

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Oktober 2016

## Digitale Transformation des Großhandels

Exklusive Ergebnisse unserer aktuellen  
Umfrage und Analyse



**BGA**

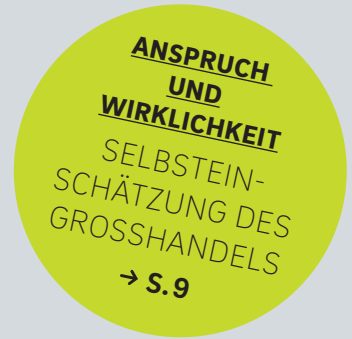
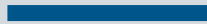
Bundesverband  
Großhandel, Außenhandel,  
Dienstleistungen e.V.

Roland  
Berger



THE BIG

**3**



**890**

Unternehmen des deutschen Großhandels haben an unserer Studie teilgenommen.

Seite 4

**94%**

der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass die Digitalisierung den Wandel im Großhandel vorantreibt.

Seite 6

**67%**

sind vor diesem Hintergrund dabei, neue Vertriebskanäle zur Kundenbindung aufzubauen und zu bearbeiten.

Seite 9

# Neue Wettbewerber und die digitale Technik verändern das Umfeld für den deutschen Großhandel nachhaltig.

Frühjahr 2012: Der Handelsriese Amazon steigt in den USA mit "AmazonSupply" in den B2B-Handel ein. Anfang 2013 folgt Google mit einem groß angelegten Betatest von "Google Shopping for Suppliers", und Mitte 2016 startet Ebay den B2B-Marktplatz "Ebay Business Supply". Läuten diese neuen Wettbewerber eine neue Ära im Großhandel ein? Oder handelt es sich nur um stark begrenzte Vorstöße in extrem komplexe und fragmentierte Märkte, in denen sich die spezifischen Produkte für einen digitalen Vertrieb nicht anbieten? In denen auch in Zukunft die Präsenz und der (technische) Service vor Ort, spezifisches Know-how sowie die persönlichen Kundenbeziehungen des Außendienstes den Kaufausschlag geben werden?

Fest steht: Die digitale Technik eröffnet dem Großhandel neue Vertriebswege – und Zugänge zu neuen Kundengruppen. Gleichzeitig ändern sich aber auch das Verhalten und die Erwartungen der Kunden grundlegend. Zielgruppen und Vertriebskanäle werden immer komplexer, und auch die Zahlungsströme verändern sich durch neue Geschäftsmodelle. Zusätzlich dringen originär digitale Wettbewerber wie Amazon, Ebay, Mercateo und Alibaba in einzelne Segmente des Großhandels vor und treten mit ihm in direkte Kon-

kurrenz. Diese neuen Wettbewerber durchbrechen die traditionellen Bande zwischen Produzenten, Großhändlern, Handwerkern, Einzel- und Fachhändlern sowie Verbrauchern und stellen die klassische Aufgabenverteilung im zwei- oder dreistufigen Vertrieb infrage. Sie bringen häufig umfangreiche Erfahrungen im digitalen B2C-Geschäft mit, haben dadurch einen digitalen Wissens- und Infrastrukturvorsprung und verfügen über hohe Logistikkompetenzen.

Auf diese Herausforderungen muss der "klassische" Großhandel zügig reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich für die digitale Zukunft fit zu machen. Das Internet bietet auch dem Großhandel enorme Chancen, seine Kunden besser zu bedienen – das größte Risiko liegt darin, diese Potenziale nicht zu nutzen. Diese Erkenntnis gilt es zu verinnerlichen, um den notwendigen grundlegenden Sinnes- und Strategiewandel anzustoßen und ihn dann entlang der gesamten Wertschöpfungskette umzusetzen.

# Digitalisierung im Großhandel: Drehscheibe der Wirtschaft in digitaler Not?

Während die fortgeschrittene Digitalisierung des Einzelhandels in verschiedenen Studien bereits umfassend thematisiert wurde, war die Digitalisierung des Großhandels bislang nur vereinzelt ein Thema. In der vorliegenden Studie haben wir gemeinsam mit dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA) erstmals für Deutschland umfassend Einschätzungen und Aktivitäten der Branche in Bezug auf die digitale Transformation untersucht – und uns mit der Frage auseinandergesetzt, wie der Großhandel mit der Digitalisierung umgehen sollte.

