

B2B E-BUSINESS REPORT 2016

# MISSION DIGITALISIERUNG: SO GELINGT DER PRAKTISCHE EINSTIEG

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>4</b>
<b>DIGITALISIERUNG – NUR EIN HYPE? KEINESWEGS!</b>	<b>6</b>
<b>MISSION DIGITALISIERUNG – SO GELINGT DER PRAKTISCHE EINSTIEG</b>	<b>10</b>
Relevante Bausteine für den Start in die Digitalisierung	12
Im Dialog mit Mittelständlern und Fachexperten: Digitalisierungsprojekte unter der Lupe	16
<b>FAZIT: ERFOLGREICH DIGITALISIEREN – CHANCEN UND RISIKEN IDEAL VEREINEN</b>	<b>56</b>

# VORWORT

Digitalisierung – Hype, vergängliches Modethema oder aktuelles Must-Have der Wirtschaft? Nichts davon! Entgegen dem Lebenszyklus einer Tenderscheinung stellt die Digitalisierung langfristig die Weichen dafür, den eigenen B2B-Vertrieb für eine nachhaltig erfolgreiche digitale Zukunft aufzurüsten.

In der jährlichen Ausgabe des B2B E-Business Report der T-Systems Multimedia Solutions richten wir uns an die Köpfe in Unternehmen des Großhandels und des produzierenden Gewerbes, die die Mission der Vertriebsdigitalisierung entscheidend mitgestalten. In unserem täglichen Beratungs- und Projektgeschäft kommen wir in Berührung mit genau diesen Vertriebsentscheidern. Gemeinsam bearbeiten wir diverse Fragestellungen rund um die Digitalisierung: Was sind die aktuellen Treiber des Marktes? Was bewegt die Kunden und wie lassen sich Vertriebsprozesse ausgehend von einer kundenzentrierten Denkweise optimieren? Worin bestehen heute schon die Herausforderungen, vor denen wir morgen stehen? Und wie begegnen wir diesen vorausschauend in der Praxis?

In diesem Kontext überflutet uns gleichzeitig eine immer größer werdende Anzahl an Studien, in denen oft auf sehr abstrakte Weise beschrieben wird, wie sich die digitale Transformation im B2B-Vertrieb gestaltet. Wir brechen mit diesem Muster und konkretisieren anhand ausgewählter Anwendungsfälle, wie sich die Digitalisierung in der Praxis angehen lässt. Zudem beleuchten wir anhand von Expertenbeiträgen sowohl Chancen als auch Risiken und geben Ihnen praktische Tipps zum Einstieg in die Digitalisierung der eigenen Vertriebsprozesse an die Hand. So erhalten Sie über die eigene Branche hinaus Einblicke in Projekte und können gleichzeitig aus den dargestellten Anwendungsfeldern Inspiration und Impulse für das eigene Digitalisierungsvorgehen mitnehmen.

Bei der nachfolgenden Lektüre wünschen wir Ihnen viele gewinnbringende Erkenntnisse. Wir freuen uns, wenn der Report darüber hinaus dazu dient, einen regen Austausch im eigenen Unternehmen zur Digitalisierung Ihrer Vertriebsprozesse anzustoßen.

Ein Dank gilt allen Mitwirkenden – und ganz besonders den Firmenvertretern und Gastexperten, die ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung des B2B-Vertriebs in diesen Report eingebracht haben.

## Ralf Pechmann

Geschäftsbereichsleiter Digital Business  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

# DIGITALISIERUNG – NUR EIN HYPE? KEINESWEGS!

Ein Blick auf die Google-Trend-Analyse zeigt, dass der Suchbegriff „Digitale Transformation“ seit 2014 einen rapiden Anstieg verzeichnet hat. Geschuldet ist dies unter anderem der Omnipräsenz der Digitalisierung. Dennoch wäre es falsch, die digitale Transformation als kurzweiligen Medienhype abzustempeln. Der Digitalisierungsprozess ist bereits seit 15 Jahren Teil unserer Lebenswelt. Digitale Medien sind zu einem Selbstverständnis in unserem privaten und beruflichen Alltag geworden. Darum meint der Begriff „Digitale Transformation“ vielmehr einen Dauerzustand des Wandels, der wesentlich für die erfolgreiche Zukunft jedes Unternehmens sein wird. Technologische Entwicklungen wie das Internet und Smartphones sind zum einen Treiber dieses Prozesses. Zum anderen wird die Digitalisierung durch das sich verändernde Nutzerverhalten vorangetrieben. Beide Aspekte gemeinsam sollten Unternehmen zur Orientierung heranziehen, um ihre Produkte und Services entsprechend anzupassen. Die digitale Transformation betrifft das Unternehmen in seiner Gesamtheit: angefangen von der strategischen Definition, über die Produktentwicklung bis hin zur Optimierung von Prozessabläufen und der Neuausrichtung eines ganzen Geschäftsmodells – kurz: die gesamte Wertschöpfungskette und zusätzlich die Unternehmenskultur.

## RESISTENZ IN FÜHRUNGSETAGEN ALS HEMMNIS DER DIGITALISIERUNG

Wie so oft, wenn ein Thema zum Hype ernannt wird, formiert sich sogleich Widerstand dagegen. Laut der im September 2015 veröffentlichten Studie „Digital Leader – Leadership im digitalen Zeitalter“, die Crisp Research im Auftrag von Dimension Data durchgeführt hatte, halten rund die Hälfte der deutschen Unternehmenslenker die digitale Transformation für einen überbewerteten Trend, der ihr Unternehmen maximal peripher tangiere, sodass man sich mit dem Wandel des eigenen Unternehmens ruhig noch Zeit lassen könne. Während also bereits drei Viertel der IT-Entscheider prognostizieren, dass die Digitalisierung ihr Unternehmen ganz grundlegend verändern wird, sind 65 Prozent der Business-Entscheider immer noch vom Gegenteil überzeugt. Das verdeutlicht sich auch in der Uneinigkeit, die zwischen den 503 befragten Unternehmen herrscht: Während 20 Prozent derzeit keine Digitalisierungsprojekte durchführen, arbeiten rund 20 Prozent gerade an neuen Geschäftsmodellen und bauen beispielsweise ihre IT-Infrastrukturen mit hybriden Cloud-Lösungen um. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Anfang 2016 veröffentlichte GfK- und Eventure-Umfrage mit Fokus auf „Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen“, nach der die „Verteidigung bestehender Strukturen im Unternehmen“ mit Abstand als größtes Hemmnis gesehen wird. Laut der Studie landet das Thema „Digitalisierung“ bei gerade einmal 35 Prozent der Unternehmen unter den Top 3, jedoch zumindest mit stetig wachsender Tendenz. Weiterhin kommt die GfK-Studie zu dem Ergebnis, dass die digitale Transformation nicht einmal bei der Hälfte der Unternehmen mit 48 Prozent durch den Vorstand oder die Geschäftsführung gelenkt wird. Dabei ist es essentiell, dass bei solch tiefgreifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen, die Führungsspitze besondere Entschlossenheit und radikalen Entscheidungswillen aufweist und den anschließenden Veränderungsprozess aktiv unterstützt.

## DISRUPTIONSSTRUDEL DER EIGENEN BRANCHE FRÜHZEITIG ERKENNEN UND BEWERTEN

Die digitale Transformation beschäftigt mittlerweile alle Branchen – auch auf B2B-Ebene. Der Tragweite und Herausforderungen für das eigene Kerngeschäft sind sich die Führungsetagen deutscher Unternehmen jedoch noch nicht ausreichend bewusst. Eine unter 941 Top-Managern weltweit durchgeführte Umfrage von IMD und Cisco („How Digital Disruption is Redefining Industries“, 2015) zeigte, dass zuerst die Technologiebranche disruptiert wurde, gefolgt von Medien, Handel, Finanzen, Telekommunikation, Bildung, Tourismus, Produktion, Gesundheit, Versorgung, Öl & Gas, und zuletzt der Pharmaindustrie. In bereits disruptierten Branchen ist die Vorstellung, dass ein Start-up das nächste innovative Geschäftsmodell entwirft, sehr viel verbreiteter als in digital noch weitestgehend unberührten Branchen. Wer es in der eigenen Branche noch nicht selbst erlebt hat, kann sich schwerlich Szenarien vorstellen, in denen ein kleines Garagen-Start-up eine ganze Branche umkrempelt. Laut einer Studie des Beratungs- und Analysehauses Crisp Research in Kooperation mit Dimension Data liegt die „Digital Business Readiness“ (2015) in Deutschland allerdings nur bei 61 Prozent. Die meisten Unternehmen agieren ausschließlich als passive Mitläufer oder sogar Wandel-Ablehner. Hier gibt es in Zukunft viel Aufholbedarf, um Deutschland weltweit wettbewerbsfähig zu halten. Es ist vor allem interessant zu beobachten, woher die digitalen Angreifer kommen. In Industrien wie der Automobilbranche sind bereits innovative Leuchtturmprojekte entstanden, da sich die Unternehmen dem realen Risiko durch Disruptoren wie Uber, Tesla, Apple und Google sehr viel bewusster waren, als Nachzügler-Branchen wie bspw. die Pharmaindustrie. So wagen sich Technologie-, Handels- oder Finanzunternehmen mit neuen Technologien, Produkten und Services viel schneller auch in neue Märkte vor mit dem Ziel, selbst Disruptor zu sein. Außerdem verstehen sie die Bedürfnisse und das Verhalten ihrer Kunden sehr viel besser und schenken Kundenfeedback besondere Aufmerksamkeit.

Je geringer der internationale Wettbewerb und Druck auf B2B-Unternehmen, desto eher wird Digitalisierung nur zur operativen Optimierung einzelner Unternehmensfunktionen eingesetzt, was letztlich jedoch nicht effektiv ist. Es geht darum, das eigene Geschäftsmodell in Frage zu stellen, zu transformieren und das, bevor es andere tun. Dabei müssen alle – Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstand – auch abteilungsübergreifend eingebunden werden, um eine gemeinsame digitale Denkweise zu entwickeln und so die neue Vision erfolgreich in die Unternehmenskultur zu überführen. Change Management ist entscheidend und muss aktiv im Unternehmen angegangen werden. So zeigten Rechercheergebnisse von BCG, PwC und John Mattone („Cultural Transformations: Lessons of Leadership and Corporate Reinvention“, 2016), dass 75 Prozent der Transformationsprojekte in Wirklichkeit nicht an der technologischen Machbarkeit scheitern – sondern an mangelnder Akzeptanz oder Kommunikationsproblemen in den eigenen Reihen.

## EIN KUNDENZENTRIERTER ANSATZ IM B2B-GESCHÄFT GEWINNT

Die zunehmende Relevanz digitaler Transformationsthemen wie Industrie 4.0 kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Digitalisierung des B2B-Geschäfts noch in den Kinderschuhen steckt und insbesondere die Kundenschnittstelle bislang vernachlässigt wurde. Eine 2015 veröffentlichte Studie von Roland Berger und Google Deutschland über „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“ deckte auf, dass 33 Prozent der B2B-Unternehmen noch keine Online-Bestellmöglichkeit anbieten. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass sich die ersten Schritte im

Einkaufsprozess eines Kunden ohne Kontaktaufnahme zu einem Vertriebsmitarbeiter abspielen. Der Pre-Sales-Bereich hat somit hohe Priorität und muss in Zukunft aktiver gesteuert werden. Der kundenzentrierte Ansatz ist eigentlich kein neues Konzept, wird im B2B-Segment jedoch nicht stringent genutzt. Bereits in einer früheren Studie von Roland Berger („From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands“, 2013) wurde deutlich, dass die emotionale Bindung im B2B-Bereich sogar noch wichtiger als im B2C-Bereich ist, denn Entscheidungen haben hier oft eine sehr viel größere Tragweite und können sogar für das Ansehen des Unternehmens relevant sein. Für B2B-Einkäufer ist der persönliche Kontakt immer noch am wichtigsten, jedoch dicht gefolgt von der Suchmaschine und der unternehmenseigenen Webseite. Für B2B-Unternehmen ist es also entscheidend, in allen drei Bereichen sehr gut aufgestellt zu sein. Laut dem „Praxisleitfaden Digitale Transformation 2013“ von Mind und Absatzwirtschaft werden wir in den kommenden 5 bis 10 Jahren vom digitalen zum vernetzten Kunden gelangen, der Wertschätzung, Personalisierung und maßgeschneiderte Angebote erwartet, aber auf unaufgeforderte Kontaktaufnahme verzichtet.

## WETTBEWERBSVORTEILE DURCH DIGITALISIERTEN VERTRIEB SICHERN

Im Mittelpunkt der digitalen Transformation von B2B-Unternehmen steht also eine neue Kundenorientierung mit spezifischen Kaufprozessen für Geschäftskunden und Self-Service-Tools. Damit befindet sich das klassische B2B-Vertriebsmodell an einem Wendepunkt und muss die Kunden in Zukunft dort abholen, wo sie sich vor, während und nach ihren Kaufentscheidungen befinden: vor Ort beim Händler, unterwegs auf dem Smartphone oder im Büro am Computer. Unternehmen, die ihr Vertriebsmodell entsprechend den Erwartungen ihrer B2B-Kunden adaptieren, werden als Gewinner in diesem Segment hervorgehen. So hat die Forrester-Studie „Death of a (B2B) Salesman“ (2015) gezeigt, dass die heutigen Geschäftskunden ein sehr viel stärker an B2C angelehntes Käuferlebnis erwarten. Die emotionale Kommunikation gewinnt im B2B sogar noch mehr an Bedeutung als im B2C-Bereich. Von der Informationsbeschaffung über die Kaufentscheidung bis hin zu After-Sales-Aktivitäten bewegen sich B2B-Kunden privat wie auch beruflich vorwiegend selbstständig im Internet. 74 Prozent der Geschäftskunden empfinden den Einkauf über die Webseite bequemer als über den direkten Vertriebsberater und sogar 93 Prozent der 239 Befragten ziehen den Online-Kauf vor, wenn die Produktentscheidung bereits getroffen ist. Dabei ist den B2B-Kunden vor allem wichtig, dass der Übergang zwischen Online- und Offline-Vertriebskanälen fließend, einfach und reibungslos ist.

Drei essentielle Faktoren für die erfolgreiche und voll integrierte Digitalisierung des B2B-Vertriebsmodells sind Bedienungsfreundlichkeit, Inhalt und Kundenservice. Zu den Top-Investitionsprioritäten der befragten B2B-Unternehmen zählen laut dem „E-Commerce Report 2015“ von Intershop vor allem Cloud-basierte Services (62 Prozent), E-Commerce Plattformen (48 Prozent) und mobile Anwendungen (47 Prozent). Hierbei werden Agilität, Flexibilität und Skalierbarkeit zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen für Entscheider. Basierend auf diesen Möglichkeiten muss jedes Unternehmen für sich selbst die Art und auch das umzusetzende Maß der digitalen Transformation zur nachhaltigen Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition definieren.

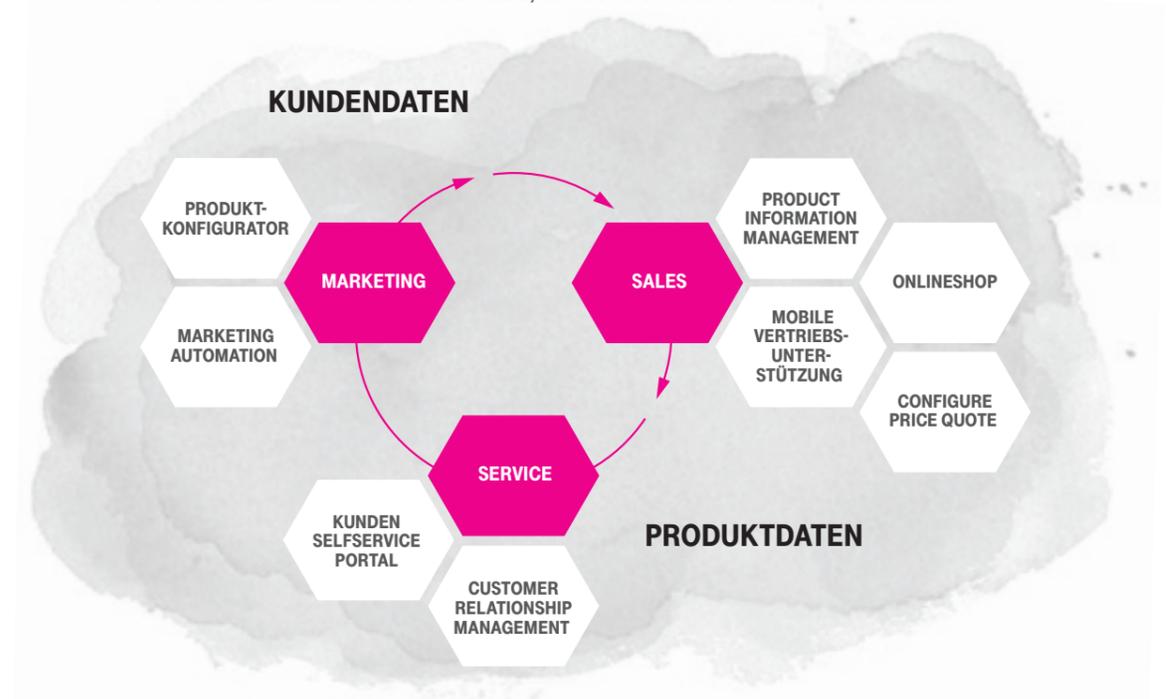
# MISSION DIGITALISIERUNG – SO GELINGT DER PRAKTISCHE EINSTIEG

Die Digitalisierung ist eines der aktuellsten Themen der Wirtschaft. Unternehmen erkennen zunehmend, dass es sich dabei nicht um einen Trend handelt, sondern um eine nachhaltige Ausrichtung, der sie sich stellen müssen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Die digitale Transformation betrifft nicht mehr nur bestimmte Abteilungen im Unternehmen oder einzelne Branchen, sondern stellt einen unternehmensübergreifenden und dauerhaften Veränderungsprozess für die gesamte Wirtschaft dar. Allerdings scheinen Risiken und vor allem Aufwände zunächst noch höher als der absehbare Nutzen.

