

TOOLBOX

Digitale Transformation im Großhandel gestalten



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



grosshandel-bw
Service GmbH



Ferdinand-
Steinbeis
-Institut

Entstehung der Toolbox

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg entstand in der Zusammenarbeit zwischen großhandel-bw und dem Ferdinand-Steinbeis-Institut der Steinbeis-Stiftung eine **TOOLBOX**, die Unternehmen im Großhandel ein strukturiertes mehrstufiges Vorgehen bieten, um die Digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.

Mit der Hilfe von 13 Großhandelsunternehmen konnten großhandelsspezifische Fähigkeiten identifiziert werden. Die befragten Unternehmen unterschieden sich hinsichtlich ihrer Branchen-zuordnung, ihrer Unternehmensgröße sowie ihres -umsatzes.

Fähigkeiten sind definiert, als unternehmensindividuelle, interdisziplinäre Leistungsbündel zur bestmöglichen Erbringung von Wertschöpfung. Sie beschreiben auf abstrakter Ebene, was gemacht wird. Damit bilden Fähigkeiten den Link zwischen Wertschöpfungsszenarien und Technologien (Lankhorst 2017; Wißotzki 2018).

Damit sind Technologien und Mitarbeiter ausschlaggebend für die unternehmensspezifische Umsetzung von Fähigkeiten. Die unternehmensspezifischen Fähigkeiten können dabei in sehr unterschiedlichen Ausprägungen vorliegen.



Auf Basis der ca. 60, in den Interviews identifizierten Fähigkeiten wurde die Toolbox gestaltet. Die Fähigkeiten wurden unterteilt in konventionelle Fähigkeiten, produzierende Fähigkeiten, dienstleistende Fähigkeiten und lösungs anbietende Fähigkeiten.

Beschreibung der Toolbox

Für die Anwendung im Unternehmen wurden die Fähigkeiten auf Karten gedruckt. Jede Fähigkeitenkarte hat auf der Vorderseite die Fähigkeitenbezeichnung und auf der Rückseite die jeweilige Beschreibung.

Fähigkeiten Typ	Grafische Darstellung	Beschreibung
Konventionelle Fähigkeiten des Großhandels		Die konventionalen Fähigkeiten der Großhändler sind an der Schnittstelle zwischen Herstellern und gewerblichen Kunden zu verorten. Dazu zählen u.a. der An- und Verkauf von Produkten und Rohmaterial sowie deren Lagerung und Lieferung.
Produzierende Fähigkeiten des Großhandels		Zu den produzierenden Großhandelsfähigkeiten zählen jene, welche aus dem produzierenden Gewerbe bekannt sind. Hierbei wird manches Handelsgut von den Großhändlern selbst produziert. Entsprechend entstanden bei diesen Unternehmen u.a. gewisse Fähigkeiten in den Bereichen Entwicklung und Fertigung.
Dienstleistende Fähigkeiten des Großhandels		Die Dienstleistungsfähigkeiten basieren auf der spezifischen Expertise des Großhändlers, welche sich u.a. in Beratung und Schulung widerspiegeln.
Lösungsanbietende Fähigkeiten des Großhandels		Darunter werden im Großhandel jene Fähigkeiten gebündelt, welche über Produktion, Dienstleistung und Großhandelstätigkeiten hinausgehen. Hierzu zählen die Mitgestaltung von Endprodukten und die Koordination von Wertschöpfungsnetzwerken.
Wertschöpfungsszenario - Status Quo		Zentrale Karte, die von den Fähigkeiten umringt wird. Beschriftet wird diese Karte mit dem aktuellen Wertschöpfungsszenario.
Wertschöpfungsszenario - zukünftig		Zentrale Karte, die von den Fähigkeiten umringt wird. Beschriftet wird diese Karte mit dem zukünftigen Wertschöpfungsszenario.
Partner		Partnerunternehmen sind unerlässlich, um Wertschöpfung zu generieren. Auf dieser Karte werden Partner definiert, die einen Beitrag zur Wertschöpfung liefern können.
Bereits im Unternehmen vorhanden (Grüner Klebepunkt)		Der grüne Klebepunkt markiert bereits im Unternehmen vorhandene Fähigkeiten.
Fähigkeiten werden in einer anderen Ausprägung benötigt (Blauer Klebepunkt)		Der blaue Klebepunkt markiert Fähigkeiten, die in einer anderen Ausprägung benötigt werden, um damit zukünftige Wertschöpfung zu ermöglichen. Digitale Technologien bieten die Möglichkeit Fähigkeiten in einer anderen Ausprägung aufzubauen.
Reservekarte		Bei Bedarf können auf dieser Karte Fähigkeiten, Wertschöpfungsszenarien oder Partner ergänzt werden.

Anwendung der Toolbox

Die Anwendung der Toolbox kann in neun aufeinander aufbauenden Schritte untergliedert werden. Diese Schritte helfen Großhandelsunternehmen bei der Gestaltung der digitalen Transformation zu neuen Wertschöpfungsszenarien. Die ersten sechs Schritte helfen dabei das bestehende Wertschöpfungsszenario zu transformieren und weiterzuentwickeln.

