



Weißbuch „Digitalisierung und Neuer Handel“

v. 2.0

bevh 

Der E-Commerce Verband

**WEISSBUCH
„DIGITALISIERUNG UND
NEUER HANDEL“**

VERSION 2.0

Impressum

Das "Weißbuch Digitalisierung und Neuer Handel" ist eine Studie des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh). Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) ist ein eingetragener Verein deutschen Rechts mit Sitz in Berlin. Er ist im Vereinsregister des Amtsgerichts Berlin Charlottenburg unter dem Aktenzeichen VR 30245 B mit der laufenden Nummer 1 eingetragen.

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh)
Friedrichstraße 60, (Atrium Friedrichstraße)
10117 Berlin

Inhaltlich Verantwortlicher (V.i.S.d. § 55 RStV):
Herr Martin Groß-Albenhausen, Stv. bevh-Hauptgeschäftsführer.

© 2020, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V., Berlin. Alle Rechte vorbehalten

VORWORT

Der Handel als Mittler zwischen Produzent und Verbraucher – dieses Selbstverständnis verstimmt heute vielen Unternehmen den Blick darauf, wie die Digitalisierung im Allgemeinen und E-Commerce im Besonderen ihr Geschäftsmodell angreift. Doch nicht neue Intermediäre wie Plattformen sind die wesentliche Herausforderung, auch wenn die Gesetzgebung darauf besonders ihr Augenmerk lenkt. Vielmehr lösen sich die überkommenen Rollen und Funktionen von Handelsorganisationen "en gros et en detail", des Groß- wie des Einzelhandels, auf. Digitalisierung schafft einen im Kern neuen Handel, der sich so lange nicht durch Begriffe wie "Multichannel" oder "Omnichannel" erfassen lässt, wie darunter lediglich alte Prozesse in digitaler Form abgebildet werden.

Das Weissbuch "Digitalisierung" des bevh folgt einem anderen Ansatz. Es dekonstruiert die traditionellen Wertschöpfungsketten und zeigt, wie neue Wertbildung im Kern einen wirklich "Neuen Handel" hervorbringt.

In einem dynamischen Umfeld, in dem täglich neue Geschäftsmodelle entstehen und mit überkommenen Prozessen brechen, entsteht das Weissbuch als wachsende Wissensplattform. Wir ergänzen Artikel, überarbeiten bestehende Texte und laden alle ein, sich durch eigene Fragen, Hinweise, Kommentare und Artikel an der Beschreibung des "Neuen Handels" zu beteiligen.

Gero Furchheim

Präsident, bevh

Sprecher des Vorstands, Cairo AG

Die Artikel in den einzelnen Kapiteln entsprechen jeweils der Leistung und Meinung des zum Abschluss angegebenen Autors. Sie stellen keine offizielle Position des Bundesverbands E-Commerce und Versandhandel e.V. (bevh) dar.

INHALTSVERZEICHNIS

Weissbuch „Digitalisierung und Neuer Handel“	3
Version 2.0	3
Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Neuer Handel	11
E-Commerce: Das Ende der klassischen Wertschöpfung im Handel und die Entwicklung neuer Mehrwertleistungen	12
Multichannel, vom E-Commerce aus gedacht	23
Marktplätze und Plattformen: Das Betriebssystem des Neuen Handels	30
Globale Wertschöpfung im E-Commerce: Internationalisierung oder „Clash of Digital Cultures“?	37
Praxisbeispiel Amazon: Der Wendepunkt im Handel	47
Praxisbeispiel Alibaba: Von „New Retail“ zu „Business as a Service“	51
Praxisbeispiel Mercateo: Plattformen und neue Mehrwerte in B2B-Handelsbeziehungen	60
Arbeit und Wertschöpfung im Neuen Handel	68
Fragen und Antworten: Neuer Handel	74
Wertschöpfungsraum Technologie	77
Einleitung	78
Herausforderungen und Möglichkeiten einer Omnichannel-Plattform	80
Cloud-Technologie und Künstliche Intelligenz als Basis neuer Handelsprozesse	85
Fragen und Antworten: Technologie	94
Wertschöpfungsraum Produktion	101

Digitalisierung in der Produktion	102
Praxisbeispiel Möbelhandel: FURNeCorp	105
Wertschöpfungsraum Information	109
Customer Centricity: Information überall, jederzeit	110
Die Customer Journey: Schlüssel zum Erfolg im E-Commerce	115
Customer Insights im Cross-Channel-Marketing	120
Kundenzentriertes Marketing in sechs Phasen	127
Wertschöpfung aus Produktdaten	133
UNIQUE TRADE ITEM NUMBER (UTIN®): MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ (KI) EINKAUF- UND PROZESSKOSTEN SENKEN UND DEN INDIREKTEN EINKAUF OPTIMIEREN	139
Vom Nachzügler zum Front-Runner: BIM und die Digitalisierung der Baubranche	147
Produktdaten zwischen Standardisierung und individuellen Prozessen	154
Wertschöpfungsraum Transaktion	159
Von der Kasse zur Transaktion	160
Die Abo-(R)evolution	165
Umsatzsteuer-Compliance im grenzüberschreitenden Onlinehandel	171
Fragen und Antworten: Transaktion	178
Wertschöpfungsraum Distribution	183
Von der Vorratskammer zum Erlebnisraum	184
Mehrwert schaffen in Logistik und Distribution durch Technologie-Einsatz	188
Sichere Distribution von Waren über Automaten dank digitaler Services: TobPay von tobaccoland und paydirekt	194
Neue Versorgungsstrukturen im ländlichen Raum: Das DocMorris-Modellprojekt Hüffenhardt	200

Materialverzeichnis und Links	205
Die Autoren und Unternehmen	211
Die Autoren	212
Die Unternehmen	217
Versionshinweis	223

NEUER HANDEL

E-COMMERCE: DAS ENDE DER KLASSISCHEN WERTSCHÖPFUNG IM HANDEL UND DIE ENTWICKLUNG NEUER MEHRWERTLEISTUNGEN



Der Handel als Mittler zwischen Produzent und Verbraucher – dieses Selbstverständnis verleiht heute vielen Unternehmen den Blick darauf, wie die Digitalisierung im Allgemeinen und E-Commerce im Besonderen ihr Geschäftsmodell angreift.

Die klassische institutionenorientierte Aufgliederung zielt gerade darauf, dass die Wertschöpfung im Handel überwiegend nicht mit der Fertigung, sondern lediglich mit der „Manipulation“ durch Sortimentierung und vor allem der Distribution erzielt wird. Der Handel ist dann wiederum in verschiedene Stufen mit eindeutig zuordenbaren Betriebstypen gekennzeichnet.

Der damit verbundene funktionale Anspruch ist durch die Digitalisierung brüchig geworden. Denn er leitet sich aus der Grundannahme ab, dass Ware, Information und Transaktion in irgendeiner Weise verbunden durch die Wertschöpfungskette

„reisen“. Sich davon gedanklich zu lösen, ist auch in den Betriebstypen des Handels schwer, die mit Streckengeschäften permanent arbeiten oder Produkte lange vor dem Zeitpunkt der Verfügbarkeit verkaufen.



Abb.1: Wertschöpfungskette nach Porter

Die klassische Handelsdenke folgt dem Ökonom Michael E. Porter und erkennt auf jeder Wertschöpfungsstufe eine erneut zu durchlaufende Wertschöpfungskette von Eingangs- und Ausgangslogistik, Produktion bzw. operativer Manipulation, Marketing/Vertrieb und After Sales. Operative Manipulation kann dabei im Groß- wie Detailhandel die Vereinzelung von Lots zu kleineren Einheiten sein – ein Aspekt der aktuell, nach einem Vierteljahrhundert E-Commerce, die Struktur der globalen Frachtvorgänge hin zu kleineren Paketsendungen ändert. Operative Manipulation kann aber auch die Veredelung etwa durch Gravur und Stickerei sein, die auf Handelswaren vorgenommen wird.

Da Porter sich stark an der industriellen Produktion orientiert und damit die Fertigung von realen Gütern als Interpretationsrahmen ansetzt, scheint hier Digitalisierung wenig am Wertschöpfungskern zu verändern. Eher wurde der realen eine parallele digitale Wertschöpfungskette beigeordnet, die ihre Spanne aus der Verarbeitung von Informationen bezieht.

Was dabei lange Zeit nicht beachtet wurde, ist die mit der Digitalisierung einhergehende Veränderung der Verkettung an sich. Denn jeder Bereich digitalisierte seine Prozesse mit maximalem Interesse an Kostensenkung innerhalb des „Silos“, aber ohne eine

Berücksichtigung nach außen gerichteter Schnittstellen. Dies beklagte stellvertretend noch 2019 der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) in seinem Leitfaden "Interoperabilität durch standardisierte Merkmale", mit dem er speziell kleine und mittlere herstellende Betriebe adressiert:

„Vielen Unternehmen erscheint der Einstieg in diese „Welten“ teuer, aufwändig und mit vielen Risiken verbunden. ... Denn die Basis für alle oben genannten Themen ist eine funktionierende Kommunikation zwischen unterschiedlichen maschinellen Systemen. Kommunikation kann nur gelingen, wenn die Teilnehmer (also die Maschinen) sich verstehen, wenn der Empfänger der Daten weiß, wie er die Daten zu interpretieren hat und was das für seine Aktionen und Prozesse bedeutet. ... Gelingt dies nicht, wird es schwer für das Unternehmen, in Industrie 4.0 Fuß zu fassen, selbst wenn in viele andere Industrie 4.0-Elemente investiert wird. Eine funktionierende Kommunikation zwischen unterschiedlichen Systemen ist nicht nur für Industrie 4.0 eine Notwendigkeit, sondern auch in vielen anderen Bereichen essentiell. So ist ein wichtiges Element des e-Business der Austausch von Produktdaten in elektronischen Katalogen zwischen Hersteller- und Kundensystemen. Um die Verständigung der Partner sicherzustellen, werden hier Klassifikationssysteme und Merkmal-Lexika eingesetzt, die eine Beschreibung der Bedeutung von Merkmalen und Objekten unabhängig von den benutzten Austauschformaten ermöglichen. Diese „Externalisierung“ der Semantik ist ein Schlüssel für die Definition einer gemeinsamen Sprache in der Maschinenkommunikation. ... Die Übernahme dieses Konzeptes in Industrie 4.0 ist ein großer Schritt auf dem Weg zur Interoperabilität von Anwendungen.“

Quelle: VDMA und Partner, Interoperabilität und standardisierte Merkmale. Leitfaden für Industrie 4.0, Frankfurt 2019, S.4

Prozesse nach Porter unterstellen einen bis zum Endkunden Glied für Glied in einer gegebenen Reihenfolge zu durchlaufenden Weg. Es bestand keine Notwendigkeit, über die nächste Handelsstufe hinweg zu denken, und es wurde auch nicht erkannt, dass im eigenen Unternehmen aus dieser Beschäftigung mit dem Endverbraucher eine neue Wertschöpfung entstehen könnte.

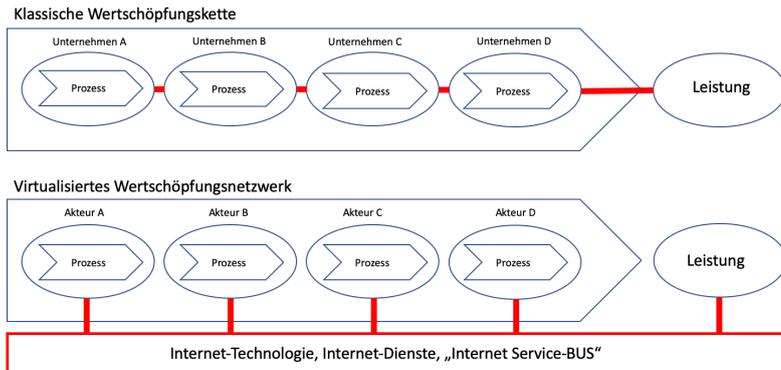


Abb. 2: Klassische und virtuelle Wertschöpfungsnetze. Nach: Scheer/Loos, Internetbasierte Geschäftsmodelle

Dabei hat die Digitalisierung mit ihrer Universalsprache der XML-Codierung und APIs das IT-Modell des „BUS“ auf die Wertschöpfungsketten übertragen. Bis heute ist beispielsweise die Arbeit an Produktdaten eine der großen Engpässe im e-Business. Allen Katalogsystemen und "Standards" zum Trotz, muss auf jeder Handelsstufe viel Aufwand in die kundenbezogene Aufbereitung der Produktdaten investiert werden. Problematisch daran ist, dass dieser Aufwand für den Händler inzwischen keinen Wettbewerbsvorteil mehr bietet. Einzig die Geschwindigkeit, mit der er Produkte digital aufbereitet, verringert den Zeitaufwand bis zur Verkaufsfähigkeit der Waren und Dienstleistungen.

"Time to market" ist deshalb ein Wert geworden - auch in der Beurteilung von Lieferanten. Ein Hersteller, der hervorragende Daten liefert, verbessert automatisch seine Sichtbarkeit am Markt. Zugleich wandert damit jedoch ein Teil der Wertschöpfung in seine Richtung, denn er übernimmt selbst Tätigkeiten, die in der Vergangenheit Teil der Marge des Händlers waren.

Genau so die Logistikfunktionen. Das Streckengeschäft wird im E-Commerce als "Dropshipping" auch für Endkunden genutzt. Einzelhändler sehen darin die Chance des "endless shelf", ohne das Lagerrisiko übernehmen zu müssen. Die Hersteller ihrerseits nehmen eine Verringerung ihrer Sichtbarkeit wahr, wenn sie nicht einen möglichst großen Teil ihres Sortiments an möglichst vielen Stellen im Internet abbilden können. Die Übernahme der Logistik durch den Lieferanten kommt aber zu einem Preis, der die Marge der Handelsstufe mindert.

Durch die Digitalisierung können einzelne Prozessglieder aus der festen Verankerung in der Porterschen Kette herausgelöst werden. In der Binnensicht der Handelsstufe führt das zu internen Veränderungen und Effizienzsteigerungen. In der Produktion können beispielsweise Prototypen durch „digitale Zwillinge“ ersetzt werden. Im Maschinenbau und in der Elektrotechnik hebt das die Effizienz enorm.

Wenn jegliches Prozessglied isoliert betrachtet und ersetzt werden kann, dann trifft das auch den Kern des Einzelhandels. Hier ist der Vertriebskanal "Laden" durch einen Onlineshop vollständig ersetzbar. Ist er damit überflüssig? Nein - wie in der Produktion ein Musterteil kann auch im Handel der physische Interaktionspunkt eine spezifische Funktion erfüllen - aber eben nicht mehr die alleinige Vertriebshoheit und damit Bestandsgarantie beanspruchen. Von dort leiten sich neuere Konzepte wie Pop-up-Stores ab.

Im gleichen Zug kann der Kunde seinerseits die Leistung theoretisch von einem beliebigen Akteur in der Wertschöpfungskette „direkt“ beziehen, wenn dieser als Vertragspartner des Kunden es ermöglicht, die durch Digitalisierung vereinzelt Leistungen über Partner zu beziehen. Damit verkehren sich vielfach die Beziehungen, indem Händler sogar zu Lieferanten der Hersteller werden können.

Es lohnt sich also, den Weg von Fertigung und Produktion zum Vertrieb, und von da auf der jeweils nächsten Handelsstufe vom Einkauf über die Disposition und Eingangslogistik, über die Phase der Lagerung und Bewerbung bis zur Verkaufstransaktion und ggf. Ausgangslogistik/Distribution nachzuvollziehen und darauf zu

befragen, ob virtuelle Prozesse die Kette intakt lassen, aufbrechen, verkürzen oder neu zusammensetzen. Denn klar ist: Jedes Glied der Kette addiert eine Leistung und erzeugt einen Mehrwert, durch den sich der Abgabepreis an die nächste

	Dimensionen			
	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
Realgüterstrom				
Nominalgüterstrom				
Informationsstrom				

Abb. 4: Intermediäre lösen die traditionelle Handelswertschöpfung auf

Handelsstufe oder den Verbraucher bildet. Sogar Basisleistungen, wie z.B. das Kassieren, aber auch viel allgemeiner die Kreditierung oder Zentralregulierung bei Verbundgruppen und Einkaufsgenossenschaften, werden als mehrwertbildender Faktor der Handelsstufe definiert.

Wenn Wertschöpfungspartner heute die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Handel diskutieren, geschieht das in der Regel auf der Matrix der klassischen Handelsprozesse. Wie verändert das Suchmaschinen-Paradigma den Weg des Kunden zum Händler? Wie unterscheidet sich in dieser Hinsicht die Suche auf mobilen Endgeräten von Desktop-Szenarien? Wie kann ein lokaler Onlinemarktplatz Angebote so bündeln, dass die

Menschen auf die Verfügbarkeit von Produkten in ihrer Region aufmerksam werden?

Dabei gehen die Händler implizit davon aus, dass Onlinehandel der Logik der klassischen Wertschöpfungskette zwingend folgt. Die einzelnen Leistungen werden aber, wie dargestellt, längst von neuen Intermediären aus dem Wertbündel gelöst und für sich überlegen erbracht.

Dennoch entwickeln die klassischen Händler selten neue wertbildende Leistungen. Stattdessen definieren sie neue Funktionen der alten Handelsmodelle, um die eigene Wertschöpfung weitgehend unverändert behaupten zu können. So findet sich unter dem Stichwort „Erlebniskauf“ häufig nicht mehr als die Drapierung eines Lockmittels, aber keine wesentliche Änderung in der Organisation und Funktion des Kernangebots im Handel. Eine Kaffeebar in einem Buchladen ist nett, aber wenn die Bücher nicht erhältlich sind oder keine Informationen vorliegen, um dem Kunden auf seinen Geschmack hin passende Lektüre zu empfehlen, dann hilft auch ein vom Grossisten als Whitelabel-Shop lizenziertes Onlinesortiment nicht.

Ohne dass Industrie, Groß- und Einzelhandel es bemerkt hätten, hat die Digitalisierung also genau diese Konstruktion der Handelsstufen zerschlagen. Nicht, dass damit alle Aufgaben einer einzelnen Handelsstufe obsolet würden. Aber die Digitalisierung hat den Verbund der Leistungen aufgelöst. Damit gibt es noch Erzeuger, gewerbliche bzw. private Verbraucher – und „Intermediäre“.

Nimmt man den funktionenorientierten Ansatz, gliedert sich die Wertschöpfung des Handels in räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Leistungen im Hinblick auf Waren, Geld und Informationen.

Die drei Ströme – Waren/Realgüter, Geld/Nominalgüter und Informationen – wurden in der ersten Zündstufe der Digitalisierung durch einzelne Anbieter wie Google, Paypal und führende Fulfillment-Anbieter herausgefordert. Allerdings waren die Händler anfangs stets noch Herren der Produkte, Informationen, Transaktionen, die sie mithilfe der diversen Suchmaschinen,

		Dimensionen			
		Raum	Zeit	Quantität	Qualität
<i>Realgüterstrom</i>	<i>Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender</i>				
Ware	Bewegen von Ort zu Ort durch den Raum (phys. Übertragung der Ware)	Vorratshalten durch die Zeit	Sammeln, Aufteilen, Umpacken	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, <u>Sortimentieren</u> , Ergänzen durch Zusatzleistungen	
<i>Nominalgüterstrom</i>	<i>Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller</i>				
Geld	Übermitteln der Zahlungsmittel von Ort zu Ort	Vorfinanzieren des Herstellers, Kreditieren des Verbrauchers	Sammeln, Aufteilen der Zahlungsbeträge	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsformen	
<i>Informationsstrom</i>	<i>Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt</i>				
Daten	Übermitteln von Informationen von Ort zu Ort	Speichern, Vordisponieren	Sammeln von Informationen, Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren, Ergänzen, Prognostizieren	

Abb. 3 (angelehnt an: Müller-Hagedorn, Toporowski, Zielke, Der Handel. Grundlagen, Management, Ziele, Stuttgart, 2012, S. 32)

Payment-Anbieter und Logistik-Dienstleister in ihrer Wertschöpfung ergänzen konnten.

In der zweiten Stufe rissen bei transaktionalen Suchen, d.h. bei der Kaufvorbereitung, Anbieter von Preis- und Produktvergleichen die Informationsführerschaft an sich. Sie speisten sich aus Informationen der Händler, lösten diese jedoch von der Ware ab und schufen eine Vergleichbarkeit auf bislang unerreichter Sortimentstiefe. Die Auswahl des Produktes ging der Auswahl des Händlers voraus.

Folgerichtig wurde als nächstes die Zahlungsfunktion aus der Wertschöpfung des Händlers herausgelöst. Denn wozu noch der Weg in den Shop, wenn die Kaufentscheidung aufgrund von Produkt und Preis schon getroffen ist? Der Kaufvertrag muss nicht zwingend auf der Plattform des Händlers zustande kommen, sondern kann als Direktkauf beim Preisvergleichsanbieter abgebildet werden, ohne das Vertragsverhältnis zwischen Kunde und Händler zwingend zu unterbrechen.

Diese digitale Abtrennung des Zahlungsvorgangs geht nahtlos auch auf der Shop-Plattform des Händlers selbst.

- Der schwedische Finanzdienstleister Klarna hat als erster ein Modell entwickelt, mit dem nicht mehr im Checkout – also sozusagen an der Kasse – eine Payment-Lösung gewählt wird, sondern der Checkout an sich vom Shop gelöst wird. Die Zahlungsart – Vorkasse, Rechnungskauf, Kreditkarte etc. – muss der Kunde nicht mehr im Checkout wählen, sondern er kann nach einmaliger Transaktion in allen Shops, die Klarnas Checkout einsetzen, quasi mit einem Klick auschecken.
- In ähnlicher Weise macht Apple-Pay oder Android-Pay aus jeder stationären Bezahlung an der Kasse eine E-Commerce-Transaktion – und verlagert obendrein die benötigte Infrastruktur weitgehend vom Händler auf die Endgeräte der Konsumenten.
- Und nicht einmal die Kasse ist mehr nötig. In Asien erfolgt die Zahlung durch Gesichtserkennung und Bestätigung mit einem zweiten persönlichen Datum, etwa dem Fingerabdruck. Die Waren werden über RFID-Technologie erkannt, so dass die bei uns im Handel scheinbar systemrelevante Leistung des Kassierens obsolet ist.
- Vollends hat schließlich Amazon die Kasse abgeschafft und in seinen amerikanischen AmazonGo-Filialen die Kunden-erkennung und "Bonifizierung" an den Beginn des Einkaufs verlegt. Check-In statt Checkout.

Wichtig ist zu verstehen, dass hier ein isolierter Prozess aus dem Onlinehandel zum dominierenden Zahlverfahren überhaupt geworden ist.

Parallel führt die Transparenz von Produkten und Preisen sowie die Herauslösung des Transaktionsprozesses dazu, dass die Logistikleistung (Verfügbarkeit, Versandkosten, Lieferzeit) und die Einfachheit der Zahlung die Kaufentscheidung so stark beeinflussen, dass für viele Händler die Nutzung von externen Angeboten notwendig geworden ist.

Zwischenfazit:

Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> • Hersteller / Marken • Einkaufs-Genossenschaft • lokale Lieferanten • Vermieter • lokale Behörden • lokale Wirtschaftsförderung 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> • Einkauf • Sortimentsbildung • Ladengestaltung • Kundenberatung • Inventur 	Value Proposition  <ul style="list-style-type: none"> • Nähe • Preis-Leistung • Qualität • Service 	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> • Tante Emma • Kundenkarte • persönliche Beratung • Selbstbedienung 	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> • Massenmarkt • lokaler Bedarf • Sortiments-spezifischer Kundenkreis
Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> • Lage/Immobilie • Supply Chain • Öffnungszeiten + • Personalplan 		Channels  <ul style="list-style-type: none"> • Laden • Website • ggf. Lieferdienst 		
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> • Margen-getrieben • hohe Fixkosten • Economies of Scale 			Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz/Ertrag pro Kunde/Kauf • WKZ • sep. fakturierbare Services 	

Abb. 5: Business Model Canvas des klassischen Handels; eigene Grafik auf Grundlage des Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten • Content-Provider • Aggregatoren • Hard-/Software-Partner • Influencer/Link-builder 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> • Reach • CRO (inkl. CM) • Produktdaten-optimierung • Plattform-Entwicklung 	Value Proposition  <ul style="list-style-type: none"> • Personalisierung • Sortimentsbreite/-tiefe • Preis-Leistung • Performance • Convenience 	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> • e-CRM • Event-triggered • Abonnement • Social Network-Engagement • Self-Service 	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> • dynamische Segmente • globale Nischen • CLV-basiert
Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> • Technology Stack • Fachkräfte 		Channels  <ul style="list-style-type: none"> • Website • App / Skill • Plattform/Market-place 		
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> • Variable Kosten • CpO / CpA - basiert • Revenue-Share 			Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> • Economies of Scale • Economies of Scope (niceshops.com...) • CLV (Wiederholungskäufe) • Cross-Sell (Services) • Membership • Ad-Revenue • Affiliate-Revenue • Platform-Revenue 	

Abb. 6: Business Model Canvas des Digitalen Handels; eigene Grafik auf Basis des Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur

Die traditionellen Kernleistungen des Handels werden durch die Digitalisierung sowohl inhaltlich anders erbracht als auch aus ihrem Zusammenhang gelöst. Dadurch verliert der Handel seine Existenzberechtigung als notwendiger Mittler zwischen Hersteller und individuellem Kunden.

Je besser er selbst jedoch seine Leistungen über Plattformen zugänglich macht - "as a Service" -, desto mehr kann er vom "Neuen Handel" profitieren. Das gilt insbesondere für den scheinbar überflüssig werdenden Großhandel. Er verfügt über Systeme und Prozesse, mit denen er Waren und Dienstleistungen für die Industrie (Produktionsverbindungs-handel) wie für den Retailer oder Endkunden bereitstellen kann.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

MULTICHANNEL, VOM E-COMMERCE AUS GEDACHT

Die **klassische Wertschöpfung** im Handel unterstellt zweierlei: eine ausschließlich oder vorzugsweise durch den Handel überbrückbare zeitlich-räumliche Trennung zwischen Produkt-hersteller und Verbraucher, sowie eine Kaufsituation, in der Ware, Information und Transaktion (weitgehend) zusammenfallen.

Die **digitale Wertschöpfung** im Handel unterstellt, dass räumliche und zeitliche Distanz für die Information und Transaktion unerheblich ist, darum statt Beständen (Ware/Service/Personal) Prozesse definiert und kontrolliert, aber nicht mehr selbst „besessen“ oder erbracht werden müssen. Der Handel folgt damit der digitalen Disruption in der Telekommunikation, bei der die Synchronizität des z.B. telefonischen Gesprächs durch asynchrone Situationen (Chat) abgelöst wurde.

Multi- oder Omnichannel unterstellt, dass ein Händler die Logik des Onlinehandels in seinem bestehenden Geschäft erfolgreich implementieren kann. Tatsächlich kann er Waren heute ohne großen Aufwand auf Marktplätzen oder im eigenen Onlineshop präsentieren. Häufig wird der "Laden" als Erfolgsstrategie für Onlinehändler empfohlen und "vice versa" E-Commerce als Disziplin im Einzelhandel interpretiert.

Doch eine Beschreibung von Einzelhandel und E-Commerce mit der Technik des [Business Model Canvas](#) legt die Vermutung nahe, dass hier zwei gänzlich verschiedene Geschäftsmodelle existieren:

- Der Business Canvas des klassischen Handels zeigt, dass dieser stark von den Begrenzungen der Fläche und des Personals abhängig ist. Die Nähe - physisch wie emotional - ist andererseits das besondere Wertversprechen, an das sich eine Vielzahl valider Nutzenvorteilsargumente für den Endkunden knüpfen.
- Der Neue Handel kennt die Begrenzung nicht. Das verlangt von ihm in der Folge eine ganz andere Sortimentspolitik, eine andere Preispolitik, eine andere IT-Struktur, anderes Personal. Mit

anderen Worten: E-Commerce funktioniert so anders, dass beide Geschäfte schwer nebeneinander zu führen sind.

HÄNDLER ALS INTERMEDIÄRE

Sind also alle Multi-, Cross- und Omnichannel-Phantasien haltlos, der klassische Handel tatsächlich unwissentlich tot, nicht mehr zu retten?

Nicht, wenn er seinen Ausgangspunkt umkehrt: wenn er nicht E-Commerce vor der Folie seiner Handelsstufe und alten Wertschöpfung betrachtet, sondern wenn er seine (lokale, stationäre, außendienstgetriebene) Position zwischen Hersteller und Kunde vor der Folie des E-Commerce interpretiert. Wenn er im Selbstverständnis zum Intermediär wird.

Lokale Nähe genügt zwar als Wert nicht mehr, um Sortimentsgrenzen und Preisaufschläge jederzeit zu rechtfertigen. Aber „Nähe“ hat in der Prozessdenke der digitalen Intermediäre weiterhin eine hohe Relevanz. Das gilt für die Optimierung der Suchmaschinen-Performance, und es zeigt sich an anderer Stelle daran, dass Amazon derzeit eine eigene Zustellstruktur z.B. in Form von Paketboxen („Locker“) aufbaut, Läden eröffnet und auch in eigene Flotten investiert. Denn Amazon denkt hier nicht statisch, sondern prozessual; und es geht nicht um eine Sortimentsbildung über Raum und Zeit, sondern um die Organisation des Warenübergangs und der Informationskette. Es ist weniger Intralogistik (Lagerbewirtschaftung) als Handelsdistribution.

Ein Händler, der sich als Intermediär versteht, sieht seinen Laden als digitales Asset, das im E-Commerce optimiert wird. Durch maximale Sichtbarkeit erzielt er wieder Relevanz für die Lieferanten und er kann auch in Richtung digitaler Wettbewerber Coopetition-Modelle entwickeln. Dies ist im Offline-Handel in der Entwicklung der Warenhäuser zu Shop-in-Shop-Betrieben ähnlich erkennbar, wobei hier lediglich die Aggregationsfunktion genutzt und weniger produktive Vorgänge den "Mietern" überlassen werden. Wirtschaftlich ändern sich dadurch auf dem obigen Canvas die Kosten- und Erlössituation.

Genauso ist der Besitz eines Kranladers, um 10 Sack Reis in den zweiten Stock zu heben, durchaus eine Mehrwertleistung auch von Intermediären. Nur eben nicht als hinreichender Wert an sich, sondern als Teil eines maximal digitalisierten Prozesses. Würde Amazon Business Kranlader kaufen? Ein Onlinehändler würde eher einen Logistik-Dienstleister wie Liefery oder Metapack als "Service" in seine digitale Infrastruktur einbinden. Der wiederum bildet die regional erreichbaren Kranlader über eine Plattform ab, so dass der Händler komplexe Lieferungen in seinem Shop zeitlich flexibel und nach Opportunitätskosten statt Vollkosten anbieten kann. Fakt ist, dass die IT-seitige, digitale Vernetzung eine Disposition über viel mehr Transportmittel (qua Dienstleistung) ermöglicht und damit gegenüber dem Kunden eine bessere Lieferleistung.

MULTICHANNEL IST KEIN KÖNIGSWEG

Die Logik der digitalen Wertschöpfung leitet sich dabei aus der Plattform-Logik ab: In einem Netzwerk steigt mein Wert als Mitglied mit der Anzahl meiner eigenen Verbindungen und der Zahl der Verbindungen jedes einzelnen der mit mir verbundenen Kontakte. In so einer Netzwerk-Logik werden vormals isolierte Prozesse um so wertvoller, je besser sie sich in beliebige andere Prozesse integrieren lassen. Geschlossene Systeme mit wenigen Schnittstellen skalieren schlecht.

Es ist darum ein verbreitetes Missverständnis, dass ein E-Commerce-Unternehmen, das eine Filiale eröffnet, ein Multi-channel-Einzelhändler und damit Teil des Einzelhandels-Wertschöpfungsmodells würde. Mag sein, dass die Filiale an sich in Teilen einem traditionellen Wertschöpfungsmodell unterliegt, im Gesamtkonstrukt ist sie aber voll in führende digitale E-Commerce-Prozesse einbezogen. Die Filiale dient dazu, weitere Vernetzungen zu ermöglichen, ist aber nie als Wert an sich gedacht.

Die Filiale ist auch nicht konstitutiv für das Geschäftsmodell, das auf direkte Belieferung ausgerichtet ist – erkennbar z.B. durch

Kommissionierung aus einem Zentrallager, Transaktion vor Warenübergang etc. Die Filiale kann in einem gegebenen Fall den besseren digitalen Prozess ermöglichen (Produkt ist vor Ort, Kunde hat dringenden Bedarf, Bonität oder Kundenstatus verlangen Vorkasse oder Nachnahme). Sie kann eigene Produkte besser inszenieren und erlaubt damit eine additive informatorische Wertschöpfung, ist dann aber eher Showroom als Einzelhandel. Und so weiter.

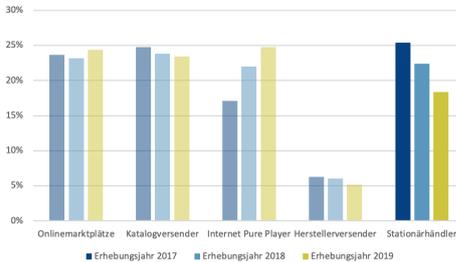
Man kann dies bis auf die Arbeitsplatzdefinition herunterbrechen. Wenn ein Mitarbeiter im Lager überwiegend klassische Filialbelieferung vollzieht, gehört er dem klassischen Modell der Handelslogistik an. Wenn er überwiegend Endkunden-orientierte Prozesse vollzieht, gehört er dem E-Commerce-Modell an. Ein Mitarbeiter auf der Fläche, der überwiegend aus dem Lager heraus Pakete packt, weil er Teil der „Same Day Delivery“-Kette ist, folgt dem E-Commerce-Prinzip. Wer in einem Click&Collect-Modell Ware nur aushändigt und im Kern die Warenprozesse der Filiale sowie die Beratung gewährleistet, bleibt Einzelhändler. Ein Unternehmen, zwei Modelle.

Dass Multichannel nur ein Schlagwort, aber kein Königsweg ist, zeigt sich an der Jahr um Jahr steigenden Zahl der Insolvenzen von Ikonen des Stationären Handels. Diese erzielen durch den neuen Vertriebskanal nicht genügend Wachstum, um die Kosten des Betriebs zweier inkompatibler Geschäftsmodelle zu finanzieren. Denn ohne eine "unique selling proposition", die im digitalen Zeitalter Bestand hat und im E-Commerce exzellent vorgetragen wird, verliert eine stationäre Marke dauerhaft an Sichtbarkeit.

MULTICHANNEL AUS E-COMMERCE-PERSPEKTIVE: BEISPIEL MODE

Modegeschäfte sind der Frequenzbringer für den innenstädtischen Handel. Doch diese Kategorie leidet seit vielen Jahren an Umsatzrückgang, während der Onlinehandel mit Mode rasant wächst.

Fashion-E-Commerce: Shops der stationären Händler laufen hinterher



Frage: Wo werden Bekleidung und Schuhe im E-Commerce gekauft (Vergleich 2017-2019)?
Quelle: Daten der Studie „Interaktiver Handel in Deutschland“ von BEYONDATA im Auftrag des bevh.

www.bevh.org

bevh

Abb. 7: Entwicklung des Mode-Onlinehandels nach Betriebsformen

Das Versprechen von Multichannel-Handel wäre, dass ein weiterer Kanal die Rückgänge kompensieren könnte. Und es ist heute scheinbar keine hohe Kunst mehr, einen Onlineshop neuester Technologie "as a Service" zu nutzen und Betreiben. Dennoch sinkt die Relevanz der Onlineshops stationärer Händler im Fashion-Segment kontinuierlich, wie aus der Marktforschung des bevh hervorgeht.

Wie aber könnte ein Fashion-Händler, der kein "uniques" Sortiment anbieten kann, überhaupt online wettbewerbsfähig bleiben? Durch digital vermittelbare Leistungen, nach denen Nutzer suchen und die für ihre Kaufentscheidung relevant sein könnten.

Beispiel "Schneiderei": Keywords rund um das Thema Maßschneidung bzw. Änderungen gibt es genug, um hier eine Suchwort-Strategie aufzubauen. Aber das wird nicht genügen, weil es für viele Nutzer heute gelernte Praxis ist, auf großen Plattformen zu bestellen und dann zum Schneider des Vertrauens zu gehen. Dennoch lassen sich einige digitale Leistungen definieren, die Umsatz erhalten.

- Wo der lokale Modehändler das Umnähen als Mehrwertleistung definiert, würde der digitale Intermediär einen Prozess bauen, um im Rahmen der Bestellung bei dem vom Kunden aus betrachtet nächstgelegenen Schneider die Vermaßung und Anpassung anbieten zu können – und zwar mit Eingabe von Maßtermin und Fertigstellungs-Deadline. An solchen Diensten kann ein Modehaus teilnehmen.
- Umgekehrt kann ein Multichannel-Einzelhändler abseits des Onlinehandels eine eigene digitale Wertschöpfung entwickeln, in Form einer Integration in E-Commerce-Modelle. Bleiben wir im Beispiel Mode. Ein lokaler Händler könnte die Entwertung der lokalen Präsenz mit einem starken digitalen Angebot konterkarieren: Statt Hausschneider werden Schneideraufträge online an verschiedene über eine IT-Plattform angeschlossene Vertragsschneider vergeben, so dass auch taggleich umgenäht werden kann. Ebenso kann er aus der Filiale heraus das o.g. Logistiknetzwerk ansteuern, um den Lieferservice für den Kunden zu buchen.
- Und wenn er schon dabei ist, kann er sein Geschäft auf Mehrwert-Plattformen einbinden. Zalando beispielsweise hat sich zu einer Plattform entwickelt, die bei vollständiger Produkthoheit den lokalen Handel einbindet. Der Händler braucht keinen eigenen "E-Commerce-Stack", um Aufträge aus der Plattform zu übernehmen. Er wird im Hinblick auf das Fulfillment Wertschöpfungspartner für Zalando, weil es effizienter und ökologischer ist, Daten reisen zu lassen als Pakete.
- Der Mehrwert für Zalando ist die höhere Verfügbarkeit und schnellere Lieferung bei gleichzeitiger Entlastung der eigenen Logistik. Mehrwert für den Partner-Händler ist die Übernahme eines Auftrags, den er sonst vermutlich nicht vom Verbraucher selbst erhalten hätte - hier kann und muss er in seiner Kalkulation die eigenen Kosten für Werbung und Verkauf abziehen, da er stattdessen Zalando den Auftrag "abkauft". Der Mehrwert für den Kunden kann in der schnelleren Lieferung liegen.

Viele der genannten Prozesse ähneln dem, was der Einzel- und Großhandel seit Jahren anbieten. Zugrunde liegen meist aber Kontrakte und einzelne, oft manuelle Prozesse, die nicht aus einem digitalen System angesteuert werden können.

Das bedeutet dennoch: Jeder Händler kann sich intelligent digitalisieren. Aber nicht, indem er einfach einen Onlineshop schaltet oder ein „digitales Schaufenster“ ins Netz stellt. Eine Adresse ist für eine Suchmaschine wertlos, wenn der Nutzer diese nicht im Zusammenhang mit einer Marken- oder Transaktions-Suche angezeigt bekommt, weil keine Informationen über Sortiment und Bestand mitgeliefert werden können. Was hilft schnelles WLAN in Innenstädten und Läden, wenn die Kunden damit lediglich besonders schnell online Preise vergleichen können.

Intelligente Digitalisierung des Handels bedeutet, so am Kerngeschäft zu schrauben, dass mehr als ein zusätzlicher Verkaufskanal entsteht. Die Teilnahme an den neuen Ökosystemen liefert dem Händler potentiell eine Vielzahl an Daten, mit denen er sein eigenes Geschäft erweitern kann. Die Arbeit mit Daten und Prozessen wird damit Kernkompetenz jedes "Neuen Händlers".

Zwischenfazit:

Vom hypothetischen Ende der „Institution Handel“ her kann neue Wertschöpfung als Intermediär entwickelt und die Verkörperungen von Handel, die Tätigkeiten und Leistungen neu erfunden werden. Die digitalen Prozesse auf Plattformen können und werden die klassische B2B2C-Wertschöpfung verkehren in C2B2B2C-Prozesse: Produktion, Information, Transaktion und Distribution werden mit Hilfe digitaler Technologie transformiert.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

MARKTPLÄTZE UND PLATTFORMEN: DAS BETRIEBSSYSTEM DES NEUEN HANDELS

Unser Bild vom Handel ist geprägt von Einkaufsstraßen, Fußgängerzonen und Malls. Dass viele kleine und mittlere Städte heute mit Leerstand zu kämpfen haben, wird drei Faktoren angelastet: der demographischen Entwicklung, der wirtschaftlich begründeten "Zentralität" von Oberzentren, und nicht zuletzt der Abwanderung von Kaufkraft ins Internet.

Dabei sind die Ladengeschäfte eine vergleichsweise junge Ausprägung von Handel. Sicher gab es seit der Antike Läden, in denen aber vorzugsweise Handwerker ihre Waren angeboten haben. Handel in Geschäften war bis ins 19. Jahrhundert hinein weniger bedeutend als der auf Marktplätzen. Davon zeugen auch die später entstandenen großen, z.T. überdachten Markthallen in den europäischen Metropolen. Hauptmärkte, Wochenmärkte und Fachmärkte prägen bis heute das Stadtbild bis hin zu den Namen der Straßen und Plätze.

Online-Marktplätze stehen in Deutschland seit Jahren für knapp die Hälfte des gesamten E-Commerce-Umsatzes. 2019 wurden darüber nicht ganz 34 Mrd. Euro umgesetzt, was fast 47 % aller Umsätze entspricht. Darin noch nicht eingerechnet sind die Umsätze zahlreicher Onlinehändler, die inzwischen ihre eigene Onlinepräsenz für Partner öffnen. Dadurch entstehen neben den bekannten globalen Marktplätzen wie Amazon, ebay, Cdiscount (F), Rakuten (JP) oder Alibaba (CN) auch kleinere, spezialisierte Anbieter.

Zalando beispielsweise bindet neben Marken auch zahlreiche andere Händler an und erweitert so Sortiment und Verfügbarkeit. Da sich stationäre Händler mit geringem Aufwand anschließen und Aufträge der Plattform "übernehmen" können, erhöht Zalando seine Liefergeschwindigkeit und verringert potentiell den ökologischen Fußabdruck: Die gewünschte Ware befindet sich häufig ja schon im Umfeld des Kunden und muss nicht aus den Zentrallägern verschickt werden.

Der Parfümeriehändler **Douglas** verfügt bereits über ein fast vollständiges Angebot an Düften und Kosmetika. Aus diesem Grund ergänzt er online sein Sortiment um Dienstleistungen, die er nicht zwingend selbst in seinen Filialen erbringt, sondern die Partner bereitstellen. Auch wenn hier nicht mehr physische Produkte gehandelt werden, ist es dennoch ein klassisches Marktplatz-Angebot.

Im B2B-Segment hat beispielsweise **Conrad Electronic** sein Angebot für ein breites Spektrum an Produkten der Betriebseinrichtung geöffnet. Die Stahlhändler **Klößner** und **ThyssenKrupp** haben in ihren Marktsegmenten Onlinemarktplätze gestartet. Auch im Chemiesektor gibt es erste Modelle.

Der Onlinemarktplatz kopiert das klassische Marktplatz-Modell, indem er Warenangebote aggregiert und damit durch Sortimentsbreite und -tiefe eine höhere Relevanz im E-Commerce erzielt. Darüber hinaus differenzieren sich die Online-Marktplätze im Hinblick auf die weitere Integration der angeschlossenen Anbieter:

- Einige Marktplätze beschränken sich darauf, die Sortimente der Händler in eine gemeinsame Liste aufzunehmen. Die Darstellung des konkreten Angebots bleibt dabei - wie bei eBay oder Raktuen - dem einzelnen Händler überlassen. Dadurch kann sich der Händler individuell präsentieren.
- Einige Marktplätze führen die Produkte aller Anbieter jeweils auf einen Master-Datensatz zurück, so dass die Kunden an einer Stelle alle relevanten Produktinformationen finden und von dort den nach Preis- und Lieferkriterien passenden Anbieter wählen. Dieses Modell findet sich bei z.B. bei der zum Marktplatz avancierten Preisvergleichsidealo.de, aber auch bei real.de oder im B2B-Sektor bei mercateo.de. In dieser Ausprägung von Marktplätzen gibt es sowohl solche, die einen gemeinsamen Warenkorb und Checkout anbieten als auch solche, die einzelne Transaktionen erfordern, weil dies bsp. aufgrund unterschiedlicher Versandkosten nicht abgebildet werden kann.
- Am weitesten hat Amazon das Marktplatzmodell weiterentwickelt, weil hier der Händler auch die Logistikleistung direkt bei Amazon einkaufen kann. Dadurch erschließt er sich auch

ohne eigene Investitionen internationale Märkte. Hier zeigt sich bereits, dass er ehemals eigene Kernleistungen abgibt, um Marktchancen zu realisieren. Dies gelingt mit Erfolg, wenn er so Margenverbesserungen durch höhere Absatzmengen und ggf. bessere Abgabepreise in anderen Märkten erzielt, mit denen sich ggf. Margenverluste aus der teurer eingekauften Logistikleistung überkompensieren lassen.

VOM MARKTPLATZ ZUR PLATTFORM

Mit der Übernahme von Logistikleistungen entwickeln sich Marktplätze hin zu Plattformen. Als Plattform bieten sie den Händlern nicht nur die Reichweite und Aggregationsleistung an. Vielmehr werden beliebige Leistungen, die ursprünglich für das eigene Geschäft entwickelt wurden, als fakturierbare "Services" vorgestellt. So muss man heute nicht mehr auf ebay oder Amazon selbst verkaufen, um Zahlungsweisen wie Paypal oder AmazonPay einzusetzen.

Zu den Services können Marketingleistungen oder auch die Bereitstellung eines Betriebssystems für solche Händler gehören, die E-Commerce nicht als Kerngeschäft betreiben. Möglich wird dies durch Application Programming Interfaces (APIs), die einzelne Programme für Dritte "as a Service" erreichbar machen. APIs verringern den Aufwand für die Anbindung weiterer Händler oder Dienstleister dramatisch, und sie ermöglichen es, unterschiedliche Programme einfacher miteinander zu kombinieren.

Aber eine Plattform funktioniert deshalb im Innersten anders als ein Marktplatz. Die Wertschöpfung liegt nicht nur in der Bereitstellung und dem Verkauf von Dingen und Diensten, sondern in der Vernetzung. Die Plattform wird wertvoll, weil sie Informationen schneller und universeller bereitstellt als individuelle Integrationen zwischen zwei Wertschöpfungspartnern. Und sie erkennt aufgrund der Vielzahl von entstehenden erfolgreichen Vernetzungen Muster, die sie als eigene Mehrwertleistung den Plattformteilnehmern anbieten kann.

PLATTFORMEN UND WERTSCHÖPFUNGSNETZE

Damit verändern Plattformen die Logik von Wertschöpfungsketten. Die folgenden Grafiken zeigen, wie eine Plattform, die Technologien und Daten vieler Teilnehmer verbindet, auf jeder Wertschöpfungsstufe für bessere Entscheidungen und Prozesse sorgen kann. Die Grafiken sind inspiriert von einer Visualisierung des Geschäftsmodells von Alibaba, die der CEO der Alibaba-Group, Daniel Zhang, ursprünglich auf dem Alibaba Investment Day 2018 präsentiert hat.

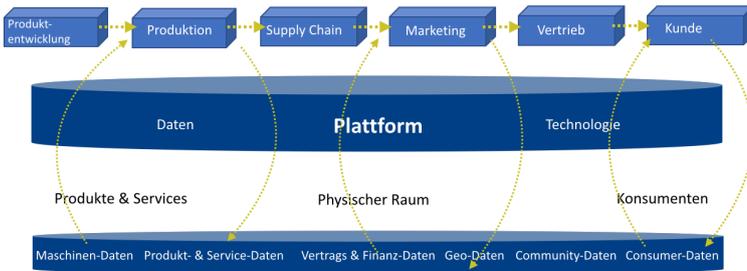


Abb. 8: Klassische Handelswertschöpfungskette und isolierte Plattformen

Plattformen können auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen spezifische Services bereitstellen. "Machine2Machine"-Kommunikation erfolgt in der Produktion heute bereits über solche cloudbasierten Infrastrukturen. Marktplätze sind in dieser Betrachtung Vertriebsplattformen. Google, Facebook oder Instagram sind Marketingplattformen, weil sie nicht nur Informationen bereitstellen, sondern die über die Interaktionen der Nutzer gewonnenen Erkenntnisse durch weitere Services als separate Mehrwertleistungen anbieten. Man denke nur an die Google Analytics-Suite, die heute zum Standardwerkzeug auch für solche Unternehmen zählt, die keine Suchmaschinenwerbung betreiben.

