



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel



LEITFADEN

Ausgangspunkt: Customer Journey von Geschäftskunden

Warum Großhändler den Beschaffungsprozess ihrer Geschäftskunden kennen sollten und wie Kundenzugang gesichert werden kann

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:
IFH Köln GmbH
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Geschäftsführung:
Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln;
Registernummer HRB 70229

www.kompetenzzentrumhandel.de
T +49 / (0)221 / 943607 – 0
F +49 / (0)221 / 943607 – 99
info@kompetenzzentrumhandel.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Kai Hudetz,
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Text und Gestaltung:
Gero Becker
Michael Mertens
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Druckerei:
CEWE-PRINT GmbH

Auflage:
500

Stand:
Januar 2020

Inhalt

- 1** | Einleitung S. 4
- 2** | Entwicklungen im Beschaffungsprozess der Kunden S. 6
- 3** | Die Customer Journey im Detail S. 10
- 4** | Prozesskosten in der Customer Journey S. 16
- 5** | Was können Großhändler nun tun? S. 24
- 6** | Fazit: Vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter S. 28

Einleitung

Den Beschaffungsprozess der eigenen
Geschäftskunden kennen –
warum sich ein Detailblick lohnt.



Kunden möchten verstanden werden und an den jeweiligen Schritten eines Beschaffungsprozesses richtig abgeholt werden. Die Customer Journey beschreibt den ganzheitlichen Beschaffungsprozess aus Kundensicht. Der vorliegende Leitfaden zeigt auf, warum sich ein Perspektivwechsel für Großhändler lohnt und ein Blick auf die klassische Customer Journey der eigenen Kundengruppe notwendig ist.

Die unaufhaltsame Durchdringung von B2B-Onlineanbietern, wie Amazon Business, Mercateo oder Wucato verstärkt die Notwendigkeit das Beschaffungsverhalten seiner eigenen Kunden zu verstehen. Geschäftskunden erwarten – wie im privaten Einkauf – einen einfachen und bequemen Beschaffungsprozess, mit der weiteren Prämisse, Prozesskosten zu minimieren. Können Großhändler darauf nicht reagieren, wandern die eigenen Geschäftskunden zur Konkurrenz ab, die deren Bedürfnisse besser erfüllen können.

Der vorliegende Leitfaden wird folgende Fragestellungen beantworten:

- Warum sollten sich Großhändler mit dem Beschaffungsverhalten ihrer Kunden beschäftigen?
 - Welche Schritte durchlaufen Geschäftskunden während einer Customer Journey?
 - Was versteht man unter Prozesskosten der Kunden und welche Auswirkungen hat die Customer Journey auf diese?
 - Wie kann Digitalisierung helfen, die Prozesskosten der Geschäftskunden zu minimieren?
 - An welchen Stellschrauben können Großhändler drehen, um größtmöglichen Nutzen für die eigenen Kunden während der Customer Journey zu generieren?
 - Warum sollten sich Großhändler als Prozessoptimierer ihrer Kunden positionieren?
- Vorab lassen sich bereits folgende Kernergebnisse zusammenfassen:
1. Großhändler müssen auf die immer anspruchsvoller werdenden Beschaffungsprozesse der eigenen Geschäftskunden reagieren.
 2. Es gilt Prozesskosten der eigenen Geschäftskunden zu minimieren.
 3. Großhändler müssen sich über die klassischen Handelsfunktionen hinaus auch als Serviceanbieter positionieren.
- Viele spannende weitere Impulse durch diese Lektüre wünschen Ihnen

**Gero Becker und
Michael Mertens**

Projektreferenten
Großhandel und Geschäftsmodelle
am Kompetenzzentrum Handel
im Januar 2020

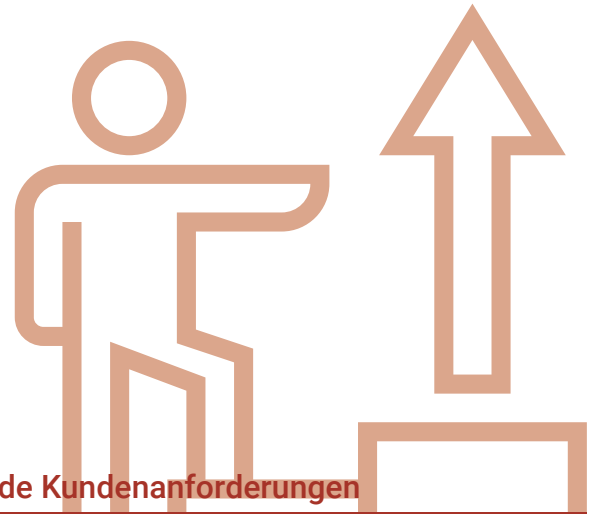
Entwicklungen im Beschaffungsprozess der Kunden

Warum Großhändler aktuell den Überblick behalten sollten.



Der Beschaffungsprozess Ihrer Geschäftskunden ändert sich im Zuge der Digitalisierung grundlegend. Sollten für Kunden während ihrer Beschaffung einzelne Schritte zu kompliziert werden, wechseln sie schnell zu einem Wettbewerber, der ihre Anforderungen besser erfüllen kann.

Daher sollten Großhändler die folgenden Entwicklungen beim Beschaffungsverhalten ihrer Kunden im Blick behalten und Chancen nutzen, um den Kundenzugang nicht zu verlieren.



Steigende Kundenanforderungen

Bedeutung

Das Kaufverhalten aus dem Privatleben (B2C) überträgt sich auch auf das Berufsleben (B2B) – z. B. Preisvergleich, Kundenbewertungen.

Auswirkungen

Die Customer Journey im B2B verändert sich durch diese Entwicklung und wird anspruchsvoller.

Relevanz

Großhändler müssen die aus dem B2C gewachsenen Erwartungen auch im B2B erfüllen.



Digitale DNA bei Geschäftsnachfolgern

Bedeutung

Junge, neue Generationen steigen ins Berufsleben ein und haben andere (digitale) Anforderungen an die Customer Journey.

Auswirkungen

Insbesondere aus Bequemlichkeitsaspekten nutzen junge Generationen verschiedene (digitale) Anlaufpunkte, wie z. B. Onlineshops oder Onlinemarktplätze entlang der gesamten Customer Journey im B2B.

Relevanz

Großhändler müssen zum einen immer noch die Anforderungen bestehender Geschäftsbeziehungen erfüllen, aber dürfen gleichzeitig nicht den Kundenzugang zu neuen Generationen an innovative Wettbewerber verlieren.

Daten als Währung von morgen

Bedeutung

Im Zuge der Digitalisierung eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten Daten der Kunden zu sammeln. Daten können entlang der gesamten Customer Journey – online sowie offline – erhoben werden.