Mit den optionalen Schritten sieben bis neun hilft die Toolbox bei der Generierung zusätzlicher Wertschöpfung in Netzwerken. Damit haben die Unternehmen die Möglichkeit, abseits ihres bisherigen Kerngeschäfts Wertschöpfung in einem anderen Markt zu generieren.

Die neun Schritte lauten wie folgt:

1. Definition des Wertschöpfungsszenarios im Status Quo
2. Auslegung der vorhandenen Fähigkeiten im Status Quo
3. Zukünftiges Wertschöpfungsszenario formulieren
4. Kennzeichnung vorhandener Fähigkeiten für das zukünftige Wertschöpfungsszenario (grüner Klebepunkt)
5. Auswahl weiterer Fähigkeiten für das zukünftige Wertschöpfungsszenario
6. Prüfen, ob die Fähigkeiten in veränderter Ausprägung benötigt werden, um zukünftige Wertschöpfung zu ermöglichen (blauer Klebepunkt)

Optional werden die Schritte sieben bis neun durchlaufen, um zusätzliche Wertschöpfung in Netzwerken zu generieren.

7. Partner definieren
8. Partnern Fähigkeiten zuordnen
9. Optionaler Abbau nicht mehr benötigter Fähigkeiten

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte mit entsprechenden Beispielen näher erläutert.

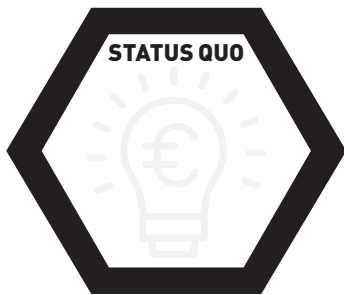
Schritt 1:

Darstellung des Wertschöpfungsszenarios im Status Quo

Im ersten Schritt des Vorgehens wird das derzeitige Wertschöpfungsszenario des Unternehmens kurz definiert. Im Fokus steht dabei nicht die detaillierte Ausspezifizierung des Wertschöpfungsszenarios, sondern eine kurze Beschreibung. Beispiele hierfür sind:

1. Handel mit Gastronomiebedarf
2. Handel mit Beschlägen
3. Handel mit Lagern

Dieser Status Quo des Wertschöpfungsszenarios wird auf eine leere Karte mit dem nachfolgenden Symbol geschrieben.

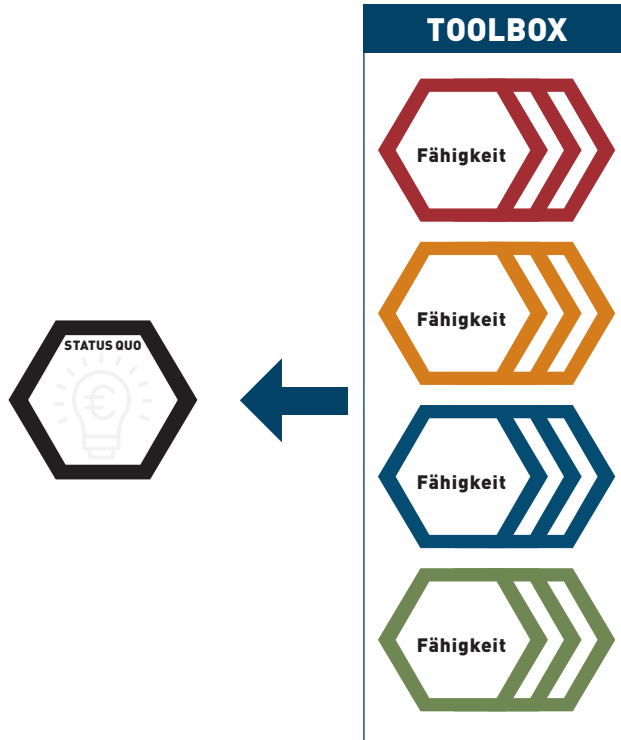


Wertschöpfungsszenario im Status Quo

Schritt 2:

Auslegung der vorhandenen Fähigkeiten im Status Quo

Im zweiten Schritt werden die Fähigkeiten ausgewählt, über die das Unternehmen aktuell verfügt. Hierfür werden nacheinander die Karten durchgegangen und geprüft, ob das Unternehmen über die jeweilige Fähigkeit verfügt.