Die Grafik zeigt auch, dass eine Vielzahl solcher Plattformen heute isoliert voneinander funktionieren. Das hat zur Folge, dass Informationen nur innerhalb der jeweiligen Plattform optimiert

werden. Kommunikation ist oft nicht möglich, weil aus wirtschaftlichen Interessen keine Schnittstellen zur anderen, ggf. konkurrierenden Plattform bereitgestellt werden. Daten können nicht fließen. Dies gilt auch, wenn z.B. Produktionsplattformen eigene Sprachen bzw. eigene Datenstandards verwenden, die nicht von anderen Plattformen verwendet werden können.

In dieser Logik bleiben Plattformen Teil der alten Porterschen Wertschöpfungsdenke, in der jede Wertschöpfungsstufe für sich funktioniert und ihr "Produkt" der nächsten Stufe übergibt. Soll diese doch sehen, was sie damit macht und an Mehrwert schafft.

Entsprechend langsam ist die Rückübermittlung der eigentlich entscheidenden Kundeninformationen - jeweils nur rückwärts von Handels- bzw. Wertschöpfungsstufe zur nächsten (s. Abb.).



Abb. 9: Informationsfluss in der Demand-Chain

Wenn aber Daten auf einer Plattform verknüpft werden können, hat potentiell jede Handelsstufe direkten Zugriff auf die Informationen. Das an sich bietet schon den Mehrwert, dass die Hersteller den Marktbedarf unmittelbar beobachten und Entwicklungen antizipieren können.

Das bedeutet freilich, dass eine Funktion des Handels zur Disposition stehen könnte. da früher kaum direkter Kontakt zwischen Verbraucher und Hersteller bestand, ermittelten Händler und Hersteller im Konsumgütersektor mittels Category Management gemeinsam und Anbieter-übergreifend, wie sich von

Markt zu Markt der ideale Produktmix verhält. Ein Teil dieser Informationen würde auf einer integrierten Plattform ohne Intervention des Handels erkennbar.

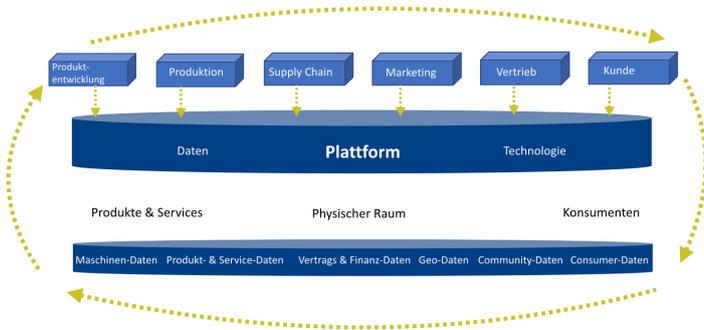


Abb. 10: Plattform-gesteuerte Demand-Chain

In jedem Fall aber kann eine integrierte Plattform das erleichtern, was heute noch mit einer Vielzahl von Zwischenschritten und häufig manuell erfolgt: Den Umbau einer Supplychain zu einer Demandchain. Wenn auf einer Plattform nicht nur aus der Binnensicht einer Wertschöpfungsstufe Daten, Dienste und Maschinen verbunden werden, können private und gewerbliche Verbraucher ihren individuellen Bedarf einfacher in die Produktionsprozesse einbringen.

Ob Fertigung in der Losgröße 1, die häufig als Zielpunkt von Industrie 4.0 genannt wird, überhaupt ökonomisch sinnvoll ist, kann hier nicht beantwortet werden. Economies of Scale existieren weiter. Andererseits zeigen Beispiele aus dem Konsumentenbereich, dass Verbraucher durchaus bereit sind, mehr Geld für individuelle Fertigung auszugeben. Konfiguratoren und Editoren gehört daher ein guter Teil der Aufmerksamkeit, wenn man über den Neuen Handel spricht.

In jedem Fall lassen sich durch Integration der Plattformen Daten generieren, die unmittelbar volkswirtschaftlichen Nutzen versprechen: Wenn Nachfragezahlen und Leistungsfähigkeit von Vertriebskanälen transparent werden, lässt sich Überproduktion reduzieren und Versorgung gezielt steuern. Das verringert den ökologischen Fußabdruck entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Für den Neuen Handel ist die Teilnahme an solchen Plattformen keine Frage mehr des ob. Tatsächlich werden viele der Dienste künftig vorzugsweise auf solchen Plattformen bereitgestellt. Sie werden damit zur Infrastruktur, zum Betriebssystem des Neuen Handels.



Abb. 11: Die Plattform als integriertes Betriebssystem

Zwischenfazit:

Marktplätze und Plattformen sind das Paradigma des neuen Handels. Sie bündeln Daten, können sie optimieren und stellen die Grundlage für neue Geschäftsmodelle dar. Dazu liefern sie die Basis im Hinblick auf Technologie, Daten und Anwendungen. Die Diskussion über Regulierung von Marktplätzen und Plattformen sollte daher im Hinblick auf ihren volkswirtschaftlichen Nutzen und ihren Infrastruktur-Charakter versachlicht werden.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

GLOBALE WERTSCHÖPFUNG IM E-COMMERCE: INTERNATIONALISIERUNG ODER „CLASH OF DIGITAL CULTURES“?

Cloud und KI-Technologien rücken ins Zentrum politischer Willensbildung, da E-Commerce im globalen Maßstab Wertschöpfungsprozesse und Informationsflüsse neu gestaltet. Dies betrifft Import und Export gleichermaßen. Digitale Marktplätze und Plattformen erlauben es Händlern, mit geringem Aufwand Waren im Ausland für den Wiederverkauf zu beziehen. Genau so einfach wird es ihnen gemacht, in anderen Ländern zu verkaufen.

Die über Marktplätze und Plattformen im Ausland erzielten Umsätze allein deutscher B2C-Händler betragen längst mehrere Milliarden Euro. Der ohnehin global aktive Groß- und Außenhandel kann hier eher Effizienzen erhöhen und Märkte besser ausschöpfen, denn sie neu erschließen. Aber auch hier ist ein hoher volkswirtschaftlicher Nutzen erkennbar.

Digitale Plattformen sind ein Motor des Welthandels. Entsprechend der oben geschilderten Auflösung der klassischen Handelswertschöpfung, benötigen die Anbieter im operativen Geschäft dafür jedoch keinen Handelsmittler mehr, sondern können das Geschäft über digitale Dienste und vernetzte Servicepartner (Logistik, Compliance) abwickeln. Für diesen neuen Handel sind z.T. staatlicherseits noch keine Instrumente geschaffen, die Einhaltung der weiterhin geltenden Regeln zu prüfen und ggf. durchzusetzen.

Andererseits agiert keine Plattform gänzlich supranational. Sie sind entsprechend der geltenden Regeln ihres Heimatlandes und zunächst nicht mit Blick auf den Rechtsrahmen der Zielmärkte entwickelt worden. Die Umsetzung der EU-GDPR bzw. Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) hat daher im Verhältnis deutscher Händler mit internationalen Plattformen für beide Seiten einige vertragliche und organisatorische Veränderungen erfordert. Aber: Lösungen können geschaffen und regulatorische Lücken geschlossen werden.

EINE DIGITALE BERLINER MAUER

Indessen kann die Nutzung einer Plattform Einschränkungen für die Nutzung anderer Plattformen nach sich ziehen. Die Vorsitzende des Internationalen Währungsfonds, Kristalina Georgiewa, **hat angesichts des Handelsstreits zwischen den USA und China Anfang Oktober 2019 gewarnt**, dass daraus in fast 90 Prozent der Welt ein langsames Wachstum resultiere. Konsequenzen sieht sie auch und vor allem in unterbrochenen Lieferketten und durch „eine digitale Berliner Mauer“, die einzelne Länder zwingt, „sich zwischen konkurrierenden Technologiesystemen zu entscheiden“. Gemeint sind die Plattformen der "GAFA" (Google, Amazon, Facebook, Apple sowie Microsoft) einerseits und der "TAB" (Tencent, Alibaba, Baidu) andererseits.

DIE NEUE, DIGITALE SEIDENSTRASSE

Die folgende Karte zeigt, wie viele Staaten mittlerweile Abkommen im Rahmen der „Belt and Road“-Initiative (BRI) – der „Neuen Seidenstraße“ – mit China geschlossen haben.

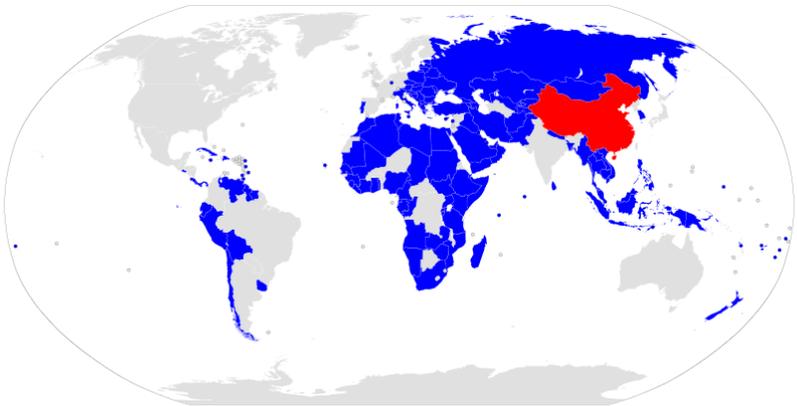


Abb. 12: Weltkarte mit Staaten, die Abkommen im Rahmen der BRI geschlossen haben. Quelle: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Belt_and_Road_Initiative_participant_map.svg, Autor: Owenson

Auch Regionen, die noch keine Abkommen im Rahmen der Belt-and-Road-Initiative geschlossen haben, werden inzwischen von

den digitalen Plattformen erreicht. Im Oktober 2019 wurde eine zweimal wöchentlich verkehrende chinesisch-europäische Zugverbindung eingerichtet. Sie endet in Lüttich in einem von Alibaba betriebenen 220.000 qm großen Logistikzentrum und wird von Alibabas Tochterunternehmen Cainiao durchgeführt. Cainiao wiederum sieht sich als „Electronic World Trade Platform“. Bis 2022 soll durch den Einsatz einer IoT-Plattform weltweit ein Umsatzwert von umgerechnet fast 6,5 Mrd. Euro geschaffen werden.

Cainiao selbst nutzt die Alibaba Cloud intensiv, gerade auch im internationalen Geschäft. Das Unternehmen beschreibt das Szenario in Zahlen wie folgt:

„Internationally, Cainiao's use of the cloud has enabled the business unit to post some incredible numbers including forging partnerships with over 3,000 global partners and three million delivery personnel. At a daily level, over nine trillion pieces of data are processed every day, and over 80 percent of routes are calculated using algorithms to process big data. Daily delivery distances are over 50 billion kilometers a day. To put this number into perspective: that is over 1,000 times the circumference of the earth and longer than the circumference of the sun. By leveraging state-of-the-art cloud technology in the logistics field, it has been estimated that Cainiao helps save 260 million hours a day in delivery time.“

(<https://www.alibabacloud.com/customers/Cainiao>, abgerufen am 3.11.2019)

Die globale Wertschöpfungsplattform der Alibaba Group ordnet sich in die Initiative der chinesischen Cyberspace-Behörde ein, die als "Digitale Seidenstraße" das BRI-Projekt mit dem Projekt "Internet Plus" verknüpft. Internet Plus zielt auf traditionelle Industrien, die durch konsequente Digitalisierung in die Lage versetzt werden sollen, die von China geschaffene Logistik-Infrastruktur der Neuen Seidenstraße zu nutzen.

Einer der ersten deutschen Partner der Initiative "Digitale Seidenstraße" ist bereits seit 2016 die Deutsche Telekom. Ein positiver Effekt der Zusammenarbeit besteht darin, dass China sich in Teilen an den Regelungen der EU-Datenschutzgrundverordnung orientiert. Dennoch bleibt bis heute als Fakt bestehen, dass China anders als die USA eine Firewall geschaffen hat, durch die zahlreiche Dienste im Inland blockiert werden.

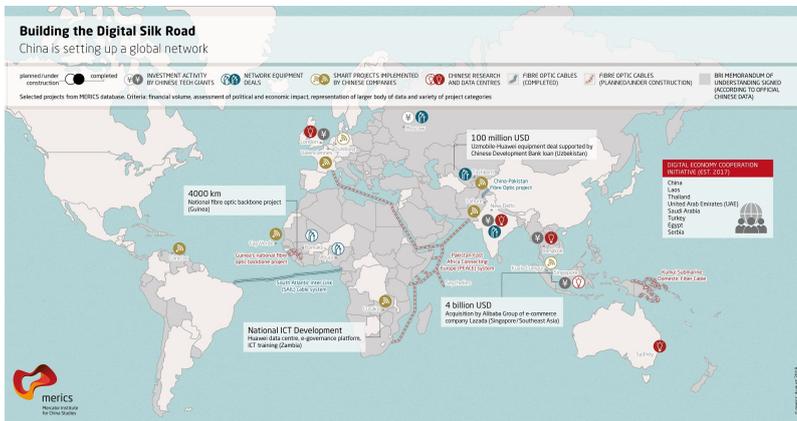
AZURE, AWS UND ALIBABA-CLOUD: KONKURRENZ UND COOPETITION

Auf der anderen Seite stehen Plattformen wie Amazon Web Services (AWS) oder Microsoft Azure, die in globalem Maßstab und weitgehend ohne Einschränkungen Services zur Verfügung stellen. Ein erheblicher Teil des Wachstums im globalen E-Commerce ruht auf der Server- und Service-Architektur der Cloud-Dienste. Der Erfolg beruht nicht zuletzt darauf, dass AWS und Azure scheinbar konkurrierende Unternehmen als Anbieter in ihre Plattformen einbinden. In der Amazon-Cloud können beispielsweise Dienste von SAP genutzt werden.

Die Rechenleistung von AWS treibt heute schon Innovation und Produktion etwa im Pharma-Sektor. Nicht nur große deutsche Onlinehändler, sondern auch typische Mittelständler lassen heute große Datenanalysen dort vornehmen. Aus diesem Grund werden Cloud und KI im Kapitel "Wertschöpfungsraum Technologie" eingehender betrachtet.

Wie AWS oder Azure, steht auch der Zugang zur Alibaba Cloud potentiell jedem Unternehmen offen, sowohl als Nutzer von Services, als auch als Independent Software Vendor (ISV). Die ISVs sind auch in die ET Brain-Verticals eingebunden (s. Kapitel "[Cloud und KI](#)") und können heute schon aktiv ihre Services im Markt optimieren. E-Commerce-Anbieter wie Prestashop, Magento oder OS-Commerce können als Installationen einfach in der Alibaba Cloud genutzt werden.

Die folgende [Karte des Mercator-Instituts für China-Studien](#) zeigt die verschiedenen globalen Infrastrukturprojekte im Rahmen der "Digital Silk Road". Daraus kann man die Reichweite ableiten, die eine Teilnahme an den Plattformen bietet, nicht zuletzt in Indien.



Quelle: Mercator Institut for China Studies, August 2019; [https://www.merics.org/sites/default/files/2019-08/Merics_Digital-Silkroad-Tracker RGB final web 0.jpg](https://www.merics.org/sites/default/files/2019-08/Merics_Digital-Silkroad-Tracker_RGB_final_web_0.jpg)

Die chinesische Unternehmen haben seit 2013 mehr als 17 Mrd. US-Dollar in Projekte der "Digitalen Seidenstraße" investiert. Davon gingen nach einer Berechnung des Mercator-Instituts weit mehr als die Hälfte, insgesamt mehr als 10 Mrd. Dollar, in Projekte mit E-Commerce-Bezug. Darin sind die Maßnahmen zur Schaffung einer IT-Infrastruktur - also Kabel- und Netzwerktechnik, die in der Diskussion hierzulande im Mittelpunkt stehen - noch nicht enthalten und machen weitere 7 Mrd. Dollar aus.

Mehrere hundert Millionen Dollar gingen danach in die Smart- und Safe-City-Projekte, die im Abschnitt "Wertschöpfungsraum Technologie" im Kapitel "Cloud und KI" dargestellt werden. Damit werden auch Technologien zur Verfügung gestellt, die der Überwachung dienen und dem Vorschub leisten können, was als "digitaler Autoritarismus" bezeichnet wird. Denn die Infrastruktur an sich mag neutral sein, die "Governance" ist es nicht.

Darauf wiederum gründen Bedenken hinsichtlich der Informationssicherheit und eines Ungleichgewichts im Output: Wo es in Europa sehr einfach gemacht wird, von außen auf den Markt zu gelangen, ist dies in China an höheren Aufwand gebunden. China erleichtert derzeit freilich die Ansiedlung von Freihandelszonen (Free Trade Areas, FTAs), um mehr Investitionen, Produktion und Waren ins

Land zu holen. Damit schafft China bewusst auch Alternativen zu den ehemaligen Zentren wie u.a. Hong Kong.

Die Auseinandersetzung zwischen China und den USA zeigt aber, dass auch in der westlichen Welt Unternehmen wie Plattformen nicht frei von Einflussnahme durch Regierungen sind. Dass chinesische Hersteller an der Nutzung diverser Plattformservices dadurch gehindert werden, dass die amerikanischen Anbieter sie per Dekret vom Zugang zu den Diensten ausschließen müssen, legt tatsächlich das Bild einer digitalen Berliner Mauer nahe. Die Formulierung drückt die Sorge aus, dass Daten in einen jeweils spezifischen Rechtsraum gegeben und dort verarbeitet werden, der auch ein jeweils eigenes Verständnis von der Einflussnahme des Staates auf die Wirtschaft hat.

EIN EUROPÄISCHER DRITTER WEG

Das Bild von einer digitalen Berliner Mauer ist zwar insofern falsch, als es nicht zwingend ein Entweder-Oder ist und Unternehmen wie Staaten jederzeit digitale Plattformen parallel nutzen können. Es kann angesichts der gegenwärtigen Abkehr vom Multilateralismus und der Skepsis gegenüber bestehenden oder geplanten Zoll- und Handelsverträgen aus (handels)politischen Gründen aber faktisch eine Situation entstehen, in denen die Nutzer nicht wählen können, sondern müssen. Mathematisch ausgedrückt, würde aus dem einschließenden ein ausschließendes „Oder“.

Zurecht hat die EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos am 22. Januar 2020 daher erwidert, dass es **kein "abgeschlossenes Internet" geben dürfe**, sondern dass die Entwicklung von Märkten darauf beruhe, dass man die rasch wachsende Fülle von Daten analysiere. Dem dient beispielsweise die schon 2015 initiierte und im November 2018 gestartete **"European Open Science Cloud"**.

Angesichts des erkennbaren Konflikts, der durch die Verarbeitung von Daten auf Plattformen aus unterschiedlichen politischen Einflussgebieten entsteht, erklärt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im **„Weißbuch Digitale Plattformen“**:

„Wir wollen einen europäischen Weg der Digitalisierung. Wir verfolgen einen dritten Weg zwischen

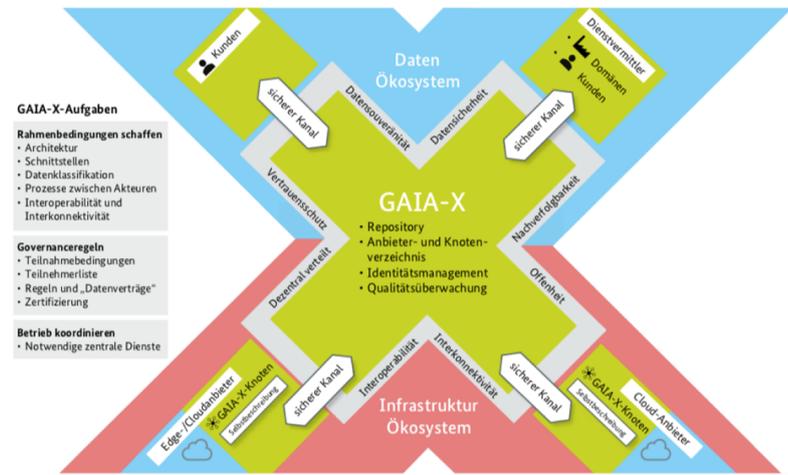
einem digitalen Laissez-faire und einem etatistischen Modernisierungsprogramm. Leitplanken unserer digitalen Ordnungspolitik sind Transformation statt Disruption, Innovation und Wettbewerb sowie Wachstum und Teilhabe.“

Im Oktober 2019 hat Bundeswirtschaftsminister Peter Altmeier im Rahmen des Digital-Gipfels [das Projekt „Gaia-X“](#) aus der Taufe gehoben, das Datensouveränität als wesentlichen Nutzensvorteil verspricht. Auch soll ein Multi-Stakeholder-Modell verhindern, dass die Entwicklung vom politischen Interesse einer Regierung oder vom ökonomischen Interesse eines Unternehmens abhängt.

Im übrigen strebt Gaia-X an, in wenigen Jahren genau in solchen Bereichen Lösungen anzubieten, in denen die Cloud Services von Alibaba und AWS heute längst operativ tätig sind: Stadtverwaltung, Industrieproduktion, Gesundheitswesen und Forschung. Mittels Amazon Web Services produzieren beispielsweise deutsche Arzneimittelhersteller heute schon auf Basis von Gen-Analyse individualisierte Medikationen.

Obwohl Gaia-X hier dem Markt weit hinterherläuft, ist es wünschenswert, gerade im industriellen Sektor eine Plattform zu entwickeln, die einen strengen Rahmen setzt. Denn klar ist, dass eine Plattform allein aus der Analyse von Vernetzungs- und Nutzungsdaten eine hohe Transparenz im Hinblick auf volkswirtschaftliche Tendenzen und Schwachpunkte schafft. Die EU als Ganzes und jedes Mitgliedsland einzeln müssen sich die Frage stellen, wie sie politisch mit dieser Offenlegung von möglichen Angriffsflächen umgehen wollen.

Was Gaia-X allerdings nicht ins Betriebssystem geschrieben wurde: das auf Handelsprozesse und Nachfrage orientierte Wertschöpfungsmodell. Im Konsortium ist kein Handelsunternehmen vertreten. Es fehlen auffällig genau die Szenarien, die zumindest in der „chinesischen Cloud“ der Logik eines Transmissionsriemens zwischen Konsumenten und Konsumgüterproduzenten (bzw. gewerblichem Bedarf und industrieller Zulieferung) folgen (s. [Praxisbeispiel Alibaba](#) bzw. Kapitel "[Cloud und KI](#)").



Quelle: BMWi

Abb. 13: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg), Das Projekt GAIA-X. Eine vernetzte Dateninfrastruktur als Wiege eines vitalen, europäischen Ökosystems. Abbildung S. 14

Ob die „europäische Cloud“ zu einer mächtigen dritten Lösung mit globaler Geltung heranreift, hängt nicht zuletzt davon ab, ob solche Dienste bereitgestellt werden, die den Prinzipien einer digitalen Wirtschaft und Gesellschaft entsprechen: Kundenorientierung, Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und Innovationsfähigkeit. Was nützt eine Infrastruktur, die weniger Mehrwert bietet als der Wettbewerb? Wie zukunftsfähig ist sie, wenn sie überkommene Denkmuster digital repliziert, und dadurch die Chancen neuer Wertschöpfung ignoriert?

Oder um das Bonmot zu strapazieren: Was bekommt man, wenn man einen schlechten Prozess in die Cloud bringt? Einen schlechten Cloudprozess.

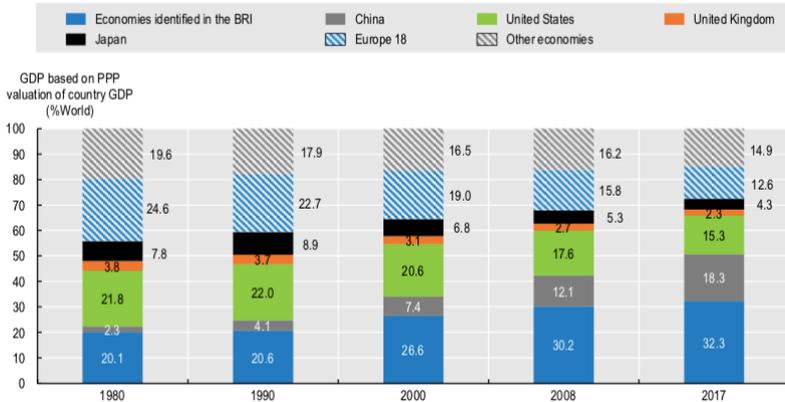
Globale Vision erforderlichlich

Im Jahr 2018 hat sich die OECD intensiv mit der Belt and Road-Initiative auseinandergesetzt. Die Analyse zeigt, dass die Neue Seidenstraße einen signifikanten Beitrag dazu leistet, die weltweite

Infrastruktur-Investitions­lücke zu schließen. Zum Vergleich: die Investitionen der Weltbank in den von der BRI erreichten Ländern liegen nur bei etwa 20 % der von China ausgereichten Summe. Allerdings nicht ohne Grund, denn China hat in der Vergangenheit eine Menge schuldenfinanzierte Projekte für Länder unterhalb eines BBB-Ratings begonnen. Diese betreffen allerdings nicht die Digital-Investitionen, sondern klassische Bau- und Infrastrukturmaßnahmen (Straßen, Schienen, Elektrizität).

Was der Report auch belegt: Im Hinblick auf den Handel sind die über Handelsabkommen verbundenen Staaten (EU, NAFTA) als Blöcke extrem wichtige Partner. Allerdings behindert die Teilnahme an einem Block nicht bilaterale Verträge mit einem Staat, der diesen Blöcken nicht angehört. Insofern lässt sich kein negativer Effekt der BRI erkennen.

Allerdings stellt der Report auch fest, dass die BRI ihre Binnenkraft, die durch Vernetzung entstehen soll, noch gar nicht entfaltet hat. Eine eindrucksvolle Grafik zeigt, wie sich der Anteil der an die BRI angeschlossenen Länder am weltweiten Bruttoinlandsprodukt dennoch schon jetzt entwickelt hat.



Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in ausgewählten Regionen im Vergleich mit dem kumulierten BIP der in der BRI erfassten Länder, 1980-2017. Quelle: OECD (Hrsg.), China's Belt and Road Initiative in the Global Trade, Investment and Finance Landscape, S. 8

Insofern ist es von enormer Bedeutung, sowohl die europäische Vernetzung - wie von der EU u.a. in ihrer neuen Daten- und Industriestrategie vorgesehen - zu stärken. Zugleich aber muss der Anschluss an die BRI entwickelt werden, da andernfalls das Wachstum der Emerging Markets an der EU vorbeigehen wird.

Die Devise "Europa first" - wie auch "America first" - hat angesichts dieser Entwicklung keine realistische Basis.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

PRAXISBEISPIEL AMAZON: DER WENDEPUNKT IM HANDEL

Amazon ist der perfekte Intermediär und markiert die Geburt eines neuen Handelsparadigmas. Mittlerweile tritt das Unternehmen bei weniger als der Hälfte der Verkäufe als Händler auf. Organisatorisch hat Amazon die Wertschöpfungskette zerlegt und in einen Wertschöpfungsraum transformiert, in dem die Leistung verschiedene Dimensionen annehmen kann:

	Handelsstufen			
	Fertigung	Großhandel	Einzelhandel	Peer-to-Peer
Realgüterstrom	Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender			
				
Nominalgüterstrom	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller			
				
Informationsstrom	Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt			
				

Abb. 14: Amazon Services für den Handel

Steigenden Wettbewerbsdruck beantworten Unternehmen in der Regel mit der Suche nach fakturierbaren Mehrwertdienstleistungen. Sie verweisen auf Servicekomponenten, die das Unternehmen mit anbietet, als differenzierendes Kriterium. „Vielleicht kann jeder im Onlineshop oder auf dem Marktplatz einen Sack Reis verkaufen. Aber wir können den Sack Reis mit

Kranwagen liefern und in den zweiten Stock heben.“ Die Faktura erfolgt dabei direkt (über eine Servicegebühr) oder indirekt (über eine Einpreisung in die Warenkosten oder eine Berechnung des steigenden Kundenwertes).

Diese wiederkehrende Argumentation zeigt, wo Digitalisierung nicht verstanden und der „Amazon-Moment“ verkannt wurde.

1. **Daten statt Dinge:** Der Sack Reis im ERP-System kennt bestimmte Werte, die sich vom Ding an sich und dem Ding im Kontext des Handels (Standort, Bestand etc.) ableiten. Der Sack Reis im E-Commerce schleppt hingegen deutlich mehr Datenfelder und Werte mit sich, die sich von seiner Funktion für den Kunden und den damit verbundenen digitalen Präsentationen (z.B. die Berechnung, für wie viele Risotto-Portionen ein Sack Reis genügt) ableiten.
2. **Prozesse statt Positionen:** „10 Sack Reis“, „Lieferadresse im 2. Stockwerk“ und „Transport mit Kranwagen“ (letztere übrigens eine sogar durch GoodRelations-Vokabular im Code verankerte Aktivität) werden im E-Commerce, speziell in der Plattform-Ökonomie, zwar wie im Geschäft im Warenkorb bzw. an Checkout/Kasse abgebildet. Der eigentliche Prozess der Zustellung kann jedoch zerlegt und gemakelt werden.
3. **Kontrolle statt Besitz:** Im E-Commerce ist es nicht nötig, den Sack Reis oder den Kranwagen zu besitzen. Entscheidend ist, die Lieferleistung auf Grundlage der möglichen Kombination von Beschaffungs-, Umschlags- und Distributionsprozessen, die auf exzellentem Datenmanagement beruhen, verlässlich und günstig zu erbringen.

An einem bestimmten Punkt seiner Geschichte ist Amazon vom Marktplatz zur Plattform geworden. Das berühmte Flywheel oder "Wheel of Growth" zielte noch auf den Warenverkauf. Die anfangs ungläubig und kritisch beäugte Öffnung für Marktplatzhändler führte zu mehr Sortiment und damit zu einem besseren Einkaufserlebnis - was Frequenz auf das Angebot brachte. Die daraus resultierenden Economies of Scale konnte Amazon in

günstigere Preise auf dem Marktplatz reinvestieren und die Kundenzufriedenheit dadurch zusätzlich steigern.

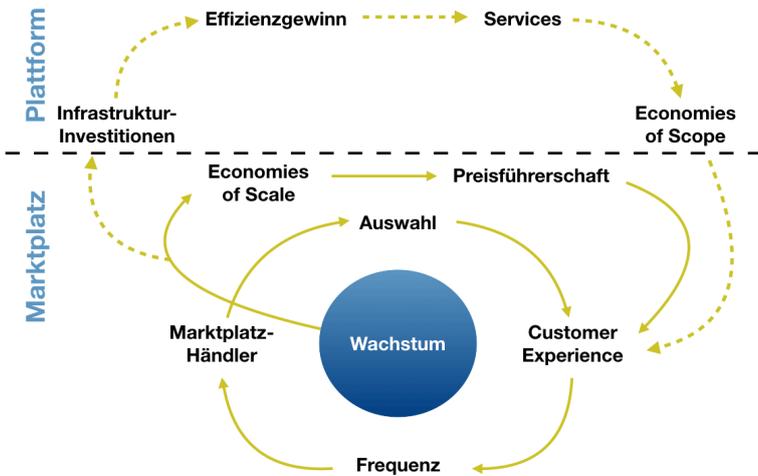


Abb. 15: Das erweiterte Amazon „Flywheel“ oder „Wheel of Growth“. Eigene Grafik in Anlehnung an eine Skizze, die Jeff Bezos angeblich auf eine Serviette gemalt hat.

Über Jahre wurde damals die Verlustträchtigkeit des Geschäfts beobachtet und entweder als Steuervermeidung betrachtet oder als Hinweis darauf, dass dieses Geschäftsmodell nie profitabel und nachhaltig werden könnte. Im Hintergrund investierte und investiert Amazon dabei massiv in die Infrastruktur, erzielt damit Effizienzgewinne, öffnet diese obendrein über die o.g. Dienstleistungen für Dritte. Damit entsteht eine prozess- und datengetriebene Plattform, die deutlich höhere Gewinne abwirft und der aus dem Handel heraus kein Wettbewerb mehr gemacht werden kann.

Vergleicht man dieses Plattformgeschäft mit den eingangs dargestellten Wertschöpfungsnetzen, dann gehört es keiner einzelnen Handels- oder Wertschöpfungsstufe an. Eine Plattform bildet potentiell das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk "end-to-end", von der Herstellung bis zum Verbraucher ab. Die Plattform

ist sowohl Infrastruktur als auch Ort, auf der durch die Interaktion der Akteure Mehrwerte in Form von Daten oder Beziehungen geschaffen werden: ein Ökosystem.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

PRAXISBEISPIEL ALIBABA: VON „NEW RETAIL“ ZU „BUSINESS AS A SERVICE“

Der chinesische Digitalkonzern Alibaba wird hierzulande oft als Bedrohung aufgrund der Verkürzung der Lieferkette wahrgenommen: Eine Zeit lang war es geübte Praxis, über die B2B-Plattform Waren in China zu beziehen und hierzulande auf Marktplätzen wie Amazon oder eBay zu verkaufen. Andere Anbieter wie wish.com verzichten inzwischen ganz auf diesen Umweg und greifen direkt auf Konsumenten in Europa zu. Die Sendungen stellen mittlerweile einen großen Teil der Einlieferungen im internationalen Paketverkehr dar.

Aber Alibaba ist weit mehr als das, und die Vision des Unternehmens kann als derzeit mutigste und am weitesten durchdachte Herausforderung des klassischen Handels betrachtet werden. Alibaba ist es gelungen, weitgehend unbemerkt einzelne Prozesse der Handelswertschöpfung wie oben beschrieben zu isolieren, separat zu marktfähigen Lösungen zu entwickeln und wieder in ein Modell zurückzuführen, in dem „New Retail“ nur eine Ausprägung digitaler Disruption der Wertschöpfungskette ist.

Schon im Jahr 2017 hat Alibaba-Gründer Jack Ma die ambitionierte Vision [im Brief an die Aktionäre](#) umrissen:

„E-Commerce entwickelt sich rasch zu „New Retail“. Die Grenzen zwischen offline und online Handel verschwindet, indem wir uns darauf konzentrieren, die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden zu erfüllen. In China nehmen unsere New Retail-Initiativen Form an als Ausgangspunkt unserer „Five New“-Strategy. Diese besteht aus New Retail, New Finance, New Manufacturing, New Technology und New Energy.“

Am Ende soll die globale Supply Chain neu zusammengesetzt und das Geschäft von großen zu kleineren Unternehmen umgelenkt werden. Diese kleinen Unternehmen erhalten heute schon Kredite in dreistelliger Milliardenhöhe von Alibabas „Ant Financial“-Zweig. Dabei kann Alibaba auf Performance-Scores der von den kleinen Unternehmen erzeugten Waren oder Dienstleistungen

zurückgreifen. Diese Performance wiederum können die Kreditnehmer beeinflussen, je besser sie sich in die Daten-Ströme einbinden: Sie können über Alibabas „business-as-a-service“-Cloud detaillierte Informationen über Kundennachfrage erhalten und ihre eigene Wertschöpfung entsprechend anpassen. Alibaba wiederum kann über seine Logistikorganisation Cainiao bzw. die Zustellplattform ele.me die Waren ideal zu den Kunden bringen.

Händler können an dieser Distribution partizipieren. O2O – Online-to-Offline und umgekehrt heißt das, geht aber über „Multichannel“ oder „Omnichannel“ weit hinaus. Denn der Händler ist nicht nur Pickup-Point, sondern kann auch sein Warenangebot über Alibabas Datendienste besser am Kundenwunsch orientieren. Der Kunde wiederum ist über das ele.me-Ökosystem mit den lokalen Händlern verbunden: Der eine kann über sein Konto lokale Services buchen, der andere diese über das angeschlossene Zustellnetzwerk erbringen und zugleich Direct Marketing treiben.

Aus der klassischen B2C-Supply Chain wird eine C2B-Demand Chain. Was früher mühsam über Category Management gemeinsam von Händlern und Herstellern am Point of Sale optimiert wurde, können die kumulierten Daten aus den Online- und Offline-Systemen filigran simulieren und daraus konkrete Empfehlungen bis hin zur Produktionssteuerung ableiten.

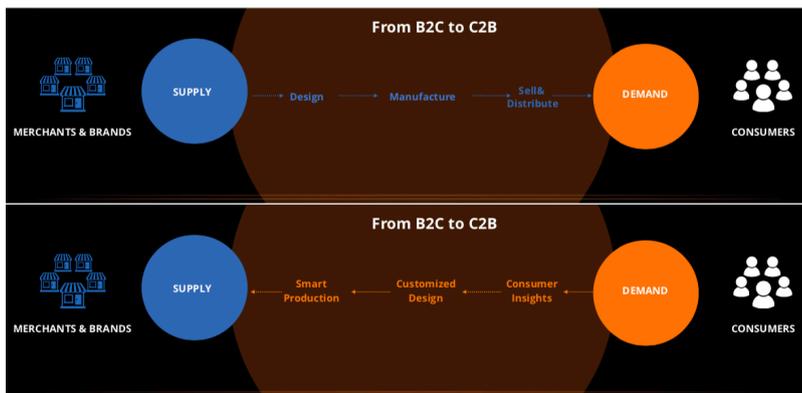


Abb 16: Die Umkehrung der Supply-Chain in eine Demand-Chain. Präsentation von Alibaba Group-CEO Daniel Zhang auf dem Alibaba Investment Day am 17./18. September 2018 in Hangzhou, Chart 11-12

Inzwischen unterstützt Alibaba beispielsweise lokale Farmer bei der Abwicklung von „Direct to Consumer“-Abonnements. Das Geschäft wird so an den klassischen Distributeuren vorbei geleitet. Andererseits können die lokalen Geschäfte mit den Informationen und Dienstleistungen aus den diversen Sparten so hohe Mehrwert-Leistungen anbieten, dass für die Chinesen die lokale Nähe eines HEMA-Supermarkts einen höheren Mietpreis rechtfertigt.

Es lohnt sich, Alibabas „Business-as-a-Service“-Cloud genauer zu betrachten. Hier fließen alle Daten zusammen und werden mithilfe von starker und schwacher KI zu unterschiedlichsten Zwecken genutzt.

Manufacturing-Services:

Die Dienstleistungen für die herstellende Industrie erbringt der Alibaba als Teil der Alibaba Cloud Services. Im besonderen ist es der KI-Dienst ET Industrial Brain, der in fünf Teilbereichen angreift:

- Smart Supply Chains verringern das Lager durch präzise Verkaufs-Forecasts und Optimierung der Bestände bis hin zu einer Steuerung der Sendungen zum passenden Versandfahrzeug.
- Smart R&D prognostiziert die vollständige Wertschöpfungskette der Produkte auf Grundlage der Analyse von Daten, die in Design, Produktion und Aftersales anfallen.
- Smart Production erstellt Digitale Zwillinge und nutzt KI-Algorithmen, um Optimierungsansätze im Produktionsprozess zu modellieren und auch unter Nutzung von Echtzeit-Daten im Betrieb umzusetzen.
- Smart Marketing schließlich setzt sowohl bei der Überwachung etwa der Urheberrechte und des Markenbilds an, kann aber auch auf Grundlage von Daten über Branchen und Kunden den Vertrieb unterstützen.

IT-Dienstleistungen

Das ET Industrial Brain steht den Nutzern in der Alibaba Cloud zur Verfügung und kann als isolierter Service auch ohne weitere Einbindung in Alibabas eigenes Wertschöpfungsnetz eingesetzt werden. Insofern ähnelt es den Services, die beispielsweise Amazon im Rahmen von AWS erbringt. Allerdings passen die für „ET Brain“ konzipierten Lösungen exakt zu den weiteren New Retail-Lösungen des Konzerns.

Dazu zählt beispielsweise das ET City Brain, das sich intensiv mit Verkehrsdaten beschäftigt. Dies zum einen im Hinblick auf sicherheitskritische „Events“, aber eben auch zur effizienteren Verkehrsführung. Im Xiaoshan District von Hangzhou, dem Firmensitz von Alibaba, konnte die durchschnittliche Verkehrsgeschwindigkeit um 15 % durch intelligentere Steuerung der Ampeln gesteigert werden.

Selbstlernende Systeme wie dieses produzieren laufend neue Algorithmen, von denen wiederum andere vernetzte Systeme lernen: auf diese Weise entwickeln sich die Komponenten der Alibaba Cloud exponentiell und können beispielsweise als Teil der Logistics Cloud die Zustellung von Gütern zwischen Hersteller, Handel und Endverbraucher über unterschiedlichste Frachtführer und Fahrzeugklassen optimieren.

New Finance

Auf dem Investors Day 2018 setzte Eric Jing, Executive Chairman und CEO von Alibabas Finanzsparte Ant Financial, den Ton mit der Aussage, dass Technologie der Motor ist, mit dem der Konzern die Finanzdienstleistungen neu erfinden will. Die überlegenen Analysesysteme sollen die Kreditvergabe beschleunigen, dabei die Ausfallrisiken vermindern und Versicherungsprozesse vereinfachen.

Im Risk Management werden beispielsweise Zahlungsmuster mit KI analysiert, aber auch das Verhalten der Kunden – in China wesentlich transparenter als bei uns – hinzugezogen. Die Ausfallrate konnte nahezu auf Null gesenkt werden.

Dadurch entsteht ein komplett neuer Markt: Wer so fein Risiken scoren kann, kann es sich leisten, an Privatpersonen und

Unternehmen heranzutreten, die wegen schlechter Bonität in der Regel nicht bedient werden. Selbst wenn dann die Ausfallquote leicht höher ausfällt.

Und genau das passiert gerade. Bis Juli 2019 wurden von der MYBank, an der Ant Financial zu 30 % beteiligt ist, rd. 300 Mrd. US-Dollar an Krediten vergeben. Nicht an Großunternehmen, sondern speziell an solche, die den staatlichen chinesischen Banken als nicht kreditwürdig erschienen. **Insgesamt mehr als 10 Mio. Unternehmen erhielten dieserart unbesicherte Kredite, für die bis zu 3000 Variablen in den Score einbezogen werden.**

Zugleich verachtfachte sich zwischen 2017 und 2018 die Zahl der Kleinunternehmen, für die Ant Financial das Cash Management begleitet, und 40 Mio. Kleinunternehmer wurden von Alibabas Finanzsparte versichert. Bei Ausfallquoten, die angeblich weiterhin unter 1 % liegen.

Künftig sollen die Algorithmen auch von anderen Finanzinstituten genutzt werden, um die Zahl der Kreditnehmer bis 2021 zu verdoppeln.

Ant Financial treibt auf der anderen Seite die digitalen Zahlssysteme voran, die etwa in den HEMA Supermärkten zum Einsatz kommen. Die eigene Technologie erkennt biometrische Informationen von mehr als 390 Mio. Nutzern, die mit den Lösungen online und im klassischen Handel auf den unterschiedlichsten digitalen Geräten zahlen.

Aufgrund der Zustimmung der Privatkunden, kann Ant Financial die Zahlungsdaten mit den Informationen zum Merchant (ob Händler oder Direktanbieter) vergleichen. Damit liegen Prognosemodelle vor, aufgrund derer die Kreditwürdigkeit des Unternehmens verändert werden kann. In Echtzeit, und auf deutlich mehr Datenpunkten als sie traditionellen Retail-Banken zur Verfügung stehen.

New Retail

Während hierzulande der Tod der kleinen Händler vorhergesagt wird, setzt Alibaba gezielt auf Nachbarschaftsstores. Allerdings transformiert das Unternehmen die Läden durch die Einbindung in das digitale Datennetz. **Die sogenannten „LST Corner Stores“**

erhalten Zugang zu demographischen Daten und Informationen über das Einkaufsverhalten der direkten Umgebung. Dadurch können sie ihr Sortiment so anpassen, dass sie die am meisten nachgefragten Waren in ausreichender Menge zur Verfügung haben. LST steht nicht von ungefähr für „integrierter Handel“.

Über die digitale Lösung kann der Händler aber auch sein Sortiment verwalten und gegebenenfalls die Zustellung beauftragen. Dadurch wiederum kann er Aufträge, die Kunden über Alibabas eigene Onlineplattform Tmall erstellen, übernehmen. Aber allein die Abbildung von lokaler Verfügbarkeit auf Tmall führt unmittelbar zu steigender Besucherzahl.

Vergleichbar dieser LST-Initiative existiert in Deutschland am ehesten das Gaxsys-Modell von Zalando, mit dem sich lokale Textilhändler ohne hohen IT-Aufwand mit der Modeplattform verbinden können. Im Sommer 2019 haben zudem der Otto-Konzern und der familiär verbundene Mall-Betreiber ECE eine vergleichbare Initiative gestartet, die im ersten Schritt allerdings nicht die Zustellung, sondern lediglich die Abbildung der lokalen Verfügbarkeit auf otto.de zum Ziel hat.

Durch die Integration der Läden in die digitale Demand-Chain entsteht tatsächlich mehr als das, was hierzulande als „Omnichannel“ betrachtet wird. Die Optimierung der Online- und Offline-Sortimente und die Führung der Kunden erfolgt auf der E-Commerce-Plattform. Läden, die zusätzlich ihre Transaktionsdaten mit den „Credit Facilities“ von Ant Financial verbinden, erhalten unmittelbar Kredite, um ihr Sortiment zu fairen Konditionen entsprechend aufstocken zu können.

New Marketing/New Entertainment

Zwar kann Alibaba über die Nutzerdaten aus Tmall (B2C-Marktplatz) oder Taobao (C2C-Marketplatz) die wertvollen direkt transaktionsbezogenen Informationen gewinnen. Aber damit kann das Unternehmen immer nur den untersten Teil des „Einkaufstrichters“ abbilden. Deshalb wurde schon 2008 mit „Alimama“ ein Ableger gegründet, der Marketingdienstleistungen auch für die „Attention“- und „Interest“-Phasen des AIDA-Modells entwickelt.

Dabei kann Alibaba nicht nur Marketing auf den genannten Plattformen aussteuern, sondern auch auf die vielen Angebote der Entertainment-Sparte zugreifen. Von Spielen über Videos bis zu Online-Communities können Anbieter mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz performance-basiert für ihre Waren und Dienstleistungen werben. Große Marken wie L’Oreal setzen in China bereits intensiv auf das Werbenetzwerk.

Gerade im Beauty-Umfeld tritt ein weiterer „Small Business“-Trend zutage: Sogenannte Key Opinion Leader oder „KOL“ können als Micro-Influencer gezielt für den Aufbau von Marken eingesetzt werden. Alimama verknüpft auf einer eigenen Plattform beide Seiten (kol.alimama.com). Die Shows, die die Influencer an beliebiger Stelle produzieren und über die unterschiedlichsten Plattformen – auch außerhalb von Alibabas eigenen Properties – distributieren, führen letztlich zurück in die globalen Verkaufskanäle des Konzerns.

Beispielhaft ist dieser geschlossene Kreislauf im Landwirtschaftssektor zu beobachten. Frische Lebensmittel sind in den chinesischen Millionenstädten ein wichtiges Thema. KOL berichten zum Teil live von den Feldern kleiner Bauernbetriebe. Diese wiederum können über die Plattformen des Konzerns direkt an Endkunden, wie oben beschrieben, Gemüse-Abonnements verkaufen.

Aber auch Läden können, wie oben beschrieben, Teil der integrierten digitalen Wertschöpfungskette sein.



Abb. 17: Das Alibaba Operating System. Präsentation von Daniel Zhang, CEO Alibaba Group, auf dem Alibaba Investment Day 2018

Man kann das so entstehende "Alibaba Operating System" als Organisation von Services verstehen, die über ein zentrales

Betriebssystem gesteuert und aus einer zentralen Datenbank gefüttert werden. Jeder Service schafft eigene Daten und treibt durch seine Aktivitäten die verknüpften Dienste an, so dass ein "Wheel of Growth" ähnlich der bekannten Servietten-Skizze von Jeff Bezos entsteht - aber eines, das alle Handelsstufen umfasst.

In der Stringenz, mit der die Alibaba Group Handelsaktivitäten, Finanzdienstleistungen, IT-Services, Logistik und Entertainment-Investitionen zusammenführt, sieht man exemplarisch, wie digitale Plattformen das Betriebssystem des Neuen Handels werden.

NEUER HANDEL UND NETZWERKEFFEKTE

Joe Tsai, Executive Vice Chairman der Alibaba Group, hat die Logik der Ausgründungen, Investitionen und Akquisitionen des Konzerns auf dem Investment-Day 2018 mit der Kunst des Go-Spiels verglichen.