Auswirkungen

Eine gezielte Auswertung der Daten kann versteckte Kundenanforderungen aufdecken und schafft Wettbewerbsvorteile.

Relevanz

Großhändler sollten die Möglichkeit der Datenauswertung nutzen, um zielgruppengerechte Lösungen anzubieten.

Kanalwechsel

Bedeutung

Der Wettbewerb im Großhandel wird immer stärker. Neben innovativen Geschäftsmodellen im stationären Handel kommen zusätzlich neue Onlineanbieter auf den Markt.

Auswirkungen

Geschäftskunden haben die Qual der Wahl während der Customer Journey. Sie informieren sich meist bei verschiedenen Anbietern und wechseln auch bei der eigentlichen Beschaffung häufig die Kanäle. Aber auch der Support in der Nachkaufphase wird zunehmend im Onlinekanal abgewickelt.

Relevanz

Großhändler müssen Anreize schaffen, damit Kunden während der Customer Journey nicht den Anbieter wechseln. Die eigenen Kanäle sollten so ausgestaltet werden, dass sich Kunden gerne für die Beschaffung bei einem Großhändler entscheiden.

Die Customer Journey im Detail

Von Vorkauf- bis hin zur Nachkaufphase –
welche Aufgaben durchlaufen Geschäftskunden
während der Customer Journey?



Die steigenden Kundenanforderungen, die digitale DNA bei Geschäftsnachfolgern, der Kanalwechsel und die Prozesskostenoptimierung beim Kunden hat Einfluss auf die einzelnen Phasen der Customer Journey. Das folgende Kapitel gibt eine kurze Übersicht welche Phasen die Kunden in einer Customer Journey klassischerweise im B2B durchlaufen.

Die Customer Journey besteht grundsätzlich aus der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase. Jede Phase kann dabei unterschiedliche Prozesse und Aufgaben beinhalten. Folgende Übersicht gibt exemplarisch einen kurzen Überblick:



Nicht jede Customer Journey gleicht der anderen und es müssen auch nicht immer alle Aufgaben durchlaufen werden. Es kann grundsätzlich zwischen drei Beschaffungsanlässe unterschieden werden:

- **Wiederbeschaffung:** Wiederkehrende Bestellungen, bei denen nicht immer wieder Kaufverhandlungen geführt werden müssen. Retouren kommen seltener vor. (z. B. C-Teile, wie Schrauben)
- **Erstbeschaffung:** Bei der Erstbeschaffung (z. B. MRO-Artikel, wie neue Textmarker) sind besonders Aufgaben in der Vorkaufphase, vor allem die Informationssuche und Auswahl, stark ausgeprägt. Die Reklamationsrate kann aufgrund fehlender Erfahrungen mit Lieferanten und Produkten steigen.
- **Neubeschaffung:** Bei der Neubeschaffung kann die Customer Journey in anderer Reihenfolge durchlaufen werden. Bei einem Defekt von einem Drucker beispielsweise, wird erst der Support eingeschaltet, um dann direkt beim bisherigen Lieferanten eine neue Maschine zu beschaffen. Außerdem nehmen Abschreibungsvorschriften bei einem Neukauf insbesondere Aufgaben in der Buchhaltung in Anspruch.

Im Folgenden werden drei verschiedene Customer Journeys, einmal für Wiederbeschaffung, Erstbeschaffung und Neubeschaffung, beispielhaft aufgegriffen, um die Bedeutung der einzelnen Phasen der Customer Journey und die Unterschiede darzustellen.

Wiederbeschaffung

z. B. C-Teile,
wie Schrauben

Erstbeschaffung

z. B. MRO-Artikel,
wie neue rote Textmarker

Neubeschaffung

z. B. Maschinen,
wie defekter Drucker

Vorkaufphase

Exemplarische Beispiele		Wiederbeschaffung z. B. C-Teile, wie Schrauben	Erstbeschaffung z. B. MRO-Artikel, wie neue rote Textmarker	Neubeschaffung z. B. Maschinen, wie defekter Drucker
Phase	Aufgaben			
Bedarf	Bedarfsermittlung	Schrauben werden benötigt	Es werden erstmals rote Textmarker benötigt	Alter Drucker defekt
	Bestandsprüfung	Keine Schrauben mehr vorhanden	x	Alternativen prüfen
Informationssuche	Recherche	x	Internet, Stammlieferant, Katalog	Internet, Stammlieferant
	Vergleich	x	Günstigsten Preis suchen	Drucker vergleichen
	Beratung	x	x	Außendienst
Auswahl	Lieferantenauswahl	Stammlieferant	Bestellung bei neuem Lieferanten	Stammlieferant, da Außendienst gutes Angebot gemacht hat
	Produktauswahl	Stammprodukt	Günstigste Textmarker werden ausgewählt	Drucker Nachfolgemodell
	Kaufverhandlung	Rahmeverträge bereits vorhanden	Neukundenrabatt	Stammkundenrabatt

Bedarf

Die Bedarfsermittlung wird häufig nicht aktiv durch den Kunden ausgelöst, sondern der fehlende Bedarf wird in der Regel im Tagesgeschäft erkennbar (z. B. fehlende Schrauben, defekter Drucker). Die darauffolgende Bestandsprüfung kann u. U. entfallen, insbesondere bei einer Erstbeschaffung, da es keinen aktuellen Bestand von der Ware gibt. Die Customer Journey kann ggf. bei der Bestandsprüfung auch vorbei sein, wenn z. B. bei einer Neubeschaffung eine Alternative zum Kauf gefunden wurde.

Informationssuche

Die Informationssuche enthält Aufgaben wie Recherche, Vergleich und Beratung, die bei Neu- und Erstbeschaffungen intensiver ausfallen. Dies liegt insbesondere an einer umfassenden Recherche, Anbieter- und Produktvergleiche und ggf. Beratung durch den Außendienst intensiver aus. Bei einer

Wiederbeschaffung kann die Informationssuche teilweise entfallen, z. B. beim Kauf von C-Teilen, da standardisierte Prozesse und Lieferanten die Informationssuche bei jeder Nachbestellung überflüssig machen.

Auswahl

Die Auswahl ist eng mit der Informationssuche verknüpft. Wenn keine Informationssuche vorangeschaltet ist, fällt die Entscheidung in den meisten Fällen für den Stammlieferanten und das übliche Produkt (besonders bei der Wiederbeschaffung). Sollte eine Informationssuche vorausgeschaltet worden sein, müssen die recherchierten Produkte und Lieferanten in der Auswahlphase gefiltert werden. Erst dann kann eine Auswahl getroffen werden. Im Gegensatz zum Privatkundenbereich ist es üblich dass Geschäftskunden individuelle Preise erhalten. Diese werden im letzten Schritt in Angebotsverhandlungen mit dem Lieferanten diskutiert.

