

Digitale Transformation im Holzgroßhandel

Geschäftsprozesse konsequent auf den Kunden zentrieren – auch Bereich »Customer Service« bietet enormes Potenzial

Von Olaf Rützel*, Bremen

Der (Holz-)Großhandel sieht sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung einer fundamentalen Transformation ausgesetzt. Das mag abgedroschen klingen, aber andere Branchen, die näher am Endverbraucher sind, sind unserer Branche hier schon weit voraus. Das Internet und die damit verfügbaren Technologien werden dazu führen, dass auch der Holzgroßhandel neue Verbindungen zwischen bestehenden Wertschöpfungselementen gestaltet und beginnt, die traditionelle Prozesssicht zu hinterfragen und zu verändern.

In dem Bewusstsein, dass zukünftig alles digitalisiert wird, was zu digitalisieren ist, müssen sich auch etablierte Holzhändler den Herausforderungen im wirtschaftlichen, organisatorischen und unternehmenskulturellen Bereich stellen.

Kundenbedürfnisse auf neue Weise bedienen

Das Verhalten der Kunden – aktuell vor allem das der Endverbraucher, aber in absehbarer Zeit sicherlich auch das Verhalten der gewerblichen Kunden – verändert sich mit großer Geschwindigkeit. 10 % der Umsätze werden im Einzelhandel heute bereits virtuell erzielt. Es steht zu erwarten, dass der Online-Anteil in den nächsten Jahren auf bis zu 20 % steigt. Im Großhandel (B2B-Handel) ist die gleiche Entwicklung zu beobachten, allerdings mit noch größeren Umsatzvolumina als im Einzelhandel.

Mehr noch: Durch die Digitalisierung sind tiefgreifende Veränderungen zu erwarten, die dazu führen, dass bestehende Geschäftsmodelle überprüft und die tradierte Sicht über die Art und Weise der eigenen Wertschöpfung kritisch hinterfragt werden müssen. Noch funktionieren die bestehenden Geschäftsmodelle, aber es besteht die Gefahr, dass neue Player mit digitalen und inno-

vativen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten und Kundenbedürfnisse damit teilweise besser adressieren. Zukünftig werden aber nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die die Chancen der Digitalisierung nutzen, um sich neu zu positionieren und Kundenbedürfnisse auf neue Weise bedienen.

Die neue Macht des Kunden

Der Kunde, und damit ist hier erst einmal der Endverbraucher gemeint, gewinnt im Zuge der Digitalisierung durch die damit einhergehende Markttransparenz eine nie dagewesene Macht, die er konsequent in Form echter Kundenzentrierung einfordert. Das ist mehr als Kundenorientierung!

Der Konsument erwartet, dass er tatsächlich in den Fokus der Bemühungen der Unternehmen gestellt wird, dass er nicht als Kunde, sondern als gleichberechtigter Partner, als Akteur behandelt wird. Das ist eine neue Denkweise, mit der sich auch die Holzbranche vertraut machen muss.

Der Onlinehändler Amazon zeigt eindrucksvoll, wie konsequente Kundenzentrierung gestaltet werden kann, und setzt in Sachen Kundenbindung immer wieder neue Maßstäbe. Damit schafft es der Internet-Pure-Player, seinen Anteil am deutschen Online-Handelsumsatz konsequent auszubauen und den restlichen Wettbewerb dabei weit hinter sich zu lassen. So gut wie jeder deutsche



» Nur wer seinen gewerblichen Kunden auch digital einbindet, wird zukünftig der Hauptlieferant sein. «

Olaf Rützel

Konsument kennt Amazon, annähernd jeder hat den Onlineshop schon einmal aufgesucht und fast jeder hat dort auch schon gekauft.

Das bedeutet mit Blick auf den Holzhandel, dass auch sein Kunde, der tagsüber entweder in seiner Tischlerei arbeitet, auf der Baustelle montiert oder in seinem Kleintransporter zum nächsten Auftrag fährt, die Vorteile dieser Kundenzentrierung kennt und diese über kurz oder lang auch in seinen Geschäftsalltag übertragen will. Das heißt, er will nicht nur wissen, was er bestellen kann und wie es aussieht, sondern auch, ob die Ware verfügbar ist und wann er sie erhält.

Der menschliche Faktor ...