Für viele Unternehmen ist die Flut an Informationen alles andere als überschaubar und nicht immer greifbar. Oft entsteht deshalb der Eindruck, dass Furcht das Handeln bestimmt: Unternehmen, die nicht digitalisieren, werden im stets härteren Wettbewerb verdrängt und verlieren schließlich ihre Wirtschaftlichkeit. Die Digitalisierung ist aber vor allem eine große Chance, das eigene Geschäft auszubauen und historisch gewachsene und dadurch zum Teil ineffizient gewordene Prozesse mit Blick auf die Anforderungen des Kunden zu optimieren: Neue Vertriebswege können erschlossen und innovative Geschäftsmodelle umgesetzt werden. Damit dieser Schritt in die Zukunft auch gelingt, gilt es, sich bewusst für die Digitalisierung zu entscheiden und in Systeme, Prozesse und Mitarbeiter zu investieren. Durch diese Investitionen wird für den Kunden ein ganzheitliches, modernes Kundenerlebnis geschaffen.

Der Change-Prozess im Rahmen der digitalen Transformation nimmt Einfluss auf sämtliche Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Unternehmen: von der Produktion bis zum After-Sales. Der vorliegende B2B-Report befasst sich mit den verkaufsnahen Bestandteilen der Wertschöpfungskette und legt den Fokus daher auf Marketing-, Sales- und Serviceprozesse. Diese müssen als Handlungsfelder in den Mittelpunkt gestellt werden, da sie die zentralen Geschäftsabläufe vereinen und die Digitalisierung bezogen auf diese eine weitreichende Veränderung mit sich bringt.

Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Bausteine hinsichtlich der Digitalisierung von Marketing, Sales und Service, welche in den von uns ausgewählten und nachfolgend vorgestellten Digitalisierungsprojekten die größte Rolle gespielt haben. Es wird deutlich, dass es vor der Umsetzung der einzelnen Bausteine notwendig ist, die Produkt- und Kundendaten zu sichern. Die konsolidierten Daten bilden die Basis, auf der die weiteren Bausteine aufbauen.



# RELEVANTE BAUSTEINE FÜR DEN START IN DIE DIGITALISIERUNG

Für eine erfolgreiche digitale Transformation und der damit einhergehenden Optimierung der unternehmenseigenen Prozesse können verschiedene Bausteine in die bestehende IT-Landschaft integriert werden. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über ausgewählte und für Unternehmen anhand ihrer spezifischen Anwendungsfälle und Nutzenargumente relevanten Digitalisierungskomponenten gegeben.

## PRODUKTKONFIGURATOR

Ein Produktkonfigurator bietet die Möglichkeit der digitalen Darstellung und Aufbereitung von komplexen Produkten. Einsetzbar ist er sowohl auf einem mobilen Endgerät als auch im Onlineshop. Über diesen können dem Kunden neben weniger komplexen Produkten auch variantenreiche Produkte in ihrer gesamten Vielfalt präsentiert werden.

Der Kunde kann so anhand seiner individuellen Anforderungen ein für ihn passendes Produkt konfigurieren. Die digitale Umsetzung reduziert Serviceaufwände für Fehlerbehebungen sowie Anpassungen und Druckkosten für umfangreiche Kataloge. Die Visualisierung veranschaulicht die komplexe und sonst nur schwierig darstellbare Produktpalette, beispielsweise mittels 3D oder Virtual Reality.

## MARKETING AUTOMATION

Marketing Automation bietet die Möglichkeit, basierend auf einer Softwarelösung automatisiert auf Kundenaktionen zu reagieren. Diese Reaktionen können in Echtzeit erfolgen und Anreicherung von Nutzerprofilen, Versenden von Mailings, Push Benachrichtigungen, SMS oder die Anmeldung in anderen automatisierten Kampagnen umfassen. Basierend auf vordefinierten Kampagnenablaufprozessen werden Kunden mit individuellen Inhalten bespielt, klassifiziert und ausgewertet.

Die Lösung bietet sich für das Marketing sowie den Vertrieb an, um u. a. Leadmanagementprozesse effizient zu automatisieren und zu optimieren. Die Automatisierung führt zu einer höheren Qualität von Leads und einer gesteigerten Conversion Rate. Auch der manuelle Marketingaufwand wird reduziert.

## ONLINESHOP

Der Onlineshop ist der wichtigste Kanal im Online-Vertrieb und wird auf Basis einer umfassenden, funktionalen technologischen Handelsplattform umgesetzt. Das Shopsystem bietet eine Darstellung des Produktangebotes und die Möglichkeit der direkten Transaktionsdurchführung. Einkäufe können so vom Kunden unmittelbar am Touchpoint durchgeführt werden und das Unternehmen kann diese mittels Shopsystem automatisieren.

Durch den Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen über einen Onlineshop kann vor allem der Sales-Bereich unterstützt und entlastet sowie für den Kunden ein komfortables Einkaufserlebnis mit optimalem Überblick über das Produktangebot geschaffen werden. Durch individuelle Analysen besteht die Möglichkeit, dem Kunden personalisierte Angebote und Produktempfehlungen zu unterbreiten.

## MOBILE VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNG

Die mobile Vertriebsunterstützung kann beispielsweise in Form einer App realisiert werden, die der Außendienst im Kundengespräch über ein Tablet oder Smartphone aufruft. Durch mobilen Zugriff auf aktuelle Produktinformationen, -konfiguratoren, Angebote und Services kann der Kunde vor Ort optimal beraten werden. Auch Informationen sowie anschauliche Videos zu Herstellung, Pflege und Wartung von Produkten können digital abgerufen werden.

Ein vertrieboptimiertes Dashboard ermöglicht eine individuell auf den Kunden abgestimmte Beratung. Der Vertriebsmitarbeiter erhält darüber hinaus auch mobil Zugriff auf sämtliche Unternehmenssysteme und ist damit zeitlich sowie lokal unabhängig. Bestellungen können durch die Anbindung direkt beim Kunden vor Ort konfiguriert und ausgelöst werden.

## CONFIGURE-PRICE-QUOTE (CPQ)

CPQ Softwarelösungen bieten einen integrierten Ansatz zur Konfigurations-, Preis- und Angebotserstellung und damit sowohl Vertriebsmitarbeitern als auch Kunden eine digitalisierte Unterstützung des Geschäftsprozesses der Vertragserstellung. CPQ Anwendungssuiten werden eingesetzt, um bei immer komplexer werdenden Produkten möglichst viele Schritte im Angebotserstellungsprozess zu automatisieren, Fehlerquellen zu beheben sowie Durchlaufzeiten und Fehler bei der Angebotserstellung zu reduzieren.

Bestandteile einer solchen Lösung sind typischerweise Preisbildungsmechanismen, Dokument- und Angebotsgeneratoren und Regel- und Bedingungssysteme, ergänzt durch Genehmigungs- und Zusammenarbeitsabläufe.

## PRODUCT-INFORMATION-MANAGEMENT-SYSTEM (PIM)

In einem PIM-System werden Produktinformationen an zentraler Stelle gebündelt und zur Verwendung in den verschiedenen Kanälen bereitgestellt: Die Daten liegen konsolidiert und harmonisiert vor. Sowohl technische Merkmale als auch für das Marketing relevante Informationen sind, inklusive Bild- oder Videomaterial, im PIM hinterlegt.

Das System ermöglicht eine über alle Kanäle hinweg konsistente Darstellung der Produktdaten, garantiert eine hohe Datenqualität und vereinheitlicht die Produktvermarktung und -präsentation.

## KUNDEN-SELF-SERVICE PORTAL

Ein Self-Service Portal erlaubt Geschäftskunden den Abruf und die Verwaltung einer Vielzahl von Informationen: von der Sichtung des Bestandes über Echtzeitinformationen zu laufenden Bestellprozessen bis zum Herunterladen von Rechnungen und der Änderung der eigenen Stammdaten.

Die Bereitstellung der Daten ermöglicht eine Einsparung von Kosten und Ressourcen auf Unternehmensseite, das Serviceangebot für den Kunden wird jedoch gleichzeitig erhöht. Durch den Handlungs- und Informationsspielraum, den der Kunde erhält, werden lange Servicelaufzeiten reduziert und die Kundenzufriedenheit steigt. Die hohe Kundenorientierung wirkt sich positiv auf das Umsatzwachstum aus.

## CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT-SYSTEM (CRM)

Über ein CRM-System wird ein technologiegestütztes, systematisches Kundenbeziehungsmanagement ermöglicht. Im CRM-System werden sämtliche Kundendaten, die über die verschiedenen Kanäle gesammelt werden, zentral verwaltet und den verschiedenen Unternehmensbereichen zur Verfügung gestellt. Vertrieb, Marketing und Service greifen so auf dieselbe Datenbasis zu, die neben Leads auch Kontakte und Verkaufschancen enthält.

Das Unternehmen erhält aufgrund dieser Datenbank einen ganzheitlichen Blick auf seine Kunden, deren individuelles Einkaufsverhalten sowie Präferenzen beim Kauf. Eine analytische Nutzung der Daten ermöglicht die Personalisierung von Angeboten und Empfehlungen. Durch diese 360°-Darstellung des Kundenprofils können gezielte Bedürfnisse des Kunden erkannt und berücksichtigt werden, was zu einer Steigerung der Kundenbindung und -zufriedenheit führt.

Digitalisierungsprojekte sind häufig auf die Automatisierung und Konsolidierung von spezifischen Prozessen ausgerichtet und decken die Vorgänge von Marketing, Sales oder Service ab. Eine der wichtigsten Grundlage dafür ist eine gemeinsame Datenbasis: angefangen bei einem Enterprise Resource Planning System (ERP) zur systemischen Verbindung der grundlegenden Unternehmensprozesse. Die einzelnen Bausteine sind den jeweiligen Prozessen jedoch nicht trennscharf zuzuordnen, sondern stets für mehrere Abteilungen relevant. Ein CRM-System beispielsweise beeinflusst Abläufe sowohl im Marketing als auch im Vertrieb und Service. Die Zuordnung in der Grafik auf Seite 11 erfolgte daher gemäß der größten Schnittstelle.

Eine erfolgreiche Digitalisierung dieser Handlungsfelder ist nur auf Basis einer ausgearbeiteten, übergreifenden Struktur realisierbar. Um diese in den einzelnen Unternehmensbereichen umsetzen zu können, muss eine solide Datengrundlage geschaffen werden. Diese kann durch den Einsatz eines Produktinformationsmanagement- sowie des schon erwähnten CRM-Systems geschehen. Vorhandene Informationen und Daten zum gesamten Produktsortiment sowie zu Kunden des Unternehmens werden dadurch an zentraler Stelle konsolidiert und für die unternehmensweite Nutzung in den verschiedenen Kanälen bereitgestellt. Marketing-, Vertriebs- sowie Servicemitarbeiter können so auf einheitliche Produkt- und Kundendaten zugreifen. Dies ermöglicht eine individuelle Ausrichtung von Angeboten und Serviceleistungen auf den Kunden mit seinen persönlichen Präferenzen, über welche die Mitarbeiter durch das CRM-System Kenntnis erlangen.

Da eine fundierte Datenbasis der Treiber der digitalen Möglichkeiten ist, bildet sie auch den Grundstein. Anhand der vorliegenden Daten kann im nächsten Schritt die Automatisierung des Marketings über Kundendaten aus dem CRM vorgenommen werden. Marketingkampagnen werden so in Arbeitsabläufe integriert und mit verschiedenen Systemen verbunden. Mittels datengetriebener Analysen kann das Kaufverhalten des Kunden anhand der vorliegenden Daten und über die Kanäle hinweg analysiert werden – dies ermöglicht individuelle Empfehlungen, die auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Automatisierte Datenerhebung und -verwaltung unterstützen zudem den Vertrieb durch die Generierung spezifischer Angebote. Dadurch werden Vertriebsmitarbeiter von administrativen, bisher manuell auszuführenden Aufgaben entlastet und können ihre aktive Vertriebszeit beim Kunden erhöhen.

# IM DIALOG MIT MITTELSTÄNDLERN UND FACHEXPERTEN: DIGITALISIERUNGSPROJEKTE UNTER DER LUPE

Die verschiedenen Geschäftsmodelle von B2B-Unternehmen lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise durch die Möglichkeiten der Digitalisierung unterstützen und ausbauen. Am Markt ist jedoch noch eine erhebliche Zurückhaltung bezüglich der Integration der Maßnahmen zu erkennen. Um Unternehmen, die selbst noch keine oder nur einzelne Digitalisierungsprojekte angegangen sind, einen Einblick in die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zu gewähren, haben wir offen mit Firmenvertretern, welche bereits die ersten Schritte zur digitalen Transformation getan haben, über die Realisierung verschiedenster Projekte gesprochen. Diese – darunter vier Referenzprojekte, welche durch Experten der T-Systems Multimedia Solutions begleitet wurden – werden nachfolgend vorgestellt. Dabei werden jeweils die individuelle Ausgangssituation des Unternehmens, der konkrete Bedarf, die daraus abgeleitete Lösung sowie die Herausforderungen während des Umsetzungsprozesses thematisiert. Die einzelnen Anwendungsfälle veranschaulichen demnach konkrete Projekte, erlauben einen Rückschluss auf das eigene Unternehmen und bieten Impulse zur Planung sowie zum Angang von ersten eigenen Digitalisierungsprojekten.

Neben den Firmenvertretern haben wir ausgewählte Fachexperten aus den Bereichen Technologie, Marktforschung und Wissenschaft um ihre Erfahrungswerte gebeten, die in ihren Beiträgen viele spannende Fragestellungen rund um die Digitalisierung diskutieren: Wann kann man tatsächlich von erfolgreicher Digitalisierung sprechen? Welche Trends und Herausforderungen prägen die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Geschäftsmodelle? Welche Rolle spielt der Kunde? Und wie beeinflussen Technologien die klassischen Vertriebsmodelle in B2B-Märkten?

## ANWENDUNGSFÄLLE AUS DER PRAXIS

	<b>Wollschläger GmbH &amp; Co. KG</b> .....22 Stefan Würder Leiter IT & Projektmanagement
	<b>Keller &amp; Kalmbach GmbH</b> .....30 Horst Wessel Teamleiter E-Business
	<b>Berner SE</b> .....34 Alexander Emmert Director Customer Relationship Management
	<b>Carl Zeiss Meditec AG</b> .....42 Jana Dallmann Senior Manager Supply Chain Processes & Logistics
	<b>J. Schmalz GmbH</b> .....46 Thomas Renner, Leiter IT und Organisation Herman Huber, Gruppenleiter IT Services & Infrastruktur
	<b>Hörmann KG Verkaufsgesellschaft</b> .....50 Sven Drechsler Teamleiter Produktdaten- und Informationsmanagement

## FACHEXPERTEN

	<b>Crisp Research AG</b> .....18 René Büst Senior Analyst
	<b>SAP hybris AG</b> .....26 Riad Hijal Global Vice President, Commerce Solutions Management & Strategy
	<b>Salesforce.com</b> .....38 Frank Engelhardt Vice President Enterprise Strategy DACH
	<b>Hochschule Reutlingen</b> .....54 Prof. Dr. Alexander Rossmann Professor für Marketing und Vertrieb

# WANN MAN TATSÄCHLICH VON ERFOLGREICHER DIGITALISIERUNG SPRECHEN KANN



**RENÉ BÜST**  
**SENIOR ANALYST**  
**CRISP RESEARCH AG**

**Crisp-Analyst René Büst über die Herausforderungen der digitalen Transformation im B2B-Handel. Was Unternehmen veranlassen müssen, wo Chancen liegen und wann man erst von einer ganzheitlichen Umsetzung sprechen kann.**

Das Ergebnis unserer aktuellen Digital Business Readiness Studie überrascht: 42 Prozent der Unternehmen haben bereits eine Digitalstrategie und ein gar nicht mal so kleiner Anteil der Befragten sagte sogar, dass man die Strategie bereits „erfolgreich umgesetzt“ habe. Höchst wahrscheinlich aber handelt es sich dabei nur um Wunschdenken. Denn vor allem in der IT-dominierten Welt hat es den Anschein, dass einige Unternehmen und Organisationen bei ihrer Definition der Digitalstrategie zu kurz gesprungen sind. Wenn wir von Crisp Research im Rahmen einer Studie danach fragen: „Wie stark ist Ihr Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen?“ und knapp die Hälfte antwortet „schwach“ oder sogar „gar nicht“, dann ist eher Aufklärung vonnöten. Nicht nur, dass man davon ausgehen kann, dass nahezu jedes Unternehmen stark betroffen sein wird. Auch die Weichenstellungen für die Transformation werden augenscheinlich unterschätzt.

Wirft man einen Blick auf die Details, so zeigt sich nämlich, dass die Digitalisierung in ihrer Ganzheitlichkeit einem mehrere Ebenen umfassenden Großauftrag entspricht. Sie spielt sich auf einer IT-technologischen, prozessualen und organisatorischen Ebene mit jeweils tiefgehenden Änderungen ab. Gerade im Handel lässt sich gut darstellen, welche große Menge an Stellschrauben noch zu drehen ist, bis man tatsächlich von einer umfassenden Digitalstrategie und vor allem ansatzweise von deren Umsetzung sprechen kann.

Die Unternehmens-IT ist dabei ein guter Startpunkt. Für den B2B-Handel kann es etwa darum gehen, die Lagerhaltung zu modernisieren. Als Ausgangsbasis bietet sich die Analyse des eingesetzten ERPs und der darüber laufenden Prozessketten an. Anhand dessen zeigt sich recht schnell, ob und wo Medienbrüche entstehen, sich also Lücken zwischen analoger und digitaler Welt auftun. Wie sind beispielsweise ERP, CRM und die E-Commerce-Lösung miteinander gekoppelt und wie ist das Lager bzw. die Lagerhaltung diesbezüglich eingebunden? Wie ist der Lauf von Lieferscheinen?

Um Missverständnisse zu vermeiden: Sind nur Teilsegmente dieser Bereiche bzw. Prozesse digitalisiert, so kann man eben nicht von einer Transformation sprechen. Das sieht man häufig bei den Beständen: Oftmals wissen nicht alle Beteiligten im Unternehmen, wo die Ware in

Echtzeit ist, ob tatsächlich im Verkauf oder noch im Lager. Und fragt man mitunter Händler, wie viele Artikel exakt zum Zeitpunkt X auf der gesamten Fläche vorhanden sind, erntet man lediglich ein Schulterzucken. Sprich, bei Inventarisierung und Nachbestellung allein liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit in vielen Unternehmen noch jede Menge digitales Potenzial brach.