Kaufphase

Exemplarische Beispiele		Wiederbeschaffung z. B. C-Teile, wie Schrauben	Erstbeschaffung z. B. MRO-Artikel, wie neue rote Textmarker	Neubeschaffung z. B. Maschinen, wie defekter Drucker
Phase	Aufgaben			
Kauf	Bestellung	über Kundenaccount im Onlineshop	Bestellung über Fax	über Außendienst
	Zahlung	über hinterlegte Kreditkarte	Kauf auf Rechnung	Kauf auf Rechnung
	Lieferbedingungen	Standardlieferbedingungen über den Rahmenvertrag	Kostenfreie Lieferung	Auslieferung durch Stammlieferant kostenlos

Kauf

Die eigentliche Beschaffung von Ware findet in der Kaufphase statt. Exemplarische Aufgaben sind die Bestellung, Zahlung und Lieferantenbedingungen. Übliche Beschaffungskanäle sind z. B. das Telefon, Fax, einen Außendienst oder online über einen Onlineshop bzw. Marktplatz. Auch sollte beachtet werden, dass verschiedene Kunden die Beschaffung sehr unterschiedlich abschließen können. Für bestimmte Produkte ist es schlicht einfacher, über einen Kundenaccount im Onlineshop zu bestellen (z. B. MRO-Artikel wie rote Textmarker). Für andere Produkte wird dann wiederum eine Telefonbestellung oder ein Kauf über den Außendienst präferiert (z. B. beim Kauf eines neuen Druckers). Bestehende Rahmenverträge bei der Wiederbeschaffung können die Zahlung und Lieferbedingungen vereinfachen.

Nachkaufphase

Exemplarische Beispiele		Wiederbeschaffung z. B. C-Teile, wie Schrauben	Erstbeschaffung z. B. MRO-Artikel, wie neue rote Textmarker	Neubeschaffung z. B. Maschinen, wie defekter Drucker
Phase	Aufgaben			
Nutzung/After-Sales	Wareneingang	Einlagerung	Einlagerung	Prüfung und Test
	Retoure	x	Retoure weil falsche Farbe	x
	Buchhaltung	Einfache Buchhaltung da wiederkehrende Bestellung	Einbuchung und Ausbuchung	Einbuchung und Abschreibung
Bindung	Support	x	Telefonischer Support für Retoure	Stammlieferant verrechnet defekten Drucker
	Bewertungen	x	Neutrale Bewertung, da schlechte Ware, aber unkomplizierte Retoure	x
	Wiederkauf	Wiederkauf, da Stammlieferant	Kein Wiederkauf, da schlechte Ware	x

Nutzung/After-Sales

Die Customer Journey ist nach dem eigentlichen Kauf noch nicht abgeschlossen. Insbesondere im B2B fallen noch Aufgaben wie Wareneingang und Buchhaltung an. Diese sollten aufgrund ihrer Zeitananspruchnahme im Geschäftskundenbereich berücksichtigt werden. Auch die Retoure sollte nicht ungeachtet bleiben, da in den meisten Fällen nach einer Retoure eine neue Customer Journey angestoßen werden muss.

Bindung

Das schlussendliche Ziel jeder Customer Journey sollten kundenbindende Maßnahmen sein. Diese können durch Maßnahmen wie Support, Bewertungen und Wiederkauf erreicht werden. Ein kundenzentrierter Support über von den Kunden präferierte Kanäle, wie den Außendienst, telefonisch oder per E-Mail können die Kundenbindung herstellen. Aber auch Kundenbewertungen können zu einer Bindung führen und sind insbesondere im digitalen Zeitalter nicht mehr wegzudenken.

Prozesskosten in der Customer Journey

Kostenoptimierung als Hebel –
Warum sich Großhändler mit den
Prozesskosten ihrer Zielgruppe
befassen sollten.



Prozesskosten der Kunden verstehen

Im Privatkundenbereich beschäftigt man sich nicht mit Prozesskosten in der Customer Journey, da der Beschaffungsprozess für Privatpersonen keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat.

Im B2B sieht die Situation allerdings ganz anders aus. Insbesondere die Personalkosten spielen eine entscheidende Rolle. Während der Customer Journey von Geschäftskunden sind meist mehrere Personen involviert. Von dem Anwender in der

Bedarfsphase, über die Einkaufsabteilung während dem eigentlichen Einkauf bis hin zu Logistik und Buchhaltung in der Nachkaufphase. Wenn man nun für die einzelnen Akteure den Zeitaufwand für jede Aufgabe in der Customer Journey mit den Personalkosten multipliziert können die sogenannten Prozesskosten einfach quantifiziert werden. Im unten abgebildeten Beispiel können für eine Customer Journey auch schnell über einhundert Euro an Prozesskosten anfallen.

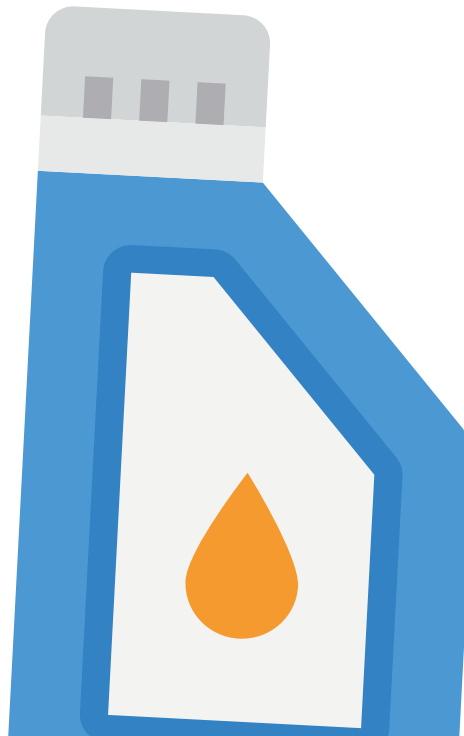
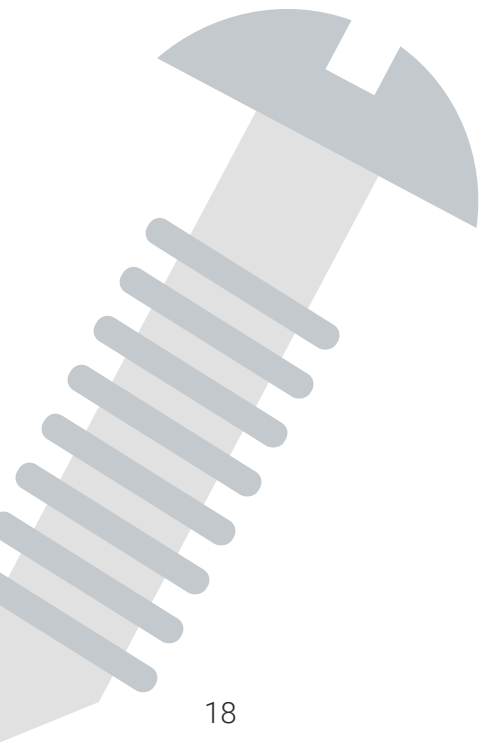
Vorkaufphase			Kaufphase	Nachkaufphase	
Bedarf	Informationssuche	Auswahl	Kauf	Nutzung/ After-Sales	Bindung
Bedarfsermittlung & -prüfung <i>Bauarbeiter</i>	Recherche, Angebotsanforderung	Lieferantenauswahl Kaufverhandlung <i>Einkaufsabteilung</i>	Bestellung	Wareneingang (Prüfung, Lagerung) & Buchhaltung (Prüfung, Buchung)	
60 Minuten x 40€/h		120 Minuten x 45€/h		20 Minuten x 30€/h	30 Minuten x 40€/h
= 40 €		= 90 €		= 10 €	= 20 €

