

AMAZON & GOOGLE ENTERN DEN GROSSHANDEL

NUR EIN HYPE ODER BEGINN EINER NEUEN ÄRA?



„Amazon hat unseren Kunden im B2C-Geschäft gezeigt, was machbar ist. Damit müssen wir uns nun auch im B2B-Geschäft auseinandersetzen.“

Vorstandsvorsitzender eines Großhandelsunternehmens

AMAZON & GOOGLE ENTERN DEN GROSSHANDEL

Der Einstieg von Onlineanbietern wie Amazon und Expedia hat in den vergangenen 15 Jahren zahlreiche B2C-Märkte von Grund auf verändert. Das Spektrum reicht von Büchern und Musik über Elektronikartikel bis hin zu Reisen. Dabei ist gerade Amazon in seinen Kernmärkten zu einem imposanten Wettbewerber geworden. Die Zahlen sprechen für sich: Weltweit verbuchte der Onlinegigant im Jahr 2013 einen Umsatz von knapp 60 Milliarden Euro. Dies ist fast die Hälfte des gesamten E-Commerce-Umsatzes in Europa. Dieser belief sich im gleichen Zeitraum auf rund 128 Milliarden Euro.

Der Einstieg von Amazon in den B2B-Handel in den USA mit AmazonSupply im April 2012 sowie der von Google im Januar 2013 begonnene Betatest mit „Google Shopping for Suppliers“ werfen eine grundsätzliche Frage auf: Beginnt auch im Großhandel eine neue Ära oder handelt es nur um begrenzte Vorstöße in eine Reihe komplexer Märkte, in denen letztlich immer noch lokale Präsenz, spezifisches Know-how und persönliche Kundenbeziehungen den Ausschlag geben?

DER B2B-HANDEL GERÄT IN BEWEGUNG

Die Meinungen in der Branche zu diesem Thema gehen auseinander. Dies zeigen Gespräche von Oliver Wyman mit mehr als 25 CEOs von Großhändlern mit Milliardenumsätzen. Ungefähr ein Drittel bezweifelt, dass E-Commerce das eigene Geschäft wesentlich beeinflussen wird. Begründet wird dies überwiegend mit unüberwindbaren Schwierigkeiten neuer Wettbewerber wie Amazon, die jeweiligen Produkte zu lagern und zu transportieren. Hinzu kommen Verweise auf die Notwendigkeit ortsgebundener Dienstleistungen. Teilweise haben die Befragten ihren Standpunkt zudem mit dem begrenzten Erfolg eigener Bestellplattformen im Internet untermauert.

Die Mehrheit der CEOs teilt diese Einschätzung nicht. In Nordamerika liefern sich manche Unternehmen bereits bei einigen Warengruppen ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit AmazonSupply. Viele sind sich zudem des Einflusses bewusst, die der Wandel im Kundenverhalten auf die Umsätze hat. Dies verdeutlicht folgendes Zitat: „Wenn sich Kunden heute melden, haben sie kaum noch Fragen. Sie wollen ihren Einkauf nur möglichst einfach und schnell abschließen. Um hier Schritt zu halten, müssen wir an Konzepten für den Einkauf von morgen arbeiten.“ Innerhalb dieser Gruppe sieht sich die Hälfte der CEOs, die ihr Geschäftsmodell gegen Angriffe von Online-wettbewerbern besser schützen wollen, auf dem richtigen Weg. Die andere Hälfte zweifelt noch.

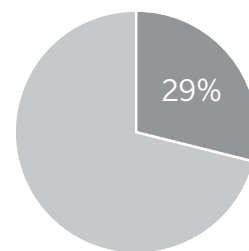
Wie berechtigt die Sorgen dieser Manager sind, belegen folgende Fakten:

- In den USA haben im B2B-Geschäft bereits 45 Prozent der Einkäufer AmazonSupply genutzt. 85 Prozent erklärten zudem, dass sie ungeachtet einer Bindung an bestehende Lieferanten immer günstigere Bezugsquellen im Internet wählen würden.
- 90 Prozent der 18- bis 35-jährigen Einkäufer im B2B-Geschäft in den USA erwerben Produkte online. Bei den über 60-jährigen liegt diese Quote nur bei 29 Prozent (vgl. Abbildung 1).
- Auch in Europa dürfte der Umsatz im Onlinehandel bis 2017 um jährlich 11 Prozent wachsen.