Unter Mitwirkung der BGA-Mitgliedsverbände aus ganz Deutschland wurden insgesamt 890 Unternehmen befragt. Sie repräsentieren einen breiten Querschnitt durch alle Branchen, u.a. baunaher Großhandel, Produktionsverbindungshandel inkl. technischer Großhandel, Konsumgüter-Großhandel inkl. Automotive, Pharma und Healthcare sowie Chemie und Agrar.

Die Digitalisierung trifft hier auf eine Wirtschaftsstufe, die für den "Exportweltmeister Deutschland" von zentraler Bedeutung ist: Mit rd. 160.000 Unternehmen diente der Großhandel im Jahr 2015 als Drehscheibe für Waren im Wert von über 1.130 Milliarden Euro; er beschäftigte annähernd zwei Millionen Menschen und erbrachte fast zwei Drittel des Gesamt-Handelsumsatzes. → [A](#)

Noch ist auch der Blick in die Zukunft laut einem aktuellen Branchenbericht leicht optimistisch: Bis

zum Jahr 2020 prognostiziert dieser ein Umsatzwachstum von jährlich durchschnittlich 1,2 Prozent. Aber die digitale Disruption ist bereits Realität geworden und im Begriff, die Wertschöpfungskette und damit auch das Geschäftsmodell des Großhandels tiefgreifend zu verändern. Großhändler, die sich nicht oder nicht ausreichend mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen, gefährden nicht weniger als ihre Existenz: Sie riskieren, sich in einem historisch und teils heute noch auf persönlichen Kundenbeziehungen aufbauenden Geschäft langfristig nicht mehr gegen aggressiv wachsende Online-Konkurrenz behaupten zu können.

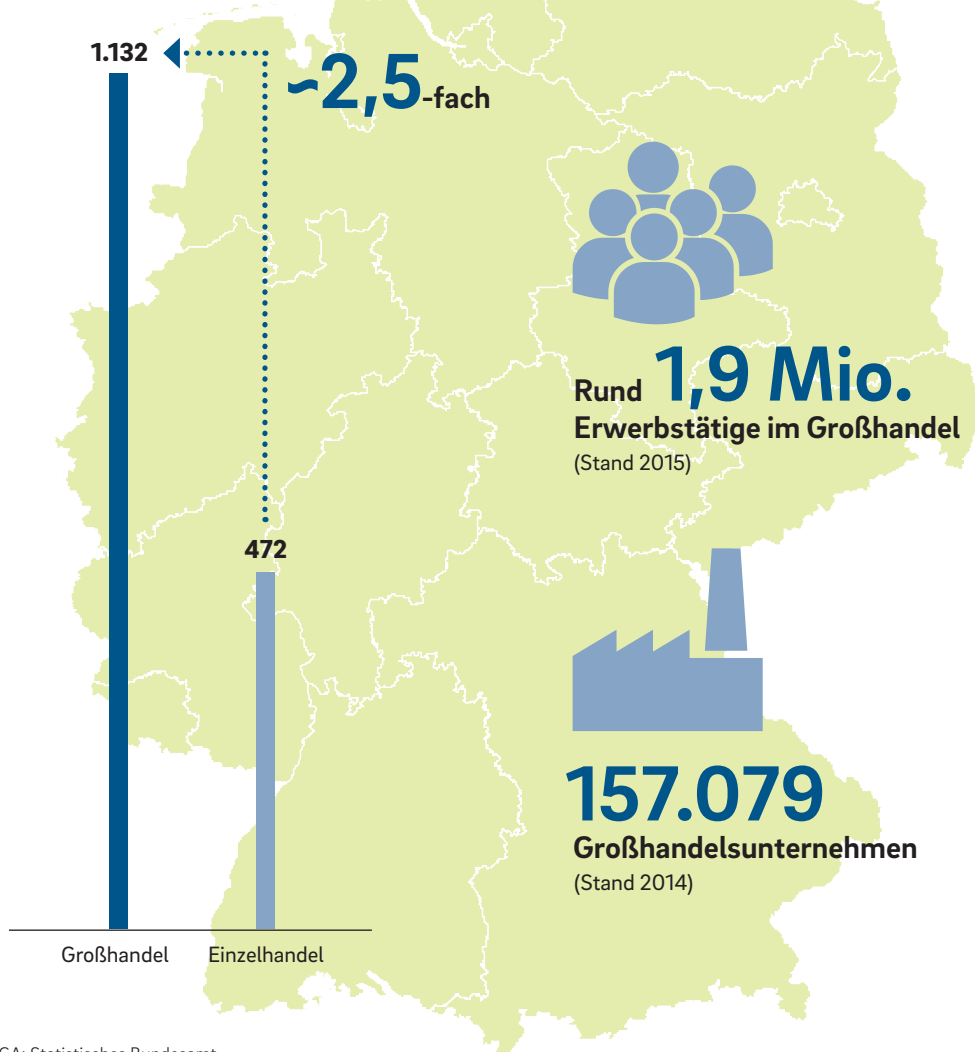
Aber wie klar sind sich die Großhandelsunternehmen über diese Situation, die Risiken und Chancen sowie den eigenen Handlungsbedarf? Diese und weitere zentrale Zukunftsfragen standen im Mittelpunkt unserer Studie: Wie geht der Großhandel derzeit mit dem Thema Digitalisierung im Allgemeinen und dem Angriff durch neue Wettbewerber im Besonderen um? Wer ist in den Unternehmen zuständig für den digitalen Wandel? Wo hakt es, wo gibt es dringenden Handlungsbedarf?