Solche Prozesskosten können dabei in allen Branchen entstehen, wie beispielsweise in der Hotellerie mit der Beschaffung von Lebensmitteln, in Laboren mit der Beschaffung von Laborequipment oder über alle Branchen hinweg bei der Beschaffung von Büroartikeln.

Insbesondere im Kontext von C-Teilen und MRO-Artikeln sind die Prozesskosten im Vergleich zu den relativ geringen Produktkosten beachtlich. Dies lässt sich dadurch begründen, dass C-Teile und MRO-Artikel wertmäßig nur einen geringen, in Bezug auf die Menge und die Heterogenität allerdings einen sehr hohen Anteil am Wareneingang und Bestand ausmachen. Zur groben Orientierung

gilt die Faustregel nach dem 80/20 Prinzip: Der Aufwand (bedeutet insbesondere Personalkosten) für die Beschaffung von C-Teile und MRO-Artikel liegt etwa bei 80 Prozent im Vergleich zu allen anderen Waren. Dabei liegt der Wertanteil lediglich bei rund 20 Prozent im Vergleich zu allen Waren.

Die verschiedenen Akteure im Beschaffungsprozess, die Bestandsaufnahme der teilweise als Schüttgut abgewickelten Waren, die Vielzahl an Produktvariationen und die hohe Bestellhäufigkeit können Prozesskosten schnell in die Höhe schießen lassen. Verstärkt wird dieser Effekt noch, wenn ein Unternehmen diese eher austauschbaren Güter bei vielen verschiedenen Lieferanten bezieht.



Besonderheiten von C-Teilen und MRO-Artikeln

Bedeutung

C-Teile wie Schrauben und Muttern gehören nicht zu den bedeutendsten Komponenten, sind für die Produktion des Endprodukts allerdings zwingend notwendig.

MRO-Artikel wie Schmiermittel oder Handschuhe sind unverzichtbar für die Werterstellung, gehen allerdings nicht in das Produkt ein.

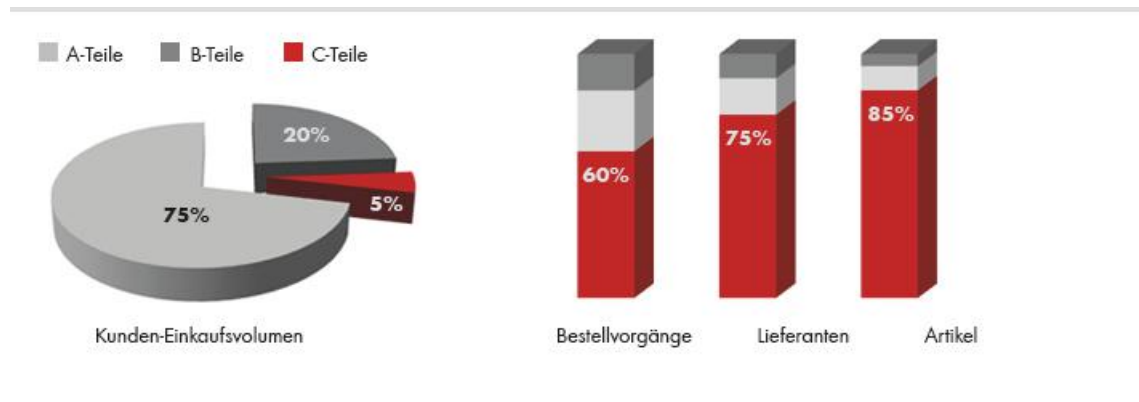
Solche Artikel sind durch einen relativ niedrigen Beschaffungswert, große Mengen, häufige Bestellvorgänge und viele Lieferanten gekennzeichnet.

Auswirkungen

Das Handling der Nachbestellungen und die Koordination solcher Artikel kann für Unternehmen sehr unüberschaubar werden und hohe Prozesskosten verursachen.

Im schlimmsten Fall übersteigen die Prozesskosten gar die Produktkosten.

Da die C-Teile und MRO-Artikel dem Endprodukt keinen bedeutenden Wert beisteuern, sind Prozesskosten auch schwer an den Kunden weiterzuleiten.



Quelle: Würth Industrie Service GmbH & Co. KG

Digitalisierung der Customer Journey zur Minimierung der Prozesskosten

Durch die meist kleinteiligen Bestellungen bei C-Teilen und MRO-Artikeln ist der Beschaffungsprozess und somit auch die Customer Journey bei der Beschaffung solcher Artikel in vielen Unternehmen

nicht einheitlich strukturiert. Die verschiedenen Beschaffungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmen können in drei Szenarien kategorisiert werden:

Nicht-einheitlicher Beschaffungsprozess

Es fehlt eine klare, unternehmensweite Festlegung des Beschaffungsprozesses für indirekten Bedarf bzw. er wird nicht „gelebt“. Zudem gibt es folglich auch keine durchgehende elektronische Unterstützung.

Einheitlicher, manueller Beschaffungsprozess:

Der Beschaffungsprozess für indirekten Bedarf ist unternehmensweit festgelegt und wird „gelebt“. Es fehlt jedoch eine durchgehende elektronische Unterstützung, so dass er weitgehend manuell abgewickelt wird (Formulare ausfüllen, E-Mails schreiben etc.).