Fähigkeiten, über die das Unternehmen verfügt, werden an die Karte „Wertschöpfungsszenario Status Quo“ angelegt. Beispiele für diese Fähigkeiten können dabei sein:

- Hohe Liefergeschwindigkeit (Konventionelle Fähigkeiten)
- Zielgruppenspezifische Schulung (Dienstleistende Fähigkeiten)
- Customer Integration (Lösungs anbietende Fähigkeiten)



Schritt 3:

Zukünftiges Wertschöpfungsszenario formulieren

Aufbauend auf dem Status Quo definiert das Unternehmen das zukünftige Wertschöpfungsszenario und notiert dieses auf die Karte Wertschöpfungsszenario - zukünftig. Hierbei kann es sich um ein gänzlich neues Wertschöpfungsszenario oder eine Modifikation des bestehenden handeln. Aus den Beispielen in Schritt 1 können folgende zukünftige Wertschöpfungsszenarien abgeleitet werden:

1. Handel mit Gastronomiebedarf wird zu Lösungsanbieter für Supermarktkonzepte
2. Handel mit Beschlägen wird zu Lösungsanbieter für Raumkonzepte
3. Handel mit Lagern wird um verschiedene Dienstleistungen ergänzt

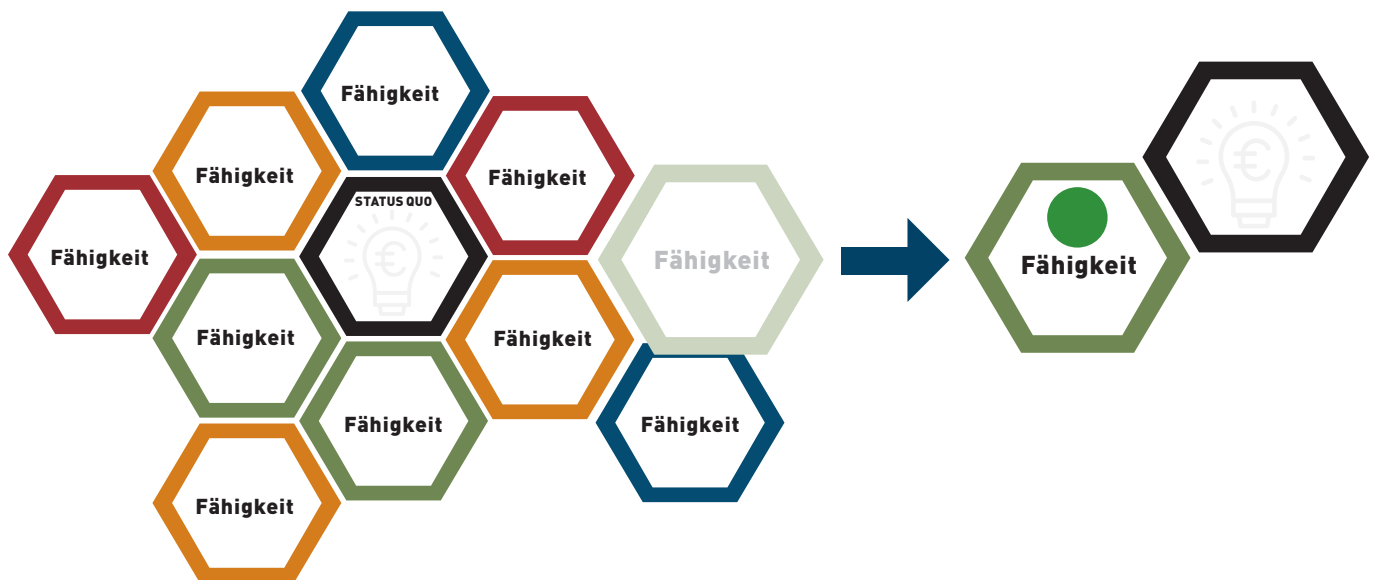


Zukünftiges Wertschöpfungsszenario formulieren

Schritt 4:

Kennzeichnung vorhandener Fähigkeiten für das zukünftige Wertschöpfungsszenario (grüner Klebepunkt)

Für das zukünftige Wertschöpfungsszenario werden bereits vorhandene Fähigkeiten aus dem Status Quo übertragen, welche auch im zukünftigen Wertschöpfungsszenario relevant sind. Übertragene Fähigkeiten werden an die Karte mit dem zukünftigen Wertschöpfungsszenario angelegt und mit einem grünen Klebepunkt markiert.