## A

# DIE WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DES GROSSHANDELS

Der Großhandel fungiert als zentrales Bindeglied,  
Warendrehscheibe und Arbeitgeber

Umsatz des Großhandels im Vergleich  
zum Einzelhandel [in Mrd. EUR]  
(Stand 2015)



# Gefahr erkannt – Gefahr gebannt? Ganz so einfach ist es nicht.

Quer durch alle Branchen und Geschäftsmodelle des Großhandels betrachten Unternehmen die Digitalisierung als wesentliche Ursache und Motor für den stattfindenden Wandel. Die große Mehrheit (94%) der Studienteilnehmer sagt: "Die Digitalisierung treibt den Wandel im Großhandel voran." → **B** 54% befürchten insbesondere von digitalen Plattformen eine akute Gefährdung ihres eigenen Geschäftsmodells.

Unter anderem setzen folgende Entwicklungen den Großhandel unter Druck:

> Die Hersteller erkennen zunehmend die Attraktivität digitaler Vertriebskanäle zum Endkunden und nutzen sie. Durch digital gewonnene Kunden- und Nutzungsdaten entwickeln sie ein besseres Verständnis ihrer Kunden und sind in der Lage, frühzeitig deren Bedürfnisse zu erkennen und zu bedienen – ohne einen weiteren Intermediär.

> Noch mehr als die klassische Logistikfunktion wird die Sortimentsgestaltungs- und auch die Finanzierungsfunktion des Großhandels von neuen digitalen Wettbewerbern angegriffen bzw. sogar infrage gestellt.

> Digitale Handelsplattformen sowie Zwischen- und Fachhändler, die ihre Ware direkt beim Hersteller beziehen, verschärfen die Konkurrenz.

> Die gestiegene Preistransparenz erhöht den Margendruck über alle Vertriebsstufen hinweg, wobei sich der Service zunehmend vom Produkt trennt.

Im Bereich der Preisbestimmung und -gestaltung, also beim sogenannten Pricing, sehen die befragten Unternehmen sich vor allem durch digitale Plattformen bedroht (62%) – dies gilt vor allem für die mittelgroßen und größeren Unternehmen (72 und 69% Zu-

stimmung), in geringerem Maße aber auch für die kleinen (56%). Die steigende Prozentzahl ist in erster Linie auf den höheren Fixkostenblock größerer Unternehmen zurückzuführen. Sie verfügen zwar theoretisch über die Ressourcen, um komplexe Pricing-Tools aufzubauen, ihre Fixkosten zwingen sie jedoch, höhere Margen zu verlangen. → **C**