Einheitlicher, digitaler Beschaffungsprozess:

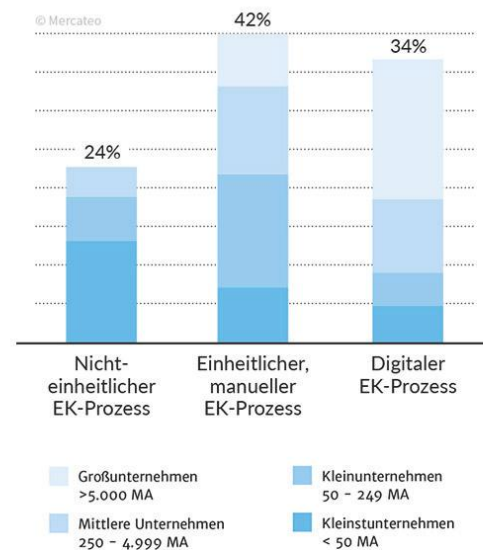
Der Beschaffungsprozess für indirekten Bedarf ist unternehmensweit festgelegt und wird „gelebt“. Er wird (weitestgehend) durchgehend elektronisch unterstützt. Bedarfsträger können insbesondere aus elektronischen Katalogen bestellen.

Quelle: Mercateo, Indirekter Einkauf im Fokus, München, 2017.

Kaum ein Unternehmen nutzt das volle Potenzial der Digitalisierung. Nur bei einem Drittel der Unternehmen ist der Beschaffungsprozess weitestgehend digital abgebildet. Besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) nutzen nicht die digitalisierten Möglichkeiten während der Customer Journey.

Aber nicht nur die fehlende Digitalisierung ist eine Herausforderung für KMUs. Auch der allgemein nicht-einheitliche Beschaffungsprozess findet besonders häufig statt. Hier haben kleine Unternehmen noch Nachholbedarf und müssen verstärkt an die Hand genommen werden.

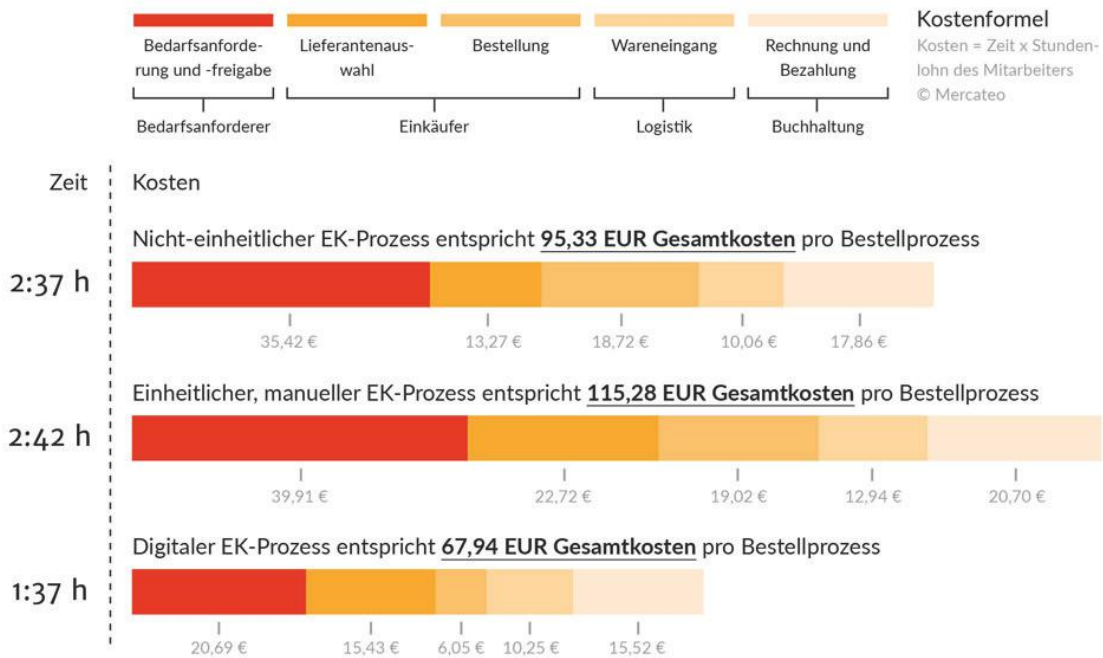
Prozessarten bei der Beschaffung



Quelle: Mercateo, Indirekter Einkauf im Fokus, München, 2017.

Welche Auswirkungen die unterschiedlichen Szenarien auf die Prozesskosten haben, hat eine Studie der Mercateo AG mit der HTWK Leipzig ergeben. Demnach kann ein digitaler Beschaffungsprozess nicht nur die Zeit, sondern insbesondere die damit zusammenhängenden Prozesskosten senken. Wenn man den einheitlichen, manuellen Beschaffungsprozess mit dem digitalen Beschaffungsprozess vergleicht können sich über 40 Pro-

zent Kostenersparnis ergeben. Das Ergebnis zeigt aber auch: Allein den Beschaffungsprozess zu vereinheitlichen, reicht meist langfristig nicht aus um Kosten zu sparen. Der einheitliche, manuelle Beschaffungsprozess verursacht teils sogar höhere Kosten als ein nicht-einheitlicher Beschaffungsprozess. Daher sollte die Customer Journey digital unterstützt werden, um die Beschaffungsprozesse des Kunden zu optimieren.