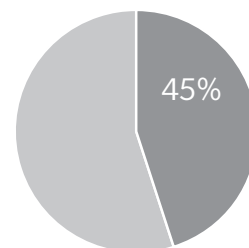
Insbesondere Amazon ist für seinen langen Atem beim Einstieg in neue Märkte bekannt. Schon 1997 erklärte Amazon-CEO Jeff Bezos: „Es geht immer um den langfristigen Erfolg. Wir entscheiden daher vermutlich anders und wägen Optionen auch anders ab als manch anderes Unternehmen.“ In jüngster Zeit wurde er zudem mit folgenden Worten zitiert: „Die prozentuale Marge zählt nicht zu den Dingen, die wir optimieren wollen.“ Amazon steht dafür, immer den besten Preis im Markt anbieten zu wollen. Das Unternehmen nutzt dazu ausgefeilte Algorithmen, die realtime die Preise der Konkurrenz berücksichtigen. Zudem erhöht es deutlich die Preistransparenz, was im Gesamtmarkt Druck auf die Margen ausübt.

ABBILDUNG 1: ONLINE B2B-EINKÄUFE IN DEN USA

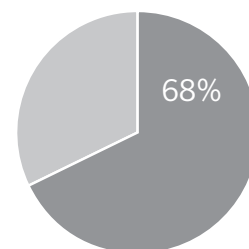
Anteil der Befragten, die B2B-Einkäufe online erledigen



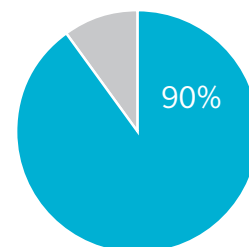
ALTER 60+



ALTER 46-60



ALTER 36-45



ALTER 18-35

Quelle: 2013 State of B2B Procurement, Acquity Group

DIE BEDROHUNG IST GROSS

Unabhängig von der aktuellen Diskussion verändert sich der B2B-Handel kontinuierlich in Richtung Online- und Multi-Channel-Geschäftsmodelle. Dieser tief greifende Wandel lässt sich vergleichsweise einfach begründen: Es geht um die Kunden und ihre Bedürfnisse. Sie schätzen in zunehmendem Maß schnelle, einfache und effektive Möglichkeiten der Interaktion zum Erwerb der benötigten Produkte und Dienstleistungen ebenso wie den Zugriff auf neue, bislang undenkbbare Zusatzdienste. So erklärt einer der befragten CEOs: „Amazon hat unseren Kunden im B2C-Geschäft gezeigt, was machbar ist. Damit müssen wir uns nun auch im B2B-Geschäft auseinandersetzen.“

Nach Einschätzung von Oliver Wyman betrifft der Wandel hin zu Multi-Channel-Angeboten mehr oder minder alle Produkte im B2B-Großhandel. Einige Sparten dürften das neue Wettbewerbsumfeld allerdings sehr viel schneller und härter spüren als andere. Leicht fällt Amazon der Einstieg in Märkte mit kleinen, hochwertigen und einfach versendbaren Artikeln mit geringem Gewicht, die keine besonderen Dienstleistungen bei der Auslieferung benötigen. So startete AmazonSupply mit Industriebedarf wie Schrauben und Werkzeugen und nicht beispielsweise mit Chemikalien (vgl. Abbildung 2).

ABBILDUNG 2: FÜR DEN MARKTEINTRITT NEUER ONLINEANBIETER SIND EINIGE WARENGRUPPEN BESSER GEEIGNET ALS ANDERE

		INDUSTRIECHEMIKALIEN	INDUSTRIEBEDARF
Produktgetrieben	Transporteigenschaften	- Schwere, sperrige Produkte von geringem Wert - Notwendigkeit einer engmaschigen lokalen Lieferkette	+ Typischerweise höherwertige, leichte und kleine Artikel + Einfache Auslieferung über normale Logistikfirmen möglich
	Umgang mit Waren	- Häufig ist spezielle Ausrüstung, Behandlung und Zertifizierung notwendig	+ Einfach zu handhaben
Kundengetrieben	Technische Beratung	- Zahlreiche Produkte erfordern technische Beratung und Unterstützung	+ Viele Produkte lassen sich gemäß Spezifikation erwerben
	Produktauswahl	- Der typische Kunde kauft eine kleine Zahl vorhersehbarer Produkte, sodass vor Ort nur einige Hundert oder Tausend Artikel vorzuhalten sind	+ Kunden kaufen Tausende unterschiedliche Artikel
	Zusätzliche Dienstleistungen	- Verdünnung, Mischung, Reinigung etc. ist oftmals gefragt und nur vor Ort machbar	+ Verfügbarkeitskontrolle, Sendungsverfolgung Bestandsmanagement etc. lassen sich häufig aus der Ferne steuern
		Wenig geeignet für einen Einstieg ins Onlinegeschäft	Onlineplattform und zentralisierte Serviceleistungen befriedigen viele Kundenbedürfnisse