Eine bekanntermaßen große Herausforderung für Handel und E-Commerce hinsichtlich der Digitalisierung, die ebenfalls voll umfänglich gelöst sein muss, sind die Schnittstellen. Dies betrifft nicht nur das Unternehmen allein, sondern alle mit ihm vernetzten Partner oder Zulieferer. Transformation ist vor allem ein Datenthema und das längst bekannte Wachstum dieser Daten hin zu Big Data wird nicht allein aus Gründen der Quantität für Anstrengungen sorgen, sondern auch die Frage der Datenqualität spielt eine immer wichtigere Rolle. Es mangelt allerorts an Standards, die Ausspielkanäle bzw. Anforderer für Daten werden immer vielfältiger und die Komplexität der Schnittstellen-Problematik wird – Stichwort Internet der Dinge – bereits mittelfristig ansteigen. Es erscheint also sinnvoll, explizit „Schnittstellenbeauftragte“ für ein Unternehmen einzufordern.

Nach der IT ist der nächste logische Anknüpfungspunkt die Prozessoptimierung. Denkbar sind für den B2B-Handel beispielsweise digitale Beschilderungen und RFID-Tags. Und zwar derart, dass nicht nur jederzeit die Bestände in Echtzeit erkennbar sind, sondern sich mittels der digitalen Vernetzung zwischen Prozess und System dann tatsächlich eine voll automatisierte Lagerhaltung erzielen lässt. Das sähe zum Beispiel so aus, dass beim Unterschreiten einer bestimmten Mindestmenge gleich ein autarker Nachbestellprozess aus dem Lager angestoßen wird – ohne menschliches Zutun. Das heißt, Prozesse werden maschinell ausgelöst oder bestätigt.

„Digitale Prozesskette“ heißt aber auch, dass sich die Beziehungen zum Kunden positiv verändern lassen. Wenn der Großhändler beispielsweise seinen Gabelstapler oder andere für das Lager dringend benötigte Geräte in Reparatur gibt, will er nicht wochenlang vom Service-dienstleister im Ungewissen gelassen werden, um dann endlich eine Mitteilung zu bekommen, dass die Maschinen nun fertig sind. Das ist kein zeitgemäßer Kundenservice mehr. Ein Kunde möchte über einen Statusbericht informiert werden, wann die Reparatur ungefähr fertiggestellt sein wird, was konkret defekt war und nicht im Dunklen tappen. Deshalb ist es ein guter Weg, wenn Unternehmen ernsthaft prüfen, ob es ihrerseits solche dunklen Flecken in den Prozessen gibt. Das heißt aber auch, dass sämtliche Unternehmensprozesse kritisch analysiert, Medienbrüche aufgedeckt und deren Übergänge dann digitalisiert werden sollten.

Wenn Unternehmen von ganzheitlicher Digitalstrategie sprechen, dann muss ebenso die Verankerung auf organisatorischer Ebene gesichert sein. Dazu gehört, dass die Prozesse erstens von der Unternehmensführung vorgelebt und zweitens für alle Mitarbeiter gewissermaßen miterlebbar gemacht werden. Nur so ist es möglich, dass die Transformation übergreifend stattfinden kann. Wenn beispielsweise ein Unternehmen aktenbasierte Archive abschafft und stattdessen entsprechende Desktop-Umgebungen einführt, sollte zuerst der entsprechende

Mehrwert für das gesamte Unternehmen bzw. den einzelnen Mitarbeiter deutlich gemacht werden. Denn für die operative Ebene können dadurch komplette Tätigkeiten obsolet werden oder sich Arbeitsplatzbeschreibungen in Gänze ändern. Deshalb: Digitale Transformation ist ein Thema, das tief in die Unternehmenskultur eindringt.

Aus diesem Grund brauchen Unternehmen zum Thema „Digitalisierung“ eine umfassende Roadmap, die tatsächlich alle drei beschriebenen Ebenen – IT, Prozesse und Organisation – umfasst. Ist diese mit Leben gefüllt und der Transformationsprozess auf allen drei Ebenen angekommen, winken neue Geschäftsmodelle und mehr Umsatzchancen als Lohn der Anstrengungen. Die Botschaft dabei: Erfolge fangen bereits im Kleinen an.

Als gutes Beispiel lässt sich der Bereich Marketing benennen. Viele Händler setzen auf Newsletter und ähnliche Möglichkeiten, um mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Aber längst nicht alle sind personalisiert; immer noch wird der Interessent von Massenmailings „erschlagen“, die deutlich zielgerichteter sein könnten. Hat das Unternehmen aber die drei Sektoren digital miteinander verknüpft, fließen die Informationen ohne Brüche an die Bedarfsträger zurück und so ist eine deutlich qualifiziertere Ansprache der Kunden möglich. Ebenso ist langfristig der Wandel vom reinen Händler hin zum umfassenden Dienstleister eine Chance: Wenn der Lieferant beispielsweise durch seine Datenanalysen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit vorhersehen kann, dass der Kunde in den Engpass eines Produktes gerät, den er vielleicht selbst noch gar nicht bemerkt hat, kann ihm sein Händler proaktiv im Sinne eines Predictive-Analytics-Modells schon im Vorweg eine Lösung anbieten.

**Fazit: Erfolgreiche Digitalisierung im B2B-Handel ist ein IT-Thema, ein Prozessthema und auch ein Organisationsthema. Darüber hinaus ist es wichtig, dass diese drei Ebenen nicht singulär, sondern im Zusammenspiel analysiert und anschließend optimiert werden – dann, und nur dann, sind die Weichen für eine prosperierende Zukunft deutlich besser gestellt.**



René Büst ist Senior Analyst und Cloud Practice Lead bei der Crisp Research AG mit dem Fokus auf Cloud Computing, IT-Infrastrukturen, IT-Plattformen, Internet of Things und IT-Strategie. Zuvor war er Principal Analyst bei New Age Disruption und Mitglied des weltweiten Gigaom Research Analyst Network. René Büst ist Top Cloud Computing Blogger in Deutschland und gehört weltweit zu den Top 50 Bloggern in diesem Bereich. Darüber hinaus zählt er zu den weltweiten Top Cloud Computing Influencern und den Top 100 Cloud Computing Experten auf Twitter und Google+. Seit Mitte der 90er Jahre konzentriert sich René Büst auf den strategischen Einsatz der Informationstechnologie in Unternehmen und setzt sich mit dem IT-Einfluss auf unsere Gesellschaft sowie disruptiven Technologien auseinander.



**Wollschläger**

## Q ÜBER WOLLSCHLÄGER GMBH & CO. KG

Die Wollschläger-Gruppe ist ein modernes Handels-, Technik- und Dienstleistungsunternehmen und führender Systemanbieter in der Materialwirtschaft. Zur Wollschläger-Gruppe gehört neben der Wollschläger GmbH & Co. KG auch die Hommel-Gruppe, eine Vertriebs-, Beratungs- und Servicegesellschaft für CNC-Werkzeugmaschinen. Die Wollschläger GmbH & Co. KG ist ein in Bochum ansässiges, international handelndes Familienunternehmen. Mit über 85.000 Präzisionswerkzeugen und C-Teilen sowie ihren mehr als 15.000 Leistungsmarken-Artikeln verfügt sie über das umfangreichste Produktspektrum der Branche. Durch diverse Maßnahmen zur dauerhaften Kostensenkung, den Einsatz von e-Procurement-Lösungen und die Optimierung von Bestellprozessen bietet Wollschläger seinen Kunden Lösungen für ihre täglichen Herausforderungen.



## ? WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR WOLLSCHLÄGER?

Digitale Transformation heißt für Wollschläger, in die Zukunft zu denken und in diesem Zuge die Digitalisierung des Vertriebs- und Serviceweges in Angriff zu nehmen. Als Großhandelsunternehmen mit Schwerpunkt auf Werkzeugen und komplexen Maschinen hat die Firma ihre Produkte bisher auf klassischem Weg vertrieben: Das Portfolio wurde hauptsächlich durch den Vertrieb präsentiert und verkauft. Durch das Vorhaben, neue Märkte zu erschließen sowie den Kundenstamm zu erweitern, erschien der Verkauf der Produkte über einen weiteren Kanal in Form eines funktionalen Onlineshops als ebenso logischer Folgeschritt, wie auch die Etablierung einer PIM-Lösung, um eine konsistente Abbildung des breiten Produktportfolios und deren Ausspielung in die entsprechenden Kanäle zu ermöglichen.

Der bisherige Onlineshop war jedoch wenig zeitgemäß. Der Schritt zum Ausbau der weiteren Digitalisierung stand für Wollschläger daher auch für die Steigerung der eigenen Effizienz. Dadurch, dass vorhandene Services und die eigenen Produkte auf der E-Commerce-Plattform präsentiert und erklärt werden, gewinnt der Vertrieb zudem mehr freie Kapazitäten für die Neukundengewinnung.

Wer nicht digitalisiert, wird es in der Zukunft schwer haben, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Erfolgreich ist die Digitalisierung für Wollschläger dann, wenn über alle Kanäle hinweg einheitliche Produkt- sowie Kundendaten vorliegen, die ERP-Systeme aufeinander abgestimmt sind und die Prozesse durch digitale Lösungen effizient und automatisiert gestaltet werden.

## ▶ AUSGANGSSITUATION

Im Werkzeuggroßhandel herrscht starker Wettbewerbsdruck – viele vergleichbare Unternehmen haben bereits einen gut ausgebauten Online-Kanal. Die Differenzierung gegenüber den eigenen Wettbewerbern erfolgt somit über Mehrwertdienste, die dem Kunden zusätzlich zum Kernsortiment geboten werden. Der Onlineshop war bereits vorhanden, besaß aber nicht ausreichend Funktionalität, um sich mit dem Angebot der Konkurrenz messen zu können und war auch technologisch nicht zukunftsfähig. Es fehlte ein Online-USP zur Differenzierung und auch die Integration des Shops in die unternehmenseigene IT-Landschaft war ausbaufähig. Diese Aspekte stellten für Wollschläger den Ansatzpunkt dar, entsprechende Veränderungen einzuleiten.

Eine der größten Herausforderungen bei der Herangehensweise war es, zu berücksichtigen, dass Wollschläger als Großhändler mit zahlreichen Zulieferern zusammenarbeitet. Produktinformationen liegen dadurch in verschiedenen Quellsystemen bzw. Katalogen vor, die unterschiedliche Formate und Einzelinformationen aufwiesen. Deren Konsolidierung gestaltet sich ohne eine adäquate Automatisierung der Integration sehr aufwendig und kostspielig.

Die Planung des Projektes zum Austausch der E-Commerce-Lösung vollzog sich zu einem Großteil anhand eigener Marktbeobachtungen des Unternehmens. Relevant war für Wollschläger, wohin sich der Markt entwickelt und welche aktuellen Themen dabei auch der Wettbewerb aufgreift. Aufgrund dieser Beobachtungen entschied sich Wollschläger dafür, den Onlineshop als zusätzlichen Einkaufskanal für ihre Kunden zu modernisieren, auszubauen und die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse voranzutreiben.



## UMGESETZTE LÖSUNGEN

Die bisherige B2B-E-Commerce-Shop-Lösung wurde durch eine Plattform auf Basis von IBM WebSphere Commerce abgelöst, neu konzipiert und nahtlos in die bestehende IT-Landschaft integriert. Teil des Projektes war die Einbindung eines Produktinformationssystem (PIM), eines SAP-Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP) und die Anbindung an externe Einkaufssysteme. Damit wurde die Grundlage für die Ausweitung und Intensivierung der E-Business-Aktivitäten Wollschlägers geschaffen. Seit Ende 2015 erfolgt der Vertrieb über den neuen Online-Kanal. Schrittweise wird der Umfang des im Onlineshop zu erwerbenden Sortiments erweitert, um parallel im Hintergrund Qualität und Abläufe der Produktdatenaktualisierung kontinuierlich zu verbessern. Durch die Umsetzung der digitalen Lösung wurden auch Veränderungen in der unternehmenseigenen Organisation notwendig. Insbesondere die Vertriebsmitarbeiter mussten mittels eines sensiblen Change Managements an das Digitalisierungsprojekt und die damit verbundenen Vorteile herangeführt werden.



## ERREICHTE VERBESSERUNGEN

Die wohl wichtigste Veränderung besteht in der Kosteneinsparung durch die neu geschaffenen effizienten und durchgängigen Prozesse, die die systemübergreifenden Lösungen ermöglichen. Der Online-Kanal bietet Wollschläger eine höhere Flexibilität beim Verkauf seiner Produkte. Der Außendienst wird durch eigenständige Bestellungen seitens der Kunden entlastet und der Kunde selbst erhält ein breites Produktportfolio, über das er sich einen schnellen Überblick verschaffen kann.

Der Shop wurde neu konzipiert und entspricht nun dank seines modernen Designs auch optisch den Erwartungen der heutigen Zeit. Der Kunde kann benutzer- und gruppenbezogene Katalogfilter erstellen sowie Bestellvorgänge durch die Anbindung an das eigene Warenwirtschaftssystem optimieren. Über die neue Plattform können nun nicht mehr nur die Produkte, sondern auch Wartungsverträge und Serviceleistungen angeboten werden. Dadurch ist der Weg frei für die Entwicklung neuer, dienstleistungsorientierter Geschäftsmodelle, mit denen sich Wollschläger vom Wettbewerb abheben kann.

Der neue Onlineshop ist in die IT-Landschaft Wollschlägers integriert. Durch nahtlose Datenübergänge und automatisierte Abläufe sowohl im Einkauf wie auch im SAP-System gewinnt das Unternehmen enorm an Prozesseffizienz. Die Produktdaten sind im Online-Vertrieb über alle Kanäle hinweg konsistent, da sie zentral unter Einbezug aller Zulieferer im Produktinformationssystem (PIM) vorliegen. Noch können von Wollschläger keine mit Zahlen belegbaren Aussagen getroffen werden, aber die bisher absehbaren Veränderungen lassen vermuten, dass der Weg der Digitalisierung alternativlos ist.

Auch die Kommunikation mit dem Kunden ist auf die individuellen Ansprüche des einzelnen Kunden personalisierbar, was eine stärkere langfristige Kundenbindung, kundenindividuelle Ansprachen sowie die Abbildung von speziellen Rahmenverträgen ermöglicht.



## HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Die größte Herausforderung bestand, wie in der Ausgangssituation beschrieben, in den vielseitig vorhandenen Produktdaten der verschiedenen Zulieferer. Der Aufwand hinter diesem Aspekt wurde zu Beginn unterschätzt. Auch die Anbindung der verschiedenen Systeme erwies sich als äußerst komplex – hier sollte das SAP ERP-System eine Vereinfachung bieten. Aber auch dieses muss an die speziellen Anforderungen des Unternehmens und seiner Prozessabläufe angepasst werden. Beide Punkte zusammen nahmen sehr viel Zeit in Anspruch. Bei ähnlichen Projekten wird Wollschläger künftig vorab prüfen, ob ein agiler Projektansatz sinnvoll ist und Verbesserungen hinsichtlich Aufwand, Budget und Qualität gewährleisten kann.



## EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Der erste Schritt in Richtung Digitalisierung wurde mit der PIM-Lösung und dem neuen Onlineshop erfolgreich getan. In einem nächsten Vorhaben stehen die Erweiterung der eingeführten Plattform sowie die Verbesserung der Usability entsprechend den Kundenbedürfnissen im Mittelpunkt. Zur Ergänzung der neuen B2B-Plattform wird bei Wollschläger derzeit ein CRM-System eingeführt, um die Kundendaten in einem einzigen System zu konsolidieren und für alle Kanäle vereinheitlicht bereitzustellen. Auch die Automatisierung des Marketings ist angestrebt, ebenso wie die Einführung einer mobilen Vertriebsapplikation. Ein Online-Planungstool für Kundentermine sowie vollständig digitalisierte Produktkataloge sind für Wollschläger weitere relevante Aspekte der digitalen Zukunft.

In Summe reihen sich damit viele spannende zukünftige Projekte aneinander. Diese werden kontinuierlich im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie angegangen, denn zu viele Baustellen gleichzeitig können den Prozess und die Integration erschweren. Für ein mittelständisches Unternehmen wie Wollschläger sind die damit verbundenen Investitionen zudem nicht unerheblich und aus diesem Grund schrittweise in Angriff zu nehmen.



## THEMATISCHE SCHWERPUNKTE

- Konzeption und Neuentwicklung des B2B-Shopsystems
- Integration der Shop-Plattform in die bestehende IT-Landschaft
- Ausbau der E-Business-Aktivitäten



Stefan Würder ist seit 2007 bei der Wollschläger GmbH & Co. KG beschäftigt. Er leitet den Bereich IT & Projektmanagement.

# DIGITALE TRANSFORMATION IM B2B: EIN BLICK AUF TRENDS, HERAUSFOR- DERUNGEN UND GESCHÄFTSMODELLE



**RIAD HIJAL, GLOBAL VICE PRESIDENT  
COMMERCE SOLUTIONS MANAGEMENT & STRATEGY  
SAP HYBRIS AG**

**Die Digitalisierung der Gesellschaft schreitet unaufhörlich voran und ist geprägt von zahlreichen Trends und Entwicklungen. Dabei ist die Einbindung von mobilen Endgeräten ein großes Thema. Welche Szenarien gelten in diesem Zusammenhang als entscheidend, wenn es darum geht, Transaktionen oder Freigaben adäquat mobil abzubilden? Und wie werden sie umgesetzt?**

In der Vergangenheit herrschte in Bezug auf die verschiedenen nutzerzentrierten IT-Lösungen im B2B-Umfeld (wie z. B. E-Commerce-, CRM-, Service-, CPQ-Lösungen) ein starkes Silodenken. Jede Lösung wurde isoliert betrachtet und mit einer eigenen mobilen Strategie unterlegt. Damit konnte das sich durch die Mobilisierung ergebende Potenzial aber nicht ausgeschöpft werden. Mittlerweile erkennen Unternehmen, dass dieses Silodenken nicht mehr rentabel ist, da sich daraus eine Vielzahl fragmentierter mobiler Lösungen ergeben hat, die dem Kunden alles andere als eine konsistente Customer Journey bietet. Die Folge davon sind negative Auswirkungen, sowohl auf Kundenzufriedenheit und -loyalität als auch auf die Unternehmensbilanz.