In einer Beschreibung des Go-Spiels heißt es: „Jeder gesetzte Stein hat häufig mehrere Funktionen, von der Stärkung einer eigenen Gruppe von Steinen über die Schaffung einer Verbindungsmöglichkeit mit einer zweiten Gruppe bis hin zu einer Attacke auf vom Gegner beherrschtes Territorium.“

Ein neues Aktionsfeld wird stets so angegangen, dass die entstehenden Dienste beliebig mit anderen im Konzern verkettet werden können. Sie sichern so die eigenen „Territorien“, schränken aber – das ist das Prinzip des Go-Spiels – die „Freiheiten“ der anderen Teilnehmer ein.

Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als dass Alibaba es möglichst vielen Stakeholdern des Handels unmöglich macht, sich ohne die Nutzung mindestens einzelner, idealerweise (für beide Seiten) aber verketteter Angebote des Konzerns erfolgreich im Markt zu bewegen.

Jeder weitere Nutzer von Alibabas Dienstleistungen erzeugt seinerseits eine Mehrwerteistung in Form von beispielsweise Konsumentendaten, die wiederum jeden verketteten Baustein wertvoller machen. In diesem Sinn hat Alibaba sein Go-Brett im Raum gebogen und damit jeden Spielstein – also jeden wertschöpfenden Service – jederzeit direkt mit jedem anderen Spielstein verbunden.



Abb. 18: Alibabas Philosophie der Zukäufe und Investitionen. Präsentation von Joe Tsai, Executive Vice Chairman, Alibaba Group, auf dem Alibaba Investment Day 2018, Chart 3

Vergleicht man die Organisation des Alibaba-Konzerns mit der Matrix, die wir eingangs im Weißbuch Neuer Handel aufgestellt haben, hat er systematisch fast jedes der Felder mit speziellen Lösungen besetzt. Diese werden als synergetisches Konstrukt am Markt angeboten.

Stärker noch als seine globalen und regionalen Wettbewerber (z.B. Tencent, JD.com, Pinduoduo) stellt Alibaba damit einen umfassenden Entwurf integrierter digitaler Handelswerterschöpfungsketten dar.

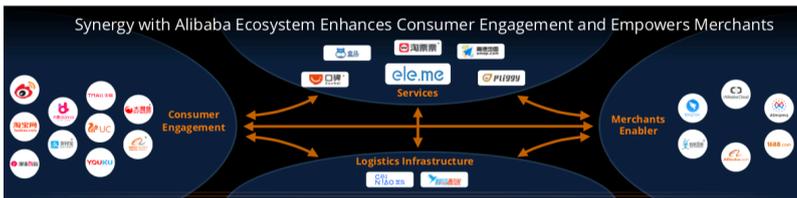


Abb. 19: Alibabas Wertschöpfungsnetz. Präsentation von Wang Lei, CEO von ele.me, auf dem Alibaba Investment Day 2018, Chart 9

Autor: Martin Groß-Albenhausen

PRAXISBEISPIEL MERCATEO: PLATTFORMEN UND NEUE MEHRWERTE IN B2B-HANDELSBEZIEHUNGEN

Während die Plattformökonomie im Segment B2C (Business-to-Consumer) schon zu großen Veränderungen der Wertschöpfungskette geführt hat, steht das B2B-Segment (Business-to-Business) derzeit noch am Anfang dieser Entwicklung. Für unseren Wohlstand hat die digitale Transformation im B2B herausragende Bedeutung: Über zwei Drittel des volkswirtschaftlichen Produktionswertes der Bundesrepublik gehen an gewerbliche oder öffentliche Abnehmer. Weniger als ein Drittel entfallen auf Leistungen, die direkt an Verbraucher entrichtet werden. Welche Plattformstrukturen prägen sich im B2B aus? Inwieweit unterscheiden sie sich von Modellen, die wir aus dem B2C kennen?

MARKTPLATZ

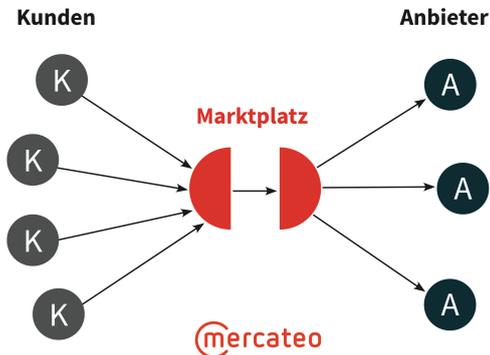


Abb. 20: Schematische Darstellung eines Marktplatzmodells mit dem Marktplatz als Intermediär

Der Verbraucher erlebt eCommerce heutzutage häufig in Form von Online-Marktplätzen: Produktsortimente werden von einer breiten Anzahl von Händlern bereitgestellt und der Marktplatzbetreiber verarbeitet als zentraler Intermediär die Transaktionen. Das Fulfillment erfolgt typischerweise durch die angeschlossenen Händler.

Der kundenseitige Nutzen dieses Modells baut auf den Bündelungsvorteilen auf: Im Vergleich zu einzelnen Händlern können Marktplätze ein ungleich breiteres Artikelsortiment bei höherer

Verfügbarkeit bieten. Das Geschäftsmodell des Marktplatzes beruht auf Transaktionsprovisionen (bzw. Handelsmargen, soweit der Marktplatz eine Funktion als Streckenhändler übernimmt), typischerweise in einer Höhe von 10-20%.

Diese Struktur entfaltet auch im B2B ihre Vorteile. Während für den Verbraucher dabei die Shopping Experience im Vordergrund steht, geht es im B2B um die Process Experience des Unternehmens: Wie schnell führt der Marktplatz den Besteller vom Bedarf zur Bestellung? Unterstützen elektronische Rechnungsformate oder ein Single-Creditor-Modell eine optimierte, digitale Bearbeitung in der Buchhaltung? Und kann die Einkaufsorganisation Prozesse vom Sortimentsprofil bis zum Zahlungsprozess einheitlich so administrieren, dass sie dezentralen Mitarbeitern einen direkten Bestellzugang bereitstellen kann?

Die wesentliche Wertschöpfung des Marktplatzes entfaltet sich in der einzelnen Transaktion, von der Produktsuche bis zum vereinheitlichten Fulfillment-Prozess. Der einheitliche Prozess über verschiedene Bedarfe hinweg schafft zusätzlich Bequemlichkeitsvorteile (Convenience), durch die der Marktplatz seine Kundenbindung erreichen kann. Im B2B übersetzt sich der einheitliche Prozess direkt in Prozesskostenvorteile.

Mit der wiederkehrenden Nutzung öffnen sich neue strategische Optionen für den Marktplatz: Die anfallenden Daten erlauben ein tieferes Verständnis des Kunden, und mit dem gesicherten

Kundenstrom (Traffic) öffnet die Vermarktung zusätzlicher Leistungen Raum zur Erschließung neuer Geschäftsmodelle wie z.B. Finanzierungen und Versicherungen.

Im B2B wird dies ergänzt durch eine Palette von Systemintegrationen: Über Schnittstellen kann sich der Marktplatz insbesondere in die kundenseitigen Systemprozesse nahtlos elektronisch einbinden.

B2C VS. B2B: TRANSAKTIONAL VS. BEZIEHUNGS-ORIENTIERUNG

Ähnlich wie im B2C wächst das Marktplatz-Modell im B2B kontinuierlich. Zugleich gibt es Unterschiede zwischen B2C und B2B, die dem Modell Online-Marktplatz im B2B eine weniger dominante Bedeutung geben als im B2C.

Der Verbraucher kauft stärker werbungsgetrieben ein (Push-Marketing), als der Besteller im Unternehmenskontext. Zudem spielen spezifische Dienstleistungen entlang des Produktlebenszyklus im B2C eine geringe Rolle.

Demgegenüber agiert ein Besteller im Unternehmen aus z.T. komplexen Produktions- oder Projektkontexten heraus. Dienstleistungen wie Beratung, Montage und Wartung sind Teil der Wertschöpfung typischer B2B-Anbieter. Indem der Anbieter den Kontext des individuellen Kunden versteht, kann er gezielt und kundenspezifisch die eigene Wertschöpfung durch Mehrwertdienstleistungen substantiell erhöhen.

Als Folge ist im B2B die (nicht-digitale) Wertschöpfung durch Beziehungsgeschäft geprägt. Was bedeutet das? Zur Illustration ein bewusst alltägliches Beispiel:

Ein Maschinenbau-Unternehmen ruft seinen Schraubenlieferanten kurz vor dem Wochenende an. „Ich brauche am Freitagnachmittag noch eine Palette M10-V2a Maschinengewindeschrauben, damit wir diese in der Sonderschicht am Wochenende verarbeiten können. Stellt die Palette hinter Werkstor 3b in die Halle, der Schlüssel liegt wie immer unter dem Fußabtreter...“.

Das ist Beziehungsgeschäft in seiner einfachsten Form. Für diese selbstverständliche Kooperation – und erst recht für tiefergehende

Beziehungsleistungen – braucht es einen Anbieter, der individuelle Aspekte des Kunden kennt, um durch sein Mitdenken einen deutlichen Mehrwert für ihn zu schaffen. Diese Art von Beziehungsgeschäft ist die Basis unserer Wertschöpfung im B2B hierzulande. Das Marktplatzmodell kann diese Wertschöpfungsstruktur mit seinem Transaktions- und Produktfokus, der Geschäftsbeziehungen anonymisiert, nicht vermitteln.

B2B-NETZWERKPLATTFORM

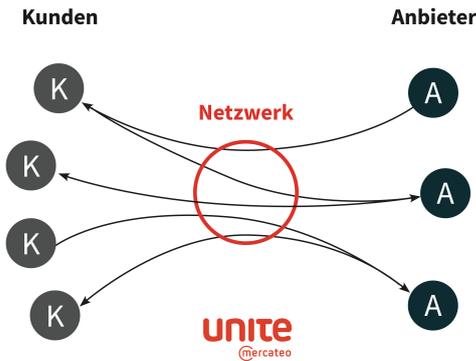


Abb. 22: Schematische Darstellung einer Netzwerkplattform.

Die Entwicklung von Mercateo als Betreiber von B2B-Plattformen ist von einer zentralen Erkenntnis geprägt: Das B2B-Segment ist von individuellen Beziehungsgeschäft geprägt. Jedes Unternehmen in den B2B-Wertschöpfungsketten ist in unterschiedlich intensiven Geschäftsbeziehungen engagiert, sowohl auf der Vertriebs- wie auf der Beschaffungsseite. Diese Geschäftsbeziehungen verbinden die Akteure im B2B in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Als adäquates Plattformmodell für diese Struktur hat die Mercateo Gruppe den eigenen B2B-Marktplatz in eine neue Netzwerkplattform eingebettet: Das B2B-Netzwerk Unite.

Wir kennen Netzwerkplattformen aus dem persönlichen Umfeld: Facebook, WhatsApp oder Twitter verbinden Menschen – in größerer Anzahl und müheloser, als es ohne diese digitale Unterstützung möglich war. Ebenso stellt eine Netzwerkplattform im B2B die Abwicklung von Geschäftsbeziehungen in allen Intensitätsgraden, von anonym bis kooperativ, in den Mittelpunkt. Unternehmen ziehen daraus den Nutzen, dass Beziehungswertschöpfung friktionsärmer und umfangreicher möglich wird, als ohne eine entsprechende Plattform.

Eine B2B-Netzwerkplattform kombiniert im Kern drei Wertschöpfungsaspekte:

- Die transaktionale Prozesseffizienz ist ebenso hoch wie auf einem Online-Marktplatz. Für individuelle Geschäftsbeziehungen ergibt sich – komplementär zum Marktplatzmodell – eine stärkere Kundenbindung durch mehr Effizienz für den Kunden.
- Bestehende Geschäftsbeziehungen werden durch Kommunikationsunterstützung und beidseitiges Benchmarking in höhere Werthaltigkeit entwickelt.
- Neue relevante Geschäftsbeziehungen können beidseitig empfohlen werden.

Ausgehend von diesem Vernetzungsnutzen werden weitere plattformtypische Wertschöpfungen zugänglich:

- Neue Transparenz durch Digitalisierung
- Prozessintegration durch Schnittstellen
- Outsourcing von Randprozessen (Finanzierung, Buchhaltung usw.)
- Zertifizierung von Geschäftspartnern
- Distribution von Daten über das Netzwerk

Entscheidend für die Marktakzeptanz einer solchen Plattform ist deren Neutralität: Nur, wenn die Plattform neutral zwischen den Interessen der Anbieter- und Einkäuferseite steht, kann sie ihre Unterstützungsfunktion für die einzelne Geschäftsbeziehung

wertsteigernd wahrnehmen. Auch zwischen den Anbietern darf die Plattform keine asymmetrischen Interessen vertreten. Jede Interessenkollision z.B. durch strategisch nicht neutrale Eigentümer würde dazu führen, dass jeweils in ihren Wettbewerbsinteressen berührte Marktteilnehmer sich dem Netzwerk mit ihren eigenen Geschäftsbeziehungen nicht anschließen können. Eine nicht-neutral betriebene Plattform hätte dadurch ein starkes Handicap am Markt.

Dieses Plattformmodell kann ein strukturelles Problem in der Digitalisierung der Geschäftsbeziehungen lösen: Die digitale Integration eines Anbieters in die Inhouse-Systeme eines Kunden kostet normalerweise erhebliche Projektaufwände. Dieser Aufwand ist einerseits nur für die wichtigsten Lieferanten eines Unternehmens und andererseits für die Anbindung großer Marktplätze ökonomisch sinnvoll. Aufgrund der fixen Integrationskosten können nur die wichtigen Lieferanten im Portfolio eines Unternehmens auf Basis dieser Ökonomie digitalisiert werden. Weniger wichtige Lieferbeziehungen bleiben nicht digital, die Integrationskosten wären zu hoch. Hier klafft eine breite digitale Lücke, die strukturell nur mit B2B Netzwerk-plattformen geschlossen werden kann: Einmal drin, überall drin.

WAS BEDEUTET DAS MODELL NETZWERK-PLATTFORM FÜR DAS B2B-ÖKOSYSTEM?

Ein Online-Marktplatz setzt alle angeschlossenen Anbieter in den gleichen Prozessen unter Wettbewerbsdruck: Vor allem in Bezug auf die logistischen Standardprozesse von der Produktdaten-aufbereitung über die Lieferung bis zur Retoure – und im Produktpreis.

Das für B2B beschriebene Netzwerkplattformmodell hingegen unterstützt und fördert die individuelle Differenzierung des Anbieters. Die unter Wertschöpfungsgesichtspunkten optimale Anpassung eines Anbieters, die durch eine solche Plattform ausgelöst wird, liegt in der möglichst individuellen Ausrichtung auf seine Kunden. Ähnlich zu den von Xing oder LinkedIn vertrauten Empfehlungsmechanismen funktioniert eine individuelle Vermarktung im Netzwerk deutlich fokussierter als es in einem Marktplatz-Modell möglich ist. Wer entweder seine Produkte individualisiert

oder durch individuelle Services anreichert, entzieht sich zugleich der Preisspirale des anonymen Marktplatzes.

Statt Standardisierung geht es für die Teilnehmer einer B2B Netzwerkplattform um Co-Creation: Um den Aufbau kooperativer und auf granulare Innovation ausgerichteter Kundenbeziehungen. Während sich einerseits um eine derartige Netzwerk-Plattform weitere digitale Datenwertschöpfungen entwickeln werden, entsteht für Kunden und Anbieter neuer Raum für persönliches Beziehungsgeschäft. Services wie Beratung, Speziallogistik, Montage, Wartung werden durch neue Serviceinnovationen ergänzt.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

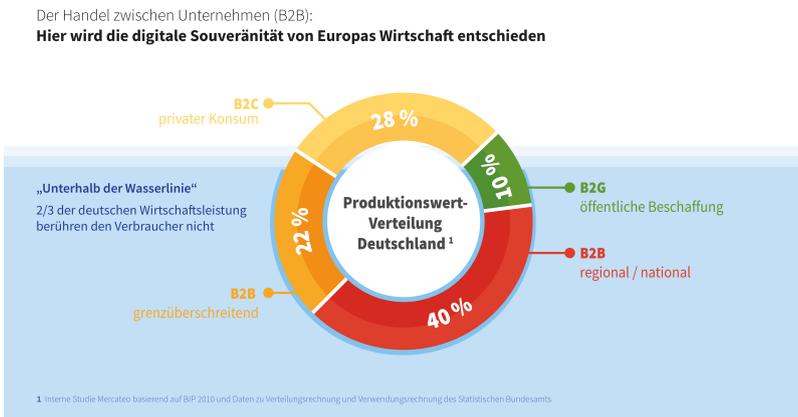


Abb. 22: Produktionswert-Verteilung in Deutschland

Eine deutsche Besonderheit wird in Abb. 22 sichtbar: Sowohl das nationale B2B-Geschäft als auch das internationale B2B-Geschäft (Export) tragen mit jeweils etwa gleichem Gewicht zum Gesamtvolumen bei. Die Entstehungsgeschichte der global etablierten Plattformen wie Amazon, Facebook oder Alibaba zeigt, dass das für den „machbaren Pfad“ einer Plattformentwicklung entscheidend ist: Der Weg zu einer Plattform mit globaler Strahlkraft setzt einen großen nationalen Heimatmarkt voraus - in

Kombination mit einem gegebenen Einfluss auf andere Wirtschaftsräume. Das ist in Deutschland im B2B - anders als im B2C – der Fall: Der inländische Heimatmarkt ist groß genug, um eine kritische Größe als B2B Netzwerk-Plattform zu erreichen. Und als Exportweltmeister mit weit über 1.000 beziehungsstarken Hidden Champions verfügt Deutschland über die internationalen Geschäftsbeziehungen, entlang derer eine starke heimische Plattform organisch zu globaler Bedeutung wachsen kann.

Die Entwicklungsgeschichte der heute unter dem Schlagwort „Hyperscaler“ etablierten globalen Technologieplattformen wie Amazon, Google, Facebook oder Alibaba zeigt, dass eine gesicherte Marktplattform die Basis für die Evolution von Technologieplattformen ist. Die für Deutschland entscheidende Frage der Digitalisierung von B2B und Industrie entscheidet sich in der gezielten Kombination von neutralen Technologieplattformen wie Gaia-X und neutralen Marktplattformen, wie dem hier beschriebenen Netzwerk-Plattformmodell.

Autor: Dr. Bernd Schönwälder

ARBEIT UND WERTSCHÖPFUNG IM NEUEN HANDEL

Die große Datenmenge, mit der neuer Handel umgeht, erlaubt höchst individuelle Verkaufsgespräche, die über präzise ausgesteuerte Werbung eingeleitet werden und in passgenaue Produkte und Services überführt werden. Die Qualität und Beschaffenheit der Arbeit ändert sich dabei auf allen Wertschöpfungsstufen. Technologie unterstützt die Erbringer der Leistungen dabei, entlastet sie von Tätigkeiten, kann jedoch auch dazu führen, dass Vorgänge automatisiert werden und die manuelle Arbeit entfällt. Dies betrifft nicht nur einfache Tätigkeiten, sondern kann – etwa im Fall von Zalando – sogar qualifizierte Onlinemarketer ihre Stelle kosten.

Präzision in der Leistungserbringung lässt wenig Schwankungsbreite bei der Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse zu. Dadurch ändern sich Arbeitsprozesse. In der Logistik beispielsweise werden klassische Pickvorgänge in Durchlaufregalen durch maschinelle „Ware-zum-Mann“-Systeme ersetzt, die den Vorgang einerseits ergonomisch entlasten, andererseits eine höhere Pick-Rate pro Stunde ermöglichen. Sogenanntes „Pick-to-Light“ senkt dabei die Entnahme-Fehler. Die Automatisierung entkoppelt auch die früher üblichen Batch-Läufe, um für die Kommissionierer Laufwege zu optimieren. Dadurch können eilige Bestellungen heute nahtlos zwischen die laufenden Sendungen geschoben werden.

Die berechtigte Frage, ob nicht Automatisierung zwangsläufig Arbeitsplätze kosten würde, hat der chinesische Unternehmer und Alibaba-Gründer Jack Ma 2018 auf dem World Economic Forum klar beantwortet: Computer können Daten schneller analysieren und Maschinen repetitive und reproduktive Tätigkeiten in jedem Fall besser erbringen als Menschen. Von der Schule an sollte also nicht Wissen, sondern Kreativität unterrichtet werden.

Der feine Unterschied zeigt sich exemplarisch für den Verkäufer im Groß- und Einzelhandel an der im englischen Sprachgebrauch möglichen Unterscheidung zwischen „Relationship“ und „Rapport“. Beides kann man mit „Beziehung“ übersetzen, aber

während „Customer Relationship Management“ eine maschinell aussteuerbare hoch individualisiert orchestrierte Ausspielung von Botschaften darstellt, bedeutet Rapport den sinnbildlichen Arm um die Schulter des Kunden. Empathie für seine Situation, Verwendung von Sprache und Bildern, die einen Resonanzboden bei ihm haben. Diese Fähigkeit, die sich im Handel durch den Kontakt von Mensch zu Mensch ergibt, kann in digitale Erlebnisse und zugrunde liegende Prozesse übersetzt werden, die sich von der indifferenten Perfektion der Algorithmen unterscheiden.

In der im Eingangskapitel gezeigten Matrix fehlt neben der digitalen Schicht und den operativen Prozessen die Umsetzung in den Arbeitsvorgängen. Ausbildungsverordnungen formulieren heute handlungsorientiert das Spezifische eines Berufsfeldes. Es gilt, für jeden Wertschöpfungsbereich herauszuarbeiten, ob und welcher Mehrwert durch das Handeln von Menschen an welchem Punkt im Wertschöpfungsnetz des „New Retail“ entsteht – und wie sich klassische Handelsaktivitäten ändern müssen, um noch einen Mehrwert zu erzeugen.

WERTAKKUMULATION OHNE KONSUMPTION

Eine wesentliche Frage stellt sich dabei - und nicht einmal so sehr im Hinblick auf den physischen Vorgang des Packens eines Pakets im Lager. Die Tätigkeit eines Verkäufers im Laden oder eines Packers im Lager bezieht ihren Wert dadurch, dass sie sich in ihrer Erfüllung konsumiert. Sie muss immer wieder neu erbracht werden, und ist damit ein Wert, den der Kunde mit bezahlt. Eine Beratung erfolgt immer wieder neu. Ein Paket muss immer wieder neu gepackt werden.

Die Leistung eines digitalen Verkäufers konsumiert sich nicht. Der einmal geschaffene Wert bleibt bestehen und wird immer wieder in Rechnung gestellt - ohne dass derjenige, der den Wert erbracht hat, dafür notwendig eine Kompensation erhält. Denn ein digitaler Beratungsprozess wird einmal geschrieben und kann ohne Abnutzung millionenmal durchlaufen werden.

Und nicht nur das: Ein guter Prozess kann ohne Qualitätsverlust auf andere Objekte übertragen werden. Er bleibt ggf. als Kern eines erweiterten Prozesses bestehen. Die Nutzung von Style Sheets erleichtert die Arbeit bei der Erstellung einer Website

enorm - vergleichbar mit Baukastensystemen bei der Gestaltung von Verkaufsräumen im stationären Handel, allerdings abzüglich fast aller Kosten für den manuellen Aufbau.

Natürlich entsteht auch bei jedem dieser ursprünglichen und aller abgeleiteten digitalen Verkaufsgespräche dem Unternehmen Aufwand - z.B. durch die abgerufene Rechenleistung, durch die verbrauchte Energie und die Abnutzung der Prozessoren. Dieser Aufwand ist aber fast vernachlässigbar.

Wenn sich ein Algorithmus nicht konsumiert, muss ein Weg gefunden werden, den dauerhaften Wert der in ihm verdinglichten Arbeit zu beurteilen. Und genau so kann man die Frage stellen, ob der Urheber des Algorithmus nicht am Einsatz desselben beteiligt werden muss. Die Analogie eines klassischen Instruments oder Werkzeugs trifft die Arbeit an Algorithmen im E-Commerce nicht, denn ein Hammer, eine Säge, sogar eine Kasse, ein Verkaufstresen und die verkaufsfördernde Einrichtung in einem Ladengeschäft - alles Verkaufsinstrumente - verlieren kontinuierlich an Wert und führen regelmäßig zu Erneuerung. Der Hersteller des Werkzeugs kann davon ausgehen, dass er wieder zur Erneuerung herangezogen wird. Arbeit gebiert Arbeit. Nicht so im digitalen Sektor.

Damit stellt sich für die Arbeit in der Digitalwirtschaft im Allgemeinen die Frage, die sich im Hinblick auf Urheberrechte im Besonderen stellt. Gibt es ein "Rights-Management", aus dem sich der dauernde Wert einer Leistung als Grundlage für Gehaltsbestandteile ergeben könnte? Es klingt zwar weit hergeholt, aber Blockchain-Lösungen, die insbesondere Urheberrechte dokumentieren und die Nutzung an Bezahlung koppeln, könnten auch für digitale Arbeit eine Lösung sein. Denn die fehlende Abnutzung von Code führt dazu, dass die Arbeit nur einmal bezahlt wird, aber die resultierende Wertschöpfung potentiell endlos dem Arbeitgeber zur Verfügung steht - "[digitaler Kapitalismus](#)".

MENSCHLICHE ARBEIT UND WERTSCHÖPFUNG AUS ALGORITHMEN

Heute hat die Informationstechnologie eine Stufe erreicht, in der Maschinen Maschinen bauen und Algorithmen Algorithmen

entwickeln. Damit bietet auch qualifizierte Arbeit keine sichere Perspektive mehr. Unternehmen wie deepl.com liefern heute hochqualitative Übersetzungen, die Dolmetscher überflüssig machen könnten. Werbetexter und Journalisten müssen sich bei Standardtexten mit dem Angebot von Firmen wie AX Semantics messen, die theoretisch parallel zu einem Fußballspiel jedem Fan des Vereins eine individuelle Berichterstattung zur Leistung seines Lieblingsspielers liefern können. Geschrieben von einem Textroboter.

Dass die menschliche Arbeit mit der datenbasierten Leistung von Algorithmen und Robotern nicht mithalten kann, liegt am zunehmenden Grenznutzen, den Informationen für letztere besitzen. Während der Mensch - zumindest ohne maschinelle Unterstützung, die ihn letztlich verdrängen könnte - aus den Kosten, die bei der Anreicherung mit Daten entstehen, immer weniger zusätzlichen Umsatz und Gewinn erzielen kann, gelingt es den Maschinen, aus jeder diskreten Information neue Muster zu erkennen und zu plausibleren Modellen für das nächste beste Angebot zu kommen.

ARBEIT MIT DATEN UND DATEN ALS ARBEIT

Die Arbeit mit Daten im Sinne der Datenaufnahme, -validierung, -anreicherung und -organisation hat daher keine weitreichende Zukunftsperspektive. Im Hinblick auf E-Commerce kann man diese Tätigkeiten eher mit den Hilfstätigkeiten im Einzelhandel vergleichen: Datenverräumung analog zur Warenverräumung. Der bevh ist 2018 - 2020 Partner eines Forschungsprojekts, das mithilfe von Künstlicher Intelligenz einige dieser Prozesse automatisieren und damit beschleunigen soll. "AuDaMaC" an der TU Berlin prüft, welche KI-Modelle das **automatische Daten-Mapping** im E-Commerce mit hoher Präzision erlauben. Andere Forschungsprojekte prüfen etwa die automatische Bilderkennung und Zuordnung oder die richtige Extraktion von Daten aus unstrukturierten Texten.

Während Menschen für die Aggregation von Daten künftig nicht mehr bezahlt werden dürften, [wird heute weder die Schöpfung der Daten, noch das Training der Algorithmen als Arbeit entlohnt](#). Diese Arbeit erledigen die Nutzer von Plattform-Technologien. Sie

erhalten Dienste wie e-Mail oder Navigation oder Musik oder soziale Interaktion kostenlos. Durch ihre Nutzung liefern sie jedoch kontinuierlich die Daten, mit denen die Algorithmen den oben beschriebenen steigenden Grenznutzen erzielen. Wenn sie für die Nutzung eines Service ein "Captcha" ausführen, [trainieren sie damit die selbstfahrenden Autos](#). Wer auf 9 Feldern mit unscharfen Bildern die Taxis oder Mopeds richtig identifiziert, schult damit die Umfeldwahrnehmung der KI.

PLATTFORMEN, NEUER HANDEL UND DIGITALE ARBEIT

In den oben dargestellten Beispielen zeigt sich ein Paradox: Die Plattformen geben direkt und indirekt hunderttausenden, wenn nicht Millionen Menschen Arbeit. Aber ihr Prinzip besteht darin, durch datengetriebene Prozesse Effizienz zu erhöhen und damit Arbeit zu vernichten. Die Kapitel des Weißbuchs zeigen auf, wie viele Vorgänge, die bisher menschliche Interaktion - Arbeit - benötigen, automatisiert und robotisiert werden.

Heute entwerfen Designer ihre neuen Modelle vielleicht noch auf Papier. Die Übertragung in digitale Modelle erfolgt häufig schon automatisch. Von diesem Moment an werden Schicht um Schicht Daten um das Modell gelegt, ohne dass zwingend ein Mensch noch aktiv werden muss. Die digitale Repräsentation des Designs - der "digitale Zwilling" - kann nicht nur optisch begutachtet, sondern seine Interaktion mit anderen physischen Produkten simuliert werden. Umgekehrt können die Daten des Einsatzortes die Definition der tatsächlichen Gestalt des Designs exakt bestimmen, Toleranzen eingeschlossen.

Erst im vergangenen Jahr (2019) ist das japanische Unternehmen Zozo mit dem ehrgeizigen Plan gescheitert, weltweit individuelle Passform-Daten zu erheben. Nutzer erhielten kostenlos den sog. Zozosuit, einen mit Punkten versehenen Overall, in dem sie sich mittels der Zozo-App ihres Smartphones fotografierten. Diese Daten sollten exakte Maßanfertigungen ermöglichen. Die Nachfrage war groß, die tatsächliche Leistung dahinter überforderte das Unternehmen. Die Maße stimmten oft nicht, die Lieferung dauerte zu lang. Zozo stellte den Service ein.

Das Modell dahinter hätte jedoch eine unmittelbare, digital vermittelte Beziehung zwischen Designer und Kunde über die

Plattform erlaubt, wobei durch die exakten Size-Fitting-Daten die digitalen Schnittmuster exakt auf die Maschinen gehen können. Massenfertigung in Losgröße 1. Dass dies möglich ist, beweisen heute schon die Online-Druckereien und die Publishing-Plattformen beispielsweise von Amazon.

3D-Druck überspringt Wertschöpfungsstufen und kann aus dem Computer des Designers direkt beim Konsumenten Form annehmen. Allein in der Produktentwicklung, etwa in der Automobilbranche oder beim Verpackungsdesign, spart dies unzählige Arbeitsstunden.

Das verdeutlicht, warum die Arbeit im Neuen Handel nicht mit den Modellen der klassischen Handelsstufen erfasst und reguliert werden kann. In den Unternehmen wirken kontinuierlich Tätigkeiten der unterschiedlichsten Tarifbereiche zusammen, und ein immer größerer Teil, die in keinem Tarif erfasst werden.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

FRAGEN UND ANTWORTEN: NEUER HANDEL

Wie hängen ECR und Neuer Handel zusammen?

Auf den ersten Blick scheint das hier vorgestellte Konzept des „Neuen Handels“ wenig von dem kooperativen Ansatz der Efficient Consumer Response (ECR) mit Category- und Supply Chain Management zu unterscheiden. Hier wie dort geht es um die Optimierung der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen auf Grundlage der Verarbeitung von Konsumenten-, Produktions- und Logistikdaten. In diesem Sinn ist ECR mit seiner Prozessorientierung, der Standardisierung, Customer Relationship Management und dem kollaborativen Forecasten und Planen Alltag im Neuen Handel.

Dennoch gibt es einen Unterschied. ECR geht im Kern von begrenztem Nachschub eines begrenzten Sets von Lieferanten und begrenzter Präsentationsfläche in einer begrenzten Zahl von Touchpoints aus. Die ECR-Prozesse laufen meist zwischen Herstellern mit ihrem Category Captain und dem jeweiligen Category-Manager in der Einkaufszentrale, der über die Daten zahlreicher POS verfügt. In die Gegenrichtung laufen aggregierte Daten, die stets die Binnensicht auf die begrenzten Sortimente liefern und nur dann zur Verfügung stehen, wenn die Waren physische im Sortiment verfügbar sind.

In der im Neuen Handel entkoppelten Welt der Bereitstellung von Daten und Waren gibt es all diese Restriktionen, die erst die Notwendigkeit von ECR begründet haben, im Grunde nicht mehr. Der Wunsch des Kunden muss nicht mehr mit dem Bestand abgeglichen und daraufhin ggf. eine Marktanalyse im Hinblick auf den ökonomischen Sinn einer Sortimentserweiterung vorgenommen werden. Der „long-tail“ kennt das gewünschte Produkt möglicherweise schon, und die Kompetenz liegt darin, den bestmöglichen Weg vom Erzeuger zum Verbraucher, end-to-end zu organisieren.

Durch die ebenfalls deutlich weniger begrenzte Sicht nicht nur auf den Kunden im Bezug auf ein bestimmtes Produkt oder eine Kategorie, sondern auf die Vielzahl von Beziehungen von Kunden

untereinander und mit völlig anderen Kategorien oder Dienstleistungen, kann auf der Plattform ECR in Form völlig neuer Prozesse, Produkte oder Beziehungen entstehen.

Nicht zuletzt können die digitalen Verifikationsmöglichkeiten – etwa über die Blockchain – dem Kunden eine besondere Sicherheit geben, so dass nicht mehr das Vertrauen zu einem Händler, sondern das Vertrauen zur Infrastruktur den Kauf bei beliebigen Anbietern möglich macht.

Der Neue Handel ist die Vollendung von ECR jenseits der klassischen Handelsstrukturen.

Martin Groß-Albenhausen, bevh

**WERTSCHÖPFUNGSRAUM
TECHNOLOGIE**

EINLEITUNG

Neue Wertschöpfungsfunktionen haben ein Daten-Fundament, bewegen sich in einer IT-orientierten Infrastruktur „end-to-end“ (E2) zwischen Fertigung und Endverbraucher, werden als Prozesse flexibel gestaltet und vom Endpunkt her, vom Kunden, gesteuert:

	exempl. Tätigkeiten im Interaktiven Handel			
	Fertigung	Großhandel	Einzelhandel	Peer-to-Peer
Bewirtschaftung Produktraum/ Warenraum (virt.+phys. Lager)	Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender			
	Kaufmänn.: Produktentwicklung, Disposition inkl. Dropship, Verwertung, Logistisch: Vereinnahmung, Kontrolle, Ein-/Um-/Auslagern, Distribution: Umschlag, Pick/Pack/Ship, Retourenverarbeitung,			
Infrastruktur	Beschaffung, ERP/LWS, Logistik (Inbound/Outbound/Retoure), Lager			
Bewirtschaftung Transaktions- raum	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller			
	Category Management, Shop-Management, Conversion Optimierung, Login/Checkout, Kundenbetreuung (Callcenter), digitaler POS, Fraud-Prev., Gutschriften			
Infrastruktur	Shop/Procurementsystem, Payment/Kassen, Integration Filiale, Berechtigungen			
Bewirtschaftung Datenraum	Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt			
	Produktdaten/Qualitätsmanagement, Behavioral Data, Personalisierung, SEO/SEA, e-Mail-Marketing, Produktdaten-Marketing, Socia Media			
Infrastruktur	PIM/MAM, Analytics, CRM, Bidding, Pricing, Feed-Engine/Punch-Out, e-Mail			

Abb. 23: IT-Systeme im Neuen Handel

Funktional gedacht, kann man die Prozesse jedes Stakeholders im E2-Commerce auf fünf abgrenzbare Wertschöpfungsglieder verteilen: Fertigung, Konsolidierung, Vereinzeln, Manipulation und Bereitstellung. Erstellt und geliefert, vereinnahmt („onboarding“), konsolidiert und gelagert (z.B. im PIM) und so fort. Schematisch lässt sich dies so darstellen:

	Fertigung	Konsolidierung	Vereinzelung	Manipulation	Bereitstellung
Produktraum	Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender inkl. NOS				
Geschäftsprozess	3D-Druck;	Wareneingang; Einlagerung; NOS	Pick/Pack; Cross-Docking	(Mass-) Customization	Track&Trace, Predictive Maintenance
Digitale Schicht	IoT/Sensorik, MRP, CAD;	LVS, ERP, RFID	Warenflussrechner;	Konfigurator (z.B. Combeenation)	3D-Druck; Logistik-Plattform
Transaktionsraum	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller				
Geschäftsprozess	Ausschreibung; Sourcing	Zentralregulierung	Kalkulation	Konditionierung	Faktura
Digitale Schicht	RFQ; M2M	Supply Chain Finance; Dynamic Financing Platform; digitale Avise	Repricing Engine; Pay-per-use	Bundling; Produkt+Service;	PSP, Digital Contracts/ Distributed Ledger/Blockchain;
Datenraum	Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt				
Geschäftsprozess	Datenerstellung	Datennormalisierung	Attributierung	Anreicherung	Publishing; Punch-out
Digitale Schicht	CGI; 3D-Modelle (.stl, .3ds, .3dm, .obj)	PIM/MAM, RFID; Daten-Standards (GS1, eClass)	Frontend-System; Recommendation	AR; Bidding	Shop/App/Skill; Analytics, CRM,

Abb. 24: Prozesse und Digitale Schicht im Neuen Handel

Autor: Martin Groß-Albenhausen

HERAUSFORDERUNGEN UND MÖGLICHKEITEN EINER OMNICHANNEL- PLATTFORM

Omnichannel-Commerce steht für Zukunftsfähigkeit und prägt den Handel. Das Konzept klingt in der Theorie einfach und ist doch in der Umsetzung mit so einigen Hürden behaftet. Fehlt eine „ordentliche“ Integration der einzelnen Kanäle stoßen Händler schnell an ihre Grenzen und die Ausweitung des Geschäftsmodells wird zum Schlag ins Wasser.

Aus Kundensicht gestaltet sich das Omnichannel-Erlebnis vielfältig und bereichernd: Ein Kunde, der online ein T-Shirt bestellt, holt es per Click&Collect in der nächstgelegenen Filiale ab. Das Kleidungsstück wird anprobiert und einfach vor Ort zurückgelassen, falls es nicht wie gewünscht ausfällt. Der Kunde kann sich unabhängig von Paketboten und den meist eingeschränkten Öffnungszeiten der Postfilialen Pakete liefern lassen. Zudem entfallen bei Click & Collect oft die Portokosten und man kann „sicher“ vor Ort und nach der Anprobe bezahlen. Darüber hinaus können so Zusatzverkäufe direkt vor Ort in der Filiale realisiert werden. Andersherum können auch Produkte, die in der Filiale nicht sofort erhältlich sind – z.B. in der passenden Größe –, direkt nachgeordert und zum Kunden nach Hause geschickt werden.

Neben der Verknüpfung verschiedener Kanäle (Katalog, Marktplatz, Onlineshop, Mobile, Filiale) wird Flexibilität auch durch unterschiedliche Endgeräte ermöglicht; in der App verfolgt der Kunde das favorisierte Produkt, welches er sich zuvor über den Desktop-Browser markiert hat. Auch unterschiedliche Kommunikationswege sind inbegriffen: Telefoniert ein Kunde erst mit der Kundenhotline und sucht dann ein Geschäft auf, können beide Servicemitarbeiter auf die gleiche Kundendatenbank zugreifen – und den Kunden aufgrund vollständiger Informationen bestens betreuen.

Die Beispiele zeigen: Omnichannel ist mehr als die parallele Existenz einzelner Channels. Gemeint ist vielmehr die Ver-

schmelzung ebendieser verschiedenen Verkaufskanäle, Endgeräte und Kommunikationswege. Ziel ist, dem Kunden eine barrierefreie Kommunikation und ein ungestörtes Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

Gerade wegen der diversen Möglichkeiten tun sich viele Händler nach wie vor schwer damit, ein reibungsloses Omnichannel-Erlebnis anzubieten. Erfolgsentscheidend ist die nahtlose Integration des Retailgeschäfts in die E-Commerce-Logik. Hierfür ist ein zentrales ERP-System als Backendplattform Voraussetzung. Das ERP-System muss in der Lage sein, Aufträge aus den unterschiedlichsten Kanälen zu verarbeiten und somit die zentrale Datenbasis zu liefern, um den Endkunden ein kanalübergreifend einheitliches und positives Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Hierzu gehören die oben beschriebenen Click & Collect bzw. Reserve & Collect Serviceoptionen, aber auch die Möglichkeit online erstandene Waren in der Filiale zu retournieren bzw. umzutauschen. Ein Zugriff aus der Filiale auf das Kundenkonto ermöglicht auch z. B. bei einem Einkauf in der Filiale den zusätzlichen Ausgleich von offenen Posten oder die Nutzung von zentral verwalteten Gutscheinen oder Kundenguthaben.

Aus IT-Sicht ist natürlich die Grundvoraussetzung, dass die Systeme miteinander kommunizieren und die relevanten Daten austauschen. Jetzt lässt sich aber eine E-Commerce Logik nicht einfach in die Filiale kopieren. An der Kasse sind definitiv noch andere Prioritäten zu erfüllen wie z.B. Geschwindigkeit, Integration von Kundenkarten zur Identifikation des Kunden, Auswahl von Zahlarten, Zurückstellen von Bons uvm. Ein anderer Aspekt in der Filiale sind die Servicearbeitsplätze. Hier können VerkäuferInnen z.B. auch mit Hilfe eines Tablets den Kunden vor Ort beraten und ihn im Offline- oder (bei Nichtverfügbarkeit in der Filiale) auch im Online-Einkaufsprozess durch direkten Zugriff auf die Backendplattform unterstützen.

Channel-Übergreifende Kundenverwaltung

Mittels einer plattformübergreifenden Kundenverwaltung kann die gebündelte Kundenhistorie überblickt werden. Das heißt, die Informationen zu Aufträgen und Anfragen, gesendeten E-Mails oder Telefonanrufen des einzelnen Kunden werden erfasst und

stehen auf allen Kanälen zur Verfügung. Daraufhin lassen sich gezielte Marketingkampagnen planen, Retouren durch veraltete Adressen werden minimiert und Zahlungsausfällen kann dank Bonitätsprüfung vorgebeugt werden.

Der eigentliche Gewinn für das Unternehmen liegt im spürbaren Wettbewerbsvorteil, den es sich durch eine integrierte Kundenverwaltung erschließen kann. Preissuchmaschinen und Marktplätze erleichtern dem Kunden den Anbieterwechsel; durch sehr guten, auf den individuellen Kunden abgestimmten Service hebt man sich von der Masse an Anbietern ab.

Grundvoraussetzung ist eine gemeinsame Kundendatenbank aller Channels. Dies wiederum geschieht durch die nahtlose Integration des entsprechenden CRM-Tools in das ERP-System, um in Echtzeit auf alle Informationen zugreifen zu können.

Click & Collect

Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Einkaufsverhalten der Kunden stark gewandelt – und Click&Collect kommt ihnen dabei auf vielen Ebenen entgegen: Produkte können online recherchiert werden und sind trotzdem zeitnah in der Filiale verfügbar. Kunden suchen sich unterwegs ein Produkt aus und sammeln es portofrei im Geschäft ein. Click & Collect ist das Paradebeispiel für Omnichannel-Handel, umso stärker sollten sich Händler mit der Umsetzung und Strategie dahinter auseinandersetzen.

Allzu schnell unterlaufen Versandhändler dem Trugschluss, den Kunden durch Click & Collect umerziehen zu können. Doch Onlineshopper werden nicht wieder zu Filialgängern, nur weil sie dort ein Paket einsammeln möchten. Das Ziel der Händler sollte viel stärker darauf ausgerichtet sein, dem Kunden einen zusätzlichen Service zu bieten, um ihn langfristig an das gesamte Unternehmen zu binden. Click & Collect wird nur zu einer echten Bereicherung für den Kunden, wenn es Vorteile bietet, die vorher nicht gegeben waren: Dazu zählen neben einem schnelleren Versand und einem geringeren Porto auch die Bezahloption vor Ort, um nur einige Beispiele zu nennen.

Um eine reibungslose Umsetzung zu garantieren, ist die Vernetzung der Filiale zum Onlineshop auf allen relevanten Ebenen

unerlässlich. Nur dann kann gewährleistet werden, dass eine gemeinsame Informationsbasis besteht, dass Bezahlung sich nach dem Kundenwunsch richtet – oder das Produkt bei Nicht-Gefallen einfach im Geschäft zurückgelassen werden kann.

Um einen großen logistischen Mehraufwand einzudämpfen, sind besonders automatisierte Prozesse ein wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden Omnichannel-Systems. Diese ermöglichen die Idee von Click & Collect mit einer hohen Abwicklungsgeschwindigkeit umzusetzen. Das führt nicht nur zu einer Effizienzsteigerung, sondern auch zu einem bestmöglichen Service für den Kunden. Wieder einmal zeigt sich, dass nur ein alle Bereiche abdeckendes ERP-System notwendige Informationen über Warenverfügbarkeit in der Filiale, im Marktplatz und im Warenlager anzuzeigen vermag.

Gutscheinverwaltung

Bei Marketern und Kunden gleichermaßen beliebt: Gutscheine. Ob zur Neukundengewinnung oder Kundenbindung, Händler profitieren von Rabattaktionen. Um die Freude des Kunden am Gutschein zu wahren, sollte sich das Einlösen für den Kunden so einfach wie möglich gestalten. Das könnte zum Beispiel beinhalten, dass der Gutschein überall – online wie offline – gültig ist. Allerdings gilt es einige Punkte vorab zu bedenken, damit Rabattaktionen oder Geschenkgutscheine für den Händler nicht zur Omnichannel-Falle werden.

Denn ist der Gutschein kanalübergreifend gültig, lädt er zur doppelten Benutzung ein: Zuerst im Onlineshop und kurze Zeit später in der Filiale. Um einem solchen Missbrauch vorzubeugen, ist relevant, dass alle beteiligten Kanäle über ein System verwaltet werden und die Information über die Gültigkeit in Echtzeit von jedem Standort abrufbar ist. Erreicht wird dies wieder – ähnlich wie bei der einheitlichen Kundendatenbank – durch die Integration aller Kanäle in ein übergreifendes Omnichannel-ERP-System.

Die zentrale Gutscheinverwaltung ermöglicht ebenfalls, dass Gutscheine nur für bestimmte Artikel oder Kategorien zugelassen werden, ob es prozentuale oder absolute Beträge gibt und eine Einstellung, welche Gutschein- und Rabattkombinationen erlaubt sein sollen. Knifflig wird es bei Retouren und buchhalterisch alles

richtig auseinanderzurechnen ist die Königsdisziplin eines ERP-Systems.

Wachstumspotenziale im Blick

Der Online-Markt ist ein schnelllebiger Markt, ständig im Wandel. Ist eine Omnichannel-Ausrichtung erstmal eingeführt, lassen sich nach und nach weitere Kanäle erschließen. Hierzu gehören weitere Marktplätze oder auch die Expansion in internationale Märkte. Rasant steigende Auftragszahlen sind im E-Commerce nicht selten – das sollte ein Omnichannel-System abdecken können und von vornherein bedacht werden, um sich mögliche Wachstumspotenziale nicht zu verbauen. Aus diesem Grund empfiehlt sich bereits vor Auswahl eines Systems ein genauer Blick auf die Performance des ERP-Systems. Gut erschließen lässt sich die Frage über vergleichbare Referenzen im Markt und aber auch über die Durchführung von Lasttest, die das genaue Kundenscenario abbilden wie z.B. die gewünschte Anzahl an zu prozessierenden Aufträgen, Usersimulation und Abbildung des Mandantenkonstrukts.

Fazit

Neben der Schnelllebigkeit des Marktes und der damit einhergehenden notwendigen Flexibilität der IT-Plattform ist ein kanalübergreifendes System ein hoch komplexes Gebilde in dem viele Stellräder perfekt zusammenspielen müssen. Um dieses Zusammenspiel zu gewährleisten haben wir unsere warenwirtschaftlich geprägte ERP-Lösung eng mit dem absatz- und kundenorientierten CRM-System verzahnt. Für viele unserer Kunden ist das der Schlüssel und das technologische Fundament zu ihrem geschäftlichen Erfolg. Mit diesem Konstrukt können alle Geschäftsprozesse performant abgebildet und die im Massengeschäft wichtige Automatisierung & Verzahnung der einzelnen Prozessschritte gewährleistet werden.