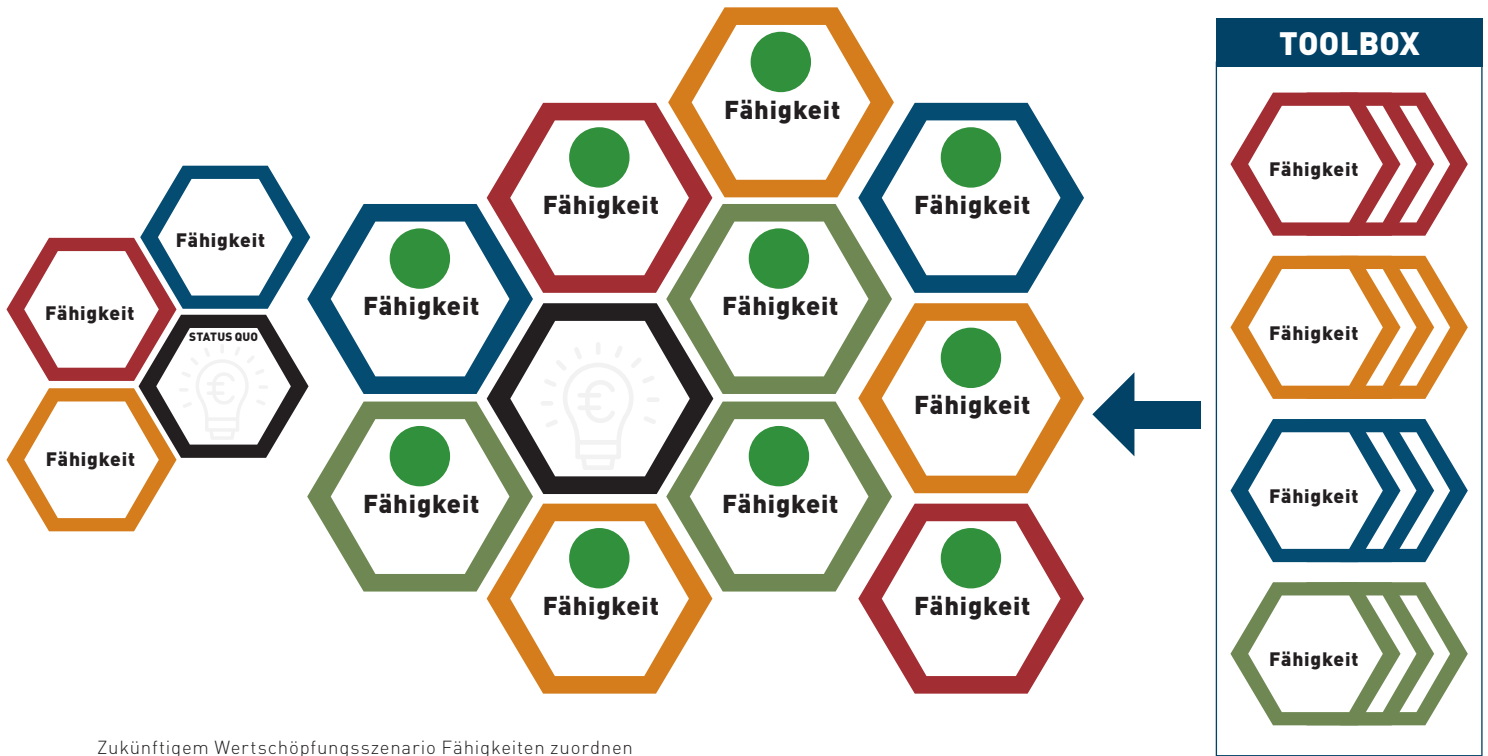


Kennzeichnung vorhandener Fähigkeiten

Schritt 5:

Auswahl weiterer Fähigkeiten für das zukünftige Wertschöpfungsszenario

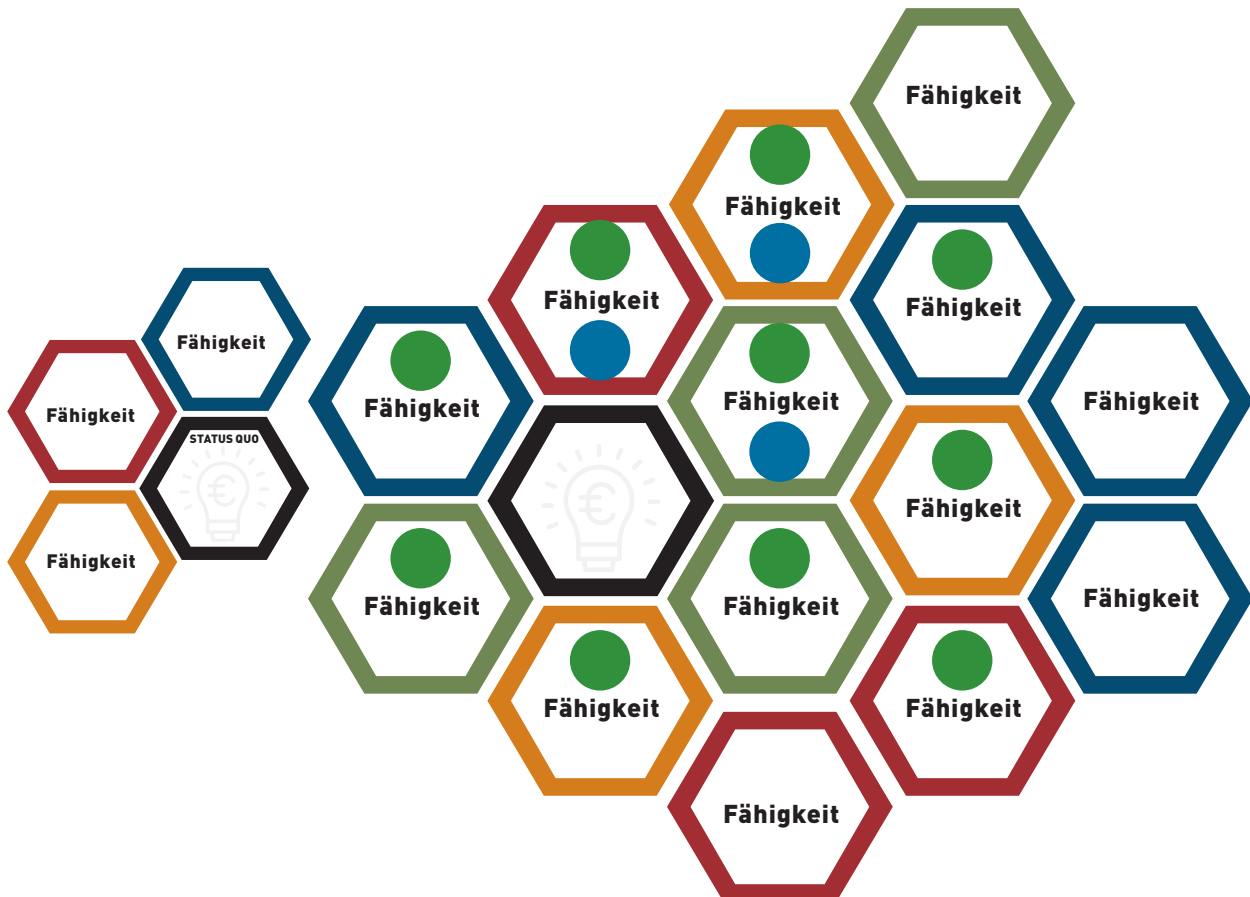
Zusätzlich zu den bereits vorhandenen Fähigkeiten werden weitere Fähigkeiten ausgewählt, die für die Umsetzung des zukünftigen Wertschöpfungsszenarios benötigt werden.



