

Identifikation von Handlungsfeldern in Bezug auf die Digitalisierung des Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Business Administration”

eingereicht bei
Dr.tech. Martin Riester

Mario Nieder

12127043

Wien, 27.01.2024

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MARIO NIEDER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "IDENTIFIKATION VON HANDLUNGSFELDERN IN BEZUG AUF DIE DIGITALISIERUNG DES AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESS IM TECHNISCHEN GROSSHANDEL", 160 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 27.01.2024

Unterschrift

Kurzfassung

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahrzehnten dramatische Veränderungen in nahezu allen Lebensbereichen ausgelöst. Speziell in der Arbeitswelt, in der Art und Weise wie wir zusammenarbeiten und welche Skills notwendig sind, um in einem zunehmend digitaler werdenden Umfeld zurecht zu kommen, gab es große Veränderungen und wird es in Zukunft auch weiterhin geben. Der technische Großhandel ist davon nicht ausgenommen und steht hier wie viele Branchen, vor großen Veränderungen, die enorme Chancen liefern, aber auch Risiken mit sich bringen.

Die digitale Transformation hat bisher in vielen Unternehmen im Zuge von Automatisierung und der Einführung von prozessunterstützenden IT und ERP- Lösungen stattgefunden. Daten spielen hierbei eine immer größer werdende Rolle und wie Prozesse bzw. die Schnittstellen miteinander agieren, um Effizienzen zu schaffen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlasten.

Aber auch das Veränderungsmanagement, die Organisation und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen bei diesen Veränderungen eine große und tragende Rolle.

Diese Masterarbeit zielt darauf ab, den Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel darzustellen und herauszufinden, wie weit der technische Großhandel heute schon digitalisiert ist und welche Vorgänge, System, Daten, Kennzahlen und KI-Anwendungen, heute schon zum Einsatz kommen.

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine Bewertungsmatrix erstellt, die mittels Literaturrecherche im Bezug auf den technischen Großhandel ausgearbeitet wurde und Lösungen darstellt, die heute bereits existieren sollten. Ergänzend zu der Bewertungsmatrix, liefern Expertinnen und Experteninterviews weitere Einblicke in die Unternehmen, welche mittels einer qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet und zusammengefasst worden sind.

Die 2 Methodiken in Kombination bzw. die Ergebnisse daraus, sollen zukünftigen Unternehmen und Personen im Umfeld des technischen Großhandels dabei unterstützen, sich einen Überblick über bestehende Lösungen zu verschaffen und gleichzeitig Optimierungspotentiale und Anwendungsfälle für das eigene Unternehmen zu finden.

Abstract

In the past few decades, digitalization has brought about dramatic changes in almost every aspect of life. In particular, there have been significant changes in the workplace and will continue to be in the way that we collaborate and know what skills are required to succeed in an increasingly digital environment. Technical trade is not exempt from this and, like many other industries, is facing significant change that might bring both enormous opportunities and risks.

The digital transformation has already taken place in many businesses through automation and the introduction of IT and ERP solutions that support processes. In this context, data play an increasingly important role in how processes, or the interfaces between them, operate in order to create efficiencies and engage employees and employees.

But a significant and important role is also played by the organisation, the employees, and the change management in these changes.

This master's thesis aims to describe the order fulfilment process in the technical wholesale trade and determine the extent to which the technical wholesale trade has already gone digital and what procedures, systems, data, codes, and KI applications are currently in use.

In order to address this research question, a rating matrix was developed. It was developed using literary research techniques in relation to technological large-scale trade and presents solutions that ought to be in place by now. Experts and expert interviews provide further insights into the companies that have been evaluated and summarised through a qualitative content analysis, complementing the rating matrix.

The combination of the two methods, or the resulting data, should help future businesses and individuals in the technical large-scale trade industry create a summary of current solutions while also identifying opportunities for optimisation and use cases for their own business.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.2 Methodik	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Fachliche Grundlagen	4
2.1 Auftragsabwicklungsprozess im Überblick	5
2.1.1 Auftragsübermittlung – Omnichannel Strategie.....	6
2.1.2 Auftragsbearbeitung	7
2.1.3 Fertigung/Kommissionierung	8
2.1.4 Versand und Transport.....	9
2.1.5 Fakturierung	10
2.2 Digitalisierung	11
2.3 Digitale Transformation	12
2.4 Big Data.....	15
2.5 Change-Management	16
2.6 Logistik – Supply Chain Management.....	17
2.7 Disruption	20
2.8 Innovationstrichter.....	21
2.9 Großhandel.....	22
2.10 Plattform Geschäftsmodelle	23
2.10.1 Typkategorien von Plattformen	24
2.10.2 Direkte und indirekte Netzwerkeffekte	25

3	Datenerhebung mittels Bewertungsmatrix und Experteninterviews.....	26
3.1	Einleitung – Motivation und Hintergrund.....	26
3.2	Phase 1 – Bewertungsmatrix inkl. Potentialanalyse	26
3.2.1	Definition und Aufbau der Bewertungsmatrix.....	26
3.3	Phase 2 – Experteninterviews.....	30
3.3.1	Korrekte Durchführung der Interviews	30
3.3.2	Vorstellung der Expertinnen und Experten.....	31
3.3.3	Inhaltsanalyse	32
4	Ergebnisse	33
4.1	Ergebnis Bewertungsmatrix	33
4.1.1	Darstellung implementierter Lösungen anhand der sechs Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses.....	33
4.1.2	Darstellung der Ergebnisse der vier Hauptkategorien.....	35
4.2	Ergebnisse der Experteninterviews.....	41
4.2.1	Inhaltliche Ebene.....	41
4.2.2	Soziale Ebene	45
4.3	Fazit.....	48
5	Schlussbetrachtung.....	49
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen	49
5.2	Kritische Betrachtung der Arbeit.....	52
5.3	Weitere Forschungsmöglichkeiten	52
6	Literaturverzeichnis.....	53
	Anhang	55
I.	Interviewleitfaden.....	55
II.	Auswertung der Expertinnen und Experteninterviews	57
III.	Transkriptionen.....	64
	Interview 1	64

Interview 2	77
Interview 3	92
Interview 4	105
Interview 5	121
Interview 6	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Design Research Methode, Peffers et al. (2007).....	3
Abbildung 2: Auftragsabwicklungsprozess nach Schubert et al. (2023), eigene Darstellung ..	5
Abbildung 3: Beispiel Omnichannel, eigene Darstellung	7
Abbildung 4: Grober Ablauf Angebotsbearbeitung und Informationsfluss, Osterhage (2014) .	7
Abbildung 5: Grober Ablauf Picking, eigene Darstellung	9
Abbildung 6: Grober Ablauf Versandabwicklung, Osterhage (2014).....	10
Abbildung 7: Phasen der Industrialisierung, Disselkamp&Heinemann (2018)	12
Abbildung 8: Die fünf Domänen der digitalen Transformation, Rogers (2017).....	13
Abbildung 9: Volumen der jährlich generierten/replizierten digitalen Datenmenge weltweit in den Jahren 2012 und 2020 und Prognose für 2025 (in Zettabyte), Redgate (2021)	14
Abbildung 10: 8 Stage Modell Kotter, Kotter (2019)	17
Abbildung 11: beispielhafte Darstellung einer Supply Chain, Schulte (2016)	18
Abbildung 12: Entwicklung der Logistik, Schulte (2017)	20
Abbildung 13: 3-stufiger Vertrieb im Großhandel, eigene Darstellung	22
Abbildung 14: Der Wert des Wachstums, Lansiti&Lakhani (2018).....	25
Abbildung 15: Bewertungsmatrix, eigene Darstellung	29
Abbildung 16: Durchführung von Interviews, eigene Darstellung	31
Abbildung 17: Digitalisierungsgrad je Prozess, eigene Darstellung	34
Abbildung 18: Berechnung Digitalisierungsgrad, eigene Darstellung	34
Abbildung 19: Digitalisierungsgrad der Prozesse, eigene Darstellung.....	35
Abbildung 20: Kategorie Systeme/Software, eigene Darstellung.....	36
Abbildung 21: implementierte Lösungen Kategorie S, eigene Darstellung	37
Abbildung 22: Kategorie Vorgänge, eigene Darstellung	38
Abbildung 23: implementierte Lösungen Kategorie V, eigene Darstellung	38
Abbildung 24: Kategorie Kennzahlen und Daten, eigene Darstellung	39
Abbildung 25: implementierte Lösungen Kategorie D, eigene Darstellung	39

Abbildung 26: Kategorie KI, eigene Darstellung	40
Abbildung 27: implementierte Lösungen Kategorie KI, eigene Darstellung	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil Digitalisierung je Prozess, eigene Darstellung	33
Tabelle 2: Zusammenfassung der Ergebnisse - inhaltliche Ebene Ebene, eigene Darstellung	44
Tabelle 3: Zusammenfassung der Ergebnisse - Soziale Ebene, eigene Darstellung	47

Abkürzungsverzeichnis

B2B.....	<i>Business to Business</i>
B2C.....	<i>Business to Customer</i>
Big Data.....	<i>große Daten</i>
CRM.....	<i>Customer Relationship Management</i>
EDI.....	<i>electronic data interchange</i>
ERP.....	<i>Enterprise-Resource-Planning</i>
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
OMS.....	<i>Order Management System</i>
PMO.....	<i>Project Management Office</i>
QM.....	<i>Qualitätsmanagement</i>
RFID.....	<i>radio-frequency identification</i>
WMS.....	<i>Warehouse Management System</i>

1 Einleitung

Die Welt steht im Wandel, und dass nicht erst seit Covid, dem Ukraine Konflikt oder der aktuellen Energiekrise.

Auch im Bereich Digitalisierung, hier möchte auch die EU eine Vorreiterrolle einnehmen und digitale Technologien dazu nutzen, die digitalen Kompetenzen auszubauen und auch die Klimakrise effektiver zu bekämpfen.

Software as a Service (Saas) und Cloud Computing sind nur zwei Schlagwörter, die erklären sollen, wo die technologischen Trends seit Jahren hingehen. Wir stehen erst am Beginn der Skalierungsmöglichkeiten und Entwicklungen in diesem Bereich.

Die Komplexität und Geschwindigkeit, Informationen zu verarbeiten und in der Organisation richtig einzusetzen, nimmt zu. Der Einsatz digitaler Technologien soll dabei unterstützen, die Produktivität zu erhöhen, Prozesse zu vereinfachen und verändert somit natürlich auch Kommunikationswege, intern wie extern und die gesamte Prozesslandschaft.

Es gibt viele Anwendungsbereiche, angefangen bei der Entwicklung neuer Produkte und Services bis hin zu komplett neuen Geschäftsmodellen.

Seit 2015, wird die Digitalisierung in vielen Fachvorträgen und im universitären Umfeld, als Phase 4.0 der Industrialisierung angeführt. Die Vergangenheit betrachtend, ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklung linear und stetig in allen Bereichen entwickelt, einheitliches Bild dazu gibt es aber keines.

Speziell im technischen Großhandel gibt es, wie auch in vielen anderen Branchen seit Jahren ein Problem bei der Nachbesetzung von Fachkräften. Die Babyboomer Generation geht bald in Pension und somit bekommt das Thema Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen, immer mehr Relevanz. Die Elemente sind vielschichtig; ERP, CRM, Social Media, RFID etc. um nur ein paar davon aufzuzählen.

Bei der Strategie des Technikeinsatzes gibt es zwei wesentliche Unterschiede bzw. Leitbilder;

- Automatisierung Szenario – die technischen Abläufe sollen weitestgehend automatisiert werden und es braucht keinen Eingriff vom Menschen mehr
- Werkzeug Szenario – im Vordergrund steht die Unterstützung des Menschen bei seiner Arbeit

(Barton, Müller, Seel 2018: 15).

Der Weg zur Digitalisierung ist auch ein Change Prozess, der Unternehmen in ihrer Kultur und Arbeitsweise beeinflusst.

Viele Handelsbetriebe fokussierten sich die letzten Jahre sehr stark auf das Thema Onlineshops und digitale Tools oder IT-Lösungen. Es wurden Abteilungen aufgebaut, die neben den klassischen und bestehenden Strukturen arbeiten, was zu parallelen Strukturen geführt hat und die digitale Kompetenz meist nur in den digitalen Organisationseinheiten aufgebaut wurde. (vgl. Lebisich 2019: 7)

Hier gibt es aus heutiger Sicht ungenutzte Ressourcen, die dieser Masterarbeit erforscht und dargestellt werden.

Auch gibt es große Unterschiede zwischen Großkonzern und kleinerem Unternehmen. Aufgrund von Ressourcen gibt es unterschiedliche Ansätze was die Prozesse und die Systemunterstützung betrifft und wie diese den Auftragsabwicklungsprozess beeinflussen.

Der Auftragsabwicklungsprozess umfasst die Koordination und Ausrichtung der Aktivitäten der Auftrags- und Auftragsabteilungen eines Unternehmens, um sicherzustellen, dass sie auf die gleichen Ziele hinarbeiten. Dazu gehört die Sicherstellung, dass genügend Lagerbestände vorhanden sind, um die Kundennachfrage zu erfüllen, dass die Produktions- und Lieferpläne auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind und dass sich die Auftrags- und Marketingbemühungen auf die profitabelsten Produkte und Märkte konzentrieren.

1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, anhand von Experteninterviews und einer Bewertungsmatrix herauszufinden, wie weit die Unternehmen im technischen Großhandel heute schon digitalisiert sind und welche Handlungsfelder und Empfehlungen sich durch die Analyse ableiten lassen.

Das Schlagwort die letzten Jahre ist Digitalisierung und die daraus resultierende höhere Produktivität und Vereinfachung von Prozessen soll den Arbeitsalltag erleichtern.

Digitalisierung findet in vielen Bereichen eines Unternehmens statt, in kleinen wie in großen Dingen und braucht oftmals IT-Anpassungen, wie auch Mitarbeiterskills und die Anpassung der Auftragsabwicklung, um daraus auch einen Mehrwert zu generieren.

Qualität, Zeit und Kosten stehen bei jedem Digitalisierungsprojekt im Vordergrund und sollten einen entsprechenden Mehrwert in jeder dieser 3 Kategorien generieren.

Es gibt viele Studien zur Digitalisierung, aber wenig Spezifisches in Bezug auf die Branche des technischen Großhandels.

Das Ziel der Arbeit besteht darin die Fragen zu klären;

- Wie gestaltet sich der Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel am Beispiel des Elektrogroßhandels?
- Wie weit ist der technische Großhandel heute schon digitalisiert und welche Potentiale noch ungenutzt?
- Welche Handlungsfelder und Empfehlungen lassen sich anhand der wissenschaftlichen Analyse ableiten
- Welche Vorgänge, Systeme, Daten, Kennzahlen oder KI basierten Lösungen kommen heute schon im Auftragsabwicklungsprozess zur Anwendung?

1.2 Methodik

Um die Forschungsfragen so konkret wie möglich beantworten zu können, kommen verschiedene Methoden zur Anwendung, auf Basis qualitativer Forschung.

Der Aufbau der Arbeit wird nach der Design Research Methode von Peffers et al. gestaltet und besteht aus mehreren Elementen, dargestellt in der folgenden Grafik

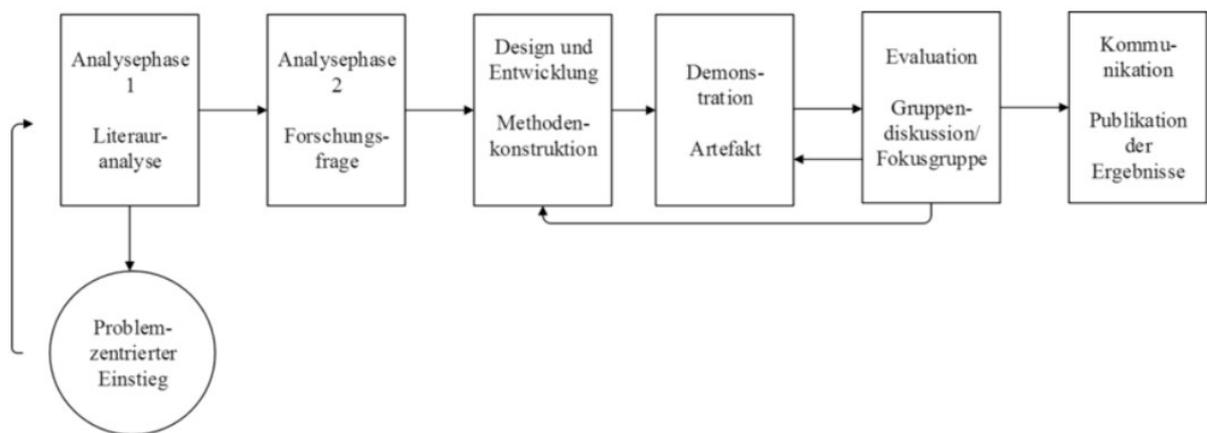


Abbildung 1 Design Research Methode, Peffers et al. (2007)

In der Analysephase wird anhand einer Desktop- und Literaturrecherche erhoben, was der Auftragsabwicklungsprozess genau ist und wie dieser schematisch dargestellt werden kann. Mithilfe von Fachliteratur, Onlinequellen und vorangegangenen Thesen wird die Forschungsfrage formuliert.

Im Rahmen der Methodenkonstruktion wird ein Fragebogen entwickelt, Experteninterviews geführt und eine Bewertungsmatrix erstellt, mit deren Hilfe die aktuellen Lösungen im technischen Großhandel abgefragt, bewertet, strukturiert und analysiert werden.

Die Bewertungsmatrix gibt einen Überblick über die eingesetzten Instrumente und Tools in der Branche und wird anhand von Referenzinstrumenten im elektrotechnischen Großhandel erstellt und definiert.

Das Ergebnis der Masterthesis wird somit auf der Grundlage einer ausführlichen Literaturrecherche, in Kombination mit den Ergebnissen der Expertinnen und Expertinnen Interviews, sowie der Ergebnisse und Analyse der Bewertungsmatrix, erstellt.

Die Demonstration der Ergebnisse beziehungsweise die Erstellung des Artefakts erfolgt durch dokumentierte Grafiken und Tabellen, woraus sich der aktuelle Grad an eingesetzten Instrumenten darstellen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgt nach Mayring und die Ergebnisse werden einer inhaltlichen und sachlichen Ebene zugeordnet, woraus sich wieder Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zum Erreichen der Zielsetzung werden die theoretischen Grundlagen aufbereitet, Begriffe erklärt und auch aktuelle Trends beschrieben.

Kapitel 2 befasst sich mit dem Auftragsabwicklungsprozess im Überblick, der Definition des Begriffs Digitalisierung und digitale Transformation, was Big Data ist und warum Change-Management und Innovationskultur eine wichtige Rolle in Bezug auf die Digitalisierung von Unternehmen spielen. Des Weiteren wird noch der Großhandel selbst beschrieben sowie Plattformgeschäftsmodele und direkte/indirekte Netzwerkeffekte kurz vorgestellt.

Im Kapitel 3 wird die Datenerhebung mittels einer Bewertungsmatrix beschrieben, wie diese definiert und aufgebaut ist und was die Motivation dazu ist. Die Durchführung beziehungsweise die Methodik der Interviews wird beschrieben sowie die Expertinnen und Experten kurz vorgestellt.

Die Ergebnisse der Bewertungsmatrix und der durchgeführten Experteninterviews werden im Kapitel 4 zusammengefasst und es wird ein Fazit gebildet.

In Kapitel 5 erfolgt die Schlussbetrachtung und die Beantwortung der Forschungsfrage, sowie mögliche Handlungsfelder und Empfehlungen.

2 Fachliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden die fachlichen Grundlagen erarbeitet und beschrieben.

Die Arbeit baut auf wesentliche Begriffe wie Auftragsabwicklungsprozess, Digitalisierung, digitale Transformation, Prozesse, Change-Management, Supply Chain und disruptive Technologien auf. Ziel ist es, den aktuellen Forschungsstand zu beschreiben und relevante Theorien herauszuarbeiten, die wichtig für den weiteren Teil der Masterarbeit sind.

2.1 Auftragsabwicklungsprozess im Überblick

In diesem Kapitel werden die einzelnen Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses dargestellt. Der Gesamtprozess besteht aus sechs Teilprozessen, welche aufeinander abgestimmt, die gesamte Auftragsabwicklung ergeben. (vgl. Schubert & Winkelmann 2023: 93)



Abbildung 2: Auftragsabwicklungsprozess nach Schubert et al. (2023), eigene Darstellung

Auftragseingang: Mittels einer Multi-, Cross oder Omni-Channel Strategie, werden die Aufträge über verschiedene Kanäle generiert bzw. erfasst. Beispiele hierfür sind Web Shop Bestellungen, Mail to EDI, Bestellungen via Telefon oder den Außendienstmitarbeiter.

Auftragsbearbeitung: In diesem Prozessschritt werden die Aufträge, je nach Kanal, überarbeitet, geprüft, und freigegeben, sodass diese ans Warenwirtschaftssystem für die weitere logistische Bearbeitung übergeben werden können. Hier kann auch eine Planungsleistung angefragt werden, die individuell bearbeitet werden muss.

Fertigung/Kommissionierung: Je nach Warenwirtschaftssystem werden die Aufträge zusammengefasst, priorisiert oder nach logistisch sinnvollen Kommissionier-Routen zusammengestellt.

Versand und Transport: Die kommissionierte Ware muss für den Transportweg verpackt, konsolidiert und verladen werden. Die Lieferpapiere werden entweder automatisiert oder manuell an den Transporteur übergeben, welcher dann den Transport zum Kunden übernimmt.

Fakturierung: Rechnungstellung über die erbrachte Leistung.

Zahlungstransaktion: Mittels elektronischer Überweisung oder Barverkauf, wird der offene Betrag übermittelt.

2.1.1 Auftragsübermittlung – Omnichannel Strategie

Omnichannel ist eine Marketing- und Vertriebsstrategie, die darauf abzielt, eine nahtlose und integrierte Kundenerfahrung über alle verfügbaren Kanäle, sowohl online als auch offline, zu bieten. Das Ziel des Omnichannel-Marketings ist es, den Kunden zu ermöglichen, mit einer Marke auf ihrem bevorzugten Kanal oder Gerät zu interagieren und gleichzeitig eine konsistente Botschaft, Erfahrung und Service-Niveau über alle Kanäle zu gewährleisten.

In der Praxis kann Omnichannel die Integration verschiedener Kanäle wie sozialer Medien, E-Mail, mobile Apps, physische Geschäfte und Online-Marktplätze beinhalten, um eine ganzheitliche Kundenerfahrung zu schaffen. Zum Beispiel könnte ein Kunde die Website eines Einzelhändlers auf seinem Laptop durchsuchen, Gegenstände in seinen Warenkorb auf seinem Telefon hinzufügen und den Kauf im Laden abschließen.

Während dieser Reise sollte der Kunde eine konsistente Markenbotschaft, personalisierte Empfehlungen und nahtlosen Service erhalten.

Omnichannel-Marketing erfordert einen koordinierten Ansatz in verschiedenen Abteilungen und Kanälen und beinhaltet oft die Verwendung von Datenanalysen, Automatisierung und CRM-Tools, um Kundenwissen zu sammeln und die Erfahrung zu personalisieren.

Durch die Bereitstellung einer bequemen, personalisierten und konsistenten Erfahrung über alle Touchpoints hinweg kann Omnichannel-Marketing die Kundenbindung, das Engagement und den Umsatz steigern. (vgl. Lehrer & Trenz 2022: 687-699)



Abbildung 4: Beispiel Omnichannel, eigene Darstellung

2.1.2 Auftragsbearbeitung

Auftragsbearbeitung ist die Reihe von Aktivitäten, die bei der Erfüllung von Kundenbestellungen für Waren oder Dienstleistungen beteiligt sind. Dieser Prozess beinhaltet in der Regel eine Reihe von verschiedenen Schritten, einschließlich der Bestellung, Bestellbestätigung, Abholung und Verpackung, Versand und Rechnung.

Der erste Schritt bei der Auftragsverarbeitung ist der Auftragseingang, bei dem Kundenbestellungen empfangen und in ein Computersystem eingegeben werden. Dies kann manuell, per Telefon oder E-Mail oder über ein automatisiertes Online-Bestellsystem erfolgen.

Sobald die Bestellung eingegeben ist, ist der nächste Schritt die Bestellbestätigung. Dies beinhaltet die Überprüfung der Bestelldetails, wie z. B. des bestellten Produkts oder der angeforderten Dienstleistung, der Menge, des Preises und der Versandadresse.

Der Kunde wird dann benachrichtigt, dass die Bestellung eingegangen ist und verarbeitet wird, oft als automatisch generierte Auftragsbestätigung (vgl. Osterhage 2014: 28)

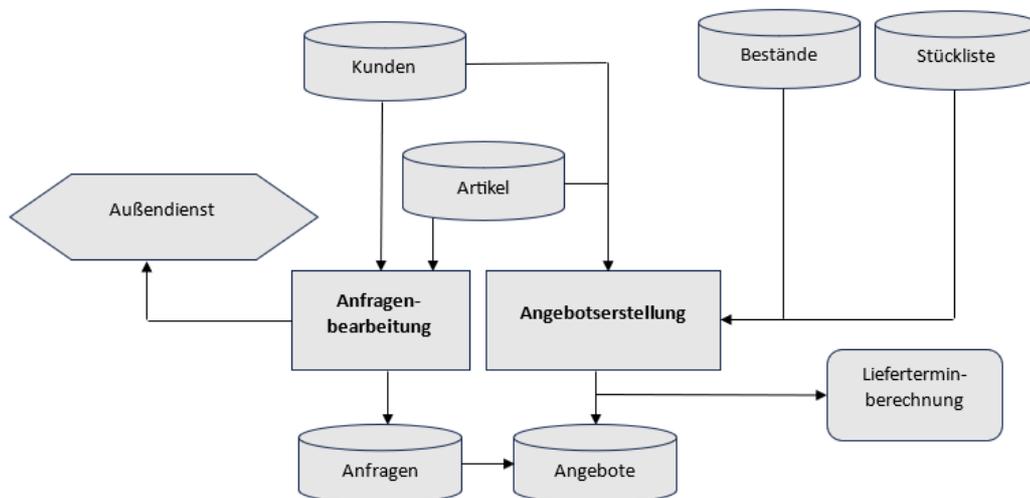


Abbildung 5: Grober Ablauf Angebotsbearbeitung und Informationsfluss, Osterhage (2014)

2.1.3 Fertigung/Kommissionierung

Der Begriff Kommissionierung bezieht sich auf die Aufgabe, die bestellten Artikel aus dem verfügbaren Bestand des Lagers auszuwählen und zu entnehmen, um Kundenbestellungen zu erfüllen. Es ist ein wesentlicher Schritt im Auftragserfüllungsprozess und beinhaltet eine Reihe von Aktivitäten, die eine präzise und rechtzeitige Lieferung von Produkten an Kunden gewährleisten. (vgl. Osterhage 2014: 28)

Der Pick-Prozess beinhaltet in der Regel die folgenden Schritte:

Order-Pick-Liste: Der Pick-Prozess beginnt mit einer Liste der zu erfüllenden Aufträge, die vom Warehouse Management System (WMS) oder einem Order-Management-System generiert wird (OMS). Diese Liste enthält Informationen wie die Bestellnummer, den Namen des Kunden und die ausgewählten Artikel. (vgl. ebd.: 28)

Elemente abrufen: Der Picker holt die Gegenstände ab, die abgeholt werden sollen, von ihrem benannten Standort im Lager. Der Standort jedes Artikels wird in der Regel durch einen Barcode oder RFID-Tag identifiziert, der mit einem Handheld-Scanner gescannt wird. (vgl. ebd.: 28)

Verifizierung: Nachdem jeder Artikel abgerufen wurde, überprüft der Picker, ob er mit dem Artikel in der Bestellsliste übereinstimmt. Dies kann durch Scannen des Element Barcodes oder visuelle Inspektion des Elements erfolgen. (vgl. ebd.: 28)

Sortierung und Verpackung: Nachdem alle Artikel ausgewählt wurden, werden sie nach den Bestellspezifikationen sortiert und verpackt. Dies kann darin bestehen, Artikel nach Kunden zu trennen, sie in Kisten zu verpacken und sie mit Versandinformationen zu kennzeichnen. (vgl. ebd.: 28)

Qualitätskontrolle: Vor dem Versand werden die Bestellungen typischerweise auf Genauigkeit und Qualitätskontrolle überprüft. Dies kann eine endgültige Inspektion der verpackten Artikel beinhalten, um sicherzustellen, dass sie vollständig und unbeschädigt sind. (vgl. ebd.: 28)

Der Picking-Prozess kann mit verschiedenen Methoden durchgeführt werden.

Die Wahl der Methode hängt von Faktoren wie der Größe des Lagers, der Anzahl der zu erfüllenden Aufträge und der Art der ausgewählten Produkte ab. Effiziente Picking-Prozesse sind unerlässlich, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten und Fehler im Auftragserfüllungsprozess zu reduzieren. (vgl. ebd.: 28)



Abbildung 6: Grober Ablauf Picking, eigene Darstellung

2.1.4 Versand und Transport

Transport und Versand bezieht sich auf den Prozess des Transports von Waren von einem Ort zum anderen, typischerweise von einem Verkäufer oder Hersteller zu einem Kunden oder Einzelhändler. Der Versand umfasst eine Reihe von Aktivitäten, einschließlich Verpackung, Kennzeichnung, Be- und Entladung, die die sichere und rechtzeitige Lieferung von Produkten an ihren beabsichtigten Bestimmungsort gewährleisten. (vgl. Osterhage 2014: 31)

Der Versandprozess kann verschiedene Transportarten einschließen, wie LKW, Schiffe, Flugzeuge und Züge, je nach Entfernung, Größe und Dringlichkeit der Sendung. Der Versand kann in mehrere Stufen unterteilt werden, die typischerweise umfassen:

- Verpackung und Kennzeichnung: Die Produkte werden in Kisten oder Behältern verpackt, und Etiketten mit Versandinformationen, wie z. B. die Bestimmungsadresse, das Gewicht und die Handhabungsanweisungen, werden an die Pakete befestigt.
- Ladung: Die Pakete werden für den Transport auf ein Fahrzeug, wie z.B. ein LKW oder ein Schiff, geladen. Der Ladevorgang beinhaltet die Anordnung der Pakete auf eine Weise, die die Nutzung des Raumes maximiert und die Sicherheit der Produkte gewährleistet.

- Transport: Die Pakete werden zu ihrem Bestimmungsort mit einer gewählten Transportart befördert, die je nach Entfernung, Größe und Dringlichkeit der Sendung variieren kann.
- Entladen: Bei der Ankunft am Bestimmungsort werden die Pakete aus dem Fahrzeug entladen und an ein Lager, einen Umschlagpunkt oder Transportdienstleister übergeben.
- Lieferung: Die Pakete werden dann an den Kunden oder das Industrieunternehmen über einen lokalen Transportdienstleister geliefert.

Versandkosten können je nach verschiedenen Faktoren wie Größe, Gewicht, Entfernung und Liefergeschwindigkeit der Sendung variieren. Versand kann ein entscheidender Faktor bei der Bestimmung der Gesamtzufriedenheit des Kunden mit einem Produkt sein, da Verzögerungen oder Schäden während des Versands zu negativen Bewertungen und Feedback führen können. Daher sind effiziente und zuverlässige Versandprozesse unerlässlich, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. (vgl. ebd.: 31)

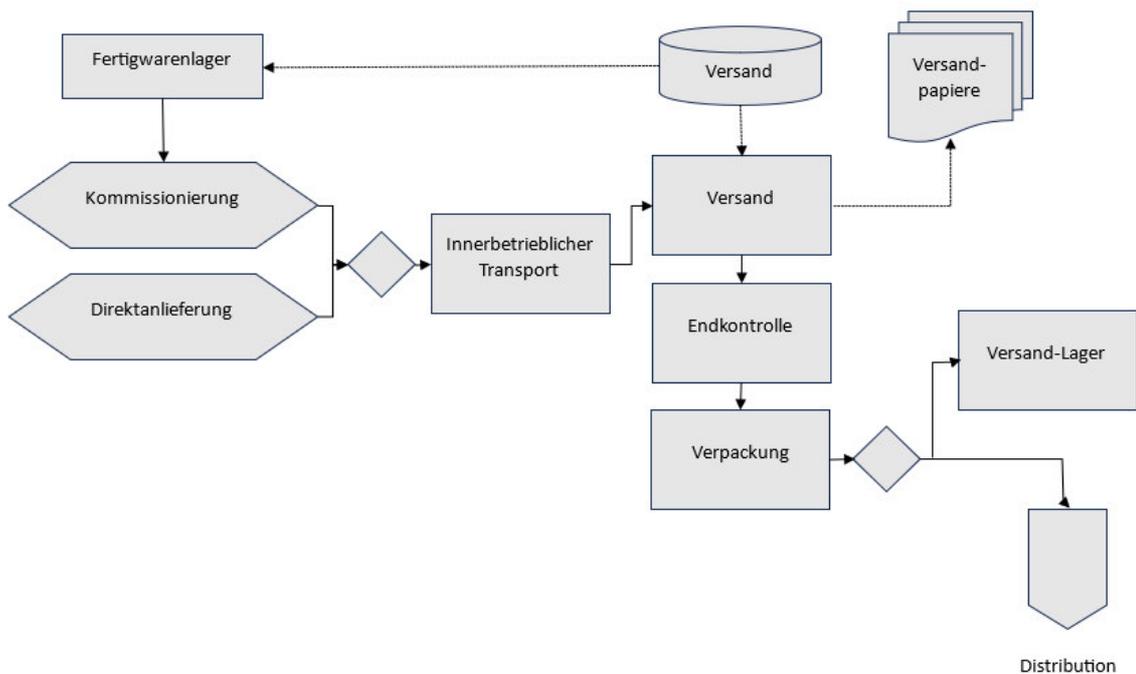


Abbildung 7: Grober Ablauf Versandabwicklung, Osterhage (2014)

2.1.5 Fakturierung

Die Rechnungsstellung bezieht sich auf den Prozess der Zahlungsanforderung für Waren oder Dienstleistungen, die Kunden zur Verfügung gestellt wurden. Eine Rechnung ist ein Dokument, das Informationen wie die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, die Menge, den Preis und die Zahlungsbedingungen enthält. Die Abrechnung ist ein wesentlicher Bestandteil des

Verkaufsprozesses, da es gewährleistet, dass der Verkäufer für seine Arbeit oder Produkte entschädigt wird. (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2018)

Der Abrechnungsprozess beinhaltet in der Regel die folgenden Schritte:

- Erstellung einer Rechnung: Die Rechnung wird basierend auf den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen erstellt und enthält Informationen wie den Kundennamen, das Datum und den fälligen Betrag.
- Senden der Rechnung: Die Rechnung wird an den Kunden über E-Mail, Post oder eine Online-Plattform, z. B. ein Kundenportal, gesendet. Die Rechnung sollte umgehend gesendet werden, um sicherzustellen, dass der Kunde genügend Zeit hat, die Zahlung vorzunehmen.
- Folgemaßnahmen: Wird die Zahlung nicht innerhalb des angegebenen Zeitraums eingegangen, muss der Verkäufer möglicherweise mit dem Kunden auf das ausstehende Guthaben hinweisen.
- Aufzeichnung der Zahlungen: Sobald die Zahlung eingegangen ist, registriert der Verkäufer die Zahlungen in seinem Buchhaltungssystem und aktualisiert das Konto des Kunden.

Die Rechnungsstellung kann manuell durchgeführt werden, mit einer Vorlage oder Software wie Microsoft Word oder Excel, oder sie kann mit Rechnungssoftware automatisiert werden. Invoicing-Software kann den Rechnungsprozess rationalisieren, indem Rechnungen automatisch generiert, Erinnerungen an Kunden gesendet und Zahlungen aufgezeichnet werden. (vgl. Osterhage 2014: 45-46)

Die Rechnungsstellung ist ein entscheidender Bestandteil des Geschäftsbetriebs, da sie gewährleistet, dass der Verkäufer für seine Arbeit entschädigt wird und dass der Kunde über den fälligen Betrag und die Zahlungsbedingungen informiert ist. Effektive Abrechnungsprozesse können Unternehmen dabei helfen, ihren Cashflow zu verwalten, das Risiko von Streitigkeiten oder verspäteten Zahlungen zu reduzieren und gute Beziehungen zu ihren Kunden aufrechtzuerhalten. (vgl. ebd.: 45-46)

2.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung beschreibt die vierte Phase der Industrialisierung. Der Begriff Digitalisierung wird stark mit Daten, KI, Informationstechnologie oder digitalen Geräten in Verbindung gebracht. Eine rein technische Begriffserklärung davon ist laut Neugebauer

„die binäre Repräsentation von Texten, Bildern, Tönen, Filmen sowie Eigenschaften physischer Objekte in Form von aneinandergereihten Sequenzen aus „1“ oder „0“, die von heutigen Computern mit extrem hoher Geschwindigkeit – Milliarden von Befehlen pro Sekunde – verarbeitet werden können.“ (Neugebauer 2008: 9)

Die Anwendung geht aber über den rein technischen Begriff hinaus.

Es gibt viele weitere Definitionsansätze, die im Gesamtkontext zur Digitalisierung stehen.

- Veränderung von Geschäftsmodellen und Prozessen
- Auswirkungen auf Menschen und die Gesellschaft
- Digitale Transformation in Unternehmen

Grundvoraussetzung für digitalen Wandel ist digitale Transformation

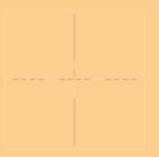
	1.0	2.0	3.0	4.0
Charakter	Maschinen	Akkord & Fließband	Computer	Digitalisierung
Vorteil	Massenproduktion Transport	Rationalisierung Globalisierung	Automatisierung Informatisierung	Time to Market Individualisierung
				
	ab ca. 1800	ab ca. 1900	ab ca. 1960	2015+

Abbildung 8: Phasen der Industrialisierung, Disselkamp&Heinemann (2018)

2.3 Digitale Transformation

Grundvoraussetzung für digitalen Wandel ist die digitale Transformation selbst.

Über alle Branchen hinweg, nimmt der stetige Wandel zu und vor alle Unternehmen sind gefordert, sich weiterzuentwickeln. Dieser Prozess muss bereits in Gang gesetzt werden, bevor disruptive Innovationen und Dienstleistungen das aktuelle Geschäftsmodell gefährden.

Laut Rogers gibt es fünf Domänen des digitalen Transformationsprozesses, anhand welcher die Strategien neu festgelegt werden. (vgl. Rogers 2017: 18)



Abbildung 10: Die fünf Domänen der digitalen Transformation, Rogers (2017)

- **Kunden**

Der Fokus vieler Unternehmen liegt auf Massenmärkten, ein Produkt ist für eine möglichst große Kundenanzahl interessant und wird mit einem breiten und nicht differenzierten Dienstleistungsangebot ergänzt. Bisher gültige Strategien müssen grundlegend neu gedacht werden, da die Digitalisierung Kunden miteinander verbindet, Produkte und Dienstleistungen leichter zu vergleichen sind und es eine Vielzahl an Kanälen gibt, wie der Kunde sein persönliches Einkaufserlebnis abwickeln kann. (vgl. ebd.: 20)

Der Trend geht zu einer stärkeren Segmentierung, nicht jedem Kunden wird das Produkt zum selben Preis angeboten oder alle Dienstleistungen, die zur Verfügung stehen. Eine stärkere Diversifikation der Kundenbedürfnisse mittels datengetriebener Analysen und Marketingmaßnahmen ist notwendig.

- **Wettbewerb**

Früher gab es definierte Konkurrenten und Wettbewerber, die ähnliches verkauften und ähnliche Dienstleistungen anboten. Partnernetzwerke wurden genutzt, um Produkte anbieten zu können und die notwendigen Services abzuwickeln. Durch die Digitalisierung verschwindend diese Grenzen, es können neue Unternehmen in den Wettbewerb eintreten, die vorher in dem Markt nicht tätig gewesen sind. Unternehmen müssen sich fragen, was die Märkte der Zukunft sind und wie sich diese entwickeln. Auf der anderen Seite werden neue Kooperationen geschaffen und das Prinzip von Plattformgeschäftsmustern genutzt, wo Unternehmen Werte schaffen, in dem sie Kunden, Lieferanten und Partner miteinander vernetzen. (vgl. ebd.: 20)

- **Daten**

Das Generieren, Speichern und Verarbeiten von Daten waren vor ca. 20 Jahren noch eine enorme Herausforderung. Heute werden Daten zu jeder Zeit und über alle möglichen Arten von Medien generiert und gespeichert.

Im Jahr 2012 wurden 6,5 Zettabyte an Daten produziert, im Jahr 2020 waren es schon 64,2 Zettabyte. Die Prognose für 2025 sagt 181 Zettabyte voraus, was 281% Wachstum in 5 Jahren bedeuten würde.

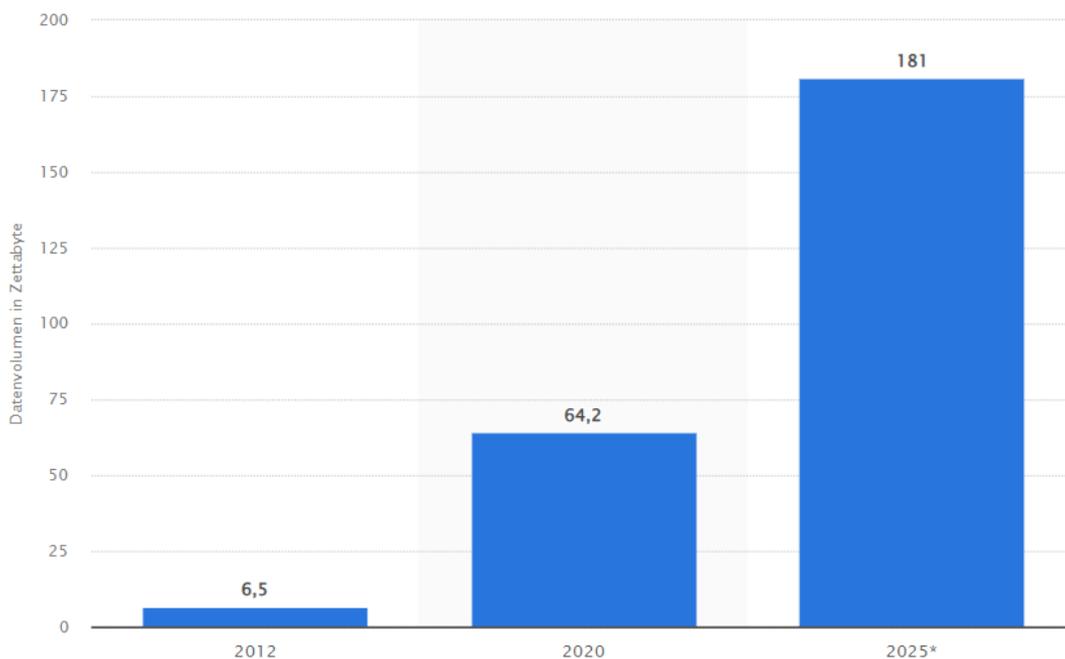


Abbildung 11: Volumen der jährlich generierten/replizierten digitalen Datenmenge weltweit in den Jahren 2012 und 2020 und Prognose für 2025 (in Zettabyte), Redgate (2021)

Durch diese enormen Mengen, auch „Big Data“ genannt, lassen sich neue Strategien und Prognosen erstellen, die das Verhalten der Kunden vorhersagen. (vgl. ebd.: 22)

- **Innovation**

Innovation selbst ist ein Prozess und beschäftigt sich damit, wie mit Hilfe von neuen Technologien, neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. (vgl. Albers und Gassmann 2005: 5).

Im traditionellen Verständnis, wird nur das Produkt selbst weiterentwickelt oder das zugrunde liegende Verfahren, das Feedback vom Markt kommt aber erst dann, wenn das Produkt bereits eingeführt wurde. Modernere Ansätze beziehen digitale Technologien mit ein und bauen auf

einer kontinuierlichen Lernmentalität auf. Mittels laufender Experimentierphasen, kostengünstigen Tests und Marktumfragen, werden Produkte bereits vor der teuren Produkteinführung an das Marktumfeld angepasst, so dass das Produkt zu Markteinführungen sehr genau den Kundenanspruch erfüllt. (vgl. ebd.: 5)

- **Wertschöpfung**

Diese letzte der fünf Domänen lässt sich besser mit dem Begriff Kundennutzen beschreiben.

Dieser wurde bisher als Konstante angesehen, ein unveränderbarer Nutzen für den Kunden, mit dem sich dieser jederzeit identifizieren und darauf verlassen kann, dass dieser auch eingehalten wird. Klassische Marketingkonzepte erreichen damit ein unverändertes Wertversprechen, mit dem sich der Kunde langfristig identifizieren kann.

Durch disruptive und digitale Innovationen ist dieses Wertversprechen gefährdet, da sich das Geschäftsumfeld laufend weiterentwickelt und die Bedürfnisse des Kunden von heute, nicht mehr die Bedürfnisse des Kunden von morgen sind bzw. schnell ändern können. Unternehmen müssen diese Trends erkennen und so rasch wie möglich Strategien entwickeln, um auf diese Marktveränderungen eingehen zu können. (vgl. Rogers 2017: 23)

2.4 Big Data

In dem vorigen Kapitel wurden die Treiber der digitalen Transformation kurz beschrieben, da der Teil Big Data aber ein wesentlicher Faktor für die Digitalisierung ist, soll in diesem Kapitel nochmal ein genauere Überblick gegeben werden, was Big Data eigentlich ist.

Big Data bezieht sich auf große und komplexe Datensätze, die zu umfangreich sind, um effektiv mit herkömmlichen Datenverwaltungs- und Analysetools verarbeitet zu werden. Diese Datensätze können aus einer Vielzahl von Quellen stammen, darunter Geschäftstransaktionen, soziale Medien, Sensordaten, wissenschaftliche Forschung und mehr. Die wichtigsten Merkmale von Big Data werden im englischen oft als vier V's zusammengefasst, diese stehen für Volume, Velocity, Variety und Value (vgl. Fasel 2014: 392)

- **Volumen:** Big Data umfasst riesige Datenmengen. Es kann von Terabytes bis Petabytes und darüber hinaus reichen. Traditionelle Datenbanken und Software-Tools sind oft nicht in der Lage, solche Volumina zu bewältigen.
- **Geschwindigkeit:** Big Data wird schnell generiert. Diese Daten werden oft in Echtzeit gestreamt, daher ist es notwendig, sie schnell zu verarbeiten und zu analysieren, um sinnvolle Erkenntnisse zu extrahieren. Beispiele hierfür sind Social-Media-Beiträge, Sensordaten von IoT-Geräten und Finanzmarktdaten.

- Vielfalt: Big Data tritt in verschiedenen Formaten auf. Es umfasst strukturierte Daten (z. B. Datenbanken), teilstrukturierte Daten (z. B. XML-Dateien) und unstrukturierte Daten (z. B. Texte, Bilder und Videos). Die Analyse und der Mehrwertgewinn aus diesen vielfältigen Daten erfordern spezialisierte Techniken und Tools.
- Wert: Das ultimative Ziel bei der Arbeit mit Big Data besteht darin, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, fundierte Entscheidungen zu treffen und Wert für Organisationen oder Einzelpersonen zu schaffen. Allerdings kann das Finden von Wert in Big Data aufgrund seiner Größe und Komplexität eine Herausforderung darstellen.

Um Big Data zu verarbeiten und zu verarbeiten, wurden spezialisierte Technologien und Tools entwickelt, wie Hadoop, Apache Spark, NoSQL-Datenbanken und Data-Warehousing-Lösungen. Diese Technologien ermöglichen es Organisationen, Big Data zu speichern, zu verarbeiten und zu analysieren, um Erkenntnisse zu gewinnen, datengesteuerte Entscheidungen zu treffen und komplexe Probleme zu lösen. (vgl. ebd.: 393)

Big Data findet Anwendung in verschiedenen Bereichen, darunter Geschäft, Gesundheitswesen, Finanzen, Wissenschaft und mehr. Es kann für Aufgaben wie die Vorhersageanalyse, maschinelles Lernen, Datenanalyse und Business Intelligence eingesetzt werden, um Muster, Trends und Erkenntnisse aufzudecken, die schwer oder unmöglich zu finden wären, wenn herkömmliche Datenanalysemethoden verwendet würden.

2.5 Change-Management

Change-Management, auf Deutsch Veränderungsmanagement, beschreibt den Veränderungsprozess in Unternehmen und die Methodik dahinter. Ein klassisches Modell ist jenes von Kurt Lewin, das die 3 Phasen „Unfreezing“, „Changing“ und „Refreezing“ beschreibt und als Einmalereignis dargestellt wird. Aufgrund der stetigen Veränderung muss der Prozess aber als wiederkehrender Vorgang gesehen werden und Bestandteil einer überlebensfähigen Organisation sein. (vgl. Kauffeld/Falko 2019: 1)

Durch die Digitalisierung müssen sich Unternehmen noch schneller auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen einstellen. Jedes Unternehmen durchläuft dabei Phasen, welche jede für sich erfolgsrelevant ist. Laut John P. Kotter durchläuft jede Veränderung acht dieser Phasen, beschrieben durch sein Acht-Stufen-Modell (vgl. Kotter 2019: 14)

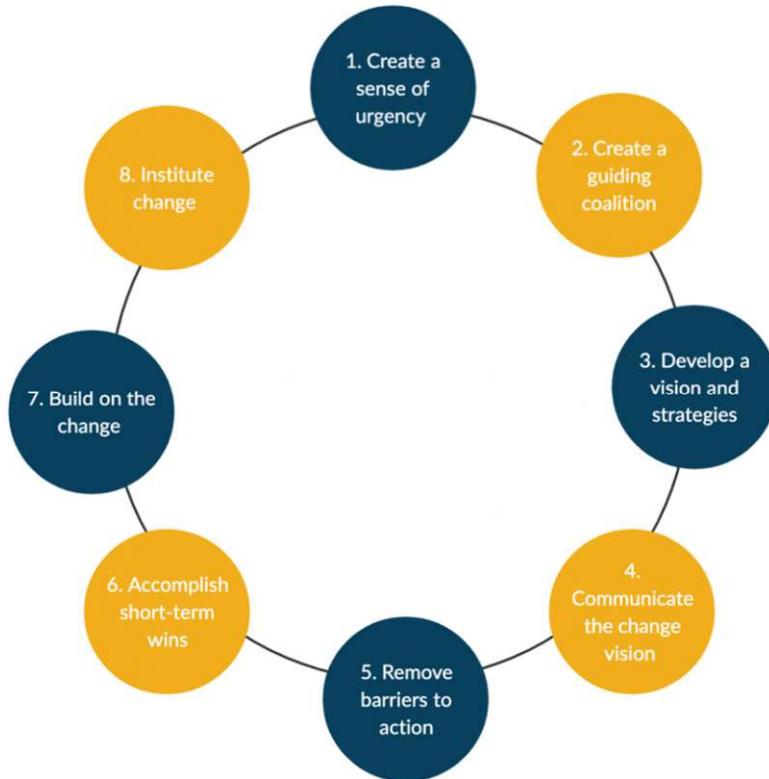


Abbildung 12: 8 Stage Modell Kotter, Kotter (2019)

Phase Eins-Drei

Ein Umfeld für die Veränderung erarbeiten, in dem Dringlichkeit geschaffen, eine starke Koalition gebildet und eine Vision erarbeitet wird.

Phase Vier-Sechs

Motivieren und Fördern, durch Vermittlung der Vision, Ermutigung zu neuen Handlungsweisen und kleine Erfolge feiern.

Phase Sieben-Acht

Erfolge ausbauen und die Kultur der Veränderung durch Hilfsmittel verankern.

2.6 Logistik – Supply Chain Management

Der Begriff Supply Chain bedeutet so viel wie Versorgungskette und ist im Wesentlichen so alt wie der Handel selbst. Im Falle des Großhandels wird damit nicht nur ein logistischer und informativer-administrativer Prozess benannt, sondern ein gesamtheitlicher Ansatz zur Planung und Steuerung der gesamten Lieferkette und der Distributionskanäle, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg. (vgl. Hertel, Zentes, Schramm-Klein 2011: 1)

Die Supply Chain, wenn man sie ganzheitlich betrachtet, ist eigentlich vielmehr ein Netzwerk, da in der Versorgungskette noch weitere Teilnehmer relevant sind, die im klassischen Sinne nicht abgebildet werden. Speziell durch die Digitalisierung und Vernetzung, gibt es erweiterte Partner wie Plattformanbieter, Entwicklungsdienstleister, Beratungsunternehmen oder Softwareanbieter, die eine wichtige Rolle im gesamten Produktlebenszyklus spielen. (vgl. Eßig/Hofmann/Stözle 2013: 6)

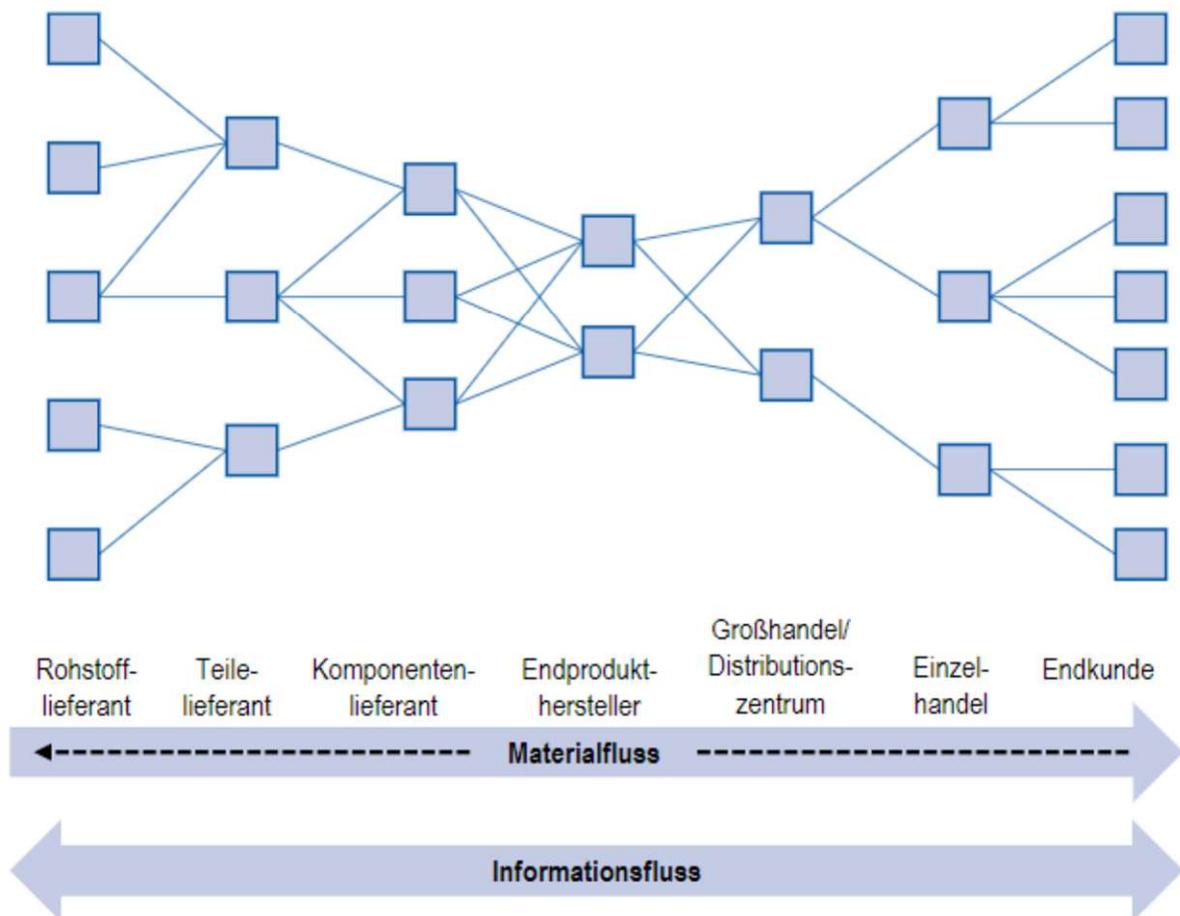


Abbildung 13: beispielhafte Darstellung einer Supply Chain, Schulte (2016)

Der Begriff Logistik bzw. Lieferkette wurde schon vor Jahrhunderten verwendet, hat sich im Wesentlichen aber nur über die Lagerung und den Transport definiert. In einer globalisierten und modernen Supply Chain ist ein Vielfaches an Prozessen und Schnittstellen notwendig, um erfolgreich agieren zu können.

Nach Schulte wird Logistik wie folgt verstanden;

„marktorientierte, integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und dazugehörigen Informationsflusses zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.“ (Schulte 2016: 3)

Eine weitere verwendete und etablierte Definition ist jene der Bundesvereinigung Logistik (BVL);

„Logistik ist die ganzheitliche Planung, Steuerung, Koordination, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Informations- und Güterflüsse. Supply Chain Management (SCM), die intelligente Planung und Steuerung von Wertschöpfungsketten, wird synonym verwendet.“ (BVL 2019)

Seit den 70er Jahren entwickelt sich das Bild der Supply Chain bzw. der Logistik kontinuierlich weiter. Damals wie heute ist eine effiziente Gestaltung der Teilprozesse ein wichtiger Optimierungsfaktor der Prozessdurchlaufzeiten und schlussendlich auch der Kosten. (vgl. ebd.: 27)

Bis zu den 80er Jahren war eine Weiterentwicklung der Lagertechniken der wichtigste Faktor, um Prozesse weiterzuentwickeln und Kosten zu sparen. Erst danach wurde die Logistik als übergreifende Funktion bzw. Disziplin verstanden. In den 90er Jahren wurde die Logistik erstmals auch als Wettbewerbsvorteil gesehen, da der direkte Einfluss auf die Kunden signifikant stärker wurde. Funktionen wurden vorher isoliert betrachtet, mit der Optimierung der gesamten Abläufe inkl. der Vertriebsfunktionen wurde jedoch eine stärkere Prozessorientierung herbeigeführt. (vgl. ebd.: 27)

Die Phase der funktionalen Integration beschreibt das Miteinbeziehen der Entsorgung im gesamten Planungsprozess sowie eine stärkere Einbindung von Daten bzw. der Aufbau von ERP-Systemen oder IT unterstützen Teilprozessen. Seit den 2000er Jahren spielt die globale Vernetzung eine immer stärker werdende Rolle in der gesamten Wertschöpfungskette. (vgl. ebd.: 28)

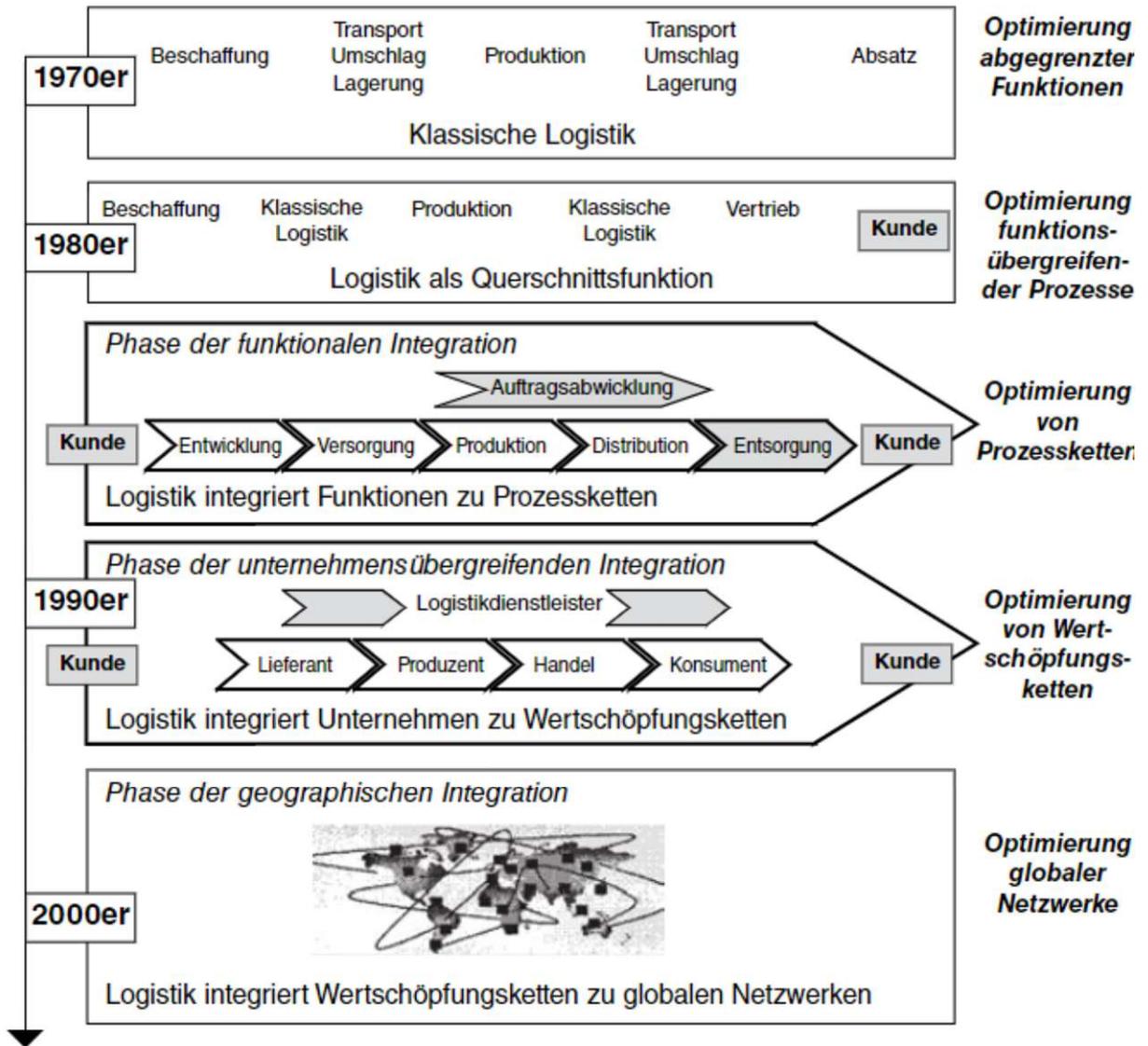


Abbildung 14: Entwicklung der Logistik, Schulte (2017)

2.7 Disruption

„Disruption beschreibt einen Prozess, in dem es ein kleines Unternehmen mit geringen Mitteln schafft, alteingesessene, etablierte Marktteilnehmer herauszufordern.“ (Christensen 2016: 3)

Disruption ist somit ein Begriff, der verwendet wird, um eine bedeutende und oft unerwartete Veränderung oder Störung zu beschreiben, die den Status quo in einer Branche oder einem Markt stört.