Autor: Dirk Wieland

CLOUD-TECHNOLOGIE UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ALS BASIS NEUER HANDELSPROZESSE

Erfolg in künftigen Handelsszenarien beruht auf der Fähigkeit, komplexe Beziehungen in großen Datenmengen aufzudecken und daraus kundenbezogene, bidirektionale Prozesse zu entwickeln. Solche Lösungen kann schon ein Großkonzern kaum eigenständig aufbauen, geschweige denn der mittelständische Unternehmer, ob Hersteller oder Händler. Selbst da, wo einzelne Rechenoperationen nur kurzzeitig auf aggregierten Daten laufen, ist die Menge an notwendigen Auswertungen so vielfältig, dass regelmäßig eine hohe Rechenleistung abgerufen werden muss. Auf eigenen Servern ist diese Last nicht sinnvoll abzubilden.

Daher hat sich bei großen Unternehmen der Einsatz von Cloud-Technologien durchgesetzt. Gerade der klassische Versandhandel, der seit je eine große Zahl an Daten verarbeitet, hat lange Zeit gezögert, seine IT-Prozesse nicht mehr "on premise" - also auf eigenen Servern, ggf. in einem eigenen Rechenzentrum, auszuführen. Erste Ansätze, die marktgängige Versandhandelssoftware als "ASP"-Variante (application service providing) zu betreiben, scheiterten Anfang der 2000er Jahre. Auch Shopsysteme wurden in der Regel lizenziert und selbst betrieben.

Nicht zuletzt die Geschwindigkeit, mit der Technologie sich entwickelte und dadurch Datenmengen wuchsen, machte häufige Anpassungen und Releasewechsel notwendig. Mit der wachsenden Bandbreite und Verlässlichkeit von Datenübertragungen, und nicht zuletzt mit der Durchsetzung der "API-Ökonomie", konnten sich Anwendungen durchsetzen, die eine Vielzahl von IT-Prozessen "as a Service" anboten. Das reicht heute von der Bereitstellung von Servern und Datenspeichern (Infrastructure as a Service, IaaS) über Entwicklungsumgebungen, um mit online verfügbaren Tools eigene Anwendungen rascher entwickeln zu können (Platform as a Service, PaaS) bis zu komplett auf externer Infrastruktur betriebener Software (SaaS).

Der Vorteil solcher Cloud-Anwendungen gerade für den kleinen und mittelständischen Handel liegt auf der Hand. Nur wenn permanente, agile Verbesserungen an Software vorgenommen und ihm sofort zur Verfügung gestellt werden, kann er überhaupt auf Veränderungen der Kundenerwartungen reagieren.

Aber gerade auch innovative E-Commerce-Unternehmen nutzen heute frühzeitig Plattformen, um bei rasch anwachsenden Nutzerzahlen und Seitenzugriffen auch vergleichsweise wenig aufwändige Operationen ohne Latenz skalieren zu können. Derzeit setzen die meisten Unternehmen die Angebote von Amazon (AWS) oder Microsoft (Azure) ein.

CLOUD, PLATTFORMEN, KI UND NEUER HANDEL

Im Neuen Handel finden sich heute schon zahlreiche KI-unterstützte Angebote, Services und Prozesse. Maschinelles Lernen liegt zahlreichen Empfehlungs-Algorithmen zugrunde. Berechnungen für Wartungsintervalle und daraus folgende Service-Angebote und Service Level-Vereinbarungen (SLA) sind im B2B heute vielfach im Einsatz. Übersetzungen und redaktionelle Texte entstehen nicht mehr durch Menschen, und der bekannte Turing-Test - ein Mensch erkennt nicht mehr, ob er mit einem Chat-Bot oder einer lebendigen Person spricht - fällt für Service-Anfragen nicht mehr zugunsten der Menschen aus.

Alles das sind Beispiele für sog. "schwache künstliche Intelligenz". Die Anwendungen sind fokussiert, arbeiten mit tiefen, aber begrenzten Datensätzen und "erfinden" ihre Antworten in einem begrenzten Spektrum. Eine starke künstliche Intelligenz, die auch bei Unsicherheit entscheidungsfähig bleibt, ist noch nicht erreicht - auch wenn die Forschung dahin auf dem Weg ist.

Systematisiert zeigen sich folgende Anwendungsszenarien für cloudbasierte KI im Neuen Handel:

- **Virtuelle Agenten:** Sie beantworten typische Support-Anfragen. Dazu ziehen sie potentiell deutlich mehr Daten heran, als ein Agent im Customer Service während des Anrufs in Echtzeit verarbeiten könnte. Allerdings sind ihr Entscheidungsspielraum und ihr Kommunikationsvermögen noch begrenzt.

- **Entscheidungsunterstützung:** In diesem Feld finden sich aktuell die meisten KI-unterstützten Anwendungen. Sie werden beispielsweise in der Bonitätsprüfung eingesetzt, bei der Produktempfehlung (recommendation engine) im E-Commerce oder bei Dispositionsentscheidungen. Gerade hierin gründen sich positive volkswirtschaftliche Effekte von Plattformen, die tatsächlichen Bedarf an jedem Ort in die Planung der Handelprozesskette ab Hersteller einbeziehen.
- **Smarte Produkte:** Vom Thermostaten über den Lichtschalter bis zum Fahrstuhl reichen die heute schon verfügbaren verbrauchernahen Anwendungen des "Internet of Things". Dass Licht eingeschaltet wird, wenn ein Smartphone sich in ein WLAN einbucht, ist keine per se intelligente Leistung. Spannend wird es erst, wenn aus der Vernetzung heraus das System lernt, dass gewöhnlich nach einer Handlung eine zweite erfolgt und dafür von sich aus eine vorbereitende Aktivität auslöst.

In Amerika und Europa zählen IBM und Microsoft als klassische "Bluechips" sowie Google und Amazon als Digitale Pioniere zu den einflussreichsten Anbietern. Sie alle haben für die verschiedenen genannten Szenarien Lösungen entwickelt. Alle bieten beispielsweise IoT-Plattformen an, auf denen Drittanbieter Dienste entwickeln und bereitstellen können. Machine Learning übernimmt bei Amazon "Sagemaker", bei IBM der "Watson Assistant". Bei Microsoft und Google sind es respektive der "Azure Bot Service" bzw. "Cloud AutoML". KI-Anwendungen aller Plattformen erstrecken sich heute auf Bilderkennung (wichtig etwa in der Produktdaten-Anlage für den E-Commerce), Textanalyse oder die Verarbeitung natürlicher Sprache.

VERTIKALISIERUNG DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

In Asien hat Alibaba mit den Alibaba Cloud Services und der KI-Plattform "ET Brain" ein eigenes, vergleichbares und rasch wachsendes Angebot geschaffen. ET steht für Extreme Technology. Anders als AWS oder Azure ist das ET Brain nicht nur eine umfassende Plattform, sondern bereits in „Verticals“

geschnitten. Es lohnt sich, darauf einen genaueren Blick zu werfen.

Der Slogan „Mission beyond Cloud“ - [genutzt von Xuan Jin](#), Lead Solutions Architect und Senior Evangelist von Alibaba Cloud Services - beschreibt den größeren Nutzen der KI-Plattform exakt. Bisher entwickelt sind hier das „ET Industrial Brain“, „ET City Brain“, „ET Medical Brain“ und „ET Environmental Brain“. Sie kombinieren jeweils die Rechenleistung und zentralen KI-Anwendungen mit branchenspezifischen Angeboten.



Abb. 25: Alibaba Cloud ET Industrial Brain. Quelle: <https://www.alibabacloud.com/et/industrial>, abgerufen am 19.1.2020

Obige Grafik zeigt exemplarisch die "DNA" hinter dem Industrial Brain. Das "Gehirn" verarbeitet zahlreiche Umweltdaten, Informationen aus der Fertigung bzw. dem Shop Floor oder der Supply Chain, Wissenschaftsdaten genau so wie zum regulatorischen Rahmen. Diese Daten werden aus den

verschiedensten Sektoren wie Chemie, Industrie, Bodenschätze, Logistik oder Technologie gesammelt.

Die Vertical-Brains organisieren wiederum Daten und Dienste so, dass konkrete Anwendungen für den Sektor und die spezifischen Nutzenszenarien entstehen. Das ET City Brain beispielsweise verspricht einerseits allgemeinen administrativen Nutzen, etwa in der Verkehrsfluss-Steuerung. Die KI hat Zugriff auf Informationen etwa von Überwachungskameras, Polizei, ÖPNV, und kann so die Zeit deutlich verkürzen, die ein Krankenwagen zum Unfallort oder von dort ins Krankenhaus benötigt.

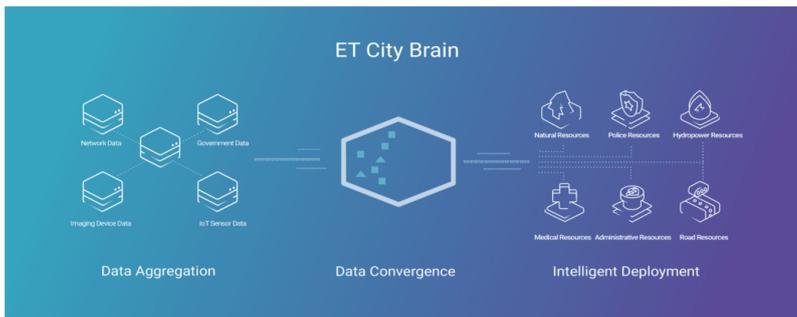


Abb. 26: Die Funktionsweise des Alibabacloud ET City Brain. Quelle: Quelle: <https://www.alibabacloud.com/et/city> , abgerufen am 12.1.2020

Durch den vertikalen Ausbau, zuletzt beispielsweise das ET Aviation Brain und das ET Agricultural Brain, gewinnt Alibaba andererseits überlegene Informations- und Operations-prozesse nicht nur für jeweils andere Verticals, sondern auch für sein "Alibaba Operating System".

Alibabas Zustellplattform ele.me und das O2O Supermarkt-Projekt HEMA profitieren direkt von den Erkenntnissen etwa aus dem ET City Brain oder auch dem ET Agricultural Brain, indem die Steuerung der Gemüse-Lieferungen, die Zubereitungszeit frischer Speisen, die Verfügbarkeit von Zustellern, die zu erwartende Verkehrssituation und korrespondierende Zustellzeit parallel bzw. in der Cloud so berechnet werden, dass eine Zustellung innerhalb von 30 Minuten im Radius von 3km um den Store garantiert wird.

Gesellschaftlicher und ökonomischer Nutzen gehen Hand in Hand und werden von staatlicher Seite unterstützt. Der volkswirtschaftliche Nutzen steht außer Frage, denn China wird die ökonomischen Wachstumsziele nur durch den Einsatz von derart straff organisierter KI realisieren können, wenn zugleich ökologische und gesellschaftliche Effekte durch den Einsatz digitaler Systeme gesteuert werden.

VON DER CLOUD-PLATTFORM ZUR KI-BASIERTEN DIGITAL COMMERCE ARCHITEKTUR

Die o.g. Beispiele zeigen, dass Neuer Handel ohne Teilnahme an Plattformen nicht möglich ist. Der einzelne Händler wie das gesamte Netzwerk optimieren sich auf Grundlage der Analyse großer Datenmengen (Big Data), die aus den verschiedenen einzelnen Systemen zusammenfließen (Data Lakes). Die Fähigkeit, die eigene Leistung über die konsequente Plattform-Orientierung zu skalieren, ist für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Händlers heute elementar und wird von Investoren regelmäßig zur Beurteilung einer möglichen Beteiligung herangezogen.

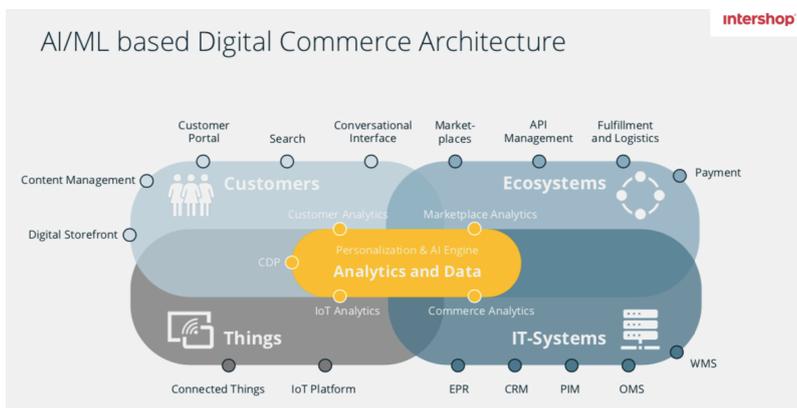


Abb. 27: Architektur der KI-basierten Analysesysteme im Neuen Handel.
Quelle: Intershop in Anlehnung an Gartner, Vortrag im bevh am 15.10. 2019

In der obigen Grafik hat die Firma Intershop dargestellt, wie KI-basierter Neuer Handel aufgebaut ist. Verbraucher und vernetzte Geräte, Marktplätze mit ihren Dienstleistern und die Handels-IT treten dabei sowohl als Nachfragende wie als Lieferanten von Daten auf.

Zweifellos liegen diese Daten heute und vermutlich auch in Zukunft nicht in einem einzigen Datenpool vor. Es gibt viele Plattformen, die alle über APIs verbunden werden. Dennoch liegt eine der Schlüsselaufgaben darin, eine Vervielfältigung der Datenmenge zu vermeiden. Wenn jedesmal Daten übergeben werden müssen, erzeugt das Aufwand, verringert die Konsistenz und verzögert die Durchführung. Virtualisierung von Daten bietet hier die Lösung, ist aber nur möglich, wenn man Echtzeitzugriffe aus der Plattform auf die eigenen Datenbanken und von Plattform zu Plattform zulässt.

Je weiter entfernt das eigene Unternehmen von den Plattformen mit ihren Diensten gebaut wird, um so weniger können Erkenntnisse künftig für das tägliche Geschäft eingesetzt werden. Umgekehrt - und das zeigen die in China entwickelten integrierten Modelle - kann der kleine Händler sein Geschäft verbessern, je exakter Daten auch aufgrund seiner begrenzten Informationen auf der Plattform analysiert und als Entscheidungshilfen (Sortimentierung, Disposition, etc.) zurückgegeben werden.

(K)EINE EUROPÄISCHE KI-STRATEGIE FÜR DEN HANDEL

Im Februar 2020 hat die EU-Kommission sowohl ihre EU-Datenstrategie als auch ein Weißbuch zur Künstlichen Intelligenz vorgelegt. Wenig später hat sie am 10. März 2020 ihre Industriestrategie vorgestellt, die eng auf diese beiden Dokumente Bezug nimmt.

Gerade dem Handel wird die EU auf Grundlage dieser Papiere nichts bieten können - und wollen. E-Commerce findet mit keinem Wort statt. Im Weißbuch heißt es explizit auf Seite 7:

"Die Zentren und Netzwerke sollten sich auf Sektoren konzentrieren, in denen Europa das Zeug zum globalen Spitzenreiter hat, wie z.B. Industrie, Gesundheitswesen, Verkehr, Finanzwesen, Agrar- und Lebensmittelwert-

schöpfungsketten, Energie/Umwelt, Forstwirtschaft, Erdbeobachtung und Raumfahrt. In all diesen Bereichen ist der Wettlauf um die Führungsposition in der Welt in vollem Gange, und Europa verfügt über beträchtliches Potenzial, Know-how und Fachwissen."

Insgesamt erhofft die EU bis 2027 einen Nutzungswert industrieller Daten von 1,5 Billionen Euro zu erschließen. Für die Realisierung ihrer Strategie veranschlagt die Kommission einen aus öffentlichen und privaten Mitteln zu erbringenden Etat von insgesamt 4-6 Mrd. Euro bis 2027. Diese Förderung soll dann Folgeinvestitionen von Nutzern und Entwicklern innerhalb der EU-Datenräume nach sich ziehen. Das resultierende "High-Impact-Projekt" umfasst Infrastrukturen, Instrumente, Architekturen und Governance-Mechanismen für die gemeinsame Nutzung von Daten. Es entspricht damit der Logik von AWS oder der Alibabacloud.

Ob die EU als IT-Unternehmer oder IT-Investor hier eine wettbewerbsfähige Strategie vorlegt, hängt sehr von der Organisation und Umsetzung ab. Denn mindestens so entscheidend wie die Höhe der Investition ist die Stringenz der Umsetzung, die in einem komplexen Staatenbund eine enorme Herausforderung darstellt. Zum Vergleich: Im Jahr 2019 allein hat Alibaba 5 Mrd. Dollar in Forschung und Entwicklung investiert. Microsoft, Alphabet und Intel geben für F&E jährlich jeweils 11 Mrd. Dollar aus. Und Amazon allein hat im vergangenen Jahr ein Budget von fast 36 Mrd. Dollar für solche Zwecke aufgewendet.

In der Datenstrategie wie im EU-Weißbuch zur künstlichen Intelligenz fällt auf, dass zwar die Vertrauenswürdigkeit als besonderer Wettbewerbsvorteil einer EU-Cloud statuiert wird. Diese Vertrauenswürdigkeit erlaubt dennoch nicht die Verarbeitung personenbezogener Daten. Hier konzentriert sich die EU hauptsächlich auf nicht-personenbezogene bzw. öffentliche Daten. Allerdings spricht die Kommission auch von einem "Binnenmarkt für Daten" jeglicher Art - auch personenbezogener - und ergänzt diese um die "nahe unbegrenzte Menge industrieller Daten". Fehlende Interoperabilität und mangelnde Daten-Qualität werden im Strategiepapier als Hürden explizit benannt. Dem soll durch IKT-Normung etwa im Rahmen von IoT-Anwendungen oder auch Building Information Modeling (BIM) begegnet werden.

Ziel der Datenstrategie sind EU-weite gemeinsame interoperable Datenräume. Diese umfassen Werkzeuge und Plattformen für gemeinsame Datennutzung, Rahmen für Daten-Governance, sektorspezifische und sektorübergreifende Daten von hoher Verfügbarkeit, Qualität und Interoperabilität.

Im Hinblick auf den Neuen Handel stellen die vornehmlich industrie-orientierten Datenräume damit gleichwohl eine Chance dar, digitale Wertschöpfungsnetze bis hin zum gewerblichen oder privaten Verbraucher zu knüpfen. Die EU erkennt in ihrer Datenstrategie selbst, dass zu wenig - auch personenbezogene - Daten zur Verfügung stehen, um durch deren Weiterverwendung KI-Anwendungen möglich zu machen. Hier besteht eine offenkundige Inkonsistenz der sehr restriktiven Datenerhebungsmöglichkeiten einerseits und der Datenziele der EU andererseits.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

FRAGEN UND ANTWORTEN: TECHNOLOGIE

Überfordert die nötige Technologie-Kompetenz und -Investition den deutschen Mittelstand?

Der deutsche Mittelstand hat sicher Herausforderungen den rasanten technologischen Wandel mitzugehen. Dies lässt sich am besten meistern, in dem gute Partnerschaften mit Technologie-Dienstleistern und Lieferanten geschmiedet werden, die die Kompetenz mitbringen.

Wichtige Aufgabe des IT-Managers im Handel ist es, diese Komplexität zu managen und das Netzwerk an Partnern miteinander zu harmonisieren. Tatsächlich kennen wir aber auch in einigen Bereichen der Applikationsentwicklung den Trend des Inhouseings – besonders im Frontendbereich, in dem sehr schnell agiert werden muss. Bei Themen, die für den Händler geschäftsrelevant sind und wo er Wettbewerbsvorteile durch Geschwindigkeit generieren kann, machen eigene Entwicklungskapazitäten Sinn. Der reine Betrieb der Lösung gehört sicher nicht mehr dazu.

Dirk Wieland, MAC

Gibt es einen technischen Mindeststandard, um als Unternehmen digitale Projekte zielführend anzugehen?

"Den einen" technischen Mindeststandard gibt es sicher nicht. Vielmehr braucht man Partner, die technologische Erfahrung haben und zertifizierte Produkte anbieten. Ein Beispiel hierfür wäre bei der Nutzung von Cloud Komponenten, dass es eine ISO 27018 Verordnung gibt, die beachtet werden muss. Ein erfahrener Dienstleister wird auch spezifische Erfahrungen im Bereich Datensicherheit und Compliance mitbringen. Und generell gilt, sich mit der einzusetzenden Technologie nicht in eine Sackgasse zu begeben - auch hier kann der Einsatz der großen Plattformanbieter ein Garant für technologische Upgradefähigkeit sein.

Dirk Wieland, MAC

Welche Bestandteile sollte der „E-Commerce-Stack“ aufweisen, um Transaktions-Geschäftsmodelle jenseits von klassischen Onlineshop-Szenarien zu ermöglichen?

Grundsätzlich sollte ein omnichannelfähiger E-Commerce-Stack drei Bestandteile aufweisen:

Zuerst einmal sollte er auf **Cloud-Komponenten** basieren, damit die verschiedenen Systeme in der Cloud miteinander kommunizieren können und somit neue Geschäftsmodelle einfacher zu integrieren sind. Zudem stellt die Konnektivität der Systeme oft eine Herausforderung dar.

Daher sind zweitens gut dokumentierte und flexible **Endpunkte** der einzelnen Applikationen des E-Commerce-Stacks notwendig. Eine moderne Architektur sorgt dafür, dass Daten auf einfache und performante Art und Weise in Echtzeit zwischen den Systemen ausgetauscht werden können.

Zuletzt sollte technisches **Skalierungspotenzial** vorhanden sein, d.h. ein zukünftiges Unternehmenswachstum - sei es über neue Marktplätze, internationale Märkte oder neue Geschäftsmodelle sollte abgedeckt können. Dafür braucht es eine Lösung, die dieses Wachstum mitgehen kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Mandantenfähigkeit der Systeme.

Kommen die meisten Aufträge heute noch über den Webshop in die Backendsysteme, sind zukünftig ganz andere Shoppingmöglichkeiten denkbar. Voice Shopping oder auch automatisch nachordernde Geräte sind vermutlich in einigen Jahren Teil der Handelskette. Hier braucht es umso mehr ein intelligentes Backendsystem, das im Hintergrund durch automatisierte Prozesse Prüf- und Genehmigungsroutrinen durchläuft. Hierzu gehören u.a. Prüfungen von Kunden- und Artikeldaten, Lieferadressen, Verfügbarkeiten, Wartefristen, Liefergrenzen- und Schwellenwerten.

Dirk Wieland, MAC

Welche „Architektur“ der E-Commerce-Systeme ist heute sinnvoll, um Pfadabhängigkeit zu vermeiden und neue Technologien kundenseitig rasch anbieten zu können?

Die heutige Architektur geht ganz klar weg von den früheren monolithischen Systemen hin zu einer Basisapplikation. Diese kommt im ERP-Umfeld im besten Fall von einem großen Plattformprovider wie z.B. Microsoft Dynamics oder SAP. Branchenspezifische Zusatzmodule als auch kundenindividuelle Anpassungen sollten wenn möglich in Form von Extensions realisiert werden, um eine größtmögliche Flexibilität sicherzustellen und gleichzeitig die Releasefähigkeit und Wartbarkeit der Applikation zu gewährleisten.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Offenheit des Systems, um über Endpunkte API-Schnittstellen zu nutzen, damit angrenzende Systeme flexibel eingebunden werden können.

Dirk Wieland, MAC

Benötigt man künftig noch eigene Server oder liegt die Zukunft vollständig in der der Cloud?

War es vor einigen Jahren noch undenkbar das IT-Herzstück des Unternehmens nicht im eigenen Haus zu haben, sind ERP-Systeme in der Cloud heute state-of-the art und bringen viele Vorteile mit sich. Aus unserer Sicht ist es der absolut richtige Weg in die Zukunft. Für den einzelnen Händler ist es vor allem im Hinblick auf den Fachkräftemangel kaum möglich mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten. Diese Ressourcen im eigenen Haus zu halten ist für mittelständische Händler schwierig und auch teuer.

Daher ist es sinnvoll, die IT-Kompetenz an einen Dienstleister zu verlagern. Natürlich bedeutet das, sich auf einen vertrauensvollen Partner einzulassen, der in diesem Bereich spezialisiert ist. Somit kann sich der Händler eher auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Darüber hinaus können in einem Cloudmodell

Auftragsschwankungen durch ad hoc Bereitstellung von Ressourcen ausgeglichen werden.

Ein weiterer Aspekt ist das Thema Datensicherheit und Datenschutz: Als mittelständische Firma ist es ungleich schwieriger das Datenschutzniveau auf einem vergleichbaren Niveau zu halten, wie es die großen Cloud-Anbieter gewährleisten können. Darüber hinaus können die großen Cloud-Provider Services anbieten, die man selber gar nicht bereitstellen kann.

Dirk Wieland, MAC

Können Sensoren, rein rechtlich betrachtet, Bestellungen auslösen? Der Dashbutton ist in Deutschland daran gestrauchelt.

Sensoren sind weder eine natürliche noch eine juristische Person und können daher nur dann im Rahmen eines rechtsgültigen Vertrags handeln, wenn ein Zusammenhang zwischen der automatisierten Bestellung und der Willenserklärung einer Person besteht. Die Bezahlung eines Tank- oder Parkvorgangs durch das Auto, während es von einer berechtigten Person gesteuert wird, dürfte unkritisch sein, da der Fahrer vom Benzinpreis oder den Parkgebühren Kenntnis nehmen kann und zum Zeitpunkt der Zahlungsauslösung anwesend ist. Die Bestellung einer Patrone durch den Drucker, dessen Sensor ein halbes Jahr nach der Erstbefüllung niedrigen Tintenstand signalisiert, wird eher problematisch werden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass dem Eigentümer des Druckers die Bedingungen des Kaufvertrags noch hinreichend präsent sind, außerdem wird sich zwischenzeitlich mit hoher Wahrscheinlichkeit der Preis geändert haben. Somit wird eine Bestätigung der Bestellung durch den Druckereigentümer notwendig.

Für diese Anforderungen an die zeitliche und inhaltliche Nähe zum ursprünglichen Kaufvertrag gibt es keine präzisen Definitionen, sie werden sich im Laufe entsprechender Rechtsverfahren herausbilden.

Ralf Gladis, Computop

Welche Validierungsprozesse gibt es bei automatisierten vertragsbezogenen Bestellungen?

Bestellungen, die auf Grundlage eines Vertrags automatisiert veranlasst werden, können dann auf weitere Bestätigung verzichten, wenn sie in regelmäßigen Abständen und zu einem festen Preis geschehen. Dieser Fall ist aber bereits mit dem gängigen Modell der Abonnements abgedeckt. Abweichungen davon unterliegen den o.g. Kriterien, treffen diese nicht zu, wird eine erneute Bestätigung durch den Käufer erforderlich. Eine Information per Mail mit der Möglichkeit zum Rücktritt ist nicht ausreichend.

Eine andere Frage wirft die Europäische Zahlungsdienste-Richtlinie PSD2 auf, die im Fernzahlungsverkehr eine Zwei-Faktor-Authentifizierung vorschreibt. Von den Ausnahmen für Abonnements als vom Händler ausgelösten Zahlungen und Kleinbeträge abgesehen, erfordert diese Richtlinie ebenfalls eine Bestätigung der Zahlung durch einen Berechtigten, sofern sie per Karte oder Überweisung geschieht. Silent Payments, also die Zahlungsauslösung im Hintergrund, ist derzeit noch nicht durchgängig möglich.

Ralf Gladis, Computop

Was muss in den Verträgen geregelt werden, um automatisierte Bestellungen möglich zu machen?

Derzeit stößt die Möglichkeit, automatische Bestellungen vertraglich zu regeln, an die Grenzen der oben erläuterten Rechtslage. Für mehr Rechtssicherheit könnte eine Anpassung der Gesetze an die Anforderungen einer digitalen Gesellschaft durch den Gesetzgeber sorgen.

Ralf Gladis, Computop

In welchen Zeiträumen erschöpft sich der Lebenszyklus von Software und Systemen im digitalen Handel?

Der digitale Handel ist eine der Branchen, die extremen Veränderungen unterliegen. Sowohl steigende Kundenerwartungen, als auch immer neue Shoppingmöglichkeiten über Marktplätze, Plattformen und Omnichannelmodelle oder zukünftig Voice Commerce gepaart mit neuen Zahlarten und Lieferversprechen bilden im Zusammenspiel ein sich permanent veränderndes Umfeld. Hinzu kommt ein exponentielles technologisches Wachstum. Damit ist gerade die IT-Plattform im Handel keine statische Komponente, sondern muss selbst die Anforderungen an Flexibilität und Veränderungsfähigkeit erfüllen.

Dadurch bedingt verkürzen sich die Lebenszyklen von Software und Systemen in den letzten Jahren stetig und mit einer wachsenden Dynamik. Aus unserer Sicht ist daher die Auswahl der richtigen Plattform entscheidend. Sinnvollerweise sollten Händler auf Komponenten setzen, die sich dieser Dynamik anpassen können. Beispielsweise lebt die Microsoft Dynamics 365-ERP-Plattform davon, dass ein großer Plattformhersteller ständig neue Innovationen in die Lösung bringt. In Kombination mit einem innovativen Dienstleister, der branchenspezifisches Fachwissen und Expertise hat, lassen sich so auch für mittelständische Händler die permanent stattfindenden Veränderungen mitgehen und neue technologische Möglichkeiten erschließen.

Dirk Wieland, MAC

**WERTSCHÖPFUNGSRAUM
PRODUKTION**

DIGITALISIERUNG IN DER PRODUKTION

Die Stringenz, mit der der Alibaba-Konzern sein Wertschöpfungsnetz knüpft und über die etablierten Fertigungs- und Handelsprozesse legt, speist sich nicht zuletzt aus der andersartigen wirtschaftlichen Struktur Chinas. Erst in den letzten Jahren und dank der Digitalisierung hat sich dort eine Mittelschicht gebildet, die bereitwillig die Chancen auslotet, die die letztlich vom Staat sanktionierten Angebote der chinesischen Weltkonzern bieten.

Dem steht hierzulande „the German Mittelstand“ in Handwerk, Industrie und Handel gegenüber, „Deutschlands Geheimwaffe“ gegen wirtschaftliche Risiken (Peter Altmeier). Korporatistisch verfasst, haben sie mit ihren jeweiligen Lieferanten und Kunden Standards und robuste Prozesse definiert, die weltweit einen exzellenten Ruf genießen.

Dies gilt insbesondere für die Industrie, die in ihren Maschinen längst im hohen Maß mit Sensorik und Daten arbeitet, die freilich noch stark in Silostrukturen gebunden ist. Diese Silos basieren auf proprietären Datenformaten und Übertragungsstandards, die lediglich auf der Wertschöpfungsstufe der Fertigung (digitale Fabrik) effiziente Prozesse garantieren.

Gleichwohl hat die Industrie längst die Chancen von (digitalen) Wertschöpfungsnetzen erkannt und fasst diese im hierzulande geprägten Konzept von „Industrie 4.0“. Die Plattform Industrie 4.0 beim Bundeswirtschaftsministerium hat im März 2019 digitale Geschäftsmodelle in diesem Sektor analysiert und folgende Erfolgsfaktoren skizziert:

„As a Service-Modelle“ werden dabei als Treiber von Innovation identifiziert, verbunden mit der „Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten“. Industrieseitig wird quasi das Alibaba-Modell vom Ausgangspunkt der Supply Chain definiert. Dabei sind sich die Akteure bewusst, dass es die „Ambidextrie“ braucht, die digitale Optimierung des bestehenden Geschäfts und zugleich digitale Innovation und Disruption, die sich an den individuellen

und nun auch gezielt zu berücksichtigenden Bedürfnissen potenzieller Nutzergruppen orientiert.

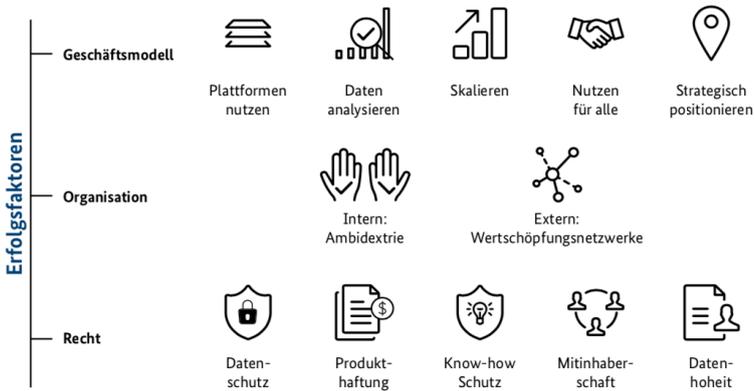


Abb. 28: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg), Plattform Industrie 4.0 Ergebnisrapport "Digitale Geschäftsmodelle für die Industrie 4.0", S. 6

Es wäre also falsch zu glauben, die mittelständischen Akteure ruhten sich auf ihrem traditionell guten Ruf aus. Konsequenter als im Handel hat der produzierende Sektor auch die Lücke zwischen den Großunternehmen und den prägenden kleinen und mittleren Betrieben als Aufgabe erkannt.

Zwischen 2015 und 2018 hat beispielsweise das Programm „Mittelstand-digital“ des Bundeswirtschaftsministeriums in der Förderinitiative „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ in verschiedensten Branchen und an unterschiedlichen Gliedern der Wertschöpfungskette vor allem datenbasierte Transformation von Prozessen aufgezeigt und Lösungen pilotiert.

Die Pilotprojekte haben zweierlei aufgezeigt: Zum einen, dass schon die bestehenden Prozesse unter einer mangelnden Datenqualität leiden – von Szenarien der digitalen Fabrik, in der Objekte ihre zugehörigen Aktivitäten bis hin zu Transaktions-

prozessen mit sich führen ganz zu schweigen. Zum anderen, dass die Verkürzung der Wertschöpfungs-ketten am einen oder anderen Ende (je nach Treibern einer Prozessinnovation) unvermeidlich erscheint.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

PRAXISBEISPIEL MÖBELHANDEL: FURNECORP

Im Rahmen des Programms „Mittelstand-digital“ des Bundeswirtschaftsministeriums haben in der Förderinitiative „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ u.a. die Wertschöpfungspartner des Möbelhandels ihre Prozesse auf digitale Potentiale untersucht. Das sog. FURNeCorp-Projekt, bei dem Hersteller, Verbundgruppen und Händler im Möbelsegment zusammengearbeitet, eignet sich insbesondere deshalb als Vergleich mit chinesischen Vorbildern, weil auch hier die Betriebe auf Handels- wie Herstellerseite klein und die Prozesse gering digitalisiert waren.

Ausgehend von der Notwendigkeit, Feedback der Kunden in den Verkaufs- und folgenden Produktionsprozess, aber auch in die Distribution zu integrieren, sollte eine integrale B2B-Plattform entstehen, die auf einer gemeinsamen Datensicht und „Sprache“ beruht: Standardisierung von Prozessen, Transaktionen, Klassifikation und Identifikation.

[FURNeCorp sieht sich selbst so:](#)

„Zu den wesentlichen Zielen des Förderprojekts FURNeCorp zählen

- *die Entwicklung einer branchenweit akzeptierten ECR-Methodik (Efficient Consumer Response) zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel in der Bereitstellung und Abwicklung kundenindividueller Leistungen,*
- *die Einführung einheitlicher eBusiness-Standards in der Möbelbranche, auf deren Basis eine automatisierte Transformation von betriebsinternen Ordnungsschemata auf brancheneinheitliche Klassifikationsschlüssel sowie der Austausch von Produkt-, Prozess und Qualitätsdaten aus allen Produktlebensphasen über ein branchenweit einheitliches Datenformat ermöglicht wird,*
- *die Schaffung von Werkzeugen und Dienstleistungen zur Modellierung innerbetrieblicher Prozesse und entsprechende Workflows zum Austausch von Produktinformationen zwischen*

den Wertschöpfungspartnern über eine gemeinsame B2B-Plattform

- *sowie einheitliche unternehmensübergreifende B2B-Prozesse, um kundenbezogene Geschäftsprozesse zu optimieren und Reklamationsquoten nachhaltig zu reduzieren.*

Zielgruppe des Projekts sind insbesondere mittelständische Handels- und Industrieunternehmen der Möbelbranche sowie kleine und mittlere Softwareanbieter aus dem Bereich ERP und Warenwirtschaft.“

(Quelle: Website des FURNeCorp-Projekts)

Prototyp eines verbesserten Verkaufsangebots sollte eine Shop-in-Shop-Fläche sein, auf der schon während der Presales-Phase Feedback eingeholt und transparent in der Möbel-Wertschöpfungskette geteilt wird. Viktor Schubert vom FZI Forschungszentrum Informatik und Klaus Bröhl, Gründer und Geschäftsführer der IWOfurn Service GmbH – beide maßgeblich in das Projekt involviert – [beschreiben die Vision](#) wie folgt:

„Das Feedback kann vom Möbelhändler zur Verbesserung seiner Sortiments-gestaltung und zur Optimierung seines Verkaufsprozesses genutzt werden. Für den Möbelhersteller sind diese Daten zur Planung und Optimierung seines Produktprogramms von großer Bedeutung. Hersteller haben im bisherigen Wertschöpfungsprozess meist keinen eigenen Zugang zu Endkunden-informationen. ... Am Ende des Produktionsprozesses übergibt der Möbelhersteller die Ware zur Auslieferung an den Möbellogistiker. Die meisten Logistiker bieten heute eine Möglichkeit der Lieferverfolgung, d.h. die Systeme der Möbellogistiker können entsprechende Statusinformationen in den Prozess einspielen. ... Dieser Vorgang muss automatisiert integriert zwischen den Systemen der drei Partner ablaufen. ... Als Ergebnis werden Endkunden eine attraktiv ausgestaltete Ausstellungsfläche betreten und sich beraterfrei über die Möbelprodukte

und Leistungen informieren beraten und bestellen können. Die digitalen Informationen werden auf großen Touch-Screens, Tablets und auf Smartphones der Kunden genutzt werden können.“

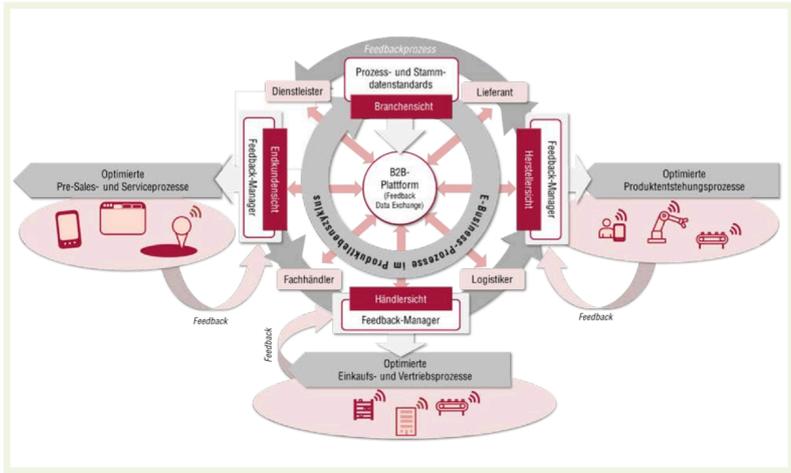


Abb. 29: E-Business-Prozesse im Möbel-Produktlebenszyklus. Quelle: Viktor Schubert, Klaus Bröhl, eBusiness-Standards zur Vernetzung und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse für die Möbelbranche 4.0, in: Begleitforschung Mittelstand-digital/WIK GmbH (Hrsg.), WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS, Ausgabe 7, eBusiness-Standards als Wegbereiter für Industrie 4.0, S. 28

Nach Auslaufen des Förderzeitraums ist es still um FURNeCorp geworden. Deutlich hat das Projekt gezeigt, dass die entstehende Transparenz überkommene Gatekeeper-Funktionen etwa der Verbundgruppen aushöhlt und Digitalisierung für die Möbelbranche eine massive Veränderung der Wertschöpfungsprozesse und Handelsstufen mit sich bringen kann. Obwohl der Nutzen für alle deutlich wird, widerstreiten die Interessen der mächtigen mittelständischen Akteure. Dies kann eine konsequente Digitalisierung der Branche weiterhin verzögern.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

WERTSCHÖPFUNGSRAUM INFORMATION

CUSTOMER CENTRICITY: INFORMATION ÜBERALL, JEDERZEIT

Nirgendwo spüren die klassischen Händler heute schon so massiv die Disruption der klassischen Wertschöpfungskette wie bei der Informationsleistung.

	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
<i>Informationsstrom</i>	<i>Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher und umgekehrt</i>			
Daten	Übermitteln von Informationen von Ort zu Ort	Speichern, Vordisponieren	Sammeln von Informationen, Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren, Ergänzen, Prognostizieren

Abb. 30: Der Wertschöpfungsraum „Information“

Es gibt heute fast keinen Einkaufsprozess mehr im (Nonfood)-Handel, der nicht digitale Touchpoints „offsite“, also jenseits der eigenen Website des Händlers enthält. Die Information über geeignete Produkte bemisst sich nicht mehr an der im stationären Geschäft oder online gerade verfügbaren Sortiment, sondern am Universum der passenden Artikel. Für die Hersteller ist der Händler längst nicht mehr notwendig, um über die Existenz eines neuen Handymodells, einer Fashion-Kollektion, einer Tasche, einer Bohrmaschine oder einer Kalkstein-Versiegelung zu informieren.

Allerdings liegt in der Bündelung von solchen Informationen weiterhin ein Leistungsaspekt des Handels: Download von Datenblättern ist hier nur der erste Schritt (den man allerdings häufig noch im Handel vermisst). Aus Kundenperspektive ist es mühsam, die verschiedenen Herstellerseiten aufzusuchen, die Informationen über die Produkte zu sichten und dann zu vergleichen.

Die Wertschöpfung aus der reinen Bündelung im digitalen Raum – also als Download von PDF-Broschüren o.ä. – spiegelt alte Handelsdenke mit digitaler Tünche. Und weil der Handel hier patzt, entstehen neue digitale Intermediäre, die nichts anderes machen, als Informationen zusammenzutragen und mit Verständnis für digitale Customer Experience verbessert zur Verfügung zu

stellen. Diese Seiten erzielen eine hohe Relevanz und monetarisieren die reine Informationsmehrwertleistung über Provisionen für Einkäufe, die daraus direkt oder indirekt resultieren. Plattformen wie Amazon und eBay beziehen viel Traffic auf ihre Longtail-Sortimente von solchen Informationsbrokern.

Ein wesentlicher zusätzlicher Aspekt liegt in der im klassischen Handel üblichen Verdichtung verschiedener Stufen der Customer Journey an einem Ort. Der Verkäufer ermittelte im Dialog mit dem Kunden die konkrete Situation: befindet er sich in der frühen Kaufphase, wo er noch kaum auf Marke und Produkt festgelegt ist, oder weiß er schon genau, was er benötigt? Außerhalb der Verkaufsräume war der potentielle Kunde lediglich durch relativ allgemein gehaltene Werbung für den Händler erreichbar.

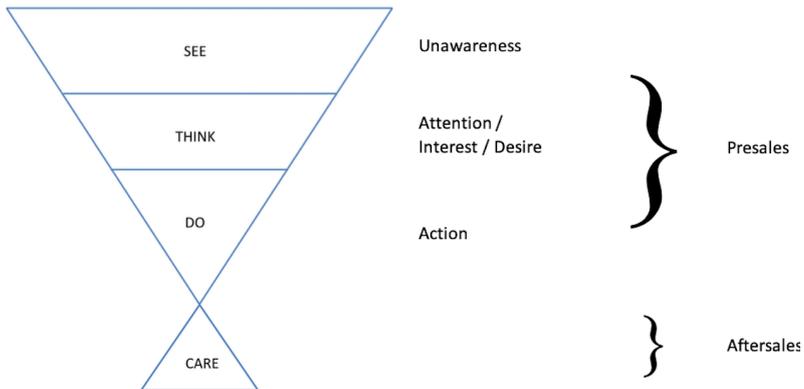


Abb. 31: See-Think-Do-Care-Framework nach Avinash Kaushik. Quelle: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-content-marketing-measurement-business-framework/>

Die verschiedenen Phasen vor dem Kauf hat der Suchmaschinen-Konzern Google im „See – Think – Do – Care“-Framework beschrieben. In der Modellierung seines nunmehr digitalen Informationsraums kann der Händler die vielfältigen, ihm zur Verfügung stehenden Kanäle dahin gehend modellieren, in welcher

Kaufphase und mit welcher Art von Werbebotschaft er dort einen Mehrwert für den Kunden stiftet.

Mit der Digitalisierung eröffnen sich dem Handel – und auch dem Hersteller – eine Vielzahl an Kanälen, die er nicht klassisch „kontrollieren“ kann wie das eigene Ladengeschäft oder die selbst gestaltete Werbung. Häufig kann er sie nicht einmal durch eine Gebühr für sich ökonomisch sinnvoll nutzen, da der Preis der Werbung sich verteuert, wenn der vom Händler oder Hersteller angebotene Inhalt die Kunden nicht überzeugt. Die Reaktion der Kunden auf sein digitales Inventar – gemessen z.B. in der Zeit, die der Kunde auf seiner Website verbringt, der Anzahl seiner aufgerufenen Websites und vielen anderen „User Signalen“ mehr – bestimmt maßgeblich die Höhe des Preises, den ihn die Anzeige einer Werbung beim Kunden kostet.

Für Händler wie Hersteller hat sich damit die Anzahl der Möglichkeiten, aber auch die Konkurrenz an „Lärm“ vervielfacht. Die Bewertung der Relevanz eines bestimmten Touchpoints wird schwierig, weil die Werbewirkung über mehrere Online- und Offline-Kanäle gemessen werden muss. Da im Handel die Kompetenz fehlt, sind die Hersteller oft selbst in der Pflicht, Informationsmittel und Messung an den Point of Sale zu bringen.

Auch für den Informationsstrom gilt: Daten, Prozesse und Kontrolle bestimmen die neue Wertschöpfung im Hinblick auf die Information.

- **Daten:** Nur der Händler bietet noch Mehrwert, der die heterogenen Informationen der zahlreichen Lieferanten webfähig macht und – wichtig – um unique Produktdaten ergänzt, die digitale Beratung möglich macht.
- **Prozesse:** Der Händler muss die Customer Journey modellieren und an den relevanten Touchpoints mit passenden Angeboten (adäquate Informationsaufbereitung, nicht nur Produktangebot) präsent sein.
- **Kontrolle:** Vom Lauf bestimmt, hat der Handel (auch im B2B, z.B. durch sog. Kontrollverteilerzeitschriften) vor allem den TKP als Steuerungsinstrument für die Informationsdistribution gesetzt. Performance Marketing

stellt auch hier das Denken auf den Kopf und setzt auf eine Minimierung solcher hauptsächlich irrelevanter Sichtbarkeit. Stattdessen wird filigran getestet, gemessen, optimiert.

WERBEKANÄLE	SEE	THINK	DO	CARE	
	FACEBOOK	X		X	X
	INSTAGRAM	X			
	SEA		X		
	PLA			X	
	DISPLAY		X	X	
	BLOG		X		
	YOUTUBE	X	X		X
	ANZEIGEN/OOH	X	X	X	
	DIRECT MAIL	X	X	X	

Abb. 32: Modellierung möglicher Werbekanäle im See-Think-Do-Care-Framework

Category Management im Digital Commerce stiftet so (und nur so) für die Hersteller einen mehrdimensionalen Wert, der die Regaloptimierung schlägt, aber vom Hersteller allein nicht erbracht und durch Intermediäre ohne Transaktionsraum nicht ersetzt werden kann.

Es wäre falsch, die klassische Sortimentsbildung für überholt zu erklären. Nicht jeder Händler taugt zum Nischenmarktplatz, in dem er Breite und Tiefe abbilden kann. Er kann tatsächlich auch mit einem kleinen Warensortiment erfolgreich sein. Entscheidend ist, auf welcher Grundlage er sein Sortiment bildet – z.B. durch Modellierung der Kundengruppen, genauer Analyse ihrer jeweiligen Suchvorgänge, Auspielung der Angebote auf den für

sie in den jeweiligen Stufen ihrer Customer Journey relevanten Plattformen.

Zwischenfazit:

Im digitalen Informationsraum gilt zwar die Logik der Customer Journey weiter. Der Händler begegnet dem Kunden aber nicht mehr zwangsläufig im eigenen Shop. Er bewegt sich auf den Plattformen Dritter – z.B. in Social Networks, auf Marktplätzen oder bei Suchmaschinen – und adressiert sie dort gezielt in ihrer jeweiligen Kaufphase. Die Kunst des Verkäufers liegt im digitalen Raum darin, die typischen Fragen von Kunden zu kennen, ihm bei einem Suchvorgang (Pull-Kommunikation) durch passgenauen Content oder durch eine zielgerichtete Werbekommunikation (Push-Kommunikation) zu einem ersten Signal (Click) zu stimulieren. Von dieser ersten Interaktion an entwickelt er die weitere Werbung entsprechend der individuellen Präferenzen des Kunden.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

DIE CUSTOMER JOURNEY: SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IM E-COMMERCE

Die Customer Journey ist eines der größten Mysterien in der unternehmerischen Praxis, da sie ebenso kreativ und individuell ist wie ihre Protagonisten, die Konsumenten. Ändert sich das Verhalten des Konsumenten, ändert sich auch die Customer Journey. Und das stetig, wenn nicht sogar ständig, da Digitalisierung und Digitale Transformation immer mehr Eindrücke mit sich bringen und neue Bedürfnisse wecken - ist die Zielgruppe 1+n, so sind die individuellen Journeys 1+n.