Schritt 6:

Prüfen, ob die Fähigkeiten in veränderter Ausprägung benötigt werden, um zukünftige Wertschöpfung zu ermöglichen (blauer Klebepunkt)

Im zukünftigen Wertschöpfungsszenario kann die Fähigkeit in einer anderen Ausprägung benötigt werden. Beispielsweise die Fähigkeit zielgruppenspezifische Schulung kann im bisherigen Wertschöpfungsszenario analog durchgeführt werden. Zukünftig soll sich die Ausprägung verändern und die Schulungen in Form von Online-Kursen angeboten werden. In diesem Fall wird die Karte mit einem blauen Klebepunkt markiert.



Kennzeichnen der Fähigkeiten die in einer anderen Ausprägung benötigt werden

➤ **Aufbauend auf den Schritten eins bis sechs können optional die Schritte sieben bis neun durchlaufen werden. Diese Schritte unterstützen Unternehmen bei der Generierung zusätzlicher Wertschöpfungsszenarien in Netzwerken.**

Schritt 7:

Partner definieren

Um Wertschöpfung in einem Netzwerk zu generieren, müssen zunächst bestehende und zukünftige Partner definiert werden, welche einen Beitrag zum zukünftigen Wertschöpfungsszenario leisten können.

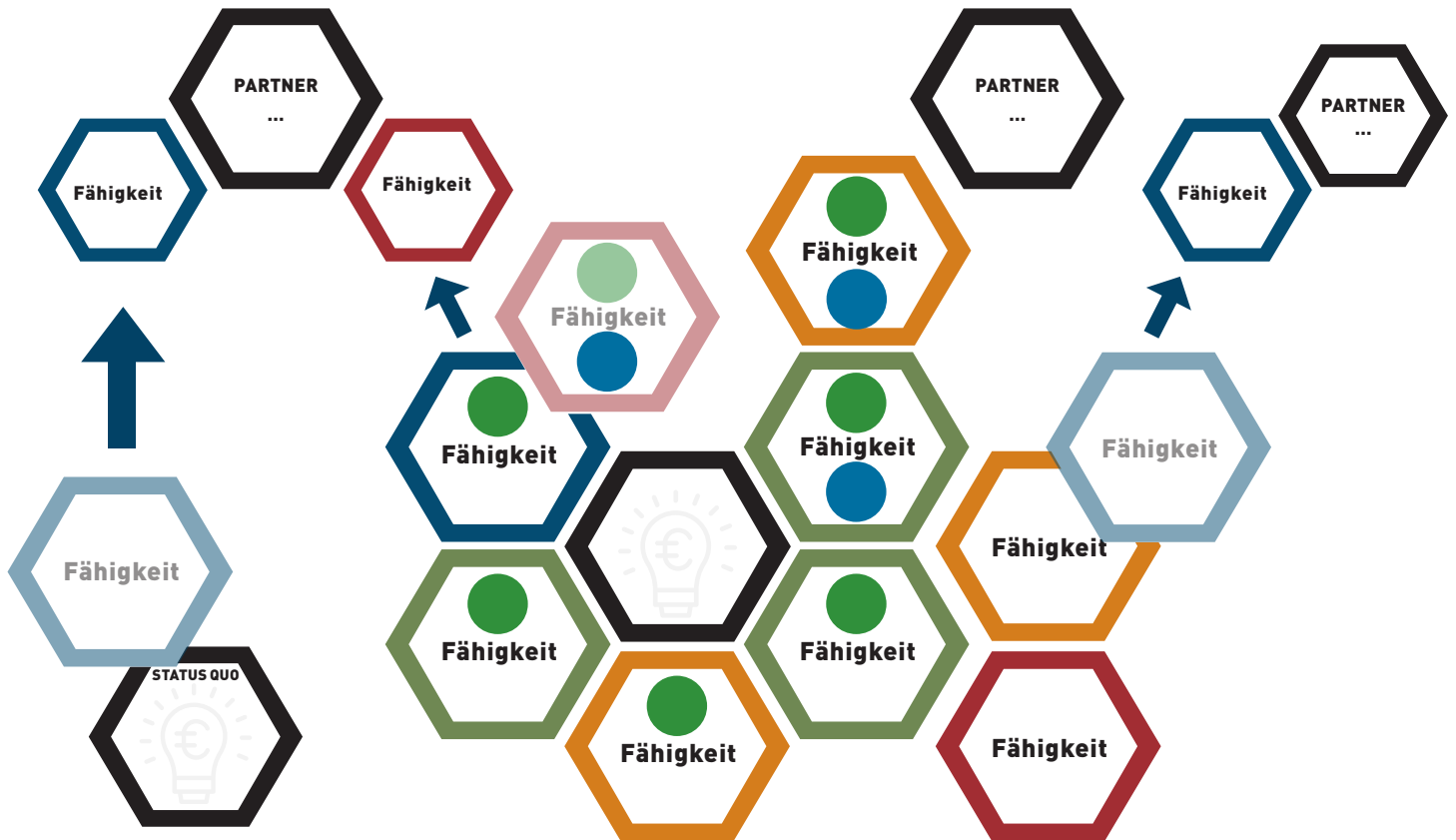


Partner definition

Schritt 8:

Partnern Fähigkeiten zuordnen

Partnern können im nächsten Schritt Fähigkeiten zugeordnet werden, die das Unternehmen im zukünftigen Wertschöpfungsszenario nicht (mehr) im eigenen Unternehmen verortet. Mittels der Schritte sieben und acht wird eine Übersicht über die Netzwerkstruktur des zukünftigen Wertschöpfungsszenarios geschaffen.



Partner Fähigkeiten zuordnen

Schritt 9:

Optionalen Abbau nicht mehr benötigter Fähigkeiten

Die Fähigkeiten, die für das zukünftige Wertschöpfungsszenario nicht mehr benötigt werden, können schrittweise abgebaut werden.

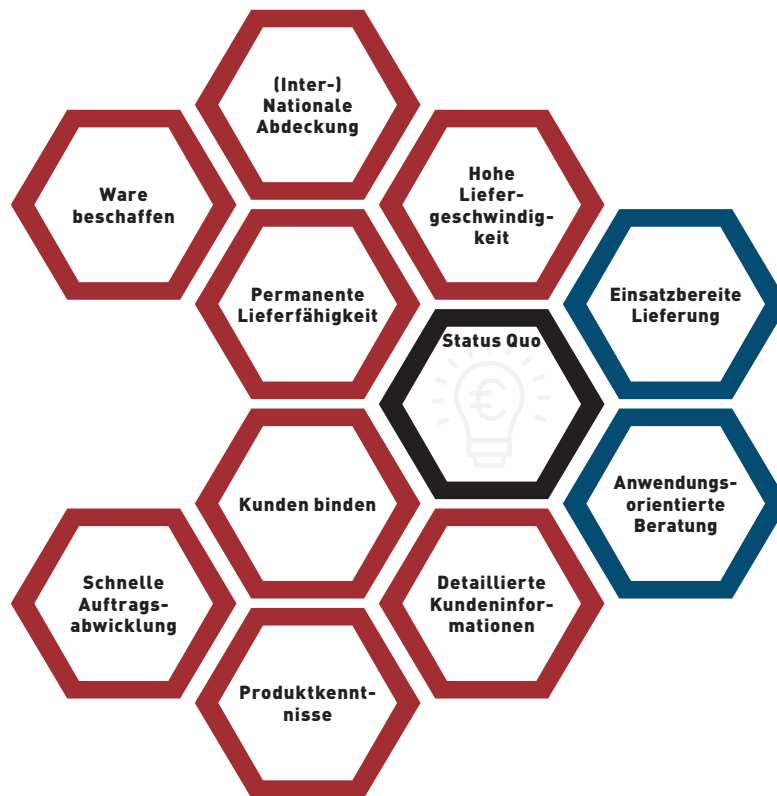
Beispielhafte Transformationspfade

Um das Vorgehen zu veranschaulichen, wird nachfolgend an zwei Beispielen die Anwendung der Toolbox dargestellt. Diese Beispiele zeigen dabei auf, wie die Toolbox bei der Gestaltung zukünftiger Wertschöpfungsszenarien helfen kann.