Diese Störung kann aus einer Vielzahl von Quellen kommen, einschließlich neuer Technologien, innovativer Geschäftsmodelle oder Veränderungen im Verbraucherverhalten.

Störung tritt typischerweise auf, wenn ein neuer Marktteilnehmer ein überlegenes Produkt oder eine Dienstleistung anbietet, die die bestehenden Akteure in der Branche herausfordert. Dies

kann zu einer Verschiebung des Marktanteils führen, wobei der neue Beteiligte schnell auf Kosten der etablierten Akteure an Boden gewinnt. (vgl. ebd.: 3)

Ein Beispiel für eine Störung ist der Aufstieg von Streaming-Diensten in der Unterhaltungsindustrie. Diese Dienste, wie Netflix und Hulu, störten das traditionelle Modell des Kabelfernsehens, indem sie eine bequemere und erschwinglichere Alternative anbot. Dies hat zu einem Rückgang der Anzahl der Kabel-TV-Abonnenten und zu einer Verschiebung des Marktanteils in Richtung Streaming-Dienste geführt. (vgl. ebd.: 3)

Während Störungen für etablierte Akteure eine Herausforderung sein können, können sie auch Chancen für Innovation und Wachstum schaffen. Unternehmen, die sich an die sich verändernden Marktbedingungen anpassen und neue Technologien und Geschäftsmodelle annehmen können, können oft im Angesicht von Störungen gedeihen. (vgl. ebd.: 3)

2.8 Innovationstrichter

Der Innovationstrichter ist ein Modell, das von Organisationen verwendet wird, um neue Ideen und Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu definieren. Es ist ein systematischer Ansatz zur Innovation, der Unternehmen hilft, weniger tragfähige Ideen zu filtern und ihre Ressourcen auf diejenigen zu konzentrieren, die das größte Potenzial für den Erfolg haben.

Der Innovationstrichter hat in der Regel mehrere Stufen, von denen jede mit ihrem eigenen Satz von Kriterien und Bewertungsmethoden ausgestattet ist. Die Phasen können je nach Organisation variieren, aber einige häufige Phasen umfassen:

- **Ideengeneration:** Diese Stufe beinhaltet die Generierung einer großen Anzahl von Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen. Diese Ideen können aus einer Vielzahl von Quellen kommen, darunter Mitarbeiter, Kunden und Branchenexperten.
- **Ideenbewertung:** In dieser Phase werden Ideen auf der Grundlage einer Reihe von Kriterien bewertet, um ihre mögliche Tragfähigkeit zu bestimmen. Dies kann Faktoren wie Marktnachfrage, technische Machbarkeit und potenzielle Rentabilität umfassen.
- **Konzeptentwicklung:** Sobald eine vielversprechende Idee identifiziert ist, wird sie zu einem Konzept weiterentwickelt, das getestet und verfeinert werden kann.
- Dies kann die Erstellung von Prototypen, die Durchführung von Marktforschung und das Holen von Feedback von potenziellen Kunden beinhalten.
- **Produktentwicklung:** In diesem Stadium wird das Konzept zu einem vollentwickelten Produkt oder Dienstleistung umgewandelt. Dies kann Engineering, Design und Fertigung sowie Marketing- und Vertriebsplanung beinhalten.

- **Launch:** Die letzte Phase beinhaltet die Markteinführung des neuen Produkts oder der neuen Dienstleistung und die Überwachung seiner Leistung. Dies kann Anpassungen basierend auf Kundenfeedback und Markttrends beinhalten.

Der Innovationskanal hilft Organisationen, die vielversprechendsten Ideen zu identifizieren und effizienter und effektiver auf den Markt zu bringen. Es hilft auch, die mit der Innovation verbundenen Risiken zu minimieren, indem es einen strukturierten Ansatz zur Bewertung und Entwicklung neuer Ideen bietet.

2.9 Großhandel

Der Großhandel definiert sich im Wesentlichen über ein klassisches 3-stufiges Vertriebssystem. Handelswaren werden von Herstellern oder Lieferanten beschafft, gelagert, um Daten, Services und Dienstleistungen ergänzt und dem gewerblichen Absatzmarkt, Beispiele hierfür sind Installateure und Industriebetriebe, zugeführt. Im moderneren Sprachgebrauch wird auch der Begriff Business to Business verwendet, was bedeutet, dass nicht an Privathaushalte oder Abnehmer geliefert wird, sondern die Abwicklung ausschließlich zwischen gewerblichen Unternehmen stattfindet. (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006: 24f)



Abbildung 15: 3-stufiger Vertrieb im Großhandel, eigene Darstellung

Somit stellt der Großhandel ein Bindeglied der einzelnen Wirtschaftsakteure im Stufensystem dar. Im klassischen Sinne damit verbunden waren lange Zeit folgende Hauptschwerpunkte des Großhandels:

- Logistik
- Warenlagerung
- Marketing
- Erschließung von Absatzmärkten

Über die letzten 15 Jahre wurden diese Hauptaufgaben aber um ein paar wesentliche Aspekte erweitert/ergänzt, wo unter anderem die Digitalisierung ein großer Treiber war.

E-Commerce, Schnittstellen und automatische Auftragsverarbeitung, Beratungs- und Schulungsdienstleistungen, Digitale Services, Projektierung und Logistikdienstleistungen sind Auszüge aus dem erweiterten Portfolio, das moderne Großhändler heute anbieten. Der Großhandel punktet nicht nur durch das bloße verfügbare Produkt, sondern durch Lösungen und Dienstleistungen sowie die Erarbeitung von gesamtheitlichen Prozessen für den Absatzmarkt. Gleichzeitig steigt aber auch der Druck und Wettbewerb, da sich klassische Absatzmärkte schnell verändern können. (vgl. Lachner 2006: 24)

Das E-Commerce Zeitalter macht Preise viel transparenter als vor zehn Jahren, die reine Verfügbarkeit und schnelle Lieferung sind nicht mehr ausschlaggebend, um das Geschäft zu machen.

2.10 Plattform Geschäftsmodelle

Plattformen im 21. Jahrhundert sind wie Marktplätze der vorherigen Epochen, jedoch aufgrund der heutigen technischen Möglichkeiten kaum von einer physischen Infrastruktur oder Geschäftsöffnungszeiten abhängig. Die moderne Informationstechnologie macht eine unkomplizierte Teilnahme, von überall auf der Welt möglich. Es können zu jeder Zeit Geschäfte abgeschlossen werden, die in der Regel mehrere Parteien zusammenbringen und so Netzwerkeffekte schaffen (vgl. Harvard Business Manager: 25).

Plattformmodelle beruhen typischerweise darauf, dass zwei oder mehr unterscheidbare Gruppen von Kunden, unmittelbar miteinander interagieren können.

Nach Haigu und Wright gibt es drei wesentliche Punkte, die eine genaue Definition beschreiben:

- **Unterschiedliche Kundengruppen:** die Plattform schafft Nutzen für zwei oder mehrere Kundengruppen, die sich in ihren Merkmalen und Bedürfnissen voneinander unterscheiden. Facebook zum Beispiel bringt viele dieser unterschiedlichen Gruppen zusammen wie den Nutzer selbst, Werbetreibende, Content Anbieter sowie App Entwickler. Ein reines Kommunikationsnetzwerk wie Teams stellt keine Plattform dar, da es nur Nutzer dergleichen Gruppe zusammenbringt.
- **Unmittelbare Interaktion:** zwischen den verschiedenen Gruppen wird ein direkter und relativ freier Austausch ermöglicht, wo die beiden Parteien selbst über Angebot, Preis und Informationsfülle entscheiden. Auf Airbnb zum Beispiel können die

Wohnungsanbieter ihr Profil frei gestalten, Preise selbst definieren und direkt mit dem Interessenten in Kontakt treten.

- Interaktionserleichterung: Die Plattform selbst dient als technisches Abwicklungshilfsmittel. Die Anzahl der Interaktionen ist dabei nicht begrenzt wie bei anderen klassischen Geschäftsabwicklungen und ist dementsprechend auch schneller skalierbar. (vgl. Rogers 2017: 75-82)

2.10.1 Typkategorien von Plattformen

Rogers führt vier Typkategorien an, welche nachfolgenden detaillierter dargestellt und erläutert werden.

- **Marktplätze:** In dieser Variante werden zwei unterschiedliche Gruppen zusammengebracht, um Waren oder Dienstleistungen zu tauschen. Als nichtvirtuelle Beispiele können Immobilienmakler oder Einkaufszentren angeführt werden. Als digitales Beispiel dienen Airbnb (Dienstleistungsmarkt) oder Amazon (Produktmarktplatz). (vgl. Rogers 2017: 73-74)
- **Transaktionssysteme:** Die Plattform tritt als Vermittler auf und soll den Zahlungsvorgang zwischen den unterschiedlichen Gruppen gewährleisten beziehungsweise auch durch eigene Sicherheitsprotokolle sicherstellen. Klassische nicht virtuelle Beispiele sind Kredit- und Bankomatkarten. Digitale Bezahlssysteme wie Klarna, PayPal oder Bitcoin führen zu denselben Netzwerkeffekten wie die nicht digitalen Anwendungen, da beide Gruppen von einer hohen Nutzung profitieren. (vgl. ebd.: 73-74)
- **Werbegestützte Medien:** Bei dieser Art der Plattform spielt die Bereitstellung und interessante Aufarbeitung von Inhalten und Botschaften eine tragende Rolle. Unabhängig davon, ob als Zeitung oder Website mit Werbeinhalt, je größer das Zielpublikum, desto wertvoller wird die Plattform für Werbetreibende. (vgl. ebd.: 73-74)
- **Hard-/Softwarestandard:** Diese Standards beziehen sich auf gemeinsame Regeln, Normen oder Spezifikationen, die ein nahtloses Zusammenwirken und einen hohen Qualitätsstandard gewährleisten sollen. Hier dient die VHS-Kassette als nicht virtuelles und die mobilen Betriebssysteme iOS und Android, als digitale Beispiele. (vgl. ebd.: 73-74)

2.10.2 Direkte und indirekte Netzwerkeffekte

Ein direkter Netzwerkeffekt tritt auf, wenn die Nutzung eines Produktes oder Dienstleistung durch einen Nutzer, den Nutzen für andere Gruppen erhöht. Je mehr das Produkt oder die Dienstleistung verwendet wird, desto wertvoller wird es für alle weiteren.

Ein Beispiel dafür ist die Messaging-App WhatsApp. Je mehr Menschen die App verwenden, desto einfacher wird es für die Nutzer, mit den Interaktionspartnern in Kontakt zu bleiben und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass diese auch die gleiche App benutzen.

Ein indirekter Netzwerkeffekt tritt auf, wenn die Nutzer eines Produktes oder einer Dienstleistung durch die Nutzung, den Wert eines damit nicht direkt verbundenen Plattformteilnehmers erhöhen. Ein Beispiel dafür ist der Zusammenhang zwischen Smartphones und Mobilfunknetzen. Je mehr Nutzer Smartphones nutzen, desto mehr Anreiz haben die Mobilfunkanbieter, die Netzabdeckung zu erhöhen, um für eine bessere Verbindung und ein stabileres Netz zu sorgen. (vgl. Rogers 2017: 75-82)

Durch den Ausbau dieser Netzwerkeffekte steigern Unternehmen kontinuierlich ihren Wert, wohingegen im traditionellen Produkt- und Dienstleistungsgeschäft ab einem bestimmten Punkt, mehr Kunden den wirtschaftlichen Wert des Unternehmens nicht mehr stark steigen lassen. (vgl. Lansiti & Lakhani 2018: 62)



Abbildung 16: Der Wert des Wachstums, Lansiti&Lakhani (2018)

3 Datenerhebung mittels Bewertungsmatrix und Experteninterviews

3.1 Einleitung – Motivation und Hintergrund

Die Erforschung des Digitalisierungsgrades im technischen Großhandel stellt ein grundlegendes Ziel dieser Arbeit dar.

Mittels geeigneter Methoden sollen die zur Verfügung stehenden Expertinnen und Experten befragt werden, um einerseits die Forschungsfragen zu beantworten, andererseits mit messbaren Daten diese auch zu belegen.

Der Begriff Digitalisierung wird sehr stark im Zusammenhang mit Industrieunternehmen, Produktion und im Customer to Business (B2C) Bereich verwendet, aktuell gibt es aber kaum wissenschaftliche Erhebungen zum technischen Großhandel, welcher im sogenannten Business to Business Segment tätig ist (B2B), somit auf den Austausch zwischen Unternehmen spezialisiert ist.

Die Forschungsergebnisse aus der Bewertungsmatrix in Kombination mit den Expertinnen und Experteninterviews soll technischen Großhändlern einen aktuellen Überblick hinsichtlich der Digitalisierungsquote anderer im Markt tätigen Unternehmen verschaffen.

Es ermöglicht einen Abgleich des eigenen Digitalisierungsgrades innerhalb der Branche und schafft somit Potentiale und Handlungsfelder, um das eigene Unternehmen weiterentwickeln zu können.

3.2 Phase 1 – Bewertungsmatrix inkl. Potentialanalyse

In dem folgenden Kapitel wird vom Auftragsabwicklungsprozesses abgeleitet, eine Bewertungsmatrix erstellt. Diese wurde von einer ausgewählten Gruppe an Unternehmen aus dem technischen Großhandel ausgefüllt und gemeinsam im Zuge von Experteninterviews analysiert. Diese Bewertungsmatrix soll veranschaulichen, welchen Digitalisierungsgrad die Unternehmen heute schon erreicht haben, welche Vorgänge, Tools, Kennzahlen oder Software aktuell noch keine Relevanz im jeweiligen Unternehmen haben oder in Planung sind, aber noch nicht umgesetzt wurden.

3.2.1 Definition und Aufbau der Bewertungsmatrix

Eine Bewertungsmatrix ist eine Tabelle, wo einzelne Wertungskriterien aufgelistet und gewichtet, beziehungsweise mit Prozentpunkten bewertet werden (vgl. ibau 2023)

Die grundlegenden Elemente der Bewertungsmatrix sind;

- Optionen oder Alternativen: Die verschiedenen Möglichkeiten oder Alternativen, die bewertet werden sollen, werden in den Zeilen der Matrix aufgelistet
- Kriterien oder Bewertungsfaktoren: Die Kriterien oder Bewertungsfaktoren, nach denen die Optionen bewertet werden, werden in den Spalten der Matrix aufgelistet. Diese Kriterien können je nach Kontext variieren und sollten die entscheidenden Aspekte des Problems oder der Entscheidung widerspiegeln.
- Bewertungsskala: Eine Bewertungsskala oder Punktesystem wird definiert, um die Optionen in Bezug auf jedes Kriterium zu bewerten. Dies kann eine numerische Skala von 1 bis 10, ein Einfaches "Ja/Nein"-System oder jede andere geeignete Skala sein.
- Bewertung: Die Optionen werden dann anhand der Kriterien bewertet, indem entsprechende Punkte oder Werte in die Matrix eingetragen werden.
- Gewichtung der Kriterien (optional): In einigen Fällen kann jedem Kriterium ein Gewicht zugeordnet werden, um die relative Wichtigkeit der Kriterien bei der Gesamtbewertung der Optionen zu berücksichtigen.
- Berechnung: Die Gesamtbewertung jeder Option wird ermittelt, indem die individuellen Bewertungen für jedes Kriterium unter Berücksichtigung der Gewichtung (falls vorhanden) addiert oder anders kombiniert werden.
- Entscheidung oder Ableitung: Auf Grundlage der Gesamtbewertungen können dann Entscheidungen getroffen werden. Die Option mit der höchsten Gesamtbewertung könnte beispielsweise als beste Wahl ausgewählt werden.

Kategorie	Lösung	Erklärung	Kriterien							Prozesse								
			Implementiert	In Planung J/N	Nicht relevant aktuell	Wichtigkeit für Unternehmen (Skala 1-10)	Einschätzung der Komplexität bei Einführung (Skala 1-10)	7.4.1 - Qualitätsverbesserung zum Kunden	7.4.1 - Prozesskosteneinsparung	Keine Angabe möglich	Prozess Auftragsingang	Prozess Auftragsbearbeitung	Prozess Kommission	Prozess Transport	Prozess Fakturierung	After Sales Service		
V	1 Außendienst, Innendienst	klassischer Vertriebskanal									X							
S	2 Web Shop	Teil einer E-Commerce (elektronischer Handel) Strategie									X							
S	3 Shop in Shop (B2B2C)	E-Commerce Modell, wo ein Verbraucher bei einem Unternehmen ein Produkt oder Dienstleistung über ein anderes Unternehmen einkauft.									X							
D	4 Live Bestandsverfügbarkeit	Kunde sieht, was aktuell an Lagerbestand verfügbar ist									X							
S	5 Mail to EDI	Bestellung wird automatisch verarbeitet, Software verarbeitet den Inhalt der Mail									X							
S	6 mobile Bestell-APP	App Lösung die auf mobilen Endgeräten läuft									X							
S	7 Beschaffungsplattform	Lieferanten werden in einem System zusammengefasst, um den Bestellaufwand zu reduzieren									X							
S	8 EDI Schnittstelle	elektronische Anbindung beim Kunden									X							
S	9 Guided Selling Systeme	potentieller Käufer wird durch den Produktauswahlprozess geleitet									X							
V	10 Chat Beratung	zusätzlicher Kanal für den Kunden, wo auch außerhalb der Öffnungszeiten Anfragen bearbeitet werden									X							
S	11 automatisierte Preisstaffelung bei E-Commerce Bestellungen	Kunde erhält bei E-Commerce Bestellungen automatisiert einen Staffelpreis									X							
KI	12 KI basiertes Auslesen von Dokumenten oder Bestellungen	Daten können zu einem hohen Teil automatisiert ausgelesen werden - z.B. Besteller, Menge, Artikelnummer etc.									X							
S	13 digital unterstützte Angebotsgenerierung	Angebote können digital verarbeitet, unterzeichnet und nachverfolgt werden										X						
V	14 automatisierte Auftragsbestätigung	Kunde erhält automatisiert bei Bestellabschluss eine Auftragsbestätigung										X						

3.3 Phase 2 – Experteninterviews

Expertinnen und Experten verfügen über relevantes Wissen, eine spezifische Definition laut Helfferich Cornelia lautet wie folgt;

„Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind eine verbreitete, ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, qualitative Daten zu erzeugen. Leitfadeninterviews gestalten die Führung im Interview über einen vorbereiteten Leitfaden, Experteninterviews sind definiert über die spezielle Auswahl und den Status der Befragten.“ (Helfferich Cornelia 2014: 559)

Anhand von Experteninterviews soll herausgefunden werden, wie weit die Unternehmen beim Thema Digitalisierung sind und welche strategischen und organisationalen Überlegungen damit verbunden sind.

Im August und September 2023 wurden dazu sieben Experteninterviews mit Personen aus verschiedensten Unternehmen des technischen Großhandels durchgeführt. Das Forschungsergebnis liefert somit einen Überblick über die gesamte Großhandelslandschaft und wurde mit einem Personenkreis durchgeführt, der strategisch wie operativ mit dem Thema Prozesse und Digitalisierung zu tun hat.

Die 17 Fragen wurden vorab an die Experten geschickt, um eine optimale Vorbereitung und somit Ergebnis, zu gewährleisten. Die Interviews wurden über das Videokonferenztool Microsoft Teams durchgeführt und aufgezeichnet.

3.3.1 Korrekte Durchführung der Interviews

Zuerst erfolgt die Einarbeitung inkl. einer ausführlichen Recherche inkl. der Erstellung eines theoretischen Hintergrundes. Danach werden die Fragen formuliert und passend sortiert.

Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgt im nächsten Schritt sowie ein Hintergrundcheck, ob diese überhaupt passend für die Beantwortung der vorher definierten Fragestellungen sind. Nach einer Vorauswahl werden die Experten angeschrieben und die Forschungsfrage wird kurz erläutert. Nachdem sich die Experten zurückgemeldet haben, wird eine Einverständniserklärung eingeholt sowie die Bewertungsmatrix verteilt. Danach erfolgt das Interview, wobei kritische Punkte entweder zum Schluss gefragt oder ganz weggelassen werden.

Zum Schluss erfolgen die Auswertung und Analyse, welche mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse und einer Transkription dokumentiert werden. (vgl. Renner 2020: 65-84)

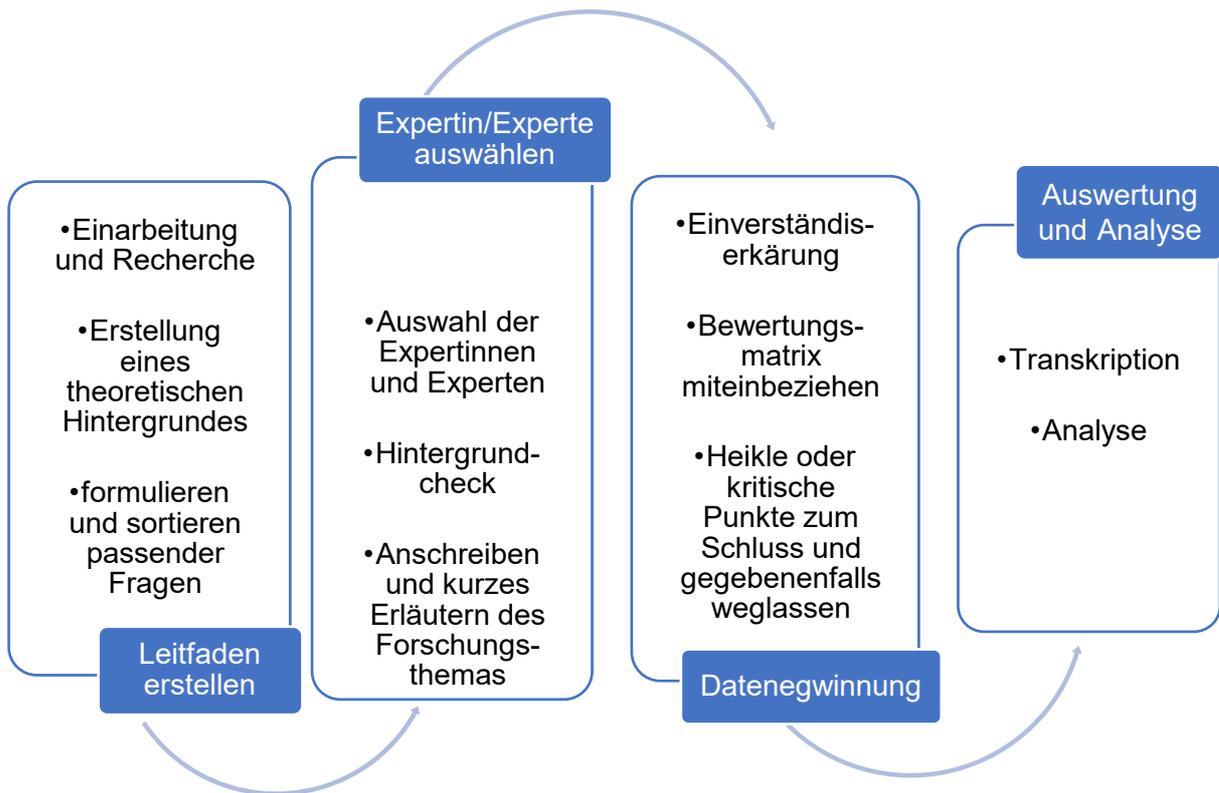


Abbildung 18: Durchführung von Interviews, eigene Darstellung

3.3.2 Vorstellung der Expertinnen und Experten

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden Expertinnen und Experten aus unterschiedlichsten Unternehmen, die im technischen Großhandel tätig sind, interviewt. Alle mit dem Schwerpunkt Prozesse, Digitalisierung, E Commerce, strategische Entwicklung und Supply Chain beziehungsweise Logistik.

Folgende Expertinnen und Experten und Unternehmen wurden interviewt:

- Thomas / Unternehmen A

Konzern, technischer Großhandel, 382 Mio. €, 1.400 MA, Leitung Systemtechnik

- Lukas / Unternehmen B

Familiengeführtes Unternehmen, Sanitärgrößhandel, 377 Mio. €, 929 MA, Logistikleitung

- Netta / Unternehmen C

Konzern, Elektrogrößhandel, 560 Mio. €, 700 MA, Head of Digital & E-Commerce

- Lukas / Unternehmen D

Konzern, technisch/chemischer Großhandel, k.A., 6.200 MA, Head of E-Commerce

- Matthias / Unternehmen E

Familiengeführtes Unternehmen, technischer Großhandel, k.A., Leitung Logistik

- Christian / Unternehmen F

KMU, technischer Großhandel, 80 Mio, Head of Sales

- Rico / Unternehmen G

Beratungsunternehmen, technischer Großhandel, k.A., 7 MA, Geschäftsführung

3.3.3 Inhaltsanalyse

Die Qualitative Inhaltsanalyse wurde nach Mayring durchgeführt, welcher in diversen Publikationen drei Grundformen des Interpretierens beschreibt:

- Zusammenfassung
- Explikation
- Strukturierung

(vgl. Mayring 2014: 543)

Die relevanten Textstellen werden dabei herausgearbeitet und dienen als Grundlage für die weitere Analyse. Im nächsten Schritt werden Kategorien gebildet in der die Textstellen entsprechend eingeteilt werden. Diese Kategorien sollten auf den Forschungsfragen und den Zielen der Masterarbeit basieren. Diese können auf zwei Arten festgelegt werden, bei der deduktiven Kategorienbildung werden die Kategorien vor der Analyse festgelegt, ganz im Gegenteil zur induktiven Kategorienbildung, die während der Analyse entwickelt werden. Danach erfolgt der Generalisierungsprozess, dessen Ziel es ist, das ausgewertete Material auf die wesentlichen Elemente zu beschränken. Im Anschluss daran folgen die beiden Reduktionsstufen, wo erneut kategorisiert wird und zusammenpassende Aussagen zusammengefasst und auf die letztendlich relevanten Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfragen, ermittelt werden.

Sollten mehrere Personen an dieser Analyse beteiligt sein, sollte diese Methode sicherstellen, dass ähnliche Ergebnisse in Bezug auf Kategorien und Texteinheiten erzielt werden. (vgl. Mayring 2015: 71-72)

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnis Bewertungsmatrix

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der sechs ausgefüllten Bewertungsmatrizen dargestellt und analysiert, ein Unternehmen wollte keine Angaben bzw. Daten zur Verfügung stellen.

4.1.1 Darstellung implementierter Lösungen anhand der sechs Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses

Das Spinnennetzdiagramm in Abbildung 17 stellt die sechs Prozesse dar und zeigt, wie ausgeprägt der Digitalisierungsgrad der sieben Unternehmen im jeweiligen Prozessstrang ist.

Die Formel dazu sieht wie folgt aus;

$$\% \text{ Anteil an } 100\% = \frac{\text{implementierte Lösungen}}{\text{Summe möglicher Lösungen}} \times 100$$

Tabelle 1: Anteil Digitalisierung je Prozess, eigene Darstellung

	Prozess Auftragsingang	Prozess Auftragsbearbeitung	Prozess Kommission	Prozess Transport	Prozess Fakturierung	After Sales Service
Unternehmen A	42%	67%	100%	0%	100%	40%
Unternehmen B	50%	100%	50%	29%	67%	60%
Unternehmen C	75%	67%	67%	57%	0%	80%
Unternehmen D	92%	67%	100%	71%	67%	80%
Unternehmen E	58%	100%	83%	57%	100%	60%
Unternehmen F	33%	33%	0%	0%	67%	20%

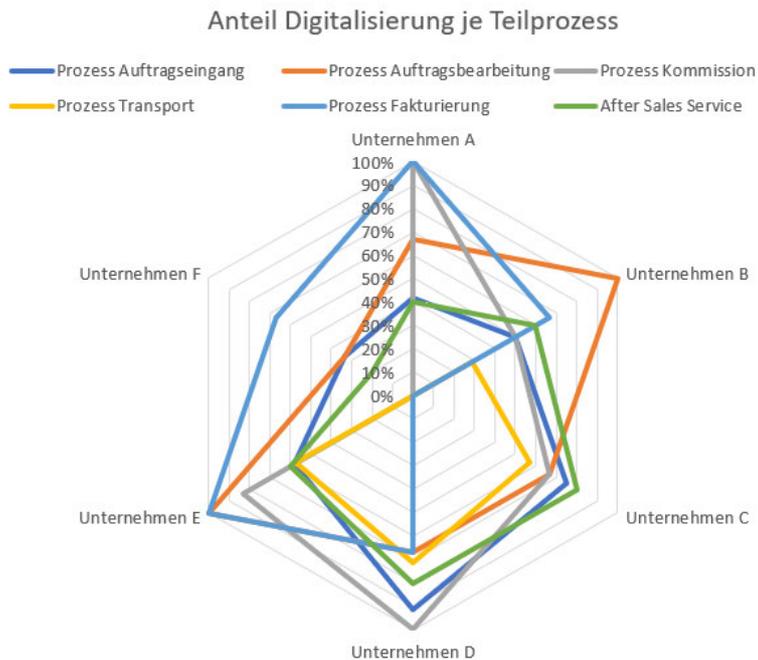


Abbildung 19: Digitalisierungsgrad je Prozess, eigene Darstellung

In Abbildung 18 wird dargestellt, wie viele Lösungen pro Prozess implementiert sind.

Firma D ist mit 30 von 36 implementierten Lösungen das am stärksten digitalisierte Unternehmen. Firma F mit acht von 36 das am geringsten digitalisierte Unternehmen.

	Prozess Auftragseingang	Prozess Auftragsbearbeitung	Prozess Kommission	Prozess Transport	Prozess Fakturierung	After Sales Service	Summe Lösungen
mögliche Lösungen	12	3	6	7	3	5	36
Unternehmen A	5	2	6	0	3	2	18
Unternehmen B	6	3	3	2	2	3	19
Unternehmen C	9	2	4	4	0	4	23
Unternehmen D	11	2	6	5	2	4	30
Unternehmen E	7	3	5	4	3	3	25
Unternehmen F	4	1	0	0	2	1	8
Mittelwert	7	2,2	4	2,5	2	2,8	
	58%	72%	67%	36%	67%	57%	

Abbildung 20: Berechnung Digitalisierungsgrad, eigene Darstellung

In Abbildung 19 werden Mittelwerte gebildet, um zu veranschaulichen, welche Prozesse am stärksten digitalisiert sind und worauf der Fokus der Unternehmen bisher lag.

Mit 72% ist die Auftragsbearbeitung der im Schnitt am höchsten digitalisierte Teilprozess. Darauf folgt der Fakturierungsprozess und die Kommission mit 67%, der Auftragseingangsprozess mit 58%, der After Sales Prozess mit 57%.

Der Transportprozess ist mit 36% der am wenigsten digitalisierte Prozess in den Unternehmen.

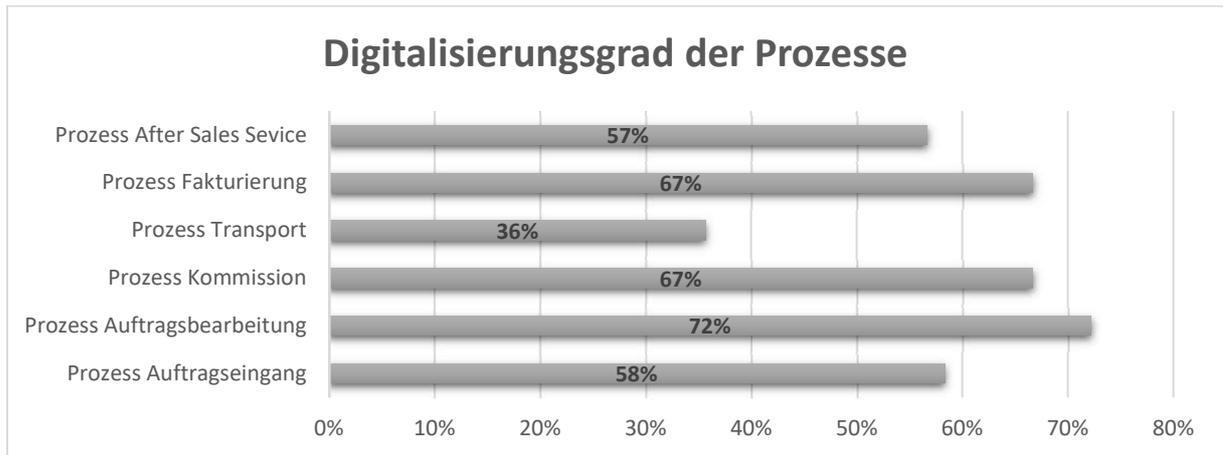


Abbildung 21: Digitalisierungsgrad der Prozesse, eigene Darstellung

4.1.2 Darstellung der Ergebnisse der vier Hauptkategorien

In diesem Kapitel werden die Detailergebnisse je Hauptkategorie dargestellt und analysiert.

Die vier Hauptkategorien sind

- Systeme und Software (S)
- Vorgänge bzw. Einzelschritte des Prozesses (V)
- Kennzahlen und Daten (D)
- Künstliche Intelligenz (KI)

Die folgenden Detailergebnisse werden immer mit 2 Grafiken veranschaulicht und nachfolgend kurz erklärt werden.

Die erste Abbildung des jeweiligen Unterkapitels zeigt immer die absoluten Werte pro Unternehmen an, sprich wie viele der zur Auswahl gestandenen Lösungen je Unternehmen implementiert, in Planung, nicht relevant oder mit keiner Angabe bewertet sind.

Daraus ergibt sich ein Mittelwert, der prozentual den Anteil der Bewertung im Verhältnis zu der Summe Gesamtlösungen darstellt.

Die Formel dazu sieht wie folgt aus;

$$\% \text{ Anteil an } 100\% = \frac{\text{Mittelwert implementierte Lösungen}}{\text{Summe Lösungen}} \times 100$$

Die zweite Grafik zeigt an, welches Unternehmen welche Lösung in der jeweiligen Kategorie implementiert hat. Im Balkendiagramm werden auf der Y-Achse die Lösungen gezeigt, auf der X-Achse die Anzahl an Unternehmen, welche die Lösung implementiert haben.

Die Relevanz und Komplexität der einzelnen Lösungen wurden von den Expertinnen ebenfalls bewertet, woraus sich wieder ein Mittelwert errechnet, der jeweils blau hinterlegt, dargestellt wird.

Diese Darstellungen und Berechnungslogiken werden in den nächsten 3 Hauptkategorien in der gleichen Form auftreten, daher wird der Rechengang nicht in jeder Darstellung nochmals explizit erwähnt.

4.1.2.1 Kategorie Systeme/Software

In den folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der Kategorie Systeme und Software im Detail dargestellt. Abbildung 20 zeigt, dass Unternehmen F sich stark von den anderen Unternehmen unterscheidet, da der Wert der umgesetzten Lösungen am niedrigsten ist, gleichzeitig die Relevanz aber als sehr hoch bewertet wird.

Unternehmen D hingegen erreicht einen sehr hohen Implementierungswert und wertet die Komplexität der Lösungen am geringsten ein.

Kategorie Systeme/Software						
17	Implementiert	in Planung	nicht relevant aktuell	k.A.	Relevanz	Komplexität
Unternehmen A	9	0	4	4	6,8	6,75
Unternehmen B	10	0	7	0	8,4	6
Unternehmen C	10	4	2	1	8,6	7,9
Unternehmen D	14	1	2	0	6,8	5,1
Unternehmen E	12	2	3	0	8,8	5,6
Unternehmen F	5	4	8	0	9	8
	10,0	1,8	4,3	0,8	8,1	6,6
	58,82%	10,78%	25,49%	4,90%		

Abbildung 22: Kategorie Systeme/Software, eigene Darstellung

Die Abbildung 21 zeigt, dass alle befragten Unternehmen über eine Web Shop Lösung verfügen, fünf von sechs der befragten Unternehmen auch noch im Bereich automatische

Fakturierung, CRM-System, individuelle Kommissionierung und EDI-Schnittstelle digitalisiert sind.

Shop in Shop Lösungen werden von keinem der befragten Unternehmen angeboten.

Obwohl man annehmen könnte, dass im technischen Großhandel die Preisstaffelung eine enorme Rolle in der täglichen Interaktion mit den Kunden spielt, verfügen nur zwei der insgesamt sieben befragten Unternehmen über eine automatisierte Preisstaffelung im E-Commerce Verkauf.

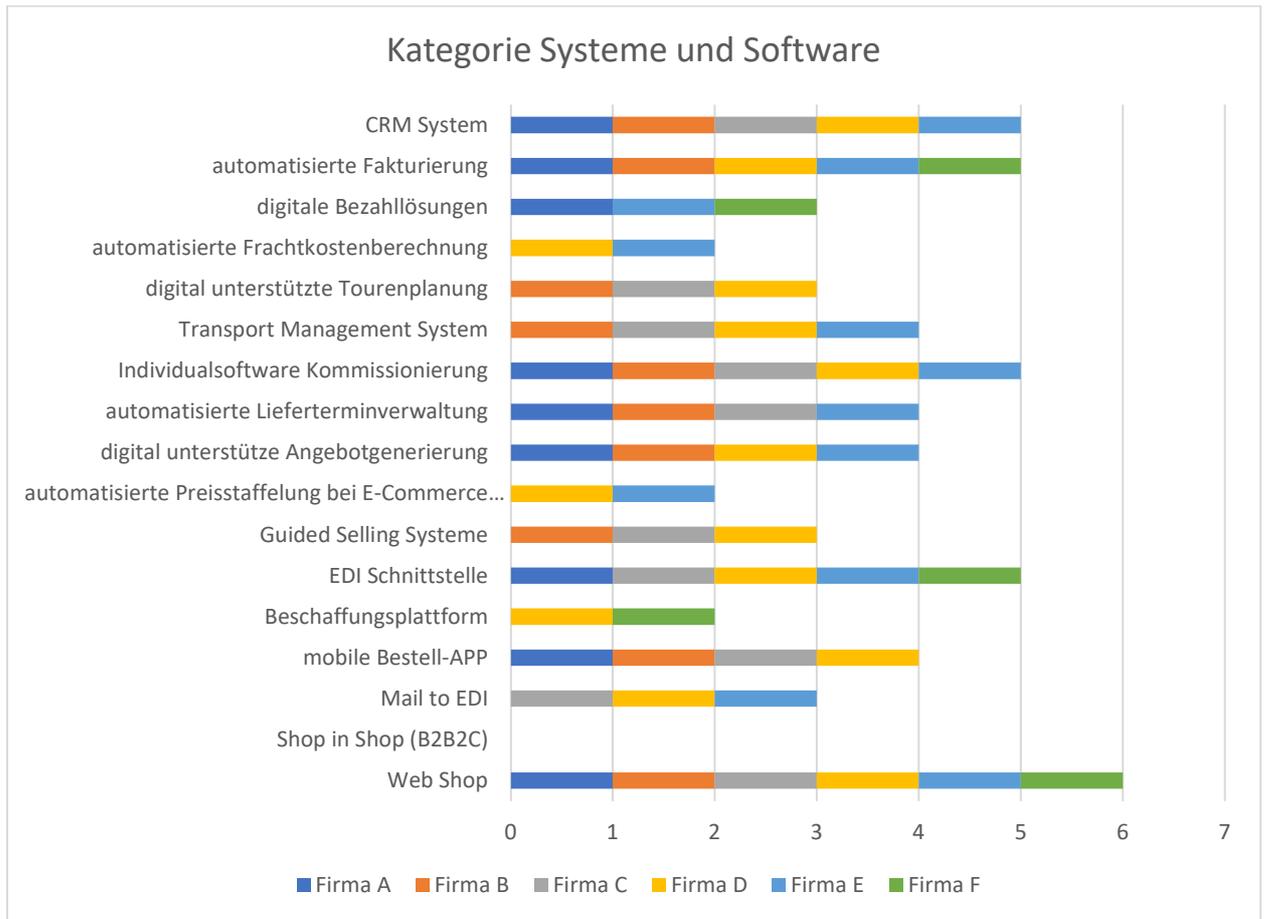


Abbildung 23: implementierte Lösungen Kategorie S, eigene Darstellung

4.1.2.2 Kategorie Vorgänge

In den folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der Kategorie Vorgänge im Detail dargestellt. In Abbildung 22 ist wieder auffällig, dass Unternehmen F am wenigsten digitalisiert ist, in diesem Fall die Relevanz aber am höchsten bewertet. Auch bei der Komplexitätsbewertung liegt das Unternehmen im oberen Drittel.

Kategorie Vorgänge (Einzelschritte des Prozesses)						
10	Implementiert	in Planung	nicht relevant aktuell	k.A.	Relevanz	Komplexität
Unternehmen A	5	1	2	2	9	5
Unternehmen B	6	1	3	0	8	4,6
Unternehmen C	6	2	2	0	8,16	7,3
Unternehmen D	9	0	1	0	7	4,3
Unternehmen E	7	2	1	0	7,4	3,7
Unternehmen F	3	3	4	0	9,5	7
	6,0	1,5	2,2	0,3	8,2	5,3
	60,00%	15,00%	21,67%	3,33%		

Abbildung 24: Kategorie Vorgänge, eigene Darstellung

Die Abbildung 23 zeigt, dass die Chatberatung und Routingoptionen für Kunden kaum implementiert sind. Der Fokus der Unternehmen liegt in dieser Kategorie eher an den digital unterstützen Kommissionier-Prozessen, automatisierter Lagertechnik und Auftragsbestätigungen, sowie den personalisierten Marketingmaßnahmen. Der klassische Außen- und Innendienst hat nach wie vor einen hohen Stellenwert bei den Unternehmen.

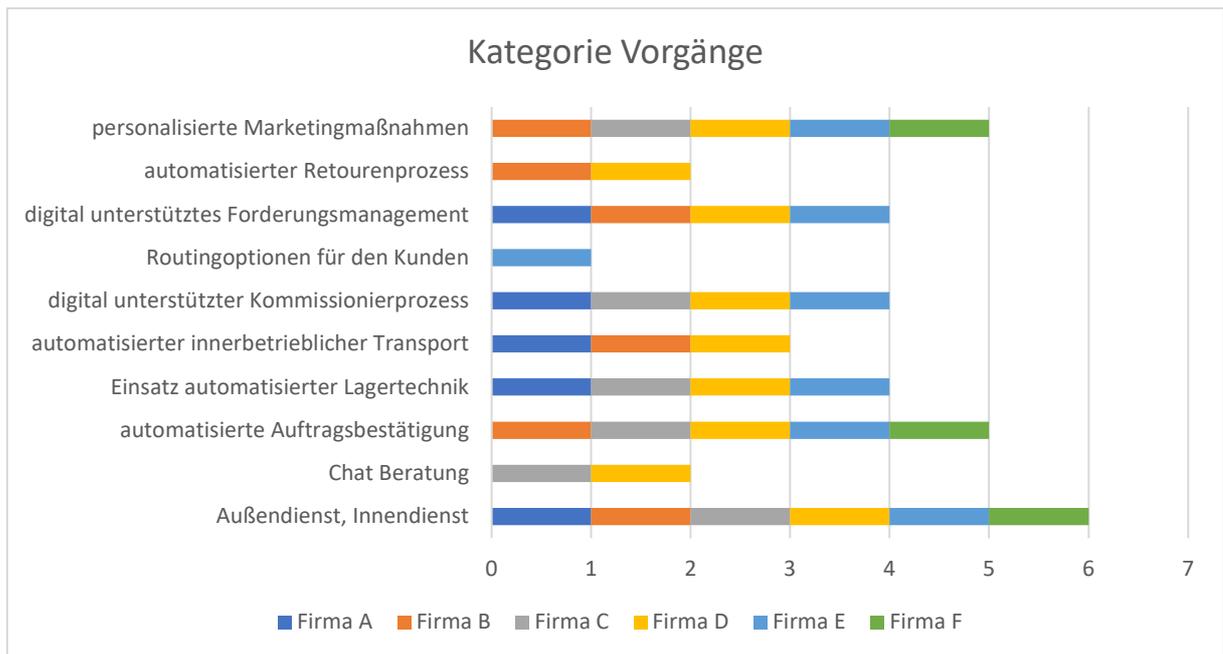


Abbildung 25: implementierte Lösungen Kategorie V, eigene Darstellung

4.1.2.3 Kategorie Kennzahlen

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Kategorie Kennzahlen und Daten im Detail dargestellt. Abbildung 24 zeigt, dass drei von sechs Unternehmen vier von fünf

aufgezählten Lösungen implementiert haben. Unternehmen F hat in dieser Kategorie die wenigsten Lösungen implementiert und stuft auch die Relevanz als aktuell sehr niedrig ein.

Kategorie Kennzahlen/Daten						
5	Implementiert	in Planung	nicht relevant aktuell	k.A.	Relevanz	Komplexität
Unternehmen A	3	0	0	2	7,6	4,8
Unternehmen B	2	1	2	0	9	6
Unternehmen C	4	1	0	0	6	7
Unternehmen D	4	0	1	0	6,25	3,8
Unternehmen E	4	0	1	0	8,3	5
Unternehmen F	0	0	5	0	3	8
	2,8	0,3	1,5	0,3	6,7	5,8
	56,67%	6,67%	30,00%	6,67%		

Abbildung 26: Kategorie Kennzahlen und Daten, eigene Darstellung

Abbildung 24 zeigt, dass fünf von sechs Unternehmen die Live-Bestandsverfügbarkeit anzeigen, jedoch nur ein Unternehmen den Kunden einen Live-Status ihrer Sendungen zur Verfügung stellt.

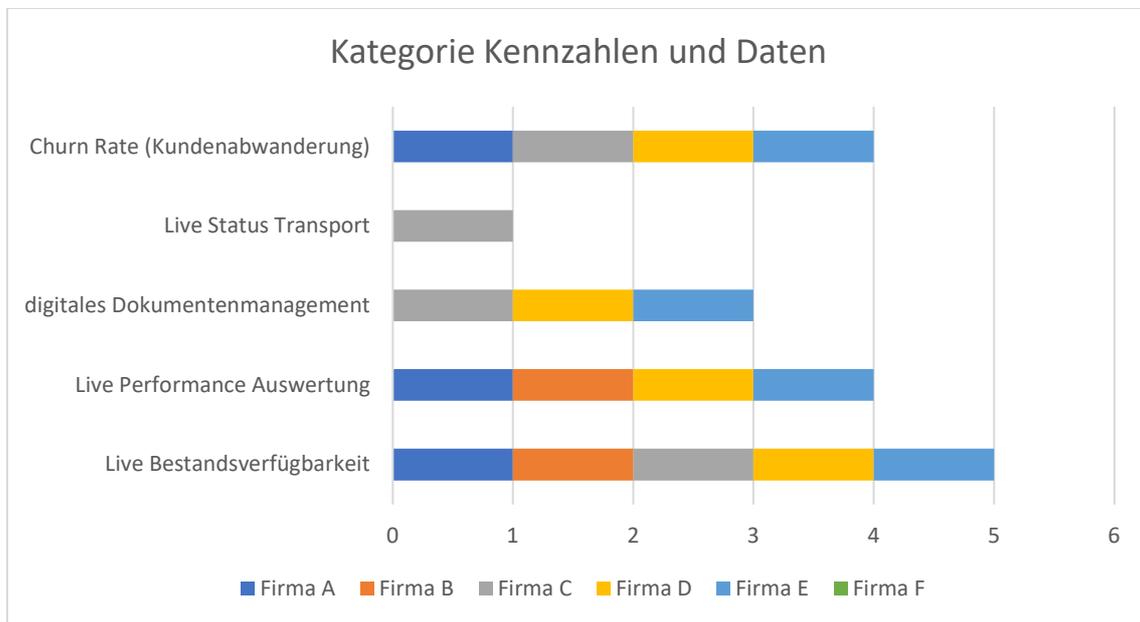


Abbildung 27: implementierte Lösungen Kategorie D, eigene Darstellung

4.1.2.4 Kategorie Künstliche Intelligenz

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Kategorie Künstliche Intelligenz im Detail dargestellt. Ein Großteil der Unternehmen hat in dieser Kategorie noch kaum Lösungen implementiert, stuft die Relevanz aber im Vergleich zu den bisher analysierten Kategorien als

sehr hoch bzw. am höchsten ein. Lediglich Unternehmen F hat noch keine einzige genannte Lösung implementiert und sieht auch keine hohe Relevanz für eine Umsetzung.

Kategorie Künstliche Intelligenz						
4	Implementiert	in Planung	nicht relevant aktuell	k.A.	Relevanz	Komplexität
Unternehmen A	1	0	2	1	10	6,5
Unternehmen B	1	2	1	0	9	7
Unternehmen C	2	1	1	0	8	7,5
Unternehmen D	3	1	0	0	6,25	4,25
Unternehmen E	2	1	1	0	9,5	6,5
Unternehmen F	0	0	4	0	3,4	9,5
	1,5	0,8	1,5	0,2	7,7	6,9
	37,50%	20,83%	37,50%	4,17%		

Abbildung 28: Kategorie KI, eigene Darstellung

Aus Abbildung 26 geht hervor, dass Chatbots in keinem der Unternehmen zum Einsatz kommen, fünf von sechs der befragten Unternehmen aber bereits mit predictive analytics und KI basierten Lösungen zum Auslesen von Dokumenten und Bestellungen arbeitet.

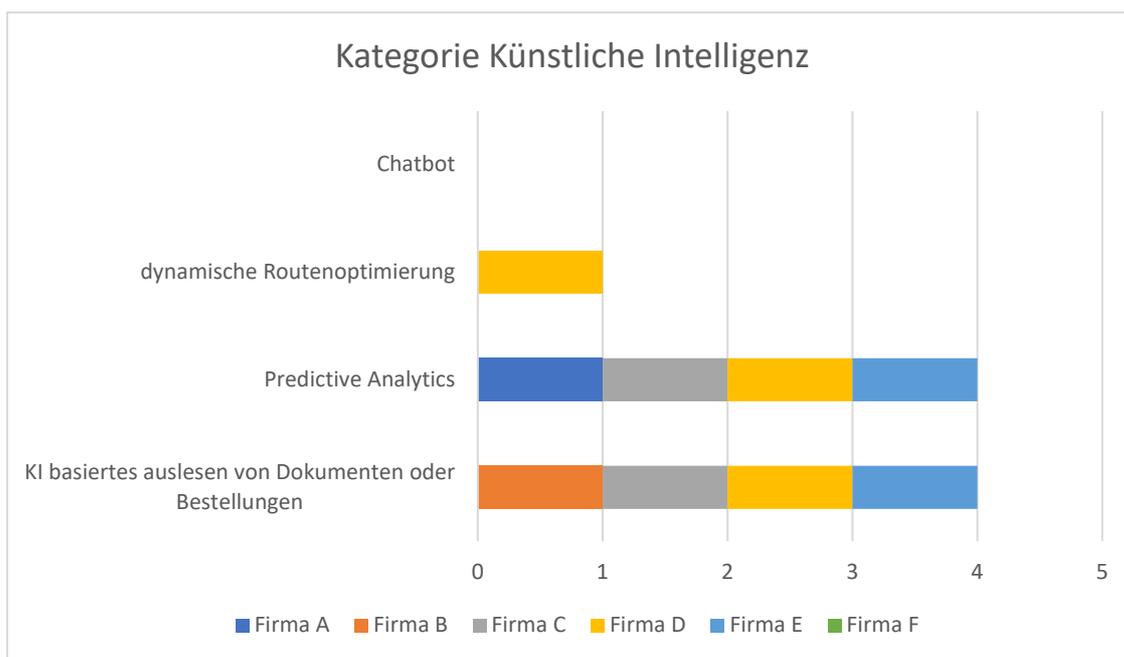


Abbildung 29: implementierte Lösungen Kategorie KI, eigene Darstellung

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der sieben Experteninterviews dargestellt. Die Zuordnung der acht Hauptkategorien erfolgte auf Basis der sozialen und der inhaltlichen Ebene

- Inhaltliche Ebene
 - Treiber der Digitalisierung
 - Datennutzung
 - Prozess der Digitalisierungsinitiativen
 - Entscheidungsprozesse
- Soziale Ebene
 - Change-Management
 - Agilität
 - Einbindung der Organisation
 - Kundennutzen

4.2.1 Inhaltliche Ebene

4.2.1.1 Treiber der Digitalisierung

Die Expertinnen- und Experteninterviews haben ergeben, dass es eine große Übereinstimmung bei der Frage gibt, wer die Treiber der Digitalisierung sind.

Zum einen sind es die Kunden bzw. die Kundenanforderungen, da verstärkt durch den Generationswechsel in vielen Unternehmen, Kunden digitale Lösungen fordern und auch nutzen. Produkte und Lösungen sollen in mobiler und digitaler Form zur Verfügung stehen.

Zum zweiten sind es die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, da durch den Ausstieg der Babyboomer Generation Wissen transferiert werden muss und neues Personal so effizient wie möglich angelernt werden kann. Auch die Fluktuation und somit verlorenes und angelerntes Wissen soll erhalten bleiben. Personalkapazitäten spielen in jedem der befragten Unternehmen eine große Rolle, Teams sind oft mit dem Tagesgeschäft schon ausgelastet und müssen zudem noch die Zusatzkapazitäten aufbringen, um digitale Werkzeuge neu zu lernen bzw. in Projekten mitzuwirken.

Als drittes führen die Unternehmen die Prozesse an, diese werden durch digitale und automatisierte Lösungen stabilisiert und erhöhen gleichzeitig die Qualität, da Fehlerquellen, die vorher durch manuelle Prozesse verursacht wurden, reduziert werden können. Die Zeitersparnis im Innendienst bzw. bei klassischen Sachbearbeitungsthemen wird in vielen der befragten Unternehmen in diversen Kosten-Nutzen-Rechnungen angewendet, um die Ressourcen für andere Projekte oder andere Tätigkeiten freizubekommen.

Als viertes ausschlaggebendes Kriterium wird der Markt selbst gesehen. Innovationsdruck kommt von den direkten oder indirekten Marktbegleitern, vor allem aber auch aus dem B2C Bereich, wo innovative Lösungen für den B2B Sektor genutzt werden können.

Die Kundinnen und Kunden werden digital affiner, ein gut funktionierender Web-Shop ist mittlerweile Grundvoraussetzung, um das Geschäft heute abwickeln zu können.

Hier ist auch der Grad der Digitalisierung ausschlaggebend bzw. die Selbsteinschätzung der Unternehmen. Alle befragten Unternehmen schätzen sich mit sechs und höher als sehr hoch digitalisiert ein, der Mittelwert aus allen Befragungen ergibt sogar acht, was impliziert, dass sich mit dem Thema bereits heute sehr stark auseinandergesetzt wird.

4.2.1.2 Datennutzung

Fast alle Expertinnen und Experten haben angegeben, dass es keine zentrale Datenverarbeitungsstelle gibt, sondern hauptsächlich aus dem Controlling, der IT oder in den Fachabteilungen selbst, Daten gesammelt und ausgewertet werden. Es gibt aktuell in den meisten befragten Unternehmen Kennzahlen aus dem E-Commerce Bereich, die Web Shop Logins, Penetration Rate, Suchergebnisabfragen oder die Click Rate auswerten und für Maßnahmen zur Steigerung der Usability verwerten. Zwei Unternehmen haben angegeben, dass speziell „Guided Selling“ Modelle und „Pricing Modelle“ auf Basis der Daten erstellt und weiterentwickelt werden. KI-Modelle stecken laut den Befragten noch in der Entwicklungsphase, wobei zwei Unternehmen bereits Erfahrung mit Chat GPT und KI basierten Programmen an der Verbesserung der Web Shop Performance arbeiten.

Bei den befragten Personen gab es drei, die fehlende Datenanalysten bzw. ein fehlendes Data Science Team als hinderlich für den raschen Ausbau der Digitalisierung sahen und sich deshalb in diesem Bereich mehr Ressourcen wünschen würden.

4.2.1.3 Prozess der Digitalisierungsinitiativen

Die Interviews haben ergeben, dass es in den Unternehmen unterschiedlichste und vielfältige Prozesse bzw. Methoden und Herangehensweisen für die Ideenfindung in Bezug auf Digitalisierungspotentiale gibt. Drei unterschiedliche Ansätze konnten im Zuge der Befragungen herausgearbeitet werden;

- Potentialerarbeitung durch Marktbeobachtung, Austausch mit anderen Unternehmen im direkten Kontakt oder auf Messen und durch Kooperationen mit Forschungspartnern

- Kundenzentrierte Herangehensweise durch Einholen von Kundenfeedback und Initialisierung von Digitalisierungsprojekten maßgeschneidert auf die Kundenbedürfnisse.
- Interne Workshops und Ausarbeitung von Effizienzpotentiale durch starke Einbindung der Belegschaft.

Speziell in einem Unternehmen konnte im Zuge der Interviews festgestellt werden, dass durch ein PMO oder QM unterstützten Begleitprozess, Digitalisierungspotentiale rascher identifiziert, priorisiert und nachverfolgt werden können. Die Organisation bzw. Projektteams werden laut Befragung von den meisten Unternehmen frühzeitig miteingebunden, um einen erfolgreichen Innovationsprozess gewährleisten zu können.

4.2.1.4 Entscheidungsprozesse

Fast alle Expertinnen und Experten haben angegeben, dass immer das lokale Senior Management Level bzw. die Geschäftsführung die Entscheidungen trifft. Es kommen klassische hierarchische bzw. Wasserfallprojektstrukturen zum Einsatz, was je nach Organisationform und Komplexität, zu kürzeren oder längeren Entscheidungswegen führt.

Prozessmanagement-Teams bzw. Fachabteilungen übernehmen in den meisten Fällen zwar die inhaltliche Aufbereitung, verfügen aber oft über keine Entscheidungskompetenzen, die ausgearbeiteten Lösungen auch umzusetzen. Speziell das Thema Ressourcen und der Umgang damit, war bei allen Befragungen ein großes Thema. Entscheidungen werden oft aufgeschoben, da die Ressourcen fehlen bzw. die Verteilung dieser, nicht geklärt ist.

Im Unternehmen D wird mit einem speziellen Tool gearbeitet, um die Entscheidungsprozesse zu unterstützen und die Ziele und Ressourcen klar zu definieren und nachzuverfolgen. OKR-Tool ermöglicht es der Geschäftsleitung, Aufgaben der Teams mit der Gesamtstrategie und den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verknüpfen. Außerdem ist es von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einsehbar und schafft somit volle Transparenz in Bezug auf aktuelle Entscheidungsprozesse und Projekte.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Ergebnisse - inhaltliche Ebene Ebene, eigene Darstellung

Inhaltliche Ebene	Zusammenfassung der Ergebnisse
Treiber der Digitalisierung	<p>Kundenanforderungen: Kunden wollen digitale Lösungen und Bestellungen von überall absetzen können</p> <p>Personal: Wissenstransfer aufgrund höherer Fluktuation und Ende der Babyboomer Generation</p> <p>Produktivitätssteigerung</p> <p>Markt: Innovationsdruck kommt vom klassischen Wettbewerb und neuen Marktbegleitern</p> <p>Prozesse: Stabilisierung und Erhöhung der Qualität bzw. Reduktion der Fehleranfälligkeit durch manuelle Eingaben</p>
Datennutzung	<p>Datenanalysten fehlen oft in den Unternehmen, es gibt vereinzelt zentrale Stelle, die alle Daten verwalten, auswerten und aufbereiten</p> <p>Das Potential für Datennutzung ist enorm – Click Rate, Churn Rate, Guided Selling Modelle, Retention Rate, Pricing Anwendungen, Such Analysen</p> <p>Zentrale Datenstelle mit Datenanalysten implementieren</p> <p>Implementierung und Steuerung über Digitalisierungskennzahlen</p> <p>KI basierte Programme stecken noch in der Entwicklung, Einzelanwendungen gibt es aber bereits</p>
Prozess der Digitalisierungsinitiativen	<p>Marktbeobachtung durch Studien, Fachliteratur und Austausch anderer digitaler Unternehmen. Der Kunde im Fokus, heißt dass anhand von Kundenfeedbacks, Digitalisierungspotentiale ausgearbeitet werden. Das direkte Feedback vom Vertrieb bzw. der MitarbeiterInnen wird auch berücksichtigt.</p> <p>Datengestützte Digitalisierungsprojekte werden gemeinsam mit Forschungspartnern ausgearbeitet</p> <p>PMO/QM unterstützter Begleitprozess durch Innovationsmodelle</p> <p>Kundenzentrierung und Customer Journey Ansatz – die Digitalisierung wird durch die Sicht des Kunden priorisiert und initialisiert.</p> <p>Die Organisation wird stark eingebunden, Einschulungsmaßnahmen sind ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung</p> <p>Workshops und externe Informationseinholung</p>
Entscheidungsprozess	<p>National Bottom UP, international im Konzernumfeld Top-down entsprechend der Strategie</p> <p>KVP, Kanban, PMO/QM und OKR-Prozesse werden für die Entscheidungsaufbereitung eingesetzt</p> <p>Implementierung von Tools, um die Ressourcenverteilung zu managen und Überlastungen von Teilorganisationen zu verhindern.</p>

4.2.2 Soziale Ebene

4.2.2.1 Change-Management

Obwohl das Thema Change-Management nicht explizit abgefragt wurde, ergaben sich doch im Zuge der Interviews viele Anknüpfungspunkte und Parallelen, auch in Bezug auf das Thema Agilität, das im nächsten Unterpunkt noch genauer analysiert wird.

