

11

TYPISCHE FAILS

bei der Digitalisierung
im B2B

ELF TYPISCHE FAILS

bei der Digitalisierung im B2B

Die Digitalisierung des B2B-Vertriebs ist und bleibt eine spannende Herausforderung. Irgendwie ahnt nahezu jeder, dass es wichtig ist und dass es ansteht. Viele – vor allem “Digitalisierungsexperten” – wollen von diesem wachsenden Bedarf profitieren und glänzen mit kompetent klingendem Bullshit-Bingo rund um Prozesse, IoT und Industrie 4.0. Konkret wird leider kaum jemand. Zu komplex und unterschiedlich sind angeblich die

Herausforderungen unterschiedlicher Branchen. Unsere Erfahrung aus diversen großen und kleinen Digitalisierungsprojekten zeigt: Es gibt typische, wiederkehrende Problemfelder, die erfolgreiches Digitalisieren behindern. Diese sind freilich reichlich undigital – aber sie können ein guter Startpunkt für die Entwicklung kluger Digitalisierungsstrategien sein. 11 typische Fails haben wir in diesem Whitepaper zusammengefasst. Ganz konkret.

ABTEILUNGS- ODER SILODENKEN

01

Oft sehen wir eine strikte Trennung von Abteilungen wie Vertriebs-Außendienst, Vertriebs-Innendienst und Marketing, statt den Kunden mit den kombinierten Kompetenzen ganzheitlich abzuholen. Der Außendienst sieht sich meist als Jäger an der Front da draußen, der Bedenken beseitigt, Kunden gewinnt und Abschlüsse erzielt. Dem Innendienst wird vielfach gerade noch die Rolle als Assistenz zugestanden. Die Marketingabteilung macht "Werbung", die obendrein noch als zu teuer empfunden wird. Schließlich ist es doch der Außendienst der Kunden "rein holt".

Mehr denn je ist es aber wichtig, geschlossen, als eine Firma als Berater und Helfer aufzutreten. Brüche in der Kommunikation sind zu vermeiden; nicht nur, um nach Außen professionell aufzutreten, sondern auch, um nach Innen keine Mehr- oder redundante Arbeit zu erzeugen. Produkte sind vergleichbar geworden (gerade im B2B-Großhandel) - nur durch integrierten Service und Beratung ist es möglich, sich vom Wettbewerb abzusetzen.



02



FEHLENDE ODER FEHLERHAFT E DATEN

Beispiel technischer Großhandel: Anwender im Maschinenbau (Technische Zeichner, Ingenieure, Techniker) suchen im Onlineshop oder Katalog nach einem Bauteil, um es schon während der Entwicklung einer neuen Anlage in ihre CAD-Zeichnung einfließen zu lassen.

Sind CAD-Daten nicht ad hoc vorhanden, so sind Ingenieure im für den Händler besten Fall gezwungen, auf Basis vorhandener Abbildungen das Bauteil aufwändig nachzuzeichnen. Im schlechtesten Fall jedoch wechselt der Ingenieur zum Wettbewerb, der ein entsprechendes Download-Portal für seine Artikel zur Verfügung stellt. Da die Vorgaben aus der Entwicklungsabteilung maßgeblich für den Einkauf sind, ist der Anbieter ohne entsprechende technische Informationen aus dem Geschäft, noch bevor ein Einkäufer überhaupt eine Anfrage platziert.

03

MANGELNDE VERFÜGBARKEIT VON DOKUMENTEN

(Meta-Suche-Dilemma)

Im klassischen B2B ist der Außendienst erster Ansprechpartner für die Kunden. Oftmals wird der Kunde vom Außendienstler bei technisch detaillierten Fragen an den Innendienst oder Techniker weitergeleitet. Das ist grundsätzlich auch in Ordnung so.