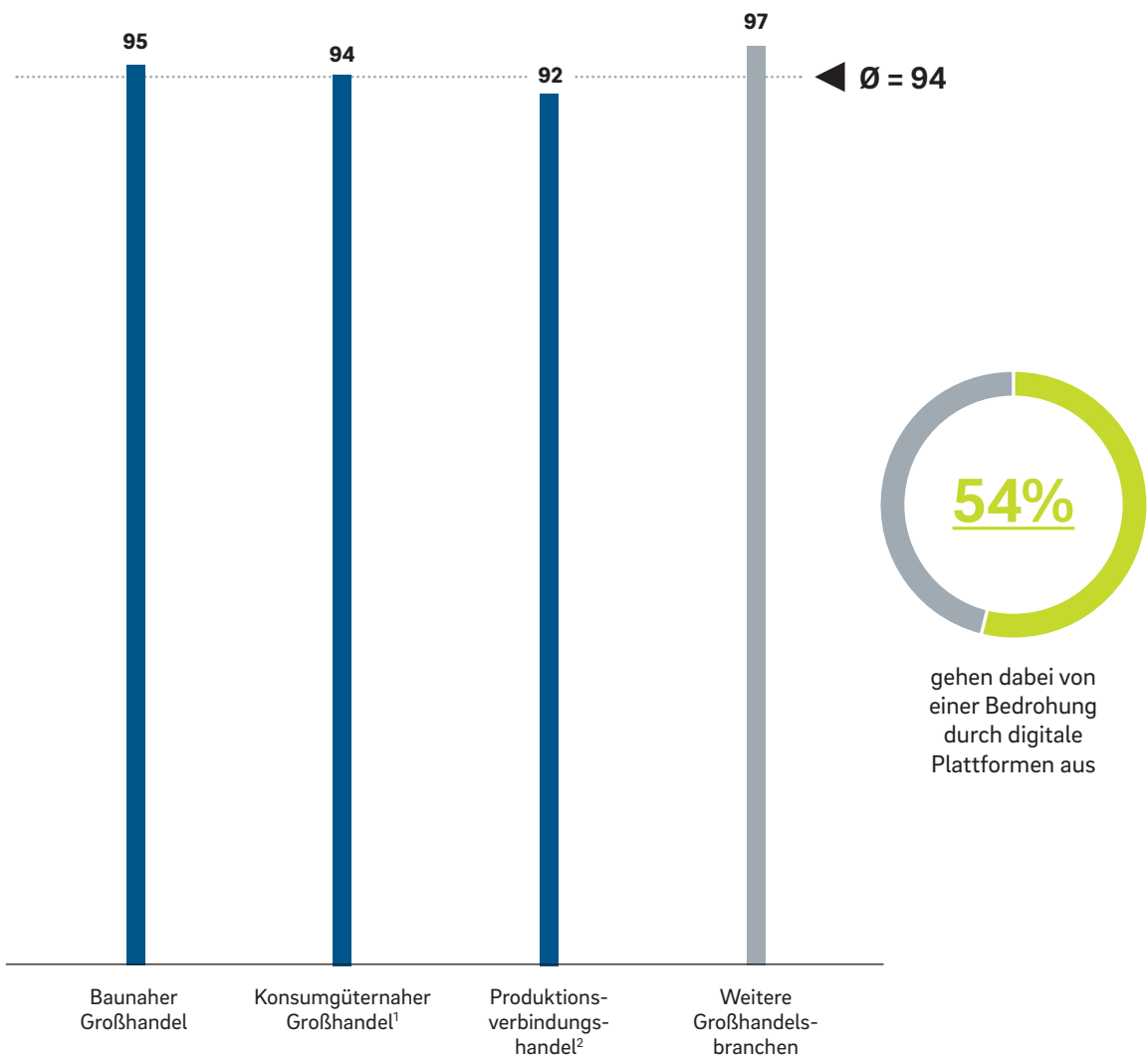
Für weniger Beunruhigung sorgen der Kundenzugang (43%) und die Logistik (37%) digitaler Plattformen. Denn die persönliche Kundenbeziehung sehen Großhändler für den Kundenzugang als entscheidenden Vorteil gegenüber digitalen Wettbewerbern. In der Logistik verfügen digitale Plattformen hingegen oftmals über hohe Kompetenzen, z.B. Same-Day-Delivery mit präziser Zeitfensteranlieferung auch im innerstädtischen Verkehr – Services, die auch im Großhandel in immer mehr Branchen zum Standard werden.

Viele Großhändler haben bereits Initiativen gestartet, um ihre Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Doch trotz überdurchschnittlicher Aktivität in diesem Bereich schätzt sich jedes fünfte Unternehmen (20%) heute im Vergleich nicht besser oder schlechter ein als den Wettbewerb. Aus ihrer eigenen Perspektive gelingt es also mit den bisherigen Bemühungen noch nicht, die Digitalisierung vollumfänglich umzusetzen und zu nutzen. Zwei Gründe sind dafür denkbar: Zum einen packen die Unternehmen das Thema Digitalisierung noch nicht konsequent und schlagkräftig (genug) an. Zum anderen sind sie unsicher, ob die gestarteten Initiativen ausreichen, um in ihrem Geschäftsmodell langfristig gegenüber den neuen Konkurrenten zu bestehen. → **D**

## B

## RELEVANZ DER DIGITALISIERUNG

Alle Bereiche des deutschen Großhandels haben die Bedeutung der Digitalisierung erkannt [in Prozent]