Viele der Befragten gaben an, und das haben auch die Ergebnisse der Bewertungsmatrix gezeigt, dass oft nicht die Systeme das Problem sind, weil diese ausreichend zur Verfügung stehen, sondern dass die Komplexität beim Menschen entsteht. Die triviale Digitalisierung ist durch die eingeführten Systeme, Software etc. gemacht worden, was oft fehlt sind Vorgehensmodelle und Prozesse, um die Digitalisierung auch tatsächlich nutzenbringend in der Organisation und für den Kunden einzubinden.

Die strategische Vision des Unternehmens spielt dabei für viele der Befragten eine nicht minder wichtige Rolle. Die strategische Vision und der „Sense of Urgency“ müssen von der Unternehmensleitung klar kommuniziert und gesteuert werden.

Speziell bei einem Interviewpartner spielte der Innovationsdruck der Branche ebenfalls noch eine relevante Rolle in Bezug auf das Thema Change. Die letzten Jahre, speziell auch während der Corona Pandemie, haben den Innovationsdruck und die Art und Weise der Kommunikation und Zusammenarbeit verändert. Der gesamte B2B Markt ist komplexer als B2C, die Kunden und auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordern jedoch stark beeinflusst vom B2C Business, neue Lösungen und Ansätze für das Thema Digitalisierung.

4.2.2.2 Agilität

Speziell im Bereich Agilität sehen viele der Expertinnen und Experten eine große Notwendigkeit, agilere Prozesse und Strukturen aufzubauen, da bei den meisten Befragten genau dieses Thema in der Organisation zu wenig ausgeprägt ist. Viele der Unternehmen arbeiten nach einem klassisch hierarchisch aufgebauten Organisationsmodell, was die Geschwindigkeit nicht erhöht, ganz im Gegenteil sogar eher verringert.

Cross Funktionale Teams und Design Thinking Ansätze wurden zwar von drei der befragten Unternehmen genannt, jedoch nur in kleinen Teilbereichen der Organisation und nicht vollumfänglich.

Speziell der Vertrieb und dessen Sichtweise auf das aktuelle Geschäft und die Prozesse wurde von einigen Interviewpartnerinnen und -partnern als sehr kritisch gesehen, weil die Digitalisierung und Tools als zusätzlicher Aufwand gesehen werden und sich modernere Methoden für mehr Agilität schlecht umsetzen lassen.

Auch fehlen in vielen Unternehmen oder Unternehmensteilen die richtigen Skills, um agilere Strukturen zu schaffen. Eine Expertin hat angegeben, dass in Ihrem Team bereits agilere Arbeitsformen umgesetzt werden und als Pilot dafür dient, diese Arbeitsweisen im gesamten Unternehmen zu etablieren. Auch der Blick in andere Unternehmen lohnt sich aus Sicht der Expertin, um für das eigene Unternehmen Impulse und Best-Practice Beispiele mitzunehmen.

Die IT bzw. IT-Ressourcen wurden von vielen als Flaschenhals bewertet, da mittlerweile alle Projekte Einfluss auf Systeme und Programme haben, was noch kein Grund für fehlende Agilität bedeuten würde, jedoch von den Expertinnen und Experten so gesehen wurden und somit ein schnelleres Vorankommen verhindern. Mehr Ressourcen in diesem Bereich und eine bessere Verteilung der Ressourcen bzw. ein besseres Auslastungsmanagement würden dazu beitragen, rascher Lösungen zu finden und zu implementieren.

4.2.2.3 Einbindung der Organisation

Viele der Befragten Unternehmen haben hier ähnliche Prozesse und Vorgehen beschrieben, die dazu dienen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualitativ und ehestmöglich, in die Prozesse miteinzubinden. Viele der interviewten Unternehmen arbeiten in internen Workshops an Digitalisierungsthemen und analysieren gemeinsam aus allen Unternehmensbereichen die Prozesse und versuchen Lösungen auszuarbeiten.

Es wird als hilfreich beschrieben, dass sich nicht nur der Fachbereich mit einem spezifischen Thema auseinandersetzt, sondern dass unterschiedlichste Betrachtungsweisen aus unterschiedlichsten Teilen der Organisation zu einem effektiven Verbesserungsprozess beitragen können. Zwei der befragten Unternehmen gaben an, dass dies speziell durch eine eigene Lernakademie bzw. durch den Aufbau von speziellen Skills auf eigens entwickelten Lernplattformen, der Aufbau von Problemlösungskompetenzen gefördert wird und somit ein besseres Ergebnis in den Workshops bzw. bei der spezifischen Aufbereitung verschiedenster Themen, erzielt wird.

Großen Einfluss hat hier auch aus Sicht der Interviewpartnerinnen und Partner das Management. Je früher und je klarer die Strategie kommuniziert und die Vorteile für die Organisation und einzelnen Teams erläutert werden, desto besser können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitwirken und sich für die Ausarbeitung von Potentialen begeistern lassen.

4.2.2.4 Kundennutzen

Für alle Befragten ist der Mehrwert von Digitalisierungslösungen unstrittig und ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei den Kunden. Digitale Tools schaffen die Möglichkeit, ganzheitliche Lösungen für die Kunden anzubieten und zu implementieren. All in One Lösungen spielen in Bezug auf

die Komplexität eine enorme Rolle, je einfacher und nutzenbringend für den Kunden, eine Anbindung auch einen Mehrwert in Form von Zeitersparnis und Komplexitätsreduktion mit sich bringt, sind die Kunden auch bereit eine höhere Bindung mit dem Unternehmen einzugehen, was dazu führt, dass gewisse Faktoren wie der Produkt-Preis eventuell nicht mehr das alleinige Kaufentscheidungskriterium sind. Service am Kunden spielt für die meisten der Expertinnen und Experten hier eine große Rolle. Drei der interviewten Unternehmen arbeiten sehr stark mit Kundensegmentierung, was bedeutet, dass nicht alle Lösungen vollumfänglich und pauschal allen Kunden angeboten werden, sondern die Kunden in Segmente unterteilt sind, die dann auf die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen, zugeschnittene Lösungen, Angebote bzw. auch Pricing und Logistiklösungen, erhalten.

Eine Expertin gab an, dass Im E-Commerce Bereich, speziell bezogen auf die Web Shop Lösungen, die Usability der Anwendungen im Vordergrund steht und einen Nutzen für die Kundschaft bringen muss. Hier wird wieder der Begriff Kundenzentrierung und Customer Journey verwendet und dass dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist, aber auch einen enormen Mehrwert für den Kunden bringt.

Tabelle 3: Zusammenfassung der Ergebnisse - Soziale Ebene, eigene Darstellung

Soziale Ebene	Zusammenfassung der Ergebnisse
Change- Management	Sense of Urgency vermitteln, um Geschwindigkeit zu erhöhen Organisatorische Veränderung bei der Digitalisierung Prozesse nachziehen, nicht nur Softwarelösungen implementieren Strategische Vision und Kultur Change Vorgehensmodelle für Prozesse und Abläufe, um die Komplexität zu reduzieren
Agilität	Kompetenz und Skills Aufbau Agilere Strukturen anstelle von Linienstrukturen Gezieltere Kapazitätsplanung im Bereich Digitalisierung, da die Ressourcen oft fehlen
Einbindung der Organisation	QS-Akademie und Learning Tools für Kompetenzaufbau Frühe Einbindung der Organisation – es braucht eine frühe Einbindung der Organisationseinheiten und Teams Interne Workshops, die dazu dienen Potentiale aufzuzeigen und Lösungen auszuarbeiten
Kundennutzen	All in One Lösungen Usability ist ein Schlüsselfaktor Automatisierte Anbindungen schaffen Mehrwert und Stabilität

4.3 Fazit

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse nochmal zusammengefasst und die wichtigsten Erkenntnisse reflektiert und dargestellt.

Im Zuge der empirischen Ausarbeitung der Masterarbeit wurde mittels Experteninterviews und einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring, acht Hauptkategorien gebildet und im Kapitel 4.2 näher beschrieben, sowie einer inhaltlichen und sozialen Ebene zugeordnet:

- Inhaltliche Ebene: Treiber der Digitalisierung, Datennutzung, Prozess der Digitalisierungsinitiativen, Entscheidungsprozesse
- Soziale Ebene: Change-Management, Agilität, Einbindung der Organisation, Kundennutzen

Im Zuge der Interviews sollten sich die Expertinnen und Experten auch selbst einschätzen, was den Grad der Digitalisierung betrifft. Sechs der sieben befragten Unternehmen schätzten sich mit sechs und höher ein, der Mittelwert aus allen Befragungen ergibt 7,4, was auf eine sehr hohe Digitalisierung schließen lässt. Setzt man diese Selbsteinschätzung jedoch ins Verhältnis zu den Ergebnissen der Bewertungsmatrix, wo der höchste Wert der bewerteten sechs Teil-Prozesse 72% ergibt, ist davon auszugehen, dass es hier durchaus Potential für eine gezieltere Selbstreflexion gibt.

Die Komplexität und Geschwindigkeit, mit der sich die Welt verändert, nimmt zu und erfordert den Einsatz digitaler Technologien, die dabei unterstützen, die Produktivität zu erhöhen, Prozesse zu vereinfachen und verändert somit natürlich auch Kommunikationswege, intern wie extern, sowie die gesamte Prozesslandschaft.

Die Digitalisierung als solches ist im technischen Großhandel aber angekommen und beeinflusst Strategien, das tägliche TUN, die Kultur und die Prozesse und Systeme, die für einen täglichen operativen Ablauf notwendig sind.

Die Potentiale und Chancen in Bezug auf Daten, KI und der Digitalisierung von Teilprozessen sind nach wie vor enorm im Großhandel. Für die Nutzung dieser gesammelten Daten braucht es aber ein intensiveres Auseinandersetzen mit Big Data und eine ausgeprägte Change Kultur, um die bestehenden und zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf vorzubereiten. Eine klare Strategie und Vision, das Warum, ist hier wesentlich, um die Potentiale im Unternehmen zu nutzen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen die Angst vor den Veränderungen zu nehmen.

Auch die Agilität und die Organisation bzw. die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, hat sich als sehr wesentlicher Erfolgsfaktor für die Digitalisierungsinitiativen in den Unternehmen gezeigt. Speziell bezogen auf das Thema Agilität, braucht es im technischen Großhandel ein Umdenken. Nur bei einem kleinen Teil der befragten Unternehmen hat sich

herausgestellt, dass es angelehnt an wissenschaftliche Methoden, einen agilen und strukturierten Angang gibt. Agilität wird aber für die Zukunft eine noch größere Rolle spielen, da die Aufgaben komplexer werden und mit klassischen Organisationsmodelle keine Agilität aufgebaut werden kann.

5 Schlussbetrachtung

Abschließend, wird in diesem letzten Kapitel mit Hilfe der gewonnen Erkenntnisse aus der Masterarbeit, auf die Beantwortung der Forschungsfrage eingegangen und die relevanten Ergebnisse analysiert und zusammengefasst. Im Zuge dessen erfolgt auch noch eine kritische Betrachtung der Arbeit sowie das Aufzeigen von weiteren Forschungsmöglichkeiten, sowie die Limitationen dieser Arbeit.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Im Zuge der Erarbeitung dieser Masterarbeit sollten wesentliche Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie der Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel aussieht und wie weit digitalisiert die Branche aktuell schon ist. Begonnen wurden die Arbeit mit einer Literatur- und Desktoprecherche, um die theoretischen Grundlagen, bestehend aus dem Auftragsabwicklungsprozess im Großhandel, Digitalisierung, Digitale Transformation, Big Data, Change-Management, Logistik, Disruption, Innovationskultur, und Plattformgeschäftsmodele, zu analysieren und darzustellen.

Der empirische Teil der Arbeit wurde angelehnt an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring mit Hilfe von Expertinnen und Experteninterviews durchgeführt, wo anhand der acht herausgearbeiteten Hauptkategorien eine Zuteilung auf sozialer Ebene und inhaltlicher Ebene erfolgt ist. Daraus abgeleitet wurde mittels einer auf den technischen Großhandel zugeschnittenen Bewertungsmatrix die nachfolgenden Forschungsfragen beantwortet.

FF 1: Wie gestaltet sich der Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel am Beispiel des Elektrogroßhandels?

Der Auftragsabwicklungsprozess im Elektrogroßhandel weicht kaum von den Standardprozessen im technischen Großhandel im Allgemeinen ab. Die Bewertungsmatrix bzw. die Referenzsysteme wurde anhand bestehender Prozesse und Systeme im Elektrogroßhandel erstellt und bildete die Grundlage der Bewertungsmatrix für die übrigen befragten Unternehmen im Umfeld des technischen Großhandels. Bei den Befragungen sind kaum Abweichungen bzw. andere Referenzprozesse angeführt worden, die darauf schließen lassen würden, dass die Teilprozesse wesentlich abweichend sind.

Kapitel 2.1 bildet somit den Auftragsabwicklungsprozess im technischen Großhandel allgemein, aber auch spezifisch im Elektrogroßhandel ab.

FF 2: Wie weit ist der technische Großhandel heute schon digitalisiert und welche Potentiale noch ungenutzt?

Der technische Großhandel ist in vielen Bereichen heute ein digitalisierter Dienstleistungsanbieter, der die letzten Jahre viel im Bereich Software und Systeme investiert hat.

Auf inhaltlicher Ebene spielen ERP-Landschaften, Schnittstellen zu den Kunden und E-Commerce Lösungen eine zentrale Rolle und wurde von allen befragten Unternehmen als wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie angeführt. Wesentlicher Treiber für alle Anstrengungen, die Unternehmen und laufenden Prozesse zu digitalisieren sind sich verändernde Markanforderungen, der Fachkräftemangel und das Ziel die Qualität, Zeit und Kosten in den Unternehmen und den einzelnen Unternehmensbereichen zu steigern.

Im Vergleich zum B2C Bereich sieht der Autor noch ein erhebliches Potential im Bereich automatisierter Preisstaffelungssysteme, oft von den Experten als Pricing erwähnt und im Bereich automatisierter Verarbeitung von Dokumenten und Bestellungen seitens der Kunden.

Der B2B Auftragsabwicklungsprozess ist hier im Vergleich zu B2C Lösungen, wo das Pricing eine enorme Kaufentscheidung darstellt und sehr individuell auf Kundengruppen zugeschnitten ist, im technischen Großhandel noch sehr unterrepräsentiert und wird kaum von den Unternehmen, im Zeitraum der Befragung genutzt.

FF 3: Welche Handlungsfelder und Empfehlungen lassen sich anhand der wissenschaftlichen Analyse ableiten?

Die Befragungen und Auswertungen der Bewertungsmatrix zeigen, welche System und Prozesse verbreitet und überschneidend digitalisiert wurden, jedoch auch das noch enorme Potentiale wie zum Beispiel im Teilprozess Transport vorhanden sind.

Auch das Thema Daten, Datenmanagement und KI steckt bei vielen Unternehmen noch in der Entwicklungs- bzw. Aufbauphase. Mit 37,5% an durchschnittlicher Implementierungsquote bei nur vier abgefragten Lösungen zeigt, dass für die Unternehmen eine Relevanz vorhanden ist, jedoch die Einbindung von KI-Systemen noch am Anfang steht. Hier fehlt es den Unternehmen oft noch an Ressourcen bzw. auch den richtigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um gezielt Daten für die Weiterentwicklung von Services und Dienstleistungen nutzen zu können. Andere Branchen, speziell aus dem B2C Bereich, machen hier die letzten Jahre enorme Fortschritte und der Großhandel muss hier versuchen, rascher Kompetenzen und gute Strategien aufzubauen und zu entwickeln.

Auf sozialer Ebene setzen sich die Unternehmen stark mit dem Thema Change-Management und Agilität auseinander. Bei vielen der befragten Unternehmen wurde oft die strategische Vision angeführt, sowie dass es andere Zusammenarbeitsformen braucht, als die klassischen hierarchischen Modelle heute zulassen.

Ein Bestandteil ist hier die Agilität, die oft in den Unternehmen noch fehlt. Es gibt nur isolierte Teams und Bereiche, die nach agilen Methoden arbeiten, speziell in Bezug auf die Digitalisierung, das aber in allen Unternehmensbereichen relevant wäre. Viele der Interviewpartner- und Partnerrinnen und Partner haben das als hinderlich gesehen und würden sich andere und agilere Formen der Zusammenarbeit wünschen.

FF 4: Welche Vorgänge, Systeme, Daten, Kennzahlen oder KI basierten Lösungen kommen heute schon im Auftragsabwicklungsprozess zur Anwendung?

Kapitel 4, insbesondere das Unterkapitel 4.1.2 gibt einen genauen Überblick, welche Lösungen im jeweiligen Prozessstrang heute schon in den befragten Unternehmen zum Einsatz kommen und welche noch in der Planungsphase sind.

Die am häufigsten genutzten Systeme sind Web Shop Lösungen, CRM-Systeme, individuelle Kommissionier-Systeme, eine automatisierte Fakturierung sowie EDI Schnittstellen.

Automatisierte Preisstaffelungssysteme bei E-Commerce Bestellungen, Beschaffungsplattformen und Shop in Shop Lösungen kommen sehr selten zur Anwendung.

Im Bereich Vorgänge ist der Außendienst und Innendienstkontakt nach wie vor der ausgeprägteste Vorgang, sowie personalisierte Marketingmaßnahmen und automatisierte Auftragsbestätigungen.

Vorgänge wie ein automatisierter Retouren Prozess oder Routingoptionen für Kunden im Bereich Transport oder eine Chat Beratung, spielen bei den meisten Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle.

Im Bereich Kennzahlen und Daten verfügen fast alle befragten Unternehmen über Live-Bestandverfügbarkeitsinformationen sowie Live Performance Auswertungen der Web-Shops. Der Bereich Transport ist hier ein sehr unterrepräsentierter Bereich, nur ein Unternehmen gab an, einen Live-Status der Lieferung dem Kunden zur Verfügung zu stellen.

In der Kategorie Künstliche Intelligenz arbeiten jeweils vier Unternehmen mit Predictive Analytics und einem KI basiertem Auslesen von Dokumenten und Bestellungen. Eine Dynamische Routenoptimierungen wird nur von einem Unternehmen genutzt und die Funktion eines Chatbots ist bei keinem einzigen der Unternehmen in Verwendung.

5.2 Kritische Betrachtung der Arbeit

Da sich die Masterarbeit damit befasst hat, einen sehr generellen Überblick über den Auftragsabwicklungsprozess zu geben und die Experteninterviews sowie Bewertungsmatrix nur mit einem kleinen Teil der Unternehmen geführt bzw. ausgefüllt wurden die dem technischen Großhandel zugeordnet werden können, bleibt das Risiko, dass hier kein vollständiges Bild der Digitalisierungsquote gegeben werden kann. Des Weiteren hätten auch Teilprozesse im Detail herausgearbeitet werden können, um zu veranschaulichen, wie sich mit Hilfe von Digitalisierung die Produktivität und die Qualität steigern, sowie die Kosten reduzieren lassen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen entlastet bzw. für neue und andere Aufgaben freigemacht werden können.

Der Fokus lag aber auf einer Ist-Erhebung und auf der Ausarbeitung von generellen Potentialen und nicht, Digitalisierungstools auszuarbeiten und zu präsentieren.

Für die Literaturrecherche wurden vorwiegend Veröffentlichungen aus dem deutschsprachigen Raum und Publikationen in englischer Sprache verwendet. Studien, Forschungen oder Fachartikel in anderen Sprachen wurden nicht dafür verwendet.

5.3 Weitere Forschungsmöglichkeiten

Die Masterarbeit ist hinsichtlich der Datenerhebung limitiert, der Autor ist jedoch davon überzeugt, dass die Bewertungsmatrix in Kombination mit den geführten Experteninterviews, durchaus einen repräsentativen Schnitt der Branche widerspiegeln, wobei eine quantitative Umfrage mit anschließender Statistik-Auswertung, noch detailliertere Erkenntnisse bringen würde.

Weiterführend könnten die einzelnen Prozessschritte mit geringem Digitalisierungsgrad anhand einer Prozesskostenanalyse und Best Practice Anwendungen aus anderen Unternehmen im Detail ausgearbeitet werden und Lösungsansätze präsentiert werden, die zu einer höheren Digitalisierung, mit gleichzeitiger Qualitäts- und Effizienzsteigerung führen können. Hierzu wäre eine Prozessvisualisierung mittels SIPOC-Methode zu empfehlen, um zu ermitteln welche Schnittstellen digitalisiert werden können und welchen Effekt es auf die Effizienzsteigerung hätte. (vgl. Voß 2018: 32)

6 Literaturverzeichnis

Albers, Sönke; Gassmann, Oliver (2005): Handbuch Technologie und Innovationsmanagement. 1. Auflage, Wiesbaden: Verlag Gabler

Alstynne, Marshall; Parker Geoffrey; Choudary Sangeet (2016): Plattform statt Pipeline. Harvard Business Manager. Auflage Juni

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 24f

Barton T., Müller C., Seel C. (2018): Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung, Springer Vieweg

Berghaus G., Kessler R., Dmitriyev V., Gomez J. (2018). Ermittlung der Digitalisierungspotenziale von nicht digitalen Geschäftsprozessen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

BVL-Bundesvereinigung Logistik e V. (2019): BVL. Logistik Definition. Online im Internet: URL: <https://www.bvl.de/service/zahlen-daten-fakten/logistikdefinitionen> [Zugriff am: 25.03.2023].

Christensen, Clayton (2016): Was ist Disruptive Innovation. Harvard Business Manager, S. 166

Disselkamp & Heinemann (2018): Digital-Transformation, Schäffer-Poeschel Verlag

Eßig, Michael; Hofmann, Erik; Stölzle Wolfgang (2013): Supply Chain Management, Vahlen

Fasel, D. (2014): Big Data - Eine Einführung. Springer Fachmedien Wiesbaden 2014. <https://doi.org/10.1365/s40702-014-0054-8>

Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Definition Rechnung. Online im Internet: URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rechnung-42761/version-266103>

Helfferich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N., Blasius, J. (eds) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39

Hertel, Joachim; Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2011): Supply Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel

Ibau (2023): Bewertungsmatrix. Online im Internet: URL: <https://www.ibau.de/akademie/glossar/bewertungsmatrix> [Zugriff am: 07.10.2023].

Kotter, John P. (2019): Harvard Business Manager, Edition 4, S. 14-21

Lachner, Josef (2006): Großhandel gewinnt mit Servicefunktionen an Profil, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X

- Lebitsch, Josef (2019): Digitalisierung ist mehr als ein IT Projekt. Wie Unternehmenskultur im Wandel wirkt. *Austrian Management Review* Vol. 9
- Lehrer, Christiane; Trenz, Manuel. (2022): Omnichannel Business. *Electronic Markets* 32, 687–699. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Mayring P., Fenzl T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur N., Blasius J. (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden
- Mayring P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Meinhardt S., Pflaum A. (2019): *Digitale Geschäftsmodelle Band 1*, Springer Vieweg
- Neugebauer, Reimund (2008): *Digitalisierung Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*
- Osterhage, Wolfgang (2014): *ERP-Kompendium, 4. Auflage*, Berlin: Springer Verlag
- Peppers et al. (2007): A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems* 24:3, 45-77, DOI: 10.2753/MIS0742-1222240302
- Profil, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München. München, Vol. 59, Iss. 10, pp. 23-27
- Redgate. (2021). Volumen der jährlich generierten/replizierten digitalen Datenmenge weltweit in den Jahren 2012 und 2020 und Prognose für 2025 (in Zettabyte). Statista. Statista GmbH. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267974/umfrage/prognose-zum-weltweit-generierten-datenvolumen/> [Zugriff 23.März 2023]
- Renner, KH., Jacob, NC. (2020). Planung und Durchführung von Interviews. In: *Das Interview. Basiswissen Psychologie*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0_5
- Rogers, David L. (2017): *Digitale Transformation Das Playbook*, 1. Auflage: mitp-Verlag
- Schubert, Petra; Winkelmann Axel (2023): *Der Auftragsabwicklungsprozess. Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme*. Wiesbaden: Spriner Gabler
- Schulte, Christof (2016): *Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain*. 7. Auflage. München: Verlag C.H.Beck.
- Schumacher, Andreas (2020): *Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad produzierender Unternehmen*
- Voigt, Kai-Ingo (2018): Definition: Auftragsabwicklung, Gabler Wirtschaftslexikon, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/auftragsabwicklung-29192#references>.
- Voß Roland (2018): *Digitaler Wandel prozessorientierter gestalten: Ein Lösungsansatz für KMUs*. 1. Auflage. Von Roland Voß & bookboon.com

Anhang

I. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden setzte sich aus folgenden Fragen zusammen.

- 1) Wie werden Digitalisierungspotentiale in Ihrem Unternehmen identifiziert – Prozessanalyse, Interviews in der Organisation, Marktstudien etc.?
- 2) Gibt es eine zentrale Fachabteilung, die Daten sammelt, auswertet und für Digitalisierungsprojekte zur Verfügung stellt? Z.B. Data Analysten
- 3) Gibt es eine Digitalisierungsstrategie, die auch anhand von KPI's gemessen werden kann? z.B.: Anteil E-Commerce Bestellungen, Anzahl Digitalisierungsprojekte etc.
- 4) Gibt es Projekte/Vorhaben, wo KI intensiver genutzt werden soll?
- 5) Wie hoch schätzen Sie den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche ein? 1-10
- 6) Bottom Up oder Top-down – Wie gestaltet sich aktuell die Einbindung der Organisation, in Digitalisierungsprojekte bzw. wo kommen die Impulse her?
- 7) Welche Organisationseinheit treibt in Ihrem Unternehmen das Thema Digitalisierung (z.B. Fachabteilung, IT, Management Team)
- 8) Wer bewertet die Lösung und entscheidet schlussendlich, ob diese auch zum Einsatz kommt? (Fachabteilung, zentrale IT, Prozessmanager, GF)
- 9) Welche Maßnahmen setzen Sie für die Initiierung von Innovationen im Unternehmen? (z.B. KVP, Innovationsworkshops etc.)
- 10) Wie wird die digitale Transformation gestaltet bzw. wie werden die Mitarbeiter:innen miteinbezogen?
- 11) Welche Rolle spielt der klassische Außendienst in Zukunft, wenn die Digitalisierung weiter voranschreitet?
- 12) Was hindert Sie aus Ihrer Sicht heute, Digitalisierungsprojekte generell umzusetzen oder schneller umzusetzen
- 13) Wie wichtig sehen Sie das Thema Digitalisierung in Bezug auf Wettbewerbsfaktoren
- 14) Was sind Ihrer Meinung nach, die 3 wichtigsten Treiber der Digitalisierung in Ihrer Branche? (z.B. Marktdruck, neue Kundenanforderungen etc.)
- 15) Welche Veränderung im Kaufverhalten sehen Sie durch den Generationswechsel in vielen Firmen?
- 16) Wem soll Ihrer Meinung nach die Digitalisierung mehr nutzen, dem Unternehmen oder dem Kunden

17) Welchen Mehrwert sehen Sie hinsichtlich Kundenbindung, wenn ein Kunde umfangreich und digitaler angebunden ist?

II. Auswertung der Expertinnen und Experteninterviews

Inhaltliche Ebene	Ergebnis erste Reduktion	Ergebnis zweite Reduktion														
Treiber der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung durch Generationswechsel in den Unternehmen, vieles läuft digitaler und schneller ab - Wissenstransfer/Wissensmanagement - Know How langjähriger Mitarbeiter geht oft verloren und kann nicht wieder aufgebaut werden - Kunden - Marktdruck - Ressourcenknappheit - B2C-User Experience & Funktionalitäten - Marktbegleiter aus dem DACH Raum und International - Kundenanforderungen - Wettbewerb allgemein - Personalkapazitäten (Personal ist schwer zu finden) und kein MA ist auf 50% geplant, oft fehlt die Zeit für die Projekte - die Arbeitersparnis steht im Vordergrund - Kostendruck - Kundenanforderungen (werden digital affiner) - Innovationsdruck / Disruptionsdruck - Change Need - Personalmangelthema – Innendienstentlastung/Kundenbindung - Fehleranfälligkeit bei manuellen Prozessen - Einschätzung Digitalisierungsgrad; <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>Unternehmen 1</td><td>8</td></tr> <tr><td>Unternehmen 2</td><td>6</td></tr> <tr><td>Unternehmen 3</td><td>7</td></tr> <tr><td>Unternehmen 4</td><td>10</td></tr> <tr><td>Unternehmen 5</td><td>8</td></tr> <tr><td>Unternehmen 6</td><td>10</td></tr> <tr><td>Unternehmen 7</td><td>3</td></tr> </table> 	Unternehmen 1	8	Unternehmen 2	6	Unternehmen 3	7	Unternehmen 4	10	Unternehmen 5	8	Unternehmen 6	10	Unternehmen 7	3	<p>Kundenanforderungen; Kunden wollen digitale Lösungen und Bestellungen von überall absetzen können</p> <p>Personal; Wissenstransfer aufgrund höherer Fluktuation und Ende der Babyboomer Generation</p> <p>Produktivitätssteigerung</p> <p>Markt; Innovationsdruck kommt vom klassischen Wettbewerb und neuen Marktbegleitern</p> <p>Prozesse; Stabilisierung und Erhöhung der Qualität bzw. Reduktion der Fehleranfälligkeit durch manuelle Eingaben</p> <p>Personalkapazitäten</p> <p>Selbsteinschätzung Digitalisierungsgrad im Mittelwert bei 8</p>
Unternehmen 1	8															
Unternehmen 2	6															
Unternehmen 3	7															
Unternehmen 4	10															
Unternehmen 5	8															
Unternehmen 6	10															
Unternehmen 7	3															
Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Daten werden hauptsächlich vom Controlling und der IT aufbereitet, es gibt keine Data Analysten oder eine spezielle Fachabteilung 	Datenanalysten fehlen oft in den Unternehmen, es gibt vereinzelt zentrale Stelle, die alle Daten														

	<ul style="list-style-type: none"> - Ein paar Kennzahlen werden heute schon gemessen, Onlinequote, EAN-Quote, neue Web Shop User – die Daten werden aktuell in einer Projektdatenbank verwaltet - Es gibt nicht eine Abteilung die Daten sammelt, sondern überall. Fachabteilung liefern Daten (google Analytics), CRM, Marketing, Konzernzentral, ERP – viele unterschiedliche Datenpunkte - Es fehlt an Datenanalysten (für die gesamte Breite) (manchmal ein Schwachpunkt) - Churn Kunden Analyse, Data Science Team in der Konzernzentrale - Ähnliche Produkte werden anhand einer KI definiert (Tribute werden analysiert) - Interne Prozesse werden durch KI (Chat GPT) verbessert (Suchmaschinenergebnis) - Pricing, User spezifische Produktanzeige - Klare KPI's werden gesetzt – z.B. Churn Rate, Penetration Rate Web Shop und App, User Verhalten - Lieferantenentscheidung werden aufgrund von Daten getroffen - Webshop Login (Such Analyse) wird oft nicht ausgewertet, sondern eher was wurde bestellt. - Guided Selling Modelle - Keine Datenanalysten, Prozessmanagement setzt sich damit auseinander, jeder Bereich wertet die Daten für sich selbst aus - Die KPI's sind sehr stark im Vertrieb verankert, E Commerce Anteil, RFID Lösungsanteil, klare KPI's für den Vertrieb - E-Commerce, KPI's sind heute schon Daily Business, Orders Anzahl Kunden, Auffälligkeiten - Big Data Team für alle Bereiche, Spezialisten und Experten für Vertriebsthemen (org nicht in der IT, sondern Marketing und Sales) - Alle Daten werden gesammelt, die IT macht das zentral und wertet die Daten dann aus und erstellt 	<p>verwalten, auswerten und aufbereiten</p> <p>Das Potential für Datennutzung ist enorm – Click Rate, Churn Rate, Guided Selling Modelle, Retention Rate, Pricing Anwendungen, Such Analysen</p> <p>Zentrale Datenstelle mit Datenanalysten implementieren</p> <p>Implementierung und Steuerung über Digitalisierungskennzahlen</p> <p>KI basierte Programme stecken noch in der Entwicklung, Einzelanwendungen gibt es aber bereits</p>
--	--	--

	<p>Reports. SQL-Datenbankabfragen über WWS, Datenanalysten gibt es noch keine, ist aber ein Thema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Click Rate 	
<p>Prozess der Digitalisierungsinitiativen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierungspotentiale werden über die Geschäftsführung, Ressortleitung, Prozessmanager und die IT identifiziert - Ideen kommen sehr häufig von der Geschäftsführung, es wird aber auch ein Ideenmanagement forciert bzw. ist implementiert. Wichtig ist die Einbindung der MA - Es gibt immer wieder Workshops, wo die Resorts übergreifend arbeiten. Immer wieder werden verschiedene MA eingesetzt. - MA werden gezielt in den Projekten involviert, von den MA für die MA, Mitspracherecht in der Entscheidungsfindung - Marktentwicklung wird genau beobachtet inkl. Beobachtung von Onlineunternehmen, eine gute Vernetzung ist wichtig, Fachwebseiten werden laufend beobachtet, Studien werden gelesen <p>Innerhalb des Prozesses wird die Customer Journey stark berücksichtigt und die Geschäftsprozesse analysiert sowie an der Digitalisierung und Automatisierung gearbeitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PMO/QM – daraus wird oft ein Digitalisierungsprojekt begleitet (da wird systematisch gearbeitet, Daten ausgewertet, am Prozess gearbeitet), Entscheidungen sollten aus einer Datenbasis heraus getroffen werden - Sehr breit gestreut, keine zentrale Abteilung und Person, die sich damit beschäftigen, klare Strategie von der Geschäftsleitung vorgegeben, die Fachabteilungen sind angehalten, das Thema zu forcieren, enge Zusammenarbeit mit der Forschungsseite (FH, Fraunhofer) 	<p>Workshops und externe Informationseinholung</p> <p>Top-down durch Geschäftsführung, Fachbereiche und IT</p> <p>Die Organisation wird stark eingebunden, Einschulungsmaßnahmen sind ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung</p> <p>Marktbeobachtung durch Studien, Fachliteratur und Austausch anderer digitaler Unternehmen. Der Kunde im Fokus, heißt dass anhand von Kundenfeedbacks, Digitalisierungspotentiale ausgearbeitet werden. Das direkte Feedback vom Vertrieb bzw. der MitarbeiterInnen wird auch berücksichtigt.</p> <p>Datengestützte Digitalisierungsprojekte werden gemeinsam mit Forschungspartnern ausgearbeitet</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - KVP, Ideenmanagement, Anfragen von Seite der Forschung - Anfragen kommen zentral über die Systemtechnik = Innovationsabteilung - Markt und Kunden, wo entsprechend Vorgaben gemacht werden, der Wettbewerb, Digitalagenturen, Universitäten (IFH Köln), Digital-Roadmap - Bis vor kurzem in der klassischen Wasserfallprojektstruktur (z.B. Retouren), was aktuell versucht wird (treibt das digitale Team), die Prozesse von außen zu treiben. Customer Journey (Kundenzentrierung) 	<p>PMO/QM unterstützter Begleitprozess durch Innovationsmodelle</p> <p>Kundenzentrierung und Customer Journey Ansatz – die Digitalisierung wird durch die Sicht des Kunden priorisiert und initialisiert.</p>
Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ausarbeitung und Bewertung von Digitalisierungsprojekten erfolgt durch das Projektteam oder das Prozessmanagement. Je nach Ressourcenbedarf entscheidet die Ressortleitung, final aber immer die Geschäftsführung - Bis vor kurzem in der klassischen Wasserfallprojektstruktur (z.B. Retouren), was aktuell versucht wird (treibt das digitale Team), die Prozesse von außen zu treiben. Customer Journey (Kundenzentrierung) - Top-down Vorgaben (von Vorstandsseite – digital affin) - KVP-Team, das aus allen Bereichen zusammengestellt ist, ein Tool unterstützt den Priorisierungsprozess, GL entscheidet dann final nach Strategie und Kriterien - OKR (Objective Key Results) – Management Team trifft die Entscheidungen. Wie Kanban Board schützt es vor Überarbeitung von Projekten. Mid-term goals 	<p>National Bottom UP, international im Konzernumfeld Top-down entsprechend der Strategie</p> <p>KVP, Kanban, PMO/QM und OKR- Prozesse werden für die Entscheidungsaufbereitung eingesetzt</p> <p>Implementierung von Tools, um die Ressourcenverteilung zu managen und Überlastungen von Teilorganisationen zu verhindern.</p>

soziale Ebene	Ergebnis erste Reduktion	Ergebnis zweite Reduktion
----------------------	---------------------------------	----------------------------------

<p>Change- Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische Vision und Kultur Change - Komplexität ist oft ein Problem (da nicht nur Softwareeinführung), es geht immer um Menschen, Prozesse, Abläufe etc., es fehlen oft Vorgehensmodelle, Erfahrungen etc. - Die triviale Digitalisierung ist durch (Systeme, Software etc.), das haben die meisten auch gemacht. - Kein Innovationsdruck Es ist aber in den schwachen und mittleren Reifegraden ein Kulturthema, Organisations- und Prozessthema. Wenn im Unternehmen aber kein Interesse besteht, was umzusetzen, große Schmerzen bei neuen Prozessen und/oder Software. Change Prozess muss gesteuert werden, die GF ist der Schlüssel - B2B ist komplexer vom Geschäftsbeziehungsprozess Digitalisierung heißt für viele, ich kaufe eine Software 	<p>Organisatorische Veränderung bei der Digitalisierung</p> <p>Prozesse nachziehen, nicht nur Softwarelösungen implementieren</p> <p>Strategische Vision und Kultur Change</p> <p>Vorgehensmodelle für Prozesse und Abläufe, um die Komplexität zu reduzieren</p>
<p>Agilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die hierarchische Linienstruktur ist hinderlich, um schnell Projekte umzusetzen, es braucht Cross Funktionale Teams. Das Tagesgeschäft vs. Projektgeschäft. Es braucht agile Unternehmensformen. Heute hindert oft der klassische Projektbetrieb. Design Thinking ist ein möglicher Ansatz für uns - Hindernis ist ein Kapazitätsthema, kein MA ist auf 50% geplant, oft fehlt die Zeit für die Projekte - Der Innovationsprozess selbst - Der AD ist nach wie vor ein Problem beim Change, steigen auf die Bremse, Funktionalitäten werden nicht gut genug hergezeigt. Mehrwert beim Kunden, Ressourcen Frage im 	<p>Kompetenz und Skills Aufbau</p> <p>Agilere Strukturen anstelle von Linienstrukturen</p> <p>Sense of Urgency vermitteln, um Geschwindigkeit zu erhöhen</p> <p>Gezieltere Kapazitätsplanung im Bereich Digitalisierung, da die Ressourcen oft fehlen</p>

	<p>Bereich Mitarbeiter, Inhouse Umsetzung vs. externe Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT-Ressourcen, Kapazitäten sind immer ein Thema. GF ist ein Meister der Digitalisierung, es wurde erkannt, dass es ganz wichtig ist. Eigenentwicklung ist eine klare Strategie des Unternehmens - Personelle Ressourcen sind ein Thema (Projekte werden Ad On gemacht), IT-Ressourcen, oft fehlen hier die Ressourcen. Fachkräfte Thematik - Es wird noch sehr klassisch gedacht (speziell aus Vertriebsicht), im gesamten Unternehmen ist noch nicht angekommen, dass wir schneller und effizienter werden müssen. Angst ist sicher auch noch ein Problem, da mit den Systemen nicht umgegangen werden kann. Muss vom Management-Team klar kommuniziert werden und es braucht einen klaren Skills und Kompetenzen Aufbau. Die neueren Generationen verlangen viel mehr, aber es muss gezielter kommuniziert werden. Langer Prozess 	
<p>Einbindung der Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen breit streuen, gut kommunizieren, Vorteile aufzeigen, den Benefit erkennbar machen - Die Kolleginnen und Kollegen werden früh eingebunden, Informationen an die betroffenen MA, Group Campus (digitale Lernplattform), Pflichtschulungen, Transparenz, in den Projektteams ist immer jemand involviert. - Großen Einfluss hat hier die Geschäftsleitung, sehr aktiv in der Kommunikation, 360° Learning Tool, Teams Tools und Fortschrittsberichte. Laufender Prozess, 2,5 Jahre ist OKR im Einsatz. 300 MA 7 Standorte - MA werden gezielt in den Projekten involviert, von den MA für die MA, Mitspracherecht in der Entscheidungsfindung, gute Einschulung und Abnahme durchs 	<p>QS-Akademie und Learning Tools für Kompetenzaufbau</p> <p>Frühe Einbindung der Organisation – es braucht eine frühe Einbindung der Organisationseinheiten und Teams</p> <p>Interne Workshops die dazu dienen, Potentiale aufzuzeigen und Lösungen auszuarbeiten</p>

	<p>Team, Einschulung erfolgt über QS-Akademie, diese bereiten Präsentationen vor und rollen das dann aus. Zeit für Q&A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops in denen Potentiale erarbeitet und ausgearbeitet werden 	
Kundennutzen	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbindung entsteht, wenn ein Programm viele Vorteile bringt und viele Informationen liefert, aber trotzdem Userfreundlich ist, intuitiv zu bedienen ist. Zeit für komplizierte Webshops haben mittlerweile die wenigsten. Parallel gibt es viele Informationen, die genutzt werden können. - Maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden entwickeln. - Zusammenhänge gibt es, vor allem bei vollangebundenen Systemen (Systemverknüpfungen), somit hat es einen enormen Wert für das Unternehmen, den Kunden so viel wie möglich anzubinden. Wenn es leicht funktioniert, dann macht man es dem Kunden schwerer, zu wechseln und der Preis gerät vielleicht in den Hintergrund. Da sind wir wieder bei der Customer Journey. - Es bringt auch Stabilität, Vorteile in der Lagerbewirtschaftung, bessere Planbarkeit - Segmentierung ist ein Schlüsselfaktor und gelebte Praxis, Digitalisierungswerkzeuge erleichtern diesen Prozess enorm - Ja ist enorm wichtig geworden. Starke Bindung passiert durch starke Anbindung. Segmentierungsthema Klein vs. Groß. - Mehrwert ist ganz klar da, die sind auch oft loyaler und die Bindung ist stärker, Mix aus den unterschiedlichen Vertriebskanälen ist wichtig - Sehr differenziert zu betrachten, der Handwerksvertrieb, die persönliche Bindung ist dort noch sehr relevant. Ab gewissen Größen ändert sich das Verhältnis der Beratungsleistung. 	<p>All in One Lösungen</p> <p>Usability ist ein Schlüsselfaktor</p> <p>Automatisierte Anbindungen schaffen Mehrwert und Stabilität</p> <p>Segmentierung als Schlüsselfaktor durch digitale Werkzeuge</p>

	Lösungen fürs Handwerk, Scanner für die automatische Bestellabwicklung	
--	--	--

III. Transkriptionen

Sechs der Sieben Unternehmen gaben Ihr Einverständnis, dass die aufgezeichneten Interviews auch als Transkript in der Arbeit aufscheinen, daher sind in diesem Teil auch nur sechs der sieben angefertigten Transkriptionen angeführt.

Interview 1

I: (...) Schönen Nachmittag, Herr D., Danke für die Möglichkeit, das Interview zu machen und die Bewertungsmatrix. Eingangs die Frage, ist es für Sie okay, wenn ich das Interview aufzeichne und die Erkenntnisse des Interviews dann für meine Masterarbeit nutze? #00:00:19-7#

B: Ja, das ist okay. #00:00:21-6#

I: Sehr gut, danke schön. Gut. Dann, mein Vorschlag wäre, wir starten dann einfach auch das Interview, in den Interviewfragebogen, den ich vorher übermittelt habe. Ich habe es eh erklärt, es geht schwerpunktmäßig um das Thema Digitalisierung, um Auftragsabwicklungsprozess. Und da ist eigentlich auch die erste Frage, wie werden denn bei euch im Unternehmen diese Potenziale identifiziert, ja? Gibt es da einen speziellen Prozess, oder wie kann man sich das bei euch vorstellen? #00:00:51-8#

B: Bei uns ist es so, wir haben auch ein KVP Team, ein eigenes, also kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die Mitarbeiter, die hier mitwirken, sind aus allen Abteilungen, also aus allen Bereichen, sprich sei es Logistik, Vertrieb, Einkauf, E-Commerce, Personal. Und dementsprechend gehen wir da ein Thema nach dem anderen an. Und wie wir die Themen abarbeiten, ist über unser OKR Management Tool sozusagen. Also Objectives und Key Results, wo wir dementsprechend immer pro Trimester mehrere Themen angehen, die wir dann sozusagen abarbeiten. #00:01:30-2#

I: Okay, das heißt, da wird es dann priorisiert und wird dann geschaut, was können wir wie machen? #00:01:35-4#

B: Genau, korrekt. Also natürlich, die Digitalisierungsprojekte sind Hand in Hand mit unserer IT. Wir haben ja eine IT-Abteilung mit insgesamt zehn Mitarbeitern, Anwendungsentwicklern, Administratoren und unserem IT-Leiter und der auch in der Geschäftsführung sitzt. Und dementsprechend wird es dann sozusagen immer da eingetaktet, in der GL auch natürlich noch mal besprochen. Und dann sozusagen über das KVP Team eingespielt und auch umgesetzt. #00:02:05-7#

I: Okay. Natürlich braucht es dann einmal zu solchen Entscheidungen Daten. Wie werden die aktuell bei Ihnen gesammelt? Wie kann man sich das vorstellen? Gibt es sowas, das klar ist? #00:02:16-9#

B: Also, wir tracken alle Daten, die möglich sind in unserem Unternehmen, also sprich sei es die komplette Logistik. Wir haben ja ein komplettes Dashboard in der Logistik, wo wir alle Buchungszeiten im Eingang, alle Kommissionierzeiten / Wir tracken das sozusagen auch nach

Lieferant. Für welchen Lieferant brauchen wir wie viel Zeit auch für die Kommissionierung? Für welchen Kunden brauchen wir wie viel Zeit? Für welche Artikelgruppe oder Produktgruppe brauchen wir eine gewisse Zeit? Und tracken sozusagen alle Daten, sei es in Angebotsnachverfolgung, Angebotseingang, Auftragseingang. Also, alle Themen, die über unsere Systeme laufen, und es läuft eigentlich alles über die Systeme, wird bei uns getrackt und in der Datenbank gespeichert. #00:03:03-1#

I: Okay. Und gibt es dann quasi auch wirklich eine zentrale Datenabteilung? Oder ist das klassisch die IT, die dann halt diese Daten sammelt und dann jeweils aufbereitet für den Verwendungszweck. #00:03:07-2#

B: Ja, wir haben sozusagen / wir können gewisse Reports anfragen. Wir haben ein eigenes Reporting Tool, wo wir sozusagen also Daten auswerten können. Je nachdem, welche Daten ich brauche, kann ich bei der IT anfragen sozusagen, bitte diesen Report erstellen. Der Report wird erstellt. Und diesen kann ich dann in der Zukunft weiterhin ganz normal nutzen. Zusätzlich haben wir natürlich SQL-Datenbankabfragen über unser Warenwirtschaftssystem, wo wir alles auch genau auswerten können, genau. #00:03:38-9#

I: Aber klassische Datenanalysten, gibt es die schon? #00:03:51-9#

B: Noch nicht. #00:03:52-7#

I: Nicht, nicht, okay, gut. #00:03:54-0#

B: Aber / #00:03:54-1#

I: Ist es ein Thema? #00:03:54-8#

B: Ja, das ist bei uns auch ein Thema. Ja. Also, da geht es ja auch um das Thema, was immer mehr herauskommt, denke ich mal, auch auf LinkedIn, wie man es immer wieder sieht, das Data Mining, genau. Aber ich denke, da sind wir schon gut aufgestellt, weil wir wirklich alle Themen sozusagen wirklich tracken, abspeichern und auch über verschiedenste Reports abfragen können. Ja. #00:04:07-5#

I: Okay. Jetzt habt ihr natürlich auch einen sehr gut funktionierenden Webshop et cetera und auch wahrscheinlich eine Digitalisierungsstrategie im Hintergrund. Gibt es da heute schon KPIs, die ihr auch speziell auf das bezogen messt, die wirklich auch in Geschäftsleitermeetings et cetera wirklich schon eine Rolle spielen, eine Relevant? Oder ist es eher nur was, wo, ich sage, eher in den Fachabteilungen ein Thema? #00:04:45-0#

B: Ja, auch schon auch viel in den Fachabteilungen. Klar spielt bei uns alles mit in die Geschäftsleitung mit ein. Wir sind ja, sagen wir so, jetzt ein mittelständisches Unternehmen und kein Riesenkonzern, wo halt die Hierarchiestruktur doch noch ein bisschen kleiner ist. Also sprich, wir haben alle offene Türen und gehen auch die Themen dann auch gemeinsam an oder halten Rücksprache. Klar tracken wir auch Thema Webshop-mäßig, wie die Klickrate ist. Wann die, also die Kunden, bestellen, wie sie bestellen, was sie sich alles ansehen, das tracken wir schon natürlich auch. Und auch von welchen Webseiten kommen sie oder wo / ja, genau. #00:05:27-8#

I: Okay. Gibt es aber auch ein klares Ziel eurerseits, wo ihr sagt, wir würden gerne E-Commerce-Anteil so und so viel steigern die nächsten Jahre, weil wir sagen, das ist notwendig? Also, gibt es da klare Zielvorgaben für euch? Oder ist es eher das, wo es sich entwickelt? #00:05:42-5#

B: Das ist jetzt eine gute Frage. Und will da, bevor ich jetzt irgendwas falsch sage / dafür müsste ich noch / die müsste ich, ehrlich gesagt, noch nachreichen. Kann ich aber gerne machen. Da werde ich mit meinem E-Commerce-Leiter noch mal / oder mit dem E-Commerce-

Manager noch mal kurz sprechen, wie da die Tendenz ist. Aber soweit ich die E-Commercler von uns kenne, gibt es definitiv KPIs und ein gewisses Ziel, was sie erreichen wollen. Ja. #00:05:49-1#

I: Okay, gut. Die letzte Frage dann in dem quasi Daten / also in dem Block Datennutzung et cetera ist, gibt es da schon Projekte, Vorhaben, wo ihr euch hier speziell mit KI beschäftigt, wo ihr sagt, da seht ihr heute schon Anwendungsbereiche? Oder ist es was, was auch für euch noch komplett neu ist? #00:06:16-2#

B: Nein. Sagen wir so, es gibt / Der Max, mein Geschäftsführer, der ist auf LinkedIn gerade auch weiterhin sehr aktiv. Und der hatte gerade die neue Software vorgestellt, die sozusagen auch alles dementsprechend für die Zukunft berechnet und miteinbezieht. Das ist sozusagen, ja, die Supply-Chain-Anwendung von Max M., sozusagen vom Chef, wo wir sozusagen sehen können in der Zukunft, wann wird es Probleme mit der Versorgung des Artikels geben für diesen Kunden. Er muss einfach bloß sozusagen die Bedarfsmenge eingeben. Und wir tracken dann sozusagen auch im Hintergrund mit den Lieferanten und alles drum und dran. Das ist eine automatische sozusagen Software oder Anwendung, die dann mir genau sagt, okay, wann könnte es zu Schwierigkeiten von der Lieferung kommen und wann wir nachsteuern müssten oder der Kunde nachsteuern müsste. #00:06:34-3#

I: Okay. Da muss ich jetzt nochmal nachhaken. Ist es so wie Predictive Analysis, also dass man sagt: "Das und das wirst du brauchen in den nächsten zwei Monaten?" Oder ist es wirklich so, dass man sagt, man steuert seine Warenverfügbarkeit aufgrund der ganzen vorgelagerten Informationen und Prozesse, die es gibt, über Lieferanten et cetera? #00:07:49-4#

B: Ja, genau, also das ist ja immer, das ist / ja. #00:07:51-5#

I: Das Zweite? #00:07:51-7#

B: Genau. #00:07:53-4#

I: Okay, also quasi Steuerung? #00:07:54-5#

B: Also, in der KI haben wir / wir suchen ja immer / was man sagen muss, wir suchen auch gerade einen Mitarbeiter für künstliche Intelligenz sozusagen. Und genau, aber das steht noch ein bisschen in der Zukunft. Genau, das nächste, was wir jetzt gemacht haben, ist einfach sozusagen unser Supply Chain Tool. Wo sozusagen den Kunden, ja, zeigt, wie gesagt, wann es Themen gibt in der Verfügbarkeit. #00:08:25-3#

I: Okay. Sehr gut, gut. Dann der erste Block, danke dafür mal. Das zweite ist von den Fragen her ein bisschen das Thema Organisation, ja, also auch, wie passiert die Einbindung dieses ganzen Themas. Beginnen möchte ich mal mit der Einschätzung oder der Eigeneinschätzung, wie hoch / oder wenn Sie es einschätzen würden, wie hoch ist der Digitalisierungsgrad bei euch? #00:08:49-7#

B: Zehn (lacht). #00:08:52-6#

I: Zehn, ja, okay. Ja, das ist / #00:08:54-7#

B: Naja, also da sind wir ja schon sehr überzeugt von uns. Klar, man muss auch sagen, wir haben, ja, einen automatischen Bestellgenerator. Wir haben automatische Rechnungsprüfungen. Sagen wir so, wenn irgendwelche Dokumente eingehen, lesen wir die automatisiert aus und können auch sozusagen dadurch schon Aufträge erstellen, genau. #00:09:15-5#

I: Okay. Das wird wahrscheinlich dann in der Bewertungsmatrix dann entsprechend daraus dann angegeben sein, wie viel da einfach auch schon implementiert ist, ja? #00:09:25-1#

B: Hm (bejahend). #00:09:26-1#

I: Okay. Unter Einbindung in die Organisation, das ist ja immer so ein großes Thema momentan, das Thema Change Management, Generationenwechsel et cetera, wie funktioniert das bei Ihrer Firma? Damit man wirklich auch die Organisation gut einbindet in dieses Thema, wie gestaltet ihr das? #00:09:43-3#

B: Also die Einbindung der Organisation, also wo die Impulse herkommen? #00:09:50-8#

I: Ja, genau. Und vor allem auch, ist es so, dass man sagt, das ist streng hierarchisch, es kommt was von oben rüber und dann muss einfach nur umgesetzt werden? #00:09:53-9#

B: Nein. #00:09:53-9#

I: Oder ist es schon so, dass einfach auch über diese KVB-Strukturen durchaus da relativ bald eigentlich die Leute das mitgestalten und dann eigentlich auf einer anderen Ebene Entscheidungen getroffen werden, die eigentlich für die meisten eh klar sind, weil sie dabei waren und ausgearbeitet haben? Also, es geht eher um diese Frage. #00:10:17-4#

B: Nein. Da / das ist der wichtige Punkt. Also, bei uns ist es so, jeder, der eine Idee bringt, die auch wirklich sozusagen umsetzbar ist, die wird auch umgesetzt. Und da kommen die Impulse von jeglicher Hierarchieebene. Klar muss man auch sagen, es kommt schon auch viel von unserer Geschäftsführung, von unserem IT-Leiter und natürlich von unserem Supply Chain Manager, Herr Ostendarp, zusätzlich von dem KVP Team, wenn noch weitere Themen aufkommen. Aber auch von jeglichen Bereichen, wenn Mitarbeiter Ideen hatten, haben zum Thema auch Digitalisierung oder Automatisierung oder irgendwie Verbesserungsthemen, werden auch angenommen und werden auch sozusagen berücksichtigt, besprochen und priorisiert sozusagen. Ja. #00:11:10-5#

I: Okay. Das heißt, das war jetzt ein bisschen auch schon wahrscheinlich dann die Antwort auf die nächste Frage, nämlich auch, wer treibt denn eigentlich auch das Thema Digitalisierung im Unternehmen. Aber was ich / #00:11:10-6#

B: Korrekt. Ja. #00:11:10-6#

I: Aber passt gut. Wie gesagt, ist ja gut, wenn es ineinander geht. Das heißt, sehr stark getrieben von euch eigentlich wirklich durch die IT und Supply Chain und gar nicht so sehr durch Sales, oder, wenn ich das jetzt so richtig verstehe? #00:11:29-7#

B: Doch, auch durch Sales. #00:11:30-6#

I: Auch schon, auch durch Sales, okay. #00:11:30-8#

B: Auch durch Sales. Also, durch jegliche Abteilungen, wenn es / #00:11:39-8#

I: Also wirklich alle, ja? #00:11:40-6#

B: Genau, also es heißt auch sozusagen, die automatische Auftragsübergabe, EDI-Anbindungen, alles drum und dran immer. Da kommt schon / kommen schon auch Themen vom Vertrieb, also wirklich von jeglicher Abteilung. Und wir sind ja der Meinung, dass sozusagen / wir müssen auf die Mitarbeiter bauen, auf die Ideen. Die arbeiten damit, mit den ganzen Themen. Und wenn die einen guten Input haben, der auch wirklich eine Verbesserung bringt oder der uns voranbringt, werden die Themen auch angenommen und sozusagen über die Abteilungsleiter dann in ein OKR umgewandelt. Das OKR wird sozusagen / jedes Trimester wird es eingespielt, wird von dem OKR Management Workshop sozusagen priorisiert, freigegeben und auch die Kapazitäten dann beantragt. Je nachdem, ob ich jetzt Kapazitäten von einem Fachbereich brauche oder von einer IT oder je nachdem, genau. Also, wie gesagt,

es kommt / #00:12:35-0#

I: Okay. OKR steht für was? Das habe ich, glaube ich, am Anfang nicht gescheit verstanden.
#00:12:35-7#

B: OKR ist Objective and Key Results. Das ist ein Projektmanagement Tool sozusagen.
#00:12:37-9#

I: Objective und Key Results, okay. #00:12:37-9#

B: Genau, dass wir immer trimestermäßig einspielen. Also, jedes Trimester hat ja vier Monate. Und in den vier Monaten wird ein übergreifendes Ziel genannt, was nicht auswertbar ist. Und die KR's, das sind die Themen, die Aufgaben, die auf das Hauptziel, auf das O, abspielen, auf die Erreichungen, die auch auswertbar sind, genau. #00:12:39-0#

I: Okay. Das heißt, ihr steuert es jetzt wirklich sehr stark prozessgetrieben über dieses Tool. Und das ist eigentlich / dient eigentlich auch zur / oder ist die Entscheidungsgrundlage gut aufbereitet, um dann halt die entsprechenden strategischen Entscheidungen zu treffen.
#00:13:09-0#

B: Korrekt, ja. #00:13:29-7#

I: Okay, gut. Und schlussendlich treffen tut es dann eine Geschäftsleitung wahrscheinlich, oder? #00:13:29-9#

B: Da ist Management Workshop / das ist jetzt nicht nur die Geschäftsleitung dabei, genau, aber das Management Team, genau. #00:13:38-4#

I: Management Team. Aber ist ein sehr strukturierter Angang, ja? Das habe ich bis jetzt noch sehr selten erlebt. In die / für die persönliche Anmerkung sehr cool, ja, dass das so funktioniert.
#00:13:49-4#

B: Danke. Ja, wir sind auch begeistert von der Methode. Wir haben gemerkt, wir kommen schneller mit Projekten durch. Denn, klar, wir haben es bei anderen Firmen gesehen, aber auch natürlich bei uns selber, da wir uns viel zu viel aufgepackt haben. Und auch durch die OKR-Methode, das ist ja wie so ein Kanban, kann man sagen. Kanban Bord schützt mich ja eigentlich auch vor Überarbeitung oder zu viel Projekten, wo dann gar nichts funktioniert. Ist OKR wirklich, wo man sich auf dieses O fokussiert das nächste Trimester und wirklich fokussiert an diesen Aufgaben arbeiten, dass wir wirklich Schritt für Schritt weiterkommen. Und es gibt bei uns auch die Moals. Moals sind die Midterm Goals, sprich, sagen wir es so, die noch weiterführenden Ziele. Und alle OKR's müssen natürlich auf die Zukunftsvisionen mit einspielen. #00:14:15-1#