B2B-Kunden, genauso wie auch Angestellte, sind heute digital miteinander verbunden, sozial vernetzt und besser informiert als je zuvor. Daher haben sie deutlich höhere Erwartungen in Bezug auf die Konsistenz und den inhaltlichen Zusammenhang von Daten, Inhalten und Prozessen, mit denen sie, auch im Rahmen ihres Konsums, interagieren. Aus diesem Grund ist es für B2B-Unternehmen entscheidend, über den herkömmlichen Ansatz von siloartigen Business-Applikationen hinauszugehen und Customer Engagement ganzheitlich zu betrachten – über alle Kanäle und Interaktionspunkte hinweg. Mobile Kanäle bilden da keine Ausnahme und in manchen Anwendungsfällen ist eine „Mobile First“-Strategie sogar zu bevorzugen (z. B. bei Szenarien für den Außendienst). Im Hinblick auf E-Commerce ist die Fähigkeit, responsive Webanwendungen ebenso wie offene Schnittstellen und mobile Applikationen zu bieten, um die „letzte Meile“ zu überbrücken, zwingend erforderlich – vor allem aus der Perspektive der Mobilität.

Durch die Entwicklung zur digitalen Wirtschaft entstehen zahlreiche neue Möglichkeiten und Geschäftsmodelle für Unternehmen über Branchengrenzen hinweg. Wir glauben fest daran, dass sich in den nächsten Jahren jedes Unternehmen in irgendeiner Weise zu einer digitalen Organisation entwickelt. Doch welche Aussagen zu diesen neuen Geschäftsmodellen lassen sich hinsichtlich ihrer Erfolgskriterien treffen?

Inzwischen ist jeder mit Modellen wie Uber und AirBnb vertraut, einige bezeichnen sie als „Sharing Economy“. Solche Modelle sind nicht auf das B2C-Umfeld beschränkt. Viele traditionelle B2B-Branchen treten in die Interaktion mit ihrem Endkonsumenten und öffnen Kanäle, die direkt zu ihm führen. Dabei haben sie aber gleichzeitig im Blick, dass ihre traditionellen Vertriebskanäle durch dieses Vorgehen keine oder nur eine minimale Beeinträchtigung erfahren. Andere gehen über den Vertrieb ihrer rein physischen Produkte hinaus, indem sie diese Güter über ein Pay-per-use-Modell mit digitalen Serviceangeboten kombinieren. Bei großen B2B-Unternehmen, die historisch gewachsen sind und aus vielen siloartigen Divisionen oder Geschäftseinheiten bestehen, nehmen wir den Willen wahr, sich zu wandeln: von einem geschäftsbereichszentrierten Verkaufsansatz hin zu einem ganzheitlich auf den Kunden ausgerichteten Verkaufsprozess – und das über alle Abteilungen hinweg. Ein solches Ziel ist nicht einfach zu erreichen, aber es kann bei richtiger Umsetzung einen signifikanten Einfluss sowohl auf die Gesamtkundenzufriedenheit als auch das Umsatzwachstum haben. Aus unserer Sicht haben Agilität und Beweglichkeit heutzutage Vorrang vor Standardisierung und Skaleneffekten. Es ist deshalb ausschlaggebend für den Erfolg der Digitalisierung, dass einerseits genau diese Schwerpunkte in den Köpfen derjenigen präsent sind, die die digitale Transformation in einem Unternehmen vorantreiben. Und dass diese Aspekte auch bei der Wahl der zugrunde liegenden Technologieplattformen, die für die Modernisierung der traditionellen Applikationen und Prozesse zum Einsatz kommen, berücksichtigt werden.

Die (digitale) Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft ist einer Vielzahl von Trends unterworfen. Dabei sollten Unternehmen auch die technologischen Entwicklungen stets im Blick behalten. Einige der zentralen Trends im B2B-Commerce sehen wir in den folgenden Bereichen:

- **Verbesserte und personalisierte Customer Experience**  
Genau wie beim privaten Online-Shopping von zu Hause aus sehnen sich B2B-Kunden nach einer relevanten, zusammenhängenden und themenbezogenen Customer Experience, welche individuell zugeschnitten ist und auf ihren Kaufgewohnheiten sowie Marktgegebenheiten und Trends basiert. Natürlich bedeutet eine besondere Experience im B2B-Umfeld typischerweise auch, dass es Nutzern ermöglicht wird, ihr Tagesgeschäft effektiv und effizient mit allen Daten, die sie unmittelbar benötigen, zu erledigen.
- **Micro-Services und API-basierte Architektur**  
Wir glauben, dass künftige Geschäftsapplikationen über flexible, in sich geschlossene und auf Micro-Services-basierende Architekturen laufen. Diese erlauben es dem Kunden, auf einfachem Wege individuelle Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfung zu konstruieren und wieder aufzulösen. Die Idee hinter Micro-Services ist, dass Dienstleistungen frei veränderbar, einsetzbar und messbar sind.

- **Internet der Dinge**

Das Aufkommen von zahlreichen, günstig zu erwerbenden Sensoren ist das Herzstück dessen, was von einigen als 4. Industrielle Revolution bezeichnet wird. Aus Commerce-Sicht eröffnen sich dadurch viele Perspektiven, besonders im Hinblick auf automatisierte Commerce-Szenarien ohne dedizierte Frontend-Unterstützung. Das bedeutet, dass der Kauf nahtlos, ohne Notwendigkeit eines expliziten Bezahlvorgangs, erfolgt.

- **Software as a Service (SaaS)**

Im Zuge der rapiden Innovationsgeschwindigkeit sind sich Unternehmen schmerzlich bewusst, dass ihre vorhandene Software absolut unzureichend ist. SaaS wird die Wertschöpfung deutlich verbessern und die Spannungen, mit denen Unternehmen in der Vergangenheit bei der Adaption neuer Innovationen zu kämpfen hatten, reduzieren.

Die Vielzahl von Trends bietet in der Folge zahlreiche Möglichkeiten, Digitalisierungsvorhaben im B2B-Commerce anzugehen. Insbesondere die Gewährleistung einer hochwertigen Produktdatenqualität stellt Unternehmen dabei jedoch noch immer vor Herausforderungen, deren Entstehung, vor allem in global agierenden B2B-Unternehmen, gut belegbar ist. Die Komplexität steigt mit dem exponentiellen Wachstum der Geschwindigkeit, mit der Daten heutzutage erzeugt werden – über alle Produktkategorien hinweg. Das umfasst ganze Artikel, Baugruppen, Teile und SKUs. Daher empfehlen wir üblicherweise Unternehmen, die auf die digitale Transformation aufspringen, damit zu starten, die grundlegenden Produktdaten richtig handzuhaben. Die Customer Experience, die eine Firma ihren Kunden bieten kann, ist nur so gut wie die Qualität der zugrunde liegenden Daten. Der Schlüssel dazu ist einerseits ein adäquates Master Data Management mit den entsprechenden Governance Prozessen und andererseits ein zentrales Product Information Management (PIM) oder eine anderweitig zentrale Produktdatenquelle. Damit kann eine konsistente und einheitliche Sicht auf das Produkt über alle Kanäle und Interaktionspunkte hinweg vermittelt werden. Diese Tools stellen die Vereinheitlichung von Produktdaten unterschiedlicher Quellen unter Verwendung semantischer Verarbeitung (statt simpler Muster) sicher. So können Produktinformationen erkannt, basierend auf kontextuellen, festgelegten Regeln angewendet und geeignete Transformationen, Zusammenschlüsse, Anreicherungen und Deduplikationen gewährleistet werden. Außerdem stellen die Tools eine korrekte Identifikation (Product ID), Korrekturen und künftige Qualitätsverbesserungen sicher. Sobald die Produktqualität „bottom up“ angegangen wurde, sollte sie auch „top down“ mit dauerhaften Monitoring-Tools und Dashboards im Auge behalten werden.

Wir befürworten zudem die Konsolidierung und Zentralisierung digitaler Bestände, wie z. B. Bilder und Videos, die mit den Produkten assoziiert werden. Dies kann durch die Verwendung einer Digital-Asset-Management-Lösung, die das PIM ergänzt, umgesetzt werden. Die Fülle an Big Data bedeutet das Vorliegen einer gewaltigen Menge an strukturierten wie auch unstrukturierten Daten, die einer Analyse bedürfen. Deshalb ist die Leistungsfähigkeit essenziell für einen Zugang zu hochwertigen Produktdatensammlungen. Die speziellen Fähigkeiten einer In-Memory-Datenbank und -Plattform können bei dieser Herausforderung eine große Unterstützung sein.



Im Rahmen seiner Position ist Riad Hijal für Strategie und Lösungsportfolio im Bereich Omni-Channel Commerce zuständig, der sich in den Geschäftszweig Customer Engagement and Commerce (CEC) einordnet. Dabei befasst er sich unter anderem mit der Ausgestaltung der Customer Experience im B2B wie auch im B2C und unterstützt Unternehmen dabei, ihren Kunden eine relevante, zusammenhängende und themenbezogene Nutzererfahrung über die gesamte Customer Journey hinweg zu bieten.

Riad Hijal blickt auf eine langjährige Erfahrung bei SAP zurück. Vor seiner aktuellen Position leitete er das B2B Commerce Solution Management bei SAP hybris. Davor war er 7 Jahre lang in der Endkundensparte von SAP tätig, wo er verschiedene Managementpositionen im Bereich Produkt- und Lösungsmanagement innehatte, insbesondere in den Bereichen Multi Channel Commerce und im Kundenservice. Er besitzt einen Bachelor in Informatik sowie einen Master of Business Administration – beide Abschlüsse erwarb er an der McGill University in Montreal, Kanada.





# Keller & Kalmbach

## ÜBER KELLER & KALMBACH GMBH

Keller & Kalmbach gehört zu den führenden Anbietern von Verbindungselementen und Befestigungstechnik. Daneben führt das Handelshaus eine breite Produktpalette an Hand- und Elektrowerkzeugen, chemisch-technischen Produkten, Hebezeugen, Betriebseinrichtungen, Arbeitsschutz sowie Sonder- und Zeichnungsteilen. Der Spezialist für C-Teile-Management bietet mit seinen innovativen Logistikkonzepten zudem maßgeschneiderte Lösungen für die Automobilbranche, die Schienenfahrzeugindustrie und weitere Industrieunternehmen wie z. B. den Maschinenbau und Handwerksbetriebe. Das 1878 in München gegründete Unternehmen beschäftigt an insgesamt 20 Standorten im In- und Ausland 750 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete Keller & Kalmbach einen Umsatz von 253 Millionen Euro.

## WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR KELLER & KALMBACH?

Die digitale Transformation ist für Keller & Kalmbach kein pauschaler Begriff, der universell verwendbar ist. Je nach Geschäftsmodell und Zielen, die ein Unternehmen hat, eröffnen sich ganz individuelle Möglichkeiten. Für Keller & Kalmbach verkörpert die Digitalisierung einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, der auch die Branche des technischen Großhandels, die wenig innovationsgetrieben ist, stark beeinflusst. Digitalisierung ist für Keller & Kalmbach die bewusste Entscheidung für den Schritt in die Zukunft, die Automatisierung sowie Optimierung von Geschäftsprozessen und der erweiterte Fokus auf den individuellen Kunden mit personalisiertem Service nach B2C-Vorbild.

Bisher konservativ geführte Unternehmen müssen sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, da sich auch das Verhalten und der Anspruch der eigenen Kunden verändern. Wer nicht digitalisiert, wird dem Markt und den eigenen Wettbewerbern hinterherhinken. Keller & Kalmbach sieht die Digitalisierung als unumgänglich und große Chance für das eigene Geschäftsmodell: Eine gut geplante sowie durchgeführte Digitalisierung bringt klare Wettbewerbsvorteile mit sich. Unternehmen benötigen jedoch eine Portion Mut sowie die Bereitschaft, Ressourcen zu investieren. Die Digitalisierung ist für Keller & Kalmbach dann erfolgreich, wenn das eher konservative kaufmännische Denken mit den modernen Technologien vereint wird und so Mehrwerte für den Kunden geschaffen werden können.

## AUSGANGSSITUATION

Das Kernprodukt von Keller & Kalmbach sind Schrauben. Im direkten Vergleich lag das Unternehmen hinter seinen Wettbewerbern zurück, was die technologische Entwicklung und Integration der Systeme betrifft. Nach eigener Beurteilung wurden vorhandene Potenziale nicht voll ausgeschöpft. Der Fokus lag bei Keller & Kalmbach in der Vergangenheit vor allem auf elektronisch ausgeführten Bestellvorgängen. Diese sollen durch die Digitalisierung nun auf ein erweitertes und personalisiertes Serviceangebot ausgeweitet werden. Die vorhandenen Systeme sind hierfür jedoch nicht ausreichend geeignet. Das vorhandene Shopsystem wurde unternehmensintern programmiert und musste stets in enorm aufwändiger Arbeit an die aktuellen Marktentwicklungen nach entsprechender Recherche angepasst werden. Dies war teilweise nicht umsetzbar, sodass der Shop häufig nicht zeitnah an den aktuellen Stand und die Anforderungen des Marktes und der Kunden angepasst werden konnte.

Im Bereich der eigenen Logistik ist Keller & Kalmbach stark aufgestellt: Hier wird vollautomatisch gearbeitet und dafür gesorgt, dass der Warenbestand stabil bleibt. Die Ware befindet sich stets dort, wo sie gebraucht wird, die Bewegungen und Standorte der Ware werden mittels RFID-Technologie überwacht. Bei einem Warenausgang wird eine automatisierte Bestellung ausgelöst, um die Bestandssicherheit zu gewährleisten.

## UMGESETZTE LÖSUNGEN

Eine neue B2B-Shop-Plattform auf der Basis von SAP hybris wird die eigenprogrammierte Shop-Lösung ersetzen. Mit der neuen Technologie wird Keller & Kalmbach bestens auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereitet sein. Die Standardsoftware erleichtert dem Unternehmen die Umsetzung und Integration von neuen Funktionen und Anpassungen erheblich. Die Entscheidung für SAP hybris fiel unabhängig von weiteren SAP-Systemen im Unternehmen und erfolgte nach einem ausführlichen Vergleich aller am Markt verfügbaren Systeme. Kleinere Lösungen erfüllten nicht den Anspruch, den Keller & Kalmbach an die neue Shop-Lösung hat. Relevant waren bei der Entscheidung neben den Funktionen die Möglichkeit der Anbindung vorhandener Systeme, der Zyklus von Releases und die darin enthaltenen Veränderungen.

Aktuell ist noch ein weiterer Shop vorhanden, der nach B2C-Vorbild aufgebaut ist und dem Kunden eine Bestellung ohne Login und mit einem standardisierten Preis ermöglicht. Dieser soll, um das Angebot zu vereinheitlichen, auf lange Sicht in der Unternehmenslandschaft von Keller & Kalmbach nicht mehr genutzt werden und wird daher auch nicht in die neue Lösung integriert.

## ERREICHTE VERBESSERUNGEN

Durch den Umstieg auf eine Standardsoftwarelösung können die vorhandenen Ressourcen effizienter genutzt und Kosten eingespart werden. Der modulare Aufbau von SAP hybris ermöglicht bei Bedarf zudem eine strukturierte und einfache Erweiterung der Plattform, wenn neue Anforderungen hinzukommen. Einen weiteren Vorteil stellt die verbesserte Dokumentation der Prozesse dar. Diese nimmt insbesondere im Großhandel einen wichtigen Stellenwert ein und wurde bisher hauptsächlich manuell verwirklicht. Außerdem gewinnt das Unternehmen durch den Wechsel zu SAP hybris wertvolle Unabhängigkeit. Der bisherige Shop wurde von einem kleineren Dienstleister als individuelle Eigenlösung bereitgestellt und brachte Keller & Kalmbach somit in Abhängigkeit von dieser Know-How-Ressource. Die Anpassung an die Marktbedürfnisse war zudem sehr aufwändig und kostete Kapazitäten. Die neue B2B-Shop-Plattform befreit davon und bringt durch zahlreiche zusätzliche Funktionen und die individuelle Erweiterung einen Zuwachs an Umsatz sowie eine Erhöhung der Transaktionsrate über den Online-Vertriebskanal mit sich.

## HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Die größte Herausforderung für die Umsetzung eines Digitalisierungsprojektes sieht Keller & Kalmbach in der Bereitstellung des finanziellen Budgets. Kosten und Nutzen müssen wie bei jeder Investition ausführlich betrachtet und analysiert werden. Ebenso war die Auswahl und Evaluierung für das zukünftige System sowie der Implementierungspartner ein sehr langwieriger Prozess, da dieser neben dem Tagesgeschäft realisiert werden musste. Das Digitalisierungsprojekt hat Keller & Kalmbach nach eigener interner Analyse sowie nach Hinzuziehen externer Analysten in die Umsetzung genommen. Durch die Kombination von interner und externer Analyse wurde eine professionelle und unabhängige Sicht auf den Status Quo ermöglicht. Auf Basis dessen wurden anschließend die Kostenabschätzung sowie die Erstellung der Roadmap für das Digitalisierungsprojekt realisiert. Keller & Kalmbach empfiehlt eine durchweg konsequente Umsetzung ohne große zeitliche Lücken, wenn die Digitalisierung ernsthaft angegangen werden soll.

## EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Mit der Einführung des neuen Shops auf Basis von SAP hybris legt Keller & Kalmbach den Grundstein für die Zukunft, in der zahlreiche weitere Umsetzungen geplant sind. Mit den Mehrwerten, die der neue Shop mit sich bringt, wird eine klare Differenzierung von Mitbewerbern möglich, die es als Wettbewerbsvorteil auch künftig zu nutzen und auszubauen gilt. Um das Serviceangebot zu erweitern, steht die Konzeption und Umsetzung einer zentralen Plattform auf der Agenda, die dem Kunden mit nur einem Login-Vorgang Zugriff auf sämtliche zur Verfügung stehende Services an einem Ort erlaubt. Produkte selbst sind häufig austauschbar – der Service rund um ein Produkt macht ein Unternehmen dagegen unersetzlich. Gerade im B2B-Geschäft wird guter Service sehr geschätzt.

Als nächsten wichtigen Schritt nach dem erfolgreichen Live-Gang des Shopsystems sieht das Unternehmen zunächst die Marketing Automation, um auf den Serviceanspruch hinzuwirken. Diese wird ebenfalls auf der Basis von SAP hybris umgesetzt und soll das digitale Geschäft zukünftig unterstützen und die Kundenfokussierung ausbauen. Für die zentrale Verwaltung der Produktdaten ist die Einführung eines Produktinformationssystems (PIM) geplant. Die Vereinheitlichung und standardisierte Übermittlung von Produktdaten über alle Kanäle ist ein besonders zukunftssträchtiges Thema für Keller & Kalmbach. Ein weiteres spannendes Vorhaben für die Zukunft des Unternehmens stellt die mobile Vertriebsunterstützung dar.