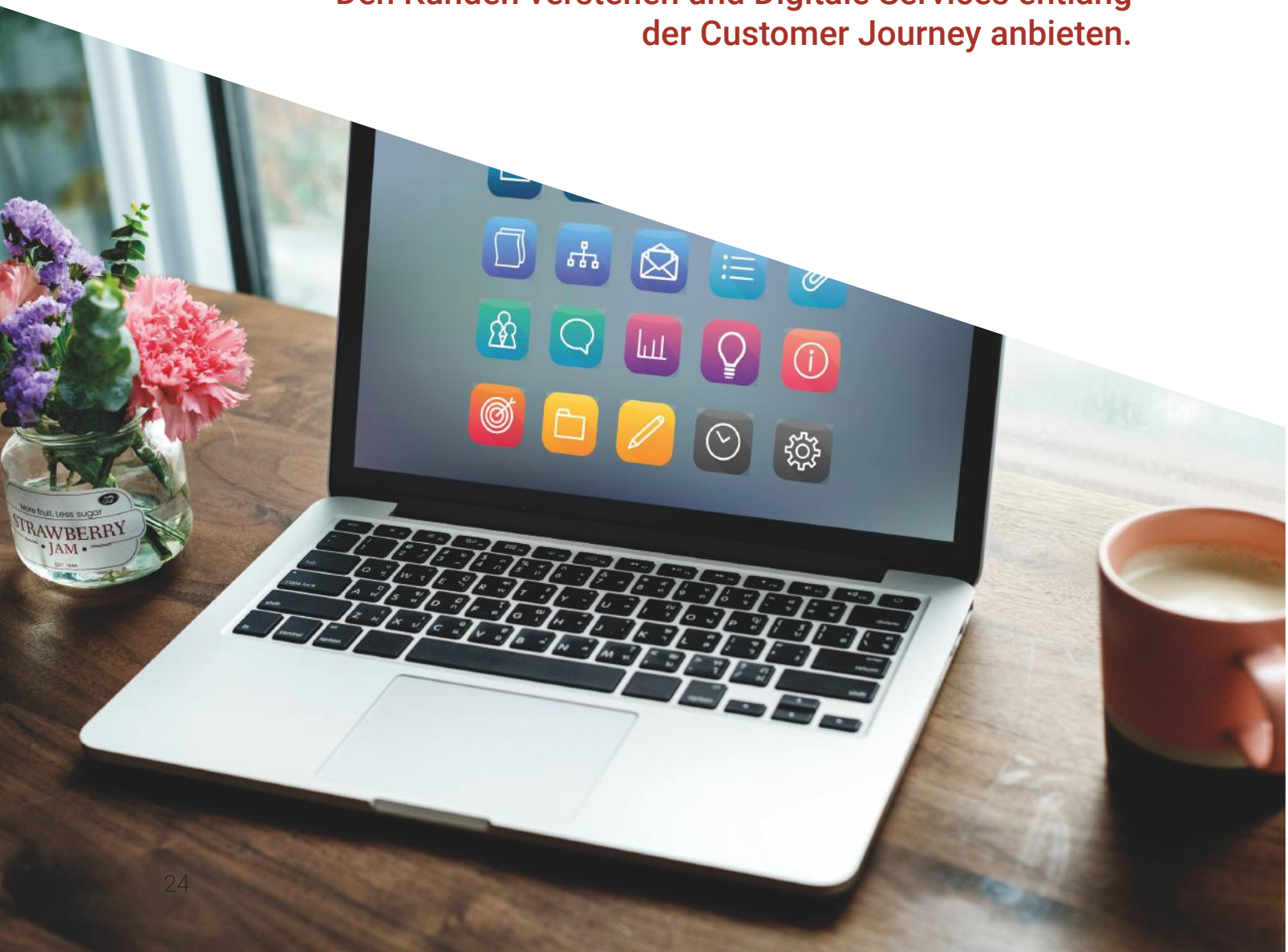
Quelle: Mercateo, Indirekter Einkauf im Fokus, München, 2017.

Die Abbildung zeigt auch genau in welchen Phasen der Customer Journey die größten Einsparpotenziale liegen. Während die Logistik und somit der Wareneingang in der Nachkaufphase in fast allen Szenarien ähnliche Prozesskosten verursachen, können alle anderen Phasen durch die Digitalisierung effizienter gestaltet werden. Insbesondere die Aufgaben in der Vorkaufphase können durch digitale Werkzeuge kostengünstiger abgewickelt werden.



Was können Großhändler nun tun?

Den Kunden verstehen und Digitale Services entlang
der Customer Journey anbieten.



Das Verständnis der Customer Journey dient als Ausgangspunkt für Großhändler, um die eigenen Kunden und deren Beschaffungsverhalten besser zu verstehen. Darauf aufbauend müssen Maßnahmen abgeleitet werden, um den Zugang zu diesen relevanten Zielgruppen nicht zu verlieren. Hierfür eignen sich folgende Schritte:

1. Vollen Fokus auf den Kunden sicherstellen
2. Kundentypen/Personas definieren
3. Kundenverhalten und -anforderungen verstehen
4. Probleme der Kunden identifizieren
5. Kundenzentrierte Wertangebote ableiten
6. Wertangebote in Maßnahmen umsetzen

Großhändler dürfen die aktuellen Entwicklungen, wie steigende Kundenanforderungen, digitale DNA bei Geschäftsnachfolgern und das Kanalwechselverhalten nicht als Gefahr sehen. Vielmehr gilt es, Strategien zu entwickeln und die Entwicklungen als Chancen zu nutzen, um den Kundenzugang zu sichern und auszuweiten.

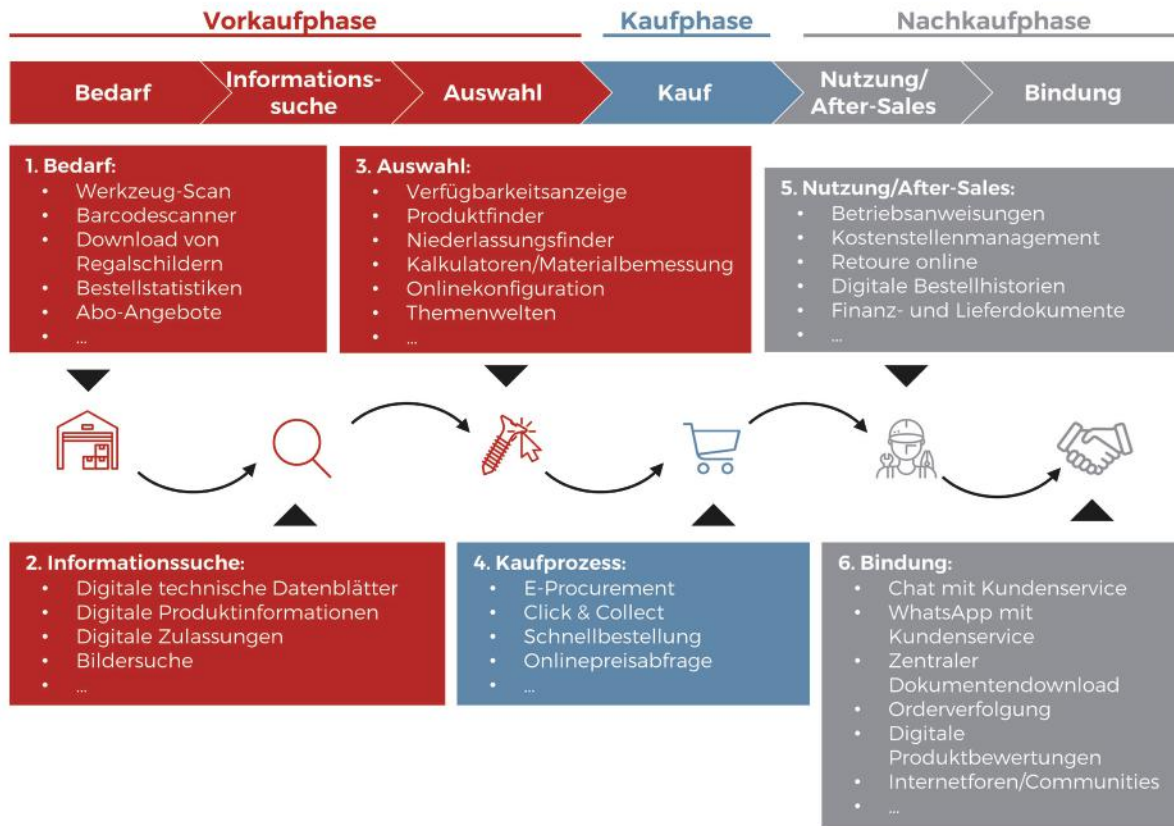
Daher sollten im Alltagsgeschäft folgende Hinweise immer im Hinterkopf behalten werden:

- Schauen Sie was Ihre Kunden wollen. Die Kundenanforderungen verändern sich durch die Digitalisierung ständig. Erfüllen sie die Wünsche ihrer Kunden.
- Erschließen Sie neue Zielgruppen. Schauen Sie auch auf solche Kundengruppen, die zukünftig bei ihnen beschaffen werden. Junge, digitalaffine Generationen werden zukünftig für die Beschaffung von Unternehmen zuständig sein. Gewinnen sie auch solche Kunden.