I: Abgestimmt sein. #00:14:15-1#

B: Genau. Ja. #00:14:15-1#

I: Goals. Okay, gut. Damit ist eigentlich auch wieder die nächste Frage ein bisschen beantwortet auch mit dem Thema, welche Maßnahmen setzt ihr für diese Innovationen? Das sind klassisch diese Workshops, diese abgestimmten Ziele, Midterm Goals, dieses OKR. Klingt sehr, sehr durchgängig. Gut. Wenn es jetzt wirklich auch zu so einem Digitalisierungsprojekt kommt, ja, beziehungsweise oft ist es ja wirklich eine digitale Transformation, gibt es da nur spezielle Dinge, die ihr einfach anders macht, ja, um da die Leute wirklich gut abzuholen, außer sie direkt mitarbeiten zu lassen, ja? Also, gibt es da irgendwie, wo ihr sagt, andere spezielle Workshops? Gibt es irgendwelche anderen Maßnahmen, die einfach dazu dienen, dass die Leute sich da wirklich gut abgeholt fühlen?
#00:15:04-6#

B: Ja, auf jeden Fall. Also, ich muss Riesenlob / das ist jetzt kein Geschrei mehr, aber Riesenlob an unsere Geschäftsführung / die machen immer wieder Video / sozusagen Videos, wo sie öffentlich posten, wo sie die nächsten Themen oder die nächsten Punkte, die wir gerne mit der Firma angehen würden, ansprechen. Wir haben ein eigenes Learning Tool, 360 Grad Learning sozusagen bei uns, wo auch Schulungen eingespielt werden können, gerade zu neuen Veränderungen. Wenn es irgendwie Prozess- oder irgendwie Digitalisierungsthemen gibt, wo sich was ändert, werden immer Schulungen aufbereitet. Es gibt Workshops bei uns. Es gibt die Projektgruppen auch, die sozusagen dann an dem Projekt zusammen arbeiten. Die natürlich auch über Teams sozusagen, das ist ja unser Kommunikationstool intern, natürlich die Fortschritte des Projekts immer posten. Und das auch alle Mitarbeiter auch lesen können, also egal welcher Bereich, egal welche Hierarchie. #00:16:28-2#

I: Okay. Da vielleicht die Frage gestellt, so nicht drinnen, aber was mich jetzt einfach persönlich interessiert, auch dieser Wandel hat ja stattfinden müssen, ja, von einem klassischen, ich weiß nicht, wie man es eigentlich immer genannt hat, Ideenmanagement zu auch so einem wirklich OKR / zu einem Kanban-Prozess et cetera. Damit wird wahrscheinlich nicht jeder immer einverstanden gewesen sein. Wie habt ihr es hier geschafft, da die Leute wirklich auch davon zu überzeugen, dass das der richtige Weg ist und dass das eigentlich auch alle so machen müssen? Oder gibt es da keine / die Erfolgsstory, sondern das war einfach ein laufender Prozess, der sich vielleicht über Jahre gezogen hat, ja? #00:16:40-6#

B: Also, es ist ein laufender Prozess. Es waren jetzt keine Jahre. Wir haben jetzt / sind jetzt / naja, zweieinhalb Jahre machen wir das Thema mit OKR schon. Weil klar gab es am Anfang Themen, weil es noch für alle ein bisschen schwer war, das zu greifen. Klar war da auch, natürlich, bei jedem Change-Prozess ist immer irgendwo ein bisschen Skepsis da, also von den Leuten. Was bei uns, muss ich sagen, aber dadurch gut läuft, ist wirklich, dass jeder Mitarbeiter einzeln abgeholt wird. Und jeder Mitarbeiter, der ein Thema hat, der kann bis zur Geschäftsführung in das Büro rein und wirklich da noch mal darüber sprechen. Sagen wir so, klar, die Führungskräfte werden natürlich auch immer / wegen dem OKR zum Beispiel wurden vorab schon informiert, okay, was kommt in Zukunft. Und klar haben die Abteilungsleiter immer sozusagen, also wir, den Mitarbeitern das auch ein bisschen schmackhaft gemacht, weil wir selber natürlich voll dabei waren und als / muss ich sagen, motivatorisch als Multiplikatoren dann gewirkt haben für alle Mitarbeiter. Ich denke, klar, wird wahrscheinlich nicht sein, dass jeden Einzelnen in der Logistik des OKR so greifbar ist, dass er sagt, er ist jetzt Highlife damit. Sowas hat man, denke ich mal, immer mit der Firma. Aber der Großteil sieht einfach den Sinn dahinter. Und man muss sich auch wirklich den Sinn dahinter für jeden Mitarbeiter noch in den Fokus setzen. Es hilft dazu, sich wirklich zu fokussieren und nicht 5000 Themen gleichzeitig anzupacken. Und man weiß ja, Multitasking gibt es eigentlich nicht. #00:18:28-3#

I: Da stimmt. #00:18:28-3#

B: Und sagen wir es so, wenn ich 100 Prozent in 5 Bereiche hineinpacke, werde ich bei keinem Bereich 100 Prozent erreichen. #00:19:02-0#

I: Also, ihr habt einfach auch gelernt, die Ressourcen oder diese Projektressourcen so einzusetzen, dass sie am Ende des Tages auch wirklich Ergebnisse abwerfen und nicht die Organisation komplett überfordern? #00:19:13-2#

B: Ja, korrekt, korrekt. #00:19:14-7#

I: Okay. Gut. Ich habe es jetzt nur nicht / ich habe das nicht mehr ganz im Kopf, wie viele Mitarbeiter seid ihr in Deutschland? #00:19:23-1#

B: Also, wir sind in Deutschland 300 Mitarbeiter. #00:19:24-2#

I: 300, ja, genau. #00:19:24-3#

B: Und haben insgesamt sieben Standorte. #00:19:24-3#

I: Genau, so war es, genau, sieben Standorte. Okay. Jetzt die Frage Richtung Außendienst, also ein bisschen Sales-Organisation. Weil das funktioniert witzigerweise wirklich über den technischen Großhandel hinweg sehr identisch mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Welche Rolle spielt der Außendienst bei euch beim Thema Digitalisierung? #00:19:32-6#

B: Ja, wie soll ich das sagen? Also / #00:20:07-7#

I: Beziehungsweise welche Rolle spielt der in Zukunft, ja? #00:20:09-8#

B: Der Außendienst (lacht)? #00:20:09-8#

I: Also, wie seht ihr das, ja? Der Außendienst. Ja. #00:20:10-1#

B: Ja, ganz ehrlich, nicht mehr allzu viel. Also, man muss schon sagen, klar haben wir noch im Außendienst Mitarbeiter, definitiv. Weil, klar, manche Kunden werden auch noch definitiv vor Ort betreut. Wir haben aber sozusagen den Pool vom Außendienst schon reduziert. Und na klar, weil die heutige Zeit immer mehr / wie man jetzt vorhin schon besprochen hat, so die Digitalisierungsthemen. Also, es gibt Onlinemeetings, alles drum und dran. Heißt nicht, dass wir den Außendienst komplett einstampfen. Aber sagen wir so, wir haben ihn auf jeden Fall schon reduziert. Klar, Hintergrund im Treiber war natürlich auch Corona, muss man offen gestehen. Da ist man schwer irgendwo hineingekommen oder konnte nicht mehr rein und hat in dem Sinne ja auch gemerkt, es geht ja auch so. Und / #00:21:02-3#

I: Man merkt, die Arbeitsweisen kann man umstellen und es funktioniert trotzdem, so auf der und der. #00:21:05-5#

B: Ja, korrekt, korrekt. Und sagen wir es mal so, im Endeffekt, klar, man redet ja natürlich auch mal mit den Außendienstlern. Und klar ist man nicht überall mehr / überall so gern gesehen, wenn man da immer einfach auftaucht oder sowas. Das / also meiner Meinung nach ist das heutzutage jetzt nicht mehr so. Aber da, ich spreche jetzt, glaube ich, nicht für ganz uns, aber ich muss sagen, das ist für mich bisschen so ein Thema, das nach und nach vielleicht ein bisschen ausgedient hat. Klar, es hat seinen Sinn und Zweck, aber ich glaube, es wird weniger. #00:21:43-3#

I: Und wo sehen Sie diese größte Veränderung bei der Rolle des Außendienstes? Ich gebe Ihnen ein Beispiel von einem anderen Interview. Der hat natürlich gesagt: "Heute fährt der Außendienst / wirklich, waren seine Worte so, "spazieren und schreibt Aufträge auf, ja?" #00:21:51-5#

B: Und er war sehr ehrlich (lacht). #00:22:17-3#

I: Der war sehr ehrlich, genau. Und in Zukunft sieht die Rolle einfach anders aus, ja? Da geht es vielmehr wahrscheinlich um Lösungsverkauf, um wirklich / also um Beratung. #00:22:17-3#

B: Da sind wir dabei, genau. Also, der Punkt / #00:22:17-3#

I: Okay. Also auch / Ja, okay. #00:22:17-3#

B: Der Punkt bei uns ist auch der, wir wollen jetzt nicht nur ein- und verkaufen, sondern wir verkaufen Dienstleistungen. Heißt, das sind Komplettpakete mit Themen, ja, kundenindividuelle Prozesse, wie wir sozusagen ihre Logistik oder ihre Abarbeitung, ihr Handling vereinfachen können. Und genau das ist es. Und sagen wir es mal so, wir haben / gerade die Außendienstler, die sind heutzutage, jetzt oder in der letzten Zeit wahnsinnig viele jetzt nicht bei den Kunden, sondern mit den Kunden hier bei uns in der Logistik. Und zeigen natürlich unseren Automatisierungsgrad, Digitalisierungsgrad und was wir denen noch

anbieten können an Dienstleistungen. Was wir für sie zusagen machen können, sei es Konfektionierungen, Kitbündelungen, spezielle Verpackungen, eigenes Labeling im Cross Company Sales. Also sprich, dass wir zusagen an deren Endkunden liefern und so weiter. Also, das kommt, denke ich mal, immer mehr heraus. Und da bin ich auch ein bisschen bei dem Herren, sagen wir es so, das wandelt sich stark. Und das ist eher so ein Lösungsverkauf da. Also sprich, wie kann ich euch unterstützen und vielleicht sogar durch den Verkauf besser machen. Ja. #00:22:17-3#

I: Okay, sehr gut. Ja, gibt es jetzt aus Ihrer Sicht da irgendwas, was sehr stark hinderlich ist, um die Dinge vielleicht auch schneller umzusetzen oder diese Digitalisierung schneller voranzutreiben, sei es jetzt Ressourcenfrage oder sei es einfach auch Change Management, die es immer gibt? Gibt es da was, wo Sie sagen / oder läuft aus Ihrer Sicht das eigentlich durch auch diese genannten Maßnahmen OKR eigentlich so gut, dass das eigentlich auch für die aktuelle Situation komplett ausreichend ist? #00:23:59-3#

B: Es läuft sehr gut. Klar kann man immer mehr machen. Also, das ist ja, denke ich mal, klar. Wir haben einige Abteilungen und einige Abteilungsleiter, die zusagen, ja, auch gern ihre Themen durchsetzen. Wir haben aber nur eine IT- Abteilung. #00:24:24-1#

I: Also ist es wieder ein Bündelungsthema. #00:24:28-8#

B: (Unv., Übersprechen #00:24:28-1#) okay. #00:24:30-4#

I: Ja, ich bin noch da. Ja. #00:24:32-3#

B: Hervorragend, jetzt habe ich es. Genau #00:24:38-0#

I: Mit der Verbindung ein bisschen ein Problem gehabt. Jetzt habe ich kurz die Kamera weg da müssen. #00:24:38-1#

B: Alles fein, alles fein. Ich habe bloß gedacht, nicht, dass sie jetzt ganz weg sind. #00:24:40-7#

I: Nein, ich bin noch da (lacht). #00:24:41-7#

B: Genau. Nein, der Punkt ist zusagen der, klar, ich würde auch gern viel hier noch machen und digitalisieren. Aber, wie gesagt, wir haben / das, was, ich würde jetzt sagen, nicht hindert, uns vielleicht ein bisschen einschränkt, klar, sind die Kapazitäten unsere IT. Wir haben zwar eine starke und große IT, aber wenn zehn verschiedene Abteilungen ein großes Projekt haben mit viel Kapazitäten, benötigten Programmierkapazitäten oder so, wird es natürlich in der IT auch ein gewisses Nadelöhr. Hindern tut uns eigentlich sonst gar nichts. Der Max ist ein Meister der Digitalisierung, (lacht) würde ich fast mal sagen. Und der hat da einfach Bock drauf. Und der hat auch erkannt, wenn wir jetzt nicht weitermachen oder wenn wir uns zusagen jetzt nicht in das Thema Automatisierung so stark reinarbeiten, oder Digitalisierung, irgendwo hängenbleiben, dann werden wir überholt. Und das denke ich, so geht es jeder Firma, weil es ist momentan heutzutage das Thema, ich muss da einfach dranbleiben. Es ist auch das nächste Thema, viele Kunden, die wollen einfach zusagen eine automatisierte Auftragsübergabe. Wenn ich das nicht bieten kann und der Kunde sagt: "Ja, gut, dann muss ich zu jemand anderem geht, weil sonst habe ich intern einen Riesenaufwand, dass immer ein Mitarbeiter alles bei euch bestellen muss separat." Und nein, daher denke ich, sagen wir es so, es schränkt uns was ein, sagen wir, durch, sagen wir so, das Nadelöhr IT, weil natürlich viele Abteilungen gern weiter digitalisieren und weiter in die Richtung gehen wollen. Aber da braucht man halt die IT dafür bei uns. Und wir schreiben natürlich alle Programme, alle Anwendungen schreiben wir ja selber durch unsere IT. Und das ist halt immer natürlich dann das Thema. Und gerade da, wir haben ja auch unser eigenes CRM, unser eigenes SRM programmiert. Und von dem her, klar, da sind ab und zu Einschränkungen. Aber das gute an

dem OKR ist, und das ist sehr offen und ehrlich, dass alle Themen eingespielt werden. Die werden / von dem Management Workshop werden priorisiert. Man kriegt da natürlich Rückmeldungen, wie es mit den OKRs aussieht. Man muss ja natürlich vorab schon grob die Kapazitäten einplanen oder anfragen. Und am Schluss wird einfach geschaut, okay, ich habe jetzt sozusagen von der IT 100 Manntage im nächsten Trimester. Kann ich das sozusagen während dem Tagesgeschäft / kann ich die 100 Manntage einsetzen? Und dementsprechend werden dann sozusagen die OKOs oder die OKRs priorisiert, je nachdem, und auch freigegeben. Und so teilen wir das auf. Und wenn es, sagen wir so, in diesem OKR nicht hochpriorisiert wurde, wird es im nächsten OKR noch mal aufgenommen. #00:24:41-7#

I: Wird im nächsten dann / #00:27:39-0#

B: Genau. #00:27:39-0#

I: Okay, gut. Das heißt, das ist eigentlich auch von euch eine bewusste Entscheidung, auch gar nicht mit diesen Dingen auch extern zu gehen, sondern sie wirklich auch im Haus zu programmieren, oder? #00:27:40-0#

B: Ja. Also, nur als Beispiel, wir hatten damals ja die Möglichkeit, von Swisslog noch das WMS zu kaufen für das Autostore. Die haben ja irgendwie 250.000 verlangt. Und unser IT-Leiter saß dann am Abend mal da und hat dann einfach gesagt: "Ja, probieren wir es mal selber. #00:28:03-0#

I: Machen wir es selber. #00:28:03-6#

B: Und klar, sagen wir so, ein bisschen Panik war da (lacht), aber wir wurden ja eines Besseren belehrt. Und gerade bei der Eigenentwicklung von den ganzen Themen kann man sich halt wirklich wahnsinnig schnell helfen, wahnsinnig schnell Verbesserungen umsetzen, was auch in das Thema Digitalisierung einspielt. Und ja, wo auch wirklich die Mitarbeiter, die damit arbeiten, die Verbesserungsthemen bringen. Und somit auch da die Verbesserungskultur oder überhaupt die Kulturen ein bisschen, ja mehr aufbauen. #00:28:40-2#

I: Gut. Da waren wir jetzt auch kurz schon in der Überleitung zum Thema Kunde und Markt. Bei dem Thema Wettbewerbsfaktor habe ich jetzt verstanden, klar, der Kunde kauft gar nicht mehr, wenn ich nicht voll digital angebunden bin und wenn ich die Prozesse erleichtere. Seht ihr sonst noch irgendwelche großen Wettbewerbsfaktoren im Thema Digitalisierung, also auch für den Kunden oder für intern, wo ihr sagt, ja, das braucht ihr einfach auch, um euch gegenüber dem Wettbewerb auch behaupten zu können? #00:29:14-3#

B: Ja, klar. Also, zum Beispiel muss ich sagen, unser CRM Tool ist ein wahnsinnig starkes Tool, auch für den Vertrieb, wo wir wirklich Kampagnen starten auch. Wo wir sozusagen wirklich auch Themen angehen, auch da mit den Außendienstlern sozusagen. Und was uns da, glaube ich, auch sehr stark macht und was uns / klar, zum Beispiel, wie vorhin schon erwähnt, das Thema mit der Supply Chain Software, die Max M. jetzt mit unserer IT und unserem Supply Chain Manager, Herr Ostendarp, konzipiert haben. Was natürlich auch Vorteile bieten. Weil wenn ich jetzt sozusagen weiß, okay, wenn ich bei der Firma bin, bin ich sicher und mir geht nicht irgendwann dann doch mal die Ware aus, klar, dann bin ich auch lieber da. Und optional, wenn da dann noch eine Dienstleistung mit dazukommt sozusagen mit Übergabe der Avis, Avise und alles drum und dran, klar kann mich das bisschen von Wettbewerbern hervorheben. Wo ich sage, okay, da habe ich weniger Themen, dann gehe ich lieber dahin und kaufe lieber da ruhig ein. Und auch so Themen wie, wir haben ja auch eine Schlauchkonfektionierung, wo wir wirklich Schlauchleitungen produzieren mit Fittings und sozusagen da auch ein Barcode drauf ist, den ich eigentlich nur als Kunde abscannen muss. Und wir wissen ganz genau, welcher Schlauch das ist. Wir tracken das auch digital mit, gehen proaktiv auf die Kunden zu. Und das sind so rundum immer Sorglos-Pakete meiner Meinung nach. Ja. #00:29:44-1#

I: Jetzt ist es so, man sagt ja einmal, speziell im Change Management gibt es immer sehr viele unterschiedliche Treiber, die einen auch entweder zwingen, ja, oder indirekt dazu zwingen, sich nach vorne zu bewegen. Wer ist aus Ihrer Sicht / oder was sind aus Ihrer Sicht die drei stärksten oder wichtigsten Treiber in der Branche, damit man sich weiterentwickelt? #00:31:16-1#

B: Also zwei Punkte, die sind schon gut ausgeführt in der Frage (lacht). #00:31:23-7#

I: Also der Kunde und / #00:31:25-3#

B: Das ist einmal der Marktdruck. #00:31:26-2#

I: Der Marktdruck. #00:31:26-2#

B: Und das sind die Kundenanforderungen. Wie gesagt, also auch große Unternehmen, da kann ich nicht einfach mir immer telefonisch irgendwas bestellen oder die / das wird einfach digital abgewickelt. Und das weiß man, wenn ich da dann nicht dabei bleibe oder dabei bin, dann bin ich da eigentlich raus, muss man ehrlich dazu sagen. Kundenanforderungen natürlich auch. Wenn ich mich als Kunde mehr digitalisiere und mein Lieferant kann das nicht, gut, das ist, ja, auch nicht gerade vorteilhaft. Und ein weiterer Treiber, das sind einfach wir, weil wir Lust darauf haben (lacht). #00:31:43-0#

I: Das ist gut. Ja. #00:32:19-6#

B: Also, muss ich wirklich sagen, Max, Herr (Gig? unv. #00:32:09-1#) und Herr Ostendarp, also die sind einfach grandios. Und ja, bei mir ist es ja genauso. Wir haben einfach Lust darauf. Wir haben Lust auf die Technik. Wir haben Lust auf die Digitalisierungsthemen. Wir haben Lust, uns die Themen zu vereinfachen. Ist ja genauso das gleiche, wenn ich irgendwas digitalisieren kann, wo ich keine Zettelwirtschaft mehr habe, da bin ich ja happy. Also, da habe ich nicht den ganzen Tisch voll liegen von irgendwelche Stapel Papiere, sondern habe alles schön digitalisiert. Und das ist ja bloß für uns auch ein Anspruch, wo wir sagen, okay, wir wollen uns ja auch das Leben zusätzlich einfacher machen. Ja. Und natürlich Kosteneinsparung, muss man ganz ehrlich sagen. Also, da wird nur ungern davon / Aber klar spart mir das auch ein bisschen Personalkosten, wenn ich da nicht so einen großen Aufwand habe. Oder optional muss ich nicht zwingend eine neue Planstelle erstellen, wenn ich das sozusagen digitalisieren kann und fertig. Genauso wie Thema bei uns, automatisierte Rechnungsprüfung. Also sprich, da muss nicht extra einer nochmal drüberschauen und passt die Rechnung zum Lieferschein, sondern das wird alles automatisiert im System gemacht und freigegeben und ja. #00:32:48-7#

I: Sehen Sie da heute schon starke Veränderungen im Kaufverhalten, was jetzt diesen Generationswechsel betrifft? Also sprich, merken Sie schon oder merkt ihr, dass die Kunden sich auch verändern, was das Thema betrifft? Oder sagt ihr euch, die Kunden sind eigentlich heute schon sehr digital und es wird eigentlich / ja, es wird vielleicht stärker ausgeprägt, aber es hat jetzt nicht unmittelbar was mit dem Alter zu tun? #00:33:21-8#

B: Ja, okay, das kommt immer darauf an, muss ich sagen. Das kann man jetzt nicht pauschalisieren bei unseren Kunden. Da merkt man, wenn da Generationswechsel sind / Ich spreche ja eh aus eigener Erfahrung, wir hatten ja auch einen Generationswechsel jetzt in der Firma vom Herrn Senior, Peter M. Und jetzt die zwei Jungen, der Max und die Lilly, die ja natürlich Gas geben. Natürlich merkt man, da ist auch ein bisschen anderer Druck, nicht Druck, aber da ist ein bisschen andere Power dahinter in dem Thema, muss man ehrlich gesagt gestehen. Und sowas sieht man dann schon auch bei den Kunden. Und ich habe ja auch viele Kunden dann auch oder Lieferanten hier, mit denen ich ja auch hier dann spreche, wenn ich sie durch die Logistik oder auch durch die Firma führe. Wo man schon merkt, dass die auch weiter immer in dem Thema sind und natürlich auch begeistert sind, wie, ja, wir das / wie weit

wir oder wie stark wir da dahinter sind. Aber man merkt schon, gerade Generationswechsel, denke ich mal, es ist stark, dass da immer mehr dann auch in die Digitalisierung hineingeht. Man muss eben schauen. Ich weiß nicht, davor habe ich noch nie was von der Firma gehört. Wie heißt die? Dina Reit mit der Lasertechnik. Auf (unv. #00:34:59-1#), das ist ja brutal, was die veranstaltet, wie, ja, sichtbar die ist auf einmal. Und ich denke, die ist auch eine starke Mitstreiterin vom Thema so Digitalisierung. Und da merkt man ja, wenn so ein Generationenwechsel kommt, wird sich / oder ändert sich da auch schon was. Oder ist sozusagen, ja / #00:35:21-2#

I: Mehr Drive drinnen. Ja. #00:35:21-2#

B: Ja, gut, aber jetzt bin ich ein bisschen vom Thema abgekommen, da ging es um das Kaufverhalten, ja? #00:35:24-6#

I: Ja, ist ja alles. Das kann man ja / Alles, was ich nutzen kann, nutze ich. Und was dann so trotzdem Randerscheinung / ist kein Problem, ja? Das ist / #00:35:32-7#

B: Kannst du mit einem schwarzen Marker darüber (lacht). #00:35:34-0#

I: (Lacht) Ja. Gut. Vielleicht da das Thema: Wem nutzt denn die Digitalisierung überhaupt am Ende des Tages? Wo seht ihr dort den meisten Nutzen, eher für euch oder eher für den Kunden? #00:35:34-2#

B: Ich sage fifty-fifty, für beide. #00:35:51-0#

I: Fifty-fifty, für beide. Oder es muss für beide funktionieren, sagen wir so, oder? #00:35:51-1#

B: Definitiv. Also, naja klar, es kann auch nur für uns funktionieren, aber für interne Prozesse ist das natürlich auch ein Highlight. Da sind wir wieder bei dem Thema Personalkosten und alles drum und dran oder Kapazitäten, die man sich einspart. Aber natürlich muss das, sagen wir so, eine größere Umstellung / wenn es um Auftragserfassung, Auftragseingang und so weiter geht, natürlich muss das für beide eine Win-Win-Situation sein, für den Kunden und für uns. #00:36:08-0#

I: Gut. Und dann sind wir bei der letzten Frage, die ein bisschen darauf abzielt, seht ihr einen direkten Zusammenhang heute zwischen Kundenbindung und digital angebunden? Oder sagen wir so, ist es immer wichtiger, dass es da ist? #00:36:21-0#

B: Ja, ich finde schon, dass es wichtiger ist, muss ich wirklich sagen. Da gehe ich jetzt wieder auf die Kapazitäten ein, also sprich desto besser ich angebunden bin. Wenn ich in eine EDI-Anbindung habe und so weiter, werden die Aufträge automatisiert eingespielt. Ich brauche da keinen Mitarbeiter mehr, der die irgendwie eintippt und so weiter. Und klar, der Kunde braucht es ja eigentlich auch nicht. Wenn er dementsprechend irgendwas abscannt und sozusagen damit bei uns einen Auftrag erstellt, ist das für ihn natürlich auch ein Erfolg und auch ein Mehrwert, muss ich sagen, und ja. #00:37:16-9#

I: Seht ihr das in den Auftragsteilen, wenn ihr sagt, der Kunde ist zum Beispiel voll digital angebunden, dass ihr dann einfach auch sein Einkaufsvolumen erhöht automatisch? Oder seht ihr das in den Daten in den Statistiken? Oder spielt das heute noch gar keine so große Relevanz? #00:37:31-2#

B: Doch, das sehen wir schon auch. Das sehen wir schon auch, muss ich sagen. Ja. Ja, gut, sagen wir es so, nach der Anbindung und alles, die Partnerschaft wird halt auch immer enger. Und das Vertrauen zum Lieferanten wird ja dann auch immer mehr, wenn das alles funktioniert, reibungslos funktioniert und ich als Kunde zufrieden bin. Klar überlege ich mir dann optional, hey, bei dem muss ich jetzt nichts machen, bei dem anderen Lieferanten. Dass ich das Produkt, was ich bei dem Lieferanten bekommen könnte, auch bekommen könnte, muss ich

hier dann manuell bestellen. Wieso switche ich nicht gleich rüber? Und klar hatten wir auch schon Kunden, wo wir immer mehr Produktgruppen sozusagen bei demjenigen, bei dem Kunden, aufgebaut haben. Und ja, es waren / es sind halt viel auch Großkunden, die halt wirklich digital komplett bei uns angebunden sind. Ja. #00:38:28-0#

I: Ist wahrscheinlich auch ein Segmentierungsthema, oder? Weil das ist bei den ganz kleinen wahrscheinlich durchaus anders als wie bei den großen Kunden. #00:38:34-8#

B: Da muss man / muss ich Ihnen Recht geben, das ist / bei ganz kleinen Unternehmen ist das immer schwierig zu sagen, klar, wenn ich ein Unternehmen mit drei Leuten bin, was für eine IT habe ich da im Rücken (lacht). Oder wie kriege ich die Anbindung hin. Das ist schon relativ schwer. Klar gibt es jetzt immer mehr Startups oder Firmen, die sozusagen so Kleinunternehmen oder mittelständischen Unternehmen in der Digitalisierung sozusagen helfen und sie unterstützen. #00:38:36-8#

I: Helfen, genau. Ja. #00:38:36-8#

B: Oder coole Tools vielleicht auch zur Verfügung stellen, wie sie da selber schneller anbinden können. Ich glaube, das wird sich nach und nach / das wird sich schon noch ein bisschen ändern im Endeffekt, weil klar, wie gesagt, es kommt immer mehr Unterstützung gerade für solche Firmen raus. Ich kenne jetzt auch aus Dachau zwei, drei Firmen, die wirklich auf die Themen, auf die Mittelständler, gehen, die halt kein IT-Knowhow im Hintergrund haben. Und die dann mit dementsprechend digitalen Tools unterstützen. Genau, und von dem her denke ich, dass das schon mehr in die Sparte noch hineingeht. Weil ich glaube, irgendwann muss ich da ein bisschen auf das ein bisschen mit aufspringen auch als ganz kleiner Unternehmer, dass ich / ja, dass ich nicht ganz hintendran bleibe, ehrlich gesagt. #00:38:36-8#

I: Okay. So, gut, aber wahrscheinlich ist es auch euer Ansatz, oder, durch das Thema Dienstleistungen und Services ja auch solche Tools mit anbieten zu können, damit es dem Kunden erleichtert wird, ja? #00:39:58-5#

B: Genau. Und drum auch dieses Thema, die Supply Chain Software und so weiter, was wir alles entwickeln, unser eigenes CRM. Nur dafür / ist alles eigentlich nur dafür da, um weiterhin die Kunden zufriedenzustellen und zu schauen, dass wir wirklich gut in der Partnerschaft sind und immer lieferfähig sind. Und wirklich, ja, unser wichtigstes Thema ist einfach, wir wollen ein zuverlässiger Partner für unsere Kunden sein. Und das ist auch unser höchstes Ziel. #00:39:58-8#

I: Sehr schön, gut. Dann sind wir beim Fragebogen soweit durch, danke schön dafür. #00:40:27-1#

B: Sehr gerne. #00:40:27-1#

I: Interessante Einblicke. Also, wie gesagt, ist einfach meine persönliche Meinung, das ist / dieser OKR-Prozess, so habe ich ihn bisher selten erlebt oder zumindest da erzählt bekommen. Das ist sicher euer Schlüssel zum Erfolg, um diese Themen auch zu priorisieren. Ja. #00:40:44-5#

B: Definitiv. Also auf LinkedIn, der Max postet ab und zu was von den neuen Läufen und so, weil / #00:40:51-7#

I: Okay, ja, muss ich mal schauen, weil ich / weiß ich gar nicht, ob ich ihn habe, ja, aber ist sicher durchaus interessant. #00:40:57-0#

B: Also wirklich interessant, muss man wirklich sagen. Und ja, wie gesagt, uns bringt es nur weiter. Wir bleiben fokussiert an den Themen dran, also auch sozusagen an unseren Moals, Midterm Goals. Und nein, eine Supersache, muss ich sagen. Und klar, da sind wir ja auch

wieder eigen. Wir haben uns auch wieder unseren eigenen OKR Manager programmiert (lacht). Da sind alle OKRs drin, wo mal jeder öffentlich die Updates hineinpackt. Und jeder Mitarbeiter kann den OKRs folgen und kriegt dann wöchentlich sozusagen die Updates, was da geschrieben wurde. Und natürlich, die Geschäftsleitung kriegt natürlich alle. Die hat immer viel zu lesen. Und dass sie da halt auch grob wissen, wie läuft es gerade mit den OKRs und so weiter. Aber da gerne auch auf LinkedIn. Der Max postet ab und zu mal, wenn der neue Lauf startet. Das war jetzt / Anfang Juli hat er was hineingepackt. Und ja, sehr interessantes Thema. Und wie gesagt, uns gefällt es. Und wir haben es für uns entdeckt. Ja. #00:41:10-1#

I: Okay, ja, muss ich dann noch schauen, sehr gut. Danke. Dann noch eine Frage zur Bewertungsmatrix. Ist da irgendwas aufgetaucht, wo ihr sagt, das ist ganz komisch oder das / wo Sie sagen, das war mir nicht klar, was damit gemeint war? Oder sind vielleicht neue Dinge drinnen, die da gar nicht oben gestanden sind? #00:42:00-5#

B: (...) Nein, ich hab es mir mal durchgelesen. #00:42:25-7#

I: Ausgefüllt haben Sie es auch, oder? Wahrscheinlich, oder? #00:42:37-2#

B: Ja. #00:42:37-2#

I: Okay. #00:42:43-8#

B: (...) Muss ich da noch irgendwas setzen, irgendwelche Xe wahrscheinlich, oder? #00:42:43-9#

I: Ja, genau. Also, Sie müssen wirklich in dem Raster quasi mal ankreuzen, was habt ihr, was habt ihr nicht. #00:42:51-4#

B: Jetzt, ja, also wenn was implementiert ist, keine Angaben und so weiter, genau. #00:42:51-6#

I: Genau, das wäre nur wichtig. Ja. #00:42:56-3#

B: Soll ich das jetzt gleich machen oder gleich noch vorführen? #00:43:03-5#

I: Nein, das / nein, gar nicht. Also das / #00:43:03-5#

B: Oder soll ich es dann noch mal schicken? #00:43:03-5#

I: Genau, das einfach nur durchschicken. Wenn noch Fragen wären, dann einfach bitte Bescheid geben. #00:43:24-7#

B: Sehr gerne, sehr gerne. #00:43:24-7#

I: Aber, wie gesagt, da geht es mir nur darum, auch hier ein bisschen einen Querschnitt zu machen durch die Branche, durch die unterschiedlichen Unternehmen, was ist heute schon alles implementiert. Und was hilft heute schon im Auftragsabwicklungsprozess. Und wo ist vielleicht noch weniger implementiert, ja? #00:43:25-4#

B: Nein, dann schicke ich das bis spätestens morgen durch. Und sozusagen die KPIs für unser E-Commerce für den Webshop sozusagen, den lasse ich auch noch zukommen. #00:43:25-4#

I: Das wäre super, genau. #00:43:25-4#

B: Das war ja Frage, die ich vorhin noch nicht so beantworten konnte. Und dann haben wir das alles nachgereicht, genau. #00:43:25-4#

B: Super, perfekt, weil dann würde ich jetzt nämlich die Aufzeichnung, also die Transkription zumindest, beenden. Danke für das Interview. #00:43:25-4#

B: Sehr gerne. #00:43:25-4#

B: So, Aufzeichnung beenden. #00:43:36-6#

Interview 2

I: Hallo, Danke für das Interview. Jetzt gleich am Anfang die Frage, geht das für dich in Ordnung, dass wir das Interview heute machen und ich das für meine Masterthesis nutze, inklusive Transkription?

B: Ja. Ist für mich in Ordnung.

I: Dankeschön. Gut, dadurch, dass ich dir die Fragen schon geschickt habe, starten wir einfach gleich mit ersten. Und ich schreib bei allem mit und frage dann noch mal, wenn ich was nicht verstehe oder mitkommen. Okay?

B: Okay. Also erstens, Digitalisierungspotentiale gibt es natürlich für uns mehrere Arten, wie wir diese identifizieren. Das eine ist, und das schauen wir uns natürlich sehr viel an, ist Markt und Marktentwicklungen. Trends, die wir sowieso auch über gute Onlineunternehmen erkennen können, sagen wir es einmal so. Wir schauen nicht nur in unserem eigenen Umfeld natürlich. Weil der Großhandel hier nicht unbedingt der Vorreiter ist. Aber wir stellen uns natürlich sehr breit und schauen regelmäßig, was sich so tut. Wir sind natürlich auch mit vielen Fachwebseiten, Unternehmen, und so weiter, in Kontakt, um uns hier am neuesten Trend zu halten. Also das ist sicher etwas Wichtiges, auch überhaupt Studien, die es gibt, auch für den österreichischen Markt, und so weiter, schauen wir uns sehr viel an. Wir sind auch ganz gut vernetzt mit Agenturen, von denen wir natürlich auch regelmäßig die neuesten Trends bekommen. Das zweite ist natürlich auch innerhalb des Prozesses, wenn wir erkennen, dass wir eine Verbesserung schaffen wollen. Also ich würde jetzt einmal sagen, wir versuchen sehr stark, nicht jetzt nur prozessgetrieben, sondern wirklich Customer Journey getrieben zu arbeiten. Das heißt, wir schauen uns an, okay, es geht um die Customer Journey, keine Ahnung, da will wer ein neuer Kunde werden. Und von dem weg schauen wir uns die Prozesse und die Geschäftsprozesse an, die hier relevant sind.

B: Und wenn wir erkennen, dass es Verbesserungspotenzial gibt, ist natürlich die erste Überlegung, wie können wir das digitalisieren und automatisieren? Und parallel dazu, also du hast es sowieso auch in die Frage eigentlich schon reingeschrieben, ist, wenn wir, und das tun wir natürlich immer, gerade bei so größeren Projekten oder größeren Themen, mit Kollegen in der Organisation sprechen, also im Vertrieb viel auch die Mannschaften selbst in, die wirklich vor Ort mit den Kunden sitzen, aber auch in den anderen Abteilungen. Sei es, was weiß ich, Services IT-Supply (unv. #00:02:43-7#), wie auch immer, versuchen wir zu schauen, wie, grade wenn es um Systemintegrationen geht, also wenn es um, was weiß ich, wir müssen Daten von System A zu System B schicken, dann schauen wir natürlich immer, dass wir das so digital und automatisiert auf die Straße bringen können. Das ist sozusagen einmal das Grundprinzip, würde ich sagen. Und es kommen auch immer wieder mal Leute auf uns zu, also vielleicht das auch, mit guten Ideen. Und das sind auch oft wirkliche Mehrwertbringer, grade in den Mannschaften in den Niederlassungen jetzt zum Beispiel, die wirklich am Kunden dransitzen. Und die oft mit Ideen kommen und sagen: „Hey, pass auf, ich habe jetzt wieder mit dem Kunden ABC gesprochen und der hat gesagt, das und das ist wirklich schwierig.“ Dann schauen wir uns das natürlich auch von der Eben aus an. Also wir kriegen da sehr viel Input von verschiedensten Seiten.

I: Okay. Danke. Gut, das wäre die Überleitung zu Frage zwei dann. Wo es speziell um die Daten geht.

B: Ja, also bei uns gibt es nicht eine Abteilung, die jetzt nur Daten sammelt, würde ich jetzt mal so sagen, sondern es ist schon ein bisschen aufgedrösel. Also wir haben natürlich unser PI-Team, aber die sind dann wirklich eher auf die Endzahlen, also die Zahlen, wenn dann etwas Live gegangen ist oder etwas schon auf die Straße gebracht ist. Dann kann man da die Daten analysieren, sei es Verkaufszahlen oder Nutzungszahlen, oder was auch immer. Aber dann haben wir natürlich auch andere Daten. Also wir haben Daten bei uns im Team und in den unterschiedlichsten Fachabteilungen, würde ich jetzt mal sagen, für die einzelnen, sei es Systeme. Also bei uns vor allem sehr viele Themen zum Thema Webshop, fairerweise, wie über Google Analytics. Aber auch über unsere Systeme, wie unser TRM oder unsere Marketing Automation. Das heißt, wir haben wahnsinnig viele Daten. Vom Konzern bekommen wir sehr viele Daten. Aus der IT, aus dem ERP. Also wir haben sehr, sehr viele unterschiedliche Datenquellen. Wir haben ja per se bei uns im österreichischen Unternehmen keine Data Analyst. Also so vereinzelt vielleicht in den Abteilungen so ein bisschen. Wir haben im Konzern einige, mit denen wir auch arbeiten. Aber es ist sicher ein verbesserungswürdiges Element in unserem alltäglichen Alltag, sagen wir es mal so.

I: Okay. (...) Also ich glaube, Datenanalysen gibt es im Konzern selber wahrscheinlich, aber eben wie bei uns in den einzelnen Fachabteilungen nicht, ja?

B: Genau.

I: Dem Dach nicht.

B: Nicht in dieser Data Analyst Funktion, wo du wirklich dann die gesamte Breite dir anschauen kannst, ja?

I: Genau. Okay.

B: Ist auch manchmal ein Schwachpunkt, ja? Also grade, wenn es darum geht, wenn wir zum Beispiel automatisieren wollen, wir reden viel von Marketing Automation, wie kriege ich die Daten, die ich im ERP habe und im Webshop habe, und das Userverhalten habe, in die eine Plattform, damit ich automatisiert Kampagnen verschicken kann zum Beispiel?

I: Okay. Gut, die eine ist schon sehr spezifisch, die dritte Frage, die sich auch ein bisschen auf das Thema KI bezieht.

B: Ja, haben wir und zwar schon einige. Also ich glaube, das erste Projekt, das wir umgesetzt haben zum Thema KI, war das Thema Churn, also Churn Kunden zu analysieren anhand eines Algorithmus, um sie vorm Absprung oder vor einem großen Umsatzrückgang erkennen zu können. Und das hoffentlich wieder ausbügeln oder diese Kunden wieder glücklicher machen zu können, und bei uns behalten können sozusagen. Das machen wir über, wir haben ein Data Science Team in Paris. Das war auch das erste Projekt dieses Data Science Teams. Und das war auch wirklich unser erstes Thema mit Churn KI zu arbeiten. Seitdem gibt es schon mehrere Elemente. Also zum Beispiel haben wir Daten, die wir auf unserer Webseite anzeigen. Zum Beispiel ähnliche Produkte, werden anhand einer KI definiert. Also die KI liest aus zum Beispiel, was für Attribute ein bestimmtes Produkt hat und spielt daher das richtige ähnliche Produkt automatisiert aus. Wir arbeiten auch mit KI in Bezug auf unsere internen Prozesse zum Teil, die wir verbessern. Also jetzt im Digital Team zum Beispiel. Zum Beispiel haben wir jetzt über Chat GPT und einen Growler angefangen, automatisierte Texte zu generieren, die in der Search Engine Optimization, also für das Ranking in Suchmaschinen sozusagen, uns verbessern soll. Weil wir haben tausende Produktkategorien, so was manuell machen zu müssen, wäre ein Wahnsinn.

B: Das heißt, wir nutzen jetzt vermehrt die gang und gäbe KI-Engines die es jetzt gibt, um uns hier zu unterstützen, auch für Content verwenden wir mittlerweile KI als Basis. Also schreiben uns FAQs, die wir dann nurmehr überarbeiten. Funktioniert richtig cool.

I: Ja super.

B: Wir haben auch andere / Es gibt mehrere Vorhaben auch im Thema KI. Das eine, da geht es um Pricing. Welches Pricing welcher User bekommt. Das zweite ist bei unserer On Side Suche, dass wir eine KI und auch Machinelearning nutzen, um userspezifisch anhand des Verhaltens und des Kaufverhaltens, die richtigen Produkte anzeigen. Also wir machen schon relativ viel in dem Bereich.

I: Gut und gibt es da irgendwie messbare Kennzahlen, das ist nämlich dann die Frage vier, wo man das auch ein bisschen quasi auch von der Strategie auch ableitet?

B: Absolut.

I: Ja.

B: Absolut. Also wir versuchen überhaupt ohne messbare Kennzahlen eigentlich gar nichts zu machen. Kann man jetzt vielleicht nicht immer und überall sagen, aber prinzipiell setzen wir uns immer ganz klare KPIs, weil die kannst du ja im Digitalen sehr gut messen. Also zum Beispiel bei der Churn Rate können wir schauen. Also da gibt es verschiedene KPIs, die wir uns da setzen. Das eine ist natürlich auch, wie viele werden bearbeitet von unseren Mitarbeitern, aber auch, wie schaut die Umsatzentwicklung dieser Kunden natürlich aus über einen bestimmten Zeitraum. Aber prinzipiell haben wir natürlich sehr viele Kennzahlen. Also es ist allgemein jetzt für unsere E-Commerce Strategie, angefangen von unserer Penetration Rate, also wie viel unseres Umsatzes wird über den digitalen Kanal abgewickelt. Das haben wir ja Webshop oder ID Eye, schauen wir uns über beide Kanäle an. Zusätzlich schauen wir uns jetzt auch Mobile an, also wie viel wird über mobile Devices abgehandelt? Dann schauen wir uns an, von welchen Kunden. Also wir haben einen Topf an, was weiß ich, 100 potente Kunden, wie viele dieser Kunden haben zum Beispiel einen Webshop Account. Da ist unser Ziel 100 Prozent zum Beispiel. Sind wir derzeit auf, glaube ich, 94 Prozent circa. Dann schauen wir, wie viele von diesen loggen sich ein in einem bestimmten Zeitraum? Kaufen was oder kaufen auch nichts. Dann schauen wir, wie viele kaufen und was kaufen sie? Also da gibt es sehr klare (unv. #00:10:21-2#) auch, die wir verwenden, um messen zu können, ob wir uns verbessern oder verschlechtern.

B: Und dann gibt es natürlich auch die KPIs jetzt für die einzelnen wirklich spezifischen Bereiche, also sei es jetzt für die Suche, die für uns natürlich eines der größten Features auf unserer Seite ist. Das meistgenutzte Feature, also ich glaube, 70 Prozent aller (...) Besucher nutzen die Suche mehr als einmal. Das heißt, das ist auch wirklich das Meistgenutzte. Das heißt, wir haben auch hier ganz klare KPIs. Wie hoch ist die Exit Rate? Wie ist die Conversion Rate? Wie ist die Engagement Rate, und so weiter. Also wir haben sehr viele unterschiedliche KPIs je nach Bereich. Aber natürlich gibt es dann auch diese allgemeinen, wie ich es gerade gesagt habe, Penetration Rate, Conversion Rate, die Kundenzahlen. Wie viel ist Average Order Value? Also wir wollen ja auch schauen, dass wir Cross Selling und Up Selling betreiben. Dann haben wir Themen wie, wie viele registrieren sich, also wie viele neue Registrierungen? Wie viele Retouren werden online abgewickelt? Also wir haben sehr, sehr viele KPIs mit denen wir arbeiten.

I: Da jetzt vielleicht jetzt, die Frage steht nicht drin in meinem Fragebogen, die hat sich aber erst jetzt die letzten zwei Wochen ergeben. Wie sinnvoll würdest du es finden, dass es schon zum Beispiel so Neukundengewinnung, Conversion Rate, et cetera, dass das auch in die klassischen Geschäftsberichte drinnen sein sollte, um einfach auch zu bewerten, wie gut ist ein Unternehmen aufgestellt?

B: Absolut.

I: Diese Dinge gibt es heute gar nicht, ja?

B: Gibt es zum Teil.

I: Gibt es zum Teil, ja freiwillig natürlich.

B: Also wir haben mittlerweile auch in der Business Review mit dem Managementteam, haben wir sehr wohl ein paar KPIs, also sogar die Such-KPIs haben sich auf die Business Review des Managementteams geschlichen. Es gibt eine Balance, ja? Also es ist auf jeden Fall extremst wichtig, weil man muss, gerade wie bei uns, wir haben mehr als 50 Prozent unseres Umsatzes passiert digital. Das heißt, aus meiner Sicht müsste man eigentlich Digital First denken.

I: Ja.

B: Passiert natürlich nicht, ja, bei uns (lacht) derzeit. Aber die Wichtigkeit ist da, um auch einfach bei Business Entscheidungen zeigen zu können, warum man gewisse Entscheidungen trifft. Also zum Beispiel war, also da gibt es echt viele Beispiele. Warum entscheiden wir uns zum Beispiel für einen neuen Lieferanten? Wir hatten letztens eine Anfrage und dann haben wir gesehen, es gibt wahnsinnig viele Kunden, die suchen nach diesem Lieferanten, nur haben wir den nicht in unserem Shop. Also, dass wir viel mehr der Daten, die wir eigentlich haben, im Unternehmen nutzen sollten, um Business Entscheidungen zu treffen. Und da ist sicher Luft nach oben.

I: Okay. Dankeschön. Das passt jetzt sowieso gut zu den obigen Fragen. Wenn jetzt zum Beispiel so Ideen kommen aus der Mannschaft, aus den Fachabteilungen, oder dass die Teams selbst daran arbeiten, durch eben Papers, et cetera. Wer aus deiner Sicht bewertet diese Lösungen heute und entscheidet auch, ob diese zum Einsatz kommen? Ich habe da drei Punkte. Entweder die Fachabteilung, die zentrale IT, die Geschäftsführung, Prozessmanager?

B: Derzeit nicht ganz so gebündelt, wie es wahrscheinlich gut wäre. Also Entscheidungen werden / Also hat seine Vor- und Nachteile auch, ja? Entscheidungen werden sehr wohl auch in den Fachabteilungen einfach getroffen, wenn erkannt wird, hey, das ist ein großer Need. Wir haben einen, was weiß ich, zum Beispiel ist jetzt vielleicht ein Thema, wo wir viele Kundenfeedbacks haben und sagen, das ist ein Riesenproblem. Dann wird anhand dessen in der Fachabteilung auch einmal entschieden und gesagt, okay, an dem arbeiten wir. Bei größeren Themen geht es sicher in die Geschäftsführung, also gerade bei den großen Projekten zum Beispiel. Und Digitalisierungsvorhaben, geht es eigentlich immer mit dem Okay der Geschäftsführung. Aber es passieren auch aufgrund der Geschwindigkeit auch des Alltags und je nach dem, wie groß das Thema halt ist, dass es immer wieder mal Themen gibt, die einfach in der Fachabteilung entschieden werden und umgesetzt werden. Das ist gut auf der einen Seite, weil du natürlich schneller Dinge vorantreiben kannst. Ist aber auch manchmal schwierig, weil du vielleicht nicht weißt, dass auf einer anderen Seite gerade an was Ähnlichem gearbeitet wird zum Beispiel.

I: Ja. Okay. Quasi die Parallelstrukturen vielleicht dann /

B: Ja genau. Ja.

I: Gut. Okay. Super danke. Das war quasi einmal der erste Punkt zum Thema Datennutzung, Vorhaben, et cetera. Jetzt kommt ein bisschen dieser Organisationspart, mit dem ich einfach herausfinden möchte, was ist eigentlich auch die Einschätzung des Marktes, der einzelnen Unternehmen, um dann einfach auch ableiten zu können, was wären da für Potenziale da. Also Frage sechs, wie hoch schätzt du den Digitalisierungsgrad bei euch ein?

B: Bei uns im Vergleich jetzt zur gleichen Branche, gell? Also nicht jetzt zur /

I: Ja genau.

B: Also ich würde sagen, wir sind gar nicht so schlecht, ja? Obwohl unser Mitbewerb hier schon ziemlich aufgeholt hat. Also, um es in Zahlen zu / Ich würde vielleicht sagen (unv. Tonstörung #00:15:36-9#), ja? Also wir greifen viel an. Wir machen viel, aber vielleicht nicht durchgängig. Also was ich damit meine ist sozusagen, für den Front End gesehen oder von außen, aus der Außensicht gesehen, schaut es so aus, als hätten wir relativ viel. Aber wenn man dann hintenrum vielleicht in die tiefen Prozesse hineinschaut merkt man, dass vielleicht doch relativ viel noch sehr komplex und dann doch sehr manuell ist. Aber wir sind nicht so schlecht, ja, also.

I: Oder siehst du auch eher das Thema eben, dass nach außen hin die Wirkung sehr stark digital ist, ja, und dass eigentlich alles da wäre im Backend, aber dann in den Prozessen, die dann hintennach eigentlich ineinandergreifen sollten, sind die Dinge vielleicht nicht durchgehend?

B: Ja, nicht unbedingt die schönsten / Ja genau.

I: (...) Danke. Gut. Sowieso was dich tagtäglich beschäftigt wahrscheinlich. Die Frage sieben.

B: Ja, die Frage sieben ist interessant aus der Sicht, weil ich würde jetzt einmal sagen, sehr, sehr viel passiert Bottom-up.

I: Ja okay.

B: Also wirklich sehr, sehr viel, aufgrund dessen, dass wir einfach viele Themen von unseren Kunden bekommen, Mitarbeitern, und so weiter. Haben wir sowieso schon vorhin gesprochen. Von unserem Managementteam kommt dann in Österreich jetzt nicht sehr viel, muss ich ehrlich sagen. Aber von unserem Konzern doch viel. Also wir kriegen schon von beidem. Es gibt ganz klare globale Konzernstrategien und Fokusbereiche, wo es um Digitalisierungsprojekte geht. Also sei es, wir hatten dieses Riesenprogramm (Rec Easy?). Wird dir ja auch was sagen. Das ist konzerngetrieben gewesen. Und das ist ja auch richtig, ja? Also da geht es um wirklich Kundenkernprozesse zu digitalisieren. Und da kommen regelmäßig Themen, aber oft werden die von Bottom-up nach oben hinaufplatziert, damit sie dann von Top down wieder nach unten weitergegeben werden, ja? Aber ich würde eher sagen, vor allem Konzern und von den Mannschaften.

I: Okay, also auch in der Konzernstruktur siehst du es so, dass es trotzdem wahrscheinlich sehr stark aus den Länderorganisationen kommt, ja?

B: Ja.

I: Und dann quasi wieder, wenn dann gesagt wird, okay, das kommt jetzt aus drei, vier Länderorganisationen, das ist durchaus eine gute Strategie, die wollen wir verfolgen. Und wir rollen es jetzt einmal zentral über alle aus und schauen mal, wie weit kommen wir in den einzelnen / Also zuerst von unten nach oben und dann quasi wird es wieder zurück delegiert.

B: Genau. Passiert oft, nicht immer. Es gibt sehr wohl im Konzern einige Themen, wo gesagt wird das kommt von oben. Irgendwer hat gesehen im Internet, das ist jetzt Trendthema Nummer eins und das ist jetzt umzusetzen. Das passiert natürlich auch, ja? Also diese Themen haben wir auch.

I: Okay. Gut. Die Frage acht, die kann man jetzt wahrscheinlich dann auch wieder ein bisschen trennen. Erstens einmal auf die nationale Ebene und dann trotzdem vielleicht ein bisschen auf das Thema Konzern.

B: Ja, also ich meine, auf der nationalen Ebene, würde ich auch sagen, ist es ja bei uns nicht so, dass nur ein Team die Digitalisierung treibt. Weil die ist ja überall verankert, in allen Bereichen im Endeffekt. Einige treiben es mehr als andere, aber ich würde jetzt schon sagen, natürlich die Fachbereiche. Also (sicher? #00:18:56-2#) in meinem Team, wir treiben sehr viel, aber natürlich auch in der Supplygen jetzt zum Beispiel, wo ja auch viele Prozesse sind, die zu digitalisieren sind. Unsere IT bis zu einem gewissen Grad. Die ja sehr stark auf die Businessstrategien sozusagen ausgerichtet sind. Und aus dem Managementteam, ja, eher weniger, würde ich jetzt sagen. Aber aus dem Konzern heraus, natürlich im Konzern gibt es eine klare Reorganisationsstruktur aus dieser Sicht. Da gibt es das, weiß ich jetzt gar nicht mehr, CTO-Team. Weiß ich nicht. Die sind für digital IT und Data zuständig. Das ist eine Rieseneinheit, die im Comex auch vertreten ist. Und aus dieser Abteilung heraus gibt es natürlich / die treiben es von Business Tragedy Konzipierung über die Development, die Digital Factory sozusagen, die das umsetzt. Bis zum After Sales Messen und iterativen Verbessern, würde ich jetzt einmal sagen.

I: Okay. (...) Gut. Frage neun ist dann eher ein bisschen auch das Werkstück dazu. Wie passiert die Initiierung von Innovationen oder beziehungsweise auch vom Thema Digitalisierung im Unternehmen heute?

B: Ja, (...) (lacht) das ist eine gute Frage. Ich würde einmal sagen, bis vor einiger Zeit eher sehr in klassischer Projektwasserfallstruktur. Jemand sagt: „Uh, wir brauchen, weiß ich nicht / wir müssen den Retouren-Prozess digitalisieren.“ Ich nehme jetzt irgendein großes Beispiel. Und dann wird sehr klassisch, dieses Projekt ausgearbeitet. Was wir jetzt versuchen in die Organisation zu bringen, und das treibt eigentlich mein Team hier sehr stark an, ist, die Prozesse und Innovationen aus Außensicht, also von außen nach innen getrieben. Und zwar über eine Customer Journey. Das heißt, dass ich mir nicht nur von innen anschau, ah ja okay, wir wollen Retouren abwickeln, da brauchen wir die Systeme, die Systeme, die Systeme. Sondern, dass wir uns aus Kundensicht anschauen und sagen, okay, was heißt das, wenn ich als Kunde eine Retoure abwickeln möchte? Oder wie soll das funktionieren. Die Idealjourney sozusagen, vom Moment wo ich halt vielleicht meine Ware bestelle, bis zu dem Moment, wo ich meine Ware retourniert habe und eine Gutschrift erhalten habe. Und das sind ja oft manchmal, oder immer wieder mal clashende Elemente, ja? Weil die Kunden wollen alles perfekt haben und im Hintergrund sind aber die Systeme nicht so ganz darauf aufgestellt. Aber über den Weg erleben wir immer mehr, dass wir neue Ideen kreieren können um diesen Prozess für den Kunden so leicht wie möglich zu gestalten.

B: Und ich glaube, aus unserer Sicht ist daher das Customer Experience Thema so ein großes Thema, das auch ein Innovationstreiber sein kann. Und das ist etwas, dass wir jetzt versuchen einzubringen, also in große Projekte. Zum Beispiel, dass ab jetzt immer über ein Customer Journey Workshop eine Customer Journey gemappt wird. Auch, dass wir wirklich mit Kunden sprechen und wirklich verstehen, was die Schmerzpunkte sind. Oder was die Verbesserungswünsche sind. Weil wir auch aus dem heraus, oft sehr gute, neue Ideen kreieren können.

I: Also zusammengefasst kann man auch sagen, das Ökosystem wird einfach erweitert, ja? Weil früher war die vorherrschende Idee, das Unternehmen muss sich einfach so weit wie möglich optimieren, ja? Und irgendwie Produkte auf den Markt bringen, die vielleicht gar nicht so gebraucht werden. Und der Innovationsgedanke oder das, was du gerade beschrieben hast, ist ja der, ich bringe den Kunden eigentlich schon in die Entwicklung mit rein und sage dann, okay, was braucht der überhaupt und dann wird entwickelt, ja?

B: Genau.

I: Customer Journey, in dem Kundenzentrierung.

B: Also wirklich Kundenzentrierung, genau.

I: Okay. (...) Gut. Dann ein bisschen die Frage Richtung Change schon, weil es durchaus für die Organisation ja herausfordernd ist. Und ich glaube, auch für die Branche insgesamt. Gerade unter dem Aspekt Fachkräftemangel, Babyboomer Generation geht jetzt dann in Pension. Die Jungen kommen nach. Wie siehst du das bei euch? Wie funktioniert das mit einbeziehen der digitalen Transformation? Passiert es überhaupt?

B: Es passiert sicher zu wenig. Also das ist ganz klar für mich. Das passiert zu wenig. Zum Teil, weil wir noch sehr klassisch denken zum Teil, ja? Also jetzt aus Vertriebsicht auch gesehen. Aber auch, weil ich glaube, es noch nicht so ganz angekommen ist im gesamten Unternehmen, dass wir noch vielleicht schneller und effizienter werden sollten, um mithalten zu können. Und ich glaube, dass einfach sehr viel Angst auch heute noch bei uns im Unternehmen herrscht. Also zum Beispiel, was wir sehr wohl machen, wir fahren relativ oft jetzt in die Niederlassungen und verbringen Zeit mit den Kollegen, um ihnen auch unsere digital Tools näherzubringen. Und die Kundenportale und auch mit Kunden direkt mitzugehen. Und auch da bekommen wir regelmäßig das Feedback aus einigen Niederlassungen, puh, also ihr werdet uns die Jobs wegnehmen. Das kriegen wir auch wirklich so gesagt.

I: Okay.

B: Und da, glaube ich, haben wir noch viel Arbeit zu leisten, nämlich auch von ganz oben aus Managementteamsicht, um hier wirklich diese Angst so ein bisschen zu nehmen. Das muss breit gefächert gestreut sein und kann nicht nur aus einzelnen Fachbereichen kommen, würde ich jetzt mal sagen.

I: Also du siehst da die Geschäftsführung, das Managementteam da stark in Verantwortung, oder?

B: Absolut. Also ist ganz wichtig. Und selbstverständlich, was natürlich schon auch wichtig ist und das, glaube ich, beginnt so ein bisschen, ist der Skill- und Kompetenzaufbau, den wir im Unternehmen brauchen. Weil du natürlich, du hast es sowieso gerade gesagt, wir haben wahnsinnig viele Ältere. Ich meine, Durchschnittsalter 47, habe ich letztens gehört, bei uns im Unternehmen. Das heißt, du hast natürlich da Personen, die einfach resistenter sind. Also für die ist es einfach schwieriger, sich mit diesen ganzen neuen Themen, die jetzt vielleicht für dich und mich nicht so neu sind, aber sich mit dem auseinanderzusetzen. Und spätestens in den nächsten zwei, drei Jahren, wo viele in Pension gehen, glaube ich, werden wir diesen Shift automatisch bekommen, weil du natürlich neuere Generationen, die verlangen ja auch schon viel mehr Veränderung. Also ich glaube, dass natürlich sehr viel auch einfach dann mit der Zeit kommt. Aber natürlich sollte man gezielter auch die Kommunikation an die Mitarbeiter, sei es Social Intranet oder Learning und Development, zu diesen Themen machen. Und das passiert ja jetzt auch so langsam. Also auch über unsere Digital Learning Expertin und so weiter. Aber es ein langjähriger, langwieriger Prozess.

