

HERAUSFORDERUNG E-COMMERCE – CHANCE FÜR INDUSTRIE UND HANDEL

© 12. Juli 2018

Im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung stehen Unternehmen in Industrie und Handel vor einer Vielzahl von Herausforderungen, aber auch Chancen. Diesen begegnen die Firmen höchst unterschiedlich.

Während es für manche Unternehmen vollkommen ausreicht, Kundenanfragen per E-Mail zu beantworten, gehen andere Firmen weit darüber hinaus. Sie digitalisieren nahezu ihre gesamten Geschäftsprozesse und etablieren das eigene E-Commerce Geschäft erfolgreich am Markt. Häufig gilt es, die Pricingstrategie anzupassen oder neue Preismodelle einzusetzen.

Für den Vertrieb, der im direkten Kundenkontakt steht, ist die Verlagerung und Anpassung der Geschäftsprozesse in einem derart hohen Umfang nicht leicht, denn auch die aktiven Kundenprozesse müssen an die neuen Bedingungen angepasst werden und das funktioniert nicht nebenbei. Doch nur wenn es gelingt, die Möglichkeiten der Digitalisierung in das bestehende Geschäftsmodell zu integrieren oder neue Geschäftsmodelle aufzubauen, zeichnen sich dauerhafte Erfolge ab.

Chancen nutzen mit individuellen Online-Vertriebsstrategien

Unternehmen machen häufig die Erfahrung, dass reine Webshops die Erwartungen weder im Business-to-Business- noch im Business-to-Consumer-Bereich erfüllen. Die Entwicklung einer modernen Online-Vertriebsstrategie und die Einbindung des digitalen Vertriebskanals in eine Multichannel-Lösung, an die auch die Unternehmensprozesse angepasst sind, haben deshalb fundamentale Bedeutung.

Wie aber können dabei die Wachstums- und Ertragspotenziale erkannt und die Risiken minimiert werden? Funktioniert das überhaupt? Vielen Unternehmen ist heute bereits klar, dass es zukünftig nicht mehr ausreichen wird, offline Geschäfte zu tätigen. Die Risiken für bestehende Geschäftsmodelle – Geschäftsfelder, Kommunikationsstrategien, Sortimente und Vertriebswege müssen bewertet werden. Die Kernfragen lauten jedoch, wann und in welchem Umfang eine Umstellung erfolgen soll. Welche On- und/oder Offline-Strategie ist die richtige? Ist es der eigene Webshop, der betrieben werden soll? Gibt es exklusive Partner oder/und Kooperationen, oder macht es Sinn über Portale und große Marktplätze zu gehen?

Der Kunde steht früh im Mittelpunkt der Online-Strategie

In dieser frühen Phase rücken auch die Kundenbeziehungen ins Blickfeld, denn erst wenn geklärt ist, welcher Kunde mit welchem Angebot über welche Kanäle bedient werden soll, lässt sich eine individuelle Online-Strategie definieren.

Das Angebot kann sich entweder an die Bestandskunden richten oder neue Kundensegmente einschließen. Doch auch hier müssen die Ziele vorher klar abgesteckt werden. Die zentralen Fragen lauten dabei: Wird das komplette Sortiment oder doch nur ein Teilsortiment angeboten? Wer sind die Kunden und welche Erwartungen haben diese? Können überhaupt neue Kundensegmente hinzugewonnen werden? Wie sieht es aus mit den Konditionen? Können gefahrlos die gleichen Preise, Rabatte und Konditionen gelten wie Offline oder droht dann ein Kannibalisierungsrisiko?

Der Preis innerhalb der Prozesskette

Die wenigsten Unternehmen haben die vollständige Preiskontrolle über alle Produkte bis zum Endkunden. Nespresso hat für sein Kaffeekapselgeschäft ein entsprechendes Geschäftsmodell gewählt. Für die meisten andern gilt: Es gibt Lieferanten, die Produkte selbst vermarkten. Wettbewerber bieten vergleichbare Produkte an. Einzelne Artikel finden sich auf Spezialplattformen oder werden auf den großen Marktplätzen angeboten. Auch wenn das in der Regel nicht für die eigentlichen Produkte wie etwa Maschinen, Anlagen oder Eigenmarken gilt, so doch für Zukaufteile, Normteile, Ersatzteile, etc. In der Konsequenz heißt das, dass nicht nur das interne Kannibalisierungsrisiko berücksichtigt werden muss, sondern auch oder gerade im Besonderen der externe Wettbewerb.