- Das Informationsverhalten vor der Beschaffung hat sich grundlegend verändert. Das Internet eröffnet komplett neue Perspektiven um Anbieter, Produkte und Preise zu vergleichen. Sorgen Sie als Großhändler dafür, dass auch Sie im Informationsprozess ihrer Kunden nicht verloren gehen und Sie als Händler während der Customer Journey auch relevant bleiben.
- Nutzen Sie die Informationen, die ihnen zur Verfügung stehen. Daten können Großhändler dabei unterstützen, verborgene Kundenanforderungen aufzudecken und die Wünsche der Kunden zu erfüllen.

Großhändler können aktiv ihre Kunden dabei unterstützen, ihre Prozesskosten zu senken. Ein digitaler Beschaffungsprozess auf Kundenseite kann die Prozesskosten senken. Nun liegt es unter anderem bei Großhändlern die Beschaffungsprozesse ihrer Kunden zu digitalisieren.

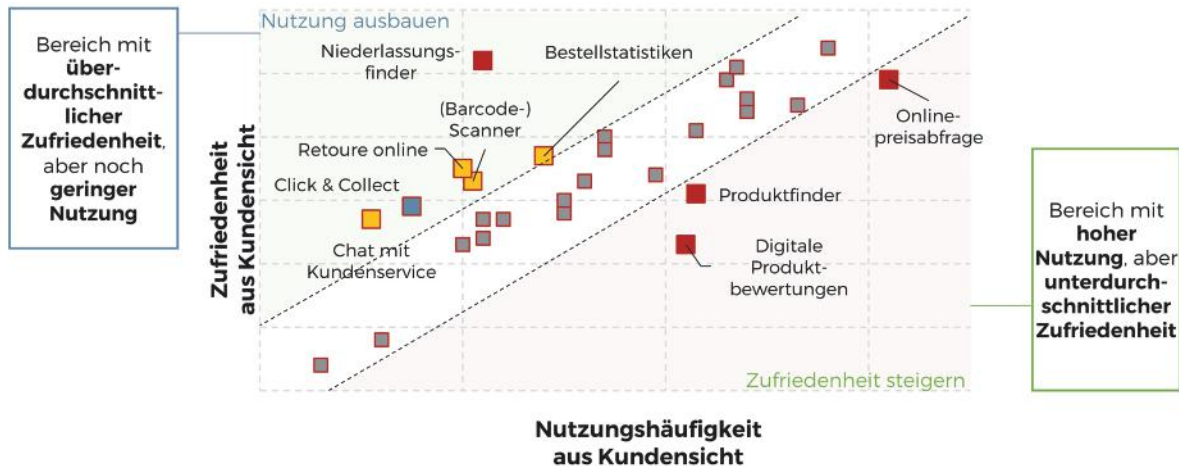
Um dem Kunden zu helfen, Prozesskosten zu optimieren bietet sich an, digitale Services entlang der Customer Journey anzubieten. Digitale Services können Kunden dabei unterstützen, Beschaffungsprozesse zu vereinheitlichen und effizienter zu gestalten, um dadurch Prozesskosten einzusparen. Für jede Phase in der Customer Journey sind zahlreiche Services vorstellbar.



Quelle: in Anlehnung an: IFH Köln, Customer Journey im B2B, Köln, 2018.

Allgemein kann festgestellt werden, dass insbesondere Services in der Vorkaufphase, wie ein Produktfinder oder digitale Produktbewertungen, Optimierungspotenzial haben. Sie werden zwar häufig genutzt, allerdings bestehen anbieterseitig

Umsetzungsmängel. Aftersales-Services in der Nachkaufphase hingegen, bieten große Chancen zum Ausbau der Nutzungshäufigkeit – Kommunikation solcher Services ist daher das A & O.



Quelle: in Anlehnung an: IFH Köln, Customer Journey im B2B, Köln, 2018.

Als Händler muss es nicht das Ziel sein, möglichst alle in der Abbildung aufgezeigten Services anzubieten, sondern diejenigen, die die eigenen Kunden auch wirklich benötigen. Die Aufzählung ist nicht als vollständig zu verstehen – es gilt, auch eigene (digitale) Services zu entwickeln und voranzutreiben. Dabei ist ein genaues Kundenverständnis unabdingbar.

Generell bieten alle Prozesse, die durch eine hohe Standardisierung gekennzeichnet sind, großes Potenzial zur Umsetzung in Form digitaler Services. Digitale Services sollten allerdings nicht nur bestehende analoge Prozesse abbilden, sondern darüber hinaus auch zusätzliche Potenziale heben.

In der Bedarfsphase können die Bedarfsermittlung und die Bestandsprüfung durch Werkzeug-Scan oder den Download von Regalschildern optimiert werden. Bei der Informationssuche können die Recherche und Beratung beispielsweise durch digitale Produktinformationen, Zulassungen oder technische Datenblätter verkürzt werden. Auch die Produktauswahl und Lieferantenauswahl kann durch eine Onlineverfügbarkeitsanzeige oder ei-

nen Niederlassungsfinder vereinfacht werden. Der eigentliche Kaufprozess kann durch Schnellbestellmöglichkeiten oder auch E-Procurement-Lösungen Prozesskosten einsparen. In der Nachkaufphase können Aufgaben wie die Buchhaltung oder Retoureprozesse Optimierungspotenzial bieten. Die kann beispielsweise durch durch digitale Services wie Kostenstellenmanagement oder Retoure online abwickeln geschehen. Der Support für eine langfristige Kundenbindung kann durch kundenorientierte Kommunikationsmittel, wie Whatsapp oder Chatfunktionen erweitert oder mithilfe von Internetforen und Communities ergänzt werden.

Großhändler müssen verstehen, wie ihre Kunden bestellen. Ein zwar einheitlicher, aber dennoch vorwiegend manueller Beschaffungsprozess verursacht immer noch zu hohe Prozesskosten für die Kunden. Für Händler reicht es daher nicht aus, nur die eigenen Vertriebswege zu digitalisieren, sondern sie müssen helfen, die Beschaffungswege der Kunden durch Services entlang der Customer Journey zu vereinheitlichen und zu digitalisieren.