I: Langer Prozess, ja? Okay. Gut. Dann eine sicher sehr spannende Frage, auch für alle Unternehmen des technischen Großhandels. Weil, so wie du gerade erklärt hast, speziell der Vertrieb denkt noch sehr klassisch.

B: Ja.

I: Welche Rolle spielt aus deiner Sicht heute der klassische Außendienst in Zukunft, wenn das Thema Digitalisierung so stark voranschreitet?

B: Also ich glaube prinzipiell, dass der Außendienst bei uns total wichtig ist. Und ich glaube, auch noch in fünf Jahren total wichtig sein wird, weil das Feedback bekommen wir sehr wohl gerade von unseren größeren Kunden. Dass der persönliche Kontakt für die wahnsinnig wichtig ist. Und ich glaube echt nicht, dass das komplett weggeht. Und ich glaube auch, dass das so ein bisschen einen Unterschied macht, wenn du jetzt nur zu einem reinen Onliner dich

vergleichst. Ja, du hast schon so ein bisschen diesen persönlichen Austausch. Was wir aber sehr wohl / Also ich glaube, dass sich die Rolle ein bisschen verändern wird oder verändern muss. Dass die Aufgaben des klassischen Außendienstes vielleicht sich ein bisschen anpassen und ein bisschen ändern. Ja, also dass auch der Außendienst mehr ein bisschen so ein digital Experte auch sein sollte. Dass, wenn der oder die die Kunden besucht, ihnen auch wirklich unsere digitalen Kanäle und sonstiges nahebringen kann. Ich glaube, das ist total wichtig. Also, dass du jetzt einen klassischen Außendienst hast, der mit dem Block und mit dem Stift hinkommt, das soll es halt dann irgendwann, glaube ich, nicht mehr geben. Vor allem auch so diese Rolle, die sowieso jetzt schon reduziert ist, dass der Außendienst die Bestellungen zum Beispiel aufnimmt mündlich und dann dem Innendienst weitergibt, und dann die Bestellung abgeschlossen wird.

B: Also ich glaube, da muss sich der Prozess einfach ändern. Und prinzipiell glaube ich auch, dass der Außendienst je nach Segment anders ticken muss oder anderes Skills braucht, genau. Also der kleine Elektriker im Vergleich zum großen Industrieunternehmen, das wird schon anders sein, ja? Der kleine Elektriker braucht den Außendienst wesentlich weniger in Zukunft, als das große Industrieunternehmen zum Beispiel. Also, dass auch das viel gezielter und segmentierter aufgesetzt werden muss.

I: Würdest du das bestätigen, wenn man sagt, der klassische Außendienst wird auch mehr zum Lösungsverkäufer?

B: Sicher. Ja.

I: Oder sagst du er muss einfach auch digitale Kompetenz mitbringen?

B: Absolut.

I: Muss dem Kunden eigentlich zeigen, was es überhaupt gibt und nicht klassisch Block, Stift, Bestellung mündlich aufnehmen?

B: Ja, absolut. Absolut. Vor allem, wenn wir uns differenzieren wollen. Weil, weißt du sowieso, die Produkte die wir verkaufen, verkauft jeder X-Beliebige auch. Also die kannst du auf Amazon und Co., oder sonst wo, auch kaufen. Die Frage ist, natürlich wir haben ein großes Sortiment und bla, bla, aber warum sollte er es bei uns kaufen, ja?

I: Ja. (unv.) Dienstleistungen und Services halt da, ja?

B: Genau.

I: Gut. Und ja, die letzte Frage ist ein bisschen um einen Einblick zu bekommen in die Branche, was passiert in den einzelnen Unternehmen? Gibt es was, wo du sagst, was hinderlich ist oder zum Beispiel auch förderlich ist, um das schnell umzusetzen heute?

B: Also ich glaube sehr wohl, dass unsere hierarchische Linienstrukturorganisation uns hindert, Dinge schneller umzusetzen. Weil gerade bei Digitalisierungsprojekten unterschiedliche Teams, unterschiedliche Skills, unterschiedliche Systeme, und so weiter, gebraucht werden. Da hat nicht einfach / Ja sicher, es gibt ein paar Sachen, die können wir nur im Webshop lösen zum Beispiel. Oder die kann man vielleicht nur im, was weiß ich wo lösen. Aber in den meisten Fällen sind das cross-funktionale Themen. Und du brauchst mehr cross-funktionale Teams, um diese Prioritäten auch besser umsetzen zu können. Weil so, in der derzeitigen Struktur, stellt das Tagesgeschäft immer gegen dieses Projekt, oder weißt du, Initiativgeschäft sozusagen hinein. Und die eine Abteilung sagt, für uns ist das eine Priorität und die andere sagt, für uns ist was anderes eine Priorität. Und ich glaube sehr wohl, dass wenn man, natürlich das geht so ein bisschen in agile Unternehmensformen. Und wenn man sich unterschiedliche Unternehmen bestimmter Größen heutzutage anschaut, dann wird natürlich viel mehr dieses cross-funktionale gefördert. Und es scheint auch eigentlich sehr gut

zu funktionieren. Und ich glaube sehr wohl, dass das uns helfen könnte, schneller agieren zu können. Und vor allem auch nicht nur Dinge auf die Straße zu bringen, sondern diese Dinge auch iterativ zu verbessern.

I: Hm (bejahend).

B: Also, was uns oft hindert heutzutage, finde ich, ist noch immer dieser klassische Projektbetrieb, ja, wo ich sage, das ist das Ziel meiner Arbeit. So soll es dann ausschauen. Dass schon jeder Used Case, jeder Sonderfall, alles, mitgedacht. Dauert Ewigkeiten bis man was auf die Straße bringt. Dann kommt man darauf, dass man wahrscheinlich sowieso hätte ein bisschen anders machen können. Also in dieses agile Arbeiten hineinzudenken, dass man mit MVP, also Minimum Viable Produkt, Dinge auf die Straße bringt, die man dann iterativ verbessert. Am besten noch mit Kundenfeedback. Dann glaube ich, kann man Themen schneller umsetzen.

I: Also du würdest auch wahrscheinlich das Thema Scrum ansprechen, oder? Also klassisch auch das Thema (unv. Sprecherüberschneidung #00:32:16-3#)-schleifen, auch vom Kunden einholen. Da wieder was / Ja.

B: Da gibt es unterschiedliche / Ja. Schau, Scrum ist nur eine Methode. Also für uns ist jetzt zum Beispiel Design Thinking Meth jetzt ein großes Thema.

I: Gibt viele andere auch.

B: Ob das jetzt Kanban, Scrum oder OKR, oder was auch immer. Da gibt es viele verschiedene Modelle und ich glaube, dass man auch hybride Modelle sich selbst schaffen muss. Also ich glaube auch nicht, dass es ein Textbuchmodell gibt, das für ein Unternehmen passt. Ich glaube, man muss sich selbst eines schnitzen, das irgendwie passt auch mit der Kultur und mit den Arbeitsweisen, und den Abteilungen, und so weiter. Aber das cross-funktionale und das iterative, glaube ich, das braucht man heutzutage.

I: Ja, also klassisch das (unv. zu leise). #00:32:54.2#

B: Hm (bejahend).

I: Okay. Gut. Und dann sind wir jetzt beim letzten Abschnitt, wo es ein bisschen um das Thema Kunde, Markt geht. Viele Dinge waren da jetzt schon mit drinnen. Aber vielleicht, wenn die Frage wirklich spezifisch noch mal kommt, kommen da vielleicht noch andere Inputs? Weil du hast es sowieso schon erwähnt, das Thema auf Wettbewerbsfaktoren, auf das Produkt bezogen, wie wichtig siehst du das Thema Digitalisierung auf zukünftige Wettbewerbsfaktoren?

B: Extrem wichtig. Also ich meine, erstens ist es sowieso klar, dass man einen superfunktionierenden Shop braucht, wo man Dinge schnell kaufen kann. Aber, dass die Performance passen muss. Dass man die Arbeitserleichterung / Also, gerade in unserem Bereich, wo man unseren Kunden ja auch wirklich Arbeitserleichterung durch Digitalisierungsprojekte oder Möglichkeiten schaffen kann, glaube ich, ist es extrem wichtig. Und man sieht auch, dass, wenn man sich zum Beispiel unseren Mitbewerber anschaut, ich habe gerade gehört, Sonepar hat gerade announced eine Milliarde Investition in die Digitalisierung von Sonepar Global, sieht man, wie wichtig das Thema auch in unserem Bereich ist, ja? Ich meine, die Realität ist, wir haben jetzt schon 55 Prozent Penetrationsanteil. Wir rechnen damit, dass wir es schaffen bis auf vielleicht 70 Prozent das raufzubekomme in den nächsten Jahren. Das muss gut funktionieren.

I: (...) Gut. Ich meine, das ist jetzt auch schon ein bisschen gekommen, aber was sind aus deiner Sicht die drei größten Treiber in der Branche? Kunde hast du jetzt schon angesprochen. Ich glaube, das kann ich schon mal fix reinschreiben.

B: Na, ich glaube, beim Kunden vor allem, dass was man nicht vergessen darf, wir sind ja alle Konsumenten im Alltag. Und wir sind es gewohnt, ich meine, schau dir an, ich kann mich erinnern, wie ich bei uns angefangen habe, habe ich mit einem Außendienst über Onlinebanking gesprochen. Der hat gesagt, gibt es nicht. Mach ich kein Onlinebanking. Du kannst mir nicht erzählen, dass du heute ohne Onlinebanking funktionieren kannst. Das gibt ja niemanden mehr in den Banken auch zum Teil, und so weiter. Also wir sind einfach als Endkonsument total gewohnt, Dinge mittlerweile, und das wird jetzt mit dem Boomerwechsel noch einmal verstärkt sein, schnell digital abwickeln zu können. Und die Erwartungshaltung haben halt auch unsere Kunden. Und da ist es Wurst, ob wir ein Großhandel sind oder eine Bank sind, es muss schnell und leicht, und digital gut funktionieren. Also, dass glaube ich, ist sicher der größte / Ich glaube, das ist der größte Treiber. Dass du dich messen musst mit allem, mit dem ganzen Markt und nicht nur mit deinem eigenen Segment.

I: Ja. Siehst du noch andere Treiber oder sagst du, es ist eigentlich sowieso nur der Kunde und das Endkonsumentenverhalten, das B2C vielleicht heute sowieso schon überall ein Usus ist, aber im klassischen B2B (unv. #00:35:50.8#) auch noch umgesetzt werden muss?

B: Ja. Also ich glaube schon, dass man sicher auch den Druck, den Marktdruck, gerade als Aktiengesellschaft, den man im Unternehmen natürlich hat, dass man sich messen kann mit den Großen. Also, dass du auch alleine aus Marketingzwecken, um sich selbst zu platzieren und USB zu generieren, dass man natürlich auch das verwenden kann und sagen, hey, wir sind jetzt wer. Wir investieren in KI, was weiß ich. Wir arbeiten mit / Also, dass ist sehr wohl natürlich auch ein wichtiger Marketingaspekt.

I: Okay.

B: Und im Endeffekt, du hast es vorher kurz gesagt, der Fachkräftemangel ist sicher auch einer der größten Treiber, weil wir nicht genug Mitarbeiter finden. Das heißt, du kannst die Jobs gar nicht nachbesetzen zum Teil. Das heißt, was musst du machen? Du musst versuchen, die irgendwie anders abdecken zu können. Und das kannst du, indem du deine Prozesse optimierst, automatisierst wo du kannst und digitalisierst. Also das darf man nicht vergessen.

I: Also, sind es Kunde, der Markt und trotzdem der Fachkräftemangel am Ende des Tages auch.

B: Ja sicher.

I: Um produktiver zu sein, weil ja die Arbeitsleistung gar nicht mehr zur Verfügung steht.

B: Ja, und der bleibt uns. Also ich glaube, die nächsten zehn Jahre, was ich jetzt da irgendwann wieder gelesen habe, gerade wegen dem ganzen Pensionsthema /

I: 33 Stunden Woche et cetera, ja?

B: Ja. Wahnsinn, ja? Also.

I: Gut. Die Frage 15 ist dann wieder ein bisschen spezifischer, weil es ein bisschen auf das Thema Generationenwechsel geht. Eben auf das Thema Firmen, die früher Babyboomer geführt waren und jetzt vielleicht schon von der nächsten Generation.

B: Von den Jüngeren, ja?

I: Siehst du da eine Verhaltensänderung?

B: Ja, ganz klar. Also ich habe es auch bei einem Kunden, die ich besuche, mal gesehen. Und dann auch mit dem Außendienst, mit dem ich gesprochen habe, gesehen, die sind viel weniger loyal. Und du siehst das, du kommst bei denen rein, die haben oft drei Bildschirme sogar

stehen. Da hast du auf dem einen den Supplier, den Supplier, den Supplier. Der macht Preisvergleiche. Der kauft halt, wo es gerade schnell lagernd ist zum Beispiel, und so weiter. Also da ist sicher weniger, weißt du sowieso, dieser Handschlags /

I: Ja.

B: Das ist jetzt mein Außendienst und da kauf ich nurmehr dort. Das ist sicher ein großes Thema, obwohl ich glaube, dass trotzdem auch mit dem Generationenwechsel funktioniert, wenn die Experience mit dem Unternehmen super funktioniert. Ja, es ist easy, ich kann immer leicht bestellen. Es funktioniert alles super. Ich habe ganz, ganz selten wirklich nur einen hohen Frustrationswert und auch dann wird der gut behandelt. Dann sieht man sehr wohl auch eine Loyalität. Also so würde ich es jetzt auch nicht ganz unterschreiben, dass das ganz wegfällt. Aber man muss dafür wirklich die gute Customer Experience bieten. Also die Ansprüche sind sicher gestiegen. Und ich glaube auch, die Frustrationsgrenze ist wahrscheinlich gefallen, ja, die Toleranzgrenze ist wahrscheinlich gefallen. Und ich glaube, dass ist sicher ein Riesenthema, das uns begleiten wird.

I: Okay. Gut. Ja, die nächste Frage ist sowieso ein bisschen auch, wo der Grundgedanke auch im Unternehmen herkommt, eben so wie du es gesagt hast, eher das Richtung Kunde orientiert. Es gibt auch viele Unternehmen, die sind noch eher nach innen orientiert. Ja, wem muss es aus deiner Sicht nutzen digitaler zu werden, dem Unternehmen, dem Kunden oder beiden gleich viel? Oder ist es eher in Wahrheit ein Zusammenspiel aus beiden Varianten?

B: Also ich glaube, wenn du dich von außen nach innen platziert, ja, kundenzentriert denkst, dann wirst du automatisch auch das Unternehmen mitnehmen. Weil, wenn du wirklich darauf schaust, dass die Kundenexperience super ist, (unv. #00:39:41-0#) digitalisiert läuft, dann wird langfristig auch für das Unternehmen in den hinteren Prozessen passieren müssen, weil das sonst gar nicht stemmbar ist. Und ich glaube, im Endeffekt bleibt einem Unternehmen auch gar keine andere Wahl, ja? Ich glaube, es ist schwieriger für das Unternehmen, weil du existierende, sehr tiefsitzende Prozesse und Systeme verändern musst. Aber wenn du vom Kunden ausgehst, dann muss das halt passieren.

I: Geht es gar nicht anders, ja? (...) Gut. Dann sind wir ja schon bei der letzten Frage. (...) Und du hast es jetzt sowieso schon ein bisschen beantwortet bei den Fragen 14 und 15, weil es einfach auch der Generationenwechsel / das einfach auch da widerspiegelt. Aber siehst du dann einen speziellen Mehrwert auch für den Kunden, wenn der digital angebunden ist? Viele sagen ja, wenn der Kunde dann angebunden ist, tut er sich auch schwerer mit dem Abspringen wieder. Siehst du da Zusammenhänge?

B: Ja. Sehe ich sicher. Also gerade natürlich, wenn wir voll angebundene digitale Kunden haben. Also jetzt wirklich über EDI oder so weiter, wo du ja auch systemisch dich auch verknüpfst. Das eine ist ja, wenn der einen Webshop Account hat, okay, den kann er wo anders auch haben vielleicht. Aber, wenn du jetzt wirklich die Systeme vom Kunden verknüpfst mit deinen Systemen und für den das Leben so leicht ist. Dass alle Rechnungen und alle Bestellungen, gleich in seinem eigenen System aufpoppen, dann ist es natürlich schon mühsamer, wenn du jetzt bei wem anderen bestellst und das dann wieder händisch und manuell machen musst. Also es sollte ein Ziel sein, unsere Kunden so an uns zu binden wie nur geht, über die verschiedensten digitalen Kanäle. Und aber auch jetzt, wenn du sagst, was weiß ich, Webshop oder Mobile, oder was auch immer, ich glaube schon, dass, wenn es wirklich supereasy funktioniert und du sowieso von der Basis her, also Produkte, Lieferung, Verfügbarkeit, ich meine das ist ja die Basis auch von dem Ganzen. Und du das bieten kannst, dann machst du es dem Kunden schon auch noch schwerer. Und der zahlt vielleicht auch gerne die zwei, drei Prozent mehr, wenn es sein muss, weil es einfach so easy ist. Weil es so gut funktioniert. Aber da spielt halt das ganze Rad / Deswegen komme ich so gerne auf das Customer Experience Thema zurück, weil da geht es genau um diese ganze Customer Journey. Und wenn ich die gut auf die Straße bringe, dann wirst du die Kundenbindung

verbessern.

B: Und man sieht es ja auch wirklich bei den großen, guten Unterneh/ Also guten, bei den wirklich großen, sehr erfolgreichen Unternehmen, bei denen ist die Customer Journey meistens wirklich sehr, sehr gut, nicht nur das Produkt.

I: Wen würdest du da als Referenzunternehmen sehen, wenn du sagst, die was das wirklich gut machen?

B: Ja, ich meine, das sind natürlich die Klassiker, ja? Also eins darf man nicht /

I: Amazon.

B: Auch Amazon. Auch wenn man weiß, dass die als Unternehmen vielleicht nicht so gut sind. Die Kundenexperience ist echt smooth, ja? Also zum größten Teil, ja? Ich würde jetzt sagen, das gibt es natürlich her. Aber prinzipiell ist die wirklich gut. Auch die Apples dieser Welt. Es gibt auch mittlerweile viele kleinere Unternehmen. Ich überlege gerade. Da gibt es so einen Tierhändler, wie heißt denn der jetzt. Ich habe vergessen welcher das ist. Da gibt es wirklich mittlerweile mehrere, also müsste ich jetzt meine Webseitenliste dann noch mal anschauen, die das mittlerweile sehr gut machen. Und bei denen kaufst du auch, glaube ich, regelmäßiger und bleibst bei denen.

I: Weil es einfach gut funktioniert und weil die Customer Journey einfach so gut ist, ja?

B: Weil es einfach gut / Ja. Also ich meine, Amazon, ja gut, ich meine, ist schwierig sich mit Amazon zu vergleichen, aber Amazon, ich meine, die verdienen ja nicht einmal ihr Geld mit, wo wir Amazon kaufen. Sondern die haben wirklich die Kundenjourney so gut, Kunden kaufen dort, ihr Geld verdienen sie wo anders. Aber deren Ziel war es, für den Kunden die einfachste und die beste, oder wie haben sie das genannt?

I: Experience, ja?

B: Experience zu bieten und ich erkenne mich selbst als / ich bin leider Amazonkündin oft, weil es einfach so leicht ist. Viel leichter, als wenn ich jetzt irgendwo anders kaufen muss und dann die Retoure wieder nicht gescheit funktioniert.

I: Hm, waren wir wieder, genau, bei dem Thema easy.

B: Easy ja.

I: Ja.

B: Genau.

I: Gut. Sehr schön. Dann sind wir mit dem Fragebogen durch. Danke dafür.

B: Sehr gerne.

I: Beziehungsweise mit dem Interview so.

B: Ja.

I: Weil du zuerst noch erwähnt hast, den ausgefüllten Fragebogen, es gibt da Dinge noch, die da nicht oben sind. Würdest du da ein, zwei noch ergänzen können? Eventuell auch vielleicht für meine Liste für zukünftige Interviews?

B: Ja, also ich meine, die Dinge die wir da drinnen haben, die für uns zum Beispiel, aber das

sind wirklich die ganzen Suchthemen. Also wirklich auf der Seite selber die Prozesse, Lösungen. Sei es die Suche, aber auch die ganzen Features, die wir unseren Kunden anbieten. Mehr als jetzt nur, dass du schnell bestellen kannst. Also Favoritenlisten anlegen kannst, dass du Angebote anfordern kannst. Das, glaube ich, hast du sowieso drinnen, Angebot (unv. #00:45:03-4#). Dass du dir mehrere Warenkörbe anlegen kannst. Das sind wirklich wichtige Features, die jetzt B2B für uns extrem relevant sind. Die jetzt nicht in irgendeinem B2C-Shop zum Beispiel wichtig wären. Das zweite ist, ich meine du hast drinnen gehabt das Thema personalisierte Marketingmaßnahmen. Ja, da gibt es sicher / Also wir haben auch automatisierte Marketingmaßnahmen. Also zum Beispiel, das nennt sich Customer Lifetime Marketing. Zwei (unv. #00:45:33-4#) Kampagnen, wo du wirklich automatisiert, anhand bestimmten Punkten in deinem Lebenszyklus mit dem Unternehmen Kampagnen ausschickst. Oder Informationen ausschickst, die auch wirklich sehr, sehr gut funktionieren bei uns. (...) Jetzt muss ich überlegen.

I: Nein, jetzt nur, falls dir spontan was einfällt.

B: Nein, ich überlege gerade, ob mir noch was eingefallen ist.

I: Ja, es geht nur darum, dass man da die Liste im Zuge der Interviews einfach noch ein bisschen ergänzen kann. Und sagen, okay, da gibt es vielleicht Dinge, die vielleicht auch nur Einzelne in der Branche auf dem Schirm haben und andere vielleicht gar nicht, ja?

B: Ja, ich meine, das was bei uns sicher / Ich glaube, du hast irgendwo geschrieben, dass was wir ja haben / Ach nein, das ist nicht drinnen. Genau. Du hast gehabt, Individualsoftware Kommissionierung. Aber wir haben ja zum Beispiel auch einen Softwareanbieter, den wir unseren Kunden anbieten. Wo es auch sehr gute Integrationen zum Beispiel gibt, ja? Also du kannst in der (unv. #00:46:35.0#) hast du den kompletten Produktkatalog von uns und kannst dort suchen, und dann in den Webshop übergeben, und bei uns kaufen zum Beispiel. Also diese Bandbreite an Dienstleistungen auch über externe Systeme, die sicher auch einen Mehrwert wieder / Also wir wissen ja, dass unsere Comtech Kunden einen höheren Share of Wallet haben, als die die nicht über den Weg bei uns gebunden sind.

I: Also da geht es eigentlich auch speziell wieder darum, einfach auch das eigene System zu erweitern und zu sagen, es muss nicht eine Dienstleistung sein, die direkt vom Unternehmen kommt. Sondern da kann auch durchaus über Partner, Firmen und Dienstleistungen das auch anbieten und somit Mehrwert schaffen, ja?

B: Absolut. Oder Lavasoft zum Beispiel, oder?

I: Genau.

B: Also das ist sicher ein Thema für uns, wo wir noch viel mehr in die Tiefe gehen könnten und zu schauen, was gibt es noch für Systeme, Partner, die relevant wären für den Alltag für unsere Kunden und Kundinnen. Sicher auch ein spannendes Thema, wo wir zu wenig machen. (lacht)

I: Ja, okay.

B: Ja.

I: Gut. Ja sehr schön. Supernett auch. Dann, ich glaube, wir sind soweit durch.

B: Cool.

I: Die Fragen sind alle beantwortet.

B: Die Fragen waren leicht verständlich.

I: Sehr gut.

B: Also für mich halt jetzt auch. Es ist natürlich mein Fachthema. Das ist wahrscheinlich für mich zum Teil leichter zu beantworten, als jetzt vielleicht für andere.

I: Ja, waren sie für dich auch strukturiert genug? Also war für dich irgendwo ein Faden erkennbar, ein roter? Oder sagst du, irgendwie sind sie schon sehr zusammengewürfelt und ich erkenne keine Zusammenhänge?

B: Nein. Also doch, ich erkenne die Zusammenhänge schon und ich erkenne auch den Faden. Es waren jetzt auch nicht / Vielleicht die eine oder Frage, passt jetzt in der Reihenfolge / Ist vielleicht ein bisschen / Weil ich denke jetzt /

I: Passt in der Reihenfolge vielleicht nicht, genau.

B: Bei der Datennutzung, glaube ich, das mit der KI die Frage, passt vielleicht /

I: Kommt zu bald, ja?

B: Die würde ich vielleicht hintendran machen.

I: Ja.

B: Also bei den Daten. Oder weiß ich nicht, würde ich vielleicht noch so ein bisschen überlegen, weil die ist, glaube ich, so im Flow.

I: Nein, stimmt es hat jetzt im Flow nicht gepasst, ja? Das habe ich auch festgestellt, dass die KI Frage eigentlich gar nicht dazu hineingepasst hat, ja? Also die kann man vielleicht zum Schluss noch mal stellen.

B: Genau. Vielleicht würde ich die so ein bisschen raus. Aber bei den anderen Fragen war der Flow eigentlich ganz gut, muss ich sagen. Also da hat es mich jetzt nicht irgendwie / Ich meine, natürlich merkt man ja dann sowieso, dass man einiges schon beantwortet hat.

I: Ja natürlich. (unv. Sprecherüberschneidung #00:49:11-3#). Ja, genau.

B: Aber das ist ja sowieso klar, glaube ich. Aber sonst, nein, gut. Ich bin schon sehr gespannt auf die Masterthese. Werden wir gleich verwenden können vielleicht. (lacht)

I: Hoffentlich. Vielleicht können wir Auszüge nehmen, ja hoffentlich.

B: Ja. Super. Was ist denn die Hypothese, die du dir erhoffst oder die du da erstellst, wenn ich fragen darf?

I: Na ja, klar. Also die Hypothese ist, dass ich / Also die eine Hypothese ist, dass das Thema Digitalisierung im technischen Großhandel schon sehr weit ist, aber dass es im Auftragsabwicklungsprozess, eben speziell Vertriebsengang, et cetera, noch sehr viel Potenzial gibt und noch einige Lücken, ja? Also und die zweite Hypothese ist ein bisschen die, wie müssen sich die Unternehmen auch verändern, ja? Und auch in welcher Geschwindigkeit, und welche Dinge werden relevant. Ein spezielles Thema Organisation, du hast es auch angesprochen. Geschwindigkeit wird ein Thema sein. Und da ist halt auch die Hypothese, dass das vielleicht viele Unternehmen heute noch gar nicht so stark am Schirm haben, obwohl das Thema Fachkräftemangel, et cetera, permanent da ist.

B: Ja.

I: Die Unternehmen aber den Mehrwert der Digitalisierung noch nicht voll sehen, ja? Und das

möchte ich jetzt durch die Experten in dir so ein bisschen herausfinden, wie tickt die Branche rein der technische Großhandel. Weil wir naturgemäß in dieser Branche wahrscheinlich, und das ist auch meine Hypothese, noch sehr stark durch alte Muster geprägt sind, ja? Und jetzt aber die Geschwindigkeit sehr stark zunimmt eben in neue Denkmuster zu gehen. Agiles Arbeiten, neue Organisationsformen, et cetera. Und ich glaube, du hast auch gute Beispiele gebracht. Da sind viele Unternehmen schon sehr weit, die rein Online machen. Und ich glaube, da lässt sich was überleiten für den technischen Großhandel, da einfach auch zu intensivieren und auch so zu arbeiten, wie dein Team es zum Beispiel tut. Oder so wie du auch es schilderst. Das ist ja nur ein Teilbereich des Unternehmens und in Wahrheit müssten wahrscheinlich andere auch so arbeiten, ja?

B: Ja genau. Ich meine, ich glaube, wir sind ja da prinzipiell sowieso schon auf einer ganz guten Reise, weil wir das Managementteam da mal ja mitgenommen haben. Du warst ja sowieso auch bei dieser kleinen Safari dabei. In dieses agilere Arbeiten hineinzudenken, wie das für uns ausschauen kann. Ich glaube schon, dass wir da ein bisschen weiter sind vielleicht, weiß ich aber nicht, als unser / Mit wem redest du denn im technischen Großhandel? Hast du mit unseren Mitbewerbern Termine?

I: Mit dem Wettbewerb nicht.

B: Ja okay.

I: Aber mit dem Holter zum Beispiel, also Sanitärgrößhandel. Ich rede mit einem Berner. Ich spreche mit einem Haberkorn, mit einem Heinzl. Also es wird ein paar andere geben, die zwar nicht / Ich habe versucht, nicht dasselbe Kundenklientel da in der Branche zu finden, weil natürlich kann ich mit dem Mitbewerber auch sprechen, aber da werde ich wenig Feedback bekommen.

B: Ja.

I: Und somit versuche ich das quasi über die gesamte technische Großhandelsbranche zu ziehen und da habe ich halt wirklich fünf, sechs, noch zusätzliche andere spannende Unternehmen dabei, die da sicher gute Einblicke liefern können.

B: Ja, bin ich gespannt.

I: Also speziell auch das Thema Kundensegmentierung wird auch ein Spannendes, weil das kommt auch jetzt im Interview bei dir ständig vor.

B: Ja.

I: Ich bin gespannt, wie es bei den anderen vorkommt.

B: Ja, sehr spannend.

I: Ja.

B: Bis wann willst du es fertig haben? Oder bis wann musst du es fertig haben, sagen wir so?

I: Also der erste Slot wäre jetzt 15. August gewesen. Das geht sich jetzt nicht aus. Und der Plan ist eigentlich, dass ich es jetzt bis September, Oktober fertig habe.

B: Okay.

I: Also so eher Ende September bis Ende Oktober in die Richtung.

B: Okay. Na sowieso bald.

I: Ich hoffe, ich habe das in zwei, drei Monaten geschafft, ja?

B: (lacht) Ja. Das ist ein schwieriges Thema derzeit neben der Arbeit. Ich weiß ja nicht, wie du das schaffst.

I: Irgendwie geht es.

B: Ja, muss gehen. Na, super.

I: Irgendwie geht es immer. Supernett, dann danke, dass du dir die Stunde Zeit genommen hast.

B: Sehr gerne.

I: Beziehungsweise auch den Fragebogen vorher ausgefüllt hast. Ich finde es extrem wertvoll, auch das Feedback beziehungsweise auch die Antworten die du gibst. Das ist sehr hilfreich für die Masterthesis, Dankeschön.

B: Super, sehr gerne. Wenn du noch was brauchst, gib Bescheid, gell?

I: Gut. Falls ich noch eine Rückfrage habe, melde ich mich gerne. Dankeschön.

B: Ja passt, jederzeit. Dann wünsche ich dir noch einen schönen Urlaub, gell?

I: Dankeschön.

B: Gut, dann Baba.

I: Gut, (unv. #00:53:40-4#) dir auch. Bis bald.

B: Baba.

I: Tschüss.

B: Tschüss.

Interview 3

I: Sollte funktionieren. Guten Morgen, Lukas. Danke, dass du dir Zeit nimmst. #00:00:12-8#

B: Morgen. Sehr gerne. #00:00:13-6#

I: Eingangs die Frage, ist es für dich okay, wenn wir dieses Interview führen und ich das auch aufzeichne und für meine Masterthesis verwende? #00:00:20-1#

B: Ja, für mich in Ordnung. Passt für mich. #00:00:22-7#

I: Sehr gut, super, danke schön. Du hast mir vorab den Bewertungsbogen geschickt. Der schaut super aus. Du hast auch alles ausgefüllt, was ich gesehen habe. #00:00:31-0#

B: Genau. #00:00:33-5#

I: Das ist schon mal super hilfreich. Danke. Und dann wäre eigentlich jetzt der Vorschlag, dass wir gleich eigentlich in die Interviewfragen einsteigen, die hoffentlich auch soweit klar strukturiert sein. Ich hatte es schon mit einem anderen auch gemacht. Das hat halbwegs

gepasst. Wenn es für dich passt, ich würde nicht immer die Fragen zusätzlich vorlesen, weil du kennst sie ja eh, sondern ich würde einfach quasi die Fragenummer aufwerfen und du gibst mir dann einfach vielleicht dann gleich die Antwort darauf. Okay? #00:01:01-9#

B: Passt. Gut. #00:01:02-2#

I: Super. Also gut. Dann starten wir mit der Frage eins. #00:01:05-6#

B: Genau. Also bei uns wird das über / das mehr über unsere Führungskräfte in ihren Bereichen und vor allem über unsere Hauptprozessverantwortlichen ressort- und abteilungsübergreifend gemacht und unterstützt durch unsere Abteilungen Prozessmanagement und IT. #00:01:24-2#

I: (...) Ich schreibe nur parallel mit. #00:01:31-7#

B: Ja. #00:01:32-4#

I: So. #00:01:34-2#

B: Also hauptsächlich über Führungskräfte jeweils in ihrem Bereich. #00:01:38-6#

I: Okay. Das heißt, die geben das ein, sagen: "Da hätte ich gerne / Da würden wir gerne was machen." #00:01:42-7#

B: Genau. #00:01:43-3#

I: Also wenn jetzt du zum Beispiel aus deinem Bereich sagst: "Ich habe mich informiert. Ich habe da was gesehen. Ich würde das gerne umsetzen." Und dann nimmst du dir die Hauptprozessverantwortlichen, inklusive dem Prozessmanager und IT-lern dazu. #00:01:53-7#

B: Genau. #00:01:54-5#

I: Okay. Okay. Gut, dann die Frage zwei. #00:01:59-2#

B: Hauptsächlich werden bei uns die Daten im Controlling und in der IT gesammelt und anschließend aufbereitet. Zum Beispiel so Auswertungstools werden bei uns mit den Fachabteilungen in Kombination von Controlling und IT erstellt. Es gibt jetzt keine so Data Analysten. Aber es gibt quasi alles bei uns in der IT und im Controlling. Und dann wird dort gemeinsam aufbereitet. #00:02:27-9#

I: Okay. Habt ihr da ein spezielles Tool im Einsatz, oder? Also zum Beispiel, nehmt ihr Microsoft oder solche Geschichten, oder? #00:02:34-4#

B: Also wir haben / Bei uns ist ja alles selbst programmiert. Das heißt, wir haben eine eigene Projektdatenbank. Und dort werden zum Beispiel alle Projekte hineingegeben, aber auch Daten natürlich gesammelt beziehungsweise in der IT halt. Da haben sie auch ihre eigenen Programme und genauso im Controlling. #00:02:55-3#

B: Okay. Also selber gestrickt, ja. #00:02:58-0#

I: Genau. Da ist sehr viel selbst gestrickt, ja. #00:02:59-1#

I: Okay, super. Danke. Ja. Gut, dann sind wir bei der Frage drei. Habt ihr KI schon im Einsatz in irgendwelchen Bereichen? #00:03:04-0#

B: Teilweise, ja. Also wir haben Workshops gemacht. Wir haben eine externe Firma, mit denen

wir da zusammen arbeiten. Und wir haben jetzt einmal firmenübergreifend geschaut, wo könnten wir das am besten einsetzen? Wo würde es am besten passen? Und das, wo wir das größte Potenzial jetzt einmal entdeckt haben, ist im Bereich der Ausstellungen. Und daher wird auch das einmal als Erstes jetzt als Projekt angegangen. #00:03:31-6#

I: Okay. Darf ich da fragen, was kann man sich da darunter vorstellen? Im Bereich Ausstellung? #00:03:38-3#

B: Die Bäderplanung. #00:03:39-9#

I: Aha, okay. #00:03:40-9#

B: Also da haben wir wahnsinnig super Sachen schon gesehen. #00:03:43-6#

I: Also, dass ihr bei der Bäderplanung KI einsetzt. #00:03:43-8#

B: Genau. #00:03:43-8#

I: Okay. #00:03:43-8#

B: Genau. Da haben wir schon super Sachen gesehen. #00:03:47-6#

I: Ihr seid ja da eigentlich schon sehr digitalisiert bei der Bäderplanung, oder? #00:03:51-9#

B: Genau. #00:03:52-1#

I: Also wenn man zu euch geht, kann man ja eine 3D-Planung machen. Man kann das mit einer quasi / #00:03:58-8#

B: VR-Brille. #00:03:59-0#

I: Genau, VR-Brille schon / Also das gibt ja alles heute schon zu dem Thema. #00:04:01-6#

B: Genau. Das gibt es schon. Ja, genau. VR-Brille. Es wird auch gleich direkt ein 3D-Plan erstellt. Teilweise ganz schnell einmal einfach, damit man mal den ersten Eindruck einmal hat über ein iPad sogar und kann aber auch sehr professionell / Wir erstellen auch selber Pläne. #00:04:17-7#

I: Genau, okay. Das kennt man eh, wenn man als Privater quasi zu euch kommt. #00:04:23-3#

B: Genau. #00:04:26-2#

I: So, ich muss jetzt nur kurz schauen. Hast du die VR-Brille beim Excelfile irgendwo dazugeschrieben als Sonstiges? #00:04:34-3#

B: Habe ich jetzt nicht, nein. Habe ich nichts dazugeschrieben. #00:04:35-3#

I: Okay, passt. Dann schreibe ich sie dazu. Passt. #00:04:37-0#

B: Ja. #00:04:37-3#

I: Danke schön. So, VR-Brille. Genau. Okay. Gut, okay. Der Punkt vier zielt ein bisschen darauf ab, quasi ob ihr heute schon diese Digitalisierungsprojekte oder Anteile auch in KPIs misst. Ja, ich gebe dir dafür jetzt ein Beispiel aus dem Elektrogroßhandel. Wir messen zum Beispiel, wie viel neue Webshop-Kunden wir pro Monat generieren. Oder wir messen wie viele Leads da zum Beispiel aus dem Webshop generiert worden sind für den Außendienst und solche

Dinge. Habt ihr sowas auch? #00:05:16-3#

B: Also so, wie es dabeigestanden ist, was wir zum Beispiel messen, ist die Onlinequote bei uns. Die ist bei uns ganz, ganz extrem wichtig. Die liegt bei uns bei über 70 Prozent von den Kundenbestellungen, die eigentlich mehr oder weniger dann durchlaufen. In einem Projektverwaltungstool, eben eh wieder dem gleichen, werden dann die einzelnen Projekte abgelegt, die zum Beispiel zur Digitalisierung gehören und wo dann wirklich auch natürlich geschaut wird, okay, wie viele haben wir? Also die Anzahl. Was ist jetzt in der Pipeline zum Beispiel? Und was ist bereits umgesetzt? Und da gehören für uns natürlich so Sachen / Wir haben eine ERN-Quote, EDI-Quote natürlich, die da auch mit hineinspielen als Kennzahl. #00:06:00-1#

I: Okay. Was war das vor der EDI-Quote? #00:06:03-8#

B: ERN. #00:06:06-2#

I: ERN-Quote. Okay, passt. #00:06:07-0#

B: Genau. #00:06:07-2#

I: Okay. Okay. Gut und die Frage fünf ist auch wie so quasi ein bisschen eine Organisationsfrage dazu. Wer entscheidet das dann schlussendlich, was kommt? #00:06:24-2#

B: Ja, einmal grundsätzlich gibt es einmal die Bewertung. Also es gibt dann diese Idee, die wir eh vorher schon gesagt haben, wo die herkommen. Bewertet wird die Lösung dann vom Projektteam. Also es wird ein Projektteam aufgestellt gemeinsam dann mit der Abteilung vom Prozessmanagement. Und da wird ein Projektauftrag bei uns geschrieben, wo zum Beispiel jetzt einmal steht, das ist die Ausgangssituation. Da wird das Ziel beschrieben, die Anforderungen. Wie ist der Ablauf? Wie werden die Mitarbeiter eingeschult? Was gibt es dann für Reportingmöglichkeiten? Welche Ressourcen würde das dann in Anspruch nehmen und so weiter? Was würde das kosten? Und entschieden wird es schlussendlich dann eh von der Ressortleitung, von der Geschäftsführung, vom Aufsichtsrat, je nachdem, in welcher / Ja. #00:07:10-5#

I: Kategorie und Größe wahrscheinlich. #00:07:10-6#

B: In welcher Kategorie wir uns da befinden. Wir haben einmal im Jahr eine Budgetierung. Und es muss ins Budget aufgenommen werden. Wenn es einmal im Budget drinnen ist, muss eben von Ressortleitung, Geschäftsführung und Aufsichtsrat freigegeben werden. Und dann, wenn es wirklich, je nach, ja, je nach Größe des Projekts, nur mehr, bevor es dann wirklich in dem Geschäftsjahr umgesetzt wird, nur mehr freigegeben werden von Geschäftsführung und Aufsichtsrat. #00:07:35-2#

I: Okay. Okay, also das heißt, da ist wirklich immer Geschäftsführung und Aufsichtsrat, beide involviert in das ganze Thema. #00:07:41-1#

B: Einmal im Jahr quasi, bei der Budgetierung. #00:07:43-8#

I: Einmal im Jahr, okay. #00:07:43-8#

B: Und bei den ganz großen Sachen dann, wo wir dann sagen: "Okay, auch wenn es in dem Geschäftsjahr budgetiert worden ist, wird trotzdem nochmal /" Wenn wir jetzt sagen, diese Liftregale zum Beispiel / ist es nochmal so, dass sie von der Geschäftsführung und vom Aufsichtsrat freizugeben sind. #00:07:57-0#

I: Passt, okay. Super, danke. Gut. Der nächste Block, ich habe es eben versucht, ein bisschen

zu unterteilen, ist dann eh, wo es einfach ein bisschen darum geht, wie man selber den Digitalisierungsgrad einschätzt und beziehungsweise auch wie in der Organisation dann solche Entscheidungsprozesse funktionieren beziehungsweise auch wie das auch gesehen wird. Auch das Thema Digitalisierung et cetera. Und wie gesagt, Frage sechs ist so ein bisschen eine Selbsteinschätzung. #00:08:27-6#

B: Ich hätte uns jetzt einmal auf Acht eingeschätzt, ja. #00:08:31-0#

I: Okay. #00:08:31-6#

B: Wir haben noch einiges in der Pipeline. Aber Stand jetzt würde ich uns mit acht bezeichnen. #00:08:37-0#

I: Gut. Eure Onlinequoten und EDI-Quote et cetera zeigt eh schon, dass ihr da entsprechend auch schon sehr hoch seid und auch stark digitalisiert seid, ja. #00:08:49-0#

B: Ja, auf jeden Fall. Gerade online ist für uns ganz, ganz wichtig. #00:08:52-4#

I: Ja. #00:08:53-0#

B: Da kriegen wir immer die Rückmeldungen, dass wir da sehr weit vorne sind. #00:08:56-4#

I: Da vielleicht eine ergänzende Frage dazu. Habt ihr da ein eigenes Team, das diesen Onlineshop betreibt? Oder habt ihr das extern vergeben? #00:09:02-9#

B: Nein, das ist auch alles selber, ja. #00:09:05-2#

I: Okay. Ist alles selber. #00:09:05-3#

B: Also wir haben eigenes IT-Team, das nur quasi für den online Shop und für die Schnittstellen Richtung Kunden zuständig sind. #00:09:12-6#

I: Okay. Gut, ich meine, Frage sieben hast du vorher eh schon ein bisschen beantwortet durch das Thema Ressortleitung und dann durch das Thema Prozessspezialisten, Prozessmanagement und IT. Aber da ist jetzt nur mehr speziell / nur mehr einfach ergänzend zu dieser Frage, ist es wirklich so, dass es Bottom-up kommt oder Top-down? Also kommen wirklich die Führungskräfte, die Geschäftsführung auf die einzelnen Fachabteilungen zu und sagen: "Diese Projekte hätten wir gerne." Oder kommen die Projekte trotzdem sehr stark aus der Organisation? Und die Geschäftsleitung sagt dann einfach nur aufgrund von einer Menükarte: "Passt. Punkt eins, sieben und vier. Die Projekte möchten wir machen." #00:09:52-6#

B: Ja. Also ich habe das jetzt einmal so beantwortet, sowohl als auch. #00:09:56-3#

I: Okay. #00:09:56-8#

B: Also Top-down ist einmal so, dass man sagt, okay, gewisse Themen, wie es jetzt bei uns natürlich auch ist, Digitalisierung, Automatisierung steht im Fokus. Das wird von der Geschäftsführung, von den Ressortleitern vorgegeben und wird auch geschaut dann, dass auch die Ressourcen dann dafür freigegeben werden. Sprich, personelle Ressourcen, finanzielle Ressourcen, IT-Ressourcen. Aber auch Bottom-up, wo man dann wirklich sagt, wieder im Prinzip hauptsächlich von Führungskräften und von Hauptprozessverantwortlichen, aber auch von Mitarbeitern, die ganz gezielt auch von Führungskräften und Hauptprozessverantwortlichen zum Beispiel befragt werden. Beziehungsweise haben wir schon / Das kommt zwar nachher dann noch einmal, aber wir haben ein Ideenmanagement bei uns im Haus über das System. Also das kann man bei uns im Firmen-Menü wieder eingeben. Aber wir haben auch gerade für die Lagermitarbeiter, für die Fahrer so Postkästen

hängen mit Kärtchen, wo sie halt ihre Ideen zum Beispiel aufschreiben können. Und das wird dann weitergeleitet zu den jeweiligen Vorgesetzten. #00:10:55-9#

I: Ja. #00:10:56-2#

B: Also wir machen das sowohl als auch. #00:10:57-7#

I: Funktioniert das in der Praxis gut? #00:11:00-6#

B: Funktioniert ganz gut, ja. #00:11:02-9#

I: Ja, okay. #00:11:03-3#

B: Besser wahrscheinlich Top-down. Aber genauso nehmen wir die Ideen von unseren Mitarbeitern mit. #00:11:11-2#

I: Okay. Gut. Ich meine, da haben wir es dann eh ein bisschen mit drinnen in der Frage acht. Da geht es aber speziell darum, ob es spezielle Organisationseinheiten dafür gibt, ja. Es gibt ja zum Beispiel viele Unternehmen, die haben eigene Digitalisierungsorganisationseinheiten. Zum Beispiel bei uns gibt es einen digitalen Vertrieb, ja. Wir quasi forcieren jetzt gerade bei uns das Thema Digitalisierung im Sales, ja. Und da ist halt die Frage, gibt es bei euch auch solche speziellen Fachabteilungen für das Thema Digitalisierung? Oder kommt es, wie du es jetzt eh schon fast zweimal beantwortet hast, sehr stark eben aus dem Thema Ressortleitung und aus den Fachabteilungen? #00:11:51-3#

B: Genau, also es ist wieder so eigentlich, dass man sagt, es kommt sehr viel aus IT, Prozess- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung und eben wieder Geschäftsführung, Ressortleitung und Abteilungsleiter. #00:12:03-4#

I: Okay. Ja, die Fragen überlappen sich vielleicht dann ein paar Mal. Okay. Aber das sollte es jetzt eh gewesen sein. Gut. Frage neun hast du jetzt auch kurz schon beantwortet. Also das heißt, ihr habt auch ein eigenes Ideenmanagement. Ihr habt auch quasi so klassischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. #00:12:25-7#

B: Genau. #00:12:27-6#

I: Gibt es aber auch / Du hast kurz vorher Workshops angesprochen. Wie funktioniert das bei euch bei so Innovationsgeschichten, Projekten? Du hast gerade vorher erwähnt Workshops, ihr setzt euch einmal zusammen. Ist das die Regel, dass ihr das so macht, oder? #00:12:42-7#

B: Ja schon. Also es gibt schon immer wieder Workshops, die halt ressortübergreifend auch gemacht werden. Das heißt, da wird zum Beispiel geschaut, wie es jetzt bei KI zum Beispiel war, wo auch dann die Ressortleiter oder Führungskräfte sagen, wer passt da in dieses Team hinein, das dann wirklich auch diesen Workshop machen sollte dann. Also das sind wirklich verschiedene Mitarbeiter, auch nicht immer die gleichen. Wir haben zum Beispiel in jedem Ressort und für viele wichtige Abteilungen eine Qualitätssicherung, die auch darauf angehalten sind, dass sie genau solche KVPs bringen und auch gemeinsam dann / Es gibt regelmäßige Abstimmungen zwischen den jeweiligen Qualitätssicherungen. Ob das jetzt QS Logistik ist, QS Verkauf ist, QS Dispo zum Beispiel oder Ausstellungen. Und die sitzen dann beieinander und schauen halt dann, wo kann man Verbesserungen bringen? Wo hakt es? Was kann man digitalisieren, beschleunigen und so weiter? Also da kommt auch sehr viel aus den Qualitätssicherungen heraus. #00:13:42-9#

I: Okay. #00:13:43-6#

B: Und dann natürlich schauen wir / #00:13:47-7#

I: Das heißt, ihr habt da / #00:13:48-3#

B: Und dann schauen wir natürlich auf / dass wir auf Veranstaltungen sind wie eben VNL, wo wir uns auch immer wieder mal sehen, dass wir auf Messen sind wie der LogiMat, dass wir gewisse Netzwerke natürlich pflegen, dass wir Firmenbesuche machen gegenseitig, um dort einfach auf dem neuesten Stand auch zu bleiben und Innovationen halt oder sich irgendwas abzuschauen, dass man auf Ideen halt kommt. #00:14:08-4#

I: Okay. Passt, okay. Sehr gut. Gut, dadurch, dass es ja am Ende des Tages das natürlich immer Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, wie bindet ihr die Leute ein in das Thema digitale Transformation? #00:14:26-1#

B: Wir schauen, dass wir eben Mitarbeiter von Anfang an mit ins Projekt holen. Also auch wirklich / Es sind nicht nur Führungskräfte, sondern auch wirklich Mitarbeiter, wo wir glauben und auch wissen und vorher fragen, ob sie da mitmachen möchten, ob sie da was dazu beitragen möchten. Und haben auch dann / Also wir schauen, dass wir sie ins Projekt holen und auch mit ins Boot holen. Weil das ist für uns immer ganz wichtig, dass auch das dann von dem Mitarbeiter für den Mitarbeiter dann entwickelt wird und gemacht wird. Und sie haben auch ein gewisses Mitspracherecht und auch in der Entscheidungsfindung von Anfang an eigentlich. Und sie werden natürlich dann auch laufend über den Status informiert. Anschließend schauen wir, dass es eine gute Einschulung gibt, dass / und eine Abnahme zum Beispiel von einem Projekt. Also wenn dann alles getestet worden ist, alle zufrieden damit sind, dann wird Go-live geschaltet. Und die Einschulung erfolgt dann in der Theorie. Also wir haben in der Logistik zumindest, aber das machen wir jetzt auch immer mehr in den anderen Ressorts, eine QS-Akademie entwickelt. Heißt im Prinzip nichts anderes, als dass wirklich von uns unsere Spezialisten von der Qualitätssicherung Präsentationen vorbereiten in der Theorie. Wie funktioniert zum Beispiel dieses neue Programm oder diese neue Idee? Was sind die Vorteile für die Firma? Was kann das überhaupt? Und natürlich auch, was sind die Vorteile für die Mitarbeiter? Dass das ganz klar herauskommt. Wo auch die Mitarbeiter dann Zeit haben und die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen. Und wir versuchen da eben von Anfang an die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Das machen wir über eine QS-Akademie. #00:16:06-1#

I: Das heißt, ihr / Das müssen gar nicht die Führungskräfte direkt machen im Tagesgeschäft, sondern ihr nehmt das bewusst raus, macht das über diese eigene QS-Akademie. #00:16:15-0#

B: Genau. #00:16:15-4#

I: Und versucht da die Leute dann wirklich nochmal zu schulen, ja. #00:16:17-4#

B: Genau. Da schauen wir über die Theorie. In der Praxis wird natürlich dann genauso mit Führungskräften oder mit den Mitarbeitern, die dabei waren, eben bei der Entwicklung zum Beispiel von neuen Programmen, dass die die eigenen Mitarbeiter oder die Kollegen einschulen. Aber wir haben bewusst das herausgenommen, dass das nicht nur von den Führungskräften kommt, sondern wirklich von einer externen, unter Anführungszeichen externen Stelle. #00:16:39-6#

I: Okay. #00:16:40-8#

B: Mit dem haben wir jetzt immer ganz gute Erfahrungen gemacht. #00:16:46-2#

I: Ja. Das klingt auch so, ja. Also es klingt sehr durchdacht, ja. Ja. Wenn man jetzt das Thema Sales und Außendienst ein bisschen betrachtet und ich glaube, euer Außendienst tickt ähnlich wie unserer. Wie stark ist der in das Thema Digitalisierung eingebunden beziehungsweise welche Rolle spielt der in Zukunft? #00:17:07-6#

B: Also wir sind sehr überzeugt, dass auch ein in Zukunft der Außendienst eine wesentliche

Bedeutung hat, da wir halt in einer Branche arbeiten, wo ganz viel einfach über Beziehungsgeschäft geht. Und ja, also da merkt man einfach, dass / Wenn man jetzt nur quasi über den Telefonverkauf oder nur über Teams oder was, was wir probiert haben, natürlich auch in der Coronazeit. Das ist eine gewisse Zeit gegangen. Aber am Ende des Tages ist es so, dass der Außendienst hinfährt, dass es ein persönliches Gespräch gibt, dass es ein Beziehungsgeschäft ist. Und das wird auch in Zukunft genauso sein. #00:17:43-6#

I: Okay. Ändert sich aus eurer Sicht, aus deiner Sicht die Aufgabe des Außendienstes? Durch Digitalisierung? #00:17:49-9#

B: Die ändert sich sicher, indem, dass Kunden viel mehr Informationen natürlich jetzt schon mal haben, weil sie sie sich einfach holen können, die Informationen. Aber was sie halt nicht können, ist dann vielleicht noch die Detailberatung oder das Rundherum halt alles. Das ganze Rundherum, diese Probleme vielleicht wegdelegieren und so, dass es flutscht für unsere Kunden. Das wird der Außendienst machen weiterhin. #00:18:17-4#

I: Okay. Quasi trotzdem noch immer noch Face to the Customer. #00:18:21-1#

B: Genau. Und das wird bei euch wahrscheinlich auch so sein. Unser Mitbewerb hat nahezu eins zu eins die gleichen Artikel. Und dann entscheiden halt genau solche Sachen wie der Außendienst oder wie das Persönliche einfach über das, wer macht das Geschäft. #00:18:35-2#

I: Ja. Du hast es eh gesagt, genau. Das klassische Beziehungsgeschäft nach wie vor, ja. #00:18:41-1#

B: Genau. #00:18:41-9#

I: Gut. Punkt zwölf ist jetzt / Da geht es jetzt gar nicht darum, herauszufinden, ob es irgendwelche Hindernisse gibt. Sondern die Frage ist, gibt es aus deiner Sicht heute Hindernisse, um die Digitalisierungsprojekte schneller umzusetzen? Oder habt ihr die eh nicht, ja, weil ihr eigentlich da eine klare Linie habt und auch sehr gut abgestimmt seid, wo die Reise hingehen soll? #00:19:05-9#

B: Also wir / Ich hätte jetzt mit einmal zwei Punkte rausgefunden. Das eine ist die / sind die personellen Ressourcen in Form von Mitarbeitern, die halt dann neben ihrem Tagesgeschäft dann noch quasi die Projektleitung oder generell im Projekt drinnen sitzen. Und die IT-Ressourcen. Wir haben eine eigene IT-Abteilung bei uns. Das ist sehr, sehr gut. Ja, wir sind dadurch sehr flexibel, sehr schnell. Aber oftmals reichen wir die Ressourcen nicht aus, dass wir ganz schnell, also so schnell, wie man es sich vielleicht manchmal vorstellt, weiterkommen. #00:19:42-0#

I: Okay, weil ihr die Ressourcen nicht bekommt, also in Form von Arbeitsmarkt oder weil sie nicht zur Verfügung gestellt werden? #00:19:49-5#

B: Beides, wobei es eher der Arbeitsmarkt ist. #00:19:55-0#

I: Eher der Arbeitsmarkt, ja. Also es fehlt einfach an qualifiziertem Personal, die im technischen Großhandel diese Digitalisierungsprojekte vorantreiben. Also aus unserer Erfahrung heraus ziehen natürlich die großen digitalen Unternehmen, jetzt nur mal ein Beispiel, als Beispiel Google et cetera, die guten Fachkräfte ab, weil du die dort natürlich viel stärker brauchst für reine Digitalisierungsprojekte. Und dann ist halt für unsere / Ist es bei euch auch so ähnlich? #00:20:21-2#

B: Ähnlich, ja. #00:20:23-3#

I: Ja, okay. Also trotzdem Fachkräfte nehmen wir. Gut. Dann sind wir bei den letzten fünf

Fragen, wo es ein bisschen darum geht, den Markt ein bisschen zu betrachten beziehungsweise darüber zu diskutieren. Du hast es jetzt eh kurz erwähnt, du siehst dich von der Digitalisierungsquote bei acht. Wie wichtig seht ihr das oder du das in Bezug auf Wettbewerbsfaktoren? #00:20:56-2#

B: Ja, also wir sehen es sehr wichtig. Und es kann genau im täglichen Doing dann einfach der Unterschied sein, ob die Ware bei uns bestellt wird oder woanders bestellt wird. Wenn ich mir das jetzt im Online Shop zum Beispiel anschau, für, dass wirklich die Kunden immer wieder uns auch loben und wir das immer wieder weiterentwickeln. Wenn das natürlich so ist, dass der Kunde einsteigt und das alles wirklich auf seine Bedürfnisse zurückgeschnitten ist und das ganz einfach ist zu bestellen, dann ist das für mich ein ganz klarer Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. #00:21:30-3#

I: Gut. Passt. Ja, Frage 14 zielt ein bisschen darauf ab, wer aus deiner Sicht auch das Thema Digitalisierung treibt, ja? Ich habe da nur zwei, drei Beispiele hineingeschrieben. #00:21:50-1#

B: Ja, ja. #00:21:50-8#

I: Es kann aber natürlich auch sein, dass es aus eurer Sicht ganz andere Markttreiber gibt oder Treiber der Digitalisierung. Wie würdest du das beantworten? #00:21:59-0#

B: Also zum einen einmal, es kommt die neue Generation langsam ans Ruder jetzt. Also man sieht schon, dass es immer wieder Firmenübergaben gibt. Und die sind es einfach gewohnt, digital zu arbeiten. Die haben auch nicht mehr eine Maske oder zwei Masken offen, sondern vielleicht fünf Masken offen. Und die sind das einfach gewohnt. Für uns ist es sicher auch wichtig, die Digitalisierung voranzutreiben, dass wir unabhängiger werden vom Wissen einzelner langjähriger Mitarbeiter. Das merken wir schon auch oder haben wir halt auch in den letzten Jahren immer wieder gemerkt, dass halt, wenn der Mitarbeiter nicht da war, ja, dann kann es halt keiner oder hat die Info halt keiner. Und da müssen wir oder sind wir schon deutlich unabhängiger geworden. Und die allgemein schwierige Personalsituation, dass man überhaupt gar nicht neue Mitarbeiter kriegt, drängt natürlich auch uns dorthin, dass man sagt, man muss gewisse Sachen / #00:22:54-3#

I: Automatisieren. #00:22:55-6#

B: Ja, automatisieren, digitalisieren. #00:22:57-3#

I: Ja. Okay. Also auch da wieder das Thema trotzdem Fachkräfte beziehungsweise was heißt Fachkräfte, generell Arbeitskräftemangel. #00:23:04-7#

B: Genau, genau. #00:23:06-1#

I: Gut. Also das heißt zusammengefasst, das Thema Generationswechsel, der automatisch jetzt kommt, das Thema Wissenstransfer und Wissensmanagement und das Thema Fachkräfte- beziehungsweise Mitarbeitermangel. #00:23:25-1#

B: Genau. #00:23:25-7#

I: Okay. Das passt eh gut, weil genau Frage 15 auf das Thema Generationswechsel abzielt. Du hast es jetzt eh kurz erwähnt, die haben natürlich fünf Webshops parallel laufen und schauen dann eigentlich nur noch dort, wo es jetzt schneller geht oder zu einem anderen Preis. #00:23:41-2#

B: Genau, also ich habe / #00:23:43-7#

I: Seht ihr da noch andere Verhaltensveränderungen? #00:23:46-0#

B: Also ich habe mir jetzt zumindest die drei Schlagworte schneller, agiler und flexibler aufgeschrieben, weil ich glaube, genau das, das ist es einfach. Also man will einfach schnell / Man will auf der Baustelle / Man will zu jeder Zeit nachschauen können, bestellen können, vergleichen können. Und das / Wenn man da nicht auf Höhe ist, dann wird man durch die Finger schauen. #00:24:08-0#

I: Okay. Gut. Ja, Frage 16 zielt ein bisschen darauf ab, wo es darum geht, warum machen wir eigentlich Digitalisierungsprojekte? Oder warum macht der technische Großhandel oder ihr oder wir speziell Digitalisierungsprojekte? Weil man entweder A, effizienter sein will im Unternehmen oder B, mehr für den Kunden quasi das leichter machen würde oder den Zugang erleichtern möchte et cetera? Vielleicht ist es auch beides, ja? Wahrscheinlich ist es beides? #00:24:53-6#