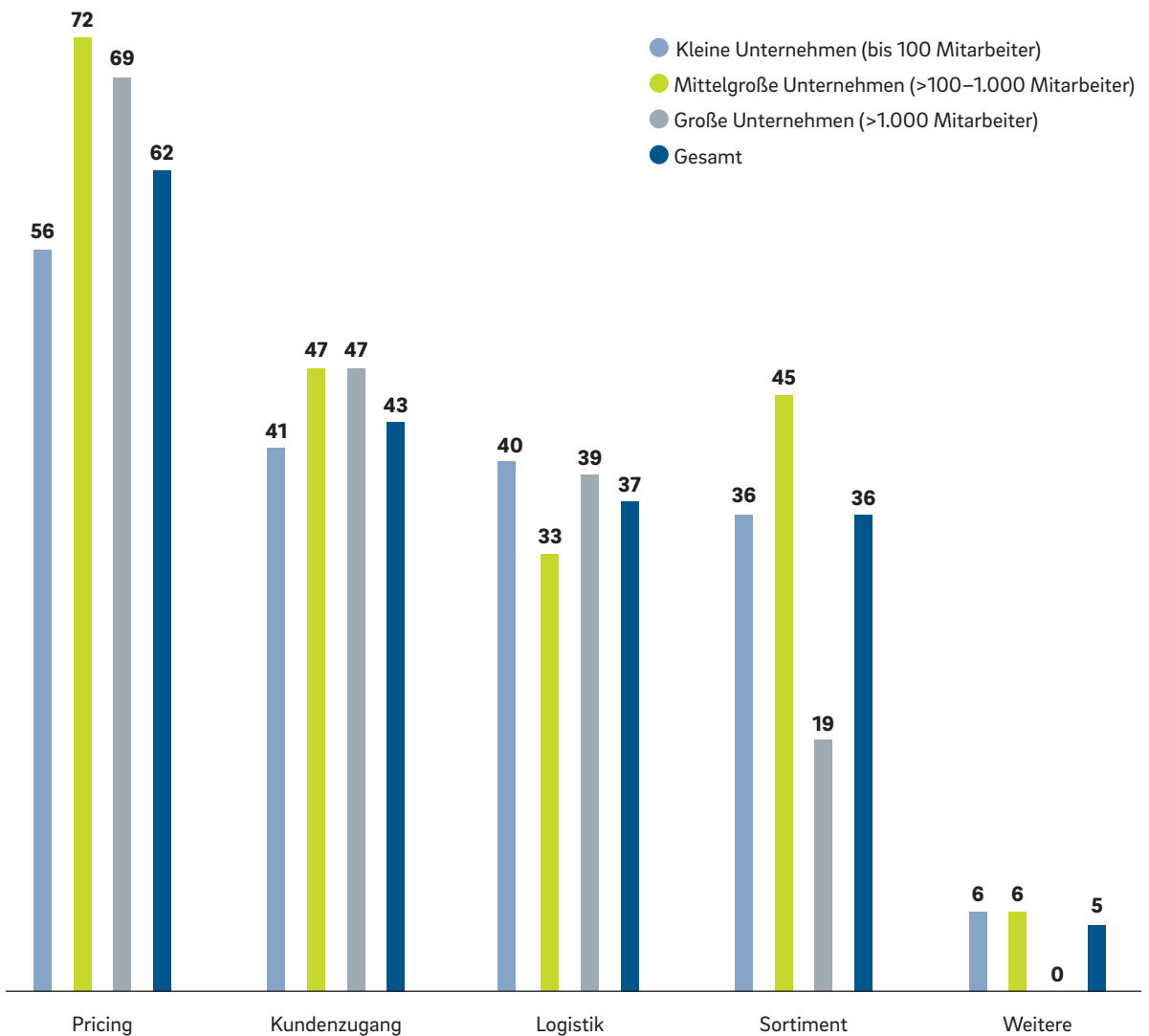
<sup>1</sup> Inkl. Automotive, Pharma, Healthcare & Chemie, Agrar und Ernährung    <sup>2</sup> Inkl. technischer Großhandel

Quelle: Studie "Digitale Transformation des Großhandels" von BGA und Roland Berger

## C

# BEDROHUNG DURCH DIGITALE PLATTFORMEN

Über alle Unternehmensgrößen hinweg, bereitet das "Pricing" dem Großhandel die größte Sorge [in Prozent]





Besonders aktiv sind die Befragten eigenen Aussagen zufolge im Feld der digitalen Kundenbindung. Rund 50% der Unternehmen nutzen bereits neue Ansätze zur Kundenbindung oder sind gerade im Begriff, diese weiter aufzubauen (67%). Das Feld reicht von der digitalen Erfassung von Kundenaufträgen bis hin zu der Frage, wie eine systematische Kundensegmentierung und entsprechende digitale Vertriebskanäle und -plattformen ergänzend zu klassischen Vertriebskanälen aufgebaut werden können (Stichwort "Omni-Channel-Vertrieb").