Das wäre alles halb so wild, wenn sie nicht so wichtig für den unternehmerischen Erfolg wäre. Denn nur wenn wir es schaffen, die Bedürfnisse unserer Konsumenten zu erkennen und zu verstehen, die in den Journeys widergespiegelt werden, haben wir die Chance, sie zu begeistern. Und nur wenn wir sie begeistern, kommen wir der Macro-Conversion, dem Verkauf unseres Produktes oder unserer Dienstleistung, einen erheblichen Schritt näher.



Abb. 33: Darstellung der Customer Journey. Quelle: UNIK

Die Customer Journey ist der Weg eines Kunden von der Aufmerksamkeitsphase bis hin zum Abschluss oder gar zur Wiederkehr zum Anbieter. So die Literatur. Wir bilden Personas, repräsentative Avatare, die für definierte Zielgruppen stehen, um sie im Netz des Omnichannels, in der Kanalvielfalt am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, mit der richtigen Message zu erwischen - auch strategische Zielgruppen/Personas genannt.

Ab dem Zeitpunkt des Erstkontakts auf irgendeinem dieser Kommunikationskanäle findet dann wiederum eine Transformation von der strategischen auf die operative Ebene statt. Die operative Customer Journey hat zum Zweck, die definierte Persona, die auf Grund des strategischen Targetings identifiziert, getargeted und initial überzeugt wurde, nun auf ihrem persönlichen Weg zu unterstützen und an das gewünschte Ziel zu bringen.

MICRO-CONVERSIONS: STUFENLEITER ZUM VERKAUFSERFOLG

Vom traditionellen Handel bis hin zum Online-Commerce sollte das gewünschte Ziel den Kaufakt des Konsumenten darstellen. Auf diesem Weg gibt es jedoch noch einige Zwischenziele, die es zu erreichen gilt. Denn nur wenn die Zwischenziele, die ebenfalls Bedürfnisse der Konsumenten sind, erreicht werden, erhöht sich dadurch die Wahrscheinlichkeit drastisch, dass ein Kauf, bzw. aus der anderen Perspektive der Verkauf des Händlers, vollzogen werden kann.

Diese Zwischenziele werden auch Micro-Conversions genannt. Betrachtet man einen Onlineshop, so können folgende Standard-Micro-Conversions genannt werden:

"Landing to"-Rate	User kommt in einen Kanal, in diesem Fall den Shop
"Not Bounced"-Rate	User bleibt auch noch nach 10 Sekunden auf der Seite und hat mehr als eine Seite angeschaut.
"Basket"-Rate	User hat mindestens ein Produkt in den Warenkorb gelegt.

"Order"-Rate	User hat den Bestellprozess begonnen.
"Check-out"-Rate	User hat den Kauf abgeschlossen

Diese Standard-Micro-Conversions stellen nicht nur die Zwischenziele einer Customer Journey dar, sondern ergeben auch eine lineare Gleichung. Multipliziert man alle Micro-Conversions (Rate bedeutet der prozentuale Anteil der User, die zwischen den einzelnen Micro-Conversions übrig bleiben), so ergibt sich die Macro-Conversion, der Kauf bzw. Verkauf, und somit die Conversion Rate. Trifft man jetzt die Annahme, dass es eine Korrelation zwischen den Micro-Conversions gibt, so kann man die Hypothese aufstellen, dass sich die Macro-Conversion - der Kauf bzw. die finale Conversion-Rate - erhöht, wenn es gelingt, die Micro-Conversions zu steigern.

MITTEL GEGEN DIE RABATT-SPIRALE

Diese operative Betrachtung der Customer Journey ist einer der wichtigsten Paradigmenwechsel im E-Commerce. In seiner traditionellen Ausprägung des elektronischen Handels hat sich der E-Commerce in den letzten Jahren zum Discountschlachtplatz entwickelt. Händler und Marken dachten, „online“ die Erlösung aller zu niedrigen Conversion Rates zu finden. Aufgrund der Massen an Online-Anbietern über die letzten Jahre hinweg, ist der Markt jedoch stark fragmentiert und fragil geworden. Zu viele Anbieter mussten sich mehr denn je differenzieren.

Viele von ihnen wählten hierzu den Weg der „Gutscheine“ oder anderer monetärer Anreize - sie haben den Konsumenten unterstellt, ihre Begeisterung sei lediglich Discount-getrieben. Dieser Discount hat offensichtlich seine Wirkung und kann einen unmittelbaren Einfluss auf die Conversion Rate haben und keiner der Konsumenten wird ihn ablehnen. Jedoch birgt er auch enorme Risiken für die Anbieterseite: Opportunitätskosten steigen, Konsumenten werden falsch erzogen, und der Margendruck lässt es kaum mehr zu, richtig zu wirtschaften. Man kann auch sagen, dass der Online-Handel kurz vor einer Apokalypse steht.

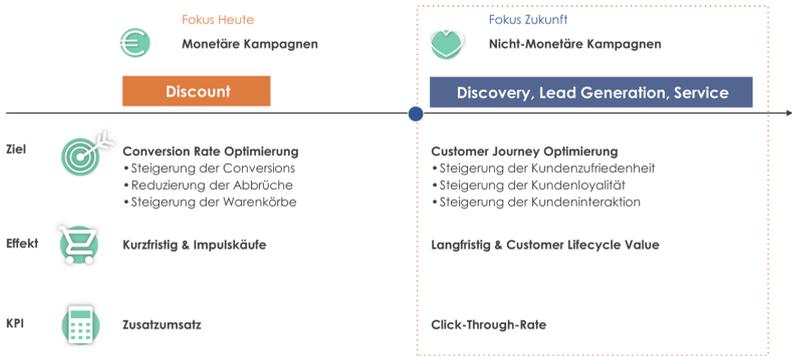


Abb. 34: Vom Discount zur Discovery. Quelle: UNIK

Margendruck lässt es kaum mehr zu, richtig zu wirtschaften. Man kann auch sagen, dass der Online-Handel kurz vor einer Apokalypse steht.

„Customer Experience is the most important key performance indicator and has tremendous impact on sales“ (Benjamin Ferreau).

Daher muss sich der E-Commerce neu erfinden, nicht nur in seiner Definition, sondern auch in seinen Betrachtungen oder Paradigmen.

- Der erste Paradigmenwechsel liegt in der neuen Bedeutung des E-Commerce im Sinne des **Everywhere-Commerce**. Wir müssen akzeptieren, dass die Konsumenten überall sind und sein wollen, und selber entscheiden möchten, wann und wo sie etwas kaufen. Wenn der Handel seine internen Silos nicht aufricht und ermöglicht, dass Kunden überall Informationen ansehen und Produkte / Dienstleistungen kaufen können, schränkt er seinen Erfolg erheblich ein.
- Ein weiterer Paradigmenwechsel ist vom „Online-Shopping“ zur „**Online-Experience**“, was nicht mehr bedeutet, als die Konsumenten zu begeistern - und dies nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig. Das bedeutet wiederum, dass es Alternativen zum „Gutschein“ geben muss, die es

ermöglichen die Konsumenten zu begeistern. Hierfür gibt es die unterschiedlichsten Beispiele, wie in folgender Darstellung aufgezeigt.

- Und zu guter letzt brauchen wir eine durchgängige Messbarkeit und auch eine neue messbare Kennzahl (KPI), die der **Customer Experience**.

CUSTOMER JOURNEY INDEX: BENCHMARKING DER CUSTOMER EXPERIENCE

Um eine durchgängige und vor allem transparente Messbarkeit zu erwirken, haben Benjamin Ferreau und sein Team (in seiner früheren Position als Geschäftsführer der Akanoo GmbH und heute UNIK • upgrade digital level) gemeinsam mit Ernst & Young, einer der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, den „Customer Journey Index“, kurz CJI initiiert. Dieser CJI basiert auf den Micro-Conversions und soll aufgrund von Marktdaten jedem Unternehmen einen Benchmark ermöglichen: wie sieht meine Micro-Conversion aus im Vergleich zu den anderen?

Momentan arbeiten Benjamin Ferreau und sein Team daran, erste Benchmarkwerte öffentlich zur Verfügung zu stellen, um so die Customer Journey transparenter und händelbarer zu machen. Sie soll kein Mysterium bleiben, sondern aktiver Bestandteil in der täglichen Arbeit werden.

Autor: Benjamin Ferreau

CUSTOMER INSIGHTS IM CROSS-CHANNEL-MARKETING

In einer idealen Marketing-Welt wüssten E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler immer, wie und wann sie mit ihrer Zielgruppe interagieren müssten, um sie bestmöglich zu aktivieren. Wenn es nur einen Kommunikationskanal gäbe, wäre es ein Kinderspiel, Kunden zu identifizieren, ihre Aktivitäten zu verfolgen und sie passgenau anzusprechen. Doch die Realität sieht anders aus: Endverbraucher verwenden mittlerweile nicht nur unterschiedlichste Endgeräte zum Surfen und Online-Shopping, sondern wechseln regelmäßig zwischen Kanälen wie Facebook, E-Mail oder Kunden-App. Die Herausforderung besteht daher zum einen darin, den Kunden sowohl geräte- als auch kanalübergreifend zu identifizieren, um im nächsten Schritt durch Datenanalysen profunde Insights über ihn zu gewinnen. Die gewonnenen, neuen Erkenntnisse erlauben eine individuelle, zum jeweiligen Channel passende Kundenansprache.

Der Bedarf nach solchen Datenanalysen riesig. Gemäß einer aktuellen Gartner-Studie investieren die Unternehmen bereits zwischen 6,3 und 8,6 Prozent ihrer Budgets in Analyse-Maßnahmen. Zugleich planen ganze 61 Prozent aller Unternehmen ihre Ausgaben in Marketing Analytics in den nächsten drei Jahren weiter zu erhöhen.

Im Folgenden erläutert Michael Diestelberg, Vice President Marketing & Product bei Mapp und Webtrekk, wie Unternehmen durch eine stringente Cross-Channel-Strategie an wertvolle Customer Insights kommen und diese zu ihrem Vorteil nutzen.

1. Daten integrieren & Silos aufbrechen

Für ein erfolgreiches Cross-Channel-Marketing ist eine durchdachte Datenstrategie unerlässlich. Um einen 360-Grad-Blick auf ihre Kunden zu bekommen, müssen E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler zunächst überlegen, welche Informationsquellen ihnen zu Verfügung stehen. Kundendaten

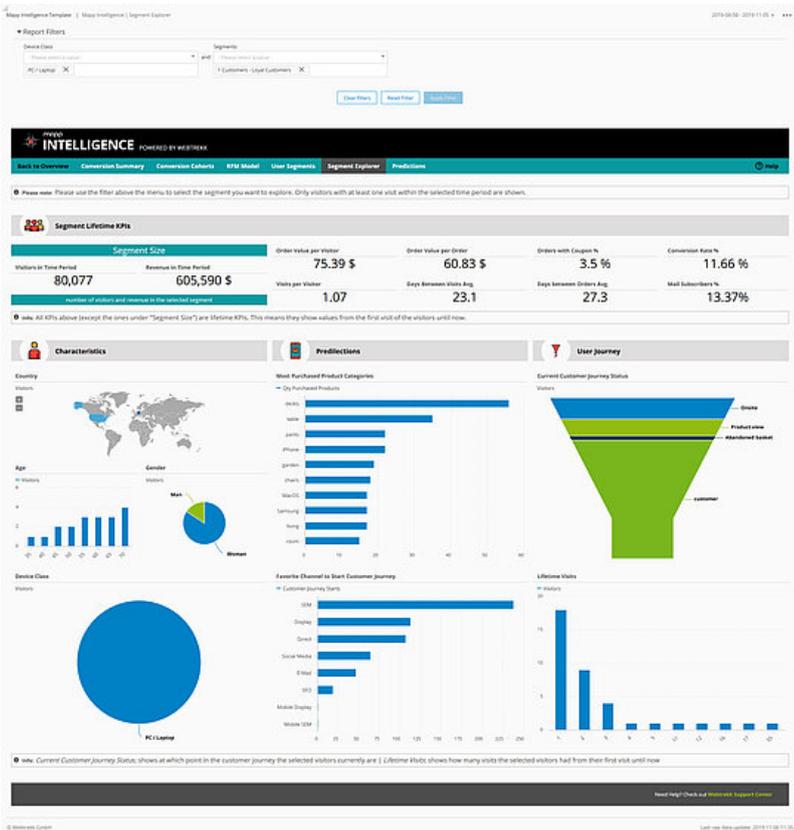
können auf drei unterschiedliche Arten erhoben werden: durch direkte Kundenbefragung, durch indirektes Kunden-Tracking und durch das Ergänzen der eigenen Kundeninformationen durch Drittdaten. Das unternehmenseigene CRM, die Webseiten sowie die Social-Media-Profile sind die naheliegendsten Datenquellen. Grundsätzlich können alle Kontaktpunkte mit dem Kunden, als Quelle genutzt werden.

Datenfülle bedeutet jedoch nicht automatisch, dass daraus nützliche Erkenntnisse gewonnen werden. Eines der Haupthindernisse für echte Customer Insights sind unvollständige Kundenprofile. Der Schlüssel ist mit Hilfe eines Technologiepartners Daten-Silos aufzubrechen und individuelle, einheitliche Kundenprofile zu erstellen. Indem die Lücken geschlossen und alle fragmentierten Datenquellen an einem zentralen Ort zusammengeführt werden, werden Zielgruppen kanalübergreifend identifiziert und ihre Präferenzen erkannt sowie Zusammenhänge ausgelotet werden. Daten von Erst-, Zweit- und Drittkunden helfen E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler dann bei der Planung und Durchführung hochgradig personalisierter Marketingmaßnahmen.

2. Ziele & Kanäle definieren

Große Datensätze eröffnen auch unendliche viele Möglichkeiten der Datenauswertung. Um Ressourcen zu sparen und effektiv zu arbeiten, sollten E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler daher vorab Kennzahlen definieren, die sich an den wichtigsten Unternehmens-zielen orientieren. Heißt ein Ziel beispielsweise „20 Prozent mehr Neukundengewinnung“, sind relevante Kennzahlen für das Marketing unter anderem die Newsletter-Anmeldungen und die Ad-Click-Rates. Die Unternehmen sollten darüber hinaus sicherstellen, dass alle gesammelten Daten auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder einzahlen.

Von den definierten Zielen lässt sich auch der Kanal-Mix, den ein Unternehmen bespielt, ableiten. E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler müssen sich fragen, wo sie ihre Zielgruppen am ehesten treffen, welche Kanäle bereits erfolgreich laufen und welche wiederum große Potentiale bergen. Die Daten der

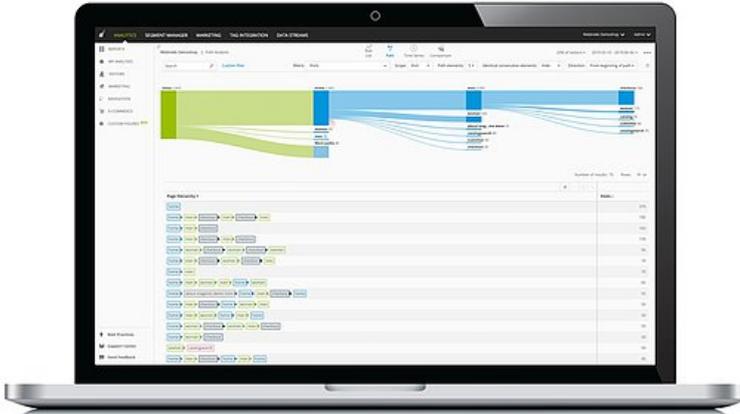


unterschiedlichen Kanäle lassen sich mithilfe von Marketing Analytics am besten auswerten. Die Ergebnisse geben preis, wie sich die eigenen Kunden verhalten, welche Marketing-Maßnahmen bei der Zielgruppe sowie welche Produkte und Bereiche im Online-Shops funktionieren. Um keine nützlichen Informationen zu übersehen, sollten die Daten und Insights einheitlich aufbereitet werden. Grafikbasierte Daten-Dashboards ermöglichen es Mitarbeitern und Entscheidern, Kennzahlen auf vielfältige Weise darzustellen, etwa nach Marketingkanal, Kampagne, Inhalt, Region oder Geschäftsbereich. So behält das gesamte

Unternehmen den Überblick, verliert das gemeinsame Ziel nie aus den Augen und entdeckt zusätzliche Geschäftschancen.

3. Die Customer Journey skizzieren

Um eine wirklich relevante Cross-Channel-Kommunikation aufzubauen, ist es wichtig, die Customer Journey der einzelnen Zielgruppen zu erfassen. Hierzu eignet sich die Methode des Customer Journey Mappings. Durch die Visualisierung der Kontaktpunkte des Kunden mit der eigenen Marke und Angeboten wird die Customer Experience greifbar. E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler betrachten Produkte oder Dienstleistungsangebote so aus Kundensicht und können Störfaktoren und Verbesserungsmöglichkeiten leichter identifizieren. Beim Customer Journey-Mapping gibt es jedoch kein richtig oder falsch.



Abhängig von den eigenen Zielen, wählen Unternehmen ihr eigenes Format. Entweder werden große Kundengruppen untersucht oder sehr spezifische Buyer Personas. Ebenso kann sich das Mapping auf eine bestimmte Marketingkanäle und Konstellationen fokussieren (z. B. die Customer Journey auf Social

Media) oder aber direkt die gesamte Journey vom Erstkontakt bis hin zum Kaufabschluss betrachten. Für jede Phase sollten die folgenden Punkte untersucht werden:

- Die Kundenbedürfnisse und -ziele
- Relevante Kontaktpunkte & ihre Auswirkungen auf den Kunden
- Was soll kommuniziert werden?
- Wie werden die Markenwerte vermittelt?
- Die Emotionen der Kunden

Besonders wichtig ist es, die Intentionen der Zielgruppen zu verstehen. Denn jede Kundeninteraktion mit dem eigenen Unternehmen basiert auf einem bestimmten Gefühl, das sich während der Customer Journey verändern kann. Oftmals steckt hinter dem Handeln ein Problem oder ein bestimmtes Interesse. Wenn E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler diese Pain Points identifizieren, gewinnen sie wertvolle Customer Insights – und können dadurch die Customer Journey aktiv begleiten und gestalten.

4. Insight-basiertes Customer Engagement

Sind die Customer Journey und die dazugehörigen Daten aufbereitet, lassen sich Kunden auf Basis der gewonnenen Insights mit unterschiedlichen Maßnahmen und Messages individuell und kanalübergreifend aktivieren. Die Unternehmen sind hierbei gut beraten, zwischen Daten, Analytics und Insights zu unterscheiden. Daten sind die rohen und unverarbeiteten Fakten, die meist in Form von Zahlen und Texten aus den unterschiedlichen Kanälen vorliegen. In der Regel werden Daten in Datenbanken und Excel-Dateien gespeichert. Analytics bedeutet dagegen, Daten zu interpretieren sowie Muster und Trends zu erkennen. Insights bezeichnen den Mehrwert, der sich aus den Analytics-Erkenntnissen ergibt. Insights sind die zentrale Grundlage, um das eigene Angebot zu entwickeln und um neue Geschäftschancen zu identifizieren.

Insight-basiertes Customer Engagement basiert aber auch auf KI-gestützten Prognosemodellen, die eine gezielte Kundeninteraktion mit selbstoptimierenden Cross-Channel-Kampagnen ermöglichen. Automatisierte, maßgeschneiderte Nachrichten können im geeignetsten Marketingkanal, zum optimalen Zeitpunkt und mit der richtigen Kontaktfrequenz versandt werden. Auch eine Eins-zu-Eins-Personalisierung ist im modernen Cross-Channel-Marketing unerlässlich und erlaubt eine dynamische Kundenansprache in Echtzeit. Deshalb sollte jeder einzelne Endverbraucher als individuelles Segment behandelt werden. Für eine akkurate Segmentierung sind hierfür detaillierte Analytics-Funktionen unerlässlich.

5. Die Zustimmung einholen

Abschließend sei gesagt: Wer Kunden über mehrere Kanäle werblich begleiten und ansprechen möchte, muss sich auch um die dazugehörigen Opt-In-Prozesse kümmern. Ganz egal, ob Newsletter, Social Media oder App: Kunden müssen ihre Zustimmung für die einzelnen Kanäle geben, da eine Datenerfassung sonst rechtlich nicht einwandfrei ist.

Spätestens seit der Einführung der DSGVO gibt es hierbei keine Ausnahmen. Erhalten sie individuell zugeschnittene und attraktive Angebote, geben Kunden gerne ihre Zustimmung zum Informationserhalt. Dies setzt ein kundenseitiges Vertrauen voraus, dass Kundendaten verantwortungsbewusst und sensibel verarbeitet und genutzt wird. Zugleich sind E-Commerce-Anbieter und Einzelhändler gut beraten, auf sogenannte First-Party-Daten zu setzen. Solche eigenen und selbst erhobenen Daten lassen sich u. a. in den eigenen Online-Shops und Apps sowie in vergleichbaren Marketingkanälen gewinnen, wobei das eigene Unternehmen, das alleinige Zugriffsrecht hat. Amazon, Google, Facebook und Co. bleiben also außen vor.

Fazit

Cross-Channel-Marketing bedeutet, dass die Kanäle miteinander verknüpft und nicht nur parallel zueinander bearbeitet werden. Die

Maßnahmen sind besonders effektiv, sofern auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse durch einen passenden Kanal-Mix eingegangen und ein konsistentes Kundenerlebnis geschaffen wird. Wer also erfolgreiche Cross-Channel-Kampagnen fahren möchte, muss Wissen über die eigenen Kunden, die richtigen Kanäle, Tools, Funktionsweisen sowie Datenerfassung und -auswertung aufbauen. Was zunächst wie eine zu große Herausforderung wirken mag, stellt sich schnell als schlaue Investition in die Unternehmenszukunft dar. Wer sich einmal in die Thematik einarbeitet, kommuniziert erfolgreich zielgenau und übergreifend aufeinander abgestimmte Botschaften. Daraus resultiert ein bessere Kundenbindung – und damit mehr Umsatz.

Autor: Michael Diestelberg

KUNDENZENTRIERTES MARKETING IN SECHS PHASEN

Kundenzentrierung ist das aktuelle Mantra des Bestandskundenmarketings. Dieses Ziel zu erreichen erfordert massive Anstrengungen für Unternehmen, insbesondere im B2C- und B2B-many-Bereich. Dort sind meist hunderttausende bis viele Millionen Kunden vorhanden, mit denen ertragsoptimal und individuell kommuniziert werden soll. Dies lässt sich nicht mit manuellen Prozessen erledigen. Die meisten Unternehmen setzen hier auf Marketing-Automation-Tools, die dann mit sehr, sehr vielen komplexen Regeln gesteuert werden. Diese Regeln werden üblicherweise manuell erstellt, oft als Konsequenz von manuellen Business-Intelligence-Analysen.

Auf Dauer funktioniert dies nur bedingt: Ein normales Handelsunternehmen hat hunderte von Touchpoints mit seinen Kunden, auf vielen Kanälen in den unterschiedlichsten Situationen. Hinzu kommt eine sehr starke Konkurrenz durch Plattformen wie Amazon, Zalando oder Otto, die über massive Daten verfügen und somit sehr individuell auf die Kunden in ihren spezifischen Situationen eingehen können. In einem solchen Umfeld sind einmal erstellte, starre Regeln wie „Wenn der Kunde seinen Warenkorb nicht abschließt, warte 12 Stunden und sende dann ein Retargeting mit einem 10-Euro-Gutschein“ nicht mehr ausreichend, um im Wettbewerb zu bestehen.

In diesem Moment tritt dann oft die „Wunderwaffe“ Künstliche Intelligenz (KI / AI) auf die Bühne. Getrieben durch Anbieter, aber auch durch eigenes „Glauben wollen“, werden die der AI zugrunde liegenden Machine-Learning-Techniken dann oft als Heilsbringer gesehen, der eine schnelle und erfolgreiche Transformation zur vollautomatisierten Kundenzentrierung garantiert. In der vom Autor seit über 10 Jahren erlebten Realität wird in diesem Moment tatsächlich eher ein langwieriger und aufwändiger Transformationsprozess ausgelöst, der ein hohes Risiko zu scheitern birgt, aber auch einen positiv disruptiven Einfluss auf das durchführende Unternehmen haben kann.

Im Folgenden beschreiben wir die typischen sechs Phasen eines solchen Prozesses und ihre Kerneigenschaften. Der Autor hat ca. 100 solcher Transformationen begleitet und schöpft daher hierfür aus reichhaltiger praktischer (und teilweise schmerzhafter) Erfahrung.

PHASE 1: DER AHA-MOMENT

Diese Phase kennzeichnet die erste Berührung mit Künstlicher Intelligenz und Machine-Learning-Methoden im Bereich des Bestandskundenmarketings. Firmen in dieser Phase sind oft überwältigt von den Möglichkeiten und Aufwänden des modernen Bestandskundenmarketings. In dieser Phase werden Kampagnen oft von Hand zusammengestellt und viele manuelle Analysen gemacht. Es herrscht das Gefühl vor, dass man nicht alles im Griff hat und sehr weit von einem stimmigen, individuellen Marketing-Programm entfernt ist. In dieser Situation ist das Auftauchen von möglichen Lösungen, die aus automatischen Analysen selbständig individuelle Entscheidungsregeln erstellen, oft der Aha-Moment, in dem die Unternehmensführung die Einführung von AI als eine mögliche Lösung für das Komplexitätsproblem erkennt.

PHASE 2: FEAR OF MISSING OUT

Diese Phase wird oft getrieben durch einen gefühlten Druck von außen von Marktbegleitern, Lösungsanbietern, Medien und Ratgebern. Sehr oft wird künstliche Intelligenz als die Lösung vieler Probleme im operativen Bestandskundenmarketing angepriesen. Ebenso wird die Adoption durch andere Unternehmen hier als sehr weit vorangeschritten wahrgenommen. Im Endeffekt entsteht auf der Geschäftsführungsebene ein starkes Gefühl von Zeitdruck sowie der Eindruck von Künstlicher Intelligenz als eine Wunderwaffe. Daher entsteht ein großer Zug zur Einführung von AI.

PHASE 3: GRUNDBERÜHRUNG

Dies hat zur Folge, dass erste Anstrengungen oft ohne klare Strategie unternommen werden. Dies ist die große Stunde der Proof-of-Concepts. Diese setzen typische, allgemeine Machine-Learning-Usecases um, bei denen die Implementierung einfach und schnell geht. Leider gibt es in dieser Phase oft keine echte

Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Geschäftszielen und dem Hebel, den die eingesetzte Methode auf dieses Ziel hat. Das Ergebnis sind stark überzogene Erwartungen, die dann nach der ersten Projektphase enttäuscht werden. Dieses harte Aufschlagen auf dem Boden der Realität hat dann einen firmeninternen „Al-Winter“ zur Folge, so dass viele Firmen auf dieser Stufe genervt und desillusioniert aussteigen.

PHASE 4: LICHT AM ENDE DES TUNNELS

Unternehmen, die trotz erster negativer Erfahrungen weitermachen, kommen irgendwann an den Punkt, dass sie das erste Mal sehen können, wie ein wirklich kundenzentriertes Marketing massiven ROI erzielen kann. Oft ist es das erste Feedback aus kleineren Testkampagnen. Dieses Gefühl stellt sich nicht selten erst 9 bis 12 Monate nach dem Start des Projektes ein, wenn die größten Datenthemen gelöst sind, durch viel interne Kommunikation und Auseinandersetzung mit dem Thema eine echte Strategie entstanden ist und es ein Framework gibt, an dem man Erfolge belastbar messen kann. In dieser Phase liegen zwar noch keine belastbaren ROI-Ergebnisse vor, aber Unternehmen, die so weit kommen, geben in der Regel nicht mehr auf.

PHASE 5: DAS ERSTE RICHTIG, RICHTIG GUTE ERGEBNIS

Irgendwann passiert es: Nach einigen Testkampagnen mit verschiedensten Use cases gibt es eine Aktion, ein Machine-Learning-Modell, welches heraussticht. Dies kann die effizientere Behandlung von Kunden sein, die inaktiv zu werden drohen, oder das treffsichere Aufspüren von Erstkäufern, die ein hohes zukünftiges Potenzial besitzen. Die Ergebnisse sind verblüffend, teilweise fast schon unglaublich gut. In diesem Moment erkennt die ganze Organisation das Potential der gesamten Initiative und ein sehr, sehr starker Pull von verschiedenen Seiten setzt ein. Nun möchte jeder von dieser neuen Möglichkeit profitieren. Im schlechten Fall versucht man dann, sofort allen Anfragen gerecht zu werden. Daraus resultieren Fehler, die wiederum zu schlechten Ergebnissen führen können. Diese Phase birgt also noch einmal das Risiko eines Rückschlags.

PHASE 6: AUTOMATISIERT UND DAUERHAFT RICHTIG GUTE ERGEBNISSE ERZEUGEN

Im besten Fall schreitet das Unternehmen jetzt also wieder planvoll, geduldig und mit einer klaren Strategie voran. Es werden nach und nach die Use Cases ausgerollt, die beherrscht werden, und Experimente werden von laufenden Optimierungen getrennt. Mit dem klaren Fokus auf automatisierte Prozesse werden nach und nach einzelne Bausteine des Kundenlebenszyklus automatisch optimiert. In der finalen Ausbaustufe kann so ein System viele kleine alltägliche Entscheidungen für Kundenkommunikation und Incentive-Steuerung pro Tag treffen und mit jeder Entscheidung einen inkrementellen ROI erzeugen. Durch die schiere Masse der Entscheidungen, die durch die Automatisierung möglich sind, summieren sich diese Optimierungen massiv auf.

Die 6 Phasen des kundenzentrierten Marketings

Phasen Kundenzentriertheit	Aha-Moment	FOMO	Grundberührung	Licht am Ende des Tunnels	Das erste richtig gute Ergebnis	Automatisch & dauerhaft erfolgreich
Wahrnehmung des Themas	Mühsame Handarbeit / Überwältigt von der Komplexität	Endlich keine mühsame Arbeit mehr / AI "löst" Komplexität	"Das ganze war also doch ne Luftnummer."	Vielleicht hilft uns das doch!	Es war ein harter Kampf, aber jetzt lohnt es sich	Top-Thema & Werttreiber
Reifegrad BI / Daten	Keine, oft keinen eigenen Datenzugriff	Sehr gering, man strebt aber mehr an	BI Produktiv, guter Datenzugriff aber keine Machine-Learning Kompetenz	BI Produktiv, Machine Learning allerdings noch manuell	Sehr hoch, Customer Data Plattform in Planung oder schon da	Vollkommene 360-Grad Sicht, ML getrieben
Umsetzungsgrad Kundenzentrierung	0	0, aber es gibt erste Ansätze	Ist (vages) Ziel, oft noch nicht umgesetzt	Strategisches Ziel, Teile schon in Umsetzung	Vorbereitende Schritte und Quick Wins erledigt, planen den Rollout	Umgesetzt
Erwartung vs. Realität	Nach Aha-Moment stark steigende Erwartungen	Oft unrealistisch hoch	Nach Grundberührung deutlich realistischer	Erwartungen sehr gering, erste positive Signale	Skalierung der Kundenzentrierung ist zentraler Liffreiber	Lift wird durch hohe Produktivität realisiert

Die 6 Phasen des kundenzentrierten Marketing. Quelle: Gpredictive

Nun mag man als Leser denken: „Dies ist ja alles schön und gut, aber was können wir daraus lernen?“

Generell haben Unternehmen die Chance, durch das Erkennen von positiven und negativen Mustern in Prozessen Dinge vorweg zu nehmen und damit proaktiv zu entschärfen. Insgesamt sollte

man auf dem Weg zur Kundenzentrierung vor allem versuchen, die Höhe der Ausschläge zu verringern. Anstatt stets im Projektteam zwischen himmelhochjauchzend und zu Tode betrübt zu pendeln, sollte von Phase 1 an ein rigoroses Erwartungsmanagement gemacht werden. Allen Beteiligten sollte klar sein, dass es positive und negative Phasen geben wird. Ebenso sollte klar sein, dass ein solches Unterfangen viel Zeit, Geld und interne Ressourcen brauchen wird. Die Transformation zu einem tatsächlich kundengetriebenen Unternehmen ist keine spontane Revolution, sondern eine langfristig geplante und mit kühlem Kopf durchgeführte Evolution.

Um diesen langen Atem entwickeln zu können, ist es von Anfang an sehr wichtig, alle Effekte sauber zu messen und immer wieder den Status quo sauber gegen die neuen Ideen und Verfahren zu testen. Nur so können auf dem Weg Schritt für Schritt Entscheidungen automatisiert werden. Die besten Erfolge erzielen hier Organisationen, die konstant testen und konsequent Kontrollgruppen einsetzen und immer wieder den Status quo hinterfragen. Alleiniger Treiber der Agenda sollte das Unternehmen selbst sein: Gerade in der zweiten Phase darf man sich nicht von Anbietern oder dem Herdentrieb leiten lassen. Die Umwälzung zur Kundenzentrierung ist kein Sprint, sondern ein Langstreckenlauf, sodass nicht immer der gewinnt, der am Anfang am schnellsten losläuft, sondern der, der am Ende auch tatsächlich ankommt.

Autor: Dennis Proppe

WERTSCHÖPFUNG AUS PRODUKTDATEN

Weitgehend abseits der öffentlichen Diskussion um E-Commerce, Innenstadt, Paket-Kollaps und Umsatzsteuerbetrug auf Plattformen findet eine drastische Änderung der gesamten Wertschöpfungslogik des Handels statt. Wo darüber ernsthaft nachgedacht wird, tritt rasch die Frage nach der Produktdatenqualität auf die Tagesordnung. Denn wo Informationen früher mehrstufig vom Hersteller zum Endkunden transportiert wurden, treten heute durch die Ubiquität von Informationen Verbraucher und Erzeuger unvermittelt in Beziehung. Damit ändern sich die Funktionen aller Partner der Wertschöpfungskette - und ihr Beitrag zur Wertschöpfung aus Produktdaten.

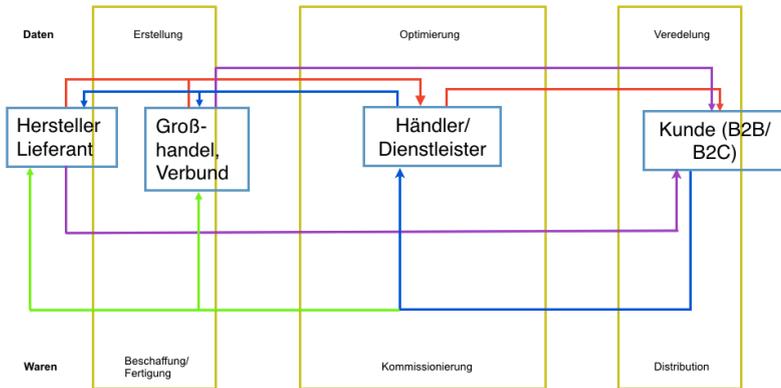


Abb. 35: Darstellung der Daten- und Warenströme im klassischen und Neuen Handel

Im Bild oben sind die klassischen und neuen Wertschöpfungsbeziehungen der „Stakeholder“ des Handels abgebildet.

- Die roten Pfeile zeigen, wie früher Informationen und Waren vom Hersteller über Groß- und Einzelhandel zum Endkunden "reisen".

- Die violetten Pfeile zeigen das sog. Dropshipping bzw. im Hinblick auf die Informationsströme die "Whitelabel"-Lösungen von Herstellern und Großhändlern.
- Die blauen Pfeile zeigen, den Rückkanal der Kunden. Früher fand die Information nur rückwärts entlang der Wertschöpfungskette statt. Bis heute ist in manchen Sortimenten der Fachhandel ein Informations-Gatekeeper gegenüber den Herstellern.
- Die grünen Pfeile zeigen, dass heute Kundeninformationen auch direkt zu den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen fließen können.

Hersteller und Großhändler können heute Daten und Waren über Plattformen vermittelt direkt bei individuellen Kunden bereitstellen, mit ihnen zu minimalen Kosten in Dialog treten. Entscheidend wird daher für jeden Teilnehmer in B2B-Geschäftsverhältnissen, welchen Mehrwert er aus den Waren und Daten generiert, indem er sie für die nachfolgende oder vorangehende Wertschöpfungsstufe organisiert, optimiert und weiterleitet.

Es braucht nichts anderes als ein neues Verständnis für Category Management. Diese Transmissionsfunktion des Handels, der durch die Transparenz und Unmittelbarkeit des Internet völlig neue Informations- und Transaktionsprozesse erfährt, ist bisher noch kein öffentliches Thema.

In Zukunft

- werden **solche Hersteller** besonders erfolgreich sein, die Daten und Produkt-organisation mit Verständnis für eine „Demand-Chain“ aufbereiten und dem Handel zur Verfügung stellen;
- erzielen **solche Großhändler** mehr Absatz und Marge, die eine Konsolidierungs-leistung bei Daten und Waren bieten und so dem Händler einen besseren Fill-Up innerhalb der Saison erlauben;
- behalten **solche Handels-Verbände** ihre Bedeutung, die ihren regionalen, kleinen und mittleren Partnern Sichtbarkeit in den Suchmaschinen ermöglichen und

zudem die Kernfunktion der Zentralregulierung für kurzfristigere Einkaufsprozesse optimieren;

- haben **solche Händler** eine Chance, die Daten für ihre Kernzielgruppe anreichern und Produkte so zu Angebotsbündeln zusammenstellen, dass der Kunde einen geldwerten Vorteil erkennt;
- und füllen schließlich alle die ihre Handelsfunktion im Wettbewerb besser aus, die Informationen über ihre **Kunden** an möglichst vielen Touchpoints sammeln und so die Käufer immer weiter vorne in der Wertschöpfungskette einbeziehen.

Wenn man die Herausforderungen für den Daten- und Warenfluss auf die oben gezeigte Grafik anwendet, könnten die Aufgaben der verschiedenen Handelsstufen so aussehen, wie in Abb. 36 dargestellt.



Abb. 36: Wertschöpfende Daten- und Warenprozesse im Neuen Handel

Bis heute optimieren Hersteller ihre Daten jedoch in Silos, die etwa mit den Anforderungen der SEO oder Produktsuche kaum in Berührung kommen. Dadurch entsteht die absurde Situation, dass schon die banale Produktdaten-Organisation zu einem Wettbewerbsfaktor wird. Dabei müssen Händler nicht einmal ein

einziges differenzierendes „Datum“ hinzuzufügen; allein die Zusammenführung in eine einheitliche Syntax kann für eine bessere Platzierung in Suchmaschinen sorgen. Viel Händler, denen hierfür Wissen und Zeit mangeln, fallen durch den Rost.

Dass viele traditionelle B2B-Unternehmen sich mit dem E-Commerce schwer tun, hat eine ganze Reihe von Gründen:

- Die stark mittelständisch geprägte Wirtschaft lebt vom mehrstufigen Vertrieb, in dem jede Handelsstufe Wert schöpferische Beiträge im Hinblick auf Informationen, Sortiment und Preis leistet. Für die herstellenden Unternehmen war es schlicht nicht notwendig, verbraucherorientierte IT-Kompetenz mitzubringen, weil diese Arbeit nachgelagert erfolgte.
- In der typischen mehrstufigen Vertriebsarchitektur ist das Ganze nur so stark wie das schwächste Glied. Was nützt es dem „middleman“, wenn er die Daten seiner Lieferanten exzellent aufbereitet, aber die nachgelagerte Stufe noch weitgehend manuell arbeitet? Der direkte Kundenkontakt ist ihm verwehrt, und jegliche Hilfskonstruktion führt doch zu lückenhaften und heterogenen Datenstrukturen.
- Die B2B-Branche an sich ist dabei geprägt von Standards, aber kennt keinen Standard. So paradox es klingt: eine Vielzahl von industriellen Klassifikationssystemen existieren nebeneinander, ohne dass hier eine neue Generation die vorige zwingend ablösen würde. Die Ausprägung der „Werte“ unterscheidet sich.
- Es gibt auch kein übergreifendes, eindeutiges Kennziffernmodell nach Art der GTIN, über die sowohl Google als auch Amazon weithin referenzieren. Stattdessen gibt es Industrieartikelnummer (IAN) und Industrie Lieferantennummern (ILN), die in Kombination eineindeutig identifizieren, aber eben keinen wirklichen „common core“ bilden.
- Der Händler muss nicht nur die Datenformate seiner Lieferanten verarbeiten, sondern auch die Vorgaben seiner Abnehmer berücksichtigen, die über Beschaffungsplattformen eigene Klassifikationen durchsetzen. Durchgängige digitale Prozesse erfordern daher eine Vielzahl an „Übersetzungen“,

um aus einer Syntax in eine andere ausleiten zu können. Diese Arbeit kostet die Unternehmen viel Zeit, die an anderer Stelle fehlt.

- Zwischen Investitions- und Verbrauchsgütern liegt ein großer Beschaffungsunterschied. Dabei ist jedoch keineswegs das „C-Teil“ einfache Beute für neue Marktteilnehmer. Die bestehenden Vertriebspartner haben ihre Kunden durch Staffelpreise, Konditionen, bis hin zu spezifischen Zahlungszielen oder auch ein in der Organisation des Kunden verankertes Berechtigungsmodell gegen Wettbewerb abgesichert. So attraktiv ein einzelner, besserer Produktpreis sein mag, steigen doch die Transaktionskosten durch die notwendig abweichenden Prozesse zu stark an.

Alle diese Faktoren dienen in den Unternehmen häufig als Rechtfertigung, den Schritt zum E-Commerce nicht zu gehen. Die Lücke schließen andere Unternehmen, die die vermeintlichen Hürden als Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen nutzen.

Die Firma Contorion etwa hat die Shop-Navigation am Beispiel Zalando ausgerichtet. Das sehr tiefe Sortiment wird über zahlreiche Filtermöglichkeiten erschlossen. Damit folgt Contorion auch einem klassischen B2B-Vorbild: dem amerikanischen Marktführer Grainger, der in herausragender Weise die angebotenen Produkte in eine homogene Datenstruktur eingebunden hat. Dadurch können Nutzer die Artikel vergleichen und für ihren konkreten Bedarf auswählen.

Noch gelingt den Händlern gerade aufgrund der heterogenen Datenstruktur und der schon in Nischen ausgeprägten Sortimentstiefe eine Differenzierung durch gutes Produktdaten-Management. Die fortschreitende Vertikalisierung in der Industrie 4.0 einerseits, das Aufkommen von Marktplätzen und Plattformen als Integratoren andererseits droht jedoch, diesen temporären Vorteil zu egalisieren.

MEHRWERTLEISTUNGEN DER WERTSCHÖPFUNGSPARTNER

Bei allen Anbietern verbringt aus diesen Gründen teures Personal derzeit viel Zeit damit, Daten so aufzubereiten, dass sie gerade mal undifferenziert als „Lieferant“ eines bestimmten Produktes auf

einer Plattform sichtbar werden. Dass dann oft nur noch der Preis als Unterscheidung herhält – wen wundert es? Die Ressourcen müssen statt in Produktdatenaufnahme und -organisation in die Anreicherung um differenzierende Daten gesteckt werden, die das Fundament für moderne digitale Geschäftsmodelle im B2B darstellen.

Gegen die Verlagerung der Datenarbeit auf den Hersteller kann man damit argumentieren, dass die Aufbereitung, Harmonisierung und Bewerbung der Ware und die Gestaltung des virtuellen wie physischen Schaufensters gerade die Kompetenz eines Händlers und nicht des Lieferanten sei. Speziell im B2B gilt zudem, dass eine EAN bzw. GTIN ungewollte Transparenz mit sich bringt.

Dennoch ist mehr Datenarbeit im ureigenen Interesse der Hersteller. Die mangelnde Datenkompetenz der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen bringt sie in die prekäre Situation, an Sichtbarkeit zu verlieren und zukünftig von wenigen, dafür sehr marktmächtigen Distributoren abhängig zu werden – auf Kosten der Marge. Investition in Daten kann für Hersteller ein Weg sein, die eigene Lieferantenposition zu verbessern oder die Nachfrage nach eigenen Produkten direkt beim Endkunden – ggf. über den kooperierenden Fachhandel geführt – zu erhöhen.

Die viel wichtigere Frage wird daher, ob die Unternehmen ein überkommenes Handelsgeschäftsmodell digitalisieren, oder ein digitales, datengetriebenes Geschäftsmodell erarbeiten, das sich auch, aber nicht nur aus dem Warengeschäft speist.

Weil sich die Verfügung über Daten von der Verfügung über Ware trennen lässt, kann man Daten separat handeln. Ein Beispiel ist die TecAlliance, die sich von einem Datenbank-Anbieter zu einem umfassenden Händler und Dienstleister rund um digitale Prozesse im Automotive Aftermarket entwickelt hat. Ein anderes die Firma RIB Software, die im Baustoffsektor digitale Supply Chain-Modelle für das kommende Building Information Modeling entwickelt – inklusive Marktplatz für Baustoffe.

Produktdaten und Produktdatenservices stehen daher im Kern des Neuen Handels.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

UNIQUE TRADE ITEM NUMBER (UTIN®): MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ (KI) EINKAUF- UND PROZESSKOSTEN SENKEN UND DEN INDIREKTEN EINKAUF OPTIMIEREN

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz und ihr praktischer Nutzen sind mittlerweile in nahezu allen Branchen erkennbar. Entwicklung und Anwendung von KI-Systemen vereinfachen und beschleunigen sich weiter, wovon auch der indirekte Einkauf im Rahmen der Plattformökonomie profitiert. Mit Hilfe von KI können mittelständische Firmen und Großunternehmen ihre Einkaufs- und Prozesskosten deutlich reduzieren, ohne auf IT-Großprojekte setzen zu müssen.

Ein exemplarisches Beispiel ist die von CROWDFOX entwickelte Unique Trade Item Number (UTIN®), die in der KI-Einkaufs- & Vergleichsplattform CROWDFOX Professional zum Einsatz kommt. Sie ermöglicht Einkäufern und Anforderern, mehr als 300 Millionen Wettbewerbsangebote tausender qualitätsgeprüfter Lieferanten mit Echtzeit-Preisen, Lieferzeiten und Verfügbarkeiten eindeutig zu vergleichen und bildet die Grundlage für die Bestpreis-Optimierung aller Lieferanten.

DIE HERAUSFORDERUNG BEIM PREISVERGLEICH VON ARTIKELN IM A-, B- UND C-BEREICH

Die Kernproblematik beim Preisvergleich liegt in der Vergleichbarkeit der Produktdaten, die sowohl von Herstellern als auch von Händlern erstellt werden. Die Formatierung „zentraler“ Identifikationspunkte wie z. B. Herstellerartikelnummern unterliegt jedoch keiner strukturellen oder normierten Vorgabe und fällt je nach verwendetem System unterschiedlich aus. Zudem können inhaltliche Informationen gemäß der eigenen Marketingziele durch Händler und Hersteller angepasst werden. Um die so entstandenen unstrukturierten Datenmassen vergleichbar zu machen, bedarf es eines komplexen Identifikationsalgorithmus wie der nachfolgend beschriebenen Unique Trade Item Number (UTIN®).

MPN: 0 611 23A 000 SKU: 61123a	Bosch Bohrhämmer GBH 3-28 DRE Professional, SDS-, 800 W, mit Seitzengriff, Teleskopschlag und Koffer	176,95 €
MPN: 80 061123A SKU: 80 61123 A	Bohrhämmer mit SDS-plus GBH 3-28 DRE	220,81 €
MPN: 0 611 23A SKU: 61123A	Bohrhämmer GBH 3-28 DRE Professional	222,42 €
MPN: 411 23A000 SKU: 25647	GBH 3-28 DRE Bohrhämmer GBH 3-28 DRE mit SDS-plus, Handwerker...	245,48 €



Bosch Professional Bohrhämmer mit SDS-plus GBH 3-28 DRE

UTIN®: 73048

Mehr als 3,5 Milliarden Datenpunkte pro Tag speisen die UTIN®



Die UTIN® - eine Art Zentralartikel - schafft einzigartige Vergleichbarkeit von Artikeln.