B: Also genauso habe ich es auch hingeschrieben. Es soll und wird eine Win-win-Situation entstehen. Und beide Seiten werden davon profitieren. #00:25:02-5#

I: Also einerseits das Unternehmen natürlich eben durch die / also durch die zuerst beantworteten Punkte. #00:25:08-9#

B: Genau. #00:25:09-2#

I: Wissenstransfer, Fachkräfte et cetera. Und auf der anderen Seiten aber auch das Thema, dass der Kunde, du hast es sehr schön gesagt, schneller, agiler und flexibler eigentlich auch bestellen kann. Ja. #00:25:18-3#

B: Genau. #00:25:18-7#

I: Okay. Jetzt warte. Super, gut. Dann sind wir schon bei der letzten Frage. Gibt es für euch einen direkten Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und der digitalen Anbindung? #00:25:47-1#

B: Also ich habe mir das einmal so jetzt für mich beantwortet, wenn heutzutage so ein Programm viele Features hat, die wirklich viele Vorteile bringt, aber trotzdem noch leicht und intuitiv zu bedienen sind. Das ist einmal ganz wichtig, dass es zwar hochkomplex ist, im Hintergrund viele Informationen da sind und man viel machen kann, aber trotzdem leicht zu bedienen ist. Dann wird der Kunde immer wieder bestellen. Ich glaube, das kennt man aus dem Privatbereich. Wenn irgendwas einfach funktioniert, wenn es leicht ist, intuitiv zu bedienen ist, dann wird man immer wieder auf das zurückgreifen. Wenn irgendwas kompliziert ist oder lang dauert, wird man es meiden, weil die Zeit quasi sich heutzutage zu nehmen, komplizierte Sachen oder komplizierte Webshops zum Beispiel so zu nehmen, die nimmt sich heutzutage keiner mehr. Das muss schnell und einfach gehen. Und zusätzlich hat man natürlich dann viele Informationen über den Kunden, die man anschließend wieder gewinnbringend für die Firma, aber auch für den Kunden einsetzen kann. Wir haben jetzt gerade ein neues CRM eingeführt und was da natürlich für tolle Tools drinnen sind, wo man sagt, für uns natürlich als Firma, wir erhalten viele Informationen. Aber wir können ja auch dann mit diesen Informationen maßgeschneidert auf den Kunden zugehen und wirklich das, was er braucht, was er benötigt, ja, ihm näherbringen, wo beide Seiten einfach profitieren. #00:27:10-5#

I: Ja, okay. Habt ihr das CRM auch wieder selber programmiert oder habt ihr euch das gekauft? Also habt ihr das zugekauft? #00:27:19-1#

B: Das haben wir diesmal zugekauft. #00:27:22-0#

I: Gut. Okay, sehr schön. Dann haben wir da mal den Fragebogen durch. Danke schön für das. Ich schaue jetzt noch kurz auf die Excelliste. #00:27:38-5#

B: Ja. #00:27:42-2#

I: Weil mir zwei Sachen kurz ins Auge gesprungen sind. Dieses Thema Guided Selling System. Ja, also quasi, wo der Kunde da hingeleitet wird, was er kauft et cetera oder durch den Produktauswahlprozess geleitet wird. Du hast es bei euch mit sechs beantwortet, auch von der Wichtigkeit her. Resultiert das daraus, weil der Kunde eh vielleicht ganz genau weiß, was er möchte? #00:28:12-1#

B: Genau. #00:28:12-4#

I: Dadurch das ja ein Endkonsument vorgelagert ist und der sagt: "Ich hätte gerne die Armatur. Ich hätte gerne genau diese Badewanne. Und ich brauche ja das ganze Zubehör dazu, dass sich dann eh automatisch dadurch ergibt." Kann man das da implizieren, dass das / #00:28:26-4#

B: Genauso ist es. #00:28:27-0#

I: Okay, ja. #00:28:27-0#

B: Genauso ist es. Also ich habe da vorher überlegt halt. Aber im Prinzip weiß der Installateur genau, was er eigentlich braucht. Und er wird halt dann bei uns trotzdem noch einmal, ähnlich wie es auf Amazon ist, einfach, wenn er das nimmt, kauft er normal auch das und das. Und das wird ihm halt im Vorhinein schon angezeigt. Also er weiß natürlich, wenn er eine Armatur jetzt braucht oder kauft, was er dann noch als Installationsmaterial dazu noch braucht. Das wird ihm aber schon angezeigt. Aber er / Natürlich als / Ja, als Experte muss er jetzt nicht direkt durchgeführt werden, dass man sagt, er muss jetzt Schritt für Schritt. Sondern er weiß, okay, die Armatur. Und dann, damit es leichter und schneller geht, werden ihm aber schon genau diese Produkte, teilweise auch die, die er beim letzten Mal bestellt hat, einfach vorgeschlagen. #00:29:11-9#

I: Okay. #00:29:14-8#

B: Es ist zwar wichtig, ja. Und es ist sicher einfach. Aber ich sage jetzt, es ist jetzt nicht so ganz so wichtig, wie es vielleicht im Privatbereich wäre. #00:29:23-3#

I: Okay. Dann das Thema Chat-Beratung, weil es bei uns zum Beispiel ein Thema war, das wir eingeführt haben vor circa eineinhalb Jahren. #00:29:29-9#

B: Okay. #00:29:30-6#

I: Ist das was, was der Endkonsument heute nicht verlangt oder oder nicht braucht? Oder auch der Installateur? Quasi außerhalb von den Webshop-Annahmezeiten et cetera, dass er da noch Informationen kriegt oder von den klassischen Öffnungszeiten? #00:29:41-3#

B: Ist bei uns nicht festgestellt worden bis jetzt. Nein. #00:29:45-1#

I: Okay. Okay. #00:29:45-1#

B: Dass wirklich da jetzt eine Chat-Beratung nicht / Also wir haben es probiert. Es gibt es ja im Prinzip bei uns auch, aber halt nicht außerhalb der Geschäftszeiten jetzt. #00:29:53-8#

I: Okay. Aber es hat auch noch nie jemand bei einer Kundenumfrage danach verlangt, außerhalb der Geschäftsöffnungszeiten irgendwie beraten zu werden? #00:30:04-1#

B: Nein. Nein. #00:30:05-4#

I: Okay. Spannend. #00:30:09-3#

B: Bei euch schon? #00:30:09-3#

I: Wir haben durchaus gute Raten, dass der Chat genutzt wird, ja. #00:30:17-2#

B: Okay. #00:30:17-7#

I: Ich meine, natürlich jetzt auch nicht überbordend. #00:30:19-6#

B: Ja, ja. #00:30:19-6#

I: Wir haben das so gelöst, dass es für ein Netzwerk oder für eine Marke jeweils immer eine Niederlassung gibt, die Dienst hat und da jemand am Telefon bereitstehen würde. Aber wir sehen durchaus, dass das genutzt wird, ja. #00:30:34-6#

B: Okay. #00:30:34-7#

I: Also es ist jetzt nicht so, dass der / #00:30:37-7#

B: Spannend, ja. #00:30:37-9#

I: Ja. Aber drum ist es interessant, wie unterschiedlich die einzelnen Bereiche dann auch generell im Technischen sind. #00:30:46-8#

B: Ja, spannend. #00:30:46-8#

I: Gut. So, das andere ist mir eh klar. Okay. Die Touren. Genau, das ist eh wie bei uns. Das habt ihr auch alles digitalisiert. Die Touren sind digitalisiert. (unv. #00:31:00-0#) Das / Gut. Ach ja, genau. Und das eine noch, EDI-Schnittstellen. Das heißt, habt ihr keine direkten Kundenanbindungen? Du hast ja gemeint schon, oder? #00:31:11-8#

B: Also bei uns bestellen sie halt über / Also EDI indem / Also wir haben es über den Online Shop beziehungsweise gibt es ja diese Handwerkersoftware, die bei uns über UGL-Schnittstellen da sind. #00:31:23-7#

I: Aha, okay. #00:31:23-9#

B: Wenn du das so interpretierst, ja, dann haben wir sie. #00:31:26-9#

I: Okay. Ach so, da gibt es eine eigene Handwerkersoftware? #00:31:30-9#

B: Genau. Es gibt verschiedene Handwerkersoftware, die dann über Schnittstellen bei uns / #00:31:36-4#

I: Angebunden sind? #00:31:37-0#

B: Angebunden sein. Genau. #00:31:37-9#

I: Okay. Okay, gut, dann / Okay, dann sind sie aber ganz wie EDI-Schnittstellen. #00:31:39-7#

B: Das gibt es schon, ja. #00:31:39-8#

I: Okay. Das heißt, der bestellt in seiner Handwerkersoftware ein Produkt und wird dann direkt in euren Webshop übergeleitet oder löst gleich automatisch eine Bestellung aus. #00:31:51-5#

B: Genauso ist es. #00:31:52-4#

I: Ja, okay. Gut. #00:31:53-3#

B: Genauso ist es. #00:31:53-3#

I: Und diese Handwerkersoftware wird aber nicht von euch betrieben, sondern von? #00:31:57-9#

B: Von dem jeweiligen Anbieter, also nicht von uns. Genau. #00:32:01-1#

I: Okay. #00:32:01-3#

B: Sondern von irgendeiner Anbieter, wo sie / Da gibt es verschiedene. #00:32:04-5#

I: Was sind da zum Beispiel Anbieter für so eine Software? #00:32:07-4#

B: Kann ich dir leider nicht sagen. #00:32:09-8#

I: Okay. Passt gut. Okay. #00:32:10-0#

B: Weiß ich nicht. Also weil ich es nicht weiß. Weil ich es nicht weiß. #00:32:12-7#

I: Okay. Okay, sehr schön. Dann habe ich, glaube ich, alles. Ich werde das jetzt einmal auswerten. Wie gesagt, ich muss es sowieso transkribieren auch. Sollten da vielleicht noch ein oder zwei Verständnisfragen auftauchen, wäre es super, wenn ich dich da einfach nochmal kontaktieren dürfte. #00:32:38-2#

B: Jederzeit. #00:32:38-2#

I: Und wie gesagt, deine / Ich werde dann auch vielleicht noch / Da würde ich dich dann kurz nochmal fragen. Ich werde natürlich so ein bisschen einen Lebenslauf oder beziehungsweise zumindest ein paar Grundauszüge in das Formular miteinbauen, was du bei der Firma machst, damit ich quasi dieses Thema Experteninterview mit deinem CV ein bisschen entsprechend protokollieren kann. #00:33:02-6#

B: Passt. #00:33:03-5#

I: Aber da werde ich vielleicht was aus deinem LinkedIn-Profil nehmen oder sonst komme ich nochmal auf dich zu, wenn ich es dann habe. #00:33:08-9#

B: Ja, passt gut. Kein Problem. #00:33:10-2#

I: Okay. Super, Lukas. Dann danke, dass du dir die Zeit genommen hast. #00:33:15-7#

B: Sehr gerne. #00:33:16-0#

I: Danke auch für die durchaus spannenden Einblicke und aber auch vielen Parallelen. Das ist auch immer sehr spannend zu sehen. #00:33:23-0#

B: Ja, ja. #00:33:24-4#

I: Ja. Wie gesagt, vielleicht komme ich noch mit ein, zwei Fragen auf dich zu. Und bezüglich dem Thema Autostore, da reden wir uns dann zusammen, wenn er bei uns Go-live ist. #00:33:29-4#

B: Genau. Da reden wir uns einfach mal zusammen. Aber auch, ja, danke schön, dass wir da eventuell mal vorbeikommen können. #00:33:36-5#

I: Gerne. #00:33:36-5#

B: Weil wir sind zwar noch weiter weg von dem, ja. Aber wir beschäftigen uns schon damit. #00:33:40-4#

I: Aber es ist immer gut, wenn man es sich am Anfang anschaut, haben wir auch gemacht, ja. #00:33:43-0#

B: Super, ja. #00:33:43-5#

I: Also wir haben es ja auch, bevor wir es bestellt haben / Wir haben ja im Konzern welche. Aber wir haben uns auch extern ein, zwei angesehen, bevor wir es dann wirklich auch bestellt haben, ja. #00:33:50-4#

B: Ich wollte gerade fragen. Also wahrscheinlich werdet ihr es im Konzern irgendwo schon gehabt haben, oder? #00:33:54-2#

I: Ja, genau. Wir haben es schon. #00:33:55-3#

B: Haben die gute Erfahrungen gemacht dann damit wahrscheinlich? #00:33:57-4#

I: Technisch ja. Aber sie haben sich die Prozesse nicht angesehen. #00:34:01-3#

B: Okay. Drum, okay. #00:34:03-4#

I: Warte kurz. Ich tue nur schnell die Transkription, die Aufzeichnung / #00:34:07-7#

B: Ach so, ja. #00:34:07-7#

I: Weil dann können wir nämlich das gleich direkt noch machen. So, anhalten. #00:34:11-9#

Interview 4

I: Gut, guten Morgen, Herr Dr. S. Danke für die Möglichkeit, Sie zum Thema Digitalisierung im technischen Großhandel zu interviewen. Vielleicht gleich zu Beginn kurze Bestätigung bitte, dass ich das Experteninterview nutzen darf für meine Masterarbeit und dass ich es aufnehmen darf. #00:00:21-2#

B: Sie können das gerne aufzeichnen, wenn ich in irgendeiner Form zitiert werde, hätte ich gerne noch mal eine Freigabe vorab. #00:00:30-1#

I: Ja, mache ich gerne, ja? Also wenn es Zitate gibt, dann lasse ich Sie es vorher wissen. #00:00:35-6#

B: Aufzeichnungen zur internen Verwertung finde ich völlig okay, sobald Sie es nach außen verwenden und verwerten wollen, hätte ich gerne eine Freigabe. #00:00:41-0#

I: Okay, gut. Hole ich doch auch ein, sollte es nach außenhin gehen. #00:00:46-6#

B: Jawohl. #00:00:47-6#

I: Passt, danke schön. Gut, ich habe Ihnen ja im Vorhinein ein paar Fragen geschickt, beziehungsweise einen Leitfaden gestütztes Experteninterview, das wir jetzt quasi ein bisschen abgewandelt abarbeiten werden. Ja, Ihrer Einschätzung nach, wie werden Digitalisierungspotenziale in Unternehmen identifiziert? Was ist da Ihre Erfahrung daraus? #00:01:14-6#

B: Ja, vielleicht, um die Antwort einordnen zu können. Wir sind ja Dienstleister, die für Großhändler sozusagen eine strategische und technische Begleitung in Digitalisierungsprojekten durchführen. Das heißt, ich spreche recht häufig mit Großhändlern, allerdings aus verschiedenen Branchen, nicht nur technischer Handel. Das Spektrum ist dort relativ weit, Pharma ist dabei, Stahlhandel ist dabei, da ist auch mal ein Biogroßhändler dabei, wie gesagt, recht breites Spektrum. Und wir oder ich stelle in diesen Gesprächen fest, dass es eine sehr starke Differenzierung des Reifegrads diese Großhändler gibt. Reifegrad meine ich genau mit diesem Punkt dahingehend, wie werden Digitalisierungspotenzial in Unternehmen identifiziert. Es gibt Unternehmen, die das sehr systematisch strukturiert machen, die zu Kunden hingehen, die quasi Kundenwünsche befragen, die systematisch herunterbrechen und ableiten. Das ist sozusagen so das Top-Level, die Speerspitze, die also systematisch Kundeninterviews durchführen und daraus ableiten, welche Innovationen sie anbieten wollen. Das dann herunterbrechen und entsprechend sozusagen in einer Art Ideen-Pool verwerten, um, ja, am Ende aus der Menge von Möglichkeiten sozusagen die richtigen herauszusuchen. Das ist, wie gesagt, die Speerspitze vom Reifegrad. Dann haben wir so den ganzen Mittelbau, der arbeitet in aller Regel mit Lenkungskreis. Irgendwo gibt es einen Ideen-Pool, der mehr oder weniger strukturiert ist, meistens eher unstrukturiert. Da sind einfach so Dinge, die so, man sollte mal, man müsste mal auf irgendeiner Liste stehen, dann entsprechend in so einem Lenkungskreis diskutiert werden. Und da habe ich so das Gefühl, wer am lautesten schreit, setzt sich durch, und dann werden entsprechend bestimmte Dinge gemacht. Mein Gefühl ist, dass das so, ja, der Durchschnitt oder die häufigste (unv. #00:03:22-0#) erhalten über diese Lenkungskreissteuerung. #00:03:22-2#

I: Häufigste, ja. #00:03:23-0#

B: Und dann haben wir noch so die Late Follower oder / ich bin mir jetzt gar nicht sicher, wie so ein Modell heißt. Im Grunde genommen diejenigen, die am Ende schon fast in die Verweigerung-Kategorie gehören. Also wo ich eigentlich überhaupt gar keine Struktur erkenne, wie jetzt irgendwie die Potenziale identifiziert werden. Es ist noch immer gut gegangen, man hat aus 60 Jahren Historie heraus gelernt, dass es eigentlich auch ganz gut so läuft, vieles manuell. Ich hatte erst zuletzt so ein Gespräch wieder im Bereich, oder das gebe ich vielleicht jetzt hier nicht dazu, na ja, doch, gebe ich hier dazu. Im Bereich Stahl, Holz und Baustoffe ist das sehr stark ausgeprägt. Da kommt man jetzt so allmählich an die Idee, dass man sich überlegt, man sollte doch mal wegkommen von allem Manuellen und alles mit der Hand. #00:04:12-5#

I: Okay, also in diesen drei Kategorien würden Sie es jetzt einmal aufgrund Ihrer Erfahrung sehen, ja? #00:04:20-6#

B: Ja, also wie gesagt, welche Art von Prozessanalyse durchgeführt wird in den drei Kategorien, nochmal ganz kurz. Also wer da wirklich herausgeht und strukturiert Kundeninterviews führt, der macht das halt sehr systematisch. Meistens mit einer wirklich expliziten Stelle, ob das mit dem Key Accounting oder Customer Success, oder wie auch immer sich das dann nennt. Die in aller Regel mit dem Vertrieb gemeinsam herausgehen und quasi mit dem Vertrieb gemeinsam tatsächlich beim Kunden, dem Kunden mal über die Schulter schauen, um einfach konkrete Ideen zu entwerfen. Was könnte man alles tun? Wie gesagt, so das Gros hat niemanden explizit beim Kunden, macht so aus sich selbst heraus über einen Lenkungskreis so bestimmte Dinge. Da wird in aller Regel auch nicht sehr viel analysiert, sondern in aller Regel ist das, wir müssten das mal tun, weil unsere Konkurrenz macht das auch. Das ist so ein bisschen beim Wettbewerber abgucken. Da sind ein paar eigene Ideen dabei. Ich habe durchaus auch die Fälle dabei, die dann das als sehr innovativ diskutieren, dass sie jetzt doch gerne mal eine E-Mail ausschicken wollen, wenn die Ware beim Kunden ankommt. Also sprich, so eine Art Tracking-ID oder irgendwas formulieren wollen. Und dann, wie gesagt, den dritten Reifegrad, das ist so, Prozessanalyse gibt es da nicht. Im Grunde genommen, die Baustelle ist dort eher das Unternehmens-Mindset, der ganze Change, der Kultur-Change in der Firma. Überhaupt mal Digitalisierung als Idee zu

verstehen oder als Chance zu verstehen und nicht als irgendwie wahlweise notwendiges Übel. Man müsste da irgendwas tun, aber wir brauchen es noch nicht wirklich, und deswegen müssen wir es ja nicht unbedingt machen. #00:05:58-4#

I: Ja, die glauben noch, dass ihre Branche sich da nicht verändern wird und dass das alles so funktioniert, ja? #00:06:03-6#

B: Ja, ja. #00:06:05-2#

I: Gibt es ja in der Historie ja auch viele Beispiele, die das dann wirklich übersehen haben, Nokia et cetera. #00:06:09-8#

B: Ja gut, aber das wäre / Vorsicht, ne? #00:06:12-6#

I: Die haben sich ja transformiert, die haben sich dann schlussendlich transformiert, ja. #00:06:15-7#

B: (unv. #00:06:15-0#) tatsächlich auch Recht, ich frage das häufig auch in diesen Gesprächen ab, wie die jeweiligen Geschäftsführer oder Abteilungsleiter, wie sie den Innovationsdruck in den Firmen tatsächlich, oder in ihrer Branche, jeweils sehen. Und gerade im Bereich Holz, Baustoffe, da gibt es diesen Innovationsdruck schlicht und ergreifend nicht. Man hat so ein bisschen regionalen Frieden, man hat so ein bisschen regional sich aufgeteilt. Man hat seine Kunden. Wie gesagt, wenn ich 3.000 Kunden habe und habe 100 Außendienstmitarbeiter laufen, die regelmäßig die Kunden bespielen und ein Auftragsvolumen bis zu 8 Millionen, dann kann ich mir das schlicht und ergreifend leisten, alles mit der Hand zu machen. Das hat dann einfach was damit zu tun, ich habe diesen Druck nicht unbedingt, die Produktivität, die Effizienz da hineinzubekommen. #00:06:58-9#

I: (Gewöhnt? #00:06:58-0#), ja. #00:06:59-1#

B: Wenn ich allerdings kleinteilige Produkte habe, also keine Auftragslose um 500.000 oder 1 Million habe, sondern kleinteilige Produkte, 500 Euro, 1.000 Euro, dann kann ich mir das schlicht und ergreifend nicht leisten, dafür jedes Mal einen Außendienst hinzuschicken. #00:07:11-4#

I: Gerade wesentlich dann am Auftragsvolumen, so wie Sie es gerade geschildert haben. Ja, okay, gut. Sehen Sie es in den Unternehmen, dass es dort zumindest, oder dort, wo es dann Top-Level oder wo wir im Mittelbau sind, gibt es da aus Ihrer Sicht zentrale Fachabteilungen, die sich damit beschäftigen? Oder wird es eher aus der Organisation getrieben oder aus dem Management? Oder eben durch Experten, wie Sie, die dann auf die Unternehmen zukommen, und sagen: "Okay, wir hätten da Potenzial, lassen Sie uns darüber reden." #00:07:41-6#

B: Das ist auch sehr schwer. Also ganz ehrlich, da gibt es nicht wirklich die klare Antwort darauf. Was es gibt, ist in aller Regel irgend so eine PMO oder QM oder irgendwie Projektmanagement. Also im Prinzip die Leute, die sich so um Quality kümmern. Und wenn die zuständig sind dafür, solche Vorhaben oder solche Digitalisierungsprojekte zu begleiten, wenn sie dafür zuständig sind, dann erfolgt das in aller Regel sehr, sehr strukturiert. Da werden dann entsprechend auch Datensammlungen betrieben, da wird systematisch ausgewertet. Das liegt einfach in der Natur der Sache, wenn ich aus der PMO herauskomme und sozusagen für Audits / oder Auditierungen in der Vergangenheit durchgeführt habe. Da bin ich ein Mensch, der sehr strukturiert mit Listen arbeitet, am Ende irgendwo auf einen Zahlenwert herunterbrechen will und sozusagen wirklich eine Systematik da rein bekommen will. Im Normalfall ist das etwas, ich will es mal so herum formulieren, das versuche ich den potenziellen Kunden immer zu erklären, dass es sinnvoll wäre, auf einer echten Datenbasis Entscheidungen zu treffen, und nicht aus Bauchgefühl heraus. Das heißt, es ist ein wesentlicher Baustein auf der Reise, die wir mit Kunden machen, dass ich sozusagen in Step

zwei sage: "Okay, wo ist die Datenbasis, auf der wir Entscheidungen treffen und Priorisierungen durchführen?" Und da sieht es in aller Regel nicht sehr gut aus, das muss man relativ klar so sagen. Also es gibt Daten, ja, aber in aller Regel liegen die lose irgendwo in der Gegend herum. Es gibt verschiedene Abteilungen, die Zugang zu Informationen haben. Aber die zu bündeln, zusammenzuführen und darzustellen und daraus sozusagen wirklich den Mehrwert zu sehen, dass sich aufgrund dieser Datensammlung eine bessere, qualitativ hochwertigere Entscheidung treffen kann, das ist ein langer Weg aus meiner Sicht. Da gibt es relativ wenig Firmen, die das wirklich machen. Auch trotzdem immer wieder bei diesen Reifegrad-Themen, es gibt natürlich die mit dem entsprechenden Reifegrad, die sowas tun. Und reden wir noch über, welche Art von Daten werden da gesammelt vielleicht an der Stelle? Wie gesagt, ein Beispiel im Webshop, im E-Shop, ich meine, fast jeder ist ja eingeloggt. Was suchen denn die Leute da, ne? Normalerweise wird ausgewertet, was haben sie bestellt? Aber was haben sie gesucht und was konnten sie nicht bestellen? Also sehe ich selten. Und wie gesagt, genauso das ganze Verhalten, das mal herunterzubrechen von der / Jetzt habe ich gerade eine Nachricht hereinbekommen, ich blockiere das hier mal kurz. #00:10:16-3#

I: Alles gut, ja. #00:10:17-5#

B: (Dass ich nicht gepingt? #00:10:17-0#) werde. (...) (unv., Chat angebrochen #00:10:19-0#) Entschuldigung. #00:10:53-8#

I: Alles gut, (passt schon?). #00:10:55-3#

B: (lacht) Eine ziemlich dumme Idee, Teams zu beenden, um Teams-Nachrichten abzustellen, während man eine Teams-Besprechung durchführt. Okay, wieder was gelernt. Ja, genau, also das Thema / #00:11:10-0#

I: Also wir haben gerade gesprochen über einen Webshop Log-in, diese ganze Suchanalyse, die findet nicht statt, sondern man schaut sich eher an, was hat der Kunde bestellt. #00:11:16-6#

B: Ja, genau. #00:11:18-3#

I: Also so Guided-Selling-Prozess sehen Sie eher selten. #00:11:20-2#

B: Guided Selling? Das Guided Selling meinen Sie? #00:11:24-3#

I: Nein, also natürlich sind die Daten, was der Suchanfrage betrifft, sind ja relevant, ja? Und daraus lässt sich ja oft ableiten, wenn der Kunde das und das sucht, ja, dann kann ich ja hinten an ein Guided-Selling-Modell anstellen, um den Kunden auch dahin zu bringen, dass das er bestellt, was er eigentlich wirklich braucht, oder wie es die KI sagt. #00:11:41-8#

B: Ja, okay, da ist das schon relativ weit dann gedacht. Wie gesagt, als Datengrundlage jetzt im Sinne von überhaupt erst mal die Entscheidung zu treffen, wo setzen wir den an, ne? Ist Guided Selling überhaupt eine Hilfe, oder liegt es einfach daran, dass wir jede Menge Kunden haben, die woanders einkaufen gehen, weil wir die Produkte gar nicht anbieten und sie den Gesamtwarenkorb dann irgendwo anders einkaufen? Das sind ja alles Informationen, die durchaus relevant sein können. Genau dasselbe rundum die Suchfunktion, in aller Regel, ne? Ein wunderschönes Beispiel an der Stelle, wie häufig wird sich denn vertippt oder irgendeine Kategorie eingegeben, gerade im Holzbereich, ne, eine OSB-Platte, was wird da wirklich gesucht? Wird nach OSB gesucht oder nach einer bestimmten Artikelnummer et cetera, et cetera. Und gerade bei den Shops, da hängt es dann wieder sehr stark davon ab, wenn ich, wie gesagt, so Dienste habe, die, ich sage mal, vielleicht sogar noch mit Zuschnitten arbeiten in solchen Dingen. Oder Händler, die sozusagen also Services rund um die Produkte dann noch mit dazu anbieten, dann sozusagen wird es natürlich ganz besonders spannend und interessant, finden die Leute überhaupt die richtige Information, einen richtigen

Einstiegspunkt, ne? Also dieses ganze Guided Selling kommt da mit drauf. Also es geht ja weiter. Also um die Frage ganz klar zu beantworten, Datensammlung ist dieselbe Antwort in Grün. Es gibt diese drei Reifegrade. Es gibt die, die ganz weit vorn stehen und da wirklich auf Datenbasis Entscheidungen treffen. Dann gibt es die, die Daten liegen haben, aber nicht so richtig wirklich auswerten. Und dann gibt es einfach die, die praktisch gar keine Entscheidung treffen wollen. Entsprechend gucken die sich auch keine Datensammlung an. #00:13:10-0#

I: Gut, sehen Sie da spezielle KPIs auch, mit denen die Unternehmen arbeiten, um das eigentlich auch messbar zu machen, weil, wie Sie sagen, da gibt es jetzt auch diese drei Reifegrade. Beschäftigen sich die Unternehmen aus Ihrer Sicht überhaupt gut genug mit diesen neuen Daten? Im Controlling gibt es ja alles standardisiert, dann macht man alles nach Schema F. Sehen Sie dort schon auch die Zugänge der Unternehmen auch, sich hier auch mit anderen Daten zu beschäftigen, die auch durchaus relevant sind, wie E-Commerce-Bestellungen, quasi (anderer?) Webshop, neue Kundenbestellungen et cetera? Sehen Sie da schon so auch eine Art Kennzahlen-, Controllingwesen-System bei den Unternehmen? #00:13:53-5#

B: Ja, es werden Zahlen erhoben, es werden Berichte geschrieben, bisweilen ist mein Gefühl, es werden sogar verdammt viele Berichte und zu viele Berichte geschrieben. Die Frage ist eigentlich immer, nur, zu welchem Zweck werden diese Berichte geschrieben? Wie werden überhaupt Entscheidungen verwertet? Es macht ein Riesenunterschied, ob ich irgendwo jemanden sitzen habe bei einem 400 Mann Großhändler, der ein Bericht erstellt, oder ob der Entscheider sozusagen mit diesem Bericht in irgendeiner Form systematisch arbeitet. Und meistens liegt es an diesen Kulturwandel-Themen und organisatorischen Themen, dass diejenigen, die solche Daten generieren und sozusagen versuchen, daraus Ableitungen zu treffen. Häufig auch wirklich diejenigen, die, ich sage mal, eher diesen innovativen Charakter als Menschen in diese Firmen hineinbringen wollen. Dass die eigentlich in einem komplexen Entscheidungs- und Buying-Center stehen und gar nicht so richtig wissen, wie sie dieses verargumentieren sollen. Und da natürlich auf Datenbasis heranzugehen, ist eine ganz rationale Geschichte. Aber na ja, den Schmerzpunkt zu finden aus Sicht einer Geschäftsführung, warum sollten wir uns das denn jetzt geben? Ich mache ein Beispiel, wenn ich als Firma 200 Millionen Umsatz mache und 20 Millionen Gewinn, habe vielleicht vor 5 Jahren noch 30 oder 35 Millionen Gewinn gemacht, dann ist das effektiv im Landeanflug. Das ist ein sanfter Landeanflug, wo ich merke, hier geht die Effizienz verloren. Ich kann das argumentativ nachweisen, aber 20 Millionen Gewinn sind halt für den Inhaber immer noch gut genug, und damit reicht es. Wozu sollte der jetzt was verändern, großartig? Das hängt dann auch massiv vom Alter des Unternehmens ab, von der gelebten Kultur, auch vom Generationswechsel im Sinne von, wenn ich dort in dritter, vierter Generation als Inhaber unterwegs bin. Ich hatte mal mit so einem Generationsnachfolge-Menschen gesprochen. Das ist vielleicht zu empfehlen für Sie, da mal mit den Experten zu reden, die wirklich solche Unternehmensübergabe-Begleitung machen. Also sprich, von einer Generation auf die nächste, das im Prinzip begleiten, dass die Übergabe sinnvoll stattfindet. Und das war ein extrem interessantes Statement dahingehend, erste Generation baut auf, zweite Generation / na ja, ne, über die verschiedenen Generationen hinweg, was so die Charakteristika sind. Und ab der dritten, vierten Generation ist der Inhaber eigentlich nicht mehr wirklich Entscheidungsträger in dieser Firma. #00:16:15-3#

I: Wird er (abgeschöpft? #00:16:11-0#). #00:16:15-5#

B: Aber da gibt es dann ganz innovative Leute, die wirklich viele Ideen haben. Aber am Ende, in der praktischen Umsetzung, sind sie nicht mehr die Entscheider. Und wie gesagt, das ist ein weites Feld. Am Ende koppelt das extrem / Es ist aus meiner Sicht, ich will es so herum formulieren, es ist aus meiner Sicht zu kurz gedacht, zu sagen: "Ich habe KPIs, aufgrund dieser KPIs kann ich rationale Entscheidungen treffen. Und deshalb führe ich in der Firma die und die Vorhaben durch." Das ist eine sinnvolle Denkweise, aber die funktioniert nicht mehr aufgrund einer 400, 500 Mann aufwärts Struktur, vielleicht noch Einbindung in Gruppen. Weil

es da sehr unterschiedliche Sichtweisen darauf gibt. Es mag die eine Person geben, vielleicht sogar als Abteilungsleiter, vielleicht sogar als Vertrieb, die diese Denkweise mitbringt, diese Daten zusammenstellt, die Argumentation glasklar hat, aber nicht gehört wird. Weil der Schmerzpunkt, das, was sich verändern will, ist einfach nicht groß genug. Und dieses ganze Thema Effektivität, das ist, wenn man es herunterbricht, welche Probleme können typischerweise überhaupt dazu führen, dass Innovation stattfinden? Ja, wenn ich in einer Branche ein Innovationsdruck habe und muss eine Effizienz, eine Produktivitätssteigerung hinbekommen. Wenn ich das sozusagen ganz übergeordnet auf eine High-Level-Meta-Ebene mal herstelle, und ich stehe als Firma da und weiß einfach, ich muss eine Produktivitätssteigerung mitgehen, weil meine Konkurrenz das auch tut. Dann habe ich einen ganz anderen Anlass und Anreiz, als wenn ich in einer Situation unterwegs bin, wo ich von außen keinen Disruptor in dieser Branche habe und alle so ein bisschen auf gleicher Welle schwimmen, so dieses gemächlich ein bisschen was zu digitalisieren. Aber es kommt eben keine Disruption von außen rein. Dann entsteht dieser Druck nicht, wie es in anderen Branchen vergleichbar ist, weil Sie vorhin das Nokia Beispiel sagten. Warum ist denn dort ein Problem entstanden? Weil ich von extern einen Disruptor hatte, der mit einer völlig neuen Idee im völlig neuen Produkt daherkam. Das habe ich im Handel nicht. Vielleicht kommt es noch, ne? #00:18:22-5#

I: Vielleicht kommt es noch, genau. Kennt man ja oft noch gar nicht, ja. #00:18:25-3#

B: Im Bereich des Handels selbst oder wenn ich mit den etablierten Großhändlern / und da reden wir ja davon, eine bestimmte Größenordnung, die eben, wie gesagt, damit auch schon eine bestimmte Zeit am Markt sind. Da gibt es diese Art von Innovation oder Innovatoren in ihren jeweiligen Branchen eher nicht. Und entsprechend ist der Innovationsdruck in manchen Branchen ein bisschen da und den anderen gar nicht. Im Vergleich zu anderen Branchen, die nichts mit Handel zu tun haben, wo ich einen ganz anderen disruptiven Innovationsdruck habe. Aber das kommt noch. Ich hatte mal mit einem Berater gesprochen, der im Holzbereich unterwegs ist, der sagte: "Holz ist nur so eine Branche, die sind recht weit hinten dran." Halt, wie gesagt, sind seine Worte, nicht meine, recht weit hinten dran, weil es da praktisch gar keinen Innovationsdruck gibt. Da gibt es dann so einzelne Geschäftsführer, die eben da Lust drauf haben, die so vom Typus, vom Menschentypus her, eher innovativ sind, das so ein bisschen aus Spaß an der Freude heraus vorantreiben wollen. Aber es gibt nicht diesen Druck innerhalb der Branche, ich muss was verändern. Ja, weil ich habe einfach keine Konkurrenz, die mir da davon zieht. #00:19:32-6#

I: Weil da kann nichts passieren, ja. Ich verkaufe ja immer noch das Holz, ja. Es ist auch verständlich, natürlich, ja. In manchen Branchen wird sich auch vielleicht gar nichts tun, ja? Kann ja auch sein, ja? #00:19:42-1#

B: Ja, wie gesagt, ich bin gespannt, es wird da sicher noch die / es gab ja die Anläufe, ne? Es gibt ja die großen Plattformen, es gab ja Amazon Business und so weiter als große Ideen, um sozusagen das Gleiche zu tun, was man im Einzelhandel getan hat. Ich glaube nur, das funktioniert nicht, weil die Geschäftsprozesse im B2B-Handel sind halt einfach mal wesentlich komplexer. Und aller Plattformen, ich gehe ja auf Amazon und kaufe da was ein, Amazon Business, natürlich wird darüber Geschäft auch gemacht und Mercateo und all diese Dinge. Aber der springende Punkt ist, es ist eben eine andere Art von Geschäft, die sehr viel individueller ist. Es ist eben nicht dieses einfache, ich brauche ein Produkt, und Abschluss und fertig. Sondern es ist eben durchaus eine Kundenbeziehung, die auch was mit, wie verwende ich das Bauteil? Wie baue ich das ein? Anschluss, Anbau oder Anarbeiten an Bauteil et cetera, hängt dann von der Branche ab. Und deshalb funktioniert diese Plattformlogiken, die jetzt ein Amazon als globaler Konzern herkommt, funktionieren halt nicht so direkt, haben nicht so diesen direkten Impact. Aber ich glaube tatsächlich, in den jeweiligen Branchen wird es einzelne Akteure geben, die sowas tun und so eine entsprechende Plattformlogik aufbauen. Und dann eben andere potenzielle eigentliche Wettbewerber, mehr oder weniger, so onboarden und deren Produkte mit über die Plattform verkaufen. Ob die das wollen, ist aber

noch eine andere Frage. Also, ja, ich denke, da wird schon was passieren, aber es ist lange nicht dieser disruptiver Druck da wie im Einzelhandel gewesen. #00:21:13-9#

I: Okay, die letzten paar Sätze beantworten (unv. #00:21:21-0#) auch ein, zwei zusätzliche Fragen. Ich habe auch versucht, mich mit dem Thema Plattform zu beschäftigen im Zuge von meiner Masterthesis. Sehe da aber auch, so wie Sie es jetzt geschildert haben, zwar Ansätze für einfache Plattform-Modelle, wo ich sage: "Okay, da binde ich mit Lieferanten mit an, ich mache gemeinsame Marketing-Werbeaktionen et cetera." Aber die große Disruption, was Plattformgeschäft betrifft, passiert da jetzt im klassischen B2B noch nicht, ja, oder noch nicht so stark ausgeprägt. Kann aber auch sein, dass das noch kommt, ja. #00:21:52-4#

B: Also wie gesagt, ich kann es nur wärmstens empfehlen, wenn Sie sich die Arbeit machen wollen für die Masterthesis, das herunterzubrechen nach Branchen, weil es eben sehr stark oder sehr heterogen über die Branchen hinweg ist. Wie gesagt, im Bereich Schrauben kenne ich einen Großhändler, der sagt: "Ich brauche diesen ganzen Quatsch mit Digitalisierung gar nicht, unsere Marge machen wir über Einkaufsdruck." Okay, kann man so machen, wenn man groß genug ist, warum nicht? #00:22:16-5#

I: Ja, kann man so machen. #00:22:17-8#

B: Das heißt, da geht es nicht um effizient in der Kommunikation, sondern da geht es darum, die großen A-Kunden zu bespielen und denen Massen mäßig / Also im Schrauben-Umfeld wird es ja nicht nach Stückzahl, sondern nach Gewicht betrachtet. Und dann gibt es dann entsprechend die großen Kanban Läger und dieses Wiederauffüllen beim Kunden und das zu Kunden / Diese paar großen A-Kunde werden sehr intensiv betreut. Na ja, und ein C-Kunde, eine Schlosserei mit 20.000 Euro Umsatz im Jahr, na ja, die können ja halt bestellen, wenn sie bestellen wollen, da hast du Shop, macht halt. Ob die da wirklich gut betreut sind, spielt nicht die Rolle, weil es wird über einen Preis gespielt im Wesentlichen, und der geht über den Einkaufsdruck. Und solange ich so eine Struktur habe, brauche ich mit Digitalisierung nicht groß anfangen, ne? #00:23:01-0#

I: Ja. Gut, funktioniert, das stimmt, ja. So aus Ihrer Erfahrung heraus, wenn wir jetzt gerade das Thema Organisation betrachten, wo glauben Sie, oder was ist Ihre Erfahrung, wo kommen diese Impulse jetzt momentan her, in Unternehmen, die da entsprechend schon eher Top-Level beziehungsweise in diesem (Mittelbereich? #00:23:23-0#)? Ist es da etwas, was sehr stark Top-down getrieben wird, ja, oder kommt schon sehr viel Bottom-up, wo auch Fachabteilungen stark irgendwie sich die Impulse versuchen, nach oben zu delegieren? Wie sehen Sie das? #00:23:35-7#

B: Also in aller Regel, wie gesagt, wenn ich es in diesen Reifegraden auseinandernehme, nochmal, und Sie fragen ja jetzt nach diesem High-Level-Reifegrad, der so weit vorn dran steht. Dort ist es in aller Regel so, ich habe in der Geschäftsführung jemanden sitzen, der langfristig strategisch auf das ganze Thema guckt und sozusagen das wirklich gut findet und wirklich auch sein Geschäft entwickeln will. Das ist die absolute Top-Voraussetzung. Sobald ich irgendwo wahlweise Doppelspitzen oder mehrere Personen in einer Geschäftsführung haben, die in unterschiedliche Richtung laufen, sehe ich das an organisatorischen Themen, an so ein bisschen Chaos-Zustand in der Firma, wo sich genau diese, wie gehe ich an solche Digitalisierungsprojekte überhaupt dran? Da gibt es dann halt Einzelne in der Firma, die interessiert sind und auch teilweise sehr laut sind. Aber schlicht und ergreifend, das im Chaos des Alltags dann einfach schlicht und ergreifend untergeht, wo das nicht wirklich systematisch gemacht wird. Das heißt, wir reden ausschließlich an der Stelle über Reifegrad eins, und im Reifegrad eins ist es eigentlich immer so / Also dieser High-Level-Reifegrad, der also sowas systematisch treibt, ist es immer so, dass ich eine Geschäftsführung dahinter stehen habe, die langfristig strategisch denkt. #00:24:46-2#

I: (...) Da, wo es dann mehr chaotisch ist, dann sind wir dann in anderen Reifegraden, wo

vielleicht schon was von unten kommen kann. Aber halt, wenn dann der strategische Blick darauf fehlt, geht es unter, ja. #00:24:59-0#

B: Na ja, schon (unv. #00:24:57-0#) vielleicht das nochmal als Begriffsklärung. Ich habe häufig mit Menschen zu tun oder so, ich spreche auch häufig mit Interessenten, potenziellen Kunden. Digitalisierung stellt für viele dar, ich kaufe ein Stück Software. Für mich ist Digitalisierung was völlig anderes. Digitalisierung bedeutet in diesen Firmen Reifegrade zwei und drei. Also die darunterliegenden Reifegrade im wesentlichen Kulturwandel, Umstellung der Arbeitsorganisation, hin zu völlig anderen Prozessen, als wir das in der Vergangenheit gemacht haben. Dieses, ich gehe mal eben zum Kollegen und schnacke mit dem, um einfach zu klären, da kommt ein Auftrag rein. Wie gesagt, ich nehme ein ganz konkretes Beispiel, wenn im Stahlbereich, hatte ich vorhin das Beispiel mal erwähnt, wenn ich eben ein Auftragslos bis 8 Millionen habe. Und dann kommt eine längliche PDF herein, mit ziemlich vielen Einzelpositionen und ich im Jahr mehrere 100.000 Positionen per PDF-Bestellung manuell weiter. Ja, klar, kommt dann jemand auf die Idee zu sagen, Mensch, da können wir noch ein Sofa einführen und können irgendwie gucken, dass man das irgendwie automatisch in unser SAP bekommen und so weiter." Da gibt es tausend Möglichkeiten, was man da alles machen kann. Das Problem ist nur, wenn im Rest der Firma keiner ein Interesse daran hat, weil läuft ja und ist okay, dann wozu, ne? Dann sind wir bei diesem, woher kommt der Druck? Warum sollte ich das? Und auf der anderen Seite kämpfe ich dann, selbst wenn ich es tun will, selbst wenn ich da was verändern will, kämpfe ich gegen Betriebsrat, kämpfe ich gegen Belegschaft, die wollen das nicht, die haben Jobängste. Da kommen dann wirklich ganz viele Ängste herein, und vor allem kommt ja auch die Erfahrung dazu, das darf man nicht vergessen, dass sie in der Vergangenheit, wann immer es hieß: "Wir führen ein System ein, ERP-System." War das mit großen Schmerzen bei allen verbunden. Das war ja nicht so, dass es ein Selbstgänger war. Also haben alle die Erfahrung gemacht, da kommt was Neues, das wird wieder unangenehm. Das wird wieder alles durcheinander bringen, das wird alles infrage stellen. Das wollen wir nicht. Und aufgrund dieser Gemengelage ist es eben so unendlich schwer, da etwas Neues einzuführen, was in kleinen Firmen mit 20 Mann, na ja, da kommt ein Geschäftsführer da her, sagt: "So, wir nehmen jetzt die Software." Klappt das an einem Nachmittag kurz, und das ist gut. Bei 400 Mann haben sie eine riesige Kaskade hinten dran, um diesen Change dieser neuen Software, die was ganz Einfaches im Grunde genommen tut, sowas wie ein PDF zu scannen. Um das wirklich in eine Firma zu indizieren oder zu implementieren, und wirklich, dass das akzeptiert wird, wie gesagt, das ruft jede Menge Widerstände hervor. Und wenn da sich niemand dahinterklemmt, A, ich einen Project Owner oder Produkt Owner habe, der als Geschäftsführung wirklich dann auch sagt: "Jawohl, ich will das langfristig, so eine gepflegte Unzufriedenheit oder kultivierte Unzufriedenheit da hineinbringen." Und gleichzeitig noch jemand existiert, der das treibt, weil er Lust drauf hat, das zu treiben. Wenn ich diese Kombination nicht habe, dann wird es schwer. #00:27:47-2#

I: Aber sehen Sie da nicht gerade auch / Wir haben ja trotzdem momentan ein anderes Umfeld. Jetzt einmal, die Babyboomer-Generation geht in Pension, Fachkräftemangel überall. Nicht nur Fachkräftemangel, sondern es fehlt ja wirklich an den einfachsten Dingen. Sehen Sie dann nicht, dass auch hier trotzdem ein bisschen Druck da ist, auch vom Markt, zu sagen: "Okay, wir müssen gewisse Dinge effizienter machen, weil wir in Zukunft gar nicht mehr die Fachkräfte haben, oder gar nicht mehr die Personen haben, die das umsetzen wollen." #00:28:17-0#

B: Dieses Personalmangel-Thema ist tatsächlich das, was am ehesten relevant ist, was am ehesten Schmerzen verursacht. Gerade was wir ja auch tun, ist, ganz bewusst zu sagen, wir haben ja drei Ebenen, auf denen wir unterstützen. Das eine ist eben, diesen Innendienst zu entlasten von diesen wiederkehrenden Aufgaben, einfach das Wiederkehrende. Immer wiederkehrende Dinge, die telefonisch geklärt werden, einfach schlicht und ergreifend automatisiert werden. Der andere Punkt ist dieser ganze Themenkomplex Kundenbindung. Also wie kriege ich eben C-Kunden, vor allem, die ich nicht mit Außendienst betreuen kann, weil ich die Leute einfach schlicht und ergreifend nicht habe, trotzdem eine Bindungswirkung hin? Das sind alles Sachen, die zielen darauf ab, auf das Thema, Personal ist knapp. Ich hatte

erst gestern wieder so ein Gespräch, Personal ist knapp, Gründe, warum will ich digitalisieren? Personal ist knapp, Fehleranfälligkeiten beim manuellen Übertrag, PDF-Bestellung kommt herein und wird nochmal händisch ins SAP abgetippt. Ja, gut, da brauche ich mich nicht wundern bei 200.000 Stück im Jahr oder so was in der Drehe, dass dann entsprechend häufiger auch mal ein Zahlendreher dabei vorkommen. Und entsprechend habe ich LKW-weise Fehlladungen in dem Monat. Passiert halt, ne, kostet halt. Aber ist halt, solange das Gesamtgeschäft sich trägt und tatsächlich ein Ergebnis abwirft / Sozusagen na ja, brauche ich dann halt trotzdem eine Geschäftsführung, die sagt: "Jawoll, wir wollen das tun." Es muss ja gesteuert werden. Also ich habe durchaus Geschäftsführer schon erlebt, die kritisch ihre Mannschaft angucken und sagen: "Können wir das denn überhaupt?" Also diese Denkweise, die dazugehört. Und dass Babyboomer / Sie haben völlig recht, was die Belegschaft betrifft. Sie haben völlig recht, vielleicht auch, was die Abteilungsleitung betrifft, aber es geht am Ende des Tages um die Geschäftsführung. Und solange die nicht so denkt, geht da nichts vorwärts. #00:30:10-4#

I: (...) Gut, gibt viele Theorien dazu und auch viele Paper, wo es auch speziell im Change Prozess wirklich auch der Schlüsselfaktor ist, die Geschäftsleitung, ja. Wenn die, die Strategie nicht vorgibt, wenn die diesen Need für den Change auch nicht irgendwo artikulieren kann, hat man als Organisation verloren. Da bin ich komplett bei Ihnen, ja. #00:30:34-5#

B: Also ich kann es Ihnen nur aus der Praxis heraus sagen und da mit ganz vielen Beispielen anreichern, was das eben bedeutet. Der springende Punkt aus meiner Sicht ist, wie gesagt, gerade diesen Punkt, ne, wenn ich dann so, nicht Babyboomer, sondern so einen jungen Menschen da vor mir habe, der solche Dinge treiben will und der mich am Ende eines Gesprächs dann fragt: "Ja, also eigentlich haben Sie komplett recht, wir können das genauso machen, ne? All das, was wir gerade diskutiert haben." Das Problem ist nur, wie überzeuge ich meine Geschäftsführung? Na ja, da geht es halt nicht weit. #00:31:04-3#

I: Ja. (...) Gut, das hat jetzt sehr, sehr viel das Thema Organisation auch behandelt, dass ich auch in den Fragen hatte, eben speziell, wie schaut die Initiierung von Innovationen aus? Wie kommt es zu diesen Dingen? Welche Rolle spielt überhaupt die Organisation? Wie werden die Mitarbeiter mitgenommen auf diese Reise? Weil Sie haben es eben kurz erwähnt, natürlich, jeder hat Angst vor einer SAP-Einführung, dann wird eine neue Software eingeführt. Es geht ja auch darum, die Leute da gut abzuholen und auch zu erklären, warum mache ich denn das alles überhaupt? Jetzt aber auch bezogen auf den klassischen Außendienst, weil Sie es auch ein-, zweimal angesprochen haben, der ja auch oft vielleicht zu wenig Zeit hat, sich die Zeit gar nicht nimmt, um kleinere C-Kunden zu bedienen et cetera. Sehen Sie da aktuell eine Veränderung im Aufgabengebiet des Außendienstes bei den Unternehmen durch das Thema Digitalisierung? #00:31:57-1#

B: Ja. Definitiv also vor fünf Jahren, 2017. 2017 war es noch so / Nein, sind jetzt sechs Jahre schon, glaube ich, ne? 2017, 2018 da war es noch so, Außendienst hat sich kategorisch gewehrt. Ich spreche jetzt ganz speziell / von SHK fällt mir da ein Beispiel ein. SHK ist Sanität, Heizung, Klima. Außendienst war der größte Gegner für die Digitalisierung. Alles, was so mit E-Shops zu tun hat, wollen wir nicht. Wenn Sie im SHK-Umfeld recherchieren, da gab es, glaube ich, 2013 ein Kartellrechtsverfahren und solche Dinge. Also wo wirklich sehr viel versucht wurde, diesen dreistufigen Vertrieb aufrecht zuhalten, durchzuboxen. In dem SHK ist ein sehr schönes Beispiel, da gab es, mir fällt gerade der Name nicht ein, da gab es so einen disruptiven Marktteilnehmer, der im Prinzip hereingekommen ist von außen und hat alles anders gemacht. Und da gab es dann eine entsprechende Kartellbildung der etablierten Unternehmen. Müssen Sie mal recherchieren, müssen Sie mal nachgucken. Bin mir nicht ganz sicher, ob ich die Geschichte 100 Prozent richtig hinbekomme. Gucken Sie es einfach / nehmen Sie es als (Anlauf? #00:33:06-0#) / #00:33:08-6#

I: Ja. #00:33:08-7#

B: SHK-Bereich, wie gesagt, 2013 gab es ein Kartellrechtsverfahren. Hintergrund war, dass eben ein disruptiver Marktteilnehmer angefangen hat, Marktanteile abzugraben. Und dann habe sich ein paar Firmen da zusammengesetzt und gesagt: "So, wir müssen die alte Welt behalten, und das wollen wir nicht. Wir wollen uns mit aller Kraft dagegen stemmen." Selbst im Jahr 2018 habe ich noch die Diskussion mit SHK-Unternehmen geführt, dass der Außendienst ja furchtbar dagegen ist und das überhaupt nicht will. Und inzwischen hat sich das Blatt aber gewendet. Das habe ich am Anfang auch sehr bewusst abgefragt, so dieses Verhältnis zum Außendienst. Inzwischen ist es so, dass durchaus, so als Übergangsphase, eine gewisse Incentivierung eine Rolle gespielt hat. Da ging es vor allem um auch wieder kulturelle Themen, Incentivierung, dass eben das trotzdem mein Kunde ist, auch wenn der über online einstellt. Das ist so ein Modell. Da gibt es verschiedene Firmen, die verschiedene Modelle gefahren haben, um den Außendienst dort quasi zu überzeugen. Dass der Außendienst jetzt wirklich das liebt und gerne damit arbeitet, das gibt es auch. Es gibt auch diese Firmen, die dann tatsächlich dem Außendienst da entsprechend das Tooling in die Hand drücken et cetera, dem die Arbeit und die Welt leichter machen. Sie ihn tatsächlich so verstehen, dass sie seine Arbeitsweise im Außendienst unterstützen durch entsprechende, ne, Guided Selling-Themen, dieses Ganze CPQ, dieses Configure Price Quoting. Also was so Konfigurationsgeschichten sind, wo dann gleich ein Angebot herauskommt, wo ich einfach Vorgänge beschleunigen kann. Womit am Ende des Tages ich darauf einzahle, als Unternehmen, dass mein Außendienst effektiver arbeiten kann und damit sozusagen die Männer, die Methoden und die Handwerkzeuge nutzt. Am Ende des Tages sogar mehr Provision bei heraus bekommt, obwohl er die ganze Zeit Online_Dienst macht. Aber dazu brauche ich auch wieder diese kulturelle Einsicht, dass es eben ein Wandel auch der Personen betrifft, und die ich da mitnehmen muss. Und wenn das der Fall ist, dann hat man durchaus die Beispiele, wo ein Außendienst sehr digital-affin ist und sozusagen der Vertriebsleiter selber Dinge vorantreibt. Wie kann er seine Mannschaft entsprechend mit zusätzlichen Software und Apps und so weiter ausrüsten, sodass eben die Vertriebler effektiv mehr Kunden betreuen können, weniger Zeit pro Kunde brauchen et cetera? Das sind dann diese ganzen KPIs, die man dann ausrechnen kann oder bemerken kann. Also es gibt durchaus, was ich inzwischen so gut wie gar nicht mehr höre, ist dieses: "Unser Außendienst will das nicht. Also das höre ich eigentlich kaum noch. #00:35:36-3#

I: (Also da hat bisher? #00:35:38-0#) ein Wandel stattgefunden, ja. #00:35:39-7#

B: Ja, definitiv. Es gibt ja die Berger-Studie, glaube ich, von 2012 oder sowas. Da steht das noch ganz in Form mit dran, aber das hat sich überholt. Ich wollte gerade noch was dazu sagen, ist weg. Ja, also um die Frage zu beantworten, wie gesagt, Außendienst war ein Problem, ist aber nicht mehr das Problem, mein Gefühl. #00:36:02-5#

I: Sie haben es jetzt eh schon auch ein bisschen angesprochen. Auch die Frage ist natürlich, was hindert die Unternehmen heute daran, die Digitalisierungsprojekte voranzutreiben und umzusetzen? Und ich glaube, Sie haben es jetzt im Zuge vom Interview eh schon gut beantwortet. Ich möchte es noch mal für mich einfach kurz auch zusammenfassen. Also Change, kulturelles Thema, klare strategische Vision der Geschäftsleitung, wenn all diese Dinge nicht da sind und auch die Daten nicht da sind, mit denen ich strukturell was abarbeite, auch wieder abhängig vom Reifegrad. Werden die Projekte einfach auch gar nicht forciert werden können, weil das Unternehmen schon an sich scheitert. Weil es keine Zuständigkeiten gibt, weil die Leute es gar nicht umsetzen wollen, weil es keine strategische Vision gibt. Ich glaube, diese Frage hat sich auch in diesem Interview jetzt sehr gut beantwortet. Und das hindert eigentlich die meisten. Ich glaube, es sind nicht die technischen Tools oder die Möglichkeiten, Prozessevaluierung et cetera, die daran irgendwie Verzögerungen bewirken. Sondern es sind wirklich die Menschen, die Leute, die strategischen Entscheider, wenn die da nicht was weiterbringen wollen, wird es auch nicht passieren in Unternehmen. #00:37:12-5#

B: Ja, und definitiv, ich würde es, ja, so bestätigen. Ich würde aber noch zwei, drei Sachen dazufügen. #00:37:22-6#

I: Bitte. #00:37:22-9#

B: Und zwar, ich glaube mein Gefühl aus vielen Gesprächen, sind nur meine Erfahrungswerte und das, was ich mir so zusammenreime. Ich glaube tatsächlich, für viele ist die Komplexität ein Problem, weil eben Digitalisierung, die einfache, ich sage mal, die triviale Digitalisierung / Ich kaufe jetzt ein ERP-System, oder ich habe irgendeinen Berater, der stellt mir dann SAP et cetera oder CRM. Selbst bei CRM gibt es noch viele, die noch gar nichts haben. (...) Diese triviale Digitalisierung, ich verwende ein Stück Software. Ich habe so ein Kasten-PC, wie auch immer, Laptop vor mir, und da ist ein Stück Software drauf, was ich eingekauft habe. Das würde ich unter trivialer Digitalisierung betrachten. Diese triviale Digitalisierung haben praktisch alle durch, alle haben das gemacht, mit einem gewissen Effekt. Und was jetzt kommt, ist Digitalisierung. Was danach kommt, ist eben diese nicht triviale Digitalisierung, die was damit zu tun hat, seine eigene Arbeitsweise zu verändern. Die Art und Weise, wie ich arbeite, wie ich auf die Welt schaue, zu verändern und wie ich Prozesse baue. Und in der Vergangenheit war es halt häufig so, dass die Prozesse einfach versucht wurden, digital abzubilden. Also den bestehenden Prozess einfach nur in ein Stück Software zu gießen. Das funktioniert in den seltensten Fällen, weil die Prozesse sind meistens nicht eindeutig, und IT braucht Eindeutigkeit. Und entsprechend scheitert man dort. Und die Komplexität, die es braucht, um diese Arbeitsprozesse umzustellen und sie parallel in Software abzubilden, das ist eine erhebliche Komplexität. Und da haben die meisten schlicht und ergreifend keine Muße, aber meistens auch keine guten Erfahrungen gemacht. Und vor allem, sie haben kein Vorgehensmodell, wie sie sich dem Thema nähern und das sozusagen wirklich zum Erfolg führen. Weil diese alte Denkweise aus alter Zeit, mit (Wasserfall? #00:39:13-0#), ich versuche irgendwie, einen Plan zu machen, und dann breche ich den runter, bis in das kleinste Schräubchen. So baue ich ein Flugzeug, aber so baue ich nicht ins Unternehmen mal eben die komplette Arbeitsweise um. Das funktioniert nicht. Und diese Vorgehensmodelle sind den meisten fremd, und was sie nicht kennen, können sie nicht bewerten. Und deswegen kommen sie nicht auf die Idee, dass das was Sinnvolles wäre. Und deswegen schieben sie es nicht an. Und dann gibt es ganz viele Glaubenssätze, die das eh verhindern, da irgendwie sich in die Richtung näher damit auseinanderzusetzen. Und entsprechend, wenn sie dann eben noch die alte Riege an Geschäftsführern haben, die jetzt auch, ich sage mal, das auch gar nicht weiß, warum sollte sie sich diese Komplexität geben? Ich habe ein schönes Beispiel oder ein schönes Zitat (lacht) eines Geschäftsführers über seinen Inhaber. Wie hat er sich ausgedrückt? Wir haben ja zum Glück keine russische Oligarchenfamilie durchzufüttern, ne, machen noch ausreichend gut Gewinn. Warum sollen wir da irgendwie / Reicht doch, ne? Also was will der Alte noch mehr an Geld? Es reicht doch. So, und wenn ich in so einem Zustand bin, na ja gut, wenn ich keinen externen Innovationsdruck habe, wenn ich keine Marktbegleiter oder Wettbewerber habe, der jetzt droht, mich zu überrennen, dann bewegt sich einfach nichts. #00:40:35-5#