Fazit: Vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter



Das veränderte Kundenverhalten, auch im beruflichen Kontext, hat massive Auswirkungen auf das Beschaffungsverhalten. Kundenerwartungen steigen – die Bequemlichkeit aus dem Konsumentenbereich wird auch bei der beruflichen Beschaffung erwartet, jüngere Generationen haben andere (digitale) Anforderungen an Händler und durch häufige Kanalwechseln seitens der Kunden steigt die Herausforderung, diese nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Die Customer Journey im Großhandel ist zudem durch Prozesskosten gekennzeichnet, die insbesondere bei der Beschaffung von C-Teilen und MRO-Artikeln unverhältnismäßig hoch ausfallen können.

Großhändler müssen verstehen, wie das Beschaffungsverhalten und die Customer Journey ihrer eigenen Kunden aussieht. Erst dann verstehen sie auch, welche Kosten für die Kunden anfallen und welche Prozesse es zu optimieren gilt.

Im digitalen Zeitalter reichen daher klassische Handelsfunktionen wie die Aggregation von Angebot und Nachfrage lang nicht mehr aus, um Kunden zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Etablierte Großhändler müssen sich über die klassischen Handelsfunktionen hinaus auch als Serviceanbieter positionieren. (Digitale) Services, die die Prozesskosten der Kunden durch effizientere Abläufe reduzieren, bieten eine gute Möglichkeit, um sich vom kompetitiven Preiswettbewerb abzuheben.

Gerade im digitalen Zeitalter sind auch Daten ein unschätzbare Wert, den auch KMUs nutzen sollten, um den Wechsel vom Produktverkäufer zum Lösungsanbieter zu vollziehen. Das Kaufverhalten einzelner Kunden kann im Onlineshop nachvollzogen werden, der Außendienst hat spezielles Wissen über Kunden, welches digitalisiert in CRM-Systeme abgelegt werden sollte. Zudem sind Webanalyse-Tools, die teilweise gratis angeboten werden, gute Datenlieferanten.

Eine gezielte Auswertung solcher Daten kann schlussendlich Kundenanforderungen in den einzelnen Phasen der Customer Journey aufdecken, die durch digitale Services erfüllt werden können und einen Händler vom Wettbewerb abheben. Für den langfristigen Erfolg von Händlern, muss die Analyse der Customer Journey und die Anpassung des eigenen Geschäftsmodells ein fortlaufender Prozess sein – denn im digitalen Zeitalter ändern sich die Kundenanforderungen rasch. Nutzen Sie die Potenziale der Digitalisierung und bleiben Sie als Lösungsanbieter die Anlaufstelle für Ihre Geschäftskunden.

**Sie benötigen Unterstützung bei der
Konzipierung kundenzentrierter
Wertangebote?**

**Treten Sie unverbindlich mit dem
Kompetenzzentrum Handel in Kontakt!**



Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter
www.kompetenzzentrumhandel.de



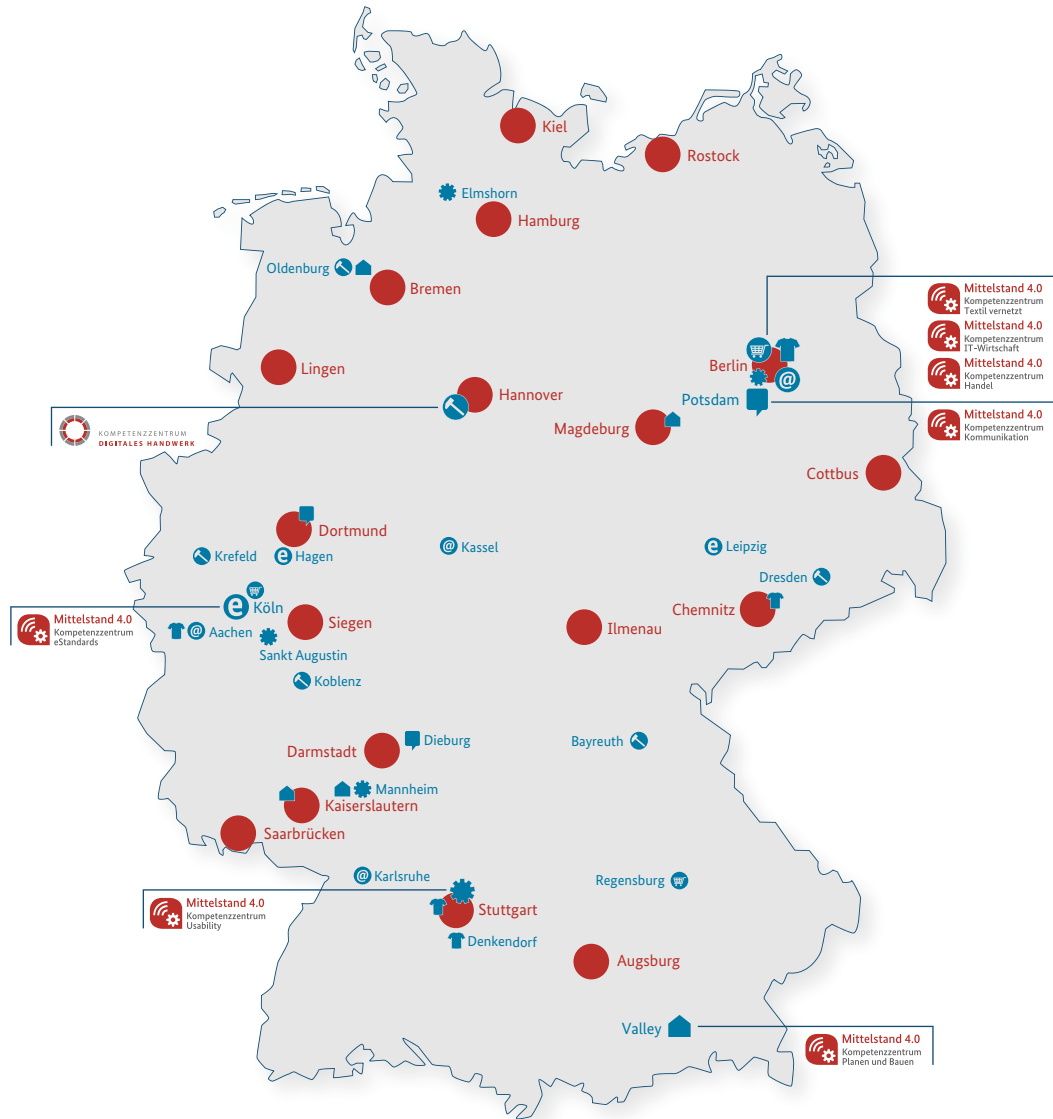
Über Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de

Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter www.kompetenzzentrumhandel.de