Die UTIN® (Unique Trade Item Number) ermöglicht die eindeutige Identifikation von Artikeln. Quelle: CROWDFOX

DIE UNIQUE TRADE ITEM NUMBER (UTIN®) – KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) ALS BASIS FÜR DEN AUTOMATISIERTEN PREISVERGLEICH

Die UTIN® ist eine fortlaufende Artikelidentifikationsnummer, die mit Produktkennzeichnungen wie GTIN (Global Trade Item Number), ASIN (Amazon Standard Identification Number), EAN (European Article Number) oder MPN (Manufacturer Part Number) vergleichbar ist. Sie wurde im Jahr 2014 von der CROWDFOX GmbH als eine Art Zentralartikel für die übergeordnete Produktkennzeichnung im E-Procurement eingeführt. Die UTIN® ermöglicht die eindeutige Produktidentifizierung und bietet ein Maximum an Transparenz, Contentanreicherung und Standardisierung.

Zunächst werden alle numerischen und semantischen Datenpunkte identifiziert und harmonisiert. Über mehrere Schritte werden Produkte unter anderem über eine komplexe Outlier-Detection als einzigartig identifiziert. Wenn das identifizierte Produkt bereits im CROWDFOX Datensystem bekannt ist, wird es der entsprechenden zentralen Artikelnummer zugeordnet. Sollte ein Produkt zum ersten Mal identifiziert werden, wird automatisch eine neue UTIN® generiert und diesem Produkt beigelegt. Mittels

dieses Matching-Verfahrens hat CROWDFOX aktuell über 300 Millionen Artikelangebote mit mehr als 20 Millionen UTIN® im Bereich der C-Artikel erfasst.

Durch Big-Data-Algorithmen und semantisches Matching ist die UTIN® einzigartig auf dem Gebiet der Echtzeit-Produktidentifizierung. Das Ergebnis ist die erstmalige katalogübergreifende Konsolidierung disparater Datensätze im Einkauf. Die maximale Transparenz auf Produktebene ermöglicht das Realtime-Benchmarking von Lieferanten und Tender Buying für Großunternehmen. Die Anwender profitieren von einfacher und komfortabler Artikelsuche in den Katalogen von Bestands- und Wettbewerbslieferanten.

FUNKTIONSWEISE UND TECHNOLOGISCHES VERFAHREN

Die zentrale Erfassung sämtlicher Informationen zur Produktbestimmung unter der UTIN® gestattet die eindeutige Produktidentifizierung. Dazu greift die UTIN® unter anderem auf die MPN, GTIN und EAN sowie alle weiteren Identifikationsnummern zu. Die einbezogenen Daten werden in Echtzeit verarbeitet, ausgewertet und konsolidiert. Dadurch entsteht maximale Produktvergleichbarkeit.

Die KI-Technik ist für die Genauigkeit der Datenbestimmung entscheidend. Es gilt, auch bei großen Datenmengen elektronisch erfasste Informationen mit semantischen Bezügen zu identifizieren. Das Einbeziehen von Bedeutung, Kontext und Synonymen ermittelt den jeweiligen Bestand für ein Bedeutungsspektrum von Informationen bzw. Attributen. Diese werden strukturell durch inhaltunterscheidende Merkmale in Opposition zueinander gesetzt.

SEMANTISCHES MATCHING UND BIG DATA-ALGORITHMEN

Das semantische Matching verwendet Ontologien als übergeordnete Einheiten. Diese treten anderen Einheiten gegenüber offen oder geschlossen auf und können sich in Begrifflichkeiten überschneiden. Diese Schnittstellen werden entsprechend ihrer semantischen Korrelationen analysiert. Die auf Ontologie basierte Suche stellt die Wortbedeutung in den Vordergrund. Dabei erfasst

sie Bedeutungszusammenhänge sowie -unterschiede von Informationen, um komplexe Datenverarbeitung präzise zu gewährleisten.

1 Matching-Prozess und Identifikation individueller Produktinformationen je Lieferant

2 Technische Verarbeitung und Filterung aller Produktinformationen inkl. Dublettenlöschung, Neuformatierung etc.

3 Content-Konsolidierung als Single Content String für Suchoptimierung

4 Bestpreis-Konsolidierung und -transfer ins primäre SRM-System

Optimierte Suchergebnisse durch semantisches Matching und Content-Konsolidierung. Quelle: CROWDFOX

Die Technik des semantischen Matchings bildet die Grundlage der UTIN®. Sie ermöglicht die konsolidierende Meta-Kennzeichnung disparater Produktdaten, die aus unterschiedlichen Quellen stammen. Das semantische Matching gruppiert Begriffe nach Bedeutung und verknüpft diese aufgrund ihrer semantischen Korrelation miteinander.

Unter Verwendung moderner Algorithmen erfolgen Radienanalysen von Ontologien nach Gesichtspunkten komplexer Stochastiken. Sie gewährleisten höchste Präzision im Bereich der Big-Data-Verarbeitung. Sowohl die Eindeutigkeit von Verschiedenheiten als auch die Unterschiedlichkeit von Übereinstimmungen werden detailliert erfasst und exakt zugeordnet. Die UTIN®isierung großer Datenmengen steht in der Praxis sowohl für Konsolidierung als auch für Transparenz und Prozessoptimierung.

ANWENDUNGSBEREICHE IN DER INDIREKTEN BESCHAFFUNG

Die UTIN® ist die erste eindeutige Produktidentifizierung auf dem B2B-Markt. Sie optimiert elektronische Beschaffungsprozesse für Großunternehmen und Konzerne. Durch die Anbindung interner E-Procurement-Systeme bzw. -Systemlandschaften an die

geschlossene KI-Einkaufs- & Vergleichsplattform CROWDFOX Professional schafft die UTIN® im Einkauf maximale Preis- und Produkttransparenz. Die direkte und eindeutige Produktidentifizierung ermöglicht Unternehmen erstmals einen katalogübergreifenden Echtzeit-Preisvergleich für die indirekte Beschaffung. Dank maximaler Transparenz lassen sich die Prozesskosten damit nachhaltig optimieren.

PRODUKTIDENTIFIZIERUNG

Unter der UTIN® werden sämtliche Produktinformationen aus verschiedenen Quellen konsolidiert zusammengeführt. Die Zuordnung unterschiedlicher Produktinformationen zu einzelnen Facetten und Kategorien ermöglicht die eindeutige Zusammenfassung von unterschiedlich benannten Artikeln unter einem übergeordneten Zentralartikel. Jeder Zentralartikel erhält eine neue UTIN® als alleinige Produktkennzeichnung. Er wird mit Produktinformationen wie Artikelbeschreibungen, Bildern oder Datenblättern angereichert, die aus den jeweils zugehörigen Facetten und Kategorien sowie aus den Produktinformationen der Datenquellen bezogen werden.

PRODUKTSUCHE

Die dezentrale Unterteilung von spezifischen Attributen ermöglicht eine hochflexible benutzerdefinierte Produktsuche – weit über die Maßgaben von Preis, Lieferzeit und Qualität hinaus. Benutzer können ein Wunschprodukt durch Ein- oder Ausschließen von Eigenschaften, Inhaltsstoffen etc. entsprechend betrieblicher, behördlicher oder gesetzlicher Bestimmungen beschreiben.

Unterstützt durch Stammdatenoptimierung und Validierung mit Hilfe der UTIN® führt der selbstoptimierende Suchalgorithmus der CROWDFOX KI-Einkaufs- & Vergleichsplattform zu höherer Nutzerfreundlichkeit der E-Procurement-Systeme und größerer Akzeptanz der Anwender.

PRODUKTVERGLEICH

Die Konsolidierung von Produktinformationen ermöglicht den direkten Produktvergleich. Identische Artikel mit vormals unterschiedlichen Bezeichnungen aus verschiedenen Quellen

werden unter der UTIN® eindeutig bestimmbar zusammengeführt. So können sie direkt miteinander verglichen werden.

Die UTIN® garantiert damit permanent und automatisiert die Governance-konforme Sortimentssteuerung. Zugleich sichert sie im Sinne der Sustainability die ökologisch, wirtschaftlich und sozial verantwortungsvolle Umsetzung zentraler Werte im Beschaffungsmanagement inkl. automatisierter Entscheidungsalternativen.

PREISVERGLEICH

Die auf komplexen Algorithmen basierte Datenverarbeitung erfasst in Echtzeit sämtliche identischen Artikel aus unterschiedlichen Quellen und vergleicht diese mit den aktuell bestehenden Marktpreisen.

MAKE-OR-BUY: UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA IM UNTERNEHMEN

Die durch das UTIN®-Matching realisierte Vergleichbarkeit war für Geschäftskunden bislang nicht verfügbar. Der Aufbau einer vielschichtigen KI-Einkaufs- & Vergleichsplattform sowie des zugrundeliegenden Matching-Algorithmus ist eine zeit- und kostenintensive Aufgabe, die in der Regel weit außerhalb des eigentlichen Geschäftsmodells von Unternehmen liegt. Darüber hinaus ist für einen langfristig ausgerichteten Preis-Leistungsvergleich eine dynamische Wettbewerbssituation eine wesentliche Voraussetzung, die Unternehmen nur mit sehr viel Aufwand und hohen Kosten selbst lösen könnten.

Hinzu kommt die Verwaltung von Bestandslieferanten als weitere kostenaufwändige Aufgabenstellung: Meetings, Verhandlungen, Kommunikation, technisches Onboarding, inhaltliche Kontrollen und Freigaben sind nur einige Beispiele. Um die Kosten für die Verwaltung von C-Artikel Lieferanten zu optimieren, wurde in der Vergangenheit oft eine Kreditorenkonsolidierung vorgenommen. Im Ergebnis haben viele Unternehmen somit heute für eine Kategorie wie z. B. Büromaterial in der Regel nur noch einen oder wenige Kernlieferanten. Dies steht im klaren Gegensatz zu einer Wettbewerbssituation, welche im eigenen System nur mit der Aufnahme weiterer Kreditoren erreicht werden könnte. Die

Konsolidierung aller Lieferanten im 1-Kreditoren-Modell vereinfacht die Einkaufsprozesse und reduziert die Kosten für die Anlage neuer Kreditoren deutlich.

Autor: Wolfgang Lang

VOM NACHZÜGLER ZUM FRONT-RUNNER: BIM UND DIE DIGITALISIERUNG DER BAUBRANCHE

Auch Branchen, die noch weit entfernt vom E-Commerce stehen, spüren durch Digitalisierung einen wachsenden Transformationsdruck. Motor der Veränderung ist dabei nicht zwingend die Wirtschaft, sondern – durchaus ungewöhnlich – der öffentliche Sektor. Obwohl Behörden bei der eigenen Digitalisierung weit hinterherhinken, greifen sie regulatorisch der Entwicklung vor und drängen Industriezweige in Richtung digitaler Wertschöpfungsnetze.

In der Bauindustrie existiert noch keine durchgängige transparente Planung und Kontrolle. Gerade der öffentliche Hoch- und Tiefbau hat nicht zuletzt dadurch massiven Schaden erlitten. Eine Lösung verspricht hier das sog. Building Information Modeling (BIM). 2015/2016 erhob der damalige Bundesminister für Bau und Digitale Infrastruktur, Alexander Dobrindt, BIM zur nationalen Initiative und „Leuchtturmprojekt“ im Rahmen seines „Infrastruktur Upgrade“ für Deutschland. Bis 2020 sollte digitales Planen und Bauen über einen Stufenplan zum Standard bei Infrastrukturprojekten werden.

PRODUCT INFORMATION MANAGEMENT UND BUILDING INFORMATION MODELING

Optimierte Vernetzung und weniger Reibungsverluste für alle am Projekt Beteiligten – in kaum einer Branche ist das bis heute möglich. Dem stehen die unterschiedlichen Standards und „Sprachen“ der verschiedenen Wertschöpfungsstufen entgegen. Der Bausektor stand zwar in der zweiten Reihe, aber durch die Nutzung von CAD-Programmen in der Planungsphase (Architekten, Bauzeichner) schon früh im Feld der datengetriebenen Prozessketten. CAD-Programme wie AutoCAD oder Sketchup und ihre Formate gibt es seit fast 40 Jahren. Seitdem können geometrische Formen, Diagramme und auch Text verlustfrei austauschen.

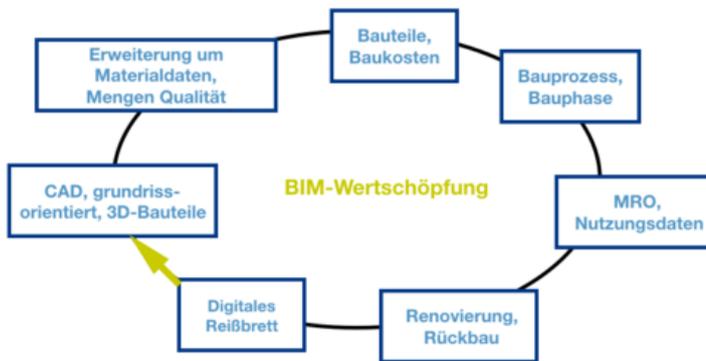
CAD ist aber bis heute wenig mehr als eine Visualisierung von Produkten auf Grundlage von Daten, und damit eine Art umgekehrtes Product Information Management. Hier entsteht das zunächst virtuelle Objekt aus Daten, dort wird das reale Objekt durch Daten virtualisiert. Die Weiterverarbeitung von CAD-Daten bedarf einer Übersetzung in und Ergänzung um gänzlich andere Datenarten.

Erst 25 Jahre nach der Einführung von CAD kam BIM in der Baubranche in Fahrt – allerdings noch weit entfernt von den Möglichkeiten digital vernetzter Plattformen. Building Information Modeling nutzt die dreidimensionalen Daten aus dem CAD und addiert die für die Bauplanung und Bauphase relevanten Daten z.B. der Energieversorgung, Stromleitungen, Wasserver- und entsorgung etc.

Hier wird es spannend, denn auf einer BIM-Plattform (sic!) werden die Design-Daten mit virtuellen Beschreibungen realer Produkte verheiratet. Letztere müssen dabei neben ihren rein physischen Eigenschaften, die man häufig im Onlinehandel schon findet, aber auch beispielsweise Zertifikate mitliefern, um für den Eintrag von spezifischen Lasten geeignet zu sein. Ebenso Isolationswerte und so weiter.

Neben solchen Daten werden auch Leistungswerte in einer gemeinsamen Sprache verarbeitet, die bis hin zum Verputzens einer Wand mit einer spezifischen Substanz in einer vorgegebenen Stärke reichen können. In BIM-Modellen wird zudem jedes Produkt nicht nur gelistet, sondern auch mit den dreidimensionalen Koordinaten verheiratet, also dem Einsatzort.

Derzeit wird erarbeitet, wie Leistungen nach Baustellenverordnung in den BIM-Prozess integriert werden können. Damit kann die Bauphase bis hin zum präventiven Arbeitsschutz dokumentiert und kontrolliert werden. In der Praxis heißt das, dass z.B. Absturzsicherungen im Plan eingetragen und für die Bereitstellung vorgesehen werden können. Nicht nur in der Bauphase, sondern auch im Betrieb, etwa bei Reparaturen. Einmal korrekt hinterlegt und dokumentiert, kann die Leistung bestellt werden.



Daten-getriebene Wertschöpfung im BIM-Prozess. Quelle: Eigene Grafik

Die obige Grafik zeigt, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Daten und Dokumente im BIM verwendet werden. Die folgende Liste ist nicht abschließend, stellt lediglich die Bandbreite an Informationen dar, die im BIM-Prozess verarbeitet werden müssen.

- Zeichnungen
- CAD-Daten
- Spezifikationen
- Gesetze/Verordnungen
- Rechte
- Material
- Maße und Gewichte
- Berechnungen/Simulationen
- Life Cycle Daten
- Verträge
- Preise
- Produkte

- Konditionen
- Angebote/RFQ
- Kontrakte
- Logistikdaten/Koordinaten
- Lieferdaten/Zeiten

VOM DATENMODELL ZUR COMMERCE-PLATTFORM

BIM hat durch die akribische Dokumentation einen „erzieherischen“ Effekt: Vom Reißbrett an werden alle Informationen deutlich reicher und detaillierter angelegt als früher. Das engt den Spielraum für alle Wertschöpfungspartner deutlich ein und führt gewissermaßen zu einem Datenwettlauf hin zur Quelle. Denn wenn ein Hersteller seine Produkte mit eindeutigen BIM-Daten dem Architekten zur Verfügung stellt und dieser damit arbeitet, kann in der Ausführungsplanung nur noch mit dieser Güte gearbeitet werden. Es kann auch nur noch diese Güte und ggf. dieses Produkt geliefert werden.

Je weniger Spielraum für die nachgelagerten Stufen besteht, um eigene Beschaffungsvorteile beim Material zu nutzen, um so mehr reduziert sich die Wertschöpfung. Und nicht nur beim Material. Wird BIM-getreu gearbeitet, reduziert sich der Bedarf an und der Wert von genauer Vermaßung. Ebenso ist der Besitz eines Kranladers nicht mehr zwingend notwendig, wenn auch der Baufortschritt exakt protokolliert wird und damit ein beliebiger Anbieter Logistikleistungen „just in time“ zukaufen kann.

Bisher gibt es noch keine integrierte BIM- und E-Commerce-Plattform. Auch in den skandinavischen Ländern, die seit mehr als 10 Jahren Bauvorhaben mit BIM-Prozessen unterlegen, funktioniert BIM vor allem als projektbezogene Datenbank.

Allerdings gibt es inzwischen sog. 5D-Lösungen. Während 3D-Modelle die CAD-Entwürfe um Zusatzinformationen wie Mengen, Ausstattungen, Materialien, Geräte, Personaleinsatz ergänzten, und die 4D-Lösungen den Faktor Zeit im Sinne einer Bauphasen-Planung hinzufügten, entsteht mit dem fünften D die Basis für die

Baudurchführung. Dafür werden die Kosten ergänzt – für Material und Leistungen, einschließlich Ausschreibung, Auftrag und Abwicklung.

Der deutsche Anbieter RIB Group AG hat zwischen 2015 und 2018 versucht, eine erste solche Handelsplattform mit seinen verschiedenen BIM Software-Lösungen zu verknüpfen. Diese sollte aus den verschiedenen BIM-Anwendungen heraus Ausschreibungen erlauben und die Aufträge in den weiteren BIM-Prozess überführen.



Quelle: RIB Software AG, 2016. Heute ist die Darstellung online nicht mehr zu erreichen.

In den folgenden Jahren hat die RIB Group allerdings zunächst einen wichtigen Zwischenschritt vollzogen. Auf Basis der Microsoft Azure-Plattform soll eine „vertikale Cloud für die Bau- und Immobilienbranche“ entstehen.

„Ziel der Zusammenarbeit ist die optimale Nutzung von Big Data in den Planungs-, Bau-, Betriebs-, Wartungs- und Managementprozessen. ... Um neue Lösungen zu entwickeln, die auf der Intelligenz und Big Data der YTWO-Plattform basieren, hat RIB zusammen mit Microsoft eine

weltweit führende vertikale Cloud für die Bau- und Immobilienbranche, MTWO, gegründet. MTWO ist eine speziell auf die Bau- und Immobilienbranche zugeschnittene Cloud-Lösung, die optimierte Cloud-Performance für die BIM-Modellierung, optimiertes Datenmanagement von Bauprojekten auf Azure Virtual Machines und die Entwicklung neuer KI-Lösungen zur Unterstützung der Arbeit von Bau- und Immobilienexperten bietet. MTWO wird RIBs Know-how der Bauindustrie mit Microsofts AI-basierten BoT-Lösungen, Azure IoT-Suite und Mixed-Reality-Lösungen mit Microsofts HoloLens integrieren.“

Die RIB Software AG beschreibt die BIM-Wertschöpfungskette in ihrer 5D-Suite „ITWO“ so:



Quelle: RIB Software AG, <https://www.rib-software.com/loesungen/5d-modellierung/>

Der 2015 skizzierte Marktplatz XTWO findet sich heute nicht mehr als Projekt oder Produkt der RIB Software AG. Die Frage stellt sich also, wie die Bauplattform über Schnittstellen mit dritten Transaktionsplattformen interagieren soll. Das wird um so wichtiger, als die „Binnensicht“ der Plattform durch die Verzahnung mit der DBD-BIM standardisierte Baudaten nach DIN bzw. VDI zugrunde legt und Kalkulationen aufgrund der dort hinterlegten regionalen Baupreise erstellt. Das zeigt, wie gering der Spielraum für Preisgestaltungen nur noch ist.

Deutlich wird auch, dass die Markteintrittskosten für einen branchenfremden Anbieter sehr hoch sind. Ein eigener Marktplatz innerhalb einer cloudbasierten BIM-Plattform hingegen würde die Bauleistungen, das Material, aber auch die Logistik, ggf. Strom und Wasser und sogar die Arbeit auf dem Bau selbst isoliert innerhalb der Projekte „handelbar“ machen. Da in der Baubranche

die Preise ohnehin von Baustelle zu Baustelle auch zwischen den gleichen Bauherren und Lieferanten variieren, ist die Branche eigentlich reif für so ein Plattform-Geschäft. Diejenigen würden die Nase vorn haben, die besonders gut auf Angebote im BIM-Prozess ausgerichtet sind. Das aber sind in der traditionellen Baubranche noch die wenigsten. Offene Schnittstellen erlauben demgegenüber den Zutritt von Dritten. Es besteht erhebliches disruptives Potential.

Ein entsprechendes Beispiel ist die Stuttgarter *bex technologies GmbH*. Ihr Geschäftsmodell besteht in der Besorgung von Materialien, die auf Baustellen fehlen - und das gemäß und innerhalb der bestehenden Beziehungen zwischen Handwerker und Baustoffhändler. Dies wird auf Grundlage von digitalen Prozessen einfacher, weil bis hin zur benötigten Produktqualität und ggf. der Güte sowie der vereinbarten Konditionen alle Informationen mit übergeben werden können. Ob der isolierte Prozess der Besorgung im Geschäft und Auslieferung auf die Baustelle sich rechnen lässt, hängt wesentlich davon ab, ob die in Rechnung gestellten Beträge - die von "bexpress" nach Gewicht gestaffelt sind und bei knapp 20 Euro für 1 kg beginnen - durch die vermiedene Unterbrechung der Bauleistung überkompensiert werden können.

Potentiell kann aber die Baustellen-Logistik als eine bislang im Leistungsbündel der Baustoffhändler enthaltene Leistung so für die Preisbildung und Kundenbeziehung entwertet werden. Sie ließe sich auf BIM-Plattformen dazu buchen.

Für den Betreiber der Plattform entstehen bei einem globalen Bauvolumen von 14 Billion US-Dollar aus der Vermittlung der Transaktionsbeziehungen und aus den kumulierten Projektdaten Informationsmengen, aus denen sich neue Mehrwertleistungen generieren lassen. Die könnten den zunächst im Augenmerk der Bauträger und Investoren stehenden Effizienzgewinn noch deutlich übersteigen.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

PRODUKTDATEN ZWISCHEN STANDARDISIERUNG UND INDIVIDUELLEN PROZESSEN

Heute sind Produktdaten zu einer Währung im Handel geworden. Genauso wie Benutzerdaten, Aktivitätsprotokolle oder Bewegungsprofile. Dabei ist der gemessene Wert unterschiedlich: es gibt schlechte aber auch erstklassige Produktinformationen. Die Spanne dazwischen ist riesig.

Es ist nicht so als hätte es noch keinen Versuch gegeben, Produktdatenstandards zu etablieren. Allerdings sind bisher alle erfolglos geblieben. Standards haben es im schnelllebigen Digitalzeitalter schwer. Selbst die beste Idee verbreitet sich kaum, wenn nicht wichtige Player einsteigen oder die kritische Masse nicht erreicht wird.

Ein Beispiel dafür sind Benutzerdaten. Das kleine Team, das an einer einfachen Methode arbeitete, um Benutzerdaten zwischen Systemen austauschen zu können und dadurch Authentifizierungen möglich zu machen (bekannt als OAuth2), schaffte erst dann den Durchbruch, als ein Google-Mitarbeiter ins Team kam, und schlussendlich Microsoft OAuth2 als Standard aufnahm.

Nun können Produktdaten wesentlich komplexer gestaltet sein als Benutzerdaten. Und die Art und Weise, wie diese ausgetauscht werden ist stark davon abhängig welche Schnittstellen von Systemen unterstützt werden. Kurzum, es ist praktisch unmöglich einen Standard zu definieren, der für alle Unternehmen, Branchen, Applikationen, Einsatzzwecke den gemeinsamen Nenner liefert.

Die Realität ist bestimmt von behäbigen Warenwirtschaftssystemen, die nur CSV Dateien exportieren können; von Shopsystemen, deren Produktimport-Routinen schwer individualisiert werden können; von Kassensystemen, die praktisch an gar nichts angeschlossen werden können; und von Lieferanten, die Bestellungen per Fax erhalten wollen. Mitarbeiter im Lager, Einkauf, Marketing etc. kennen Doppeleingaben, fehlende Informationen und inkompatible Formate. Dies ist Alltag.

INSELLÖSUNGEN HABEN SICH ETABLIERT

In diese offensichtliche Lücke haben sich Plattformen oder Marktplätze und vorgelagert sogenannte Multiplikatoren platziert. Die Großen der Branchen geben inzwischen vor, in welcher Weise Produktdaten angeliefert werden müssen. In welcher Form, Geschwindigkeit und vor allem in welcher Qualität. Marktplätze bieten hier wenig Spielraum für individuelle Freiräume. Dies ist vom Geschäftsmodell her auch nicht vorgesehen. Marktplätze müssen schnell auf Trends reagieren können.

Welchen Einfluss dies auf etablierte Geschäftsprozesse hat, haben viele Unternehmen sehr spät oder noch gar nicht erkannt. Vor allem die Geschwindigkeit und Qualität der Daten stellt viele vor Herausforderungen. Erst dadurch wird Unternehmen der Wert ihrer digitalen Assets bewusst. Produktdaten haben einen Wert, definiert durch Aktualität, Qualität und Verfügbarkeit. Multiplikatoren, die Daten einmalig annehmen, um diese mehrfach auszuliefern, versprechen eine Reduzierung des Aufwandes bei der Handhabung von Produktdaten und Produktbildern. Dies ist prinzipiell korrekt, reduziert jedoch nicht den Aufwand, die Geschäftsprozesse dahingehend zu optimieren, um bessere Produktdaten zu erzeugen.

RETAIL VS. ONLINE

Besonders Retailer stehen vor der Herausforderung zwei Welten miteinander zu vereinen. Sehr häufig wurden Onlineprozesse rudimentär aufgebaut, um große Investitionen zu vermeiden. Diese werden dann immer erweitert und entwickeln sich, ehe man dies tatsächlich als Problem erkennt, zu einer parallelen Welt.

Dabei sind viele der Prozesse von Natur aus gleich: Man braucht zum Beispiel gute Produktdaten, Marketing-Texte, Bildmaterial vom Hersteller, Bestandsdaten, Adressverwaltung. Reine Onlinehändler sind hier klar im Vorteil. Sie schleppen keine alten Prozesse mit sich herum, die nachträglich mit denen der Onlinewelt verschmolzen werden müssen.

Hier liegt nun die größte Herausforderung für etablierte Retailer. Oft ist das Kassensystem nicht ordentlich mit der Warenwirtschaft

und dem Onlineshop verbunden. Waren sind dann zwar in einem Store vorhanden, der Onlineshop weiß davon aber nichts. Der schnellste Ansatzpunkt ist meistens nicht eine neue Software, die alles besser machen soll, sondern eine, die vorhandenen Systeme ordentlich miteinander vernetzt - und damit den ohnehin vorhandenen Datenschatz birgt.

Eine weitere Herausforderung ist nicht nur die unterschiedliche Systemlandschaft der beiden Welten, sondern auch eine oft unterschiedliche Arbeitskultur. Die "Online"-Teams sind es gewohnt, öfter einmal etwas Neues auszuprobieren und Prozesse umzustellen. So erkennt man schnell die unterschiedlichen Geschwindigkeiten mit denen Veränderungen auch von den Teams umgesetzt werden können. Wenn dies rechtzeitig erkannt wird, kann man mit unterschiedlichen Maßnahmen darauf eingehen, ohne Mitarbeiter mit neuen Tools oder Abläufen vor den Kopf zu stoßen.

QUALIFIZIERUNG DER DATEN

Eines ist klar: Wie der Product-Lifecycle gestaltet ist, hängt stark von der Branche, dem Unternehmen, den Produkten und den Vertriebskanälen ab. Er ist immer eine sehr individuelle Angelegenheit, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich funktioniert. Eines sollte jedoch immer gegeben sein: die Konsistenz der Daten.

Unabhängig davon, welche Systeme, Software oder Abläufe zum Einsatz kommen - zu jedem Zeitpunkt muss gemessen werden können, ob der Reifegrad der Produktdaten dem Prozessschritt entspricht. Nur so kann man auch Schlüsse daraus ziehen um zum Beispiel festlegen zu können, ob zum richtigen Zeitpunkt bestimmte Attribute für einen Ausgabekanal rechtzeitig angelegt werden. Häufig reicht es schon aus, die bereits eingesetzten Softwarelösungen in der Systemlandschaft ordentlich miteinander zu verbinden. Dies ist dann die erste Maßnahme oder Voraussetzung, um die Qualität der Daten zu erhöhen.

WERT DER DATEN

Den entscheidenden Vorteil haben die Unternehmen, die den Wert ihrer Daten erkennen und die Qualität dieser messbar machen. Der Wert wird nämlich nicht nur durch bessere Produktfotos erzeugt, sondern durch die Optimierung des gesamten Herstellungsprozesses bis zur Auswertung. Diese Unternehmen können das volle Potenzial ihrer Daten beim Verkauf am POS oder auf den Plattformen ausschöpfen.

Am deutlichsten ist diese Entwicklung in der Fashionbranche zu beobachten: Plattformen geben den etablierten Marken vor, wie sie Daten strukturieren müssen und welche Qualität vorausgesetzt wird - und vor allem in welcher Geschwindigkeit diese Qualität erreicht werden muss. Der alte Zyklus von Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter ist schon länger durch Wochenzyklen abgelöst worden. Erreicht wurde das bei den Fashion-Unternehmen durch Optimierung und Automatisierung von manuellen Prozessen. So wurde es erstmals möglich, dass mehrere Teams zeitversetzt an unterschiedlichen Sortimenten arbeiten können. Inzwischen ist dieser Trend bei der vollkommenen Auflösung von Zyklen angekommen.

Die Qualität der Daten wird dabei noch vor der Bestellung beim Lieferanten erzeugt. Sogar die zu bestellende Menge wird anhand von Klickzahlen und Trends auf Social Media Kanälen ermittelt. Unternehmen, die ihre Prozesse so gestalten, erhalten wesentlich mehr Spielraum, um auf Trends zu reagieren.

Es ist daher davon auszugehen, dass immer mehr Unternehmen ihre Prozesse daraufhin optimieren schneller bessere Produktdaten zu erzeugen. Und zwar nicht nur in der Fashionbranche. Entweder weil sie von den großen Plattformen dazu gezwungen werden, oder weil sie ihr Geschäftsmodell daraufhin ausrichten.

INDIVIDUELLE PROZESSE BEDINGEN INDIVIDUELLE SOFTWARE

Es kommt vor, dass Prozessverantwortliche auf fehlende Flexibilität im Gestalten von Arbeitsabläufen, mit der Anschaffung

neuer Software – wie zum Beispiel in einem neuen PIM oder einer Middleware – reagieren. Meistens führt dies aber nicht wirklich zum Erfolg. Im schlechtesten Falle fängt man sich nur eine weitere Komponente in der Systemlandschaft ein, die gewartet und vor allem bezahlt werden will. Standardsoftware erfüllt nur selten den echten Bedarf bei der digitalen Transformation oder der simplen Neugestaltung etablierter Arbeitsprozesse.

Gerade im Bereich der Produktdatenoptimierung fehlt es nicht selten an Schnittstellen um vorhandene Systeme mit einer neuen Software zu verbinden. Aus diesem Grund [hat real media technic STAUDACHER das Produkt scoopOS](#) entworfen. Es erlaubt volle Freiheit beim Gestalten von Abläufen, Benutzeroberflächen, Berechtigungen und sämtlicher Funktionalitäten. scoopOS stellt eine Fülle von Features bereit, die in jedem Medienherstellungsprozess oder im Produkt-Lifecycle benötigt werden - gibt aber nicht vor, wie diese angewandt werden.

So ist scoopOS mehr ein Framework, das genutzt wird um eine individuelle Lösung zu schaffen. Die perfekte Kombination aus Standard-Software und individueller Lösung. Ohne das Rad neu erfinden zu müssen können spezielle Anforderungen passgenau in Software gegossen werden.

Autor: Fabrizio Maria Gambato

WERTSCHÖPFUNGSRAUM TRANSAKTION

VON DER KASSE ZUR TRANSAKTION

Nur Bares ist Wahres, weiß der Einzelhandelskaufmann. Die Kasse ist eine der wichtigsten Lernpositionen für Verkäufer. Und wer im B2B, zumal im Außendienst unterwegs ist, der kennt die Verhandlungen um Zahlungskonditionen, die durchaus Kundenbindung erzeugen. Hier ist der Kaufmann in seinem Element. Auch wenn er zuweilen die Übersicht verliert, welche Margenverluste er durch minimale Nachlässe oder nicht monetäre Zugaben in Summe realisiert.

<i>Nominalgüterstrom</i>	<i>Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher/Verwender zum Hersteller</i>			
Geld	Übermitteln der Zahlungsmittel von Ort zu Ort	Vorfinanzieren des Herstellers, Kreditieren des Verbrauchers	Sammeln, Aufteilen der Zahlungsbeträge	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsformen

Abb. 37: Wertschöpfungsraum Transaktion

Nun zählt die Bargeldlogistik sicher nicht zu den beliebtesten Wertschöpfungselementen im Handel, aber die jüngere Diskussion über die Abschaffung von Münzen und Scheinen zeigt, wie tief verankert der Griff zum Portemonnaie als Verkörperung einer Tauschwährung ist.

Im digitalen Handel ist der Einsatz von bestimmten bevorzugten Zahlungsweisen nach wie vor ein wichtiger Wertschöpfungshebel. Er treibt die Conversion und kann auf Händlerseite durch bessere Konditionen oder Verringerung von Prozesskosten Erträge einspielen. Die gerne als Wertschöpfung angeführte Kreditierung von Verbrauchern hingegen spielt heute eine nur noch marginale Rolle. Ratenkredite übernehmen ohnehin spezialisierte Institute oder neuerdings Payment Service Provider, die Kundenbonitäten aus deren Online- und Offline-Transaktionen beurteilen können.

BLOCKCHAIN: SICHERE TRANSAKTIONEN OHNE HANDELSPARTNER

Bald könnte fortschreitende Digitalisierung im Hinblick auf die Transaktion eine aktuell noch immer besonders wichtige Leistung

des Handels obsolet machen : Die Verifikation. Um Betrug vorzubeugen, wird von den Onlinehändlern seit Herbst 2019 die sogenannte „starke Kundenauthentifizierung“ (SCA, Strong Customer Authentication) gefordert. Über diesen vollends digitalen Prozess wird sichergestellt, dass kein Verbraucher durch abgefischte Daten via Onlinehandel geschädigt werden kann. Das aus der Brieftasche entwendete Bargeld lässt sich so natürlich nicht prüfen – der geschädigte Kunde und der Händler sind sich unbekannt.

Über den einzelnen abgesicherten Bezahlvorgang hinaus entsteht jedoch noch mehr: nach dem gleichen Prinzip – und erst recht durch kommende Technologien wie die Blockchain – lässt sich digital jegliche Art von Kunde/Händler-Beziehung stark absichern. Dies ist bei nicht wenigen industriellen Gütern zwingend erforderlich. Während hier derzeit noch zwischengeschaltete Instanzen über die Erfüllung aller notwendigen Schritte im Tausch von Geld und Ware wachen, kann künftig Blockchain-Technologie diese Funktion des Händlers überflüssig machen. In den Blöcken kann von der tatsächlichen Eigentümerschaft an einer Ware über deren tatsächliche Beschaffenheit bis zur tatsächlichen Berechtigung zum Erwerb (im Hinblick auf die Transaktion, aber auch ggf. auf bestehende Lizenzen oder Zertifizierungen) alles festgehalten und geprüft werden.

Es geht bei der Blockchain für den Handel also nicht um das Angebot, in einem Shop oder Laden mit Bitcoins zu zahlen – das wäre nicht mehr als eine weitere digitale Repräsentation eines analogen, klassischen Handelsprozesses. Es könnte um die wertbildende Funktion der Transaktionsabwicklung an sich gehen, und damit sogar die digitalen Payment-Dienstleister aus dem Markt nehmen.

ZENTRALREGULIERUNG - KÜNFTIG NOCH GEFRAGT?

Während gegenüber dem Verbraucher die Kreditierungs-Funktion also obsolet scheint, ist der Großhandel tatsächlich einer der größten Kreditgeber für den deutschen Einzelhandels-Mittelstand. Unstrittig ist, dass die Zentralregulierung der Einkaufsverbände eine wichtige Rolle für die Auflösung der systemischen Spannung zwischen der vorlaufenden Produktion und der Nachfrage spielt.

Dennoch hängt der Nominalgüterstrom hier von einer, wie oben dargelegt, im Digital Commerce zukünftig eher gefährdeten Handelsfunktion ab: dem Sortimentieren und nachfolgenden Einkaufen und Disponieren. Die eingangs beschriebene Auflösung des Zusammenhangs von Information, Produkt und Transaktion bietet Online-Händlern bis in Randgrößen hinein einen viel früheren und exakteren Indikator auf die zu erwartende Nachfrage. Allerdings erfolgt eine andere Art von Einkauf – eher Category Management als Sortimentsbildung.

In manchen Kategorien hat der Onlinehandel inzwischen eine Bedeutung erlangt, der die stationären Händler zum Umdenken zwingt – aber an der alten Wertschöpfungsstruktur fast scheitern lässt. Im Textilhandel entsteht beispielsweise Streit zwischen Herstellern und klassischen Händlern wegen der Konditionierung des „Endless Virtual Shelves“: Die Händler erhoffen sich, durch die bessere Nachorder von im Store ausverkauften oder gar nicht in der ersten Listung enthaltenen Kollektionsteilen die Nachfrage zu realisieren, die sonst an die digitalen Wettbewerber verloren ginge.

Doch wie weit lässt sich das Risiko wirklich an die Hersteller zurückdelegieren? Manche Markenhersteller sehen sich inzwischen gezwungen, selbst in den digitalen Handel einzusteigen, weil die immer geringere Distribution und Sichtbarkeit im stationären Handel sonst den Nominalgüterstrom versiegen lässt. Gleichzeitig sollen sie die Lieferbereitschaft für Abrufe seitens des Handels erhöhen, also Kapital binden, Wenn sie aber in Vorlage gehen müssen, können Hersteller den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen nur geringere Leistungsrabatte gewähren. Und sie müssen sich andere Finanzpartner suchen.

Für das Wohl und Wehe des Wertschöpfungsbestandteils „Vorfinanzierung/Zentral-regulierung“ aus Sicht des Handels ist also eine wichtige Frage, ob die vom Hersteller mit Skonti und Konditionen eingekaufte Vorfinanzierung von einem anderen Anbieter so überzeugend übernommen werden könnten, dass der klassische Handel hier seine Relevanz im Nominalgüterstrom verliert.

Von Seiten u.a. der „Fintechs“ könnte hier ein Angriff erfolgen. Die Kapitalisierung von Paypal beispielsweise liegt über der von Deutscher Bank und Commerzbank zusammen. Über AmazonPay oder Alipay als Paymentlösungen großer Handelsplattformen laufen Millionen von Transaktionen, aus denen sich Erkenntnisse über die Verkäuflichkeit von Waren ergeben. Der Umgang mit diesen Daten könnte den Unternehmen in Verbindung mit weiteren Erkenntnissen über transaktionale Suchen eine sehr gute Prognosegüte für die Leistungsfähigkeit eines Herstellers zumindest im B2C-Segment bieten.

Auf einmal steht die Wertschöpfung des Handels aus der Vorfinanzierung von Herstellern in Konkurrenz zur Wertschöpfung von Zahlungsdienstleistern oder isolierten Zahlungsservices großer Handelsplattformen und könnte aus der Konditionenstaffel des Handels ganz herausgelöst werden. Ein Blick auf die ähnliche und doch für digitalen Handel optimierte Integration von Ant Financial in das Alibaba Operating System zeigt den Unterschied deutlich auf (s. "[Praxisbeispiel Alibaba](#)").

PREISBILDUNG UND TRANSAKTIONSGEWINN

Zu den großen Unterschieden zwischen klassischem und digitalem Handel zählt im Hinblick auf die Transaktion nicht zuletzt die Bildung des Verkaufspreises. Das Pricing erfolgt bei guten E-Commerce-Unternehmen permanent neu, mit Millionen von Preisanpassungen pro Monat. Die vielfach behauptete Verunsicherung des Kunden tritt bislang faktisch nicht ein – aber in den mikroskopischen Anpassungen liegt für digitale Händler eine enorme Wertschöpfung. Es ist quasi das umgekehrte Modell zum „Goodie“, das der Vertreter noch oben drauf packt. Die vollständige Ausschöpfung dessen, was der Kunde noch mehr zu bezahlen bereit ist, bringt Gewinn. Oder die Realisierung eines fast verlorenen Umsatzes durch den minimal nötigen Nachlass am Produkt oder Leistungsbündel.

Das gilt im B2C wie im B2B. Der Marktplatz Mercateo zeigt für einen Warenkorb nicht einen, sondern drei mögliche Preise an: Den günstigsten Gesamtpreis, den für die schnellste gesamthafte Lieferung, und eine Kombination aus beiden Werten als Empfehlung. Die meisten verlassen sich auf den Vorschlag von

Mercateo und ermöglichen dort für Händler und Marktplatz eine Wertoptimierung. Amazon-Nutzer wählen häufig auch eher den höheren Preis, wenn die Lieferung verlässlich über das Versandprogramm Prime erfolgt – selbst dann, wenn dieser noch über dem konsolidierten Preis aus Produktkosten und Lieferkosten beim Wettbewerber liegt. Sie zahlen eine Prämie für den verlässlichen Lieferprozess. Und niemand passt so oft so viele Preise an wie Amazon.

Die Preisbildung ist im Hinblick auf den B2B-Vertrieb seit je individuelle Preise, Staffeln, sogar beim selben Kunden von Projekt zu Projekt variierende Konditionen gewöhnt. Erstaunlicherweise tun sich genau deshalb viele B2B-Anbieter schwer, die Transparenz des Internets für sich zu nutzen. „Lieber kein Preis als der Listenpreis“ führt dazu, dass sie bei vielen Suchen als möglicher Anbieter nicht mehr angezeigt werden.

Zwischenfazit:

Die Beschäftigung mit der Transaktion, mit Preisgestaltung, Zahlungsweisen und -konditionen ist im digitalen Handel wesentlich, weil hier enorme Wertschöpfungs-hebel liegen – allerdings an Stellen, die mit der Wertschöpfung an der Ladenkasse nichts mehr zu tun haben.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

DIE ABO-(R)EVOLUTION

Die Subscription Economy ist mehr als die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle. Sie revolutioniert ganze Branchen. Andere macht sie überflüssig. Früher an jeder dritten Hausecke, findet man heute so gut wie keine Videotheken mehr. Kunden wollen vom Sofa aus streamen und schließen hierfür lieber ein Abo ab.

Wie die industrielle Revolution wird die digitale Revolution unsere globale Gesellschaft immer wieder neugestalten. Die Verbreitung von Hightech-Innovationen hat die Erwartungen der Käufer erhöht. Unternehmen sind gezwungen ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Angeführt durch die Generation Y bevorzugen die heutigen Verbraucher erlebnisorientierte Dienste. Die Entscheidung fällt oft für den Nutzen und gegen den Besitz. Das Abo wird dem einmaligen Kauf vorgezogen. Das bedeutet aber auch, dass die Verbraucher eine dauerhafte Beziehung mit Ihrer Marke oder Ihrem Produkt eingehen. Sie als Unternehmen müssen also in die Kundenbindung investieren, um die Abwanderung von Abonnenten zu verhindern.

„Die Subscription Economy ist ein Game-Changer und wird für Unternehmen mehr und mehr zum strategischen Erfolgsfaktor. In ein paar Jahren wird es normal sein für nahezu alle Produkte und Dienstleistungen ein Abo zu haben. Ich bin mir sicher, dass alles, was man im Abo abrechnen kann, auch als Abo angeboten wird.“

Lars Heucke, Geschäftsführer nexnet GmbH

Um in dieser neuen kundengetriebenen Wirtschaft bestehen zu können, bedarf es Agilität. Kunden wollen sofortigen, dauerhaften Wert und reibungslose Erfahrungen. Und es ist ihnen egal, wie komplex die Umsetzung für Ihr Unternehmen im Hintergrund ist.

WEG VOM BESITZ, HIN ZUM ABO

Noch vor wenigen Jahren beschränkten sich die angebotenen Abo-Dienste auf Printmedien wie Bücher, Zeitungen und Zeitschriften. Später folgte die Musikbranche. Mit wachsender Digitalisierung explodierte das Abonnementmodell. Getrieben durch den Wunsch der Kunden nach mehr Bequemlichkeit gibt es heute unzählige Produkte im Abonnement.

Netflix

Mit über 158 Millionen bezahlten Mitgliedschaften in über 190 Ländern der weltweit führende Streaming-Anbieter. Mitglieder können auf jedem onlinefähigen Bildschirm jederzeit und ohne Werbeunterbrechung so viele Serien und Filme anschauen, wie sie möchten.

Dollar Shave Club

In frei wählbaren Abständen liefert der Dollar Shave Club seinen Mitgliedern Rasierklingen und Pflegeprodukte nach Hause. Vor 7 Jahren in den USA gestartet, haben sich mittlerweile weltweit mehrere Nachahmer gefunden.

Amazon Spar-Abo

Bei einer Reihe von Lebensmitteln, Haushaltsprodukten und Drogerieartikeln ermöglicht Amazon die Bestellung im Abo. Artikel im Abo werden in der Regel günstiger angeboten, als das gleiche Produkt bei einer Einmalbestellung. Der Käufer entscheidet selbst über den gewünschten Lieferzyklus und muss sich nicht mehr um die Nachbestellung seiner Verbrauchsgüter kümmern.

Boxen-Abonnements

Eine beliebte Abo-Form ist die Lieferung von Produktboxen in zeitlich voreingestellten Abständen. Wöchentlich, monatlich oder quartalsweise erhalten die Abonnenten eine Kiste mit Waren bequem nach Hause. Bekannte Beispiele hierfür sind Anbieter von Schönheitsprodukten (Birchbox), Tiernahrung (BarkBox), Spielzeug (Hoppi Box) oder Lebensmitteln (Hello Fresh). Als Besonderheit sind Curated Shopping Dienstleister zu nennen. Also jene Anbieter, die Kleidungsboxen (Outfittery) für ihre Abonnenten

zusammenstellen. Die gelieferte Box enthält eine Auswahl an Kleidungsstücken. Der Kunde behält, was ihm gefällt. Der Rest wird zurückgeschickt.

Das Abo-Modell hat sich weiterentwickelt und ist heute fester Bestandteil bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Was alles abonniert werden kann, hat sich im Laufe der Zeit deutlich weiterentwickelt. Auch die Art, wie Abos funktionieren hat sich geändert. Sie sind deutlich flexibler und kundenorientierter geworden. Der Fokus wandert weg vom Produkt hin zum Kunden. Und der freut sich natürlich über das gesteigerte Interesse an ihm.

STATUS QUO DER SUBSCRIPTION ECONOMY

Die Subscription Economy boomt. Und das nicht nur im Vorreitermarkt USA. Vor allem Start-ups zielen vermehrt auf langfristige Kundenbindung durch ein Abo-Modell. Kundengewinnungskosten können gesenkt und Einnahmen besser vorhergesagt werden. Doch auch am Markt etablierte Unternehmen müssen sich mit dem Thema Abo-Modell auseinandersetzen.

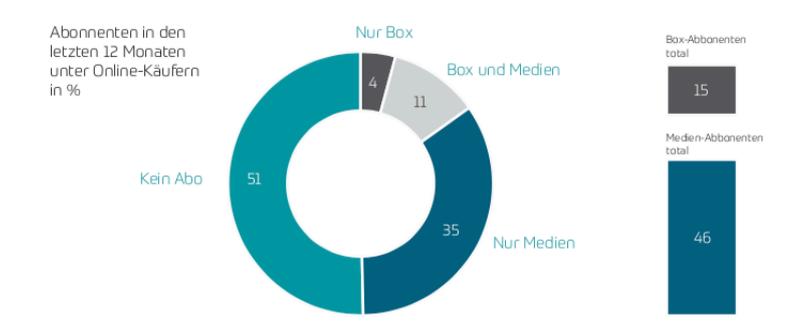


Abb. 38: Fast jeder Zweite hat mindestens 1 Abo abgeschlossen, um Waren und/oder Medien zu kaufen (Quelle: McKinsey)

Eine Studie von McKinsey zeigt, dass 15 % der Online-Käufer mindestens ein Abonnement abgeschlossen haben, um Produkte regelmäßig zu erhalten. Abo-Dienste bieten den Verbrauchern eine bequeme, personalisierte und oft kostengünstigere Möglichkeit,

Dinge zu kaufen. Die Abwanderungsraten sind jedoch hoch. Die Verbraucher kündigen schnell Dienste, die keine besseren Kundenerlebnisse bieten. Es ist also mehr als nur der Preis oder die Bequemlichkeit, die Verbraucher dazu bewegen ein Abo abzuschließen.

MÖGLICHKEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Auf den ersten Blick erscheint die Einführung eines Abo-Modells einfach: Entwickeln Sie einen monatlichen Preis für die Nutzung, verpacken Sie das Produkt oder die Dienstleistung neu und besorgen Sie sich ein Software-Tool, mit dem Kunden in regelmäßigen Abständen Rechnungen ausgestellt und Zahlungen verarbeitet werden. Die Realität sieht jedoch selbst für Unternehmen mit geringer Komplexität anders aus. Unternehmen, die mit Abo-Modellen erfolgreich sind, wissen welche Auswirkungen der Wechsel zu einem Abo-Modell auf die gesamte Geschäfts- und Finanzinfrastruktur haben kann. Viele Unternehmen unterschätzen diesen Einfluss allerdings.

Um im Abonnementumfeld erfolgreich zu sein, muss die neue auf Subscription ausgerichtete Strategie vom gesamten Unternehmen übernommen werden. Es geht hierbei auch um das Verständnis, dass langfristige Kundenbeziehungen mehr Arbeit und Aufmerksamkeit erfordern. Die primäre Herausforderung ist ein reibungsloser Übergang zum Abonnementmodell. Folgende Faktoren sind hierbei zu berücksichtigen:

Abonnements sind Beziehungen. Je länger ein Kunde bereit ist, für Ihre Dienstleistungen zu zahlen, desto höher ist sein Lebenszeitwert und desto höher sind Ihre Gewinne. Um die Kunden zufrieden als Abonnent zu halten, müssen Sie das richtige Verhältnis von Preis und Leistung finden. Sie werden Erfolg haben, solange Sie einen dauerhaften Wert liefern und die Beziehung zu Ihren Kunden dauerhaft pflegen.

1. Anpassungsfähigkeit ist entscheidend, da Abonnements die Grenzen zwischen Produkten und Dienstleistungen auflösen. Innovative Unternehmen entwickeln Abo-basierte, erlebnisorientierte Servicemodelle für alles. Im Prinzip gibt es keine Grenzen zwischen dem, was Sie in einem Mietmodell oder als Einmalzahlung anbieten können.

2. Abonnements sollen das Leben einfacher machen. Ihr Abo muss daher einen dauerhaften Mehrwert mit konsistenten und angenehmen Erfahrungen bieten.
3. Die Auswirkungen der Umstellung von Einmalzahlungen auf wiederkehrende Abrechnungszyklen sind nicht zu unterschätzen. Neue Technologien, Geschäftsprozesse und Einnahmenmanagementpraktiken sind erforderlich, um eine solche Verschiebung zu unterstützen.
4. Wenn Sie Ihre Rentabilität durch Senkung der Abwanderungsraten und Erhöhung der Kundenbindung optimieren möchten, müssen Sie erfahren, was Kunden von Ihnen erwarten.

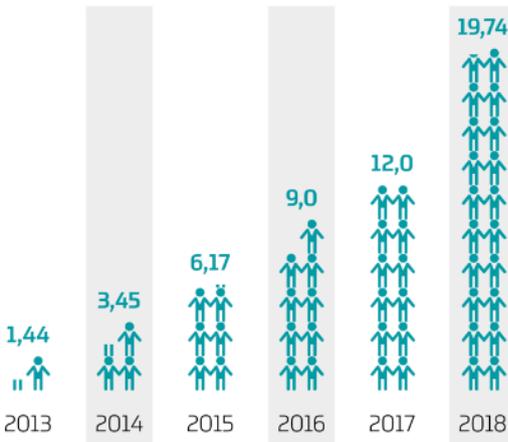


Abb. 39: Anzahl Adobe Creative Cloud Nutzer seit Einführung (Quelle: Statista)

WELCHES IST DAS PASSENDE ABO-MODELL?

Vor der Einführung eines Abonnementmodells müssen Sie eine Vielzahl an Entscheidungen treffen. Welches Abo-Modell wird die Zielgruppe am besten ansprechen? Welches Abo-Modell passt zum Produkt? Und welches Abo-Modell passt am besten zu Ihren Unternehmenszielen? Generell unterscheidet man 3 Arten von Abonnements:

- I. **Nachschubabonnements** liefern Verbrauchsmaterialien und bieten Ihren Abonnenten eine praktische Möglichkeit sicherzustellen, dass bestimmte Artikel nie ausgehen. Der Dollar Shave Club oder Amazon Spar-Abo sind bekannte Beispiele für Nachschub-Abonnements. In festgelegten Intervallen wird das abonnierte Produkt direkt und ohne erneutes Nachfragen verschickt. Für Ihren Kunden hat das den Vorteil, dass er sich nicht jedes Mal erneut auf die Suche nach dem Produkt machen muss. Für Sie hingegen, dass der Kunde regelmäßig Waren von Ihnen erhält, bis er das Abo kündigt.
- II. **Kuratierte Abonnements** wollen überraschen und begeistern, indem sie neue Artikel oder personalisierte Produkte wie Bekleidung, Pflegeprodukte oder Essen anbieten. Beispiele sind Hello Fresh für Lebensmittel, Outfittery für Bekleidung oder Glossybox für Schönheitsprodukte. Ihr Kunde trifft ein paar Einstellungen oder beantwortet Fragen. Sie definieren anhand dieser Parameter den Inhalt der Boxen.
- III. Bei der **Club-Mitgliedschaft** zahlen die Nutzer eine monatliche Gebühr, um Vergünstigungen oder Zugang zu exklusiven Angeboten zu erhalten. Vor allem in den Kategorien Bekleidung und Lebensmittel ist diese Abo-Form beliebt. Bekannte Beispiele hierfür sind JustFab, NatureBox oder Thrive Market. Durch den bezahlten Zugang zu ausgewählten Produkten für eine beschränkte Zielgruppe wird Exklusivität vermittelt.

Die individuellen Beauty- oder Mode-Boxen der Kurationsdienste sind mit 55 % der Gesamtabonnements mit Abstand am beliebtesten. Das deutet auf einen starken Wunsch nach personalisierten Diensten hin. Der Kunde von heute möchte auf ihn zugeschnittene Produkte geliefert bekommen. Mit immerhin noch 32% aller Abonnements ist das Nachschub-Abo auf Platz 2. Hierfür spricht die Bequemlichkeit der Kunden, die sich nicht immer wieder erneut auf die Suche nach einem Produkt und dem besten Anbieter hierfür machen möchten. Der Club-Zugriff macht mit 13% den kleinsten Anteil am Gesamtmarkt der Abonnement-Dienste aus.

Autor: Michael Gottburg

UMSATZSTEUER-COMPLIANCE IM GRENZÜBERSCHREITENDEN ONLINEHANDEL

Der Verkauf physischer Güter in der Europäischen Union (EU) über Webshops und elektronische Marktplätze findet zunehmend grenzüberschreitend statt. Darüber hinaus werden mittlerweile 70 Prozent aller Transaktionen im Online-Handel über Marktplätze wie z.B. Amazon, eBay oder Zalando abgewickelt – mit steigender Tendenz. Insbesondere die Marktplätze bieten Unternehmen neben der Vermittlungsleistung zunehmend auch die Abwicklung der Logistik an – häufig mittels grenzüberschreitender Logistikstrukturen in der gesamten EU.

An dieser Schnittstelle stößt derzeit eine hochmoderne Logistiktechnologie auf ein Umsatzsteuerrecht, welches noch weitgehend auf dem Stand von 1993 verblieben ist. Dieses Spannungsfeld führt zu großen Barrieren in einem der größten Binnenmärkte der Welt.

Trotz eines seit 1993 harmonisierten EU-Binnenmarktes stellt die Abwicklung der Umsatzsteuer-Pflichten, die sogenannte Umsatzsteuer-Compliance, noch immer die größte Hürde für die meisten Unternehmen bei grenzüberschreitenden Sachverhalten dar.^[1] Für Unsicherheit und Fehlbeurteilungen in der Praxis sorgt das nicht für alle Transaktionsarten einheitlich umgesetzte Bestimmungslandprinzip innerhalb der EU. Dieses Prinzip führt dazu, dass häufig Steuerpflichten in den Staaten entstehen, in welche Güter an Endverbraucher versendet werden.

Unternehmen, die ihre Waren grenzüberschreitend verkaufen, tragen nach Schätzungen der EU-Kommission Umsatzsteuer-Befolgungskosten für jeden EU-Staat, in denen sie aufgrund des Bestimmungslandprinzips steuerpflichtig sind, von durchschnittlich 8.000 Euro pro Kalenderjahr.

Die Befolgung dieser Steuerpflichten im EU-Ausland wird zusätzlich durch das nicht harmonisierte Verfahrensrecht der Mitgliedstaaten erschwert.

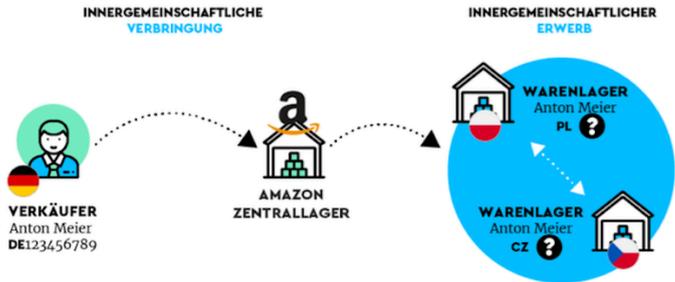


Abb. 40: Umsatzsteuerlich fingierte Transaktionen bei der Verwendung grenzüberschreitender Fulfillmentstrukturen

Bestimmungslandprinzip bei grenzüberschreitenden Transaktionen in der EU

Während es beim grenzüberschreitenden Verkauf an Endverbraucher Schwellenwerte je EU-Staat zu beachten gilt – die sogenannten Lieferschwellen – welche dazu dienen, die Konsequenzen des Bestimmungslandprinzips insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) bis zu einem gewissen Grad abzdämpfen, werden beim Verkauf an Unternehmen Umsätze künstlich in eine steuerfreie Lieferung beim Verkäufer und einen steuerpflichtigen Erwerb auf Seiten des Käufers gesplittet.

Dieselbe Systematik gilt bei der Verwendung grenzüberschreitender Fulfillment-Strukturen. Wird Ware ins EU-Ausland verbracht, fingiert das Umsatzsteuerrecht eine steuerfreie Lieferung im Ursprungsland sowie einen steuerpflichtigen Erwerb im Bestimmungsland – mit dem Unternehmer als Verkäufer **und** Erwerber.

Übersehene Steuerpflichten im EU-Ausland eines der größten Risiken

Führt man sich vor Augen, dass im Online-Handel automatisierte Prozesse und damit einhergehend hohe Transaktionszahlen häufig ein wesentlicher Treiber der Wertschöpfung sind, dann können Fehler im Bereich der Umsatzsteuer, wie z.B. regelmäßig

übersehene Steuerpflichten im EU-Ausland, eine hohe Hebelwirkung entfalten – oftmals unentdeckt über viele Jahre.

Betriebsprüfungen, welche zunehmend digital stattfinden, können derartige strukturelle Mängel schneller als früher aufdecken.

Ein weiteres Risiko stellt das nationale Verfahrensrecht dar.

Fehlendes harmonisiertes Verfahrensrecht in der EU

Unternehmen, die ihre Produkte grenzüberschreitend verkaufen und dabei zusätzlich auf grenzüberschreitende Fulfillmentstrukturen zugreifen, wie sie z.B. Amazon im Rahmen der Programme Pan EU oder Central Eastern Europe (CEE) anbietet, sind nicht selten in mindestens zwei bis sechs weiteren EU-Staaten steuerpflichtig.

Vor dieser Herausforderung standen vor wenigen Jahren überwiegend nur Großkonzerne mit eigenen Steuerabteilungen. Mittlerweile sind selbst KMU mit jährlichen Umsätzen von unter einer Mio. Euro davon betroffen. Diese Unternehmen verfügen in der Regel weder intern noch extern über die erforderliche Expertise.

Eine konkretes Problem stellt u.a. die form- und fristgerechte Abgabe von Umsatzsteuer-Erklärungen im EU-Ausland dar. Das entsprechende Verfahrensrecht der EU-Staaten ist nicht harmonisiert. So ist z.B. in einigen Staaten eine monatliche Erklärung, welche nur wenige Tage nach Ablauf des jeweiligen Monats fällig wird, verpflichtend. In anderen Staaten genügt unter bestimmten Voraussetzungen gar nur eine Jahreserklärung.

Auch in Bezug auf die Form ist aktuell der Trend zu transaktionsbasierten Umsatzsteuer-Erklärungen erkennbar. Ein Beispiel dafür ist Polen.

Polen ist ein EU-Staat, über den aufgrund der dort vorhandenen Amazon-Logistik mittlerweile ein großer Teil des Warenumschlags im Online-Handel in der EU erfolgt. Online-Händler, welche in Polen steuerpflichtig sind – nach unseren Schätzungen dürfte es sich dabei um eine mittlere fünfstellige Zahl deutscher Händler handeln – sind seit dem 01.01.2018 verpflichtet, neben einer monatlichen Umsatzsteuer-Erklärung und der Zusammen-

fassenden Meldung auch ein sogenanntes Standard Audit File for Tax (SAF-T) abzugeben. Im Rahmen des SAF-T müssen sämtliche Transaktionen, welche Bezug zu Polen haben, einzeln und mit umfassenden Metadaten in einem elektronischen Format gemeldet werden.

Transaktionsbasierte Erklärungen haben auf der einen Seite den Vorteil, dass sie zeitnah plausibilisiert werden können und so zumindest theoretisch schnell für Rechtssicherheit sorgen.

Problematisch ist jedoch, dass es für diese Meldungen – wie auch bei den herkömmlichen Umsatzsteuer-Erklärungen – kein EU-weit harmonisiertes Format gibt. Transaktionsbasierte Meldungen führen daher aktuell dazu, dass betroffene Unternehmen elektronische Schnittstellen entwickeln und pflegen müssen – eine zusätzliche Barriere im grenzüberschreitenden Online-Handel.

Die EU-Kommission und auch die Mitgliedstaaten sind sich der genannten Probleme bewusst und haben daher vor einigen Jahren die größte Reforminitiative seit 1993 angestoßen.

Auswirkungen der Umsatzsteuer-Reformen 2020 und 2021

Am 5. Dezember 2017 hat der Rat der Europäischen Union den Vorschlag der Europäischen Kommission angenommen, die Rahmenbedingungen für die Umsatzsteuer-Compliance im grenzüberschreitenden elektronischen Handel stufenweise und grundlegend zu reformieren. Dazu gehören u.a. die beiden Stufen: Quick Fixes zum 01.01.2020 (ursprünglich schon für 2019 geplant) und das sogenannte Umsatzsteuer E-Commerce Packet zum 01.01.2020.

Quick Fixes 2020

Die häufig als Vorstufe bzw. schnelle Reparaturen bezeichneten Reformen zum 01.01.2020 haben unmittelbar auch Auswirkungen auf den Online-Handel. Sie erhöhen die umsatzsteuerlichen Risiken vorerst erheblich.

Grenzüberschreitenden Lieferungen und auch grenzüberschreitende Warenverbringungen sind seit dem 01.01.2020 nur noch dann steuerfrei, wenn der Abnehmer – im Fall von Verbringungen ist es der Unternehmer selbst – über eine zum

Zeitpunkt der Transaktion gültige Umsatzsteuer-Identifikationsnummer im Ausland verfügt und diese Transaktionen im Rahmen der Zusammenfassenden Meldungen erklärt hat.

Im Rahmen des Fulfillments durch die Marktplätze oder andere Logistikdienstleister geben Unternehmen die Hoheit über diese Transaktionen regelmäßig vollständig aus den Händen, sind umsatzsteuerlich jedoch weiterhin in der vollen Verantwortung. Das kann im Zweifel dazu führen, dass auf umsatzsteuerlich fingierte Lieferungen – i.g. Verbringungen – letztendlich Umsatzsteuer gezahlt werden muss.

Dieses Problem wird auch mit der nächsten Reformstufe ab 2021 nicht gelöst.

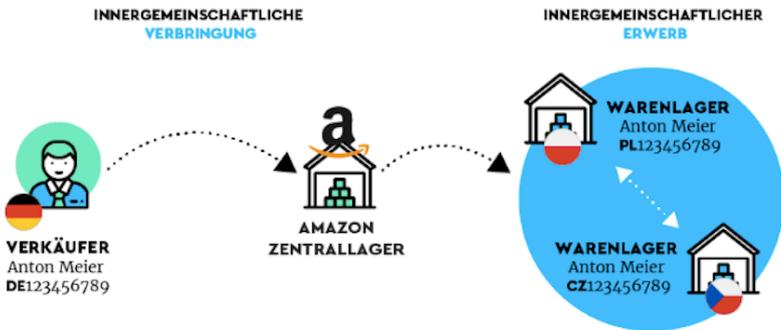


Abb. 41: Die Quick Fixes gehen mit hohen Risiken bei der Verwendung grenzüberschreitender Fulfillmentstrukturen einher.

Umsatzsteuer E-Commerce Paket 2021 – One Stop Shop (OSS)

Ab dem 01.01.2021 kommt es zu einer grundlegenden Reform der Ortbestimmung von grenzüberschreitenden Lieferungen an Endverbraucher in der EU. Kernstück ist dabei die Abschaffung der länderbezogenen nationalen Lieferschwelen und die Etablierung eines allgemeinen Grenzwertes in Höhe von 10.000 Euro für alle EU-Auslandsumsätze an Endverbraucher, wie er

bereits in selber Höhe seit dem 01.01.2019 für digitale Dienstleistungen gilt. Diese konsequente(re) Umsetzung des Bestimmungslandprinzips wird dazu führen, dass selbst KMU im Online-Handel in nahezu allen EU-Staaten steuerpflichtig sein werden. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen wäre das für die meisten Unternehmen kaum abbildbar.

Aus diesem Grund werden die Rechnungserstellung und die Meldung sowie Abführung der Umsatzsteuer ebenfalls neu geregelt.

- Waren bislang nach Überschreiten der Lieferschwelle die Regelungen des Bestimmungslandes für die Rechnungserstellung maßgebend, werden ab dem 01.01.2021 die Normen im Mitgliedstaat des leistenden Unternehmers zur Anwendung kommen – bzw. es bleiben.
- Der seit 2015 für digitale Dienstleistungen verfügbare Mini One Stop Shop zur zentralen Deklaration und Clearing der Umsatzsteuer im Sitzstaat wird zum One Stop Shop für digitale Dienstleistungen und sogenannte Fernverkäufe ausgebaut. Die Abgabe der Umsatzsteuer-Erklärungen über den OSS wird grundsätzlich vierteljährlich, ab einem bestimmten Jahresumsatz monatlich erfolgen.

Auch wenn die Mitgliedstaaten sich verbindlich darauf geeinigt haben, die genannten Reformen umzusetzen, ist aktuell noch nicht absehbar, ob sie die dazu erforderliche Infrastruktur bereitstellen können. Der erfolgreiche Ausbau des MOSS zum OSS in den Mitgliedstaaten – allen voran Deutschland – zum 01.01.2021 ist derzeit alles andere als sicher.

Sollte dieses komplexe Vorhaben rechtzeitig umgesetzt werden, werden dennoch nicht alle Unternehmen davon profitieren.

Ein Aspekt, der in der Reformstufe 2021 keine Berücksichtigung finden wird, ist die Abbildung des grenzüberschreitenden Fulfillments durch Marktplätze und andere Logistikdienstleister. Dieser Trend dürfte auch in den kommenden Jahren einer der Wachstumstreiber im dominierenden Marktplatzhandel bleiben.

Wird Ware nicht nur vorübergehend in ein ausländisches Fulfillment-Center verbracht – das passiert häufig aufgrund der niedrigen Lagerkosten im Ausland und/oder der größeren geografischen Nähe zum Endverbraucher – ist im Ursprungsland eine sogenannte steuerfreie innergemeinschaftliche (i.g.) Verbringung und im Bestimmungsland ein steuerbarer und regelmäßig steuerpflichtiger i.g. Erwerb zu erklären.

Diese Transaktionen werden über den OSS nicht gemeldet werden können, so dass betroffene Unternehmen sich weiterhin lokal registrieren und lokal ihre Umsatzsteuer-Erklärungen abgeben müssen. Der Grund dafür ist, dass der OSS nur vollumfänglich oder gar nicht verwendet werden kann.

Fazit und Alternativvorschläge

Das Umsatzsteuerrecht in seinen aktuellen und zukünftigen Ausprägungen bleibt ein Hemmnis im grenzüberschreitenden Online-Handel. Auch wenn es den Mitgliedstaaten gelingen sollte, den OSS zu etablieren – fristgerecht in 2021 oder ggf. verzögert – wird dieser vorerst nur für reine Distanzverkäufer Entlastungen mit sich bringen.

Die zunehmende Verbreitung grenzüberschreitende Fulfillmentstrukturen wird auch in den kommenden Jahren dazu führen, dass Umsatzsteuer-Compliance im Online-Handel mit hohen Kosten und Risiken verbunden bleibt.

Inwieweit die Abführung der Umsatzsteuer durch die Marktplätze – ab 2021 angedacht bei Lieferungen von Unternehmen aus Drittstaaten – eine Lösung sein könnte, bleibt angesichts vieler offener Fragen und fehlender Erfahrungswerte abzuwarten.

[1] EU-Kommission: Factsheet zur Modernisierung der Mehrwertsteuer für den elektronischen Geschäftsverkehr: Fragen und Antworten vom 05.12.2017 – MEO/16/3746

Autor: Dr. Roger Gothmann

FRAGEN UND ANTWORTEN: TRANSAKTION

Welche Zahlverfahren sind heute im B2B- bzw. B2C-Handel im E-Commerce erforderlich?

Die Zahlungsgewohnheiten in B2B und B2C unterscheiden sich heute noch sehr stark. Im Handel zwischen Unternehmen dominiert nach wie vor die Bezahlung per Rechnung, während diese Zahlart beim Konsumenten zwar noch beliebt ist, aber von moderneren und komfortableren Verfahren abgelöst wurde. Diese Entwicklung überträgt sich langsam auch auf das B2B-Geschäft: Bei Computop sehen wir beispielsweise immer mehr Baumärkte, Werkzeug- und Schraubenhersteller, die Produkte online an Handwerker und KMUs verkaufen. Bezahlt wird immer häufiger mit Kreditkarte, PayPal oder Online-Überweisung. Das bestätigt auch eine Untersuchung des ibi-Instituts der Universität Regensburg[1].

Demnach bieten 94% der B2B-Händler ihren Bestandskunden noch Rechnungskauf an, jedoch nur 55% der Neukunden. Bei PayPal hingegen machen die Händler keinen Unterschied, 59% der Neu- wie der Bestandskunden haben diese Zahlart zur Auswahl.

Der internationale Handel zwischen Herstellern und Firmenkunden setzt häufig auf Factoring. Die Kosten dafür sind in der Regel deutlich höher als bei sicheren Zahlarten, wie sie im E-Commerce üblich sind. Den Rechnungskauf durch Kreditkarte, PayPal und Online-Überweisung zu ersetzen, kann die Kosten sogar senken.

Bei Großunternehmen kommen oft Purchasing Cards zum Einsatz, die nur bei vom Einkauf zugelassenen Lieferanten funktionieren. Diese Karten können Millionenbeträge abwickeln, allerdings sind für die Karten Regeln hinterlegt, damit die Einkaufspolitik eingehalten wird.

Das Zahlverhalten der Endverbraucher im B2C-Geschäft ist gut dokumentiert. Untersuchungen wie die ECC-Payment-Studie erforschen die Vorlieben im Checkout regelmäßig. Sicherheit (97%), Kosten-freiheit (96%) und Komfort (94%)[2] spielen die entscheidenden Rollen bei der Auswahl der Zahlart: Konsumenten

nutzen Zahlarten, die ihren persönlichen Präferenzen entsprechen. Untersuchungen dazu ergeben ferner, dass bei Fehlen der favorisierten Zahlungsmethode der Kaufabbruch droht. Die Zahlungsgewohnheiten sind dabei von Land zu Land unterschiedlich, vor allem innerhalb Europas gibt es große Unterschiede. Deshalb müssen Händler, die international erfolgreich sein wollen, nicht nur das Erscheinungsbild ihres Shops und das Sortiment, sondern auch den Zahlartenmix für jeden Markt anpassen.

[1] Ibi-Studie B2B 2018

[2] Link zu ECC-Payment-Studie 2019

Ralf Gladis, Computop

Durch Payment Service Provider und standardisierte Schnittstellen kann heute beinahe jeder Shop dem Kunden ein attraktives Zahlarten-Portfolio anbieten. Wie kann sich ein Händler da noch mit der Zahlung differenzieren?

Zunächst muss ein Händler darauf achten, sich nicht negativ zu differenzieren, beispielsweise durch fehlende Zahlarten-Kategorien, die zum Kaufabbruch führen können, oder durch ein nicht an das Absatzland angepasstes Portfolio.

Den positiven Unterschied machen die Details für mehr Komfort und mehr Sicherheit. Bei der Kreditkartenakzeptanz erspart die Verwendung von Token dem Kunden eine erneute Eingabe der Kartennummer beim wiederholten Einkauf – so werden Stammkunden gemacht. Scheitert eine Online-Zahlung wegen falscher Eingaben, sollte die Auswahl der alternativ möglichen Zahlarten direkt aus der Fehlermeldung möglich sein, um dem Kunden den Rückweg in den Warenkorb abzunehmen.

Innovative Händler finden mit dem Einsatz biometrischer Authentifizierungsmethoden ein neues Feld zur Differenzierung vom Wettbewerb. Wer seinen Kunden den Login ins Kundenkonto per Biometrie anbietet, bedient die Erwartungen an Komfort und Sicherheit gleichzeitig. Ein Fingerabdruck oder Gesichtsscan ist schneller und einfacher erledigt als die Eingabe von Mailadresse

und Passwort. Zugleich ist der Fälschungsaufwand ungleich höher. Händler, die an das Computop Paygate angebunden sind, haben durch die Verwendung des FIDO-Protokolls zudem die Möglichkeit, diese Anmeldung zugleich als Zwei-Faktor-Authentifizierung für die sichere Zahlungsauslösung nach PSD2 einzusetzen. Dadurch ist sichergestellt, dass der Kunde, beispielsweise bei Kartenzahlung mit 3D Secure, nicht noch einmal zur Eingabe seiner Sicherheitsmerkmale aufgefordert wird.

Ralf Gladis, Computop

Welchen Mehrwert bietet die Zahlungsabwicklung dem Händler heute?

Die Customer Journey hat heute mehr Stationen als in den Anfängen des E-Commerce. Kunden wechseln bei Information und Kauf munter zwischen den Kanälen. Wo immer sie ihre Kaufentscheidung treffen, muss das Bezahlen möglich sein. Für Kundenservice und Markenbildung sind Omnichannel-Leistungen wie Return-in-Store oder Pick-up-in-Store sehr wichtig. Das funktioniert nur, wenn die Kasse im Geschäft auch auf die Bezahlung der Online-Käufe zugreifen kann. Bei der Rückgabe online gekaufter Ware im Laden (Return-in-Store) muss die Gutschrift auf das online gewählte Zahlungsmittel möglich sein. Wird Ware im Geschäft abgeholt, die schon auf dem Weg dorthin gekauft und bezahlt wurde, muss die Kasse sie als bereits bezahlt erkennen. Die Vernetzung nicht nur der Warenwirtschaft, sondern auch der Zahlungen entscheidet heute über den Erfolg des Omnichannel-Geschäfts und damit über die Erfüllung der Kundenerwartungen.

Ralf Gladis, Computop

Können Bitcoin, Ether oder Libra heute schon als Zahlungsmittel im Handel wirtschaftlich eingesetzt werden?

Schon sehr früh mit dem Aufkommen des Bitcoin hat Computop seinen Händlern die Integration dieser Kryptowährung ermöglicht. Doch nur sehr wenige haben davon Gebrauch gemacht, aus

gutem Grund. Unabhängig von politisch-regulatorischen Erwägungen, die derzeit mit der Einführung von Libra diskutiert werden, sind die heutigen Kryptowährungen eher Spekulationsobjekt als Zahlungsmittel und unterliegen somit starken Schwankungen. Das macht das Halten von Kryptowährungen für Konsumenten und Händler sehr riskant. Kryptowährungen sind außerdem kompliziert: für sie müssen Apps geladen werden, Sicherheitskopien sind erforderlich. Gehen die Passwörter für die E-Wallets verloren, ist auch das Kryptogeld weg. Und schließlich haben Kryptowährungen eine schlechte Reputation, da sie aufgrund ihrer Anonymität gern für kriminelle Handlungen verwendet werden.

Ralf Gladis, Computop

Welche Auswirkungen haben Blockchain-gebundene Zahlverfahren auf den E-Commerce?

Die Abwicklung von einzelnen Zahlungen über Blockchain-Verfahren ist aufgrund der dadurch erzeugten Datenmengen unwirtschaftlich. Blockchain-Technologie wird allerdings im Zusammenhang mit Smart Contracts diskutiert, die beispielsweise auf Marktplätzen Anbieter und Nachfrager durch programmierte Regelwerke zusammenbringen können. Im Fall des Vertragsschlusses würden dann automatisierte Zahlungen ablaufen, deren Dokumentation Teil des Blocks wird.

Ralf Gladis, Computop

Welche Auswirkungen haben Blockchain-Verfahren auf die Authentifizierung im elektronischen Handel?

Zunächst gilt es, sich bewusst zu machen, dass jede Authentifizierung, unabhängig vom gewählten Verfahren, nur so gut ist wie die ihr zugrunde liegende Identifizierung, also der zweifelsfreie Abgleich der behaupteten Identität mit einem anerkannten Nachweis der realen Person.

Blockchain-Verfahren setzen für die Authentifizierung häufig auf eine digitale Signatur. Da sie sich einerseits häufig durch die Anonymität der Akteure auszeichnen und andererseits auch für die automatisierte Ausführung von Transaktionen verwendet werden, stellen sie besonders hohe Anforderungen an eine sichere Authentifizierung, die das Potenzial haben, auch auf den elektronischen Handel überzugehen.

Werden Blockchain-Verfahren deshalb die Authentifizierung im E-Handel dominieren? Computop sieht dies für die nächsten drei bis fünf Jahre nicht, denn momentan ist Blockchain zwar als interessante Technologie akzeptiert. Es gibt jedoch kaum wichtige Anwendungsgebiete und schon gar keine „Killer Applikationen“, die einen Siegeszug der Blockchain-Verfahren ankündigen würden. Der Zusammenhang ist vielmehr umgekehrt: Damit Blockchain-basierte Transaktionen Anerkennung finden, ist eine zuverlässige, komfortable und sichere Authentifizierung notwendig.

Ralf Gladis, Computop

WERTSCHÖPFUNGSRAUM DISTRIBUTION

VON DER VORRATSKAMMER ZUM ERLEBNISRAUM

Betrachten wir die Wertschöpfung des klassischen Handels gemäß dem funktions-orientierten Ansatz:

	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
<i>Realgüterstrom</i>	<i>Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher/Verwender</i>			
Ware	Bewegen von Ort zu Ort durch den Raum (phys. Übertragung der Ware)	Vorratshalten durch die Zeit	Sammeln, Aufteilen, Umpacken	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, <u>Sortimentieren</u> , Ergänzen durch Zusatzleistungen

Abb. 42: Wertschöpfungsraum Logistik & Distribution

Auf den ersten Blick ändert die Digitalisierung hier wenig bis nichts. Noch immer muss die produzierte Ware „en gros“ die Fertigungsstätten verlassen und im darauf folgenden Zeitraum vereinzelt und dem Kunden passend zur Verfügung gestellt werden.

Betrachtet man diese Prozesse jedoch unter dem Konstrukt aus Daten, Prozessen und Kontrolle, werden die enormen Effizienzreserven sichtbar, die digitale Modelle zu heben verstehen:

- Digitale Ware steht dem Kunden unabhängig vom Zeitpunkt der Einlagerung oder ggf. sogar der Fertigung zur Auswahl.
- Zu diesem Zeitpunkt ist aufgrund der entfallenen räumlichen und zeitlichen Beschränkung keine Sortimentsbildung mehr notwendig; multidimensionale Daten erlauben die Abbildung „aller“ Waren und zugleich die Vermittlung des am besten passenden Einzelproduktes.
- Indem nicht der Artikelstandort, sondern der Zielort und der Prozess der Warenbereitstellung im Fokus stehen, können einzelne Lagerschritte übersprungen und neue, digital vermittelte Distributionsmodelle erschlossen werden.

- Der Warenumsatz erhöht sich, wenn aufgrund von prognostizierbarer Nachfrage (Big Data) die Ware dem Kunden prädiktiv entgegenreisen kann. Vor Jahren bereits hat die Deutsche Post DHL mit dieser Vision geworben.
- Idealerweise lassen sich die Fertigungsstätten in den so prognostizierten Nachfragezyklus einbinden und produzierte und benötigte Mengen besser abstimmen.

Das ist längst keine Science Fiction mehr, sondern bei Unternehmen wie Otto, Amazon und Zalando Alltag. Ottos Tochterunternehmen Blue Yonder analysiert und prognostiziert Bestellverhalten. Zalando testet derzeit ein Distributionskonzept, bei dem nicht die eigene Ware, sondern die von lokalen Händlern in der Nähe des Kunden zur Aussendung kommt.

Die Kontrolle über den Zustellprozess und die Errechnung des am schnellsten und kostengünstigsten nutzbaren Artikelstandorts führt zu einem überragenden Kundenerlebnis – und hier nicht einmal auf Kosten des stationären Handels. Amazon kombiniert unter einer SKU eigene Ware, die im eigenen Lager liegt, mit fremder Ware, die im eigenen Lager liegt, und fremder Ware, die im fremden Lager liegt.

Auf bestimmte Modelle der „Predictive Logistics“ hält Amazon Patente. Im paneuropäischen „Fulfillment by Amazon“ räumen die Merchants der Plattform das Recht ein, die Warenstandorte zu optimieren. Dadurch entstehen zwar Herausforderungen im Zollrecht wie auch in Produktsicherheit und Haftungsfragen. Im Grunde aber setzt Amazon hier an der richtigen Stelle an. Da die GTIN für eine eindeutige Identifikation des Produktes sorgt, und diese GTIN über die gesamte Plattform gespielt wird, kann Amazon in einer weiteren Stufe Preisbildung und Verkauf durch die Merchants von der internen Abwicklung trennen. Der Händler mit Sitz in Deutschland und Ware an Standort X verkauft in einem anderen Land zu den dort geltenden MwSt-Sätzen und mit kalkulierten Transportkosten. Aber weder für den Kunden noch für den Händler noch für Amazon (und schon gar nicht für die Umwelt) liegt eine Wertschöpfung im Transport, wenn die gleiche Ware schon da ist.

Seinen Kulminationspunkt erlebt Digitalisierung im Handel im 3D-Druck, durch den für zahlreiche Produkte ganz unterschiedlicher Werkstoffe und Größenordnungen der Lagerbedarf vollständig entfällt. Die Hoheit über den Datensatz und das Datenformat sind der Wert. Stellen Sie sich vor, die größte Handelsplattform der Welt würde 3D-Drucker mit proprietärem Datenformat bei Firmen- und Endkunden verteilen. Lieferanten lizenzieren das Datenformat und erhalten pro gefertigtem Stück eine Beteiligung. Raubkopien sind durch in der Software nach Blockchain-Prinzip verankerte Limitierungen ausgeschlossen. So entsteht neben dem „Realgüterstrom“ ein „Virtualgüterstrom“.

Ein Beispiel für diese Veränderung ist das Verlagswesen. Das Unternehmen „Books on Demand“ liefert aus digitalen Daten gebundene Bücher ab Losgröße 1. Dadurch ersparen sich Verlage eine physische Backlist und können den Longtail dennoch voll ausschöpfen. Im Resultat können kleinere Erstauflagen gedruckt werden, was wiederum Auswirkungen auf die gesamte Verwertung im Buchhandel hat. Deswegen gibt es kurzfristig nicht weniger Titel im sog. Modernen Antiquariat. Aber neben e-Books und digitalen Abo-Modellen wird so auch beim physischen Buch der Handel ausgeschlossen und eine 1:1-Beziehung zwischen Leser und Verlag möglich. Start-ups wie „Kleine Printz“ beziehen den Leser ein und schaffen so individuelle Kinderbücher, in denen die beschenkten Töchter und Söhne mit ihren Freunden und der Familie Teil der Erzählung werden.

In einer Blockchain-Welt können Rechte an Waren wie diese selbst gehandelt werden, so dass ein Anbieter im Moment des Verkaufs an den Kunden das Produkt aus einem in Kunden-Nähe bei einem unabhängigen Dienstleister vorgehaltenen Sortiment abrufen.

Zwischenfazit:

Anders als im klassischen Handel liegt im E-Commerce die Wertschöpfung nicht im Transport durch den Raum vom Hersteller ins Lager, nicht im Bevorraten, nicht in der Transformation von der Palette ins Regalfach oder der

Veredlung. Sie liegt in der Gestaltung der Distribution ab Fertigung bis zum Kunden, vor allem aber in der Daten-Exzellenz, mit der unnötige Transporte vermieden, Lagerzeiten minimiert, das versandfähige Einzelprodukt Maßstab der Category Manager und die Customization Erfolgstreiber wird. Das ideale E-Commerce-Unternehmen besitzt keine Läger und bindet kein Kapital in Warenvorräten, weil dies Relikte einer Zeit sind, in der Information, Ware und Transaktion nur zusammen vermittelt werden konnten.

Autor: Martin Groß-Albenhausen

MEHRWERT SCHAFFEN IN LOGISTIK UND DISTRIBUTION DURCH TECHNOLOGIE-EINSATZ

Online-Shopper erwarten heute nicht nur eine kostenlose oder kostengünstige Lieferung ihrer Waren. Es genügt ihnen auch nicht mehr, zu wissen an welchem Tag die Bestellung eintrifft. Sie wollen größtmöglichen Einfluss auf die Lieferung nehmen und den Prozess so individuell wie möglich gestalten – und das am liebsten noch während der Zustellung “in flight” ändern. Wie können Händler und Hersteller diese hohen Ansprüche erfüllen, ohne dass Komplexität und Kosten die Marge auffressen?

Wie eine Metapack-Studie belegt, haben sich 66% der Online-Shopper für einen anderen Onlineshop entschieden, weil dieser mehr Lieferoptionen anbot. 49% gaben an, für eine individuell angepasste Lieferung zusätzliche Kosten akzeptiert zu haben. Dies ist nur ein Beweis dafür, dass sich das Einkaufsverhalten ändert. Für Kunden stehen heute vermehrt Flexibilität und Zeitersparnis im Vordergrund. Zum Beispiel möchte man vielleicht am Wochenende bestimmte Produkte im Laden ansehen, vergleichen und ausprobieren und dann kaufen, aber nicht den ganzen Samstag durch die Stadt tragen. Den Einkauf lässt man sich statt dessen einfach und bequem nach Hause liefern. Oder man wählt zum Abholen eine “PUDO-Abholstation” (Pick-Up Drop-Off) in der Nähe der eigenen Wohnung! Oder vielleicht eine andere Filiale in der Nähe der Arbeitsstelle?

Diese Zunahme der individuellen Kundenwünsche wird neben den Faktoren Qualität und Preis zu einem immer wichtigeren Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteil für Händler. Flexibilität und Lieferbereitschaft lassen sich oft am besten durch kundennahe Lagerung realisieren. Ein erfolgreiches Beispiel sind Ship-from-Store Konzepte, bei denen Händler ihr Filialnetz miteinbeziehen, um die Nähe zum Konsumenten zu nutzen. Kundenorientierung muss der Treiber der Unternehmenslogistik sein. Wer die logistische Flexibilität und Leistung steigern kann und gleichzeitig die Kosten im Griff hat, lässt den Wettbewerb weit hinter sich.

EIN BLICK AUF EUROPA

Europäische Einzelhändler profitieren von einem großen Binnenmarkt, haben aber mit zusätzlicher Komplexität zu kämpfen. Denn Europäer kaufen sehr bequem grenzüberschreitend ein. Nach Metapack-Untersuchungen haben 31% der europäischen Verbraucher im letzten Jahr mehr als zwei grenzüberschreitende Einkäufe getätigt. Dies steht im Gegensatz zu nur 20% der US-Verbraucher.

Der europäische Zustellmarkt ist mehr als komplex. Allein für die "letzte Meile" gibt es über 300 Paketdienstleister, wobei sich 79% des Volumens auf die sechs größten Unternehmen verteilen.

Die europäischen Verbraucher sind bereits an eine Vielzahl von Lieferoptionen gewöhnt. Die Lieferung am nächsten Tag ist de-facto Standard, Abholung/Rückgabe in einer Abholstation werden in der Regel ebenfalls angeboten (PUDO). Regional gibt es Unterschiede – so erfolgen 76% der russischen Lieferungen an eine Poststelle, 54% der französischen Lieferungen an einen Paketladen und 43% der finnischen Lieferungen an ein Schließfach. Die Rückgabequoten sind hoch, wobei durchschnittlich 40% der Bekleidung zurückgegeben werden. In Deutschland, wo die Rückgabe ohne Grund als Option gesetzlich vorgeschrieben ist, kann die Rückgabequote bis zu 50% betragen. (Quelle: Metapack Research, <https://www.ipc.be/sector-data/e-commerce/articles/parcel-lockers>, <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-germany/>)

Da komplexe Abläufe mit vielfältigen Varianten schnell zu einer Kostenexplosion führen können, übertragen Händler und Hersteller die Logistik oft an Profis. Hier ist allerdings Vorsicht geboten: Durch die große Bedeutung, die der Lieferung im eCommerce zukommt, kann es riskant sein, diesen Bereich komplett auszulagern: Nutzt man dafür einen einzigen Full-Service-Provider, begibt man sich in eine Abhängigkeit mit Risiko. Auf der anderen Seite erhöhen viele kleinere Dienstleister die Komplexität.

Wer Versand und Lieferung als zentralen Bestandteil des Kundenversprechens betrachtet, muss seinen Kunden mehr Auswahl und Komfort bieten. Dann wird die "Lieferung" zum

strategischen Motor für den Geschäftserfolg – mit einer deutlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit, einer Chance auf Wachstum in bestehenden und neuen Märkten sowie einer Reduzierung der Kosten für die Kundenbetreuung.

Und so hängt alles zusammen:

Das Anbieten dynamischer Zustelloptionen führt zu besseren Conversion-Raten

Einzelhändler bestätigen, dass die Bereitstellung einer Vielzahl von Versandoptionen beim Check-out die Conversions steigert und Warenkorb-Abbrüche verringert. Tatsächlich beeinflusst die Auswahl der Zustelloptionen das Online-Einkaufsverhalten massiv: 57% der Käufer bewerten die schnelle Zustellung als die wichtigste bzw. zweitwichtigste Überlegung beim Kauf. 42% der Shopper geben an, dass sie ihren Einkauf abbrechen, wenn ihnen die Lieferzeit zu lang erscheint oder die gewünschte Lieferoption nicht angeboten wird. Diese Zahlen sollten Händler wachrütteln. So konnte zum Beispiel ein Einzelhändler für Luxus-Dessous deutliche Umsatzzuwächse erzielen, nachdem er seine Lieferoptionen um eine Schließfach-Option erweitert hatte.

Software-optimierte Lieferoptionen reduzieren den logistischen Aufwand

Viele Einzelhändler befürchten, dass mehr Liefermöglichkeiten auch höhere Kosten und höheren Aufwand bedeuten. Die Lösung liegt in der Nutzung einer Plattform und Software, die automatisch den optimalen Versender für den spezifischen Kundenwunsch auswählt und diese Auswahl dynamisch aktualisiert.

Dies erhöht die Zahl der Optionen, die Sie Ihren Kunden anbieten, und verringert durch Automatisierung gleichzeitig den Aufwand für Umsetzung und Verwaltung dieser Optionen. Der englische Mode-Einzelhändler ASOS implementierte eine automatisierte Multi-Carrier-Lösung, um die Lieferung seiner 65.000 Produkte in 230 Länder zu bewältigen. Das Unternehmen erzielte bereits nach kurzer Zeit signifikante Kosteneinsparungen, da die genutzte Plattform manuelle Eingriffe und Entscheidungen minimiert und die erforderliche Kommunikation bzgl. Der Preise und Logistik reduzierte.

Drei kritische Faktoren für Kundenzufriedenheit

Auch wenn die Erfüllung eines jeden individuellen Kundenwunsches als unüberwindbare Herausforderung erscheint, wissen wir aus Untersuchungen und Konsumentenbefragungen, dass Online-Shopper drei grundlegende Dinge am wichtigsten finden:

- **Auswahl und Convenience:** Die Möglichkeit, eine Lieferoption zu wählen, die den jeweiligen Wünschen entspricht und diese ggf. auch kurzfristig ändern zu können
- **Kosten:** Eine Lieferung, die dem Budget entspricht. Die meisten Konsumenten erwarten eine kostenlose Standardlieferung, sind aber bereit, für eine Premium-Zustellung zu bezahlen. Dies gilt auch für Auslandslieferungen und Rücksendungen.
- **Zuverlässigkeit:** Europäer legen großen Wert auf Zuverlässigkeit. Dazu gehören ein präzises Lieferversprechen, das beim Kauf gegeben und dann eingehalten wird, ein durchgängiges Markenerlebnis bei Sendungs-Tracking und Benachrichtigungen sowie verständliche Retourenbedingungen.

Eine Versand- und Liefererfahrung, die den jeweiligen Marktanforderungen entspricht

Das Liefererlebnis spielt eine extrem wichtige Rolle bei der Kundenbindung. Ist die Lieferung schiefgegangen, lässt sich das auch durch retrospektive Kostennachlässe kaum wieder gutmachen. Es ist also wichtig, ein positives Liefererlebnis auch grenz-überschreitend zu realisieren. Nur so können Sie die Loyalität der internationalen Online-Shopper gewinnen und halten.

Viele Händler, die in neue Märkte expandieren, konzentrieren sich darauf, Inhalte und Marketingbotschaften auf das lokale Publikum abzustimmen. Dabei wird der Anpassung der Lieferung auf die lokalen Kundenwünsche häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies hat negative Auswirkungen – achten Sie darauf, den Kunden die landesspezifischen Lieferoptionen anzubieten.

Kommunizieren Sie ein präzises Lieferversprechen

Kennen Sie Ihre Märkte! In Finnland z.B. erfolgen die meisten Lieferungen an Abholstationen oder in Schließfächer. In Russland

ist Nachnahme sehr verbreitet. Der Modehändler Matches-fashion.com zum Beispiel bietet zwei Optionen für die Lieferung von Europa in die USA, eine zeitlich gestaffelte Lieferung am nächsten Tag zum Preis von 25 US-Dollar und eine kostenlose Standardlieferung innerhalb von drei Tagen. So oder so ist es entscheidend, ein präzises Lieferdatum und Zeitfenster anzugeben und einzuhalten.

Lokalisieren Sie Sendungsverfolgung, Benachrichtigungen und Retouren

In der Zusammenarbeit mit Ihren Versandpartnern müssen Sie deren Leistungen aktiv mitgestalten und kontrollieren. Prüfen Sie die Tracking-Einstellungen und Push-Benachrichtigungen (z.B. Text / SMS, mit einem Hyperlink zu einer informativen Website), sorgen Sie für eine lokale Sprache, die auch verständlich ist. Kontrollieren Sie die Kosten der Rücksendung. Erstaten Sie die Retourenbeträge ohne Zeitverzögerung.

Ein integriertes Einkaufs- und Liefererlebnis steigert den Umsatz

Ein ansprechendes Angebot für Lieferung und Retouren motiviert Online-Shopper, wieder beim gleichen Händler einzukaufen. Dies führt zu höherer Loyalität und niedrigeren Kosten für Kundenakquisition. Der Londoner Omnichannel-Einzelhändler John Lewis hat das Potential erkannt und durch Erweiterung seiner Lieferoptionen eine zusätzliche Möglichkeit, die Kundenwünsche besser zu bedienen. Das Unternehmen richtete einen „Click and Collect“-Dienst ein, mit dem Kunden mehr als 200.000 Produkte kaufen und ihre Bestellung in 41 John Lewis-Geschäften oder 317 Waitrose-Supermärkten abholen können. Dieses Modell macht inzwischen 40% der Online-Lieferungen aus, Tendenz steigend. Zahlreiche deutsche Einzelhändler haben das Potential erkannt und gehen einen ähnlichen Weg.