Problematisch wird es, wenn das Informationsmanagement im eigenen Haus schlecht ist, und daher die komplette "Vertriebsmaschine" in etwa wie folgt auf die Suche nach Daten gehetzt wird: Der Vertriebsinnendienst wendet sich in seiner Not an die Konstruktion, diese verweist auf den Einkauf, da es sich um ein "Zukaufteil" handelt. Dem Einkauf liegt nichts vor. Bevor er sich an den Zulieferer wendet, spricht er mit dem Marketing ob die "zufällig" Infos zu dem Artikel haben. Nach Rücksprache mit dem Importeur der Ware stellt sich heraus, es gibt keine detaillierte Doku zu dem Artikel und so weiter und so fort.

Ein Kunde verlangt zum Beispiel ein Sicherheitsdatenblatt zu einem laut Händler "lebensmittelgeeigneten Produkt". Das Datenblatt ist im Idealfall sogar vorhanden, aber irgendwo in den Tiefen des ERP-Systems gespeichert. Im schlechtesten Fall wird es erst auf Nachfrage des Kunden vom Lieferanten angefordert oder muss noch "schnell" erstellt werden. Oder aber es liegt lokal bei einem Produktbetreuer oder "irgendwo" auf dem Firmenserver - nur keiner weiß es, oder hat den Durchblick.



04



HALTUNG: DIGITALISIERUNG ALS NOTWENDIGES ÜBEL

Viele KMU empfinden Digitalisierung eher als eine Last statt Entlastung. Es wird verhalten oder gar nicht auf die digitalen Entwicklungen im Markt reagiert. Erst, wenn ein Marktbegleiter ein neues Tool oder neue Funktionen etabliert hat, wird - meist kopflos - reagiert. Halbfertige oder markt-untaugliche Services oder Produkte werden dem Kunden offeriert.

Eine möglichst objektive Sicht auf die eigene Arbeitsweise kann in vielen Fällen helfen, Skepsis aus dem Weg zu räumen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und vor allem Chancen statt Hindernisse zu sehen. Hier kann eine interne Umfrage oder ein Interview mit den eigenen Entscheidungsträgern hilfreich sein: Wie arbeitet der eigene Einkauf? Wo informiert er sich bei Lieferanten / Händlern? Wie informiert er sich über neue Produkte oder Zulieferer, sowohl für Handelsware als auch Rohstoffe, Halbzeugen, etc.? Möglicherweise stellt sich heraus, dass die eigenen Mitarbeiter sogar zur Informationsgewinnung die Website des Wettbewerbs häufiger und lieber nutzen, als die eigene.

05

FALSCHES VERSTÄNDNIS VON DIGITALISIERUNG

Oftmals begnügt man sich im B2B damit, die analogen und althergebrachten Abläufe in eine vermeintlich "digitale Form" zu gießen, statt Chancen zu nutzen und Prozesse wirklich grundlegend zu überdenken. Dabei ist doch gerade die Prozessoptimierung eine der herausragenden Stärken der deutschen Industrie und Mittelstands. Aber vielleicht ist gerade das die Krux an der Sache.

Beispiel: Statt einer postalischen Rechnung ein PDF per Email zu senden, ist zwar eine Rechnung in digitaler Form, aber noch längst keine Digitalisierung. Hier werden echte Chancen verpasst, wenn im Hintergrund die Rechnungsstellung weiterhin "händisch" durchgeführt wird, diese nicht im Kunden-Login der Unternehmens-Plattform zur Ansicht und wiederholtem Download zur Verfügung steht. Oder die Kontaktdaten auf der Rechnung aus dem CRM heraus direkt auf Aktualität geprüft werden.



06



MEDIENBRUCH

Haben Sie schon mal eine E-Mail bekommen, darin eine tiff-Datei (Was ist Tiff?) die wiederum ein mehrfach kopiertes Fax mit einer Handskizze enthielt? Gut, es hat den Empfänger erreicht, nur leider ist nichts mehr lesbar, die Hälfte ist schwarz, der Rest ist in einem Wirbelsturm aus Pixeln aufgelöster Text. Kaum vorstellbar sagen Sie? Das obsoleete Fax gehört aber immer noch zum B2B-Alltag.