Die Frage ist nicht, ob AmazonSupply zu einer Bedrohung heranreift, sondern vielmehr, welche Kunden, Einkaufsformen und Warengruppen zuerst attackiert werden. Man muss nur an das Schicksal der Cash- und Carry-Großhändler denken. Amazon bietet in einer Reihe von Warengruppen bereits eine vergleichbare oder größere Auswahl. Zudem lässt der Amazon-Service „Subscribe & Save“ den Wert und die Zahl der bei anderen Onlinehändlern vorgenommenen Einkäufe schrumpfen. Dabei erhält ein Kunde in regelmäßigen Abständen automatisch Artikel wie Rasierklingen oder Windeln zu günstigeren Preisen, bis er die Bestellung storniert oder ändert.

Welche Folgen dies haben kann, zeigt sich schon jenseits des Kerngeschäfts in Feldern wie individueller Schutzbekleidung für den Umgang mit Industriegasen oder Non-Food-Artikeln in der Gastronomie. Solche Geschäftsfelder stehen häufig für 20 bis 30 Prozent der Bruttomarge. Das ist eine Menge Geld, die im Kerngeschäft mit seinen oftmals niedrigeren Margen erst einmal verdient werden muss. Zudem unterminiert der Einkauf bei verschiedenen Anbietern die Position eines Großhändlers als Full-Service-Anbieter.

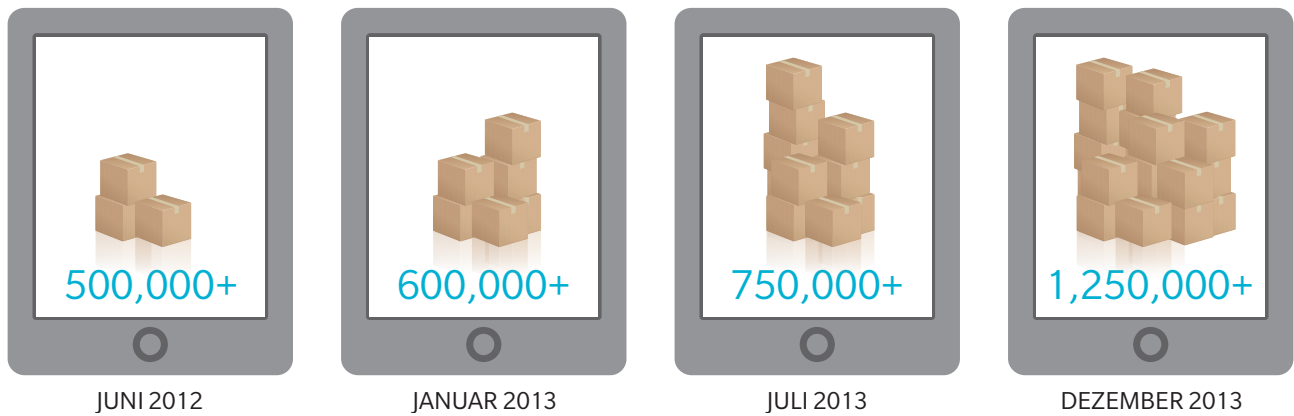
Der Wettbewerb entbrennt daher in erster Linie um die Consideration Rate. Diese meint den Anteil der Kunden, die ein Unternehmen als erste Anlaufstelle für Einkäufe in einer bestimmten Warengruppe sehen, sei es stationär, sei es online. Im B2C-Markt hat es Amazon bereits in zahlreichen Sparten geschafft, sich hier an die Spitze zu setzen – dank aggressiver Niedrigpreispolitik, großer Auswahl, pünktlicher Lieferung und reibungslosem Umtausch. Der Vorsprung ist so groß, dass viele Kunden die Preise und das Sortiment anderer Anbieter gar nicht mehr prüfen.

Im Vergleich zum Gros der traditionellen Großhändler startet AmazonSupply nach Einschätzung von Oliver Wyman mit einem Vorsprung bei den Vertriebs- und Verwaltungskosten in einer Größenordnung von mehr als 20 Prozent. Ursächlich dafür ist seine Größe sowie der Verzicht auf lokale Präsenz und Außendienst. Hinzu kommt ein Geschäftsmodell, das auf operativen Margen beruht, die dem Bruchteil etablierter Wettbewerber entsprechen. Aktuell liegen diese bei weniger als zwei Prozent. Es ist daher kein Zufall, dass schon heute viele Artikel bei AmazonSupply günstiger sind als anderswo.