Das richtige Pricing beinhaltet auch Maßnahmen, um die Bereitschaft zum Online-Kauf von Kunden, die zuvor ausschließlich Offline bestellt hatten, zu stärken und ggf. Anreize zum Abschluss einer Online-Bestellung zu bieten. Innerhalb der Prozesskette spielt die Preisgestaltung mit Blick auf mögliche Zwischenhändler, Tochtergesellschaften und Importeure darüber hinaus eine wichtige Rolle. Dabei müssen gleich zu Beginn Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Zahlungsmodalitäten (Rabatt- und Bonussysteme etc.) online gelten. Zudem muss der richtige Ansatz gefunden werden, um festlegen zu können, ob die Strategie kanalunabhängig und/oder in Form eines selektiven Pricings und/oder eines aggressiven Onlinepricings angewandt wird. Hierbei muss vor allem daran gearbeitet werden, für den Verkäufer und seine Kunden und Partner eine Situation zu schaffen, von der alle Seiten profitieren. Und nicht zuletzt gilt es, die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf das Preismanagement einzuhalten.

Bei kanalunabhängigen Preisen und Konditionen orientiert sich das Preisniveau am stationären Vertrieb, wobei das „Offline-Preisniveau“ als Preisanker fungiert. Aufgrund von identischen Preisen besteht kein negatives Kannibalisierungsrisiko zwischen den Kanälen, da Profitabilitätsunterschiede nicht auftreten. Die Möglichkeit der Neukundengewinnung muss bei kanalunabhängigen Preisen und Konditionen fallspezifisch bewertet werden. Bei selektivem

Pricing werden ausgewählte Segmente online günstiger angeboten. Im Detail bedeutet dies unter anderem, dass sich durch ein differenziertes Pricing wettbewerbsintensive Produkte und/oder Sortimente günstiger anbieten und somit besser verkaufen lassen. Diese Form des Onlinepricings bietet im Vergleich zum stationären Vertrieb eine größere Flexibilität. Ein gewisses Kannibalisierungrisiko muss bei der Bewertung jedoch beachtet werden. Beim speziell und gezielt aggressiv ausgelegten Onlinepricing gelten die vergünstigten Angebote für das komplette Sortiment. Ein Beispiel ist hierbei die Gewährung von fünf bis zehn Prozent Online-Rabatt auf das gesamte Sortiment. Auf diese Weise ist die Möglichkeit gegeben, besonders attraktive Angebote zu offerieren und ebenfalls neue Kundensegmente zu gewinnen. Aufgrund der hohen Preistransparenz, müssen das Kannibalisierungrisiko im Bereich des stationären Vertriebs, ebenso wie der verstärkte Preisdruck berücksichtigt werden.

Bewertung von Effekten

Durch die toolgestützte Modellierung des Vertriebskanals lassen sich auf Basis von Datenanalysen und Expertenmeinungen die wichtigsten Szenarien simulieren und Absatz-, Umsatz-, Margen- und Kannibalisierungseffekte bewerten. Die Voraussetzung hierfür ist eine genaue Analyse von Vertriebs- und Kundenprozessen. Die Auswertung der Messdaten über Zahlungsbereitschaften, Preisschwellen und Preiselastizitäten können dabei in datenbasierte Simulationsmodelle integriert werden, sodass sich Umsatzpotentiale und Gewinnmöglichkeiten erschließen lassen.

Fazit

Ein Standardrezept zur Entwicklung und Ausgestaltung der perfekten Online-Strategie kann es nicht geben. Aber die Erarbeitung von Multi-Channel-Lösungen und angepassten Unternehmensprozessen ebnet den Weg zum erfolgreichen E-Commerce. Auch wenn in einigen Bereichen und Industrien die Online-Umsätze aktuell noch gering oder sogar vernachlässigbar sind, wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis das Onlinegeschäft deutlich zunimmt, während das Offlinegeschäft daraus resultierend abnimmt. Eine intensive Ausrichtung auf den Kunden, Marktorientierung und ein aktiv auf den Kunden ausgerichteter Vertrieb sowie die Professionalisierung von Prozessen sind für den Onlinehandel von entscheidender Bedeutung.

Der stabile Aufwärtstrend im Onlinehandel ist ein Beleg dafür, dass die optimierte Verzahnung von Geschäftsprozessen, in Kombination mit der richtigen Online-Strategie, Unternehmen in Industrie- und Handel gleichermaßen große Vorteile bietet. Der Ausbau von Absatzmärkten bietet ein hohes Wachstumspotential, die Kundenbeziehungen lassen sich intensivieren, und Cross- und Upsellingpotentiale können besser ausgeschöpft werden. Prozesse und Betriebsabläufe lassen sich verbessern und effizienter gestalten. Damit haben Unternehmen die Möglichkeit, im E-Commerce deutliche Wachstums- und Ertragspotentiale zu erschließen.



Prof. Dr. Markus B. Hofer, Geschäftsführer bei EbelHofer Strategy & Management Consultants

www.ebelhofer.com


Industrie 4.0

Multi-Channel


eCommerce

Online-Händler

Einzelhandel


 teilen

 tweet

 teilen

Quelle: EbelHofer Strategy & Management

 mitteilen

 teilen