- Das erste Beispiel verdeutlicht, wie ein Unternehmen die Transformation aus eigener Kraft gestalten kann und dafür seine bestehende Wertschöpfung kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei zeigt sich, wie durch den Aufbau ergänzender Fähigkeiten zusätzliche Wertschöpfung generiert werden kann. Dieses Beispiel fokussiert die Schritte eins bis sechs der Toolbox.
- Beispiel zwei veranschaulicht die Transformation eines reinen Fachgroßhändlers hin zu einem Lösungsanbieter, welcher seine Wertschöpfung zukünftig in einem Netzwerk generiert. Es zeigt, wie Unternehmen in einem zusätzlichen Markt neue Wertschöpfungsszenarien entwickeln können. Das Unternehmen kann abseits seines bisherigen Kerngeschäfts neue Wertschöpfung im Zusammenspiel mit mehreren Partnern generieren. Das Beispiel legt damit den Fokus auf die Schritte sieben bis neun der Toolbox.

Transformation eines Händlers von Beschlägen

Im Ausgangszustand handelt das betrachtete Unternehmen mit Beschlägen. In diesem Bereich agiert das Unternehmen als konventioneller Großhändler. Wichtige Fähigkeiten des Unternehmens sind beispielsweise hohe Liefergeschwindigkeit, Kunden binden sowie die anwendungsorientierte Beratung.



Auslegung Fähigkeiten am Beispiel Handel mit Beschlägen

Ausgehend vom Handel mit Beschlägen entwickelt sich das Unternehmen zu einem Händler von Türsystemen. Wichtige Grundlage für diese Entwicklung sind die bereits vorhandenen Fähigkeiten. Zusätzlich zu diesen Fähigkeiten baut das Unternehmen weitere Fähigkeiten auf. Diese liegen vorwiegend im Bereich der Produktion. Beispiele hierfür sind Konstruktions- /Entwicklungs- und Produktions-Know-How, der Zugang zu Lohnfertigern und die individuelle Produktgestaltung.



Erweiterung des bestehenden Wertschöpfungszenarios am Beispiel Handel mit Beschlägen

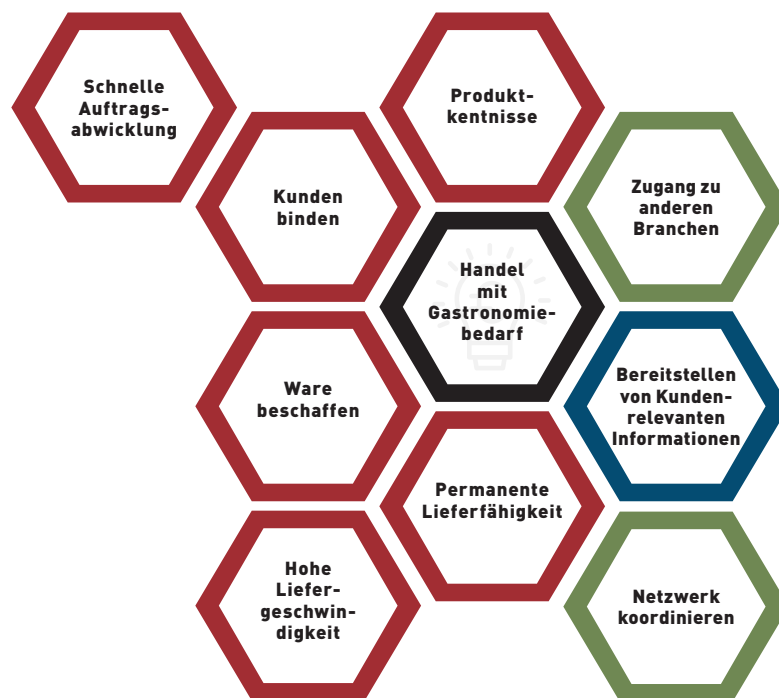
Auf der Grundlage des Handels mit Türsystemen will sich das Unternehmen als Lösungsanbieter von Raumkonzepten am Markt etablieren. Das Unternehmen hierfür baut weitere Fähigkeiten im Bereich Lösungsanbieter auf. Beispiele hierfür sind lösungsorientierter Außendienst, Customer Enabling und die partnerschaftliche Umsetzung.



Zukünftigem Wertschöpfungsszenario Fähigkeiten zuordnen am Beispiel Handel mit Beschlägen

Transformation eines Händlers für Gastronomiebedarf

Zunächst definiert das Unternehmen sein Wertschöpfungsszenario im aktuellen Zustand. Das Unternehmen hat als Wertschöpfungsszenario den Handel mit Gastronomiebedarf. Auf Basis dieses Wertschöpfungsszenarios wählt das Unternehmen die Fähigkeiten aus, über die es im Status Quo verfügt. Diese Fähigkeiten werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Es wird deutlich, dass das Unternehmen vornehmlich über konventionelle Großhandelsfähigkeiten verfügt. Diese konventionellen Großhandelsfähigkeiten sind dabei stark voneinander abhängig. Beispielsweise bedarf die Fähigkeit permanente Lieferfähigkeit die Fähigkeiten Ware beschaffen, hohe Liefergeschwindigkeit und Netzwerk koordinieren.