07



UNGEFILTERTER VERGLEICH MIT DEM WETTBEWERB

“DIE haben so etwas!”. Dieses Feedback kommt häufig vom Außendienst und der hat es vom Kunden. Oftmals herrscht Ratlosigkeit, wie relevant die erwähnte Funktion oder das vom Kunden gewünschte Tool überhaupt ist. Welchen Aufwand bedeutet das und wie kann man es selber umsetzen? Viele Fragen bleiben unklar: Wer sind DIE? Aus welchem Grund haben DIE das? Sind DIE damit wirklich erfolgreich, oder schreiben sie

es unter “Versuch” ab? Vielleicht ist es aber auch nur die Einzelmeinung eines einzigen wichtigen Kunden, welchem der Außendienst besonders Gehör schenkt?

Aktivitäten, die aufgesetzt sind auf einer derartigen Informationslage, die eher Gerüchte statt Fakten beinhalten, sind zum Scheitern verurteilt.

08

INVESTITION IN “HARDWARE” STATT IN PROZESSE

Ein neues Firmengebäude? Darauf ist jeder Eigentümer eines KMU stolz - zurecht! Auch das neue CNC-Fräsportal war eine große Investition, die man sicherlich auch nach außen kommunizieren kann. Für viele Marktbegleiter ist das aber lediglich eine schiere Selbstverständlichkeit, quasi Voraussetzung, um im Business zu bestehen.

Software oder Plattformen, die den Vertriebsprozess oder sogar den gesamten Wertschöpfungsprozess unterstützen und verbessern können, werden jedoch oftmals lediglich als unliebsame Kosten, und nicht als zukunftsweisende Investition wahrgenommen und bewertet (schon wieder bindet man sich an diese teuren “Software-Heinis”). Der Wert von Prozessoptimierungen wird nicht wahrgenommen. Das liegt häufig daran, dass ihr Mehrwert nicht direkt sichtbar ist. Oftmals stehen bei neuen Prozessen vielmehr interne Widerstände im Vordergrund, da lieb gewonnene Routinen durch neue Abläufe ersetzt werden. Das ist ja so anstrengend.



09



SELBSTZUFRIEDENER TUNNELBLICK ALS INNOVATIONSCHEMMNIS

Viele Unternehmen haben nicht gelernt oder verlernt, zu reflektieren und nehmen sich selbst als Primus im Markt wahr. Kaum ein KMU, das sich nicht als Weltmarktführer bezeichnet oder zumindest als eines der "TOP-Unternehmen auf dem Weltmarkt". Selbst wenn es stimmt, wird sich oftmals auf bereits Erreichtem ausgeruht - man wächst organisch mit dem Markt. Neue Entwicklungen wie 3D-Prototyping, der wachsende Trend zu eCommerce im B2B*, werden ignoriert oder im schlimmsten Fall sogar bewusst klein geredet.

Es stellt sich die Frage, welchen Mehrwert Marktführerschaft dem Kunden bietet? Ist (Umsatz-)Größe automatisch ein Garant für guten Service oder hohe Qualität? Was hat zur Marktführerschaft geführt und welche Parameter bedingen, dass es auch beim Leadership bleibt? Wenn Service und Preis-Leistung stimmen, kann auch ein kleiner Nischen-Player die erste Wahl für den Kunden und somit großartig sein.

*Studie ibi research: „Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018“



10

FEHLENDE STRATEGIE/VISIONEN

Blick nur auf den direkten Wettbewerb

Viele KMU sind zu recht schon lange im Geschäft und werben mit ihrer langen Tradition. Sie haben sich etabliert und man kennt seine Wettbewerber. Häufig hatte man sogar schon persönlichen Kontakt auf Foren, Veranstaltungen oder Messen.

Das Risiko: Es besteht die Gefahr innovative Markt-Neulinge zu ignorieren oder zu übersehen. Es ist mittlerweile nichts Neues und beinahe schon eine alte Leier: Amazon und Co. beherrschen das Marktplatz-Geschäft. Aber statt den Kopf in den Sand zu stecken, sollte man eine Strategie, einen Plan B entwickeln.