Der Holzhandel ist heute und wird auch in Zukunft wahrscheinlich vornehmlich im B2B-Geschäft unterwegs sein. Die Webshops, die bereits existieren und im Entstehen sind, dienen nicht

primär dazu, neue Märkte oder Kunden zu erschließen, sondern haben vornehmlich die Aufgabe, das Geschäft und die Prozesse optimaler zu gestalten. Ziel ist vornehmlich, den gewerblichen Kunden einzufangen. Digitalisierung im B2B legt eindeutig den Fokus auf den Prozess und nicht auf das Produkt.

Die Digitalisierung im Holzgroßhandel sieht daher heute so aus: Wenn mein Profi-Kunde seinem Kunden ein Angebot macht, soll er meine Kalkulationen, Artikelstammdaten und Bilder nutzen. Und wenn der Auftrag an meinen Kunden erfolgt ist, soll er über meine Warenwirtschaft automatisch einen Auftrag auslösen.

15 bis 20 % des Umsatzes online, d. h. über den eigenen Webshop zu generieren und die nachgelagerten Prozesse digital zu unterstützen, ist ein realistisches Ziel. Darüber hinaus muss der Händler das heute immer noch Wichtigste einer Geschäftsbeziehung ausspielen: die menschliche Ebene. Dafür gibt es noch keine digitale Äquivalenz. Trotz künstlicher Intelligenz und Bots.

... plus intelligente Software und Applikationen

Mit der Öffnung von Amazon Business wird allerdings nun versucht, die im Geschäft mit dem Endverbraucher erfolgreiche Strategie auch im Geschäftskundenbereich anzuwenden. Man kann davon ausgehen, dass Amazon anstrebt, auch im B2B die erste Anlaufstelle im Internet zu werden – und wird dadurch perspektivisch zu einem ernst zu nehmenden Wettbewerber des Holzgroßhandels.

Während in der Vergangenheit ein funktionierender Marketing-Ansatz und persönliche Beziehungen zu den gewerblichen Kunden und Handwerkern die wesentlichen Erfolgsfaktoren waren, muss der etablierte Großhändler heute umfassendere und strategische Ansätze verfolgen. Technische Voraussetzungen müssen geschaffen werden (Datenbanken, Online-Plattformen,

CRM usw.), relevante existierende sowie vielversprechende neue Zielgruppen müssen angesprochen werden und alle Kanäle voll integriert sein, um eine Customer Journey entlang aller Kanäle zu ermöglichen.

Auch im Bereich „Customer Service“ bietet sich ein enormes Optimierungspotenzial: Lediglich rund 30 bis 40 % seiner Arbeitszeit wendet ein Handwerker tatsächlich für seine Haupttätigkeit auf. Die anderen 60 bis 70 % verbringt er auf Wegen und mit Transportarbeiten, mit Aufräumarbeiten sowie auf der Suche nach Materialien und Geräten. Hier können digitale Tools helfen.

Möglich wären zum Beispiel digital unterstützte Lieferungen „just in time“, die genau dann erfolgen, wenn das Material auf dem Bau benötigt wird. Lagerungen und Umräumungen werden dadurch minimiert. So sind bereits Apps auf dem Markt, die Maschinen, Produkte oder Material orten. Insbesondere die RFID-Technik bietet hier weitergehende Möglichkeiten.

Großhändler sollten zukünftig auf diese intelligente Software und Applikationen zurückgreifen, die ein Netzwerk entstehen lassen, in dem alle Prozesse mit dem gewerblichen Kunden im Voraus geplant und mit höchster Effizienz durchgeführt werden können. Im Marketing und Vertrieb sollten sie digitale Verkaufs-Applikationen anwenden und im After-Sales-Bereich neue Service- und Supportleistungen anbieten, welche die Kundenbindung erhöhen.

Mehrwert neu gestalten

Das sind nur einige wenige Möglichkeiten und Ideen für den etablierten Holzgroßhändler, seinen Mehrwert in der Wertschöpfungskette nachhaltig neu zu gestalten und sich gegen neue Wettbewerber in der digitalen Welt zu behaupten. Eins ist sicher: Nur wer seinen gewerblichen Kunden auch digital einbindet, wird zukünftig der Hauptlieferant sein.

* Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Holzhandelskooperation Holzring.