Auch wenn Amazon sein B2B-Geschäft noch aufbaut, mit der Auswahl in den vorhandenen Warengruppen beginnt der Internetriese bereits zu überzeugen (vgl. Abbildung 3). Und noch ein Faktor spricht für Amazon: die erheblichen Investitionen in zusätzliche Fläche. In Europa gibt es derzeit 23 Logistikzentren, und 2014 ist die Eröffnung von weiteren sieben Zentren mit einer Fläche von insgesamt mehr als 650.000 Quadratmetern geplant. Weitere 20 Satellitendepots dürften sich in der Pipeline befinden. In Großbritannien kann Amazon schon heute Kunden im Großraum London und in 18 weiteren Städten am selben Tag beliefern. Die Reichweite wächst – und dies schnell. AmazonSupply wird in den meisten Großhandelssektoren mehr und mehr zum ernst zu nehmenden Kontrahenten werden und damit das Wettbewerbsgleichgewicht nachhaltig verändern.

DIE FRAGE IST NICHT, OB AMAZONSUPPLY ZU EINER BEDROHUNG HERANREIFT, SONDERN VIELMEHR, WELCHE KUNDEN, EINKAUFSFORMEN UND WARENGRUPPEN ZUERST ATTA CKIERT WERDEN.

ABBILDUNG 3: AMAZONSUPPLY HAT SEIN PORTFOLIO IN WENIGER ALS EINEM JAHR VERDOPPELT



PRODUKTAUSWAHL FÜR REPRÄSENTATIVE WARENGRUPPEN

	AMAZON (US)	GRAINGER (US)	MSC (US)	ANIXTER (EUROPE)
Schleifmittel	15k	10k	7k	<1k
Befestigungselemente	60k	56k	~4k	110k
Handwerkszeug	55k	39k	7k	1k

Anmerkung: Vergleich erfolgte am 15. Dezember 2013

DAS WETTBEWERBSUMFELD WIRD KOMPLEXER

Bislang wurden hier zwei Geschäftsmodelle genauer skizziert. Es gibt die traditionellen Großhändler mit ihrer lokalen Präsenz und Lagerhaltung, einem Außendienst mit entsprechendem Expertenwissen und bestehenden Kundenbeziehungen. Ihnen gegenüber stehen die Onlinegroßhändler wie AmazonSupply, die zentralisierter operieren und gar nicht erst vorgeben, mit technischem Know-how oder einem Außendienst punkten zu wollen. Aus beiden aber geht noch ein drittes Geschäftsmodell hervor: der Omni-Channel-Großhändler. Mit einem integrierten, nahtlos ineinandergreifenden Angebot überlässt dieser es dem Kunden zu entscheiden, ob er sich im Internet, per Telefon, über mobile Endgeräte oder persönlich informieren will und wie er seine Bestellungen aufgibt. Einige Unternehmen arbeiten bereits intensiv daran, sich in den kommenden zwei bis drei Jahren zu einem solchen Anbieter zu entwickeln.

Diese werden sich allerdings nicht allein mit AmazonSupply auseinandersetzen müssen. „Google Shopping for Suppliers“ befindet sich derzeit in den USA im Betatest. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um einen Onlinekatalog mit zunächst drei Testwarengruppen, bei denen sich detaillierte und strukturierte technische Informationen über verschiedene Artikel und Lieferanten hinweg vergleichen lassen. Bislang beschränken sich die Umsätze von Google auf jeweils 1.000 US-Dollar pro Lieferant für die einmalige Prüfung ihrer Angaben. Diese geprüften Anbieter führen die jeweiligen Suchergebnisse an. Für Kunden ist das

Angebot verlockend. Sie erhalten einen umfassenden, stets aktuellen Katalog von Produkten, der so einfach zu durchsuchen ist wie Google selbst.

Vergessen werden aber darf nicht, wie Google tatsächlich Umsätze erzielt: Unternehmen bieten für AdWords, die neben den normalen Suchergebnissen erscheinen. Wie lange wird es wohl dauern, bis Großhändler für Suchbegriffe mehr oder minder in Echtzeit bieten können? Und was wären sie für einen möglichen Verkauf von Ausrüstung im Wert von 10.000 Euro im Vergleich zum Verkauf normaler Konsumgüter im Wert von 100 Euro bereit zu zahlen? Dieser Trend dürfte binnen kurzer Zeit den Wettbewerb um neue Umsätze anheizen sowie die Transparenz im Markt erhöhen. Zugleich wächst die Komplexität für die Großhändler selbst.