I: Ja, dann wird nichts passieren, ja. #00:40:36-0#

B: Und das vielleicht noch dazu, ich finde es spannend, wenn ich mit schweizerischen oder österreichischen Kollegen spreche. Wir haben auch ein kleines bisschen ein deutsches Phänomen, das sollte man nicht unter den Tisch kehren. Die schweizerischen Kollegen sind deutlich weiter. (...) Das ist auch so ein bisschen ein deutsches Phänomen, da so ein bisschen mit bequem / #00:40:53-4#

I: Ja, vielleicht auch ein Generationsthema, ein historisches Thema natürlich. Da gibt es auch kulturell bedingt viele Ursachen, wahrscheinlich dann auch, ja. #00:40:59-4#

B: Also, wie gesagt, allein aus den Gesprächen, und es sind eine Reihe von Gesprächen, die ich so führe, kann ich, denke ich, sagen, es gibt dort tatsächlich einen Unterschied zwischen deutschen, schweizerischen Firmen, österreichischen Firmen. Österreicher sind relativ pragmatisch, die Schweizer sind in alle Regel deutlich weiter vorn dran. Sie gehen da ganz anders um, mit dem Wissen daran in Innovationen zu investieren. Und die deutschen Firmen,

da erlebe ich zum großen Teil halt tatsächlich als, es ist ja gut genug und wozu müssen wir da was verändern? #00:41:30-5#

I: (...) Fehlt ein bisschen der Druck, ja. #00:41:34-4#

B: Ja, na ja, wie gesagt, ich gebe ein Beispiel. Ich gebe Ihnen noch mal ein Beispiel, was Druck bedeutet. In dem ganzen Bio-Großhandelsbereich, Bioprodukte, ne, die also als Händler anfangen, jetzt von den ganzen lokalen Biobauern Zeug einzukaufen, und dann wieder an die Gastronomie zu verteilen. Die haben die letzten zehn Jahre / sind die von allein gewachsen. Also das ging ja völlig durch die Decke. Da rede ich mit einer Struktur, also deutlich dreistellig. Die haben zwei Vertriebler sitzen, weil ihnen die Kunden das Zeug aus der Hand / #00:42:07-4#

I: Kommen automatisch, ja. #00:42:07-8#

B: So, null Automatismus, wozu irgendwas zu tun, wozu? Ja, und jetzt haben wir Inflation, die Kunden sparen, der ganze Biomarkt ist praktisch eingebrochen oder ordentlich eingebrochen. Auf einmal kommen diese Firmen auf die Idee, wir haben ja gar keinen Vertrieb. Nein, in so einer Situation dann zu reagieren, ist natürlich um vieles, vieles schwerer. Aber ein Geschäftsführer zu haben, der das weise genug vorausschauend, strategisch, langfristig denkend vorwegnimmt, das ist eine ganz andere Geschichte. Und wie gesagt, das Schrauben-Beispiel, da war ich relativ erschüttert. Zum Thema Digitalisierung, ganz klare Aussage: "Brauchen wir nicht, wir machen es über den Einkauf." So, und solange es eben keinen Externen gibt, der ihnen Innovationsdruck aufzwingt, dass sie sich als Firma bewegen müssen, gibt es eben auch keine Bewegung. #00:42:59-1#

I: (...) Gut, danke schön für die Einblicke. Ich glaube, vom Interview her, von den groben Themenstellungen bin ich gut durch. Ich hätte noch eine Frage zu der Bewertungsmatrix, die ich geschickt habe. Sehen Sie da irgendwelche Punkte, die ich vielleicht grob übersehen habe, die heute schon eine starke Relevanz haben und da vielleicht gar nicht mit drinnen sind? Oder sehen Sie da auch vielleicht Dinge drin, die eigentlich komplett überflüssig sind, weil sie sowieso schon zu 100 Prozent überall implementiert sind? Dass es einen Außendienst gibt, ja oder einen Innendienst, ist klar. Aber beim Durchskalieren / #00:43:38-1#

B: Na, E-Shops / Ja, okay, kann ich mal durchgehen. Also Außendienst, wie gesagt, gibt es definitiv überall. E-Shop, es gibt durchaus Firmen, die sagen: "Wir machen ganz bewusst keinen E-Shop. Macht bei uns keinen Sinn." Baustoffhandel, Holzhandel, Stahlhandel, einfach alles, wo ich wahlweise sehr große Chargen oder Losgrößen habe, oder Einzelauftrag sehr, sehr groß ist, der eh individuell verhandelt wird. Da macht es keinen Sinn, das über einen / #00:44:06-0#

I: Das Projektgeschäft ist es meistens auch, ja. #00:44:07-5#

B: Ja. Ja, aber wie gesagt, wenn ich da eben drei LKWs mit bestimmten Holz abnehme, dann sozusagen ist das nichts, was ich über online einkaufe. #00:44:17-0#

I: Über (unv. #00:44:17-0#) mache, ja. #00:44:17-1#

B: So meinen persönlichen Ansprechpartner. Meistens dieses, One Face to the Customer ist dann (unv.) das E-Shop. Shop in Shop, beim Verbraucher, beim Unternehmer ein Produkt und Dienstleistung über ein anderes Unternehmen einkaufen. Ja, gibt es Ansätze, in aller Regel haben sie solche Sachen auch in dem Zusammenhang, wenn ich es jetzt richtig verstehe, ein Unternehmen kauft irgendwelche Tochterfirmen dazu, die Anarbeitungen, Anpassungen, Zuschnitte, Vorfertigungen et cetera, Vorfabrikation macht. Wie gesagt, wenn sie irgendwelche Bauteile, ne, wenn sie ein einzelnes Werkzeug haben, dann ist das fertig. Aber in einem Bereich, was weiß ich, Rohr oder technischer Handel et cetera, wo es dann Ingenieure / einen

technischen Handel haben sie ja genauso, wo sie dann entsprechende Ingenieurs-Entwicklungsleistungen haben, um Anlagen zusammenzubauen, et cetera. Dann sind das eben Dinge, wo durchaus die ganzen Tochterfirmen so ein bisschen benutzt werden wie so eine Art Marktteilnehmer, der dann entsprechend in den Shop hineingeht. Genau, Live-Bestandsverfügbarkeit, ganz interessant. Die meisten sehen die Notwendigkeit ein. Es wäre schön, die Datengrundlage ist meistens schwierig, und das Ganze tatsächlich auf die Kette zu bekommen, ist für manche auch ein echtes Thema. Es gibt durchaus noch die Firmen, die rufen ihren Kunden an. "Heute übrigens, verlässt die Ware unser Haus und wird nächste Woche bei Ihnen sein." EDI, ja, gibt es, ja, aber gibt solche und solche. Also es gibt Firmen, die meisten, die beschäftigen sich mit dem ganzen Themenkomplex EDI. (unv. #00:46:00-0#)EDI, ja, genauso, gibt solche und solche. Wie gesagt, breites Spektrum. Mobile Bestellapp höre ich selten, wo wir es mal so formulieren. Beschaffungsplattform, zusammengefasst, um (unv.) zu reduzieren. Ja, gibt es, aber ist schon eher Speerspitze. EDI-Schnittstelle ja, wie gesagt, zum größeren Teil. Guided Selling-Systeme, selten, Chatberatung, seltenst. Automatisierte Preisstaffelung bei E-Commerce Bestellung, ja, ist der Klassiker als Problem. Überhaupt erst mal die Kundendaten so aufzubereiten, dass ein Webshop die Information hat, ist ein Riesenthema. #00:46:50-1#

I: Ja, ist schwierig, genau, ja. #00:46:50-7#

B: Ich kenne einen Berater dafür, der macht nichts anderes, als bei Firmen hereinzugehen und im CRM-System die Klassifizierung überhaupt das Mal einzuführen. Damit man überhaupt erst mal in der Lage ist, sowas wie eine Preisstaffelung auf einen E-Shop überhaupt zu klassifizieren und auszugeben. Weil die Daten völlig unstrukturiert im System herumliegen und da gar nicht verwertet werden können. KI-basiertes Auslesen von Dokumenten und Bestellung, das wollen gerade alle, da reden gerade alle drüber. Und es macht überhaupt gar keinen Sinn bei den meisten, weil die meisten haben ganz andere Basisprobleme. Ja, digital unterstützte Angebotsgenerierung, ja, durchaus automatisierte Auftragsbestätigungen ist, wie gesagt, solche und solche. Automatisierte Lieferterminverwaltung, es gibt die Kunden, die das machen. Wie gesagt, es gibt andere, die tatsächlich E-Mail herauschicken, anrufen und sich einmal am Tag alle Aufträge angucken, ob die noch so sind, wie sie sein sollen. Also das ganze Monitoring, Controlling intern, was da dran hängt, sehr breit gefächert, das ist wirklich heterogen verteilt. Individual-Software, Kommissionierung, (...) ist nicht meine Baustelle, kann ich nicht bewerten. #00:48:04-2#

I: Na gut, ist ja kein Problem. Genau. #00:48:08-4#

B: (unv.) nicht bewerten, machen wir nicht. #00:48:09-3#

I: Ja, klar. #00:48:10-1#

B: (unv.) Transport machen wir nicht. Live-Performance-Auswertung, digital unterstützte Kommissionierung, nein. Produkte für Analysis, ja, Produkte für Analysis, das ist so das High-End-Thema, was dann im Akademischen gerne diskutiert wird. Ich kenne die Firmen oder manche Firmen, die sowas tun. Ich kenne auch Firmen, die sowas anbieten. Das ist technisch gesehen High-End-Stuff. Predictive Analytics ist wunderbar, also Sie erwischen mich mit leuchtenden Augen, wenn es zu dem Thema gehe, nur einen Kunden dazu zu finden, der das wirklich effektiv verwerten kann, das ist ja quasi, sie müssen auf dem Reifegrad schon ganz oben stehen, um sowas effektiv nutzen zu können. Wenn sie mit sowas anfangen, werden sie eigentlich noch nicht mal eine E-Mail irgendwie automatisiert herauschicken können, brauche sie nicht, macht keinen Sinn, ne? Also Schritt für Schritt. Genau, Tourenplanung, die meisten machen da irgendwas, aber da kann ich wenig genau dazu sagen. #00:49:03-2#

I: Ja, klar. #00:49:03-3#

B: Also wir machen diese Interaktionspunkte zwischen Großhändler und seinen Kunden und

diese innerbetrieblichen Sachen. Nein, kann ich wenig / Routing-Optimierung für den Kunden, Frachtkostenberechnung ist auch so ein Thema, ja, meistens mit Excel. Frachtkostenberechnung, "Ich will da mal in Excel eine Makro bauen. Können Sie da nicht mal schnell eine Makro bauen?" Höre ich gerne mal. Dynamische Routen, also wo irgendwie irgendeiner sich da selber was gebaut hat, ne, das ist der Klassiker. Das weltgrößte ERP-System, Excel. Dynamische Routenoptimierung, ja, hängt da alles dran. Wie gesagt, da gibt es verdammt viele gute Einsätze, ob die sinnvoll verwendbar sind, weil, es braucht immer die Datengrundlage dafür. Digitale Bezahlösungen, ja, zum Teil. Digital unterstütztes Forderungsmanagement, auch zum Teil. Es ist alles so teils, teils. Das sind alles diese Reifegrad-Geschichten. Es gibt Reifegrade, die das tun, andere tun es nicht, ne? Ich weiß nicht, was Sie da jetzt genau noch wollen. #00:50:09-9#

I: Nein, es geht nur darum, ob jetzt in dieser Liste irgendwas für Sie drin wäre, das komplett unlogisch klingt, oder ob es jetzt gravierend fehlen würde. Weil ich versuche ja, aufgrund dieser Bewertungsmatrix jetzt durch die Interviews mit den Kolleginnen und Kollegen einfach da auch zu schauen, okay, was hat wirklich große Relevanz? Wo ist ein Fokus drauf, und wo ist überhaupt kein Fokus drauf, ja? Weil zum Beispiel das Thema Chat-Beratung, das habe ich jetzt schon drei, viermal gehört, hat keine Relevanz, ja? In ein, zwei Bereichen hat es aber die totale Relevanz. Auch hier wieder das Thema Reifegrad, Thema Kundenstruktur, all das ist relevant. Aber wie gesagt, für mich geht es jetzt nur darum, wenn Sie da mal drüber lesen und zu sagen: "Okay, da fehlt jetzt irgendwie grob etwas, was ich irgendwie tagtäglich am Tisch habe, das da gar nicht vorkommt, ja?" #00:50:56-1#

B: Also was mir noch fehlt, vielleicht, um das mal als digitale Prozesse / Wie gesagt, wir gehen ja diese Prozesskette entlang, Informationsbeschaffung, das heißt, diese ganze Suchfunktionalität im Webshop überhaupt erst mal eine Suche / Wenn ich einen Artikelkatalog mit 300.000 Artikeln habe, es wird immer total Selbstverständnis davon ausgegangen, dass der Kunde irgendeine Artikelnummer da eintippt, ja? Was mache ich denn, wenn der einen Zahlendreher darin eintippt? (unv. #00:51:24-0#) finden nicht, ne? #00:51:24-1#

I: Ja, oder sie geben dann Texte ein, und die müssen dann irgendwie verifiziert werden, zu schauen, ob das passt, ja. #00:51:28-9#

B: So und diese ganze Suchfunktion, das ist eine komplexe Wissenschaft für sich, was man da alles machen kann. Da koppelt auch KI dran, die meistens sehr stiefmütterlich / Wie gesagt, wenn ich dann mal die Prozesskette mal durchgehe, wir haben die / Moment, ich rufe ganz kurz mal mein Dokument, wo unsere Toolbox drin steht. Da kann ich das wahrscheinlich am besten direkt daran verifizieren. (...) (unv. #00:52:09-0#) (...) Hier. So, schwupp. (...) Bereitstellung (unv.), Bereitstellung technischer Datenblätter ist so ein Thema, ne, an dem jeweiligen Artikel, da überhaupt die richtigen Informationen anzubinden. Diese ganze Thematik rund um explizite oder implizite Daten, wie sie am PIM-System dargestellt werden. Im Katalog, wie es früher war, habe ich ja implizite Daten, habe ich dann eben alle Kategorien in einem Schaubild und dann verschiedene Sortimente, aber nur ein Bild dazu. Was mache ich mit expliziten Darstellungen im Webshop? Das ist häufig ein Problem, weil da habe ich jeden Artikel einzeln, und brauche dann das zugehörige Bild. Und wenn ich eben eine Schraube, die, was weiß ich, eine bestimmte Verzinkung hat, in der falschen Farbe darstelle, sagt der Kunde: "Moment mal, ich wollte doch eigentlich das andere." Steht zwar die richtige Artikelnummer darüber, aber das Bild ist falsch dazu. Rund um Wissensdatenbanken geht natürlich vieles. Das ist dieses ganze Thema Produkte erklären, wirklich tatsächlich eine vernünftige Suche über eine Wissensdatenbank anzubieten. Die meisten Suchen in Webshops sind eine Katastrophe. Es wird wirklich nur abgestellt auf die Artikelsuche, aber eigentlich will ich eine Wissensdatenbank, weil eben was mache ich denn klassisch? Klassisch habe ich einen Außendienst oder irgendeinen Berater, ein Produktberater, einen Fachexperten als Ansprechpartner für das Produkt, den ich dort anrufe. Und das will ich jetzt digital abbilden, ja? Jetzt brauche ich ein Pendant dazu, nicht einfach nur / Häufig sind die Webshops so gedacht, der Kunde weiß schon, was er bestellt. In der klassischen Welt ist es aber so, dass

der Kunde was bestellen will, ein Problem hat und da gerne jemanden anruft, um zu klären, muss jetzt an dem Gewinde, ein Links- oder Rechtsgewinde dran sein? Wie ist denn das mit der und der Dichtung? Das sind Sachen, die sie normalerweise in der analogen Welt früher von Person zu Person geklärt haben. Und wenn sie das digital abbilden müssen, müssen sie das auch klären. Und die wenigsten haben das auf dem Schirm, dass solche Fachfragen eine Rolle spielen, ja? Sondern meistens wird so getan, als wüsste der Kunde alles, und der braucht da bloß was aus dem Sortiment aussuchen und sich ins Körbchen legen. Und dann funktioniert es halt nicht. Genau, Visualisierung kommt dazu, gerade bei komplexeren Geschichten in den Direktkontakt, Beratungskontakte direkt aus dem Produkt heraus zum jeweiligen Fachexperten. Ich habe eine Fachfrage dazu, da kommt ein Chatbot mit rein, aber dass ich dann wirklich sage / allein die personenbezogene Aufbereitung. Ich habe hier ein bestimmtes Produkt, der und der ist bei uns der Fachexperte dafür. Dem kann ich eine Frage stellen. Die Information ist meistens gar nicht da, also zumindest in der Welt. Die Abteilung Marketing oder E-Commerce, die jetzt den E-Shop aufstellt, hat gar nicht die Information, wer ist denn dafür da entsprechend? Die Datengrundlage ist nicht da. Entsprechend kann ich es nicht digitalisieren. Das sind alles so Sachen. Das geht dann weiter, nächster Punkt ist rund um Produktauswahl, ist eben diese ganze Suche, Konfiguratoren, Produktvergleiche ist so ein Thema. Händlersuche ist manchmal ganz wichtig für so Gruppen, dass ich eben dann den lokalen Fachmarkt dann heraussuche, wer hat denn das Produkt überhaupt verfügbar? Da sind dann in dem ganzen Thema Live-Verfügbarkeit, wo finde ich denn das? In welchem Lager ist es den, ne? Ist manchmal ein ganz wichtiger Punkt, diese Live-Verfügbarkeit hatten Sie irgendwie mit drin, aber manchmal echt ein interessantes Thema. Wir haben zwar im SAP die Information, dass wir es von der und der Ware 30 Mal haben. Aber in welchem Lager? Na ja, gut, das ist halt ein sehr großer Unterschied, wenn das eine in dem 5 Kilometer entfernten Lager liegt, und das andere liegt in dem 300 Kilometer entfernten Lager. Bei dem einen kann ich direkt vorbeifahren und es abholen, bei dem anderen habe ich halt ein Liefervorgang, ne? Genau, Guided Selling hatten wir schon. Dann häufig, aus der Historie heraus wurden mehrere Webshops gegründet, gerade bei Firmenzukäufen ganz üblich, es gibt mehrere E-Shops. #00:56:15-9#

I: Und nicht harmonisiert. #00:56:16-0#

B: Nicht harmonisiert als einzelne Log-ins, vielleicht mit einem Single Sign-on, aber meistens getrennte Warenkörbe, getrennte Rechnungen und so weiter. Eine Katastrophe für den Kunden, weil der muss sich in drei verschiedene Systeme einloggen, das alles auf dem Schirm haben. Das wird aus der Innenperspektive kaum betrachtet, aber aus der Kundenperspektive ist ein Grund zur Konkurrenz zu gehen. Einfach, weil es aufwendig ist. Genau, Payment Systeme hatten wir hier auch. Abrufaufträge ist auch so ein Thema, vielleicht ganz interessant. Ich weiß nicht, ob das bei Ihnen in der Branche eine Rolle spielt, im SHK-Bereich ist es was ganz Übliches. Handwerker bestellt einen Heizkessel, der soll auf die Baustelle XY bestellt werden. Warum Abrufauftrag? Was macht der vom Prozess her? Der Handwerker geht ja zu seinem Endkunden, zu seinem Häuslebauer, zu seinem Bauherrn, klärt dort, es sollen Heizkessel eingebaut werden. Muss ein Angebot schreiben, dazu ruft er beim oder fragt beim Großhändler an, will aber diesen Preis machen, damit er den im Angebot durchreichen kann. Bis der Kunde sich entschieden hat und die Beauftragung beim Großhändler wieder herauskommt, können ein paar Wochen vergehen. Das heißt, der Preis muss aber irgendwie noch stimmen. Es wär halt schön als Serviceangebot seitens des Großhändlers, dass der sowas anbietet. Und das andere ist, bestellt das Ding bitte, und ich rufe es ab, wenn ich das beim Kunden einbaue. Diese typischen Abrufaufträge ist halt in diesem ganzen Baumfeld sehr häufig. Ich weiß nicht, ob das im (technischen? #00:57:41-0#) Handel auch eine Rolle spielt. Könnte ich mir vorstellen, so im Bereich (unv.)-Bau dann, ne? #00:57:45-7#

I: Ja, spielt auf jeden Fall eine Rolle. Ja, definitiv. #00:57:46-0#

B: Also das ist ein Thema, und diese Abrufaufträge, da habe ich natürlich dasselbe in Grün. Für den Handwerker, das allergrößte Thema, die allergrößte Sorge, ist der Heizkessel wirklich

da und wird der an dem Tag auch wirklich auf die Baustelle geliefert? Oder steht dann meine Truppe dort und hat gar nichts zu tun? #00:58:02-7#

I: Genau. #00:58:03-6#

B: Ist ein Riesenthema. #00:58:05-0#

I: Thema Just-in-Time-Lieferung wirklich auf der Baustelle, ja, ist tagtägliches Thema auch bei uns, ja. #00:58:08-2#

B: Und da, Digitalisierung ist dort schon fast ein Must-have, weil irgendwie, ne, für den Handwerker / Ich habe mit den Handwerkern ja gesprochen, sowas kriegt man nur raus, wenn man Kundeninterviews macht, also seitens des Großhändlers. Es ist wirklich interessant. Für die ist das ein Riesen-Pain, da fünfmal anrufen zu müssen, die halbe Nacht vorher nicht schlafen zu können. Wird morgen das Ding wirklich dort stehen? #00:58:27-4#

I: Kann ich es überhaupt / ja. #00:58:28-9#

B: Gerade diese verlässliche Information zu bekommen, und da kann ich mit Digitalisierung natürlich viel machen, vorausgesetzt, die Grundprozesse stimmen, dass überhaupt eine verlässliche Information existiert. Das ist ja immer der wesentliche Punkt. Genau, Lieferung, Versandbestätigung, Tracking-IDs, zentrales Tracking über mehrere Bestellungen hinweg ist auch so ein Thema. Nicht alles Einzel-E-Mails, sondern eben über mehrere Versender hinweg. Wenn ich den Speditionsdienst dort verwende, dass ich so eine zentrale Übersicht habe für den Kunden. Die 15 Lieferungen sind gerade auf dem Weg zu dir, und dort und dort sind die einzelnen Nummern. Und das nicht einzeln herauspuzzeln zu müssen, ist ein Service oder Mehrwert. Lieferscheine, Belege, Rechnungsarchiv et cetera, früher habe ich das bestellt. Ich brauche mal eine alte Rechnung. Meine Steuererklärung ist fällig, ich muss jetzt die ganzen Rechnungen zusammensammeln, oh mein Gott, wo waren die alle noch? Der Klassiker. Genau, Nutzung der Ware, alles rund um Wartungspläne, Ersatzteile, Retouren, Anleitungen, Produktgarantien, Zertifikate, sowas halt, kann man auch sehr viel digitalisieren. Und bei Services rund ums Produkt, das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt, nochmal rund um den Kunden. Das kommt bei ihnen nicht vor. Aus meiner Sicht ist so ein ganz elementarer Punkt, die Arbeitsweise des Kunden, des Händlers, zu verstehen. Und dann herzugehen und zu sagen: "Wie kann ich um meine Produkte herum Services bilden?" Da kommen die meisten auf das gleiche, ne, was man mit Schnelldreher / Ware direkt beim Kunden, ein Entnahmelager und so ein Zeug. Produktschulungen ist so ein Thema, Wartungsfragen. Aber rund um den Kunden, da ist ein riesiges Feld, wo ich mich differenzieren kann, weil das kaum jemand macht. Ich kann mir den Kunden angucken und kann sagen, wie arbeitet der, und ich versuche ihn als Großhändler, weil ich tausende der gleichen Kunden habe, die tausende Male den gleichen Arbeitsprozess haben. Also kann ich hergehen und kann sagen: "Ich entwickle Hilfestellungen für diesen Kunden im Sinne von dessen Arbeitsablauf, ob das nun Marketing ist, ob das die Rechnung, Buchhaltung ist, ob das die Art und Weise ist, wie ein Auftrag angenommen wird, et cetera." Also ich gucke mir die Arbeitsweise des Kunden an und entwickle tatsächlich ein Tool. Ich kenne Großhändler, die sowas tun und dann tatsächlich quasi ein Mini-ERP für den Handwerker bereitstellen. Und darüber einfach eine große Menge von Kunden auch tatsächlich an sich binden, ne, weil ich dann natürlich ganz andere Möglichkeiten habe zu automatisieren. Aber das ist, wie gesagt, noch nicht bei jedem überhaupt die Idee angekommen. Genau, und wie gesagt, Finanzierung, das sind dann Spezifika. #01:01:09-7#

I: Ja, genau. #01:01:10-8#

B: Okay, soweit (unv. #01:01:13-0#). #01:01:11-8#

I: Perfekt, super. Danke schön auch für die Inputs. #01:01:17-6#

B: Gerne. #01:01:19-3#

I: Ja, ich würde dann auch gerne damit abschließen. Danke schön. Wenn ich irgendwas verwende, zitiere, et cetera, würde ich nochmal auf Sie zukommen, Freigabe einholen et cetera, natürlich. Und lasse es Sie dann wissen, auch bezüglich des Endergebnisses dann. Das können wir dann gemeinsam nochmal durchgehen, wenn ich es da mit meinem Betreuer finalisiert habe und ich da entsprechend auch dann ein paar Rückschlüsse daraus gewonnen habe, was das Thema Digitalisierung und den Einfluss darauf betrifft. #01:01:48-7#

B: Es würde mich sehr interessieren, wie Sie die Gesamtsituation einschätzen. Wie gesagt, ich habe meinen Input gegeben, mal gucken, wie die anderen das so sehen. Wie gesagt, wenn Sie noch irgendwelche Kontakte zu anderen Experten aus unterschiedlichen Richtungen brauchen, ob das nun CRM-Systeme sind, ob das Unternehmensnachfolger geworden sind, dann kann ich Ihnen zumindest / #01:02:06-1#

I: Ja, so tief werde ich gar nicht da einsteigen, sondern es geht wirklich darum, das Thema / #01:02:10-5#

B: Es ist ein weites Feld, definitiv. #01:02:10-7#

I: Ja, genau, ist ein weites Feld. Und sonst, ich muss eben ein bisschen eingrenzen, sonst ist es wirklich ein Riesefeld, ja. #01:02:16-6#

B: Was schätzen Sie, wann Sie durch sind mit Ihrer Arbeit? #01:02:20-0#

I: Also Plan ist, dass ich es Anfang Oktober abgebe. #01:02:24-5#

B: Oktober. Alles klar, sehr schön. Wie gesagt, würde mich sehr freuen mal herein zuhören, und was die Ergebnisse sind. #01:02:31-0#

I: Gerne. Lasse ich Sie wissen, ja. #01:02:31-8#

B: Besten Dank. Danke, Ciao. #01:02:31-8#

I: Dann, Dr. S, danke. Ciao. #01:02:33-8#

Interview 5

I: Ja, sollte funktionieren. Herr Z., danke schön für die Möglichkeit, im Zuge meiner Masterthesis das Interview durchzuführen. Eingehend die Frage, ob es für Sie okay ist, dass ich es für meine Masterthesis verwende? #00:00:16-7#

B: Ja. #00:00:18-5#

I: Genau. Und, dass ich es aufzeichne und transkribiere. #00:00:21-5#

B: Ist in Ordnung, ja. #00:00:23-1#

I: Vielen Dank dafür. Ja, wir haben eh schon kurz geplaudert. Danke auch für die Möglichkeit, das Interview zu machen. Geht auch bisschen darum, da bisschen die Einblicke zu

bekommen. Wie funktioniert es in anderen Unternehmen im technischen Großhandel? Und darauf einfach rückzuschließen, wie verändert eigentlich auch die Digitalisierung den Auftragsabwicklungsprozess? Ja. Passt. Gut. Sie sind eh Profi, Sie kommen aus dem Bereich. Wie ist das aus ihrer Sicht? Das ist nämlich auch die Eingangsfrage, dann gleich die erste. Wie wird das in Ihrem Umfeld, in Ihrem Unternehmen identifiziert? Wie kommt man zu überhaupt zu diesen Digitalisierungspotenzialen? #00:01:01-3#

B: Genau, also grundsätzlich, das eine ist natürlich der Markt oder der Kunde, der gewisse Dinge vorgibt in dem Bereich. Das andere ist der Mitbewerber, der klarerweise auch Akzente setzt oder Schwerpunkte setzt, an denen man nicht vorbeikommt, wo man dann vielleicht auch nachzieht. Und auf der anderen Seite ist das, wenn wir selbst als Unternehmen auch vorausgehen. Da arbeiten wir relativ intensiv mit, sowohl mit externen Digitalagenturen zusammen, also mit Universitäten, also überwiegend eigentlich mit der IFH Köln. #00:01:46-4#

I: Über die Zentrale ist es quasi, ja, okay. #00:01:54-4#

B: Genau, dann Köln gegangen ist vor einigen Jahren. Und da gibt es recht eine enge Beziehungen mit der IFH dort. Und genau, mit denen gibt es immer wieder unterschiedliche Projekte, wo auch gemeinsam mit Kunden und gemeinsam mit unseren Digitalabteilungen dann Potenziale ausgeforscht werden und dann entsprechende Digital-Roadmaps erstellt werden, dann gewisse Dinge umgesetzt werden meistens. #00:02:28-8#

I: Die ist eh die Frage, die darauf anschließt, sammelt ihr im Vorhinein auch Daten für dieses ganze Thema? Also gibt es eine Customer-Journey? Gibt es Kundenbefragungen et cetera? Oder macht das dann im Zuge dessen die FH oder IFH und sagt euch dann, okay, da haben wir ein Marktpotenzial entdeckt, wollen wir da gemeinsam etwas ausarbeiten? #00:02:46-4#

B: Ja, sowohl als auch. Also die Hauptimpulse kommen eigentlich meistens von uns. Wir haben ein eigenes Big-Data-Team, die nichts anderes tut, wie entsprechende Daten zu analysieren und aufzubereiten. Und dann geht man im Prinzip beispielsweise mit einer IFH ran und schaut: Was wären interessante Forschungsgebiete? Und geht dann gemeinsam mit dem Kunden, bespricht man dann, wo besteht wirklich Potenzial? #00:03:20-5#

I: Und dieses Big-Data-Team vorwiegend Richtung Vertrieb, also, oder sagen wir so, Vertriebsdaten analysierend oder geht es schon um Gesamt-Unternehmensdaten und versucht dann, da irgendwo die Schwerpunkte auszuarbeiten? #00:03:33-4#

B: Grundsätzlich Gesamt-Unternehmensdaten. Also das Big-Data-Team ist im Prinzip für Gesamtunternehmen, aber es gibt dann in dem Team wiederum einzelne Spezialisten, die

eher für Vertriebsthemen, andere sind eher für die Beschaffungsseite und so weiter. Das heißt, die haben auch wieder ein bisschen eine Aufteilung dann in die einzelnen Fachgebiete. #00:03:55-5#

I: Aber ist es eine klassische IT-Abteilung oder ist es wirklich ein Data-Analyst-Team. Wirklich Data-Analysten? #00:04:01-7#

B: Hängt da, rein organisatorisch, nicht in der IT und ist grundsätzlich bei Marketing und Sales angesiedelt, wobei ein Teil eben auch in Richtung Beschaffung arbeitet. #00:04:17-4#

I: Marketing und Sales, ja. #00:04:20-1#

B: Genau, ja. #00:04:21-6#

I: Gut. Also wir diskutieren jetzt schon laufend auch das Thema KPIs, ja, bei den klassischen Geschäftsberichten, die man heute kennt, aus Controlling-Reportings, hat bisher das Thema Digitalisierung, E-Commerce, und dann et cetera keine große Rolle gespielt. Wie wird das bei euch gelebt? Ist das heute schon Alltag, ja, dass ich sage, ich schaue mir Conversional-Rate an, ich schaue mir E-Commerce Rate an et cetera? Oder ist es eher noch so ein bisschen Randerscheinung? #00:04:53-6#

B: Also ist bei uns eigentlich seit Jahren schon Alltag. Also, bin jetzt seit fünf Jahren für den E-Commerce-Bereich zuständig. E-Commerce bei uns gibt es ja seit zwölf Jahren, also klassisches E-Commerce #00:05:07-9#

I: Also so Webshop. #00:05:08-7#

B: über einen Webshop, genau. Später dann, seit acht Jahren, über die App. Und ja, also ich reporte wöchentlich im Management-Meeting, jeden Montag, E-Commerce-KPIs. Wobei in erster Linie recht globale KPS, dadurch, dass die Managementrunde jetzt nicht zu 100 Prozent E-Commerce affin ist, sagen wir es einmal so. Das heißt, es geht um Orders, um Anzahl Kunden, um Conversion Rates schon, ja, und wenn es irgendwelche Auffälligkeiten gibt, dann gehen wir da mehr in die Tiefe, auch in der Runde. Da brauchst du halt immer ein bisschen eine Erklärung dann dazu. Aber grundsätzlich ist das Thema sehr im Fokus und auch für die gesamte Managementrunde. Also es hat jeder ein Basiswissen und es sollte auch jeder die Basis-Kennzahlen kennen. Und wenn es in die Tiefe geht, dann muss ich halt da ein bisschen ausholen. Genau. #00:06:27-6#

I: KI ist auch so ein bisschen ein Thema, mit dem ich mich in der Arbeit beschäftigen werde. Spielt das heute schon große Rolle bei euch? #00:06:35-5#

B: Große Rolle wäre jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben. Also. #00:06:41-5#

I: Oder zumindest strategisch? #00:06:41-3#

B: Ja, strategisch schon eigentlich. Also, es ist so, wir haben zwei große Projekte, eines ist in Österreich jetzt angesiedelt. Da geht es darum, wir haben ja eine klassische OCR, sprich, unser Kunde schickt unsere Bestellung aus sein Bestellsystem als PDF und so, wie man das aus die, sage jetzt übertrieben, aus den 90er-Jahren kennt, wird dann über OCR das ein bisschen ausgelesen. In der Vergangenheit hat man im Prinzip das alles mappen müssen, dass das System gewusst hat, wo das ist. Und jetzt, also vor einem Jahr haben wir ein Projekt gestartet mit einem externen Partner und mit Microsoft gemeinsam. Technisch ist auch die Microsoft-KI quasi das, was das umsetzt, ja, dass die Bestellungen entsprechend ausgelesen werden. Aber KI unterstützt. Das heißt, man muss jetzt nicht, wenn ein neuer Kunde was bestellt und eine PDF hereinschickt, immer sagen, gut, dieses Feld bei dem Kunden ist jetzt die Kundennummer, das ist jetzt die Positionszeile, sondern die KI erkennt selbstständig quasi, wie das Formular aufgebaut ist, genau, und erzeugt dann im Prinzip eine klassische iDOC oder Chasen-Datei und landet dann bei uns im SAP. Das heißt, da einfach Riesenvorteil. Also live gegangen sind wir da im Juni damit. #00:08:22-8#

I: Seid ihr da in der Trainingsphase? Also quasi, dass ihr mit dem System mitlernt? Oder seid ihr wirklich schon Produktivsystem damit? #00:08:29-3#

B: Wir sind schon ein Produktivsystem. Das heißt, wir haben jetzt sechs Monate die KI angelernt mit unterschiedlichen Formularen. #00:08:39-3#

I: Die Formulare, ja. #00:08:41-1#

B: Und genau, die KI arbeitet jetzt schon größtenteils selbstständig und fehlerfrei. #00:08:48-2#

I: Cool. #00:08:50-8#

B: Genau, also grundsätzlich ist live und funktioniert überraschend gut, ja. Zweites Projekt, was wir in Richtung KI haben, ist ein zentrales Projekt. Das ist eine KI-basierte Reorder-Funktion. Also wir verkaufen ja in erster Linie Verbrauchsmaterial. Das heißt, unsere Kunden bestellen im Prinzip immer wieder die gleichen Produkte. Natürlich versucht man, neue Produkte zu platzieren, ja, aber die KI soll dann dem Kunden vorschlagen, was #00:09:27-1#

I: Was er wieder braucht. #00:09:27-6#

B: er bestellt, was er wieder braucht, in welcher Menge, genau. Wobei, das ist jetzt ein

zentrales Projekt. Ich kenne da jetzt den Projektstand nur von Power-Point-Slides. Also kann es jetzt gar nicht sagen. #00:09:43-2#

I: Gut, aber es reicht eh, weil war jetzt wirklich auch die Frage: Wie stark wird sich schon mit dem Thema beschäftigt? Gibt es konkrete Projekte daraus? Das kriegt man jetzt auch durch die verschiedenen Interviews aus verschiedenen Unternehmen auch mit, jeder tut ein bisschen was, ja, alle in dieselbe Richtung, je nachdem natürlich auch, was die KI heute schafft. #00:10:00-9#

B: Ja. #00:10:01-2#

I: Man merkt halt relativ schnell wahrscheinlich, dass das durchaus den ganzen Abwicklungsprozess durchaus die nächsten Jahre verändern kann und vor allem auch den Abwicklungsprozess zum Kunden hin. Also wie kommt es überhaupt zu einer Bestellung? Wie wir es verarbeitet? #00:10:14-5#

B: Absolut. #00:10:16-1#

I: Genau. Also, das ist eher das, was man dann auch versucht ein bisschen herauszufinden. Okay. Gut, dann war das eh der erste Block zum Thema Datennutzung, danke. #00:10:24-8#

B: Gerne. #00:10:26-5#

I: Der zweite Block zielt ein bisschen auf das Thema Organisation ab. Da geht es auch ein bisschen um Selbsteinschätzung. Aber auch, wie funktionieren wirklich die Mechanismen im Unternehmen, was Digitalisierung betrifft? #00:10:37-5#

B: Ja. #00:10:38-9#

I: Wenn ihr hier raten müsstet oder wenn Sie jetzt ein Rating abgeben müsstet für die Firma, wo seht euch Ihr vom Digitalisierungsgrad her? Sehr hoch oben, im Mittelfeld angesiedelt? #00:10:48-1#

B: Ja, also im Branchenvergleich würde ich uns schon relativ hoch ansiedeln, auf sieben bis acht, sage ich jetzt einmal, irgendwo in dem Rahmen, so die Erfahrung der letzten zehn Jahre, auch im Vergleich mit Mitbewerbern oder mit Diskussionen mit Mitbewerbern auf unterschiedlichen Messen und so weiter, tauscht man sich durchaus aus. #00:11:15-3#

I: Da tauscht man sich aus. Ja, genau, okay. Gut. Von der Einbindung her in die Organisation, das ist nämlich die nächste Frage, sehr stark von oben getrieben oder eher von unten getrieben und die Geschäftsleitung nickt dann ab, das, was dann besser ausschaut, so auf die Art? #00:11:33-1#

B: Ich meine, es gibt immer wieder Beispiele auch für Bottom-up, aber grundsätzlich, klar, Top-down, das auch noch so organisiert, im Prinzip von oben kommen die Befehle und in die Richtung geht das bei uns schon sehr stark. Also es werden die Mitarbeiter gehört. Wenn wer Ideen hat für Projekte, wird das natürlich ratifiziert, aber grundsätzlich wird die Richtung von oben vorgegeben, ja. #00:12:03-2#

I: Gut. Das heißt, man sagt trotzdem, es gibt eine klare Strategie Richtung Digitalisierung und dann wird geschaut: Wo sind die Potenziale? Wahrscheinlich wird es jedes Ressort ausarbeiten müssen und kommt dann vermutlich mit Vorschlägen zurück, ja, okay. #00:12:18-1#

B: Richtig, ja, genau. #00:12:19-4#

I: Gut. Und von der Einschätzung wer ist eher die Abteilung, die das Thema treibt? Auch bei euch im Unternehmen sind es die Prozessverantwortlichen und die mit einer gewissen IT-Affinität? Oder sind es schon eher Sales, Vertriebsorganisationen, et cetera? Wie kann man sich das bei euch vorstellen? #00:12:36-9#

B: Würde eher sagen, das Management, also, und da nicht das lokale, sondern eher das zentrale Management, dass der Vorstand in Deutschland auch auf Fachabteilungen, E-Commerce treibt sehr stark, die Teil von der IT sind. Sales ist da weniger eigentlich der große Treiber, interessanterweise. Also eher IT und Management, ja. #00:13:09-7#

I: Gut, das ist eigentlich auch immer spannend in der Fragestellung, weil es ja darauf abzielt: Wo sind die Prioritäten? Ja, es ist eher die Customer-Journey, die entsprechend verbessert werden soll oder ist es eher das interne Prozessverständnis, das durch Digitalisierung verbessert werden sollte, ja. Okay. Aber was ich jetzt auch raushöre und rauslesen in Wahrheit, dann entscheidet aber auch schlussendlich wahrscheinlich immer die Geschäftsleitung, ob es umgesetzt wird oder nicht. Oder gibt es zumindest Budgetebenen, wo ich sage, okay, kleinere Dinge, die werden sowieso in den Fachabteilungen besprochen und auch umgesetzt, sofern die Ressourcen vorhanden sind? Oder läuft wirklich alles über die Geschäftsleitung? #00:13:45-3#

B: Nein, also es gibt schon durchaus auch lokale Projekte, so wie zum Beispiel dieses KI-basierte OCR-Projekt. Ist jetzt kein Riesenprojekt. Das läuft auf mein Budget. Das ist ein rein österreichisches Thema. Da pilotieren wir zwar in Abstimmung mit unserer Holding, aber es ist von uns gekommen, ja, das Thema. Und da sind entsprechend Budgets auch lokal in den Abteilungen, in den Fachabteilungen da. Und das wird dann auch zentral unterstützt, ja. Also wird dann pilotiert in einem Land, in dem Fall in Österreich. Und je nach Aufgaben wird es dann ausgerollt, genau, auf die Gruppe oder nicht, ja. #00:14:25-6#

I: Gut. Ist es ja immer im Change-Management ja schwierig jetzt von einem analogen Team da auf digital umzustellen. Wie schauen da eigentlich auch Maßnahmen aus für so Indizierung von so Innovationsthemen oder von so Digitalisierungsthemen? Gibt es einen klassischen KVP? Gibt es Innovationsworkshops? Wie kann man sich das vorstellen bei euch? #00:14:49-1#

B: Also KVP, es gibt ja, die sind mittlerweile unbenannt worden auf Idea Management, aber ist im Prinzip dasselbe, ja. #00:14:57-4#

I: Ist dasselbe, ja. #00:14:59-3#

B: Wie ein klassischer KVP, genau, es gibt immer wieder Innovationsworkshops. Es gibt also gerade im E-Commerce-Bereich, also in meinem Bereich, gibt es quartalsweise Workshops, wo die E-Commerce-Leiter aus allen Ländern gemeinsam mit den zentralen Fachkollegen zusammenkommen, meistens in Köln, und dann einmal im Quartal entsprechende Workshops gemacht werden. In der klassischen IT eigentlich ähnlich. Im Sales-Bereich. ja, aber dadurch, dass wir auch sehr stark Außendienst getrieben sind, sind die Themen jetzt nicht immer Digitalthemen, die in so Workshops behandelt werden, sondern auch immer noch klassische Außendienst-Themen. Aber das sind schon die Haupttreiber für Innovationen eigentlich, ja. #00:16:01-2#

I: Gut. Das heißt, der Vertrieb kommt selten mit Digitalthemen um die Ecke, sondern eher mit dem Tagesgeschäft. #00:16:12-4#

B: Absolut, ja. Absolut. Also auch in den Führungsebenen, im Sales-Bereich noch sehr stark direkt Vertriebsaußendienst lastig. #00:16:26-2#

I: Da kommt nachher nämlich dann eh noch ein bisschen eine Frage auch dazu, eine reißerische. Oder, ja. #00:16:33-4#

B: Ja, perfekt. #00:16:34-8#

I: Gut. Wie funktioniert es mit der Mitarbeiterereinbindung bei so Transformation oder bei so Themen, wo wirklich, wo man sagt, man stellt wirklich von einem analogen oder teildigitalisierten Prozess zu einem völdigitalisierten Prozess um? Was ist da eure Philosophie, die mitzunehmen? #00:16:52-3#

B: Ja, also, wir versuchen, die Kollegen möglichst bald abzuholen. Also ich meine, jetzt, wenn wir das Beispiel hernehmen, diese KI-basierte OCR, wo in der Vergangenheit einfach auch ganz stark Kundenservice-Mitarbeiter die Aufträge manuell abgetippt haben, ja, da haben wir gleich zum Projektstart quasi ein Kick-off mit die Kollegen gemacht, haben wir ihnen gesagt,

was passiert da. Haben wir ihnen ein bisschen die Angst genommen, dass der Absatz wegfällt, weil es gibt genug andere Themen, aber man kann es natürlich ein bisschen sinnvoller nutzen, wie, dass man jetzt ein paar PDFs abklopft, ja. Und dann auch, ja, so alle zwei Monate haben wir da ein kurzes Projekt-Update gemacht. Und es gibt einen Group-Campus, das heißt im Prinzip einen gruppenweiten, so Digital-Learning-Plattform, wo es immer wieder Kurse zu einzelnen Themen gibt, die die Mitarbeiter, wenn sie davon betroffen sind, verpflichtend auch machen müssen, ja. Und das ist meistens dann auch mit einer kurzen Kick-off noch versehen, wo man sich zusammensetzt in einem Teams-Call oder mittlerweile auch wieder zum Teil in Meeting-Räumen, wo man sagt, hey, das ist das Thema, das sind die Hintergründe, macht bitte den und den Kurs dazu. Der wird euch eh vorgeschlagen im Learning-Tool. Und so wird da vorgegangen. Also wir schauen schon relativ gut, dass wir die Leute möglichst bald abholen. Und dass dann auch nicht irgendwelche Gerüchte oder sonst irgendwas aufkommen. So, jetzt kommt die KI, die in aller Munde ist oder die Digitalisierung schreitet voran und, ja, und wir werden nicht einbezogen. Und wir brauchen ja die Leute auch. #00:19:00-2#

I: Transparenz, ja. #00:19:02-7#

B: Genau, relativ gute Transparenz, sage ich jetzt. Ich hoffe, dass das die Mitarbeiter auch so sagen würden, ja. Aber aus meiner Sicht ist relativ transparent. Aber wir wollen ja gewisses Wissen auch an die Mitarbeiter absaugen, das wir für die Projektumsetzungen und so brauchen. Das heißt, auch im Projektteam ist natürlich auch immer wer dann drinnen von den einzelnen Fachabteilungen, damit die da informiert bleiben. Und für alle gibt es dann so zweimonatliches Update. Genau. #00:19:36-6#

I: Gut, danke. Ich glaube, das beantwortet es sehr gut. Jetzt nur mehr auf das Thema Außendienst auch zurück. Natürlich muss sich jede Sales-Organisation Gedanken dazu machen. Wie funktioniert der Außendienst, wenn gewisse Sachen automatischer, digitaler funktionieren, et cetera. Wie sehen Sie es oder auch das Unternehmen? Das kommt jetzt denken, wie man will. Wird sich die Rolle des Außendienst verändern aus eurer Sicht? #00:20:05-5#

B: Ja, auf jeden Fall. Also es ist unbestritten. Ich meine, wir haben draußen 220 Außendienstmitarbeiter allein in Österreich. #00:20:18-4#

I: 220. #00:20:19-2#

B: 220 in Österreich, 4.500 in Europa, die jeden Tag im Auto sitzen, Kilometer abspulen, zum Kunden fahren, Bestellungen aufnehmen. Wir haben aber auch noch nie so viele Außendienstmitarbeiter gehabt wie jetzt, ja, obwohl der Anteil vom Digitalumsatz, Webshop, App und so weiter auch so hoch ist wie nie zuvor. #00:20:42-8#

I: Darf ich fragen, wie hoch der ist? #00:20:45-5#

B: Ja, der liegt jetzt bei gut 16 Prozent. Also gut 16 Prozent machen wir mit klassischem E-Commerce, 75 Prozent machen wir mit Direct-Sales, mit dem Außendienst aktuell noch. Und den Rest mit den anderen Vertriebskanäle, Telefonverkauf, mit unserem stationären Handel. Und das Ziel ist ganz klar, das auf 50 Prozent zu reduzieren, Außendienst-Umsatz, in einem relativ kurzen Zeitraum. Und ja, aber die Rolle wird sich auf alle Fälle verändern. Also es soll mehr in Richtung Berater gehen. Also das, wir wollen nicht mehr das Klassische, dass der Außendienst reingeht zum Kunden, sagt, was darf ich aufschreiben? Ja, eh wieder das, was wir immer gehabt haben. Und fährt dann zum nächsten. Er soll einfach mehr Zeit haben, mehr Zeit für eine qualitative Beratung. Und die Aufträge sollen digitalisierter erfolgen. Und natürlich muss man auch klar sagen, wir bedienen ja von der Kundengröße, vom Ein-Mann-Einzelunternehmen bis zum, ja, zigtausend Mann Bauunternehmen, Kunden. Das heißt, die sind auch von der Struktur her sehr unterschiedlich, auch von die Bedürfnisse her sehr unterschiedlich. Und es macht nicht viel Sinn zu einem Einzelunternehmer, jede Woche hinzufahren, ja, im Außendienst. Das heißt, auch da wird man sicher in Zukunft bisschen andere Schritte gehen. Ob das jetzt damit verbunden ist, dass man in Zukunft weniger Mitarbeiter im Außendienst hat, würde ich jetzt aktuell nicht so sehen, zumindest kurzfristig sicher nicht. Aber die Aufgaben sollen einfach andere werden, ja. Und es gibt genug andere Aufgaben, Beratungen, auch rechtlicher Natur. Wir sehen immer wieder zu, wir verkaufen auch sehr viele chemische Produkte. Da gibt es ganz viel (unv.). #00:23:09-8#

I: Lagerungsgeschichten wahrscheinlich, oder? #00:23:10-9#

B: Genau. Auch Richtung Reach-Verordnung. #00:23:13-8#

I: Richtlinien. (unv.). #00:23:15-0#

B: Genau. Und da wäre es wünschenswert, wenn der Außendienst in dem Bereich einfach fitter wäre, weil die Fragen immer mehr werden. Jetzt haben wir gerade das Thema mit Schulungspflicht für die (unv. #00:23:29-9#) Produkte. Das heißt, alles, was PU-Schalen und so weiter betrifft, wo unsere Kunden ihre Mitarbeiter einfach schulen müssen, ja. Und da sollte der Außendienst einfach auch in Zukunft bei solchen Themen mehr unterstützen können und weg von dem klassischen, ja, was darf ich aufschreiben. #00:23:52-8#

I: Darf man aufschreiben, ja, genau. #00:23:54-1#

B: genau und vielleicht noch eine Zeile mehr, schau, da haben wir jetzt das Produkt noch.
#00:24:00-0#

I: Ich springe da vielleicht jetzt kurz zwei, drei Fragen vor, weil es jetzt eigentlich aus meiner Sicht ganz gut passt. Seht ihr da auch schon ein Kaufverhalten oder einfach eine Verhaltensänderung beim Kunden selber, Generationswechsel et cetera, dass die sagen, sie wollen ja gar nicht mehr, dass der Außendienst, weiß nicht, einmal die Woche bei ihnen auf der Matte steht, sondern sie wollen eh gerne die App und den Webshop haben, weil sie wissen eh, was sie brauchen, ja, und sie würden es sich einfach gern bestellen, ja #00:24:25-0#

B: Ja, es ist sehr branchenunterschiedlich interessanterweise. Wir beliefern ja unterschiedliche Branchen. Das, was wir wahrnehmen und was wir auf Messen und so als Kundenrückmeldung zum Teil kriegen, ist vor allem in der Kfz-Branche, also so klassische PKW- und Nutzfahrzeug-Werkstätten, die schätzen den Besuch vom Außendienst noch sehr, weil die sagen, ich muss meine Ersatzteile, ich muss alles nur mehr digital bestellen. Da ist früher immer wieder vorbeigekommen, jetzt kommt eh schon fast keiner mehr vorbei. Jetzt taugt es mir, wenn noch einmal die Woche oder alle zwei Wochen einmal einer vorbeikommt. Und natürlich ist es eine Generationenfrage, ja. Also, wir sehen schon immer mehr Einkäufer, die jetzt so zwischen 25 und 35 sind. Die fordern natürlich immer mehr, dass sie digitale Möglichkeiten zum Bestellen haben. Und da ist einfach das Wichtigste, dass schnell nachbestellt werden kann. Also, und dass die Usability halt relativ vernünftig ist. Und was man auch sehr stark erkennt, dass halt auch unsere Kunden immer mehr in Richtung der Digitalisierung gehen, was uns natürlich dann gleichermaßen betrifft. Also Stichwort SAP Ariba zum Beispiel, ist bei unseren Kunden ganz stark im Vormarsch, sowohl bei großen Bauunternehmen, mittlerweile im Industriebereich ohnehin, ja, da ist es ja schon länger Thema, aber das sind dann einfach Themen, wo man schon kundenseitig auch ganz klar eine Veränderung merkt. Und bei den kleineren Kunden merkt man das natürlich in einem Generationenwechsel auch ganz stark, dass die jungen einfach das fordern. Jeder kennt One-Click-Order von Amazon und fordern das im Prinzip von uns genauso, ja. #00:26:22-2#

I: Gut. Wenn man jetzt ein bisschen auf dem Markt hat, et cetera, das ist jetzt wieder, dann sind wir wieder im normalen Flow von den Fragen her, sehen Sie Hindernisse heute, Digitalisierungsprojekte generell schneller umzusetzen, auch bei sich, aber auch beim Kunden, ja? Oder sagen Sie, es läuft eigentlich eh alles so in geordneten Bahnen, wie wir es auch gerne hätten? Ist vielleicht am Ende des Tages eine Ressourcenfrage, ja. #00:26:49-9#

B: Ja, also es gibt durchaus Hindernisse. Man muss natürlich immer schauen: Um was für Digitalisierungsprojekte geht es? Ja, aber wir sind sehr stark Außendienst lastig. Und dass noch nicht jeder der 220 Außendienstmitarbeiter jetzt die Vorteile erkannt hat, liegt irgendwo in der Natur der Sache, ja. Auch da gibt es unterschiedliche Generationen von Außendienstmitarbeitern, die schon, sage ich jetzt einmal, wie sage ich es, drücke ich es vorsichtig aus, aber die da ein bisschen auf die Bremse steigen. Und die sind nochmal für uns

das Sprachrohr zum Kunden, ja, klarerweise. Und wenn jetzt wer im Außendienst beim Kunden nicht die App entsprechend promotet, nicht den Webshop und die entsprechenden Funktionalitäten rundherum die einem Kunden durchaus eine Erleichterung bieten sollen, dann wird es mäßig bis wenig genutzt, ja. Und das ist natürlich schon ein Thema, mit dem wir auch zu kämpfen haben. Kundenseitig, jein. Also, wir haben durchaus schon Digitalisierungsprojekte umgesetzt, die wenig Anklang gefunden haben, weil wir uns da einfach vertan haben beim Potenzial für den Kunden. Also werden zwar entsprechend Kunden befragt und so weiter. Und wir haben ganz stark daran geglaubt, dass das funktioniert und dass wir damit dem Kunden etwas Gutes tun. Aber der Kunde hat das mit Nicht-Nutzung ganz stark bestraft. Und es kommt auch vor, ja. Gott sei Dank natürlich nicht bei allen Themen. Eine schnellere Umsetzung, natürlich, ja. Es ist dann der War of Talents, ja, der macht auch vor uns natürlich nicht Halt. Ich glaube, wenn wir die Leute kriegen würden, die wir suchen, dann würden wir viele Projekte schneller umsetzen. Und wo wir uns selbst auch zum Teil etwas im Wege stehen, ist, wir haben wir sehr starkes Denken, dass wir Dinge inhouse umsetzen wollen. Und da stehen wir uns teilweise selber einfach im Weg, weil zum Teil das Wissen nicht so da ist, wie wir es von Externen kriegen würden, weil auch die Geschwindigkeit nicht so da ist. Und beim Thema Fluktuation bremsen wir auch dann gewisse Projekte selbst wieder. Das Thema hätten wir einfach nicht, wenn wir manche Dinge, ich sage jetzt Richtung klassisches EDI und so weiter. Da gibt es genug externe Anbieter, die das sauber abwickeln könnten, ja. Aber wir wursteln da jetzt. #00:29:54-0#

I: Da ist quasi die Philosophie, ihr macht das lieber selber. #00:29:58-5#

B: Genau. #00:29:59-0#

I: Also ihr sucht selber nach den Lösungen, programmiert es aus, anstatt dass ihr hier quasi einen bestehenden EDI-Partner dazu reinholt. #00:30:04-8#

B: So, ist es, genau. Da stehen wir uns aus meiner Sicht selbst im Weg. Aber gut, ich habe das eh schon oft angebracht. #00:30:11-7#

I: Also keine Angst, ich werde es nicht so zitieren, ja, ich werde es nur quasi ranken ja, und auch anonymisieren, ja. Also, es wird jetzt keiner lesen, der Herr Z. hat halt gesagt, wir bremsen uns, weil wir keine Externen haben wollen. Also keine Angst. #00:30:26-9#

B: Ja, genau. Mir ist wurscht. Also auch, wenn es so wäre, dann stehe es so drinnen, ist mir auch wurst. Ich spreche es eh so an, ja. Also es ist jetzt eh nicht so, bis zum Vorstand habe ich das so angebracht, ja. Und was damit gemacht wird, ist dann eh nicht mehr meine Entscheidung, ja. Genau. #00:30:46-9#

I: Gut. Danke auch für die ehrliche Antwort. Ich glaube, auch für mich ist trotzdem wichtig auch zu sehen: Okay, wo sind denn die Hindernisse? Bis jetzt hat, glaube ich, jeder nur gesagt, es sind die Ressourcen, ja. War of Talents ist, glaube ich, jetzt auch bei sechs von sieben Gesprächen schon gefallen. Und natürlich auch, dass dieser ganze Change-Prozess da entsprechend eine große Rolle spielt, ja. Auch in den Generationen, gerade Außendienst. Und wir haben ja ähnliche Themen auch bei uns. #00:31:15-0#

B: Ja. #00:31:16-2#

I: Gut. Ich meine, vielleicht ist eh ein bisschen schwierig auch zu beantworten, aber wie stark seht ihr das auf den Wettbewerb bezogen? Ich weiß jetzt nicht, habt ihr den nächsten E-Commerce,-Anteil, wenn ihr eure Mitbewerber vergleicht? Oder wisst ihr das? Oder? #00:31:30-4#

B: Wir wissen es, dass wir ihn nicht haben, ja. #00:31:33-3#

I: Ihr wisst, dass ihr ihn nicht habt, ja. #00:31:34-9#

B: Genau. Wir wissen, dass wir da vermutlich auf Platz zwei sind mit unserer klassischen Mitbewerber jetzt. Sind Würth, Förch, oder? #00:31:48-9#

I: Würth, oder? Okay, ja. #00:31:50-3#

B: Kellner und Kunz. Genau, Würth, Förch, Kellner und Kunz. Dann wird es da ganz klar die Nummer eins, die kommunizieren die Zahlen mehr oder weniger transparent, so auch, ja. Man weiß natürlich nie, was du jetzt genau einfließt. Also, wir würden die Zahlen vermutlich auch in die Richtung hinbringen, wenn wir jetzt wirklich alles als Digitalumsatz oder E-Commerce-Umsatz widmen würden, was irgendwie einen Berührungspunkt damit hat, ja. Und in die Richtung wird es dort schon gehen. Also, ich bin davon überzeugt und kenne den E-Commerce-Leiter von Würth. Die sind da sicher einen Schritt vorne, ja. #00:32:35-8#

I: Ihr seht es ganz klar als Wettbewerbsfaktor oder weil, wenn ihr sagt, ihr wollt euren E-Commerce-Anteil die nächsten Jahre 50 Prozent steigern, seht ihr das ganz klar auch als Asset für den Kunden und auch für eure Organisation, dass das eigentlich in Wahrheit den kompletten Auftragsabwicklungsprozess beeinflusst und durchaus positiv auch für den Kunden, weil am Ende des Tages ja wirklich eigentlich in Wahrheit wahrscheinlich auch der Aufwand beim Kunden im Vordergrund steht, dass sich der da auch reduzieren lässt, ja. #00:33:01-1#

B: Richtig, genau. Also, ich muss mal kurz, der E-Commerce-Umsatz soll ja auf gute 35 Prozent erhöht werden, 50 Prozent Umsatz, alternative Vertriebswege, das heißt, alles, was

nicht Außendienst ist. #00:33:13-5#

I: Alles, was nicht Außendienst ist. #00:33:14-9#

B: Genau. #00:33:15-6#

I: Alternative, okay. #00:33:15-9#

B: Genau, alles, was nicht Außendienst ist. Genau, und ja, nein, absolut. Also es ist für uns ganz, ein ganz wichtiger Wettbewerbsfaktor. Und wir müssen dann die Anteile entsprechend erhöhen. Man merkt das auch zentraler. Genau in die Richtung wird Druck gemacht, top-down vom Vorstand runter. Die E-Commerce-Anteile, gibt es ganz klare Pläne, die monatlich reportet werden müssen. Und, ja. #00:33:52-5#