Auslegung der Fähigkeiten am Beispiel Handel mit Gastronomiebedarf

Auf Basis der vorhandenen Fähigkeiten definiert das Unternehmen sein zukünftiges Wertschöpfungsszenario als Lösungsanbieter für Supermarktkonzepte. Dieses basiert dabei auf den Fähigkeiten, über die das Unternehmen bereits verfügt. Hierfür prüft das Unternehmen, welche der bereits vorhandenen Fähigkeiten verwendet werden können, um das zukünftige Wertschöpfungsszenario zu gestalten. Diese Fähigkeiten werden dabei mit dem grünen Punkt markiert. Darüber hinaus wählt das Unternehmen weitere Fähigkeiten aus der Toolbox aus, welche für das zukünftige Wertschöpfungsszenario notwendig, aber noch nicht vorhanden sind. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht, welche weiteren Fähigkeiten das Unternehmen hierfür aufbaut. Dabei wird deutlich dass die konventionellen Großhandelsfähigkeiten die Grundlage für das neue Wertschöpfungsszenario darstellen.



Zuordnung der Fähigkeiten für das zukünftige Wertschöpfungsszenario am Beispiel Handel mit Gastronomiebedarf

Um das neue Wertschöpfungsszenario realisieren zu können werden bereits vorhandene Fähigkeiten in einer anderen Ausprägung benötigt. Diese Fähigkeiten werden mit dem blauen Klebepunkt markiert. Fähigkeiten die das Unternehmen in einer anderen Ausprägung benötigt sind beispielsweise schnelle Auftragsabwicklung, hohe Liefergeschwindigkeit und Kunden binden.

Das Wertschöpfungsszenario Handel mit Gastronomiebedarf stellt dabei die Grundlage des Unternehmens dar. Das neue Wertschöpfungsszenario Lösungsanbieter für Supermarkt-konzepte wird als zweite Säule des Unternehmens aufgebaut. Damit erschließt das Unternehmen eine weitere Zielgruppe.

Durch den Aufbau einzelner Fähigkeiten ist das Unternehmen in der Lage, schnell zusätzlichen Nutzen zu generieren. Ein Beispiel hierfür ist der Service im Bereich der bestandsabhängigen Lieferung. Um diesen Service realisieren zu können baut das Unternehmen die Fähigkeiten automatische Nachlieferung auf. Dies ist nur im Zusammenspiel mit den Fähigkeiten und Kenntnisse über den Kunden-warenbestand, permanente Lieferfähigkeit und hohe Liefergeschwindigkeit möglich.

Das Beispiel verdeutlicht, dass sich das Unternehmen in Richtung eines Lösungsanbieters entwickelt. Diese Entwicklung basiert nicht nur auf eigenen Fähigkeiten, sondern auf dem Zusammenspiel mit den Fähigkeiten von einem Spediteur, einem Hersteller, einem weiteren Großhändler und einem Handwerksbetrieb. Dadurch entsteht die nachfolgende Abbildung eines Wertschöpfungsnetzwerks. Im Zentrum steht dabei das eigene Unternehmen.



Partner Fähigkeiten zuordnen am Beispiel Handel mit Gastronomiebedarf

Gleichzeitig kann der Händler in seinem eigenen Unternehmen Fähigkeiten zu Partnern transferieren. Andere Fähigkeiten, die bisher im eigenen Unternehmen vorzufinden waren, werden zukünftig von Netzwerkpartnern übernommen. Beispiele hierfür sind permanente Lieferfähigkeit und die hohe Liefergeschwindigkeit. Diese werden zukünftig von einem Speditionspartner eingebracht.

Das Beispiel der Fähigkeit permanente Lieferfähigkeit zeigt, dass Fähigkeiten teilweise auch nur durch ein Zusammenspiel mehrerer Partner umgesetzt werden können. Diese Fähigkeit wird realisiert durch ein Zusammenspiel des betrachteten Unternehmens, eines Spediteurs und eines Partnergroßhändlers.

Durch das Zusammenspiel von Fähigkeiten unterschiedlicher Partner wird das neue Wertschöpfungsszenario im Netzwerk ermöglicht.

Wie geht es jetzt weiter?

Aktuell wird an einer Erweiterung der Toolbox gearbeitet. Ziel der Erweiterung ist es, sowohl die Zusammenhänge zwischen Fähigkeiten aufzuzeigen, als auch deren Ausprägungen mit zu berücksichtigen.



Kontakt Daten

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an
Patrick Weber (Patrick.Weber@stw.de).