Daneben könnten früher oder später in einigen Warengruppen auch Meta-Suchmaschinen eine Rolle spielen und Preise vergleichen, wie es heute schon in B2C-Märkten bei Reisen (etwa bei ab-in-den-Urlaub.de) oder Versicherungen (beispielsweise comparethemarket.com) möglich ist. Schließlich könnten auch traditionelle Lieferketten unterbrochen werden. Schon heute nutzen einige Hersteller das Web für den direkten Kundenkontakt und verringern damit die Abhängigkeit von ihren Handelspartnern. Zugleich entstehen neue, starke Partnerschaften. Zum Abschluss ein Gedankenexperiment: Wie würde Ihr Unternehmen reagieren, wenn Ihr wichtigster Wettbewerber morgen eine Partnerschaft mit AmazonSupply melden würde?

WIE WÜRDEN IHR
UNTERNEHMEN
REAGIEREN, WENN
IHR WICHTIGSTER
WETTBEWERBER
MORGEN EINE
PARTNERSCHAFT
MIT AMAZONSUPPLY
MELDEN WÜRDEN?

MIT DER RICHTIGEN POSITIONIERUNG ÜBERLEBEN UND WACHSEN

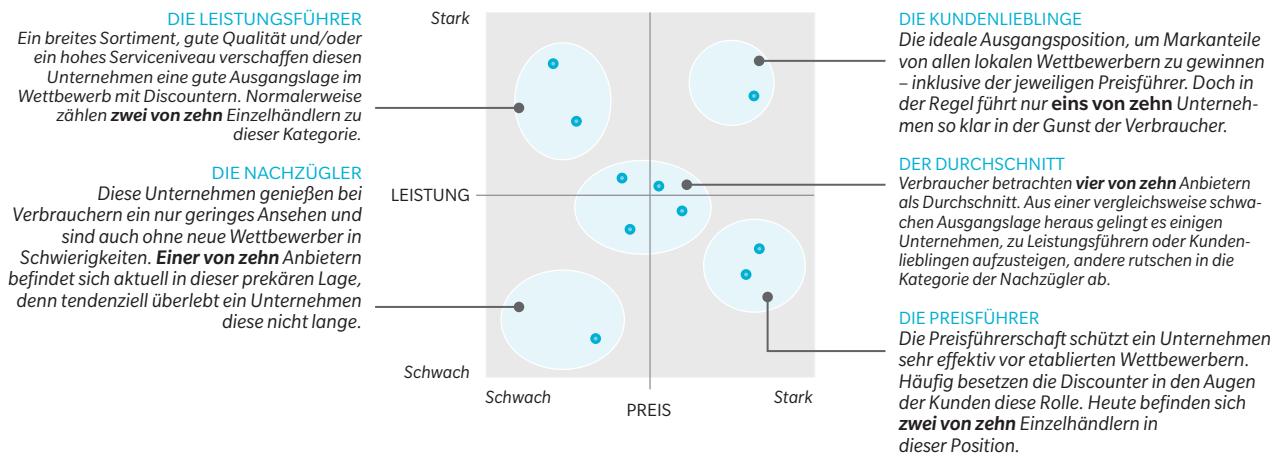
In anderen Branchen gibt es Beispiele, die einen Vorgeschmack darauf geben, was sich in den kommenden Jahren im Großhandel tun könnte. Dazu gehört unter anderem die Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel in Europa in den vergangenen zwei Jahrzehnten. Die Expansion der Discounter Aldi und Lidl forderte eine traditionelle Supermarktkette nach der anderen heraus. Das Auftauchen eines wesentlich größeren Wettbewerbers mit einer niedrigen Kostenbasis, einem überlegenen Sortiment und mit häufig im Wettbewerbsvergleich um 15 bis 20 Prozent geringeren Artikelpreisen hat die meisten Supermärkte drastisch verändert.

Typisches Muster ist eine Polarisierung der Etablierten. Das Nachsehen hatten die Lebensmitteleinzelhändler mit einem vergleichsweise wenig differenzierten Angebot, die mit Preissenkungen und mehr Aktionen im Wettbewerb mithalten versuchten. Obwohl die Preiselastizität langfristig durchaus hoch ist, liegt sie kurzfristig niedriger. Wer also in Preissenkungen investierte, konnte nicht schnell genug den Absatz steigern, um die kurzfristigen Margenverluste ausgleichen zu können. Dadurch verschärften sich die finanziellen Schwierigkeiten.