Zentraler Aspekt für die künftigen Vorhaben von Keller & Kalmbach wird der Ausbau und die Nutzung des Wissens über den Kunden sein. Nur mit vorhandenen Kenntnissen über die Kundenpräferenzen und deren Einkaufsverhalten kann der Service personalisiert und dem Kunden ein optimales Einkaufserlebnis geboten werden.

## THEMATISCHE SCHWERPUNKTE

- Konzeption und Neuentwicklung des B2B-Shopsystems
- Ausbau der E-Business-Aktivitäten



Horst Wessel ist Teamleiter im E-Business der Firma Keller & Kalmbach. Er ist Spezialist für E-Commerce, Großhandel und Full-Service-Dienstleistungen.



## Q ÜBER BERNER SE

Die Sparten Berner, Caramba und BTI sind die Säulen der Berner Group; die Berner Holding bildet dabei das strategische Dach. Zwei Kernkompetenzen zeichnen die Unternehmensgruppe aus: der Multi-Channel-Vertrieb hochwertiger Produkte und Services für Profianwender im Bau-, KFZ- und Industriesektor sowie die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von technischer Spezialchemie. Die Berner Trading Holding GmbH ist die Muttergesellschaft der international in über 20 Ländern mit einem Sortiment aus 75.000 Produkten aufgestellten Berner Vertriebsgesellschaften. Europaweit sorgen rund 9.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 6.500 im Außendienst, für einen ganzheitlichen Rundum-Service. Dabei verbindet Berner die persönliche Beratung vor Ort mit den Vorteilen der digitalen Vertriebskanäle.

## ? WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR DIE BERNER GROUP?

Die Überführung von bestehenden Geschäftsprozessen in die digitale Welt – für diesen Wandel steht das Thema „Digitale Transformation“ innerhalb der Berner Group. Dies betrifft jedoch nicht nur die Erweiterung der Vertriebsprozesse um E-Commerce und die Weiterentwicklung der Einkanalvertriebsausrichtung hin zum Multikanalvertrieb, sondern auch die Abbildung von After-Sales-Prozessen und die Überführung sämtlicher Services, die dem Kunden angeboten werden. Das Ziel sind möglichst viele Kundenkontaktpunkte, die konsistent in ihren Transaktionsmöglichkeiten und Informationen für den Kunden sind. Aus Sicht der Berner Group beeinflusst die digitale Transformation alle relevanten Hebel des Handels. IT, klassischer Vertrieb und E-Commerce sind die zentralen Elemente in diesem Prozess, da sie die Zukunft der Unternehmen definieren. Die Digitalisierung ist somit nicht nur ein Projekt mit Anfang und Ende, sondern der entscheidende Faktor für eine zukunftsfähige Unternehmensausrichtung. Sie ist ein ganzheitlicher Veränderungsprozess, der alle Abteilungen eines Unternehmens umfasst.

## ▶ AUSGANGSSITUATION

Die IT-Systeme der Berner Group sind bisher noch nicht für echten Multikanalvertrieb ausgerichtet. Enterprise Resource Planning, Produktinformationsmanagement sowie Mobile Sales sind zwar über Schnittstellen verbunden, aber in hohem Maß für den Außendienst optimiert. Auf dieser Basis begründet sich die Notwendigkeit für eine aktive Steuerung aller Vertriebskanäle in Richtung der Kunden.

Ein weiterer Treiber auf dem Weg der Digitalisierung sind Kundendaten. Diese werden für die kanalübergreifende Vertriebssteuerung noch nicht optimal genutzt, was die Berner Group nun grundlegend ändern wird.

Das Ziel des Großhandelsunternehmens im Bau-, KFZ- und Industriesektor, ist eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern durch digitale Mehrwert-Services, Konsistenz in der Kundenansprache sowie gezielte Vorhersagen über das Kauf- und Serviceverhalten der Kunden.

## 📄 UMGESetzte LÖSUNGEN

Die Berner Group befindet sich aktuell in der Konzeptions- und Umsetzungsphase für ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) auf Basis von Salesforce. Dieses soll die vorhandenen Systeme sinnvoll ergänzen und zukünftig zusammenführen. Das CRM-System wird einen hohen Einfluss auf die Unternehmensstrategie, -organisation und -prozesse haben. Der Hauptnutzen des CRM-Systems wird die zentrale Bereitstellung von Kundendaten sein, die insbesondere dem Vertrieb neue Möglichkeiten in der Kundenansprache eröffnen soll. Salesforce wurde bisher in zwei Pilotphasen getestet, um im Tagesgeschäft zunächst anwendungsbezogene Informationen und Erfahrungen der Mitarbeiter zu sammeln. Diese Erkenntnisse fließen dann in die weitere Optimierung des Systems ein. Dabei soll das CRM-System nicht nur als eindimensionale Abbildung der Kundenbeziehung dienen, sondern eine Querschnittsfunktion über die verschiedenen Systeme (u. a. PIM, ERP, Logistiksysteme) und Abteilungen hinweg einnehmen.

Die Einführung des Systems ist nicht als zeitlich begrenztes Projekt angelegt, sondern als Organisationsveränderung, welche insbesondere die Abteilungen IT, Marketing, Controlling und HR, vor allem aber auch die Vertriebsbereiche betrifft. Die Berner Group hat im Zuge der Vorbereitung einen eigenen CRM-Fachbereich gegründet und lässt sich im Rahmen der Einführung durch externe Spezialisten beraten.

## ERWARTETE VERBESSERUNGEN

Aus der ersten Pilotierung konnte die Berner Group bereits wichtige Erkenntnisse erlangen, die sich auf die zukünftigen Veränderungen durch den Einsatz des CRM-Systems beziehen. Die große Chance eines unternehmensweiten CRM-Systems besteht in der Standardisierung von Prozessen, welche die Informationen für alle Unternehmensbereiche normiert bereitstellen. Die wichtigsten Ziele, die mit der Einführung erreicht werden sollen, sind die Konsolidierung und Bereitstellung von Kundendaten, die Unterstützung der Vertriebsprozesse sowie ein erweitertes Serviceangebot für die Kunden der Berner Group.

So sollen Kunden zukünftig auf Basis der vorliegenden Daten zum Beispiel sehr viel zielgerichteter auf relevante Produkte bzw. Produktfelder angesprochen werden können als bisher. Prozesse, die dabei durch das CRM-System unterstützt werden sollen, sind u. a. Marketingmaßnahmen, Angebotserstellung und After-Sales-Vorgänge. Ein weiterer Aspekt ist der Vorgang der Datenerhebung, der durch einen strukturierteren Verkaufsprozess vereinfacht wird und so die Kundendatenbasis gezielt anreichert. Das CRM-System ermöglicht darauf aufbauend einen verbesserten Dialog zwischen den Vertriebseinheiten und einen transparenten Informationsaustausch im gesamten Unternehmen. Weitere Verbesserungen erwartet die Berner Group in Form einer erweiterten Kundenplattform, aber auch bezüglich der Optimierung der Datenqualität und Mitarbeiterkommunikation sowie Umsatzzuwächsen.

## HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Während der Konzeptions- und Pilotierungsphase hat sich bereits sehr früh die hohe Komplexität des Vorhabens gezeigt. Die Nutzerzahl des CRM-Systems liegt allein im Vertrieb bei ca. 6.000 und es kommen weitere Fachbereiche hinzu, die künftig Salesforce nutzen werden. Für diesen Umfang muss eine effiziente Struktur geschaffen werden, die jeden Nutzer mit einbezieht, jedoch gleichzeitig entscheidungs- und handlungsfähig bleibt. Zahlreiche CRM-Projekte scheitern daran, dass Anwender nicht erreicht oder einfach nicht ausreichend mit einbezogen werden. Die Akzeptanz und Offenheit gegenüber dem neuen System muss bei den Mitarbeitern geschaffen werden, um CRM als Grundlage für den veränderten Vertriebsansatz erfolgreich in das Unternehmen einführen zu können.

Mit Blick auf die IT stellen sich für die Berner Group insbesondere die Skalierbarkeit der Lösung – gemessen an der Nutzerzahl – sowie die große Menge der Schnittstellen zu den vorhandenen Systemen als Herausforderungen dar.

## EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Die Berner Group plant nach der erfolgreichen Pilotierung des CRM-Systems weitere Veränderungen im Zuge der Digitalisierung. Bis Salesforce über alle Unternehmenseinheiten hinweg erfolgreich ausgerollt ist, wird die Anwendung mit einem Fokus auf den Prozessen im Außendienst ausgelegt. Zeitnah werden aber auch der Innendienstbereich, Telefonverkauf und E-Commerce mit dem CRM arbeiten – mit dem Ziel, eine bessere Kundenbetreuung durch hohe Datentransparenz und -verfügbarkeit anbieten zu können.

Parallel zum Rollout werden auch Überlegungen im Bereich des analytischen CRM angestellt. Hier sieht man vielfältige Einsatzmöglichkeiten, die man den Kunden als Mehrwert-Services anbieten möchte. Ferner soll zukünftig auch vermehrt eine Überprüfung der Kundenzufriedenheit in die Verkaufs- und Serviceprozesse einfließen, um die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen optimieren zu können. Bereits in der Pilotierungsphase wurde im Ansatz festgestellt, dass die Kundenzufriedenheit gesteigert und Angebote zielgerichteter unterbreitet werden konnten. Die Einführung eines unternehmensweiten CRM-Systems als ein Baustein in der Digitalisierung des Unternehmens ist für die Berner Group ein wichtiger Schritt vom Händler hin zu einem Dienstleistungsunternehmen: Ein digitales Serviceangebot wird zum Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern. Damit möchte die Berner Group vor allem die Kernmarken stärken und das Markenerlebnis für die Kunden ausbauen.

## THEMATISCHE SCHWERPUNKTE:

- Integration eines CRM-Systems
- Neuausrichtung der Geschäftsprozesse



Alexander Emmert (MBA) ist seit über 12 Jahren in der Berner Group beschäftigt. Nach Leitungspositionen in Bereichen wie International Electronic Business und dem Service Center Vertrieb ist er aktuell als Director Customer Relationship Management für dieses Thema in der gesamten Berner Group verantwortlich.

# DAS ZEITALTER DES KUNDEN IST DA



**FRANK ENGELHARDT**  
**VICE PRESIDENT ENTERPRISE STRATEGY DACH**  
**SALESFORCE.COM**

**Wie Offenheit, partnerschaftliche Zusammenarbeit, Technologie und eine kundenzentrierte Denkweise Unternehmen in der Digitalisierung voranbringen.**

„Das Büro ist heute der gefährlichste Ort, um Entscheidungen zu treffen.“ – Ulrik Nehammer, CEO unseres Kunden Coca Cola Deutschland, bringt es damit auf den Punkt. Heute müssen die Mitarbeiter raus aus ihren Büros und ran an den Kunden, müssen bei ihm sein, müssen ihm nah sein. Denn die mobile Revolution als einer der wichtigsten Bestandteile der Digitalisierung macht es notwendig.

Sechs Milliarden Smartphones weltweit, bereits 120 Millionen Wearables in den kommenden Jahren: Wirft man einen Blick auf die Zahlen, wird schnell deutlich, warum Mobilität zu einem derart entscheidenden Faktor geworden sind. Es wird für das Management schlicht zur Pflicht, auch unterwegs auf wichtige Daten zugreifen zu können. Vertriebsmitarbeiter können gleich vor Ort beim Kunden belastbar über Warenbestände informieren, Entscheider ebenso mobil Rabatte einräumen oder KPIs abrufen. Dashboards, Collaboration, Dokumente – alles ist online und überall verfügbar. Und verfügbar muss es auch sein, denn diese Mobilität ist in der Digitalisierung gepaart mit einem erweiterten Anspruchsdenken.

## MEHR UND VOR ALLEM KLARERE INFORMATIONEN

Kunden haben längst eine Erwartungshaltung, die von Service-Profis und ihren Angeboten geweckt wurde: Lieferung am selben Tag, Retouren ohne Aufwand und Top-Informationen zu jeder Zeit, auch von unterwegs. Und diese Erwartungen werden weiter wachsen. Heute geht im Auto-Cockpit lediglich das Warnlämpchen an – was für ein banaler Wert. Bereits morgen möchte der Fahrer seines Connected Cars aber wissen: Was konkret ist defekt? Wo ist die nächste Werkstatt? Hat diese jetzt einen Termin für mich frei? Was wird die Reparatur kosten? Ganz klar: Wir befinden uns im Zeitalter des Kunden, in dem sich Angebote und Interaktionsprozesse gleichermaßen digitalisiert und mobilisiert haben.

Diese – unumkehrbare! – Entwicklung nutzen clevere Unternehmen bereits für sich, wie etwa Vaillant. Der Heizungsbauer hat eine 360-Grad-Sicht auf die beim Kunden verbauten Geräte. Anhand der eindeutigen Seriennummer liegt ihm die gesamte Produkthistorie vor, wenn sich ein Kunde meldet. Per M2M-Kommunikation (Machine-to-Machine) melden die Geräte Störungen zudem ohnehin direkt an den Hersteller. Dadurch können Probleme frühzeitig erkannt und idealerweise behoben werden, noch bevor es zu Ausfällen kommt – Predictive Analytics wie sie anderenorts gerade erst eingesetzt werden. Oder Edeka: Hier lässt sich der Warenbestand bis auf die einzelne Tiefkühltruhe nachverfolgen.

Mit dem Einsatz derartiger Technologien transformieren sich Unternehmen hin zu einer besseren Kundenähe. Eine Nähe, die durch den Einsatz von beispielsweise Wearables in Zukunft noch intensiver sein wird. Wir sprechen dabei nicht allein von mehreren hundert Euro teuren Smartwatches, sondern auch von günstigen Smart Lanyards, die sich zur Erfassung und Registrierung nutzen lassen, oder Smart Glasses, die in der Medizinwirtschaft noch Großes leisten werden.

Mit dem Einsatz dieser Hardware ist es allein nicht getan, sondern es kommt vor allem darauf an, die daraus generierten Daten effektiv zu nutzen, um Kunden und Interessenten besser zu verstehen: Was war mit dem Kunden? Was machen wir mit ihm heute? Und vor allem: Was wird morgen sein? Diese Fragestellungen gilt es künftig noch viel intensiver zu antizipieren. Es wird darum gehen, dem Käufer künftig relevante Empfehlungen und Services zu bieten, die ihren Namen auch verdient haben. Der Kunde ist keine Umsatz-Maschine! Clevere Unternehmen steigern stattdessen charmant durch intelligenten und vorausschauenden Service die Zufriedenheit und die Kundenbindung. Im Zeitalter des Kunden ist kein Platz mehr für Irrelevantes.

Die Herausforderung dabei ist und bleibt die Datenmenge. Nur ein geringer Prozentsatz von Big Data hält am Ende des Tages auch Potenzial für wertschöpfende Aktionen bereit. Wie man damit umgeht, zeigt beispielsweise Koenig & Bauer (KBA), der zweitgrößte Druckmaschinenhersteller der Welt. Hier wird eine Unmenge an Informationen aus Vertrieb, Service, Marketing und von den Druckmaschinen strukturiert und ausgewertet. Die Vernetzung der Systeme von sind, ermöglicht sogar eine vorbeugende Wartung. Auf Basis automatisch ermittelter Werte lassen sich künftige Zustände und erforderliche Serviceleistungen vorhersagen. Und nicht nur das: Die erhobenen Daten lassen auch Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit anderer Kunden, die eine ähnliche Maschinenkonfiguration im Einsatz haben, zu. Anonymisiert ist zu erkennen, dass Drucker A etwa gegenüber Drucker B bei identischem Maschinenpark und vergleichbarem Marktsegment eine deutlich höhere Produktionsleistung hat. Darauf kann das KBA-Management gezielt reagieren und dem Kunden proaktiv eine Analyse seiner Produktion anbieten.

## PREDICTIVE ANALYTICS ERMÖGLICHEN ERSTKLASSIGEN KUNDENSERVICE

Auf diese Art ganz im Sinne des Kunden die Initiative zu ergreifen, wird immer wichtiger. Beispiel Mobilität: Der Erfolg der zweiten Generation des Carsharings rührt vor allem daher, dass die Nutzung der Fahrzeuge für die Kunden derart bequem geworden ist. Ein Blick in die App zeigt, wo das nächste freie Auto ist. Ein Klick, reservieren, fertig. Zukünftig aber werden findige Carsharing-Anbieter die Kapazitäten ihrer Flotte dank Predictive Analytics noch besser vorhersagen können. Ähnlich wird es sich mit Airlines verhalten. Bereits knapp hinter den britischen Inseln wird der Transatlantik-Passagier gezielt darüber informiert werden, dass er seinen Anschlussflug in New York garantiert verpassen wird. Und ebenso noch in der Luft kann ihn seine Fluglinie dann gezielt auf einen anderen Flug umbuchen – welche eine großartige Verbesserung der Kundenbeziehung und des Kundenservices.

Um diese Erfolge indes zu bewerkstelligen, reicht der Technologieeinsatz allein nicht aus. Das beste Beispiel dafür ist AppExchange, unser hauseigener Store für Geschäftsapplikationen. Rund 3.000 Apps sind dort mittlerweile verfügbar und eine sehr große Anzahl davon stammt von Partnern. Das heißt, nur im Schulterschluss mit anderen lässt sich das gigantische Tempo der Digitalisierung erfolgreich stemmen. Agilität durch Gemeinschaft – das ist die Lösung. „One Vendor“-Strategien sind überholt, denn selbst das innovativste Unternehmen kann dieses Innovationstempo nicht allein auf die Straße bringen. Kooperativ mit anderen Unternehmen – beispielsweise auch mit der T-Systems Multimedia Solutions – gilt es hier, Entwicklung verteilt zu betreiben, um die Kundenbedürfnisse in adäquater Zeit befriedigen zu können.

Dazu gehört auch, dass der Marktplatz AppExchange einen Fokus auf Offenheit und Geräteunabhängigkeit hat. Denn nur durch Interoperabilität geben die beteiligten Unternehmen den Kunden die Chance, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Offenheit statt proprietärer Verschlossenheit ist also ein weiteres Grundprinzip der Digitalisierung, das hier greift.

Letztlich zählt, neben einem starken Partner-Netzwerk und dem Prinzip der Offenheit, ein weiterer Faktor: die kundenorientierte Unternehmensstrategie. Nur wenn Denkweise und Mentalität strikt kundenorientiert sind, können Unternehmen im Zeitalter des Kunden bestehen. „Wir können nur dann erfolgreich sein, wenn es unser Kunde auch ist“ – Das sollte als Basisprinzip der Digitalisierung verstanden werden.