Eigener Marktplatz? Nette Idee, kann aber nur funktionieren, wenn man für die Zielgruppe zentrale "Relevanz" hat. Ansonsten ist die eigene Präsenz

nur eine weitere Informationsquelle von vielen und für den Kunden geht die seitenübergreifende Suche nach "der Wahrheit" von vorne los.

In seiner Nische besteht aber die Chance, Marktführerschaft zu erlangen, indem man mit qualitativen Inhalten, vollumfänglichen Informationen über und rund um das Produkt, Service und Beratung als Experte wahrgenommen wird. Oftmals verfügt das eigene Team über geballtes Fachwissen. Warum sollte man dies nicht auf der Firmenpräsenz verfügbar machen? Häufig ergeben sich hieraus neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen. Ein Beispiel ist, Kunden die eigenen Produkte und deren Daten mittels IoT digital verfügbar zu machen

FALSCHES VERSTÄNDNIS DER EIGENEN ZIELGRUPPE

11

Kenne deine Zielgruppe: Nicht zwangsläufig ist der Einkaufsleiter, die Geschäftsführung oder das Management deine wirkliche oder einzige Zielgruppe. Es kann ebenso gut sein, dass diese aufgrund von internen Prozessen, Meinungsführern oder technischen Richtlinien und Vorgaben auf die Empfehlung und den Rat anderer Abteilungen angewiesen sind.

Das führt zu der Frage, wie es möglich ist, auf unterschiedliche Zielgruppen individuell einzugehen und diese mit ihren Fragen bei der Entscheidungsfindung abzuholen (s.o. Beispiel: Techniker ist angewiesen auf CAD-Daten). Auch ist der Einkaufsleiter von heute nicht mehr der gleiche wie vor 20 Jahren: Mittlerweile sind über die Hälfte der Entscheider im B2B unter 40 Jahre alt und gehören mindestens der Gruppe der Millennials an**, sind also mit dem Internet groß geworden. Möglichst praktische und schnelle, die Arbeit erleichternde Shop-Funktionen werden hier vermehrt auch im B2B vorausgesetzt.

Cross-Selling und Upselling sind zwar vor allem Themen aus dem B2C-Bereich, aber warum sollte man es nicht anbieten? Zumindest ist es bedenkenswert, auch selten nachgefragte Varianten eines Artikels im Shop darzustellen, statt den Kunden zu zwingen, zum Hörer zu greifen und individuell nachfragen zu müssen. Auch das Zubehör- und Ersatzteilgeschäft sind wichtige Ertragsbringer im B2B - Empfehlungen sollten hier auf Artekelebene auch dargestellt werden.

Ein Einkäufer wird es schon aus praktischen (und zeitlichen) Gründen bevorzugen, möglichst viel Ware bequem aus einer Hand zu bekommen.***

**[ThinkwithGoogle 03/2015: „The Changing Face of B2B Marketing“](#)

***[internetworld.de 23/11/2019: „Amazon Business: Nicht zu unterschätzen“](#)



WIR SIND DIE SHOPMACHER.

Commerce Technology Developers for
KPI-driven eCommerce

SHOPMACHER ist Deutschlands führende Spezialagentur für die KPI-basierte Weiterentwicklung von digitalem Handel und eCommerce. Wir entwickeln Online-Shops, Produkt-Plattformen, Marktplätze und andere transaktionsorientierte Anwendungen. Unsere Spezialität: Wir entwickeln sie nicht nur - wir entwickeln sie weiter. Jeden Tag. Datengetrieben. Für Marken und Händler. Auf Basis von Standard-Technologien wie Oxid, Shopware, commercetools – oder als Individualentwicklung.



WIE KÖNNEN WIR HELFEN?

Michael Hänel

Business Development Manager

m.haenel@shopmacher.de

Tel.: +49 2542 / 8703 158

SHOPMACHER

eCommerce GmbH & Co. KG
Am Campus 5 in 48712 Gescher

Fon +49 2542 8703 0
info@shopmacher.de
www.shopmacher.de

Wir sind auch auf