Wer stattdessen mit Bedacht in Qualität, Frische und alternative Ladenformate investierte und sich nicht mehr als zehn Prozent vom Preisniveau der Discounter entfernte, konnte die Umsätze steigern. Heute gibt es in vielen Ländern neben den Discountern nur noch ein oder zwei starke konventionelle Lebensmitteleinzelhändler. Diese prosperierten auf Kosten der Anbieter, die aus dem Markt ausschieden (vgl. Abbildung 4).

ABBILDUNG 4: DIE CUSTOMER PERCEPTION MAP – EIN TYPISCHES MUSTER FÜR DEN EINZELHANDEL

Wer in den Augen der Kunden ein überzeugendes Sortiment und ein zufriedenstellendes oder besseres Preis-Leistungsverhältnis bot, besaß nach dem Markteintritt der Discounter den Schlüssel zum Überleben im Lebensmitteleinzelhandel



Anmerkung: Bei der Abbildung handelt es sich um ein Beispiel für eine Customer Perception Map von Oliver Wyman. Es ist ein wichtiges Tool, um Einschätzungen von Kunden abzubilden, Marktanteilsgewinne oder -verluste vorherzusagen und kundenorientierte Strategien zu verstehen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN NACHHALTIGEN ERFOLG

Eine konsequente Digitalisierung ist nicht die einzige Antwort auf die sich verändernde Wettbewerbslandschaft. Vielmehr geht es darum, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und diese besser sowie schneller als der Wettbewerb zu befriedigen. Wie das Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels zeigt, ist es nicht notwendig, den jeweiligen Preisführer zu überholen. Aber es gilt, seine „alten Bekannten“ aus der Branche hinter sich zu lassen.

Sobald Amazon oder andere neue Anbieter einen maßgeblichen Marktanteil erlangen, wird der Kuchen für die Etablierten kleiner. Unternehmen, die dann noch wachsen wollen, müssen sich einen größeren Anteil am verbleibenden Markt sichern und eventuell auch ihre Absatzgebiete erweitern. Erfolgreich wird sein, wer bei seiner Strategieentwicklung folgende Schlüsselfaktoren beachtet:

1. Mutigen Blick in die Zukunft werfen

Was könnte Amazon in einer Branche anrichten, wenn der Onlinegigant es ernst meint? Unternehmen sollten sich diese Frage aus Kundensicht und unter Berücksichtigung von Einkaufsanlässen und Warengruppen stellen. Welche Kunden und welche Einkäufe zählen zum Kerngeschäft und sind auf jeden Fall zu verteidigen? Welche Faktoren könnten Schlüssellieferanten zu einer Partnerschaft veranlassen, anstatt mit einem Wettbewerber oder Amazon zusammenzuarbeiten oder in den Direktvertrieb einzusteigen? Wie könnte das neue Wettbewerbsgleichgewicht aussehen? Wenn solche Szenarien das Ausscheiden eines Unternehmens oder seiner Wettbewerber aus dem Markt sowie Zusammenschlüsse nicht berücksichtigen, sind sie nicht mutig genug!

Beispiel: Ein Großhändler „simuliert“, wie sich seine Kunden in Zukunft verhalten werden. Er erfasst die wirtschaftliche Lage der Kunden sowie mögliche Innovationen im Onlinebereich und entwickelt auf dieser Basis neue Dienstleistungen und Lösungen, um seinen Vorsprung zu halten.

2. Bevorzugter Einkaufsort der Kunden bleiben

Wenn die Preise eines Unternehmens mehr als zehn Prozent über dem Niveau von Amazon liegen, ist es Zeit, die Preispolitik kritisch zu prüfen. Dabei ist aber mit Blick auf das Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels Vorsicht angesagt, denn die kurz- und langfristigen Preissensitivitäten können auseinanderklaffen. Wenn ein Unternehmen nicht mehr als 90 Prozent seiner Artikel am nächsten Werktag ausliefern kann, gehört die Lieferkette auf den Prüfstand. Und wie lassen sich das technische Wissen und der lokale Kundendienst nutzen, um die eigene Position in den zuerst umkämpften Warengruppen zu verteidigen? Eigenmarken und Exklusivvereinbarungen über den Vertrieb bestimmter Marken könnten bei diesem Thema ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Beispiel: Verschiedene Großhändler konzentrieren sich bereits heute auf eine 90- bis 100-prozentige Verfügbarkeit von Produkten am gleichen oder nächsten Werktag. Sie schulen ihren Vertrieb, um mehr über das Bestellverhalten der Kunden in Erfahrung zu verbringen, und konsolidieren die Zahl ihrer Lieferanten, um die Gefahr von Lieferunterbrechungen bei wichtigen Kunden zu minimieren.