Frank Engelhardt ist als Vice President Enterprise Strategy DACH bei Salesforce für das Thema „Digitale Transformation“ zuständig. Er berät Kunden beim Einsatz innovativer Cloud-, Social-, Mobile- und Data-Science-Technologien für die Umsetzung ihrer Strategien zur kundenzentrierten Digitalisierung.





## Q ÜBER CARL ZEISS MEDITEC AG

Unter dem Dach der im TecDAX der deutschen Börse gelisteten Carl Zeiss Meditec AG sind die Medizintechnik-Aktivitäten der Carl Zeiss AG gebündelt, die rund 65 Prozent der Aktien an Carl Zeiss Meditec hält. Mit Hauptsitz in Jena sowie Betriebsstandorten und Tochtergesellschaften in ganz Deutschland, Frankreich, Spanien, den USA und Japan ist das Unternehmen in den wichtigsten Märkten der Welt direkt vor Ort vertreten. Darüber hinaus nutzt die Carl Zeiss Meditec AG das starke Vertriebsnetz des ZEISS Konzerns.

Carl Zeiss Meditec hat es sich zur Aufgabe gemacht, innovative Produkte zu entwickeln, mit denen die Diagnose und Behandlung von Krankheiten verbessert wird. Die vom Unternehmen entwickelten Lösungen zielen auf eine Vereinfachung klinischer Arbeitsabläufe ab und sollen es dem Arzt so ermöglichen, seine ganze Aufmerksamkeit auf seine Arbeit und den Patienten zu richten. Zum Portfolio gehören unter anderen Komplettlösungen zur Diagnose und Behandlung von Augenkrankheiten einschließlich Implantaten und Verbrauchsmaterialien, innovative Visualisierungslösungen in der Mikrochirurgie und vielversprechende Zukunftstechnologien wie die intraoperative Strahlentherapie.

## ? WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR CARL ZEISS MEDITEC?

Carl Zeiss Meditec versteht unter Digitaler Transformation einen Veränderungsprozess. In dessen Rahmen erhält ein Unternehmen die Chance, sich durch digitale Technologien sowie dynamische Vorgehensweisen selbst zu verändern. Dies betrifft sowohl die Marktseite als auch die Unternehmensaufstellung und umfasst beispielsweise eine verstärkte kundenorientierte Ausrichtung, die Verbesserung von bestehenden Services und Produkten, aber ebenso den Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Neue digitale Technologien und damit einhergehende Analysemöglichkeiten geben dem Unternehmen die Chance, das gesamte Betriebsmodell effizienter und flexibler zu gestalten.

Die Digitalisierung ist für Carl Zeiss Meditec kein ausschließlich technisches Thema. Sie beeinflusst ebenso die Unternehmenskultur, denn sie erfordert, dass bestehende etablierte Vorgehensweisen hinterfragt werden. Im Zuge der digitalen Transformation wird eine große Offenheit von allen Beteiligten verlangt, Handlungsweisen und Erfolgsfaktoren der Vergangenheit in

Frage zu stellen und diese bei Bedarf maßgeblich zu verändern. Ein Unternehmen kann nach Ansicht und Erfahrung von Carl Zeiss Meditec nicht digitalisiert werden, indem ein digitales Tool eingeführt wird, welches ausschließlich für sich selbst steht. Es muss vor allem ein Umdenken im gesamten Unternehmen erfolgen. Jede Abteilung und jeder Mitarbeiter sollten für die Chancen der Digitalisierung gewonnen werden und die Möglichkeit erhalten, sich an dem Veränderungsprozess zu beteiligen. Die Verbindung von kulturellen, strategischen und technologischen Neuerungen im Unternehmen bildet die Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung.

## ▶ AUSGANGSSITUATION

Der Vertrieb in der Carl Zeiss Meditec konzentrierte sich in der Vergangenheit im Wesentlichen auf den Kanal des Außendienstes. Der Vertriebsprozess war durch viele manuelle Prozesse geprägt und mit entsprechend hohen Aufwänden verbunden. Auch die internen Auftragsabwicklungsprozesse beinhalteten viele händisch zu erbringende Aufwände und Systembrüche (z.B. Bestelleingang per Fax). Carl Zeiss Meditec ist damit aber nicht allein, denn insbesondere in der Medizinbranche sind die manuellen Prozesse noch flächendeckend verbreitet. Es herrscht Skepsis gegenüber neuen technologischen Lösungen, vor allem in Bezug auf Aspekte des Datenschutzes. Dieser ist bei sensiblen medizinischen Daten – beispielsweise in Krankenhäusern, welche zu den Kunden von Carl Zeiss Meditec zählen – von hoher Relevanz. Zudem sind häufig geschützte IT-Systeme bei Kunden im Einsatz, die den Zulieferern keinen oder nur sehr eingeschränkten Zugriff gewähren. Auch das medizinische Personal bevorzugt heute in weiten Teilen etablierte Prozesse und ist Online-Lösungen gegenüber skeptisch.

Um den Kunden eine einfachere Zusammenarbeit mit Zeiss zu ermöglichen und die internen Prozesse durch Automatisierung effizienter zu gestalten, begann die Carl Zeiss Meditec als Pilot für den Konzern eine E-Business-Strategie umzusetzen. Diese wurde anhand einer strukturierten Roadmap durch agile Projektschritte verwirklicht. Vorab wurde definiert, in welche Richtung und in welchen Bereichen man sich verändert und welche Ziele man dabei erreichen möchte.

## 📄 UMGESetzte LÖSUNGEN

Da für E-Commerce-fähige Prozesse ein automatisiertes, technologisches Fundament im Backend notwendig ist, leistete Carl Zeiss Meditec in den letzten drei Jahren umfangreiche Vorarbeit für die Einführung von digitalisierten Tools im Frontend. Interne administrative Prozesse wurden weltweit harmonisiert und automatisiert. Schwerpunkte lagen dabei in den Bereichen Stammdatenmanagement, Automatisierung von SAP-Prozessen, Prozessdokumentationen und -trainings, Anpassungen von Rollen und Verantwortlichkeiten im Supply Chain Management und der Einführung eines konsistenten Performance Monitorings. Die vorhandene IT-Landschaft mit SAP als ERP-System war für diesen Schritt ausreichend.

Für die Einführung von E-Commerce-Prozessen in Richtung des Kunden war allerdings eine Erweiterung der technischen Infrastruktur erforderlich. Um die technischen Lösungen an die Kundenbedürfnisse anzupassen, hat Carl Zeiss Meditec dafür eine Segmentierung nach IT-Reife der Kunden entwickelt. Es wurde entschieden, für Kunden mit geringer eigener IT-Reife eine Onlineshop-Plattform anzubieten. Carl Zeiss hat sich dabei in einem Auswahlverfahren für die Firma Intershop entschieden.

Im ersten Schritt wurde ein klassischer Onlineshop auf der Basis Intershop implementiert. Dies erweiterte den klassischen Vertriebsprozess um einen digitalen Kanal und ermöglichte es, Produkte auf diesem Weg anzubieten. Zur internen Prozessoptimierung hat dieser klassische Onlineshop-Kanal allerdings noch nicht beigetragen: Wie zuvor konnten Bestellungen nur als E-Mail an die Auftragsabwicklung in den Vertriebsgesellschaften übermittelt werden. Dort mussten diese manuell verarbeitet werden. Ab August 2015 wurde zum einen der bestehende Shop auf die aktuellste Intershop-Version migriert. Zum anderen wurden Anforderungen umgesetzt, die signifikant zu der internen Prozessoptimierung der Carl Zeiss Meditec beitragen.

Mit der Implementierung von Schnittstellen von und zu SAP konnte der Bestellprozess schließlich automatisiert werden. Weiterhin war die Schaffung einer Bestandsverwaltung im Shop ein wichtiger Meilenstein. Endkunden können mittels dieser die Übersicht der Meditec Lagerbestände vor Ort im Blick behalten und den Bestellprozess automatisiert starten. Außerdem bietet der SAP-integrierte Shop den großen Zusatznutzen für den Kunden, dass er seine Bestellungen ähnlich wie bei Amazon online nachverfolgen kann – eine Information, die bis dato nur telefonisch über den Kundendienst eingeholt werden konnte.

Diesen 2-stufigen Prozess würde Carl Zeiss Meditec jederzeit wieder so durchlaufen, denn es hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, zunächst ein Shop Frontend mit Kunden zu testen, zu validieren und zu verbessern und erst dann eine komplizierte Integration in ein Backend ERP-System umzusetzen. In einem Schritt wäre dieses Vorgehen extrem komplex und das Risiko von einer Vielzahl von Change Requests für Schnittstellen und Backend-Integration sehr hoch gewesen.

## ✓ ERREICHTE VERBESSERUNGEN

Die eingeführten Tool-Lösungen eröffnen dem Unternehmen entscheidende Vorteile bei der Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit in der Medizintechnikbranche. Neben dem Onlinehop plant Carl Zeiss Meditec daher das Angebot an digitalen Services für die Kunden weiter auszubauen.

Im Fokus der Veränderungen stand für Carl Zeiss Meditec die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Kunden, vorrangig in Bezug auf Bestell- und Lieferprozesse. Der Schritt aus der manuellen und nahezu analogen Welt hin zum digitalen und optimierten Service ist gelungen – die Prozesse wurden automatisiert: Im Digital Service Hub werden Bestell-, Liefer- und Rechnungsprozesse digital abgebildet. Es konnte eine höhere Effizienz geschaffen werden, denn der Kunde kann auf ein rund um die Uhr verfügbares Serviceangebot zurückgreifen. Das System bietet zudem bessere Tracking- und Analysemöglichkeiten. Durch diese kann ein noch besseres Verständnis des Einkaufsverhaltens der Kunden aufgebaut werden. Carl Zeiss Meditec hat die eigenen Kunden in den gesamten Entwicklungsprozess eingebunden, um gezielt Feedback vom zukünftigen Nutzer zu erhalten. Die Lösung ist somit optimal auf den konkreten Bedarf des Kunden abgestimmt und führt zu einer höheren Zufriedenheit. Diese stellt eine ideale Basis für die langfristige Kundenbindung, damit einhergehende Umsatzsteigerungen sowie der Positionierung von Carl Zeiss Meditec am Markt dar.

## 🧩 HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Durch eine strukturierte und detailreiche Vorarbeit konnten die technischen Herausforderungen, auf die zahlreiche Unternehmen bei den ersten Schritten in Richtung Digitalisierung stoßen, bereits vor Projektbeginn überwunden werden. Darunter fielen die Schaffung der komplexen technischen Infrastruktur, sowie die software- und hardwareseitige Umsetzung. Die Schaffung einer neuen technischen Infrastruktur ist ein Stück weit Neuland gewesen und entsprechende Kompetenzen und Betriebsprozesse müssen im Unternehmen erst aufgebaut werden. Das funktioniert nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen IT und Business.

Aus Erfahrung der Carl Zeiss Meditec ist es sehr wichtig, in einem digitalen Transformationsprojekt ausreichend Fokus auf Change Management zu legen. Frühzeitige Einbindung der wichtigsten Stakeholder (im Fall von Bestell- und Lieferprozessen zum Beispiel der Vertriebsinnendienst), eine überzeugende Argumentation der Vorteile und des Nutzen der digitalen Lösungen sowie umfangreiche Schulungen sollten im Projektplan abgebildet sein. Den Umfang des Schulungsbedarfes der operativen Organisation hat die Carl Zeiss Meditec zunächst unterschätzt.

## 💡 EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Für zukünftige Vorhaben hat Carl Zeiss Meditec erkannt, dass vor allem das Projektvorgehen für eine erfolgreiche Umsetzung von hoher Bedeutung ist. Die Realisierung der bisherigen Lösungen wäre mit einer klassischen Implementierung nicht durchführbar gewesen. Carl Zeiss setzte stattdessen in seinen Projekten bewusst ein agiles Vorgehen ein. Dies wurde vorab als maßgeblicher Erfolgsfaktor eingestuft. Dieses ermöglichte das Einholen von Feedback in kurzen Zyklen parallel zur Umsetzung. Somit konnten gewonnene Erkenntnisse während des Projektes direkt in den weiteren Entwicklungsprozess eingebracht werden. Auch für zukünftige Projekte spricht Carl Zeiss Meditec daher eine klare Empfehlung für eine agile Entwicklung aus – weg von einem starren Entwicklungsprozess.

## ⚖️ THEMATISCHE SCHWERPUNKTE

- Einführung eines B2B-Shopsystems
- Automatisierung von Geschäftsprozessen
- Aufbau eines Self-Service Portals



Jana Dallmann ist Senior Manager für Supply Chain Processes & Logistics und seit 8 Jahren bei Carl Zeiss Meditec beschäftigt. Nach Positionen in den Bereichen Inhouse Consulting und Global Supply Chain verantwortet Sie im Unternehmen neben der weltweiten Outboundlogistik für Single Use Medical Devices Projekte zur Optimierung von Order Fulfillment Prozessen und den Ausbau der E-Commerce Aktivitäten.



## Q ÜBER J. SCHMALZ GMBH

Schmalz ist ein familiengeführtes Unternehmen, welches 1910 als „Johannes Schmalz Rasierklingenfabrik“ gegründet wurde und sich 1984 mit der Spezialisierung auf Vakuum-Technologie neu ausrichtete.

Schmalz ist der weltweit führende Anbieter in der Automatisierungs-, Handhabungs- und Aufspanntechnik und bietet Kunden aus zahlreichen Branchen innovative und effiziente Lösungen aus dem Bereich der Vakuum-Technik. Die Produkte von Schmalz werden in ganz unterschiedlichen Produktionsprozessen eingesetzt – wie zum Beispiel als Greifer an Roboterarmen in der Karosseriefertigung, in CNC-Bearbeitungszentren als Aufspannlösung für Möbelteile oder mit einem Bediener bei manuellen Hebeaufgaben von Kartonagen bis Solarmodulen. Die Kunden schöpfen bei Schmalz entweder aus dem breiten Komponentenprogramm oder profitieren von einer Komplettlösung, speziell auf ihre Bedürfnisse angepasst. Dabei setzt Schmalz auf konsequente Kundenorientierung, wegweisende Innovationen, herausragende Qualität und umfassende Beratungskompetenz. Das Unternehmen beschäftigt am Hauptsitz in Glatten (Schwarzwald) und in 16 Niederlassungen im Ausland mehr als 1.000 Mitarbeitende.

## ? WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR SCHMALZ?

Das Konzept der digitalen Transformation ist für Schmalz kein Neuland. Bereits seit langem kommen die Wirtschaft und auch Schmalz diesem Vorhaben durch Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen näher. Bei den zunehmenden digitalen Möglichkeiten muss aus Sicht des Unternehmens die Kundenorientierung höchste Priorität genießen. Das heißt: den Kunden bei all den digitalen Optimierungen rund um Produkt und Serviceleistungen in den Mittelpunkt zu stellen und sich dabei immer die Frage zu stellen, welche Services für den Kunden sinnvoll sind. Darüber hinaus hat Schmalz den Anspruch, die Prozesse durch die neuen Möglichkeiten effizienter zu gestalten und die sich durch die Digitalisierung öffnenden Kanäle für den Kunden sowie für das Unternehmen selbst optimal zu nutzen. Kundenaufträge sollen zukünftig weitestgehend ohne manuelle Eingriffe und somit automatisiert durch die Supply Chain laufen können. Schmalz stellt vor allem in den Vordergrund, dass eine Digitalisierung nur dann nachhaltig ist, wenn das Unternehmen die notwendige interne Vorarbeit geleistet hat.

Somit gliedert Schmalz die digitale Transformation in zwei wesentliche Aspekte. Auf der einen Seite steht die technische Digitalisierung, die stark von Internet- und IP-Technologien geprägt wird. Diese verändern vor allem klassische, vorrangig papiergetriebene Prozesse. Auf der anderen Seite steht die Mensch-Maschine-Kommunikation. Dies erfordert ganz andere Anforderungen beispielsweise an die IT-Infrastruktur. Der Mensch, Kunde als auch Mitarbeiter, muss dabei vom Unternehmen mitgenommen und in die Entwicklungen miteinbezogen werden.

Die aktuellen Entwicklungen bringen daher für Schmalz nicht nur technische, sondern auch kulturelle Veränderungen mit sich.

## ▶ AUSGANGSSITUATION

Schmalz besitzt als Anbieter von u. a. Systemlösungen für effiziente Produktionsprozesse ein sehr gutes Verständnis der Anforderungen am Markt sowie der Sicht auf Optimierungspotenziale in ganzheitlichen Unternehmensprozessen. Die Digitalisierung ist bei Schmalz daher seit einigen Jahren ein fester Bestandteil der IT-Strategie. Schmalz weist in diesem Bereich bereits eine Vielzahl an Aktivitäten vor. Der eigene Anspruch ist es, Transparenz über den gesamten Digitalisierungsprozess hinweg zu schaffen und offen zu kommunizieren, welche Maßnahmen durchgeführt werden, welche in Planung sind und welche Veränderungen die digitale Transformation mit sich bringt. Schmalz weist diesbezüglich bereits einen hohen Reifegrad auf, auch im Bereich der damit verbundenen IT-Sicherheitsanforderungen (2015 wurde dem Unternehmen der IT-Sicherheitspreis des Landes Baden-Württemberg verliehen). Dies nicht nur auf der rein technischen Seite, sondern auch hier gilt: Mitarbeiterinformation und Sensibilisierung sind der Schlüssel zum Erfolg.



## UMGESETZTE LÖSUNGEN

Da das alte Shopsystem den heutigen Anforderungen des Marktes sowohl technisch als auch funktional nicht mehr entspricht, realisiert Schmalz aktuell einen neuen Onlineshop. Aufgebaut wird eine performante, flexibel erweiterbare E-Commerce-Plattform, welche optimal und standardnah an bestehende Backend-Systeme angebunden werden kann. Der bisherige Onlineshop steigerte den Anteil der digitalen Kanäle am Jahresumsatz stetig – diesen Trend soll das neue System verstärkt fortsetzen.

Schmalz fokussierte sich im Rahmen der Digitalisierung neben dem neuen Shopsystem inkl. CMS auf die Optimierung von globalen Prozessen sowie des CRM-Systems, welches künftig als Online- und Offlineversion zur Verfügung steht. Letzteres ist vor allem für den Außendienst von hoher Relevanz. Ebenso setzt das Unternehmen auf intelligente Sensoren in den Produkten, über die Zustandsberichte per NFC-Technologie übermittelt werden. Dies bedeutet, dass Fehlerdaten durch das Servicemanagement frühzeitig erkannt werden und die Kundenzufriedenheit steigt.