Die Entwicklung einer kundenorientierten Lieferstrategie und Logistik kann komplex und zeitaufwendig sein. Mit einer Multi-Carrier Strategie, die alle gewünschten Lieferoptionen im Inland wie auch grenzüberschreitend bereitstellt und einer Technologie, die automatisch den optimalen Carrier auswählt, der den Kundenwunsch so effizient und kostengünstig wie möglich erfüllt,

können Sie Kundenwert und Kundenbindung erhöhen – und damit Ihre Marge verbessern.

DIE WICHTIGSTEN LIEFEROPTIONEN AUF EINEN BLICK

- **Online bestellen / im Geschäft abholen** (Click & Collect bzw Buy Online Pick Up in Store, BOPIS): Kunden kaufen ein Produkt auf der Website eines Unternehmens und holen es in dem Geschäft ab, das für sie am nächsten oder am bequemsten gelegen ist.
- **Ship from Store / aus dem Geschäft versenden:** Ein Hersteller oder ein Händler erzielt eine schnellere Lieferung, niedrigere Versandkosten und höhere Waren-verfügbarkeit, indem das gesamte Filialnetz in das eCommerce Fulfillment eingebunden wird.
- **Abholung/Abgabe** (Pick Up Drop Off, PUDO): Hier nutzen Händler oder Hersteller ein Netzwerk lokaler Geschäfte, damit Kunden Pakete abholen oder abgeben können, anstatt die Abholung / Abgabe von einer bestimmten Adresse zu arrangieren.

Autor: Nicolo Viegener

SICHERE DISTRIBUTION VON WAREN ÜBER AUTOMATEN DANK DIGITALER SERVICES: TOBPAY VON TOBACCOLAND UND PAYDIREKT

Die demographische Entwicklung und langfristige Veränderungen der Zentralität führen dazu, dass stationäre Flächen vor allem abseits der Groß- und Mittelstädte als unrentabel aufgegeben werden müssen. Dies betrifft gleichermaßen große Handelsflächen wie die kleine Nahversorgung. Veränderte Lesegewohnheiten setzen den Büdchen, Spätis und Kiosken zu und verringern damit die Abgabeflächen für Waren unterschiedlicher Art. Um fast 10 Prozent ist ihre Zahl innerhalb von zehn Jahren zurückgegangen – der Handel spricht vom „Kiosksterben“. Der Tabakhandel befindet sich inzwischen in der dritten Phase seiner Digitalisierung. Innovationen aus dieser Branche können damit Wege weisen für neue Distributionsprozesse im Handel.

STATIONÄRER AUTOMATENHANDEL IN DEUTSCHLAND

Der Online-Handel wird durch die hohe Verbreitung und intensive Nutzung internetfähiger mobiler Endgeräte getrieben und beeinflusst damit auch die Entwicklung des gesamten Handels. Im Schnitt nutzen die Deutschen ihr Smartphone 87 Stunden im Monat.^[1] Auf dieses Verbraucherverhalten muss sich der Handel einstellen und mit entsprechenden Lösungen reagieren. Die Entwicklung ist allerdings nur teilweise technologiegetrieben. Auf dem Prüfstand steht der traditionelle Distributionsmix mit Kiosk, Fachgeschäft, Einzelhandel und Automat, aber auch die Darbietung der Ware. Die fortwährende Regulierung des Verkaufs von Tabakwaren und die neuerdings strengen Auflagen im Rahmen der Sendungsverfolgung (Track und Trace), aber auch eine 24/7-Verfügbarkeit zwingen den Handel, seine bisherige Strategie der Warenpräsentation und des Verkaufs von Tabakwaren zu überdenken.

Automatische Verkaufssysteme spielen dabei eine wesentliche Rolle: Hier sind Full-Service-Dienstleister, also die Anbieter von

Verkaufssystemen, die gleichzeitig die Warenversorgung und die technische Betreuung dieser Systeme sicherstellen, Experten und zugleich Innovationstreiber. Die hohe Verbreitung mobiler Endgeräte in Verbindung mit innovativen Zahlungsmitteln nimmt hierfür eine zentrale Rolle ein.

DIGITALISIERUNG DER AUTOMATENINDUSTRIE

Das automatenaufstellende Gewerbe befindet sich in der dritten Phase der Digitalisierung. In der ersten Phase, die bereits vor über zehn Jahren begann, wurden Automatenysteme entwickelt, die telemetrisch vernetzt waren, um zum Beispiel Füllstände und Störungen an eine zentrale Stelle zu melden. Im Mittelpunkt der zweiten Phase stand eine Automaten-Generation mit Schwerpunkt auf der Customer Convenience bei gleichzeitiger Vermittlung eines Einkaufserlebnisses für den Konsumenten. In der aktuellen Phase der Digitalisierung steht eindeutig das bargeldlose Zahlen im Mittelpunkt. Die Unterstützung von Mobile Payment mit dem eigenen Smartphone und kontaktloses Bezahlen im Allgemeinen wird zum Bestandteil der Customer Journey, schließlich werden in Deutschland fast die Hälfte der Transaktionen über mobile Endgeräte abgewickelt.[2]

Die besondere Herausforderung für die Branche ist dabei, dass die dritte Phase nicht die vorhergegangenen Phasen ablöst, sondern eine Zusammenführung auf technischer Ebene stattfindet. Übertragungseinrichtungen, Präsentationstechnik im automatischen Verkaufssystem und Smartphone-Anwendungen konvergieren zum Vorteil der Konsumenten, des Handels und des beteiligten Dienstleisters in einer umfassenden Cloud-Strategie.

KLARER NUTZEN FÜR KÄUFER UND HÄNDLER DANK MOBILE PAYMENT

Der Konsument profitiert von einer komfortablen und sicheren Abwicklung des Kaufvorgangs am Automaten. Die Nutzung des Smartphones in seiner Funktion als Auswahlgerät und als Bezahlssystem ermöglicht eine konsumentenspezifische

Warendistribution und eine schnelle und sichere Abwicklung des Bezahlvorgangs.

Durch den Einsatz automatischer Verkaufssysteme vermeidet der Einzelhandel Out-of-Stock-Situationen sowie Kapitalbindungskosten und kann – je nach Aufstellort – eine 24/7-Verkaufsbereitschaft anbieten. Der Full-Service-Dienstleister reduziert hohe Kosten für das Bargeldhandling und erweitert sein Geschäftsmodell um eine digitale Komponente.

SPEZIELLE ANFORDERUNGEN FÜR TABAKWARENAUTOMATEN

Neben den bereits beschriebenen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung gelten für den Verkauf von Tabakwaren aus automatischen Verkaufssystemen besondere Anforderungen. Im Mittelpunkt steht die Altersverifikation am Automaten: Bis heute sind unterschiedliche Verfahren wie beispielsweise die Authentifizierung via Geldkarte oder Führerschein im Einsatz. Seit kurzem steht eine dritte Möglichkeit – die Girokarte – zur Verfügung. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von Mobile Payment gewinnt die Altersverifikation über das Smartphone gleichzeitig immens an Bedeutung. Die Customer Journey von der Warenauswahl bis zum Bezahlen inklusive automatischer Altersverifikation ist daher die konsequente Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie, die Mobile Payment zu einem elementaren Baustein macht, um den stationären Automatenhandel auf die neuen Kundenbedürfnisse auszurichten.

TOBPAY – IN-APP-ZAHLUNG VON TOBACCOLAND UND PAYDIREKT

Vor diesem Hintergrund beschloss tobaccoland 2017, eine App zum Kaufen und Bezahlen von Waren an ihren bereits vernetzten Automaten zu entwickeln. Für paydirekt war die Automatenbranche zu diesem Zeitpunkt bereits ein strategisch hoch priorisiertes, dynamisches Wachstumssegment, in dem tobaccoland der ideale Partner für die Entwicklung und Pilotierung einer In-App-Bezahlungsfunktion war: Als Marktführer im automaten-aufstellenden Gewerbe verfügt tobaccoland über eine signifikante

Anzahl wiederkehrender Kunden und Transaktionen. Mit rund 100.000 Automatenstandorten ist tobaccoland im Alltag der Kunden zudem sehr präsent und bietet damit auch entsprechendes Potenzial für die Entwicklung branchen-übergreifender Lösungen.

Beide Unternehmen starteten daher eine enge Kooperation zur Entwicklung von ‚tobPay‘, einer App für die tobaccoland-Automaten mit paydirekt als In-App-Zahlverfahren. Über das friktionslose, mobile und vollkommen standortunabhängige Bezahlen via App mit hoher Convenience, sollte ein klarer Mehrwert für Kunden und tobaccoland als Händler geschaffen werden. Unter der Voraussetzung, dass die Convenience eines alltäglichen Zahlvorgangs noch höher sein muss als in anderen Situationen. Der Grund ist einfach: Umfangreiche Eingaben von Zahlenkolonnen oder die regelmäßige Abfrage eines zweiten Faktors zur Authentifizierung sind in diesem Umfeld nicht praktikabel und machen viele bekannte Bezahlprozesse für diesen Anwendungsfall wenig attraktiv. Die Zahlung musste möglichst friktionslos sein und in den Hintergrund treten, um den Kaufprozess nicht zu stören und Raum für die Interaktion zwischen Anbieter und Nutzer zu schaffen.

IN-APP-PAYMENT ALS SICHERE UND BEQUEME ZAHLUNGSFORM

Mit paydirekt oneKlick hat paydirekt eine In-App-Funktionalität entwickelt, die genau diese Bedürfnisse erfüllt: Als In-App-Feature ermöglicht oneKlick Entwicklern, paydirekt als Zahlart nahtlos zu integrieren. Die Identifikation des Nutzers während des Zahlvorgangs kann dann über den Authentifizierungsmechanismus der Anbieter-App erfolgen, sofern diese die Sicherheitsanforderungen von paydirekt erfüllt. Damit muss sich der Kunde nur einmal authentifizieren. Oft werden hierfür biometrische Methoden wie Fingerabdruck oder Gesichtserkennung genutzt und der Prozess damit noch nutzerfreundlicher gestaltet.

So rückt der Zahlungsvorgang dank paydirekt oneKlick noch weiter in den Hintergrund: Es kann mit nur einem ‚Klick‘ bezahlt werden, da die Eingabe von Benutzername und Passwort bei

jedem Zahlvorgang entfällt. Gerade für Käufe, die mit dem Smartphone schnell unterwegs erledigt werden, wird das Bezahlen damit noch komfortabler.[3]

Für den Kunden bietet das folgende Vorteile: kein Suchen nach Bargeld, keine komplizierten Eingaben oder Ähnliches – dafür eine Rückmeldung über den Status der Altersverifikation und der Zahlung in Echtzeit, so dass zum Beispiel Zahlungsausfälle und -störungen durch abgelaufene oder gesperrte Kreditkarten sowie Rücklastschriften keine Rolle spielen.

Für tobaccoland war es neben der Erfüllung der Spezifikationen für In-App-Zahlungen wichtig, ein Zahlverfahren auszuwählen, das über eine hohe potenzielle Reichweite verfügt und einen hohen Grad an Zuverlässigkeit bietet – als technisches System, als Unternehmen und auch als Brand. Ebenso wichtig ist eine zuverlässige und bequeme Altersverifikation ohne Zusatzkosten. Eine einzigartige Kombination, die nur paydirekt als (Zusatzfunktion des Girokontos und) Online-Bezahlverfahren nahezu aller deutschen Banken und Sparkassen bietet. Auf dieser Basis war paydirekt für tobaccoland das präferierte Zahlverfahren für die gemeinsame Entwicklung einer In-App-Lösung.

CONVENIENCE ERLEBBAR GEMACHT: TOBPAY MIT PAYDIREKT ONECLICK

Um zu bezahlen, scannt der Käufer mit seinem Smartphone einen am Automaten angebrachten QR-Code, wodurch die Progressive Web App (PWA) ‚tobPay‘ im Browser gestartet wird. Eine gesonderte App muss nicht installiert werden. Im nächsten Schritt wählt der Käufer das gewünschte Produkt aus und bestätigt die Auswahl mit ‚Jetzt kaufen‘. Mit Eingabe der von ihm einmalig vergebenen ‚tobPay‘-PIN ist die Ware bezahlt und kann dem Automaten entnommen werden. Um die neue Funktion zu nutzen, müssen sich Kunden lediglich für ‚tobPay‘ registrieren und paydirekt als Zahlverfahren hinterlegen.[4] Die beim Kauf von Tabakwaren notwendige Altersverifikation wird hierbei automatisch im Hintergrund über paydirekt durchgeführt.

Dank interdisziplinärer Teams, agilen Entwicklungsmethoden, flachen Hierarchien, einem hohem Innovationsgeist und einer kooperativen Zusammenarbeit wurde ‚tobPay‘ im Frühjahr 2018

erfolgreich in den Markt eingeführt und ermöglicht, bereits an rund 4.100 Automaten mit paydirekt zu bezahlen.

TOBPAY ALS BRANCHENLÖSUNG

Bereits mit Beginn des Projekts war den Beteiligten klar, dass eine Verbreitung des Systems auf etwa 4.000 Automaten nur einen Einstieg darstellen kann. Bei einer Gesamtmenge von rund 300.000 Zigarettenautomaten im deutschen Markt, ist es von deutlichem Vorteil, mehr Akzeptanzstellen zu schaffen, damit Konsumenten diese mobile Bezahlmöglichkeit in ihrem Alltag möglichst oft wahrnehmen. Der Verband des automatenaufstellenden Gewerbes (BDTA) hat sich deshalb dafür entschieden, diese Lösung als Branchenlösung im Markt zu etablieren. Die führenden Unternehmen auf diesem Gebiet haben sich zu einer Kooperation zusammengeschlossen, um diese Branchenlösung mit paydirekt als In-App-Zahlungsmittel auf noch mehr Automaten zur Verfügung zu stellen. Die Umstellung von tobPay ist aktuell in der Entwicklung und wird ab 2020 sukzessive im Markt eingeführt.

[1] <https://www.techpluto.com/mystery-meeting-between-trump-and-dorsey-top-trending-stories/>

[2] https://www.newsletter2go.de/wpcontent/uploads/sites/2/2018/08/180829_Whitepaper_ECommerce_Spezial_Newsletter2Go.pdf

[3] Vgl. Pressemitteilung paydirekt GmbH, Frankfurt am Main, 24. April 2018

[4] Vgl. Pressemitteilung paydirekt GmbH vom Frankfurt am Main, 24. April 2018

Autoren: Werner Syndikus, Dr. Niklas Bartelt

NEUE VERSORGUNGSSTRUKTUREN IM LÄNDLICHEN RAUM: DAS DOCMORRIS- MODELLPROJEKT HÜFFENHARDT

In Berlin setzen alle politischen Parteien auf und konkurrieren um das Thema Heimat und die Aufwertung des ländlichen Raumes. Viele Gemeinden und Städte in strukturschwachen Regionen drohen abgehängt zu werden, sie leiden unter Schwund und Auszehrung. Die Jungen ziehen fort, die Alten sterben weg. Die Infrastruktur verschwindet.

Die Versorgung vor Ort zu sichern, ist für die Politik und die Verwaltung vor allem dort ein Problem, wo bereits heute erhebliche Schwierigkeiten bestehen. Der Erhalt von Angeboten und Dienstleistungen, wie Schulen, Supermarkt und Banken sowie der öffentliche Nahverkehr, stellt daher eine große Herausforderung dar.

Auch im Gesundheitsbereich kommt es zu einer zunehmenden Unterversorgung ländlicher Räume – Gesundheitsberufe und Gesundheitseinrichtungen wie Ärzte und Krankenhäuser ziehen sich zurück. Auch bei den Apotheken kann ein Rückgang beobachtet werden. Was also tun, wenn die einzige Apotheke in der Gemeinde schließt?

Das fragten sich nicht nur die Einwohner der Gemeinde Hüffenhardt, als sie plötzlich mehr als fünf Kilometer zur nächsten Apotheke fahren mussten, sondern auch der Bürgermeister der Gemeinde. Nach erfolglosen Gesprächen mit der Apothekerschaft und der Landesregierung, wurde die Apotheker-Suche des 2000-Seelen-Dorfes auch von den Medien aufgegriffen, und DocMorris wurde auf die pharmazeutische Versorgungslücke aufmerksam: Nach intensiven Gesprächen mit dem Bürgermeister und dem Gemeinderat wurde allen Beteiligten schnell klar, dass völlig neue und digitale Ansätze her müssen, um den Menschen vor Ort eine pharmazeutische Beratung und Versorgung mit Arzneimitteln zu ermöglichen. In der Gemeinde Hüffenhardt sollte daher ein zukunftsweisendes Pilotprojekt umgesetzt werden – eine Videoberatung mit Arzneimittelabgabe.

VON DER OFFIZIN ZUM ABGABETERMINAL MIT VIDEOBERATUNG

Ein mit den wichtigsten rezeptpflichtigen und verschreibungsfreien Arzneimitteln für die Akutversorgung ausgestattetes Abgabeterminal, welches über ein Lager mit über 8.000 Lagerplätzen, ergänzt um ein Kühlmodul mit einem Fassungsvermögen von bis zu 500 Packungen verfügte, wurde in den Räumlichkeiten der ehemaligen Apotheke installiert.

Pharmazeutisches Personal beriet den Kunden mit Hilfe eines Video-Terminals aus der Zentrale von DocMorris im niederländischen Heerlen. Nur nach erfolgter Beratung konnte der Kunde die verschreibungsfreien Arzneimittel bestellen oder sein Rezept nach eingehender pharmazeutischer Prüfung einlösen. Die Steuerung und Ausgabe der Arzneimittel durch das Abgabeterminal an die Kunden vor Ort erfolgte dann ebenfalls digital vermittelt durch das pharmazeutische Personal. Und damit nicht jeder Nachbar mitbekommt, welche Medikamente man gerade bestellt, erfolgte Beratung und Abgabe in einem schalldichten Beratungsraum.

Vor Ort stand außerdem ein DocMorris-Mitarbeiter als Ansprechpartner für die Kunden zur Verfügung, um bei allen nicht-pharmazeutischen Fragen rund um den neuen Service und die Technik zu helfen.

DIGITALISIERUNG UND DIE ZUKUNFT DER MEDIZINISCHEN VERSORGUNG

Am 21. April 2017 wurde die Videoberatung mit Arzneimittelabgabe eröffnet, doch musste der Betrieb bereits nach kurzer Zeit wieder eingestellt werden. Aufgrund einer Verfügung des Regierungspräsidiums Karlsruhe sowie einer zivilgerichtlichen Entscheidung, darf DocMorris den Service gegenwärtig nicht weiter anbieten. Im Verfahren gegen die Verfügung des Regierungspräsidiums vor dem Verwaltungsgericht in Karlsruhe ging es um die elementare Klärung von Rechtsfragen zu pharmazeutischen Innovationen. In seinem letzten Urteil hat das Verwaltungsgericht die Berufung zum Verwaltungsgerichtshof

nicht zugelassen. DocMorris hat daraufhin Antrag auf Zulassung der Berufung gestellt, über den der Verwaltungsgerichtshof nun entscheiden wird.

Eines steht jedoch fest: Neue Lösungen kommen nicht auf Basis von altem Denken. Fortschritt bedeutet die Änderung eines Zustandes – Verkrustungen Stillstand. Das hat auch der Gesundheitsminister Jens Spahn erkannt und seine digitale Agenda konsequent umgesetzt. Die Digitalisierung treibt den Gesundheitsmarkt und damit auch die Versandapotheken voran. Schnellere Information, bessere Behandlung, bessere Gesundheit stehen im Fokus bei den Patienten und allen Akteuren im Gesundheitswesen. Dabei werden neue Wege, wie das Modellprojekt Hüffenhardt aber auch der Wissensaustausch zwischen Patient, Arzt, Apotheke oder Krankenkasse immer wichtiger, um die bestmögliche Versorgung zu leisten.

Neben der elektronischen Patientenakte, die bis Anfang 2021 für alle Versicherten verfügbar sein soll, will das Bundesgesundheitsministerium die Telemedizin und damit auch das eRezept zügig voranbringen. Insbesondere in Baden-Württemberg – das Bundesland, indem auch die Gemeinde Hüffenhardt liegt – treibt den digitalen Arztbesuch voran.

FERNBEHANDLUNG WIRD MÖGLICH

Im Bereich der Telemedizin machte die Landesärztekammer Baden-Württemberg als erste im Oktober 2017 den Weg die Fernbehandlung frei. Sie genehmigte das bundesweit erste Modellprojekt zur ausschließlichen Fernbehandlung von Privatversicherten, um die ärztliche Versorgung der Bevölkerung zu ergänzen. Im Dezember folgte dann bereits ein weiteres Modellvorhaben für Kassenpatienten. Beide Projekte basieren auf einer Regelung der ärztlichen Berufsordnung in Baden-Württemberg. Ärztliche Behandlungen können ausschließlich über Kommunikationsnetzwerke erfolgen, und der Arzt darf eine individuelle Diagnose stellen sowie die Therapie einleiten.

Am 10. Mai 2018 beschloss der Deutsche Ärztetag die Liberalisierung der Fernbehandlung und machte somit den

Ausbau der Telemedizin in ganz Deutschland möglich. Damit ist eine Beratung und Behandlung über Kommunikationsmedien auch ohne persönlichen Erstkontakt im Einzelfall erlaubt, wenn diese ärztlich vertretbar sind und die ärztliche Sorgfalt gewahrt wird.

Im Oktober 2019 ist in Baden-Württemberg ein weiteres Pilotprojekt für die Telemedizin gestartet. Die erste Praxis ohne Arzt und mit eRezept hat im baden-württembergischen Spiegelberg eröffnet. Das vom Bundeslandwirtschaftsministerium geförderte Projekt „Praxis ohne Arzt“ soll in ländlichen Gegenden die Versorgung sicherstellen. In Spiegelberg hat – wie in Hüffenhardt – die letzte Apotheke geschlossen, aber auch der letzte Hausarzt. Daher hat dort nunmehr eine Telemedizin-Praxis eröffnet, bei der der Patient über das Internet untersucht wird. Im Sprechzimmer sitzt aber kein Arzt, sondern eine Arzthelferin. Der Mediziner schaltet sich bei Bedarf aus der Nachbargemeinde Oppenweiler zu. Geleitet wird die Fernbehandlungs- und Diagnosepraxis von einer medizinischen Fachangestellten, die alle Aufgaben übernimmt, für die kein Arzt notwendig ist. Benötigt der Patient ein verschreibungspflichtiges Medikament, so erhält er sein Rezept digital auf sein Smartphone.

DAS E-REZEPT KOMMT - UND DER VOLLSTÄNDIGE DIGITALE VERSORGUNGS-PROZESS

Schon der Bundesgesundheitsminister hat frühzeitig erkannt, dass erst das elektronische Rezept die Telemedizin zu einem Erfolgsprojekt macht. In Deutschland ist daher am 16. August 2019 das Gesetz für mehr Sicherheit in der Arzneimittelversorgung (GSAV) in Kraft getreten. Damit steigt Deutschland in die operative Umsetzung des elektronischen Rezepts ein. Die offizielle deutschlandweite Einführung ist für Mitte 2020 geplant. Die Einführung des elektronischen Rezepts bedeutet für die telemedizinische Betreuung von Patienten einen großen Fortschritt. Es ermöglicht einen vollständigen digitalen Versorgungsprozess des Patienten: von der telemedizinischen Diagnose durch den Arzt bis zur pharmazeutischen Prüfung, Beratung und der Dispensierung des verordneten Arzneimittels

durch eine Vor-Ort- Apotheke, Versandapotheke oder vielleicht zukünftig durch eine Videoberatung mit Abgabeterminal.

Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen rund um die digitale Versorgung von Patientinnen und Patienten stellt sich grundsätzlich die Frage, warum ein neuer Service, wie in Hüffenhardt, für die Versorgung der Einwohner mit Akutarzneimitteln nicht möglich sein soll. DocMorris konnte erfolgreich zeigen, wie die Digitalisierung Lösungen bieten und Versorgungslücken schließen kann, wenn diese bei allen Menschen vor Ort ankommt und für den Einzelnen mehr Lebensqualität bringt.

Autor: Torben Bonnke

MATERIALVERZEICHNIS UND LINKS

Die Veränderung der Wertschöpfung durch das Internet wird schon seit mehr als 20 Jahren erforscht. Erste Publikationen reichen zurück bis vor die Jahrtausendwende. In die Arbeit am "Weißbuch Digitalisierung und Neuer Handel" sind zahlreiche online verfügbare Studien, Whitepaper, Berichte und Aufsätze eingeflossen, die wir hier zu Dokumentationszwecken zur Einsicht stellen.

Andreas Bettermann, Digitalisierung in der Wertschöpfungskette des 3-Stufen Vertriebs. Eine Herausforderung für Hersteller und Handel (Präsentation)

Georg Wittmann, Digitalisierung im Großhandel - Vertriebsstrategien der Zukunft (Präsentation)

CNBC-Interview mit Dr. Min Wanli, Chief Machine Intelligence Scientist, Alibaba Cloud

Digitalisierung industrieller Wertschöpfung - Transformationsansätze für KMU (Studie)

BMW/BMBF (Hrsg.), Das Projekt Gaia-X. Eine vernetzte Dateninfrastruktur als Wiege eines vitalen, europäischen Ökosystems

Evelyn Kuntz, Daniel Schallmo, Joachim Reinhart, Die Zukunft ist digital. Whitepaper-Reihe zum Thema Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Teil 1: Technologische Trends

Evelyn Kuntz, Daniel Schallmo, Joachim Reinhart, Die Zukunft ist digital. Whitepaper-Reihe zum Thema Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Teil 2: Auswirkungen auf Unternehmen

Evelyn Kuntz, Daniel Schallmo, Joachim Reinhart, Die Zukunft ist digital. Whitepaper-Reihe zum Thema Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Teil 3: Eine Roadmap für die digitale Transformation von Geschäftsmodellen

BMW, Plattform Industrie 4.0 Ergebnispapier "Digitale Geschäftsmodelle für die Industrie 4.0"

Wolfgang Semar, Geschäftsmodelle im Kontext von Industrie 4.0 (Präsentation)

The Consumer Goods Forum/Capgemini, Future Value Chain. Industry Initiatives Address Challenges of the Digital World and the Fight for Resources

Ellena Werning, Volker Wittberg, Charlotte Sandoval, Ludmilla Mascheck, Digitalisierungsindex von KMU in NRW. Digitalisierungsstand in den Branchen Industrie, industrienaher Dienstleistungen und Handwerk

International Data Spaces Association, Reference Architecture Model, Version 3.0

Stefan Schrauf, Philipp Bertram (PwC Strategy& Germany), Industry 4.0. How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused

Karl Kurbel, Daniel Szulim, Frank Teuteberg, Internet-Unterstützung entlang der Porter'schen Wertschöpfungskette - innovative Anwendungen und empirische Befunde (Aufsatz)

Christian Scheer, Thomas Deelmann, Peter Loos, Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle - Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell (Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Universität Mainz, 2003)

Christian Scheer, Peter Loos, Internetbasierte Geschäftsmodelle. Neue Möglichkeiten der Wertschöpfungsorganisation in der Internet-Ökonomie (Aufsatz)

KPMG Consumer Barometer 02/19. Fokusthema: Blockchain

KPMG/TrendOne, Wertschöpfung neu gedacht. Von Humanoiden, KIs und Kollege Robotern (Studie)

VDMA, Interoperabilität durch standardisierte Merkmale. Leitfaden für die Industrie 4.0

Begleitforschung Mittelstand-Digital/WIK GmbH, Wissenschaft trifft Praxis (Ausgabe 7): eBusiness-Standards als Wegbereiter für Industrie 4.0

Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V./ Roland Berger Strategy Consultants, Digitale Transformation des Großhandels

Bundesverband der Deutschen Industrie/Roland Berger Strategy Consultants, Die Digitale Transformation der Industrie. Was sie bedeutet - Wer gewinnt - Was jetzt zu tun ist

Gerrit Sames, Arthur Diener, Stand der Digitalisierung von Geschäftsprozessen zu Industrie 4.0 im Mittelstand - Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmen (THM-Hochschulschriften Band 9)

Bill Gerhardt, Kate Griffin, Roland Klemann, Wertschöpfung in der fragmentierten Welt der Big Data-Analyse. Schaffung eines neuen Daten-Ökosystems durch Daten-Infomediäre

Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft, Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung. Analyse und Handlungsempfehlungen

GS1 Innovation, Was kann Blockchain wirklich? Ergebnisse aus dem Pilotprojekt "Palettentausch mit Blockchain-Technologie"

ET City Brain (Präsentation, Riga 2018)

Willem van der Touw, Oliver Glitz, Was eine digitale Wertschöpfungskette ausmacht (abgerufen am 12.8.2019)

Neu in V 2.0

<https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/solutions/building-information-modeling/overview/Autodesk Era Of Connection Print-092115 DE Final.pdf>

http://www.biminstitut.de/files/bim_institut/media/01_Forschung/Veroeffentlichungen/Teil%201%20-%20BIM-Ziele.pdf

http://www.biminstitut.de/files/bim_institut/media/01_Forschung/Veroeffentlichungen/Teil%202%20-%20BIM%20-%20Konzept.pdf

http://www.biminstitut.de/files/bim_institut/media/01_Forschung/Veroeffentlichungen/Teil%203%20-%20BIM%20Management.pdf

http://www.biminstitut.de/files/bim_institut/media/01_Forschung/Veroeffentlichungen/Teil%204%20-%20Bauwerksdatenmodell.pdf

https://www.wsj.com/articles/ikeas-meatball-supply-chain-goes-digital-11580501597?mod=business_minor_pos2

Should We Treat Data as Labor? Moving beyond "Free"

<https://www.sueddeutsche.de/kultur/kapitalismuskritik-das-exakte-leben-1.3153798>

Thomas S. Eder, Rebecca Arcesati, Jacob Mardell / MERICS, Networking the Belt and Road - The Future is digital

Kristin Shi-Kupfer, Mareike Ohlberg / MERICS, Chinas digitaler Aufstieg

Europäische Kommission, Mitteilung: Eine europäische Datenstrategie (19. Februar 2020)

Europäische Kommission, Weißbuch zur Künstlichen Intelligenz - ein europäisches Konzept für Exzellenz und Vertrauen

Plattform Lernende Systeme, Neue Geschäftsmodelle mit Künstlicher Intelligenz: Zielbilder, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen

**DIE AUTOREN UND
UNTERNEHMEN**

DIE AUTOREN

Dr. Niklas Bartelt (51) ist Geschäftsführer der im Juni 2014 gegründeten paydirekt GmbH. Als Direktor der DZ BANK AG leitete er das Produktmanagement im Bereich Operations & Services und war damit für die Transaction Banking Produkte wie Karten und den in-/ausländischen Zahlungsverkehr verantwortlich. In dieser Funktion vertrat er die DZ BANK auch in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien.

Michael Diestelberg, Vice President Product & Marketing bei Mapp & Webtrekk, studierte Informatik an der Hochschule Merseburg. Nach seiner Ausbildung war er für das Newsportal WinFuture.de sowie für Idealo tätig, bevor er 2012 als Consultant Web Analytics bei der Digital-Agentur Aperto begann. Seit 2013 war er bei Webtrekk tätig, wo er als Senior Consultant Digital Analytics begann und 2018 die Position als VP Product & Marketing übernahm. Nach der Webtrekk-Übernahme durch Mapp verantwortet er seit 2019 als VP den Produkt- und Marketing-Bereich der Gesamtgruppe.

Benjamin Ferreau, Co-Founder & Managing Partner UNIK • upgrade digital level , ist ausgewiesener Digital & KI Experte mit über 10-jährigem Track-Record in der Corporate und Start-Up Welt. In seiner vorherigen Tätigkeit als Geschäftsführer & CEO der Akanoo GmbH hat er Kunden aus dem Retail und E-Commerce beraten und unterstützt, die Customer Journey mittels Künstlicher Intelligenz zu optimieren, Micro- & Macro-Conversions so zu steigern und die Customer Experience zu erhöhen. Davor war er über 10 Jahre in einer der führenden Druck- & Mediengruppen in den Bereichen M&A, Digitalisierung und Sales & Marketing tätig - währenddessen übernahm er die Geschäftsführung einer der Beteiligungsfirmen. Er ist parallel Dozent an der HAW Hamburg und der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen, sowie Digital Expert Speaker bei Squared Online von Google.

Fabrizio Maria Gambato verantwortet seit mehr als 10 Jahren bei STAUDACHER die Konzeption und Entwicklung von Softwareprodukten. Als Fachmann für Medienprozesse und

Produktdaten hat er mit seinem Team aus Software- und Prozessspezialisten scoopOS entwickelt. Er unterstützt Kunden bei der Prozessanalyse und Umsetzung von Projekten und hat namhafte erfolgreiche Projekte in den Bereichen Multi-Channel-Marketing, digitale Transformation und Medienherstellungsprozesse begleitet.

Ralf Gladis verantwortet als Gründer und Geschäftsführer die internationale Expansion sowie die strategische Ausrichtung von Computop. Im Jahr 1997 gründet Gladis gemeinsam mit Frank Arnoldt das Unternehmen. Als Software-Architekt entwickelt er die Plattform Paygate, das zentrale Zahlungsverkehrs-Portal von Computop. Die Grundlagen seiner Technologie-Kompetenz erwarb sich Gladis durch sein Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität in Bamberg.

Dr. Roger Gothmann (Diplom-Finanzwirt (FH), Diplom-Volkswirt) war viele Jahre für die Landes- und Bundesfinanzverwaltung im Bereich nationale und internationale Umsatzsteuer tätig. Zuletzt leitete er die Steuerabteilung einer internationalen Forschungseinrichtung in Hamburg. Seit 2016 ist er einer von drei Mitgründern und Geschäftsführern der Taxdoo GmbH, die eine cloudbasierte Plattform zur automatisierten und digitalen Umsatzsteuer-Compliance & Finanzbuchhaltung im Online-Handel betreibt.

Michael Gottburg leitet Marketing und PR bei der netgroup Beteiligungen GmbH & Co. KG

Martin Groß-Albenhausen ist als Stellvertretender Hauptgeschäftsführer beim E-Commerce-Verband bevh für Marketing, Innovation, Ausbildung und Business-to-Business-Anbieter verantwortlich. Er ist Dozent an der Digital Business School Jena mit Schwerpunkt "Online-Strategie" und berät im bevh Interaktive Händler in Fragen von E-Commerce- und Multichannel-Strategie, Positionierung und Geschäftsmodell-Entwicklung.

Wolfgang Lang ist Vordenker der Shareconomy und zählt zu den führenden Großhandelsexperten. Als Coach und Referent hat er mehr als 100 Beratungsmandate zu Themen wie IT, Lager, Logistik, Vertrieb, Strategie, Unternehmensfinanzierung, Marketing und Kostenoptimierung abgeschlossen. Im Jahr 2013 startete er

mit der Entwicklung des Matching-Algorithmus und gründete ein Jahr später die im Kölner Mediapark ansässige CROWDFOX GmbH, die er seither als CEO leitet.

Dr. Dennis Proppe ist ein führender Data Scientist und Entrepreneur im Bereich Customer Relationship Marketing. Zusammen mit einem Kollegen von der Universität gründete er nach seiner Promotion 2008 eine Data Science-Beratung. Aus dieser Firma ging Gpredictive hervor, eine Software-Firma, mit der man sehr einfach Data-Science-Initiativen im Bereich CRM erfolgreich skalieren und in Produktion bringen kann. Er hat hunderte solcher Initiativen auf dem Weg zur erfolgreichen Nutzung begleitet.

Dr. Bernd Schönwälder (Jahrgang 1969) studierte Elektrotechnik und Informationstechnik an der TU München sowie der University of Oxford und promovierte an der LMU München in Psychologie. Im Jahr 2000 gründete er eine Plattform im Low-Latency Börsenhandel, für die er zehn Jahre als Geschäftsführer tätig war. Dr. Bernd Schönwälder trat 2010 in die Mercateo Services GmbH Co.KG als Leiter Business Development ein, seit 2012 verantwortet er dort als Geschäftsführer den Bereich Marketing und Vertrieb. 2015 wurde er in den Vorstand der Mercateo Deutschland AG berufen.

Werner Syndikus (61), diplomierter Betriebswirt und Wirtschaftspädagoge ist Gründer und Geschäftsführer der S&H-EDV-Beratung. Die S&H-EDV-Beratung ist seit den 80er Jahren auf die Entwicklung von Software für das automatenaufstellende Gewerbe spezialisiert. Von 2010 bis 2018 zählte Werner Syndikus zu den Dozenten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg für IT-Management und war Fachgruppenleiter für IT-Risikomanagement der ISACA.

Nicolo Viegner ist bei Metapack verantwortlich für Expansion und New Business in der DACH-Region. Er arbeitete in Management-Positionen für Unternehmen wie Pro7, GS1 Germany, ChannelAdvisor und ComScore und ist Speaker und Autor für Trend-Themen im Online-Retail. Seine Expertisen sind Wertschöpfung und Prozessoptimierung sowie die Kombination von Sales&Marketing und Internationalisierung im SaaS-Umfeld.

Dirk Wieland ist Sprecher der Geschäftsführung der MAC IT-Solutions GmbH in Flensburg.

DIE UNTERNEHMEN

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e.V.

Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) ist die Branchenvereinigung der Interaktiven Händler (d.h. der Online- und Versandhändler). Neben den Versendern sind dem bevh auch namhafte Dienstleister angeschlossen. Nach Fusionen mit dem Bundesverband Lebensmittel-Onlinehandel und dem Bundesverband der Deutschen Versandbuchhändler, repräsentiert der bevh die kleinen und großen Player der Branche. Der bevh vertritt die Brancheninteressen aller Mitglieder gegenüber dem Gesetzgeber sowie Institutionen aus Politik und Wirtschaft. Darüber hinaus gehört die Information der Mitglieder über aktuelle Entwicklungen und Trends, die Organisation des gegenseitigen Erfahrungsaustausches sowie eine fachliche Beratung zu den Aufgaben des Verbands.

www.bevh.org

Computop Paygate

Als Payment Service Provider (PSP) der ersten Stunde bietet Computop seinen Kunden weltweit lokale und innovative Omnichannel-Lösungen für Zahlungsverkehr und Betrugsprävention. Die Zahlungsplattform Computop Paygate ermöglicht nahtlos integrierte Bezahlprozesse im E-Commerce, am POS und auf mobilen Geräten. Mit dieser eigenentwickelten Software sind Händler und Dienstleister flexibel und können frei wählen, welche der über 350 Zahlarten in welchem Land zum Einsatz kommen soll. Technologien wie biometrische Authentifizierung und selbstlernende Algorithmen verbessern Sicherheit und Komfort für Händler wie für Endverbraucher.

www.computop.com

Crowdfox

Die im Juli 2014 gegründete **CROWDFOX GmbH** ist ein junges, dynamisches Unternehmen mit Sitz im Mediapark mitten im Herzen Kölns. Das CROWDFOX-Team hat auf Basis selbst entwickelter, innovativer Technologie die Einkaufs- und Vergleichsplattformen crowdfox.com (B2C), crowdfox.biz (B2B) sowie seit 2018 die geschlossene Plattform crowdfox.pro (nur für Großunternehmen und Konzerne) entwickelt und betreibt diese erfolgreich. Im aktuellen Unternehmensfokus steht die Cloud-basierte Lösung CROWDFOX Professional, die erste Realtime-KI-Einkaufs- & Vergleichsplattform für Großunternehmen und Konzerne. Auf Basis einzigartiger KI-Technologien revolutioniert die Lösung komplexe Einkaufsprozesse im Bereich von C-Gütern und Longtailartikeln und unterstützt die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer digitalen Agenda. Einkäufer und Anforderer erhalten erstmals die Möglichkeit, ihre Bestandskataloge mit mehr als 300 Millionen Wettbewerbsangeboten, darunter mehr als 1 Million im 1-Kreditor-Modell, tausender qualitätsgeprüfter Lieferanten mit Echtzeit-Preisen, Lieferzeiten und Verfügbarkeiten zu vergleichen.

www.crowdfox.pro

Gpredictive

Gpredictive ist eine SaaS-Plattform für Marketinganwendungen, die es ermöglicht, schnell, einfach und automatisiert Predictive Models zu erstellen und zu skalieren. Ergebnis sind Kauf- und Umsatzwahrscheinlichkeiten für jeden einzelnen Kunden. Typische Anwendungsfälle sind der Second-Order-Push bei Einmalkäufern, Cross- & Upselling und Inzentive-Optimierung bei Bestandskunden oder die Reaktivierung ehemaliger Kunden. Zwei große Hebel des Einsatzes von Gpredictive sind der monetäre Lift und die Produktivitätssteigerung der CRM-/Datenabteilung.

www.gpredictive.de

MAC IT-Solutions GmbH

MAC ist der IT-Lösungspartner für E-Commerce und Omnichannel-Software. Als ausschließlich auf E-Commerce und Omnichannel-Handel fokussierter Spezialist sind wir mit der enormen Dynamik und Komplexität dieses Geschäfts bestens vertraut. Wir beobachten Märkte und Technologien genau, stellen unsere Lösungen, aber auch unsere Arbeitsweisen und Prozesse immer wieder auf den Prüfstand und optimieren sie kontinuierlich. Auf dieser Grundlage entwickeln wir Lösungen, mit denen Sie jeden Wandel meistern. Die ERP-, CRM-, LVS- und POS-Systeme sind europaweit bei vielen namhaften Händlern im Einsatz. Basis der modularen IT-Plattform ist das vollintegrierte System DiVA auf Basis von Microsoft Dynamics NAV. Der Betrieb der Systeme ist sowohl On-Premises als auch in der Cloud möglich.

www.mac-it.de

Metapack

Metapack ist der führende Anbieter von eCommerce Delivery-Management-Technologie für globale Einzel- und Versandhändler, Marken und Hersteller. 1999 gegründet, unterstützt MetaPack heute eCommerce und Logistik-Professionals dabei, die steigenden Erwartungen der Konsumenten an den Lieferprozess und die Zustellung zu erfüllen und dabei die betriebliche Effizienz zu optimieren. Metapack sichert Kundenversprechen mit einer breiten Palette an personalisierten Lieferservices, von der globalen Auftragsverfolgung bis hin zur vereinfachten Rücksendung, ermöglicht durch die Integration von über 470 Carriern und 5.500 Services, und das weltweit. Metapack ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Stamps.com (Nasdaq: STMP).

www.metapack.com

Nexnet

Wir sind einer der führenden Outsourcing-Dienstleister für Subscription Billing und Debitorenmanagement. Effiziente

Lösungen für Bezahlverfahren, Finanzmanagement, CRM sowie Customer Service vervollständigen unser Angebot. Und mit unserem Payment Clearing bieten wir die perfekte Lösung zur Überwachung und buchhalterischen Erfassung Ihrer Geldbewegungen auf Einzeltransaktionsebene.

Zu unseren Kunden gehören namhafte Anbieter aus dem eCommerce und der Medienbranche. Streamingdienstleister, Handelskonzerne oder große Telekommunikationsunternehmen vertrauen ebenso auf unsere zuverlässigen Lösungen Made in Germany.

Bereits seit dem Jahr 2000 spezialisieren wir uns auf komplexe Abrechnungsprozesse und verfügen über einen zufriedenen Kundenstamm. Kosteneinsparungen von 30 % und mehr haben viele große und kleine Unternehmen überzeugt auf unsere branchenneutralen und modularen Lösungen zu setzen.

Verkaufen auch Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen im Abo. Unsere Experten beraten Sie gerne zu der Umsetzung.

www.nexnet.de

Paydirekt

paydirekt ist das Online-Bezahlverfahren der deutschen Banken und Sparkassen. Das Leistungsversprechen lautet „sicher. einfach. direkt“, was sowohl für Händler, als auch für Nutzer gilt. Im Fokus steht das einfache und bequeme Bezahlen auf Basis der hohen Sicherheitsanforderungen der deutschen Banken und Sparkassen. Als Zusatzfunktion des Girokontos unterliegt paydirekt den Regularien der deutschen Kreditwirtschaft und bietet dem Handel dank voll-identifizierten Käufern, Altersverifikation, Zero-Friction und optimaler Liquidität auch dank sofortiger Zahlungsgarantie einzigartige Vorteile.

www.paydirekt.de

Real Media Technic Staudacher GmbH

Im Jahr 1976 wurde STAUDACHER gegründet. Das Ziel von STAUDACHER als Mediendienstleister ist es, Kunden alles aus einer Hand zu bieten: Sowohl im Bereich Creation, Content, Services und speziell Solutions. Und so entstand scoopOS als eine individuelle Software-Lösung. Viele Jahre und Projekte später hat sich scoopOS als die erste Wahl bei der Optimierung aller Prozesse und Digitalisierung unserer Kunden etabliert.

www.staudacher.de

Taxdoo

Taxdoo ist der digitale One-Stop-Shop für Onlinehändler und deren Steuerberater. Über unsere Schnittstellen zu den wichtigsten Marktplätzen, Shopsystemen und ERP-Systemen können wir alle umsatzsteuerlich relevanten Transaktionsdaten automatisch ziehen. Manuelle Uploads sind nicht erforderlich. Die Transaktionsdaten werden automatisiert umsatzsteuerlich ausgewertet - zum Beispiel im Hinblick auf Lieferschwelen oder die Nutzung von Warenlagern im EU-Ausland. Auf Wunsch reichen wir über unsere lokalen Steuerberater alle umsatzsteuerlichen Meldungen im EU-Ausland ein. Mittels des optionalen DATEV-Exports lassen sich die umsatzsteuerlich verarbeiteten Transaktionsdaten automatisiert in die Finanzbuchhaltung überführen.

www.taxdoo.com

tobaccoland / S&H-EDV-Beratung

Seit 2002 ist die S&H-EDV-Beratung eine 100%ige Tochter der tobaccoland Automatengesellschaft und Werner Syndikus als IT-Leiter verantwortlich. In dieser Zeit wurden diverse bargeldlose Zahlungsverfahren an Automaten entwickelt, die sowohl im traditionellen Handel als auch in unbemannten Shopsystemen zum Einsatz gekommen sind.

www.tobaccoland.de

UNIK

UNIK • upgrade digital level ist eine Digitale Strategie Boutique & ein Company Builder, spezialisiert auf den eCommerce und den Mittelstand. Mit dem Motto “We ensure that corporates sustainably inspire their (unknown) customers by upgrading digital and being data-driven” hilft UNIK Unternehmen dabei, ihren Status quo digital zu nutzen und upzugraden. UNIK berät und unterstützt sie dabei, Daten richtig anzuwenden, um einen langfristigen Nutzen daraus zu ziehen.

www.unik.builder

Webtrekk/Mapp

Webtrekk ist eine der marktführenden Premium Customer Intelligence-Plattformen in Europa. Unternehmen unterstützt Webtrekk dabei, das Verhalten ihrer Webseiten- und App-Nutzer kanalübergreifend zu verstehen, zu analysieren und gezielt für Marketing-Maßnahmen anzuwenden. Das vielfach erprobte First-Party-Datenangebot verhilft Kunden zu einer maximalen Datentiefe. Webtrekk garantiert höchste Datenschutzstandards und ist TÜV-zertifiziert. Die Datenspeicherung erfolgt auf Servern in der Europäischen Union. Der Hauptsitz befindet sich in Berlin, weitere Niederlassungen sind in Italien und Spanien. Zu den mehr als 400 Webtrekk-Kunden zählen u. a. FlixBus, Porsche Holding, ING und MyToys.

Seit 2019 gehört Webtrekk zum Marketing-Technologie-Dienstleister Mapp. Durch den einheitlichen Datenbestand, KI-generierten Kunden-Insights sowie Cross-Channel-Engagement profitieren Kunden von einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sowie einer langfristigen Kundenbindung. Das Unternehmen betreibt Niederlassungen in 8 Ländern. Mapps Digital Marketing Plattform hilft über 2.500 Unternehmen, sich von der Masse abzuheben. Zu Mapps Kunden zählen u. a. Xerox, PepsiCo, Qantas, Infinity und Lloyds Banking Group.

www.mapp.com/de

VERSIONSHINWEIS

Neu in Version 2.0

Erweiterung Kapitel „Globale Wertschöpfung im E-Commerce“

Erweiterung Kapitel „Cloud und KI-Plattformen“

Kapitel „Arbeit und Wertschöpfung im Neuen Handel“

Kapitel „Kundenzentriertes Marketing in 6 Phasen“

Kapitel „Unique Trading Item Number“

Kapitel „BIM und die Digitalisierung der Baubranche“