3. Nah an Kunden und Wettbewerbern sein

Gibt es monatliche Auswertungen des Kundenfeedbacks zur Qualität lokaler Services? Weiß ein Unternehmen, wie die Kunden es im Vergleich zum Wettbewerb bei Schlüsselfaktoren wie Preis-Leistungsverhältnis, Qualität, Service sowie technischem Support einschätzen? Und kann es diese Einschätzungen in eine Customer Perception Map im Vergleich zu AmazonSupply übersetzen? Verfolgt ein Unternehmen überhaupt die Preise des Wettbewerbs im Feld und im Internet? Gibt es Instrumente, um herauszufinden, welche Bestellungen einem Unternehmen entgangen sind und welche Kunden abzuwandern drohen?

Beispiel: Ein Großhändler misst die Kundenzufriedenheit jeden Monat in jeder Filiale, betreibt ein großangelegtes Programm von Testkäufen und erfasst Erfüllungsquoten sowie Themen aus dem Kundendienst in einem monatlichen Kunden-Dashboard.

DIE GUTE
NACHRICHT IST,
DASS EIN UNTER-
NEHMEN NICHT
DEN PREISFÜHRER
ÜBERHOLEN MUSS.
DIE SCHLECHTE IST,
DASS ES DIE „ALTEN
BEKANNTEN“ AUS
DER BRANCHE
HINTER SICH
LASSEN MUSS.

4. Trumpfkarte Kundenbindung ausspielen

Bei welchen Informationen, Services und Apps könnte sich ein Unternehmen in einem Multi-Channel-Umfeld verbessern, damit gerade wichtige Kunden Zeit sparen oder ihre Produktivität erhöhen können? Welche Dienstleistungen lassen sich online „automatisieren“, um Kosten zu sparen und die Umsätze zu steigern? Ist es möglich, neue Pricing-Modelle zu entwickeln, um zu verhindern, dass sich Kunden Artikel für Artikel die Rosinen herauspicken?

Beispiele: Mehrere Großhändler setzen auf Services, die es Kunden erlauben, sich mehr auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und weniger Zeit für Backoffice-Aufgaben aufzuwenden. Dazu gehören Backoffice-Apps, CRM oder Berichte über Verkäufe und Lagerhaltung. Ein Unternehmen hostet Dutzende von Internetauftritten der Kunden und nutzt dafür deren Infrastruktur. Ein anderer Großhändler hat ein Warenkorb-Pricing-Modell entwickelt und damit die Umsätze in einem stagnierenden Markt um mehr als 20 Prozent gesteigert.

5. In die Offensive gehen

Sobald ein Unternehmen einen Onlinekatalog erstellt hat und Onlineaufträge abwickelt, kann es auf dieser Basis auch in das B2C-Geschäft einsteigen. Steht die Logistik, kann es sich über benachbarte Sortimentsbereiche Gedanken machen. Mehr noch: Solche Unternehmen könnten sich auch mit der Kundengewinnung durch Pay-per-Click-Modelle, Affiliate-Programme oder gezielte E-Mail-Aktionen befassen. Schließlich stellt sich die Frage, ob das eigene Unternehmen möglicherweise als Partner für AmazonSupply oder einen großen B2C-Player in Betracht kommt.

Beispiel: Verschiedene Unternehmen treiben ihr E-Commerce-Geschäft im Groß- und im Einzelhandel voran und meistern die Herausforderung, dabei mit den eigenen Kunden zu konkurrieren.

6. Mobilten Endgeräten Vorfahrt gewähren

2013 war das erste Jahr, in dem mehr mobile Endgeräte mit dem Internet verbunden waren als PCs. Laut Prognosen könnte sich das Volumen des Mobile Commerce in den nächsten fünf Jahren vervierfachen. Im Großhandel sind die meisten Kunden von Natur aus mobil erreichbar – sei es auf einer Baustelle, sei es in einem Laden oder in einer Großküche. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangt derjenige, der seinen Kunden einfache, relevante und möglichst personalisierte Informationen, Dienstleistungen und Bestellmöglichkeiten anbieten kann.

Beispiele: Großhändler ermöglichen bereits den Zugriff auf technische Produktinformationen über mobile Endgeräte und liefern auch aktuelle Angaben beispielsweise zur Warenverfügbarkeit, der Bestellung selbst und ihrem Fortschritt. Großes Potenzial verspricht zudem die Bereitstellung der richtigen Informationen für den Außendienst. Über iPad ist es dem Außendienst eines Großhändlers möglich, die Bestellhistorie von Kunden und ihre nach statistischen Gesichtspunkten voraussichtlich nächsten Einkäufe abzurufen. Darüber hinaus kann er sich über abwanderungswillige Kunden, aktuelle Verkaufsempfehlungen und potenzielle Neukunden informieren.