I: Seid ihr da in Österreich tendenziell in der Gruppe höher angesiedelt, oder? #00:33:59-6#

B: Ja, schon. Genau. In Europa sind die Nummer drei bei Firma. Und sind da durchaus eher im höheren Bereich, genau. Wobei man schon sieht, dass aus dem Osten sehr stark und sehr schnell aufgeholt wird. Das heißt, die osteuropäischen Länder, die von einer ganz niedrigen Basis die letzten Jahre gekommen sind, die haben gewaltige Steigerungen, genau, und ist, glaube ich, eher eine Frage der Zeit, bis die entsprechend erhöhen, ja, oder vorbeiziehen. #00:34:39-1#

I: Ich meine, die nächste Frage zielt eher ein bisschen darauf ab, wo auch die Treiber herkommen. Das haben wir jetzt eh schon im Zuge vom Interview auch ein bisschen besprochen. Was ich jetzt für mich so aus dem Interview mitnehme, ist in Wahrheit, der Markt ist da, der Marktdruck ist auch da, ja. #00:34:55-9#

B: Genau, ja. #00:34:57-3#

I: Die Kundenanforderungen spielen eine Rolle bei euch. #00:35:00-4#

B: Absolut, ja. #00:35:02-4#

I: Der strategische (unv. #00:35:03-3#). Gibt es jetzt noch was ergänzend? Oder wo (unv. #00:35:06-8#) sagt, das muss vielleicht noch vor rein, vor diesen drei genannten, was aus eurer Sicht der Digitalisierungstreiber ist, auch in der Branche? Gibt es da noch andere, wo ich sage, wir zum Beispiel, nur ein Beispiel von uns zu nennen, wir schauen uns auch natürlich dann, oder wir versuchen es, durchaus zu vergleichen, auch mit einem Amazon oder Amazon Business, ja, und schauen natürlich auch in die klassischen B2C-Webshops rein und schauen einmal: Was machen die besser wie wir, ja? Oder wie ist, Sie haben es eh schon einmal gesagt, die Usability, ja? Und was kann man sich von denen abkupfern? Sehen Sie da einen

klaren Treiber auch ein bisschen außerhalb der Branche? Oder was sind eigentlich die Treiber in der Branche, die euch dazu verleiten, einfach auch digitaler zu werden? Vielleicht sind es jetzt schon die genannten gewesen jetzt, ja. #00:35:49-9#

B: Ja, also Treiber ist natürlich B2C ganz stark. Vor allem, was User-Experience betrifft, werden immer wieder Analysen gemacht, auch was Funktionalitäten betrifft. Also wir ziehen sehr stark Funktionalitäten von Amazon Business nach, aber auch von weltweiten Mitbewerbern. Also der dann im Prinzip keine Mitbewerber sind, weil wir nur in Europa tätig sind. Aber Marktbegleiter im nordamerikanischen Raum beobachten wir sehr stark, was da daherkommt. Aber wirklich auch ganz klassische B2C-Shops. Also auch die klassischen Baumärkte wie Hornbach, Obi und so weiter. #00:36:41-1#

I: Ja, natürlich, ja. #00:36:46-7#

B: Genau. Das heißt, das ist natürlich auch ein großes Thema. Und die Grundanforderungen, es kommt immer häufiger und immer mehr vor, dass Kunden einfach ganz konkrete Anforderungen stellen und friss oder stirb. Ich meine, es gibt genug Lieferanten am Markt. Entweder du setzt es um oder du bist weg, ja. Also setzt es technisch um oder du bist weg. Das heißt, da steigt der Druck schon enorm. Und ja, wir sehen, dass Mitbewerber wie Würth auch mit Themen wie Metaverse und so weiter experimentieren. Ist natürlich auch was, mit dem wir uns dann auseinandersetzen müssen, ja. Wir können nicht in fünf Jahren anfangen, dass wir uns mit den Themen beschäftigen, ja. Das heißt, auch das ist natürlich ganz stark. #00:37:41-8#

I: Ist durchaus auch der Wettbewerb ist trotzdem auch noch ein großer Faktor. #00:37:45-1#

B: Ja, ja. #00:37:46-7#

I: Gut, passt. Ja, die Frage 15 haben wir dann schon beantwortet. Das war das Thema mit dem Generationswechsel und Kaufverhalten. Ja, also ein bisschen auch von den Prioritäten her. Jetzt abweichend von den Prioritäten setzen, ja, ihr seid wahrscheinlich auch trotzdem klassisch Sales-getrieben. Wo seht ihr den größten Nutzen auch in der Digitalisierung? Eher für euch oder eher für den Kunden, ja? Oder ist es in Wahrheit eher beides mit verschiedene Schwerpunkten? #00:38:18-5#

B: Ja, ich würde sagen, beides. Wenn ich es ranken müsste, würde ich aber eher sogar sagen für das eigene Unternehmen. #00:38:26-2#

I: Das Unternehmen. #00:38:26-8#

B: Dadurch, dass wir eben sehr stark Außendienst lastig sind. Und ich glaube, das ist eines

von den teuersten Geschäftsmodellen, in Wahrheit, die es so gibt, ja, erwarten wir uns durch Prozessoptimierungen und so weiter schon ganz stark, dass man das Geschäftsmodell auf digitalere Beine stellt und somit möglicherweise bisschen günstiger unterwegs sind. Aber ja, natürlich, der Kundennutzen. Ich meine, es nutzt uns kein Webshop was, wenn ihn der Kunde nicht gerne nutzt, weil die Funktionalitäten, die er sucht, nicht da sind. Zumindest bei uns, wird es eher Richtung Vorteile für das Unternehmen, für das eigene Unternehmen geht, ja. #00:39:16-7#

I: Also auch Richtung Prozessverbesserungen und Prozesserleichterungen halt. Gut, danke schön. Ja, wir sind dann eh schon bei der letzten Frage, auch ein bisschen das Thema Kundenbindung betrachtend. Ich habe jetzt schon oft gehört, je digitaler der Kunde angebunden ist, desto eher bleibt er auch oder ist gewillt quasi, die Kundenbindung einzuhalten. Versus natürlich aber auch das klassische Geschäft von früher. Ich hätte gerne meinen Außendienst, der eigentlich die Kundenbindung macht. Seht ihr oder auch Sie persönlich einen Mehrwert aus dieser Kundenbindung, wenn er digital angebunden ist? Oder ist es jetzt nur mehr zusätzlicher Asset, ja, der es vielleicht am Ende des Tages gar nicht ausmacht? Ja. #00:40:01-5#

B: Ja, sehen wir grundsätzlich schon. Also es kommt natürlich immer darauf an, wovon wir sprechen. Wenn wir von digital angebunden, also bei klassischen EDI-Anbindungen, OCI-Anbindungen, Ariba-Anbindungen und so weiter, da können wir zu 100 Prozent sagen, dass diese Kunden loyaler sind, dass diese entsprechend treuer sind, weil die Projekte, die man gemeinsam da umsetzt, für die entsprechenden Schnittstellen, durchaus intensiv sind und auch kostenintensiv, ja. Das heißt, die werden auch nicht zum Spaß gemacht, Und du bist halt dann nur mehr einer von vier, fünf Lieferanten, die angebunden sind. Und nicht einer von 20, die die Woche beim Kunden vorbeischaun, ja. Das heißt, da sehen wir schon ganz einen klaren Vorteil Richtung Kundenbindung. Und was den Rest betrifft, also klassischen Webshop, sehen wir, dass die Loyalität dann steigt, wenn der Kunde einen Mix aus die unterschiedlichen Vertriebskanäle hat. Das heißt, wenn er sowohl online als auch offline bestellt, weil die Kundenbindung gerade bei kleineren Unternehmen schon noch stärker der Außendienst macht auf der persönlichen Ebene und der aber die meisten Aufträge trotzdem auch die größte Wiederbestell-Rate dann hat, wenn der Kunde alle Kanäle nutzt. Das heißt, da ist der digitale Weg ein Baustein dafür, ja. #00:41:56-3#

I: Gut. Ich habe da ja eine konkrete Frage, auch vielleicht auf die App bezogen, weil es mich einfach interessiert, ja. Ist die klassische Bestellapp bei euch nur, wo ich sage, da suche ich mir ein Produkt aus und dann bestelle ich es auch? Oder ist es ja wirklich mit Lagersystemen beim Kunden verknüpft, mit einem mit einem Lagerplatz, wo ich sage, da gehe ich hin, scanne ich den Barcode und sage, ich brauche fünf Stück wieder, weil das wird mir morgen leer. Wie

kann man sich das vorstellen? #00:42:23-1#

B: Genau. Also diese Lösung haben wir entsprechend auch. Also wir stellen ja unseren Kunden auch mit einer Gegengeschäftsvereinbarung Regale bereit, beispielsweise mit Magnetetiketten, mit Barcodes drauf, mit der App geht man durch, scannt das ab, sagt, welche Menge brauche ich? Kann auch Inventarlisten erstellen, dass ich durchgehe durch das Lager, scanne die Produkte, kriege also Excel dann in der App, also kriege dann in der App die Inventarliste, die ich mir dann als Excel-Datei runterladen kann. Das heißt, die Funktionalitäten sind da schon ziemlich stark über eine klassische, nur Produkte suchen und nachbestellen hinaus, ja. #00:43:07-0#

I: (unv. #00:43:10-1#) bei so einer Organisation, Lagerorganisation speziell auch zu unterstützen. #00:43:13-0#

B: Zu unterstützen. Genau. #00:43:14-5#

I: Gut. #00:43:14-9#

B: Genau. #00:43:15-2#

I: Weil ich glaube, das ist auch oft der Einstieg für die kleineren Unternehmen, ja, weil Anbindungen, EDI-technisch, es wird sich jetzt jeder nicht immer ein Programmierer leisten wollen, et cetera. #00:43:21-7#

B: Absolut, (unv.). #00:43:24-0#

I: Ist wahrscheinlich eher die Niedrigschwelligkeit oder vom Einstieg hier? #00:43:26-2#

B: Genau. Und wir haben auch beispielsweise Tischler mit unterschiedlichen Montage-Trupps. Da hat jeder die App drauf, ja. Scannt in der Früh das, was er rausnimmt. Und der Lagerleiter kriegt die Bestellungen dann zur Freigabe und gibt die dann frei und schickt die raus. Das heißt, da ist eben die Niederschwelligkeit ganz, ganz ein wichtiger Faktor. Gerade im bodenständigen Handwerksbereich. #00:43:54-5#

I: Spielt eine große Rolle. #00:43:58-7#

B: Und die Nutzung ist einfach, ja. Die Nutzung ist einfach. Jeder heutzutage hat sein Handy dabei. Vor zehn Jahren habe ich noch gehört, ja, in der Werkstatt, darf keiner sein Handy mit haben, ja. Wenn du das jetzt heute irgendwem sagst, ne, dann wird er nicht mehr lange da arbeiten wahrscheinlich. #00:44:12-5#

I: Wird er nicht mehr kommen, ja. #00:44:13-2#

B: Und das ändert sich einfach, ja. #00:44:16-0#

I: Gut, sehr schön. Dann sind wir dem Fragebogen durch. Danke dafür. #00:44:21-2#

B: Gerne, ja. #00:44:23-0#

I: Vielleicht die Bewertungsmatrix, dass wir die noch kurz durchgehen, zumindest die offenen Punkte, weil alles, was zum Beantworten war, werte ich dann eh aus. Aber da ist jetzt eher die Frage, ob es noch offene Punkte gibt ihrerseits, wo wir vielleicht noch gemeinsam kurz drüber reden sollten. #00:44:36-7#

B: Ja, ich meine, ich war jetzt eine Zeit lang nicht im Büro eben. Es gibt gewisse Punkte, die müsste ich intern noch abklären. Alles was, also die Life-Performance-Auswertung. Jetzt ist die Frage, sind, glaube ich, vier Punkte oder was. Entweder ich schicke es Ihnen so einmal durch und kläre das dann im Nachgang ab. #00:44:59-2#

I: Genau. #00:44:59-9#

B: Oder? #00:45:00-0#

I: Das wäre super, ja. #00:45:00-3#

B: Okay, passt, ja. #00:45:01-0#

I: Alles, was muss Sie jetzt haben und genau und von die vier anderen Sachen. Also, es kann auch offen bleiben. Das ist jetzt nicht das Thema. Wenn Sie sagen, da gibt es halt einfach auch momentan nichts, ja, oder ich kann es jetzt auch nicht beantworten, dann bleibt es einfach offen, ja. Also das wäre jetzt das. #00:45:14-0#

B: Genau. Also, es gibt auf alle Fälle was. Aber ich kann jetzt nicht sagen, in welcher Form genau, weil das nicht mein Fachgebiet ist und ich da auch zu wenig Berührungspunkte habe. Aber ich würde das sonst noch entsprechend abklären. Was war noch eine Frage? Und zwar (...) nein, okay, das war es eigentlich eh (unv.). Und ansonsten sind wir soweit eh klar, genau. Genau, das schicke ich dann einfach jetzt im Nachgang durch, oder? #00:46:04-5#

I: Ja. Genau, einfach durchschicken! Genau! Super! Perfekt! #00:46:06-9#

B: Passt, ja. #00:46:07-3#

I: Sehr schön! #00:46:09-1#

B: Alles klar. #00:46:09-4#

I: Gut, dann haben wir es in der eh Stunde geschafft. Danke schön dafür! #00:46:12-2#

B: Ja, super! Ja, sehr gerne. #00:46:13-7#

I: Gut, ich würde jetzt die Transkription beenden. So. #00:46:18-0#

Interview 6

I: Sollte funktionieren. Herr B., Dankeschön, dass wir uns da heute zum Thema Digitalisierung im technischen Großhandel unterhalten. Zu Beginn die Frage, ist es okay, wenn ich die Unterhaltung aufzeichne und transkribiere? Und für meine Masterthesis verwende? #00:00:23-5#

B: Ja, gerne. #00:00:23-5#

I: Dankeschön. Danke auch für das Ausfüllen vom Fragebogen. Und der Plan wäre jetzt wie besprochen, dass wir gleich in die ersten Fragen einsteigen und uns dann durch den Fragenkatalog durcharbeiten. Ja, gleich zur ersten Frage. Wie würden Sie das bei sich einschätzen? #00:00:42-1#

B: Also grundsätzlich ist es so, die Digitalisierungspotenziale, wie es jetzt dasteht, das ist eigentlich sehr breit gestreut. Es gibt jetzt bei uns nicht irgendwo eine zentrale Person oder Abteilung, die sich damit beschäftigt, sondern das ist eigentlich über alle Abteilungen drübergestreut, dass man einfach sagt, es ist von Top-down, also von ganz oben eigentlich schon so, dass Digitalisierung eine sehr große Rolle spielt und dementsprechend auch der Nutzen in den Abteilungen sehr stark gesehen wird und da eigentlich jeder Abteilungsleiter, wenn man so will, Teamleiter eigentlich selbst auf der Suche ist oder immer wieder Anfragen auch kriegt zum Thema Digitalisierung. Wo steht man? Was gibt es für Möglichkeiten? Was gibt es für Anbieter? Also, wenn ich die Frage jetzt so richtig deute, dann würde ich sagen, überall werden die identifiziert. Also das passiert quer durch das ganze Unternehmen überall eigentlich. Alle leitenden Funktionen sind da eigentlich mit dabei. Und wenn irgendwo was aufpoppt, dann kriegt man aus den unterschiedlichsten Bereichen eigentlich nachher auch wieder Informationen. „Hey, schau dir mal das an.“ Oder „Könnte das für dich interessant sein?“ Da passiert das meiste intern. Und auf der anderen Seite arbeiten wir auch sehr stark zusammen mit Fachhochschulen oder auch dem Fraunhofer Institut. Wo man auch dort natürlich, von der Seite, also jetzt nicht nur aus der Praxis und was man so mitkriegt, auch von der Forschungsseite eigentlich sehr stark die Inputs auch kriegt und dort ein bisschen am Puls der Zeit natürlich auch bleibt. #00:02:25-0#

I: Das heißt, der Fokus ist auch von der Geschäftsleitung ganz klar auf das Thema Digitalisierung ausgerichtet und somit haben alle Fachabteilungen bei euch entsprechend auch selbst den selbst den Wunsch, eigentlich an den Themen zu arbeiten? #00:02:41-7#

B: Genau. Weil es ja meistens trotzdem auch mit eigenen Optimierungen einhergeht. #00:02:47-0#

I: Die zweite Frage geht dann auch wieder gezielt auf das Thema Daten. Wie schaut das bei euch aus? #00:02:58-7#

B: Datenanalysten haben wir gar nicht. Also wir haben schon ein Prozessmanagement, was sich auch damit auseinandersetzt, aber sonst macht das eigentlich auch jeder für seinen Bereich. Da gibt es jetzt nicht irgendwie so eine Data-Analyse-Abteilung, wie es teilweise ist,

wo vier, fünf Dataanalysten beieinandersitzen. Das haben wir gar nicht. #00:03:22-1#

I: Die Abteilungen arbeiten das für sich selbst aus in Wahrheit? #00:03:24-6#

B: Genau. Man läuft sich viel über den Weg und stimmt sich schon untereinander sehr viel ab, aber jetzt wirklich fürs ganze Unternehmen, dass einer das sitzt und sich das global anschaut, das haben wir gar nicht. #00:03:36-9#

I: Das ist dann auch nämlich die Überleitung ein bisschen zur dritten Frage. Das heißt, ein Kennzahlenwesen, das dahintersteckt? Das ist auch sehr dezentral? #00:03:47-2#

B: Ja. Also das sind eher die Vertriebsthemen bei uns, weil wir sind natürlich ein handels- und dementsprechend sehr vertriebsgesteuertes Unternehmen und da sind das eigentlich Kennzahlen, die so schon sehr stark im Vertrieb und auch vorstandsseitig Richtung Vertrieb getrieben werden. Also es gibt schon die KPIs, das ist auch sehr transparent. Was haben wir für einen E-Commerce-Anteil? Was haben wir für einen Onlineshop-Anteil? Was haben wir für Systembestellungen? Also mit den automatisierten iStorage-Lösungen oder RFID. Also das ist schon ganz transparent und auch ganz klar das Ziel. Also da gibt es auch Zielvorgaben für den Vertrieb, welchen Digitalisierungsgrad man anstrebt. Also wo man hinmöchte, weil es halt einfach für alle nur in diese Richtung gehen kann, wenn Prozesse automatisch laufen. #00:04:35-4#

I: Gut, das heißt, der Schwerpunkt ist wirklich vertriebslastig. Sie haben es eh gerade genannt, das Thema E-Commerce. Speziell auch RFID ist ja eine Lösung, die ihr anbietet. Und ihr messt aber diese einzelnen Lösungen in Form von KPIs sehr stark vertriebslastig? #00:04:53-8#

B: Genau. #00:04:55-2#

I: Ja, die vierte Frage, die auch in den Bereich ein bisschen abzielt, ist schon ein bisschen das Weitergehende. Ist KI ein Thema aktuell? #00:05:08-5#

B: Ja. Also wir haben Berührungspunkte mit KI. Es gibt aber jetzt intern kein Projekt dazu im Haus. Die IT beschäftigt sich sehr stark damit und wir haben schon ein Logistikprojekt, aber im Konzernverbund, also in der Gruppe quasi gibt es da was dazu. Aber das wird auch zentral quasi gemacht und da schauen wir jetzt einmal, was sind die Potenziale für KI? Wie kann man das Ganze nutzen? Wie kann man sich selbst damit optimieren? Also weniger jetzt in Richtung Anwendung, Richtung Kunde, dass man was macht, sondern eher, wie können wir uns selbst optimieren? Wie können wir den Kunden die Bedarfe vorhersagen? Dass wir schon liefern, bevor es überhaupt braucht, so in die Richtung. Also wo sind da die Potentiale? Da gibt es jetzt Projekte, das abzustecken. Aber das ist wie gesagt in der Gruppe und nicht zentral bei uns angesiedelt. #00:06:00-9#

I: Und da geht es wirklich eher um das Thema interne Optimierung? Also jetzt nicht wirklich zum Kunden hingehört, sondern eher, dass man sagt, okay, man schaut sich mittels KI interne Prozesse und Abläufe an? #00:06:11-2#

B: Naja schon Richtung Kunde auch, aber eher Richtung Lieferung. Also, dass ich dem Kunden die Bedarfe schon vorhersage. Weil wir haben ja aufgrund des hohen Digitalisierungsgrades, den wir in der Industrie bei den Kunden haben, eben mit den ganzen Ausgabeautomaten, mit den RFID-Systemen natürlich schon sehr viele Daten, wo man sagen kann, man kann ja grundsätzlich ablesen, was sind die Saisonalitäten? Wann kommt welche Menge? Wann ist was zu erwarten? Wenn man es denn auswertet und da ist halt KI tatsächlich schon auch sehr stark drinnen, solche Muster zu erkennen. Und das wäre natürlich auch interessant, dem Kunden dann früher oder später zu sagen. Aber wie gesagt, das schaut man sich jetzt einmal an. Wie kann man damit umgehen? Auch mit dem Hintergrund, dass man das intern dann aufbaut. Weil wir wollen jetzt nicht irgendetwas, keine Ahnung, irgendein offenes

Open-Source Projekt mit Daten füttern oder was. Das soll trotzdem eine strikte interne Lösung sein. Aber da gibt es jetzt eben einmal ein Projekt, das global betrachtet, eben in der Gruppe dann genau die Potenziale erhebt. #00:07:24-8#

I: Vielleicht geht es auch wahrscheinlich um Predictive Analysis. Also, dass man dem Kunden irgendwo dann sagt, aufgrund der saisonalen Schwankungen wirst du jetzt in den drei Monaten, zumindest war es die letzten vier Jahre so, mehr Bedarf an dem Artikel haben wie sonst? #00:07:38-8#

B: Genau. #00:07:39-5#

I: Sehr schönes Projekt. Gut, dann haben wir den ersten Punkt ein bisschen durch, was das Thema Datennutzung betrifft. Der zweite Schwerpunkt ist ein bisschen das Thema Organisation. Was für mich immer wichtig ist, auch in den Interviews, ist, so ein bisschen ein Gefühl zu bekommen, wie schätzt sich denn jedes Unternehmen ein, was den Digitalisierungsgrad betrifft? Wie würden Sie das bei Ihrem Unternehmen sehen? Auch im Vergleich zu anderen? #00:08:10-1#

B: Ich würde uns schon sehr, sehr weit vorne sehen. Also in der Branche würde ich uns schon eine Zehn geben. Also wir sind jetzt natürlich kein Hightech-Betrieb oder sowas. Aber im technischen Großhandel würde ich uns auf jeden Fall sehr weit vorne sehen, was unseren Digitalisierungsgrad betrifft. #00:08:31-9#

I: Wenn seht ihr als klassischen Mitbewerber für euch? #00:08:35-1#

B: Klassischer Mitbewerber bei uns wäre zum Beispiel eben Engelmayer, Haberkorn, Würth. Das sind so in Österreich die größten Mitbewerber jetzt am Markt. Aber auch kleine. Also, wenn man sagt, in der Branche der größte Mitbewerber sind eigentlich die kleinen Haus- und Hofhändler, die natürlich am Gesamtmarkt einen riesengroßen Anteil haben. Und das sind meistens kleine. Auch wir als großes Handelsunternehmen kriegen noch Aufträge per Fax zugeschickt. Mag man vielleicht nicht glauben, aber wir haben ein Fax-Gerät. #00:09:12-0#

I: Wir kennen das. Gut, also in der Branche würden Sie es einschätzen, dass ihr wirklich hochdigitalisiert seid? Im Vergleich auch zu anderen? #00:09:25-5#

B: Ja. #00:09:26-3#

I: Frage sechs haben Sie ganz zu Beginn vielleicht schon ein bisschen mitbeantwortet. Von der Einbindung her, von den Digitalisierungsprojekten, wie funktioniert das bei euch? #00:09:38-0#

B: Beides eigentlich. Also grundsätzlich wird es Top-down vorgelegt. Also von Vorstandsseite sind eigentlich alle sehr, sehr digitalisierungsaffin und begeistert, wenn man so will. Und das zieht natürlich auch von unten nach oben dann. Dass man sagt, wenn es Projekte gibt, dann schaut man doch, dass man halt den Anwender mit ins Boot holt und halt wirklich Bottom-up solche Projekte dann aufsetzt und sagt, am Ende des Tages muss es eine Optimierung für den Anwender sein. Und wenn der jetzt nicht mit im Boot ist und tatsächlich den Prozess dann auch mitgestaltet, dann habe ich vielleicht ein tolles Digitalisierungsprojekt umgesetzt und total am Ziel vorbeigeschossen. Also das gibt es auch immer wieder. Und da wird eigentlich schon geschaut, dass man wirklich quer über das Unternehmen so viel wie möglich aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen von den Hierarchien her von ganz oben bis ganz unten auch miteinbindet. #00:10:37-5#

I: Okay, ihr versucht auch wirklich alle Fachabteilungen einzubinden? Und da nicht immer dieselben Personen, sondern ihr versucht da, einen guten Mix zu haben, ja? #00:10:45-1#

B: Genau. #00:10:46-4#

I: Okay. (...) Ich schreibe nur ein bisschen mit. Trotz Transkript. Gut. Jetzt haben Sie es eh gerade gesagt, also Treiber ist wahrscheinlich eher der Vorstand, Top-down? Und dann wird es halt quasi auf die Fachabteilungen und IT-Abteilungen runtergebrochen? #00:11:10-4#

B: Genau. #00:11:11-6#

I: Das kommt eh später noch. Das heißt, man kann es wirklich pauschal so beantworten, der Treiber ist wirklich der Vorstand? #00:11:22-0#

B: Genau. Der das eben vorlebt. Aber wie gesagt vorher schon, es zieht natürlich das Mindset schon dann in der ganzen Firma so mit, dass jeder das als Chance erkennt und jetzt nicht irgendwie Angst hat davor. Und dementsprechend kommen natürlich auch Ideen und Vorschläge auch von ganz unten. Also das sind Sachen, wo ein einfacher Kommissioniermitarbeiter genauso Vorschläge einbringt. Ich meine, das ist jetzt vielleicht ein schlechtes Beispiel, weil wir gerade die neue Logistik haben, die hochautomatisiert ist. Aber eben, es kommen auch vom kleinen Mitarbeiter am Ende der Nahrungskette, wenn man es so sagen will, genauso Vorschläge zu Digitalisierungsprojekten oder Verbesserungsvorschläge eben auch, wie sie von einem Vorstand runterkommen. Und über die Führungskräfte wird das Ganze nachher verteilt, dass man sagt, okay, wer sieht seinen Vorteil? Was können wir machen? Wer würde sich darum kümmern? Wie kann man das Ganze nachher zusammensetzen, dass man sich das anschaut. Also sowohl als auch. #00:12:20-4#

I: Kommt das dann über die Fachabteilungen dann wieder in den Vorstand und wird dann dort entschieden? Das wäre nämlich die nächste Frage. #00:12:26-2#

B: Genau. #00:12:26-6#

I: Oder gibt es da schon auch gewisse Entscheidungsmechanismen, die schon auf Fachabteilungsebene getroffen werden? Dann ab einem gewissen Größengrad irgendwie vom Vorstand? #00:12:35-3#

B: Genau. Also im Endeffekt ist es ein reines Budgetthema, dass ich sage, habe ich selber die Ressourcen und die Kapazitäten, dass ich mich jetzt in meiner Abteilung oder auch mit den betroffenen Abteilungen zusammensetze und so ein Projekt mache? Oder ist es wirklich was Großes, auch ressourcen- und kostenintensiv? Dann ist halt die Frage, kann ich mir natürlich einen Vorteil errechnen, und es ist sinnvoll. Nachher kann ich natürlich gut argumentieren und dann wird das vom Vorstand eben abgesegnet oder nicht. Aber das ist so die klassische Abwicklung, wie es nachher zu einer Absegnung von einem Projekt dann kommt. #00:13:14-0#

I: Ja, das Thema Initiierung von so Innovationen. Jetzt haben Sie es eh kurz erwähnt, Ideenmanagement. Es gibt wahrscheinlich einen klassischen KVP-Prozess? Wie passiert das oder wie kann man es sich generell vorstellen bei euch? Wie werden solche Innovationen initiiert? #00:13:36-9#

B: Ganz schwierig. Es kommen Unternehmen zu uns teilweise und sagen, hey, ich habe dort eine neue Technologie. Ich habe eine neue Sensorik. Wäre das interessant? Solche Themen. Das gelangt halt dann eher bei mir in der Abteilung, wenn es technologische Neuentwicklungen sind. Es kommt aber genauso, dass Mitarbeiter dann sagen, okay, habe das irgendwas. Oder eben auch, wie eingangs erwähnt, dass man sagt, man kriegt von Fraunhofer Projektanfragen, man kriegt von einer FH Projektanfragen. Dass man sagt, okay, was sind jetzt die aktuellen Themen, mit denen man sich beschäftigt? Gibt es dort auch Interesse, mitzuarbeiten? Also auch dort in unterschiedlichsten Runden und Gruppen, sage ich jetzt einmal, wo man sich auch dazu austauscht. #00:14:23-7#

I: Jetzt steht das nicht als Frage drin, das ist dann wahrscheinlich eine ergänzende Frage.

Wenn so Anfragen von Fraunhofer und von Universitäten kommen, gibt es eine zentrale Abteilung, die das dann auch durchsteuert? Oder sind die dann wirklich in den einzelnen Fachbereichen angesiedelt, wo es einfach schon einen bestehenden Kontakt gibt? Oder schon Vorprojekte, wo ihr dann gezielt reingeht? Auch mit demselben Team? Oder ist das wirklich eher eine zentrale Geschichte, wo ich sage, da sind zentrale Ressourcen da und die betreuen dann diese Universitäts- und Forschungsanfragen? #00:15:00-3#

B: Also die Anfragen kommen zentral rein über die Systemtechnik. Also wir sind ja quasi in der Systemtechnik so die Innovationsabteilung auch im Unternehmen. Und bei uns ist es sehr praktisch, dass wir direkt unterm Vorstand hängen, der dann eben sagt, okay, was können wir machen? Und eben seiner Offenheit geschuldet, dass wir dann sagen, wir sehen was drin, wir stellen ein Projektteam und machen das. Und dann schauen wir in den Fachabteilungen, wer hat Kapazitäten, dort was dazu zu machen? Wer hat auch das Interesse und das Know-how, dass man dort was macht? Wer würde so ein Projekt mitbegleiten und betreuen? Und dann wird es gemacht oder nicht gemacht. #00:15:44-2#

I: Das heißt aber, der Initiator ist dann wirklich quasi eure Abteilung, Systemtechnik, Innovationsabteilung und ihr sucht euch dann die einzelnen Projektpartner in der Organisation? #00:15:55-6#

B: Genau. #00:15:57-0#

I: Das funktioniert gut? #00:15:58-5#

B: Das funktioniert eigentlich sehr gut. Ja. Also auch, wenn jetzt andere Mitarbeiter angesprochen, angeschrieben werden, dann läuft das eigentlich immer wieder bei uns zusammen. So hat man halt doch eigentlich eine zentrale Knowledge-Basis ein bisschen, wo dann doch alles zusammenläuft. Also das funktioniert ganz gut. #00:16:17-9#

I: Jetzt ist eh die nächste Frage teilweise auch schon vorne ein bisschen beantwortet worden. Also es geht auch darum, wie bezieht man die Mitarbeiter eigentlich auch ein? Sodass Transformation und das ganze Change Management bei dem Thema Digitalisierung auch gut funktioniert? Gibt es da irgendwie Best Practice bei euch im Unternehmen, wie ihr das umsetzt? #00:16:41-2#

B: Nein, nicht wirklich. Also es ist relativ schwer zu sagen. Bei uns intern ist es natürlich von dem her mittlerweile leicht, weil wir schon sehr früh damit angefangen haben, Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren. Und diese ganzen Systeme natürlich auch im Haus verwendet werden. Alles, was Richtung Kunde geht, das ist ja nicht nur für den Kunden ein Nutzen, sondern das ist für uns selbst genauso ein Vorteil. Und wenn der Mitarbeiter den eigenen Vorteil erkennt, dann spielt er mit. Also das ist eigentlich das, dass man sagt, bald anfangen mit dem Projekt, mit der Information, dass man sagt, breit streuen, was machen wir da eigentlich? Also nicht irgendwo im finsternen Kämmerlein was entwickeln, den Mitarbeiter frühzeitig einbinden und halt auch den Vorteil klarmachen und erlebbar machen. Ich weiß nicht, ob das so das Best Practice ist, aber wir versuchen es eben so zu machen. Natürlich gibt es dort und da Gegenwind. So klassisch, was ist das für Blödsinn? Das braucht kein Mensch. Ich bin eh so auch voll super. Natürlich gibt es das auch. Sobald man aber nachher halt wirklich diesen Benefit erkennbar macht, dann dauert das nicht lang, das wird relativ schnell angenommen dann. #00:17:58-0#

I: Ja, also aus meiner Sicht kann man das schon als Best Practice heranziehen. Weil, wenn man es zusammenfasst, ihr streut die Informationen sehr breit, ihr kommuniziert das frühzeitig und auch wirklich sehr breit in dem Fall. Ihr zeigt die Vorteile auf und somit haben eigentlich die Mitarbeiter wahrscheinlich auch das Gefühl, durchaus miteinbezogen zu werden und nicht irgendwie fertige Lösungen einfach auf den Tisch geknallt zu bekommen? #00:18:27-4#

B: Ich meine, auf der anderen Seite ist es natürlich schwierig. Vielleicht das kurz ergänzend. Wenn man sehr viele Mitarbeiter sehr früh miteinbindet, hat man natürlich das Problem, die wollen dann auch alle mitreden. Und da muss man natürlich auch aufpassen, dass man halt nicht das Gefühl vermittelt, dass ich nicht auf einmal, ich weiß nicht, hundert Projektmitglieder da drinnen habe, sondern dass die halt wirklich nur informiert werden und natürlich dort und da die Möglichkeit auch haben, dass sie sagen, das würde ich anders machen, aber, dass natürlich nicht jeder Einwand und jeder Wunsch gleich mit ins Projekt einfließt. Das ist und muss natürlich auf der anderen Seite auch klar bleiben. Das ist schon auch schwierig, dass dann zum Schluss nicht einer sagt, ich bin ausgebootet. So in die Richtung. Kommt auch vor. #00:19:14-1#

I: Nach Möglichkeit die Leute nicht zu demotivieren? #00:19:15-4#

B: Genau. #00:19:16-6#

I: Kommen wir eh zu dem Thema Außendienst. Der klassische Außendienst. Welche Rolle spielt der bei Fima? Gerade wenn man das Thema Digitalisierung so sieht, dass es sehr schnell und sehr stark voranschreitet? #00:19:38-2#

B: Es ist eben sehr differenziert zu betrachten. Je nachdem, rede ich von der Business Unit Handwerk oder eben Industrie? Der Handwerksvertrieb, die Business Unit Handwerk betreut klassische Gewerke. Das ist vom Ein-Personen-Unternehmen bis zu irgendeinem Schlosser mit zwanzig Leuten, von mir aus, als Hausnummer jetzt, wo klassisch der Außendienstmitarbeiter hinfährt und verkauft Ware. Das ist halt wirklich, wie soll man sagen, ein altmodisches Geschäft, wo halt wirklich sehr stark auf den Außendienstmitarbeiter, auf den Direktvertrieb gesetzt wird. Und das wird sich auch in absehbarer Zeit nicht so schnell ändern. Wir haben sehr viele Kunden, auch im Handwerk, die ab einer gewissen Größe natürlich auch den Vorteil von Digitalisierung, Anbindungen et cetera erkennen. Ein kleiner Mitarbeiter, der sieht das nicht. Der sieht den Vorteil nicht und dementsprechend ist der halt wirklich angewiesen, oder sind wir auch angewiesen auf diesen klassischen Außendienst, was in der Industrie generell schon anders ist. Da ist der Außendienst zwar auch sehr wichtig, verhältnismäßig aber in Kopffzahlen jetzt gemessen wesentlich kleiner als im Handwerk, weil halt dort einfach mehr diese Prozessberatung im Vordergrund steht. Und da ist jetzt nichts, wo ich wöchentlich oder zweimal in der Woche dastehe und, eh wie vorher gesagt, einen Handschuh verkaufen will oder ein Knipex-Zangerl, da geht es wirklich um das, wie kann ich in der Industrie Prozesse automatisieren? Digitalisieren, verschlanken, optimieren? Und da ist einfach die Aufgabe des Außendienstes eine andere als die vom klassischen Außendienst, weil er doch mehr Berater ist. #00:21:28-6#

I: Das eine ist Produktverkauf, das andere ist Lösungsverkauf? #00:21:31-6#

B: Genau. #00:21:31-9#

I: Aber es ist wirklich so, dass der kleine Handwerksbetrieb schon auch den Außendienst zweimal bei sich haben möchte die Woche? Den Handschuh kann er im Webshop auch abrufen wahrscheinlich, oder? #00:21:43-1#

B: Ja. Es gibt auch so Lösungen fürs Handwerk. Die sind extra maßschneidert. Wie ein Scanner. Ein kleiner Handwerker, der geht durch und scannt sich seine Artikel selber, die er will. Es gibt aber auch viele, die einfach nur tratschen wollen. Also die sind halt Freunde und der kommt vorbei. Und der kommt immer vorbei. Auf der anderen Seite ist aber genauso, wenn da wer vom Würth, vom Engelmayer, vom Haberkorn wer vorbeikommt, wer als Erster da ist, kriegt die Bestellung. Das sind auch solche Kunden, denen das egal ist. Auf der Baustelle, der als Erster da ist, ich brauche jetzt Silikon. Von wem ich das bekomme, ist mir völlig egal. Weil, es ist Silikon, so in die Richtung. Da ist natürlich der Sinn für Digitalisierung oder für Prozesse völlig egal. Der sieht nur, was ich jetzt gerade brauche und da ist einfach die Tätigkeit dahinter

eine ganz andere. Also da ist der Außendienstmitarbeiter halt wirklich der, der von Kunde zu Kunde oft fährt und das abholt. Das fängt, wie gesagt, ab einer gewissen Größe dann an, wo sich auch die kleinen Kunden über Prozesse den Kopf zerbrechen und Gedanken machen. Und dort wird es dann eigentlich interessant, dass man dann auch Lösungen anbietet. Aber viele, wie gesagt, sind auch für einen einfachen Scanner oder Onlineshop nicht zugänglich. #00:23:05-8#

I: Zusammenfassend kann man trotzdem sagen, das eine ist wirklich der klassische Warenverkäufer, der Außendienst. Und das andere ist schon eher dann der Lösungsverkäufer, der durchaus mehr mit Digitalisierung in Berührung kommt? #00:23:19-3#

B: Genau. #00:23:19-7#

I: Die Frage zwölf. Vielleicht muss ich es auch noch mal zusätzlich noch formulieren. Es geht gar nicht darum zu sagen, vielleicht gibt es gar nichts, was heute hindert, ja? Wenn es aber was gibt, geht es mir einfach darum, auch im Interview ein bisschen zu erfahren, wo Sie heute irgendwo Schwächen sehen, oder Potenziale, um eben speziell das Thema Digitalisierung voranzutreiben? Ja? Weil man eben sagt, das ist ein Ressourcenthema? Uns fehlen vielleicht die richtigen Leute oft? Vielleicht gibt es auch keine Hindernisse, ja? Weil ihr eh sagt, ihr seid eigentlich supergut unterwegs. Ihr bringt die Projekte so durch, wie ihr euch das vorstellt. Es werden die Budgets zur Verfügung gestellt. Dann ist es natürlich auch eine gute Antwort, ja? Aber, wie gesagt, die Frage geht eher darum, gibt es Hindernisse heute oder gibt es Potenziale, ja? #00:24:04-3#

B: Ja. Also das Hindernis würde ich schon so sehen, dass es ein Kapazitätsthema ist. Ich glaube, es ist überall so, kein Mitarbeiter ist auf fünfzig Prozent geplant und hat dann wirklich auch die Kapazitäten frei, dass er sich intensiv um solche Projekte kümmert. Es funktioniert grundsätzlich ganz gut. Also wir kriegen es ganz gut hin. Aber, wenn etwas verbesserungswürdig ist in dem Thema, Digitalisierungsprojekte abwickeln und schneller umsetzen, ist es bei uns definitiv das Kapazitätsthema. Und ich glaube, das ist überall gleich. Weil es halt einfach das Thema ist, diejenigen, die wirklich auch gut in den Prozessen drinnen sind, die wirklich die Verbesserung auch prozesstechnisch definieren können, dass ich sage, wie muss dieser digitale Prozess schlussendlich danach ausschauen, wenn man Richtung Kunde geht, das ist auch der Mitarbeiter, der sonst relativ viel zu tun hat. Und ist aber auch gut, weil das ist genau der, den ich brauche, damit ich ordentliche Lösungen erstellen kann. Weil, wie vorher gesagt, wenn eine kleine Truppe irgendwo im finsternen Kämmerlein sitzt und irgendwelche Prozess-Sheets anschaut und sagt, so schaut es aus, das ist halt eine reine Theorie. Und das haben wir schon sehr oft gesehen, wo man sagt, das bringt sehr viel, zum Kunden zu fahren, das vor Ort anzuschauen, mit den Betroffenen nachher auch zu reden. Bei uns intern, aber auch beim Kunden, um halt dann wirklich eine durchgängige Lösung zu erstellen. Und dass halt derjenige dann auch die Zeit hat, das ist eigentlich eher die Schwierigkeit. #00:25:41-4#

I: Das heißt, das ist dann nicht der Außendienst, der sich das dann auch anschaut und bewertet, sondern der nimmt dann wirklich einen Prozessmanager mit, oder einen aus eurer Business Unit, der den Kunden dann vor Ort betreut und quasi das dann auch umsetzt, wenn es zu irgendwelchen Projekten kommt? #00:25:56-9#

B: Nein. Da rede ich eher von Innovationen, von Projekten, Neuentwicklungen. Das andere ist eher Umsetzung von einer Digitalisierungslösung, die schon besteht. #00:26:13-2#

I: Die es schon gibt? #00:26:13-9#

B: Genau. Also da gibt es fix definierte Projektteams quasi schon. Das ist eher das operative Geschäft. Da sehe ich eigentlich keine Themen. Da sind wir relativ flott und gut dabei. Ich habe eher von dem Innovationsprozess selbst geredet. #00:26:32-3#

I: Innovationsprozessen? #00:26:33-4#

B: Genau. #00:26:34-1#

I: (...) Der letzte Fragenblock, das sind die letzten fünf Fragen, geht ein bisschen auf das Thema Kunde, Markt. Da ist halt auch die erste Frage ein bisschen, wie wichtig seht ihr das in Bezug auf Wettbewerb? Auch, wenn ihr eure Mitbewerber anschaut? #00:26:56-2#

B: Es ist sehr wichtig. Die letzten Jahre kann man das gut erkennen. Also wir haben 2013 angefangen mit Automaten Systemen. 2011 mit RFID. Und da waren wir eigentlich sehr lange Vorreiter, wenn man so will. Und mittlerweile, in den letzten Jahren erkennt man schon, dass sehr viele andere Unternehmen auch auf diesen Zug aufspringen und natürlich versuchen, sich damit auseinanderzusetzen, weil halt auch die die Zeichen der Zeit, sage ich jetzt einmal, erkannt haben, dass es halt wesentlich gescheiter ist, für den Kunden und fürs Unternehmen selber, wenn ich Prozesse automatisieren und digitalisieren kann und das auch als Lösung anbieten kann. Und das merkt man schon. Also alleine von den Herstellern her, von den Anbietern und am Markt, vom Wettbewerb, was sich dort tut, das geht sehr stark eigentlich in Richtung Digitalisierung. Und das ist halt schon was, was uns natürlich dann auch vor, Schwierigkeiten würde ich jetzt nicht sagen, aber was den Wettbewerb anfacht, weil man natürlich jetzt nicht sich irgendwie auf den Lorbeeren ausruhen kann. Wo ich sage, ja, wir waren halt die Ersten. Das nutzt nichts. Man muss der Beste sein. Und das facht natürlich schon Wettbewerb sehr stark an. Dass man sagt, man hat halt einfach dieses Ziel, permanent dort auch zu investieren und zu wachsen in dem Bereich. #00:28:21-4#

I: (...) Wenn man es jetzt quasi in so Kategorien hineinbringt, was sind aus eurer Sicht, oder aus Ihrer Sicht die wichtigsten Treiber oder die dringlichsten Treiber für das Thema Digitalisierung? #00:28:39-2#

B: Da würde als Erstes sagen, Personalkapazitäten. Weil es halt, so wie es jetzt ist, irrsinnig schwierig ist, Mitarbeiter zu finden. Und wenn man jetzt sagt, man hat Systeme, die einen Großteil automatisch abnehmen, es gibt eh Prozesskostenrechner auch, wie man das gegenüberstellen kann mit solchen Systemen und so, wo man halt schon sieht, es ist oft gar nicht der Preis das Ausschlaggebende. Dass ich sage, ich habe mir jetzt wahnsinnig viel Geld erspart, sondern ich habe mir wahnsinnig viel Arbeit erspart. Und ich glaube, das ist eigentlich der Kerntreiber, würde ich jetzt einmal sagen, oder der größte dieser Kerntreiber, wo man sagt, man spart sind natürlich durch die Automatisierung und durch die Digitalisierung Arbeitskraft und dementsprechend habe ich diesen Druck, einen Mitarbeiter zu finden nicht ganz so stark, als wenn ich jetzt wirklich wen haben müsste, der das macht. Weil das ist schon so, das hören wir schon sehr oft, dass er sagt, ich habe jetzt vielleicht keine Ersparnis oder nicht die wahnsinns Ersparnis teilweise, weil er vorher schon sehr effizient gearbeitet hat, und natürlich, keiner macht jetzt einen Blödsinn, ist eh klar. Aber er hat sich einfach so viel Arbeitszeit für Monteure et cetera erspart, dass er sagt, der soll ja auch wertschöpfende Tätigkeiten machen und nicht irgendwo herumlaufen. #00:30:01-4#

I: Der macht einfach was anderes? #00:30:02-5#

B: Genau. Also das ist das Hauptthema. Dass man sagt, diese logistischen Tätigkeiten, die kann ich halt ablösen durch wertschöpfende Tätigkeiten. Das Zweite ist natürlich trotzdem auch der Kostenpunkt. Dass er sagt, das kostet natürlich auch alles Geld. Alles, was ich mir irgendwie an Prozessen einsparen kann, was automatisch und digital rennt, spare ich irgendwo an Kosten wieder ein, wenn ich es vorher manuell gemacht habe. Und das sind eigentlich die zwei Treiber. Wenn man einen Dritten noch dazu nennen möchte, dann kann man sicher sagen, okay, die Kundenanforderungen, wie es da in der Frage schon definiert ist, kann man sicher auch dazunehmen, weil natürlich auch der Kunde digital affiner wird über die Zeit und die Anforderungen, die wir heute haben, halt weiterentwickelt sind, als wie wir sie noch vor fünf, sechs, sieben Jahren gehabt haben. Alles, ich sage jetzt einmal, was dort ein

Wahnsinn war, dass man sagt, boah, voll super, wir sind die Besten, wir bieten das an, das ist total klasse, das ist heute längst erledigt und braucht keiner mehr. Das ist Standard. Wenn du das nicht erfüllst, geh ich zu wem anderen, dann ist es sowieso das Schlechteste. Also das hat sich sehr stark weiterentwickelt auch. #00:31:21-2#

I: Ja, das passt eigentlich ganz gut. Das ist nämlich auch die Überleitung zur nächsten Frage dann. Das heißt, das spürt man auch im Kaufverhalten? Diesen Generationswechsel, ja? Wenn der Kunde jetzt affiner wird, würde ich jetzt einmal sagen, dass das prinzipiell dem geschuldet ist, dass einfach junge Arbeitskräfte dazukommen, ja? Aber seht ihr da noch irgendwelche anderen Verhaltensveränderungen? Wir zum Beispiel, wir sehen ganz klar, die Jungen, die setzen dann halt auf Webshops. Die haben drei Webshops offen und die vergleichen eigentlich in der Minute die Preise. Reden den Außendienst darauf an et cetera. Also wir spüren schon, dass die Arbeitsweise sich verändert hat, ja? Und da ist halt eher die Frage, wie nehmt ihr das wahr? Wie nehmen Sie das wahr in der Branche, in Ihrem Umfeld, wie da die Kunden sich momentan verhalten auch in Bezug auf Digitalisierung? #00:32:12-9#

B: Ja, wie gesagt, sie werden affiner und der Anteil an digitalen Auftragseingängen steigt eben sehr stark. Also das merkt man schon. Und was mir schon auch vorkommt, ist halt diese Bindung, die Langfristigkeit. Ich weiß nicht, ob ich das jetzt dann Jungen zuschreiben würde, aber so ein Digitalisierungsprojekt ist ja immer auch eine Investition, wenn man das mit dem Kunden oder mit dem Lieferanten gemeinsam macht. Und dementsprechend ist das schon auch eine Investition in die Zukunft. Und von dem her würde ich jetzt gar nicht sagen, dass der Kunde irgendwie sprunghafter wird und im Onlineshop schneller irgendwo hin und herspringt. Das würde ich eher beim Endkunden sehen. Also im B2B-Bereich stimme ich da voll zu, aber B2B würde ich das gar nicht unbedingt sagen. Also da ist schon eher das Ziel, langfristige Partnerschaften und das möglichst effizient und automatisch digital eben abzuwickeln. Also das wird schon sehr stark mehr. #00:33:12-8#

I: Darf ich fragen, wie hoch euer Digitalisierungsanteil aktuell ist? Also von den Bestellungen her? #00:33:17-6#

B: Bei der Auftragseingabe sind wir bei knapp achtzig Prozent in der Industrie. Im Handwerk kann ich es nicht sagen. Also was wirklich automatisch verarbeitet wird. Da greift keiner mehr irgendwas an. Außer eben der Kommissionierer, der das dann zusammenpacken muss. Und selbst da ist das nur bei gewissen Dingen, gewissen Artikeln, die eben nicht automatisch kommissioniert werden können. Also da sind wir schon sehr, sehr weit. Aber wie gesagt, das ist der Wert für die Industrie. Im Handwerk sind wir da deutlich darunter. Wobei man eben auch versucht, mit eShop-Lösungen und Scanner-Lösungen, also sehr einfach, niederschweligen Angeboten natürlich den Kunden irgendwo in eine Digitalisierung reinzuführen, weil es natürlich trotzdem auch ein Vorteil für uns ist. Weil auch, wenn der Kunde vielleicht den Vorteil nicht sieht, alles, was ich mir selber an Arbeit erspare, kann ich mir ja selber auch optimieren. #00:34:12-3#

I: Also da ist auch das Ziel, niederschwellig dran zu arbeiten? #00:34:17-3#

B: Genau. #00:34:18-3#

I: Sie haben es jetzt auch gerade mit dieser Frage ein bisschen beantwortet, die nächste Frage. Weil es geht natürlich auch darum immer, wem soll es nutzen? Jetzt haben Sie eh gerade gesagt, wenn man den Kunden jetzt zuerst überzeugen muss oder bis er überzeugt ist, hat es natürlich auch immer sehr viele Vorteile fürs eigene Unternehmen, weil einfach die Arbeit weniger anfällt. Wo würden Sie jetzt sagen, einfach aus Ihrer Erfahrung heraus, bei den einzelnen Projekten, ist der Schwerpunkt eher Richtung Kunde gerichtet? Also wir wollen Lösungen und digitaler werden für den Kunden, um es zu vereinfachen? Oder ist es eher intern gerichtet? Wir wollen halt einfach in unseren Prozessen effizienter sein und wollen weniger Arbeit? Oder wollen wertschöpfendere Tätigkeiten? Wo ist da der, ich will jetzt nicht sagen

Schwerpunkt, weil wahrscheinlich beide wichtig sind? Aber wo geht eher die Tendenz hin? #00:35:04-2#

B: Also die Tendenz geht trotzdem mehr in Richtung Kunde. Also es muss der Vorteil für einen Kunden da sein. Also wir versuchen natürlich, standardisierte Lösungen anzubieten, die für so viele Kunden wie möglich ein Vorteil sind, aber natürlich gelingt halt das sehr häufig nicht. Und natürlich muss man dort und da Anpassungen machen und sich auch weit aus dem Fenster lehnen, um halt den Vorteil für den Kunden auch wirklich zu haben. Weil, wenn ich jetzt sage, ich richte mich hauptsächlich nach dem, was ich intern für mich als Vorteil habe, dann werde ich wahrscheinlich nicht recht lange sein Lieferant sein. Weil dann habe ich mir zwar selbst optimiert, aber der Vorteil, der Nutzen muss eigentlich beim Kunden sein. #00:35:46-2#

I: (...) Dann sind wir schon bei der letzten Frage. Kundenbindung, das haben jetzt auch schon ganz kurz gehabt. Also der Mehrwert ist da, wenn wir sagen, der Kunde ist quasi umfangreicher digitaler angebunden? #00:36:09-2#

B: Auf jeden Fall. #00:36:09-2#

I: Aber gibt es noch was, wo Sie sagen, da sehe ich einfach auch die Vorteile daraus? Unabhängig jetzt nur von der Kundenbindung, wenn der digitaler angebunden ist? Weil es vielleicht auch einfacher ist, weil es weniger aufwendig ist? #00:36:21-8#

B: Es bringt eine Stabilität. Also man merkt schon, manuelle Aufträge gehen sehr viel unregelmäßiger ein als digitale Aufträge. Und das ist schon was, wenn man sagt, man kann natürlich seine Bedarfe auch ein bisschen einpendeln und man kann sich danach richten. Also wir arbeiten sehr stark trotzdem auch mit Forecasts, damit wir natürlich auch genug in den Automaten oder in den Lösungen natürlich auch belagert haben und bevorratet haben. Aber grundsätzlich ist schon die Stabilität, dass man sagt, wir kriegen unser eigenes Lager mit den digitalen Lösungen schon ein Stück weit natürlich stabiler bewirtschaftet. #00:36:59-3#

I: Also es hat eigentlich für euch auch wirklich Vorteile in der Lagerbewirtschaftung? #00:37:03-7#

B: Genau. Also würde ich schon sagen. Bin ich jetzt nicht direkt der Spezialist, was unsere interne Logistik und das Lagermanagement betrifft, aber ich würde schon sagen, dass wir intern durch die Digitalisierung oder durch den hohen Digitalisierungsgrad und durch eben diese damit einhergehende Stabilisierung von den Aufträgen schon Vorteile haben. Ja. #00:37:28-6#

I: (...) Dann sind wir eh schon fast mit den Interviewfragen durch. Danke dafür. #00:37:40-0#

B: Ja, gern. #00:37:41-5#

I: Die Bewertungsmatrix, die haben wir eh kurz angesprochen. Die ist jetzt quasi schon fertig ausgefüllt, oder? #00:37:47-9#

B: Ja, die habe ich fertig ausgefüllt. Und da komme ich jetzt aber von daheim nicht drauf. Das lässt er mich nicht aufmachen. Aber, wenn das noch bald genug ist, am Montag bin ich das nächste Mal im Büro. Dann würde ich es am Montag rausschicken. #00:38:01-5#

I: Das passt. Einfach dann durchschicken. Ich werde es mir dann durchschauen. Wenn ich vielleicht noch ein, zwei Verständnisfragen habe, oder einfach da Detailfragen, weil es extrem hoch oder extrem niedrig bewertet ist, dann würde ich mich noch mal kurz melden, wenn ich das darf? #00:38:15-3#

B: Ja, sicher. Sehr gern. #00:38:16-4#

I: Das wird dann nicht lange dauern. Und dann kann ich es mit dem Interview und mit der Bewertungsmatrix sehr gut verknüpfen. #00:38:22-9#

B: Ja. Sehr gern. Einfach anrufen. Die Telefonnummer ist eh in der Signatur im Mail. Kein Problem. #00:38:29-8#

I: Okay. Super. #00:38:31-9#

B: Ich hoffe, ich habe alles zufriedenstellend für die Auswertung soweit beantworten können. #00:38:41-7#

I: Ja, es ist gut, wenn man einfach die Eindrücke dann gewinnt. Also was man jetzt schon sagen kann, es ist, glaube ich, jetzt das fünfte Interview, im Markt ticken alle sehr ähnlich. Das kann man schon ein bisschen ableiten. Man sieht leichte Unterschiede einfach nur im Angang. Wie das in die Organisation reingebracht wird. Wie die Digitalisierung gesehen wird vom strategischen Schwerpunkt her. Beim Thema Daten gibt es unterschiedliche Ansätze. Aber da ist halt auch immer sehr stark das Konzernumfeld ein Treiber. Das muss man auch sagen. Also auch wir erleben das so. KI ist speziell ein Konzerntema übergeordnet. #00:39:20-7#

B: Ja. #00:39:21-8#

I: Ja, weil uns schlichtweg in einem kleinen Land wie Österreich auch die Ressourcen für das fehlen. Und da gibt es halt wirklich sehr schöne Parallelen, ja? Gerade auch der Außendienst. Ich glaube, der funktioniert überall ähnlich. Und auch was die digitale Affinität betrifft beziehungsweise das Thema Kundensegmentierung ist immer ein sehr spannendes, ja? Genau. Da hätte ich jetzt eh eine ergänzende Frage einfach nur dazu. Die steht jetzt nicht dabei. Hoffentlich können Sie sie auch beantworten. Arbeitet ihr mit klassischen Segmentierungen bei den Kunden? Oder gibt es einfach schon nur einfach die zwei Bereiche? Jetzt klassisches Handwerk und Industrie? Da gibt es eigentlich dann keine Abstufungen? Oder sind dort schon auch noch Abstufungen vorhanden? #00:39:59-9#

B: Nein, es gibt schon Abstufungen. Und da sind halt nach den unterschiedlichen Ausprägungen von Kunden. Wie viel Mitarbeiter hat er? Wie viel Umsatz macht er? Et cetera. Also gibt es schon auch Kriterien. In der Industrie wie auch im Handwerk gibt es unterschiedliche Abstufungen von bis, wo die Kunden natürlich dann einkategoriert werden. #00:40:20-2#

I: Und was ist die Konsequenz daraus? Also, wenn man jetzt sagt, der Kunde ist jetzt in dem Segment zweihundert Mitarbeiter und größer. Ist es dann ein differenziertes Leistungsportfolio, das ihr anbietet? Eine differenzierte Anbindung? Kundensupport, was auch immer? Oder ist es ein Preisthema? #00:40:37-8#

B: Nein, überhaupt nicht. Also es wird schon versucht, jeden Kunden natürlich gleich zu behandeln und gleich zu bedienen. Wäre aus der komplexen Logistik heraus, so groß, wie wir sind, gar nicht möglich, dass ich da jetzt irgendwie anfange, oder auch unfair, muss man auch dazusagen, einen kleinen Kunden anders zu behandeln jetzt als einen großen. Was aber schon sehr stark ist, das sind Dinge wie das Preisthema. Also speziell im Handwerk natürlich dieses Rabattthema. Einer, der einmal im Jahr um dreihundert Euro irgendwas kauft, dem werde ich mit Rabatten natürlich nicht so entgegenkommen wie einem großen Kunden, wo ich regelmäßig hinliefere. Solche Themen. Und das andere ist natürlich eben dann auch die Lösungsumsetzung oder wie häufig der Vertrieb natürlich dann auch dort ist. Also wie viel Aufwand im Personellen bringe ich nachher wirklich dem Kunden dann auch entgegen. Und mit einem großen Kunden setze ich mich wesentlich mehr dann ein, dass ich sage, okay, man lehnt sich auch mehr aus dem Fenster in der Lösungsfindung. Oder eben im Handwerk nachher auch in der Bewirtschaftung. Wo ich dann sage, bei einem kleinen Kunden steht natürlich auch dem nichts entgegen. Weil ich werde nicht riesengroße Summen investieren,

um dem alles zurechtzubiegen für das, dass er dann im Jahr um zweitausend Euro einkauft.
#00:41:59-3#

I: Das heißt, von der logistischen Lösung her, ist es schon so, der kleine Handwerksbetrieb, der um zweitausend Euro bestellt, kann genauso seine Zustellung theoretisch fünfmal die Woche haben wie der große Industriebetrieb? Oder gibt es da schon Unterschiede?
#00:42:16-6#

B: Ja, das sind die, die selten bestellen. Und dementsprechend, wenn der eine Bestellung abgibt, dann ist die genauso am nächsten Tag da, wie ein Großkunde, der fünfmal die Woche bestellt. Der kriegt es genauso am nächsten Tag. Er wartet nicht länger drauf. Ich habe halt seltener eine Bestellung natürlich und dementsprechend weniger Aufwand, aber er wird nicht irgendwie eingekategoriert, dass ich sage, der große Kunde wird bevorzugt oder was. Da gibt es andere Mechanismen, die das eben priorisieren. Das wäre nicht sinnvoll, das anhand von der Größe zu machen. #00:42:48-7#

I: (...) Sehr schön. Gut, okay. Dann sage ich einmal vielen Dank für die Möglichkeit und auch fürs Interview. Ich beende jetzt mal die Transkription, weil alles andere ist jetzt eh quasi schon ein bisschen außerhalb vom Interview wahrscheinlich. #00:43:09-5#