## ERREICHTE VERBESSERUNGEN

Der Hauptnutzen der Digitalisierungsprojekte für Schmalz liegt in der erweiterten und besseren Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden mittels eines bedarfsgerechten Bestellprozesses. Schmalz möchte vor allem, dass der Einkauf für den Kunden ein in allen Aspekten positiv wahrgenommenes Erlebnis darstellt. Der neue Shop soll diesen Anspruch maßgeblich unterstützen und ist so konzipiert, dass der Kunde Spaß beim Einkauf hat: Die Oberfläche ist übersichtlich, professionell und modern gestaltet, intuitiv am Desktop und allen mobilen Endgeräten zu bedienen und bietet einen optimalen Überblick über das Produktportfolio. Dieses wuchs in den vergangenen Jahren stetig und kann im neuen System in allen Facetten abgebildet werden. Der Shop stellt mit Self-Service-Funktionen nicht mehr nur eine reine Informations- und Einkaufsplattform dar, sondern wird zum interaktiven Portal mit umfassendem Serviceangebot, das zukünftig stetig weiterentwickelt werden soll.

Mit der Einführung des modernisierten Shopsystems wird technisch zudem die notwendige Stabilität geschaffen, die heute vom Kunden erwartet wird. Das heißt: Der Shop enthält keine Funktionsbrüche, ist rund um die Uhr erreichbar und hält vor allem auch den Besucher- und Transaktionslasten zu Zeiten mit hoher Zugriffszahl stand. Die Bestelloptimierung im Backoffice durch konsolidierte und automatisierte Prozesse bringt darüber hinaus eine erhebliche Effizienzerhöhung mit sich.



## HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Der Großteil der Digitalisierungsprojekte fokussiert sich auf die technologischen Komponenten – die menschliche Sichtweise fehlt jedoch häufig. Dies erkannte Schmalz und versucht vor allem, den Blick des Mitarbeiters während der gesamten Planung und Umsetzung von Vorhaben im Digitalisierungsumfeld mit einzubeziehen. Zweck, Nutzen und Veränderungen werden durch transparente Kommunikation klar herausgestellt, um die Mitarbeiter mit den Projekten, Inhalten und Umsetzungen vertraut zu machen.

Der Kommunikationsfaktor ist nach Unternehmensansicht ausschlaggebend für den Erfolg der Digitalisierungsprojekte. Technik kann trotz Problemen immer ihre Funktion erreichen, fehlende Kommunikation ist jedoch nur sehr schwer auszugleichen.



## EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Schmalz unterstützt alle Digitalisierungsaktivitäten durch ein professionelles Projektmanagement. Erst jüngst wurde ein Projektmanagement-Office eingeführt, um die Methodik und Standards in diesem Bereich unternehmensweit zu optimieren. Modernisierung des CRM-Systems, Harmonisierung der globalen Geschäftsprozesse, mobile Unterstützung im Bereich Servicemanagement, neueste Technologien im Bereich Unified Communication & Collaboration – dies sind nur einige Aktivitäten auf der digitalen Schmalz-Agenda.



## THEMATISCHE SCHWERPUNKTE

- Automatisierung von Geschäftsprozessen
- Einführung eines B2B-Shopsystems
- Kulturelles Changemanagement



Thomas Renner leitet seit 1. April 2015 den Bereich IT & Organisation bei der J. Schmalz GmbH. Er sammelte Erfahrungen in vergleichbaren Positionen im Mittelstand und auf Konzernebene und verantwortet bei Schmalz weltweit die Bereiche Infrastruktur, Anwendungsentwicklung, Prozessharmonisierung und Projektmanagement.



Herman Huber ist Gruppenleiter IT Services & Infrastruktur und Datenschutzbeauftragter bei der J. Schmalz GmbH. Der ausgewiesene Spezialist im Bereich IT-Security und -Datenschutz ist seit Jahren in verantwortlichen Positionen tätig, vor seiner Arbeit für Schmalz unter anderem als CTO und später CEO bei der Ecounion AG. Für den erfolgreichen Aufbau einer internationalen IT-Security und Data-Privacy-Struktur unter seiner Leitung erhielt Schmalz 2015 den „Sicherheitspreis Baden-Württemberg“ (1. Platz).



## Q ÜBER HÖRMANN KG VERKAUFSGESELLSCHAFT

Die Hörmann-Gruppe ist Europas führender Anbieter für Türen und Tore. Mehr als 15 Millionen Tore wurden seit der Gründung im Jahr 1935 produziert und weltweit ausgeliefert. In 26 spezialisierten Werken in Europa, Nordamerika und Asien entwickeln und produzieren mehr als 6.000 Mitarbeiter hochwertige Tore, Türen, Zargen und Antriebe für den Einsatz in privaten und gewerblich genutzten Immobilien. Hauptsitz der weltweit agierenden Hörmann-Gruppe ist die westfälische Kleinstadt Steinhagen in Deutschland. Das in der heute dritten und vierten Familiengeneration geführte Unternehmen erreichte zuletzt einen Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Über 80 eigene Vertriebsstandorte in mehr als 30 Ländern sowie viele hundert Vertragshändler in rund 35 weiteren Staaten sorgen für kurze Wege zu Hörmann-Kunden rund um den Globus.

Die Produktpalette wurde über alle Jahrzehnte konsequent erweitert. Sie umfasst heute neben den bekannten Klassikern auch Roll-, Feuerschutz- und Schnellauftore, Torantriebe und Steuerungen sowie Verladetechniksysteme, Feuer- und Rauchschutzabschlüsse, Haus- und Innentüren, Vordächer und Zargen.

## ? WAS BEDEUTET DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR HÖRMANN?

Die digitale Transformation stellt für Hörmann die logische Konsequenz aus den Entwicklungen der letzten Jahrzehnte dar. Die Basis dafür sieht das Unternehmen in der Digitalisierung papierbasierter Vorgänge, die bereits seit den 70er Jahren in den verschiedenen Branchen angegangen wird. So setzte beispielsweise die Automobil- und Zuliefererindustrie im Zuge dessen ab Mitte der 90er Jahre eine Digitalisierung ihrer Ausschreibungen über eigens bereitgestellte Portale um. Dies war die erste Vernetzung von Unternehmen und entspricht demnach auch schon einer Teildisziplin der digitalen Transformation. In der Bauindustrie, in welcher Hörmann tätig ist, ist die Digitalisierung allerdings erst in den letzten Jahren richtig angekommen und zeigt sich vor allem in der zunehmenden Vernetzung von Händlern und Partnern. Diese bildet für Hörmann den Kernaspekt der heute stattfindenden Transformation. Durch die Anbindung an entsprechende Systeme werden konservative papier- oder faxgetriebene

Vorgänge in die digitale Welt überführt. Die Technologien für diesen Wandel sind schon länger in den Unternehmen vorhanden, die Notwendigkeit wurde jedoch erst in den letzten Jahren von Markt, Kunden und Konkurrenten getrieben.

Als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Digitalisierung werden die Systeme eingestuft, die den zentralen Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen darstellen. Dazu gehören insbesondere ERP-, PIM- und CRM-Lösungen.

## ▶ AUSGANGSSITUATION

Hörmann ist europäischer Marktführer für Tore und Türen und verteidigt diese Position durch kontinuierliches Wachstum. Diese Entwicklung machte es bisher nicht zwangsläufig notwendig, Veränderungen zur Sicherung der Marktführerschaft anzustreben. Im Jahr 2001 wurde dennoch damit begonnen, im E-Commerce tätig zu werden. Die Produkte wurden in Onlineshops platziert – vorrangig Ersatzteile sowie Normprodukte. Hörmann adressierte hierbei aber nicht den Endkunden selbst, sondern setzte auf die Reichweite von Händlern und Kooperationspartnern, welche die Produkte Richtung Endkunde platzierten. Dieses Vorgehen hat sich für das Unternehmen bewährt und wurde daher bis heute nicht verändert. Seit 2003 werden über den etablierten Online-Kanal neben den genormten Produkten auch konfigurative Produkte angeboten, die in ihren Attributen veränderbar sind. Bis 2004 erfolgte die Bestellabwicklung gänzlich papierbasiert über den Vertrieb, der diese dokumentierte und an die Technik weiterleitete, welche den Auftrag manuell prüfte, mit einem Preis versah und in die Fertigung gab. Parallel dazu musste der Kunde informiert werden, was zu erheblichem Mehraufwand und unsauberen Prozessabwicklungen führte, da es zwei gleichzeitig stattfindende Abarbeitungsprozesse gab. Diese Prozesse wurden ab 2004 für jedes der zwanzig Werke automatisiert, d. h. von der Eingabe in die Systeme über die Weitergabe der Aufträge bis hin zur Produktion läuft heute alles digital ab. Hierbei wurden jedoch Interessenkonflikte zwischen Vertrieb und Fertigung identifiziert: Der Vertrieb strebt maximale Absätze an, die Fertigung kann jedoch nicht jeden Wunsch gewinnbringend produzieren.

## 📄 UMGESetzte LÖSUNGEN

Die bestehenden Systeme wurden durch die Einführung einer ERP-Lösung ergänzt. Bereits 2007 begann Hörmann mit der Einführung und dem Rollout des SAP ERP-Systems. Da sich dies aufgrund der komplexen Strukturen bei Hörmann jedoch als sehr herausfordernd und die Migration als sehr aufwendig gestaltet, sind bis heute nicht alle Werke an das System angebunden. Da das Unternehmen jedoch als Marktführer bereits an der Spitze steht, gibt es keinen immensen Kostendruck, der das Projekt zu einem schnellen Abschluss zwingt. Darüber hinaus wurde 2003 das Konfigurationsprojekt zum automatisierten Vertrieb von komplexen Produkten gestartet und seitdem stetig weiterentwickelt sowie in die E-Commerce-Lösung integriert.

Die Einführung der oben genannten Lösung erfolgte mittels der Projektmanagement-Methode PRINCE2, welche schon bei anderen internen Projekten zum Einsatz kam. Diese ermöglicht ein verbessertes Monitoring und Controlling des Projektes.

## ✓ ERREICHTE VERBESSERUNGEN

Hörmann hat sich bei der Zielsetzung der Digitalisierungsprojekte vor allem an den Anforderungen der Kooperationspartner und Händler orientiert. Vorrangiges Ziel war die Prozessoptimierung des Einkaufs seitens der Partner und eine damit einhergehende verbesserte Zusammenarbeit. Der gesamte Prozess konnte mittels der IT-Systeme schneller, reibungsloser und vor allem transparenter gestaltet werden. Hörmann möchte seinen Partnern die Möglichkeit geben, bereitgestellte Lösungen in ihre eigenen Portale integrieren, um somit das Produktportfolio bestmöglich ergänzen zu können. Die Produkte inkl. Konfiguration von Hörmann sind dadurch in mehreren Partner-Plattformen aufzufinden und runden deren Produktportfolio entsprechend ab.

Da der Markt vor allem durch Preisdifferenzierungen und Liefertermintreue geprägt ist, ist die Transparenz der Prozesse immens wichtig, um eine nachhaltige Vertrauensbasis in der Partner- wie auch Kundenbeziehung zu schaffen. Über die digitalisierten Prozesse und deren Abbildung in den IT-Systemen erhalten Partner und Endkunde die Möglichkeit, regelmäßige Statusupdates über den Fertigungs- und Lieferprozess angeforderter Ware zu erhalten. Die Konfiguration wurde grafisch optimiert und bildet nun auch maßstabsgetreue Zeichnungen ab, welche eine detailgenaue Abstimmung im Bauvorhaben ermöglichen. Dies bietet dem Kunden schon bei der Konfiguration ein hohes Maß an Sicherheit, denn es lässt sich bereits während des Bestellprozesses klären, ob das, was er bestellt, zu seinem Vorhaben passt und in der Fertigung realisierbar ist. Zudem kann die Anfertigung bereits mit einem konkreten Preis versehen werden. Sämtliche Daten können in das eigene SAP-System überführt werden; ein schneller Datentransfer wird durch die notwendigen Schnittstellen ermöglicht.

Für Hörmann ergaben sich insbesondere Verbesserungen in der internen Prozessoptimierung und damit verbundene Kosteneinsparungen. Die Prozesse wurden verkürzt und automatisiert, wodurch die Mitarbeiter entlastet, Fehler reduziert und freie Kapazitäten geschaffen werden konnten. Hörmann betrachtet die Onlineshops der Partner nicht nur als Einkaufsplattformen für Kunden, sondern vor allem als Informationskanäle, die die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen. Auf Basis dessen bietet die breite Streuung der Produkte sowie die Präsenz der Marke an sich eine höhere externe Sichtbarkeit, die sich wiederum positiv auf die Umsatzziele auswirkt.

## 🧩 HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DES PROJEKTES

Während der Ausrichtung der gesamten Prozesslandschaft und der Unternehmensstruktur auf die digitale Zukunft stieß auch Hörmann auf Herausforderungen. Die Identifizierung des Themas als relevantes Handlungsfeld findet heute über den Markt selbst statt. Solange jedoch über Kunden oder eigene Konkurrenz kein Druck diesbezüglich aufgebaut wird, fällt es vielen Unternehmen schwer, sich für gravierende Veränderungen zu entscheiden. Auch Hörmann selbst befand sich nicht in der Situation, zwangsläufig handeln zu müssen, hat sich aber dennoch dafür entschieden, um sich zukunftsicher aufzustellen und im Bedarfsfall handlungsfähig zu sein.

Bei der Vernetzung und Anbindung der eigenen Systeme an die der Partner musste vor allem das Thema Datenschutz betrachtet werden. Sensible Informationen wie Rahmenverträge, technische Zeichnungen und Patente können nicht ohne Weiteres übermittelt werden. Dieser Aspekt musste bei der Planung und Konzeption der Systemlandschaft detailliert betrachtet werden.

Einen Faktor, der das Anpacken der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen bremst, sieht Hörmann in der fehlenden Garantie, dass die durch Digitalisierung geschaffenen Mehrwerte tatsächlich zu den gewünschten Umsatzsteigerungen führen. Und dass kaum konkrete und verlässliche Voraussagen getroffen werden können. Ohne diese Absicherung fällt es vielen Unternehmen schwer, den Schritt der Digitalisierung zu wagen. Konkrete Prozesse und Methoden zur Durchführung von Digitalisierungsprojekten werden sich im Laufe der Zeit etablieren und mehr Sicherheit für Unternehmen bringen. Hörmann empfiehlt jedoch aus der eigenen Erfahrung heraus, schon zum jetzigen Zeitpunkt Wagemut zu beweisen und den Schritt zu gehen.

## 💡 EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Für weitere Schritte in die digitale Zukunft liegt Hörmann noch keine konkrete Roadmap vor, jedoch sind bereits einige weitere Vorhaben näher definiert. Von großer Relevanz wird dabei weiterhin das Thema CPQ (Configure Price Quote) sein. Nachdem dieses sauber in die bestehende IT-Landschaft integriert ist, wird der gesamte Einkaufsprozess bei Hörmann digitalisiert ablaufen. Darüber hinaus ist Hörmann bestrebt, weitere Digitalisierungsprojekte für das eigene Geschäftsmodell zu prüfen. Deren Umsetzung wird jedoch individuell nach der Entwicklung der Konkurrenzsituation und Kundenwünsche in Erwägung gezogen. Perspektiven mit Potenzial für weitere digitale Umsetzungsideen wurden bereits, u. a. bezogen auf Serviceprozesse, identifiziert.

## ⚖️ THEMATISCHE SCHWERPUNKTE

- Einführung eines ERP-Systems
- Bereitstellung eines Produktkonfigurators
- Flexible Preis- und Angebotssysteme (CPQ)



Sven Drechsler leitet seit Juli 2015 das Team Produktdaten- und Informationsmanagement bei Hörmann. Zuvor war er freiberuflich als Unternehmensberater aktiv und hatte u.a. Positionen bei der Infor AG und Arvato Bertelsmann inne.

# DIGITALISIERUNG UND OMNI-CHANNEL: DER EINFLUSS DIGITALER TECHNOLOGIEN AUF KLASSISCHE VERTRIEBSMODELLE IN B2B-MÄRKTEN



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University

**PROF. DR. ALEXANDER ROSSMANN**  
**PROFESSUR FÜR MARKETING UND VERTRIEB,**  
**DIGITAL BUSINESS UND B2B MARKETING**

Die digitale Transformation hat einen erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden. Ein weit verbreiteter Irrtum liegt darin, dass sich dieser Wandel nur auf Konsumenten in B2C-Märkten bezieht. Tatsächlich führt die Digitalisierung auch in B2B-Beziehungen zu tiefgreifenden Auswirkungen auf den Vertriebsprozess. Der Grund dafür liegt in der Verbreitung und Nutzung digitaler Inhalte über den gesamten Einkaufsprozess. Diese kommen mittlerweile von der Ideenerzeugung über die Bestimmung von Geschäftsinitiativen bis hin zum konkreten Kauf und möglichen After-Sales-Services zum Einsatz. Nach einer Studie von CEB sind bereits heute im Durchschnitt 57 Prozent der Kundenentscheidungen in B2B-Märkten durch digitale Inhalte geprägt. B2B-Kunden zeigen darüber hinaus eine deutliche Präferenz für performante Self-Service-Angebote. Über 60 Prozent der befragten Führungskräfte bevorzugen derartige Quellen noch vor der Kontaktaufnahme zu einem persönlichen Ansprechpartner. Dies weist im Kern darauf hin, dass die digitale Transformation an der B2B-Branche nicht vorbeigegangen ist. Im Gegenteil, auch B2B-Kunden wollen agil und selbstbestimmt auf digitale Inhalte zugreifen – und diese Informationen haben erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess.