Neben dem „Was tun“ ist aber auch die Frage nach dem „Wie“ entscheidend: Wie lassen sich Unternehmen mit Ideen, Geschwindigkeit und Flexibilität verändern? Und wie ist es möglich, andere Typen von Mitarbeitern zu rekrutieren und zu motivieren?

Ein Erfolgsrezept stammt von den Onlinegiganten selbst. Sowohl Amazon als auch Google haben komplett eigenständige Abteilungen mit dem Ziel eingerichtet, mit Hochdruck Geschäftsmodelle für die Zukunft zu entwickeln. Fehlschläge sind dabei ebenso einkalkuliert wie Triumphe. Amazon setzt bereits seit 2006 auf diesen Ansatz. Damals sah Jeff Bezos sein Kerngeschäft durch den Sony-E-Reader ernsthaft bedroht. Er etablierte innerhalb kürzester Zeit das „Lab 126“ – und nur 18 Monate später ging der erste Kindle an den Start. Walmart verfolgt mittlerweile den gleichen Ansatz und verfügt im Silicon Valley – und damit räumlich wie kulturell weit entfernt von Bentonville in Arkansas – über eine von der Zentrale losgelöste Einheit, die angesichts der Bedrohung durch AmazonFresh zügig das eigene Onlinegeschäft neu ausrichten soll.

Heikel wird es, wenn die Pioniere den Status quo angreifen und sich am Markt erste Erfolge zeigen. Die entscheidende Frage lautet dann: Soll die neue Truppe weiter allein agieren oder Teil der bestehenden Organisation werden? Oder bleibt sie eine stete Quelle der Innovation, die bei Erreichen einer kritischen Größe in die einzelnen Geschäftsfelder eingebracht wird? Die Erfahrungen der Reisebranche und der Konsumelektronik, die am frühesten und schnellsten online gegangen sind, zeigen, dass Kunden Unterschiede bei Preisen und Angeboten zwischen den Kanälen nicht tolerieren. Mehr noch: Auch wenn Kunden Services und Beratung gerne „offline“ nutzen, lassen sie sich letztendlich doch von den besseren Preisen und dem größeren Sortiment der Onlineplattform überzeugen.

FAZIT

AmazonSupply, „Google Shopping for Suppliers“ und weitere neue Anbieter werden in den kommenden fünf Jahren maßgeblichen Einfluss auf den Großhandel haben. In vielen Teilmärkten verändert sich in der Folge das Wettbewerbsgleichgewicht. Die Erfahrung aus anderen Branchen lehrt, wie die Etablierten in dem neuen Umfeld florieren können. Zum einen sollten sie auf ein differenziertes, qualitativ hochwertiges Angebot mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis setzen, zum anderen gilt es, schneller als andere die Möglichkeiten eines Multi-Channel-Ansatzes zu nutzen. Anderenfalls droht ein rückläufiges Geschäft.

Der Großhandel steht vor einem Innovationsschub. Vorausschauende Unternehmen investieren bereits massiv Zeit und Ressourcen in ihre Entwicklung hin zu einem starken Omni-Channel-Anbieter. Gebot der Stunde ist, Strategien zu entwickeln, die es möglich machen, in diesem neuen Umfeld zu überleben und zu wachsen. Für Unternehmen, die zögern, könnte die Zeit knapp werden, um zu den anderen noch aufzuschließen zu können.

DER GROSSHANDEL STEHT VOR EINEM INNOVATIONSSCHUB. VORAUSSCHAUENDE UNTERNEHMEN INVESTIEREN BEREITS MASSIV ZEIT UND RESSOURCEN IN IHRE ENTWICKLUNG HIN ZU EINEM STARKEN OMNI-CHANNEL-ANBIETER.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

IAN BROWN

Partner

ian.brown@oliverwyman.com

+44 20 7852 7451

ALEJANDRO GAFFNER

Partner

alejandro.gaffner@oliverwyman.com

+34 91 212 6345

ERIC BACH

Partner

eric.bach@oliverwyman.com

+33 1 45 02 33 17

CHRIS McMILLAN

Partner

chris.mcmillan@oliverwyman.com

+44 20 7852 7764

JAMES BACOS

Partner

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

SIRKO SIEMSEN

Partner

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.