Welche Implikationen sind mit dieser Transformation verbunden? Ist der sogenannte beratungsorientierte Lösungsvertrieb am Ende? Hat die Direct Sales Force in Gestalt von Client Executives, Key Account Managern und Vertriebsbeauftragten ausgedient? Es sei bereits vorweg genommen, dass dies nicht der Fall ist. Interpersonale Vertriebsressourcen bleiben auch in Zukunft hochrelevant. Allerdings verliert der Direktvertrieb seine Position als exklusive und einzige Informationsquelle des Kunden. Das neue Schlagwort lautet vielmehr „Omni-Channel“. Dies bezeichnet die Tatsache, dass Kunden heute über beliebig viele Kontaktpunkte bzw. Kanäle kaufrelevante Informationen sammeln. Die Kunst für den Vertrieb liegt nun darin, die richtigen Kanäle zur richtigen Zeit zu besetzen. Dies umfasst selbstverständlich auch zunehmend digitale Kundenkontaktpunkte. Daher ist der Einkaufsprozess des Kunden als hybrides Konzept über Offline- und Online-Kontaktpunkte zu modellieren. Fundierte Analysen zur sogenannten Customer Journey durchschnittlicher B2B-Kunden weisen darauf hin, dass digitale Kontaktpunkte v. a. in der frühen Phase der Entscheidungsfindung eine wesentliche Rolle spielen.

Diese Kontaktpunkte beziehen sich beispielsweise auf Websites, Webinare, Suchmaschinen, digitale und hochverfügbare Whitepaper, Newsletter u. a. in der frühen Phase der Ideenbildung. Bei der Selektion und Entscheidung lassen sich häufig weitere digitale Medien heranziehen, z. B. Referenzberichte, direkte Kontakte zu anderen Kunden oder Social Media. Physische Kontakte mit dem Direktvertrieb potentieller Anbieter sind ebenfalls in der Selektionsphase,

darüber hinaus jedoch vor allem in der Lösungsentwicklung und Bestellung relevant. Natürlich lassen sich derartige Customer Journeys nicht verallgemeinern, die Tendenz ist jedoch entscheidend. B2B-Anbieter müssen heute auf unterschiedlichen Kanälen präsent sein, Offline- und Online-Kontakte gut miteinander vernetzen und die richtige Information zur richtigen Zeit über geeignete Kanäle zur Verfügung stellen.

Dies ist natürlich auch mit Veränderungen für den Direktvertrieb verbunden. Zum einen macht sich die Digitalisierung an dieser Stelle in Gestalt einer Entlastung von administrativen Detailaufgaben bemerkbar. Formale Anfragen, Nachbestellungen und wiederkehrende Transaktionen lassen sich einfacher und besser über digitale Schnittstellen abbilden. Die Entlastung hat jedoch auch ihren Preis. Dieser drückt sich in einer Erweiterung des erforderlichen Kompetenzprofils im Vertrieb aus. Zum einen müssen Vertriebsbeauftragte verstehen, wie digitale Kanäle funktionieren. Dabei geht es auch darum, die neuen Möglichkeiten optimal in eigene Prozesse zu integrieren. Gefragt ist folglich ein digitaler Kompetenzaufbau auf Vertriebsseite. Dieser hat bereits die klassische Trennung zwischen Marketing und Vertrieb aufgelöst. Eine weiterführende Auflösung dieser künstlichen Trennung zwischen zwei kundenrelevanten Funktionen erscheint in naher Zukunft unvermeidbar. Zum anderen wird sich der Direktvertrieb noch deutlich stärker auf Interaktionsbereiche mit Potential für Kundenlösungen konzentrieren. Der klassische Produktvertrieb hat damit tatsächlich ausgedient. Standardisierbare Transaktionen werden über digitale Schnittstellen abgewickelt. Für den Direktvertrieb bleiben individuelle Kundenlösungen, die jedoch häufig durch eine eigenständige Informationssuche und Meinungsbildung des Kunden geprägt sind.

Durch die Kombination digitaler und physischer Kanäle entstehen vielfältige Möglichkeiten zur Differenzierung. Dabei sind unterschiedliche Vertriebsinnovationen bereits heute umgesetzt, z. B. bei der Nutzung von Social Media durch Vertriebsbeauftragte oder der Erzeugung von Leads durch digital verfügbare Studien und Newsletter. Digitalisiert lassen sich Vertriebsprozesse viel effizienter gestalten, da Standardaufgaben automatisiert werden. Gleichzeitig können die gewonnenen Daten zur Verbesserung des eigenen Portfolios verwendet werden. Dabei steigt jedoch erneut die Komplexität im Vertrieb. Dennoch: Digitale Kanäle lassen sich nicht mehr ignorieren. Diese müssen vielmehr sinnvoll in den Mix relevanter Vertriebsstrategien integriert sein. Eine kundenzentrierte Struktur der Vertriebsprozesse im Hinblick auf die Möglichkeiten der digitalen Interaktion ist hierfür erforderlich. Der Aufbau digitaler Kompetenzen beim Direktvertrieb ist eine wesentliche Grundvoraussetzung.



Prof. Dr. Alexander Rossmann ist Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Reutlingen sowie Research Associate am Institut für Marketing der Universität St.Gallen. Er leitet das Research Lab for Digital Business und beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auf etablierte und neue Geschäftsmodelle.

## FAZIT: ERFOLGREICH DIGITALISIEREN – CHANCEN UND RISIKEN IDEAL VEREINEN



Die rasante Entwicklung der Wirtschaft durch die digitale Transformation hat insbesondere in den letzten Jahren enorm zugenommen und ist noch immer im Gange. Daraus ergibt sich wertvolles Potenzial, um die Zukunft des B2B-Handels gravierend zu verändern. Die B2B-Kunden erwarten zunehmend ein ähnliches Einkaufserlebnis wie im B2C-Markt: Großhändler und produzierende Gewerbe müssen ihre Produkte vermehrt über digitale Kanäle anbieten und die eigenen Prozesse automatisieren, um den veränderten Ansprüchen des Marktes gerecht werden zu können und zukunftssicher aufgestellt zu sein. Doch nur wenige Unternehmen sind im B2B-Markt bereits auf den Online-Handel eingestellt, viele halten noch immer an den klassischen Vertriebsmodellen fest. Aufgrund einer fehlenden Auseinandersetzung mit der Digitalisierung werden häufig nur die Risiken gesehen, die diese mit sich bringt – nicht aber die Chancen und das enorme Potenzial, das lohnenswert genug ist, den Risiken die Stirn zu bieten.

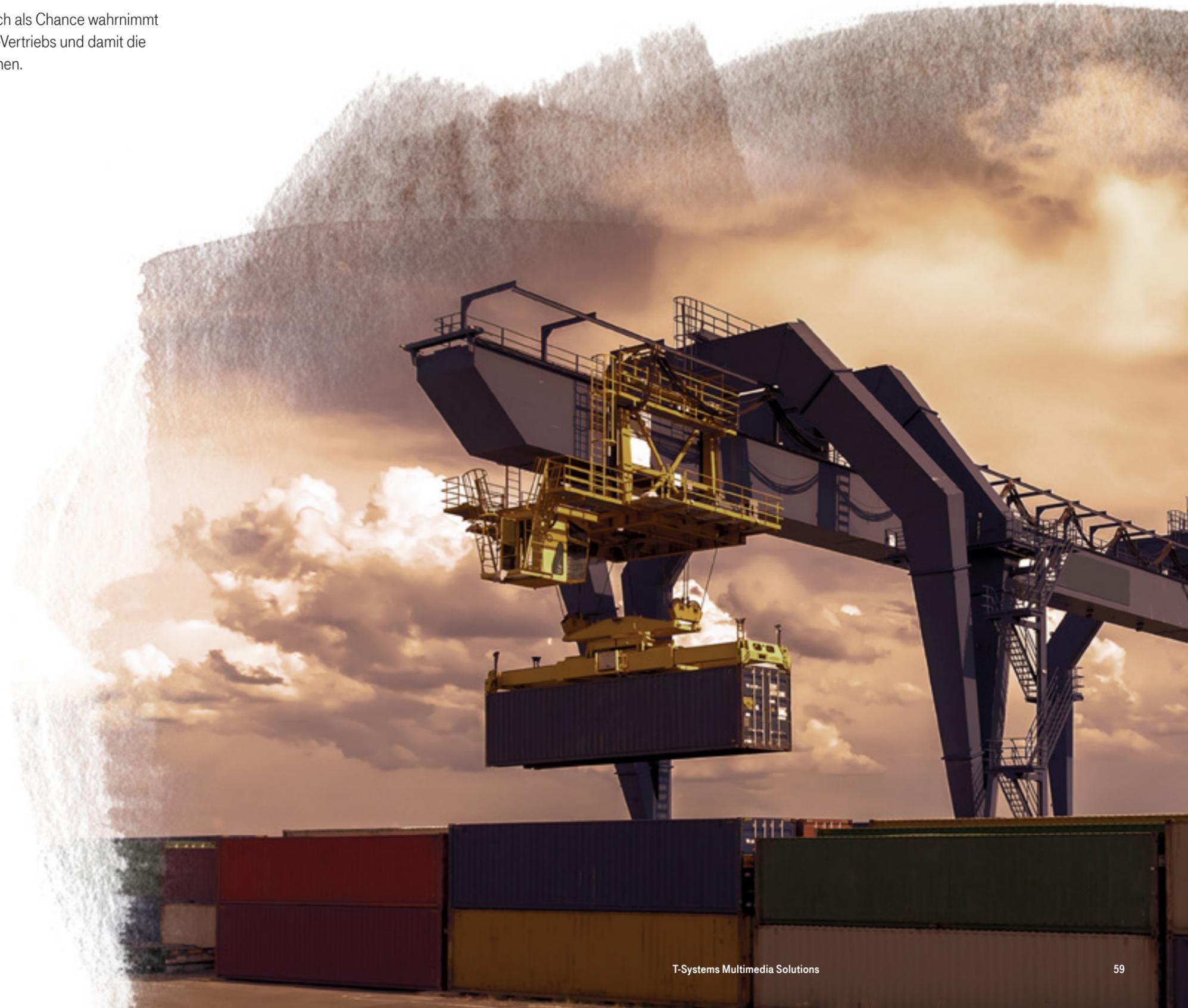
Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung sind konsolidierte Daten als Basis und vor allem deren Nutzen. Die Daten können für eine unternehmensweite und effiziente Nutzung über die verschiedenen Kanäle hinweg – online, offline sowie über alle Geräte – zur Optimierung der Angebote und Services verwendet werden. Dabei sollte stets der Gedanke im Hinterkopf behalten werden, dass der Kunde im Mittelpunkt des gesamten Digitalisierungsprozesses steht.

Die Digitalisierung beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter eines Unternehmens. Um Erfolge zu erzielen, muss im gesamten Unternehmen ein Umdenken stattfinden und das Thema von den Führungsverantwortlichen gänzlich unterstützt und getrieben werden. Idealerweise wird die Digitalisierung im Unternehmen von einem Change Projekt begleitet. Für die meisten Unternehmen stellt dies zwar eine Herausforderung dar, doch gleichzeitig bietet sich auch die Möglichkeit, das eigene Geschäftsmodell effektiver zu gestalten, zu erweitern und völlig neu zu erfinden. Zentrale Herausforderung für B2B-Händler wird daher zunächst weiterhin die Auseinandersetzung mit den Entwicklungen selbst sowie die Übertragung der Möglichkeiten auf das eigene Geschäftsmodell sein. Nicht nur die technische Umsetzung und Integration in die bestehende Systemlandschaft sondern auch das kulturelle Change Management im Unternehmen nehmen einen wichtigen Stellenwert ein.

Durch die Anwendungsfälle und die darin vorgestellten individuellen Digitalisierungsprojekte konnten aus Unternehmenssicht wichtige Bausteine herausgestellt werden: Eine gute Datengrundlage, die durch ein Produktinformationssystem geschaffen wird, sowie die Kenntnis über den eigenen Kunden anhand eines CRM-Systems sind die entscheidende Basis der Digitalisierung. Insbesondere das CRM-System kann zu einem noch mächtigeren Instrument werden, indem es analytisch genutzt wird, um anhand der Kaufhistorie Voraussagen zu zukünftigen Kundenkäufen machen zu können. Einer der für die Unternehmen wichtigsten Schritte ist die Ergänzung des Vertriebs durch den Online-Kanal sowie die Bereitstellung eines Kunden-Self-Service-Portals. Auch die Kopplung von Maschinen und Systemen stellt eine potenzialträchtige Möglichkeit dar, Fehler- sowie Zustandsrückmeldungen, aber auch automatische Nachbestellungen zu realisieren.

Der Schritt hin zur Automatisierung von Prozessen sowie zu einer digital gestützten Erweiterung von Angeboten und Services erfordert zunächst Mut und Investitionen in Form von Kapital und Ressourcen. Langfristig gesehen ist dies jedoch absolut notwendig, um auch zukünftig wettbewerbsfähig sein zu können. Es ist erforderlich, eine individuelle Digitalisierungsstrategie aufzustellen, die anhand einer konkreten Roadmap umgesetzt wird – stets mit einer kunden-zentrierten Denkweise im Hintergrund.

Die digitale Transformation fordert Unternehmen heraus. Wer sie jedoch als Chance wahrnimmt und die Möglichkeiten nutzt, wird auch weiterhin die Zukunft des B2B-Vertriebs und damit die Marktposition des eigenen Unternehmens sichern und ausbauen können.



# AUTOREN

## FRANK STEIGER



Frank Steiger ist seit 2007 für die T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig. Seit 2016 hat er die Position des Bereichsleiters für Digital Service und Mobile inne. Zuvor verantwortete er das B2B-Commerce-Geschäft und begleitete in dieser Rolle große und mittelständische Firmen bei der Einführung komplexer E-Commerce- und Digitalisierung-Szenarien im B2B-Vertrieb. Frank Steiger ist überzeugt davon, dass kundenzentrierte Ansätze und eine ganzheitliche Betrachtung von Marketing, Sales und Service die Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung von Unternehmen sein werden!

Tel.: +49 351 2820 – 2630 | E-Mail: Frank.Steiger@t-systems.com

## FELIX VOIGT

Felix Voigt arbeitet seit 2007 für die T-Systems Multimedia Solutions GmbH. Er leitet den Bereich Commerce & Configuration und unterstützt Kunden bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsprozesse. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen die Beratung sowie die Konzeption und Realisierung von B2B-Vertriebslösungen, bestehend aus E-Commerce, PIM und Produktkonfiguratoren.

Tel.: +49 3641 2889 – 1551 | E-Mail: Felix.Voigt@t-systems.com



## ROCCO-MARIO RADKE



Rocco-Mario Radke verantwortet die Einheit Digital Business Consulting in der T-Systems Multimedia Solutions GmbH und ist seit über 10 Jahren Experte in der Marketing- und Vertriebsdigitalisierung. Mit seinem Team berät er namhafte Kunden zu strategischen wie auch spezifischen Herausforderungen der digitalen Transformation. Rocco-Mario Radke ist Blogger und spricht regelmäßig auf Konferenzen über Best Practices und aktuelle Entwicklungen.

Tel.: +49 351 2820 – 5504 | E-Mail: Rocco-Mario.Radke@t-systems.com

# QUELLEN

Crisp Research & Dimension Data (2015): *Digital Leader: Leadership im digitalen Zeitalter*.  
Online verfügbar unter: <https://www.crisp-research.com/report/digital-leader/>

Crisp Research & Dimension Data (2015): *Digital Business Readiness. Wie deutsche Unternehmen die digitale Transformation angehen*. Online verfügbar unter:  
<http://www.dimensiondata.com/de-DE/Downloadable%20Documents/Digital%20Business%20Readiness%20Crisp%20Research%20Article.pdf>

Forrester (2015): *Death of a (B2B) Salesman*. Online verfügbar unter:  
<https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288>

GfK & Eventure (2016): *Digitale Transformation und Zusammenarbeit mit Startups in Großunternehmen*. Online verfügbar unter: <http://www.eventure.de/blog/deutschland-studie-digitale-transformation/>

IMD & Cisco (2015): *Digital Vortex. How Digital Disruption is redefining industries*.  
Online verfügbar unter: <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

Intershop (2015): *E-Commerce Report 2015*. Online verfügbar unter:  
<http://www.intershop.de/e-commerce-report>

John Mattone (2016): *Why Culture Is More Important Than You Think*. Online verfügbar unter:  
<https://www.linkedin.com/pulse/why-culture-more-important-than-you-think-john-mattone>

Mind & Absatzwirtschaft (2013): *Praxisleitfaden Digitale Transformation 2013*.  
Online verfügbar unter: <http://whitepaper.vhb.jaf-survey.de/asw/details.php?id=58>

Roland Berger & Google Deutschland (2015): *Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs*.  
Online verfügbar unter: [https://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_TAB\\_Digitalisierung\\_B2B\\_Vertrieb\\_20151119.pdf](https://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Digitalisierung_B2B_Vertrieb_20151119.pdf)

Roland Berger (2013): *From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands*.  
Online verfügbar unter: [https://ssl.gstatic.com/think/docs/promotion-emotion-b2b\\_articles.pdf](https://ssl.gstatic.com/think/docs/promotion-emotion-b2b_articles.pdf)

## T-Systems

Die T-Systems Multimedia Solutions begleitet Großkonzerne und mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation. Der Marktführer mit einem Jahresumsatz von 154 Mio. Euro im Jahr 2015 zeigt mit seiner Beratungs- und Technikkompetenz neue digitale Wege und Geschäftsmodelle in den Bereichen E-Commerce, Websites, Intranet, Social Business, Marketing, Big Data, Mobile Solutions, Retail und Industrie 4.0 auf. Mit rund 1700 Mitarbeitern an sieben Standorten bietet der Digital-Dienstleister ein dynamisches Web- und Applikations-Management und sorgt mit dem ersten zertifizierten Prüflabor der Internet- und Multimediabranche für höchste Softwarequalität, Barrierefreiheit und IT-Sicherheit.

Ausgezeichnet wurde T-Systems Multimedia Solutions mehrfach mit dem Social Business Leader Award der Experton Group sowie dem iF Design Award und gehört zu den Gewinnern des „Best in Cloud Award“ der Computerwoche. Zudem wurde das Unternehmen mit Hauptsitz in Dresden mehrmals als einer von Deutschlands besten Arbeitgebern mit dem Great Place to Work Award gekürt sowie als bester Berater 2015 vom Wirtschaftsmagazin brand eins ausgezeichnet.

Weitere Informationen über uns finden Sie unter [www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

A photograph of an industrial facility at night, illuminated by bright lights. The scene features several tall distillation columns, storage tanks, and a complex network of pipes and scaffolding. The sky is dark blue, and the foreground shows a large, white, textured structure, possibly a snow-covered roof or a large container. The overall atmosphere is industrial and brightly lit.

## HERAUSGEBER

T-Systems Multimedia Solutions GmbH  
Riesaer Straße 5  
D-01129 Dresden  
Tel.: +49 351 2820 - 0  
Fax: +49 351 2820 - 5115  
Internet: [www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

**T** · · Systems ·