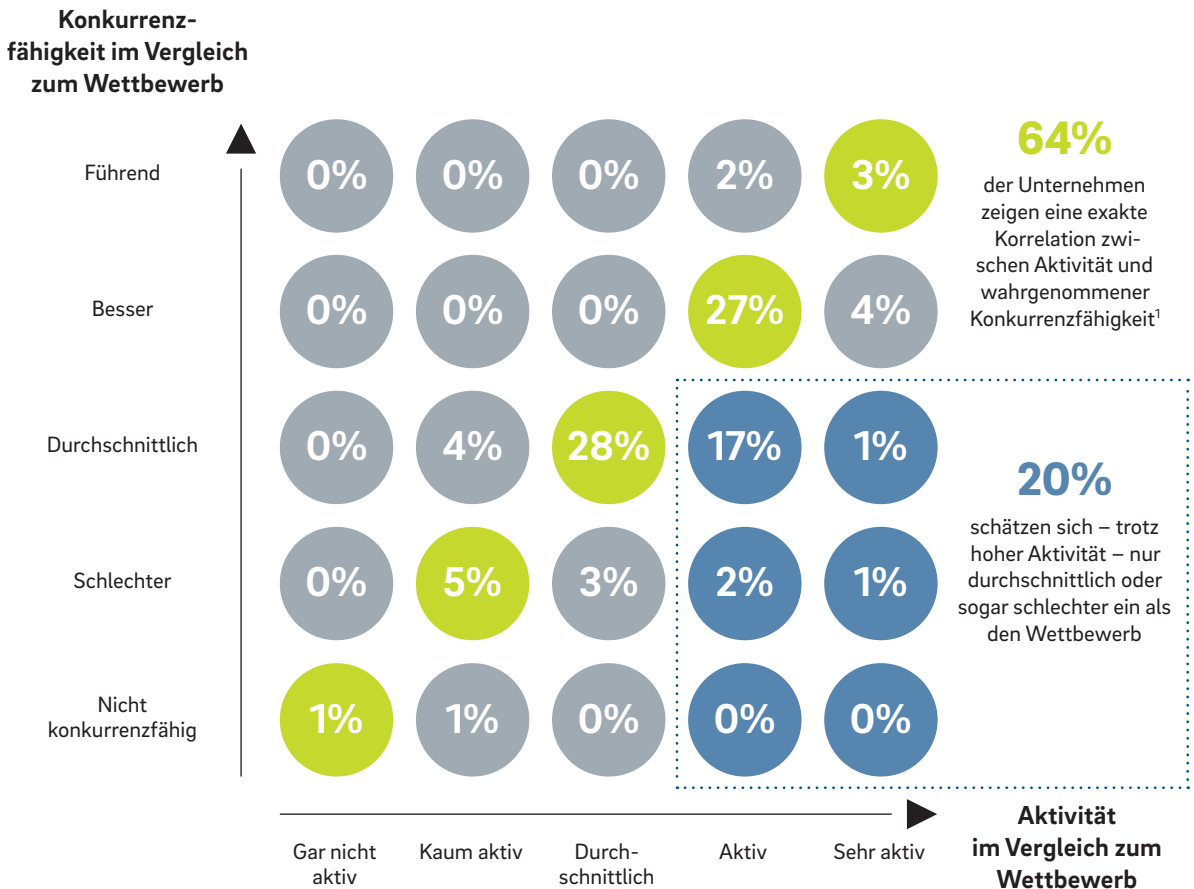
Auf den Ausbau der digitalen Kundenbindung folgt der Einsatz quantitativer Datenanalysen ("Big Data") als Kernbereich der Digitalisierung, den jedes fünfte Unternehmen vorantreibt. Hierbei unterscheiden sich unserer Erfahrung nach die Einschätzungen der Großhändler hinsichtlich des Mehrwerts:

> Regelmäßig negieren Unternehmer und Vertriebsexperten im klassischen Großhandel den Mehrwert dieser Analysen mit dem Argument, dass man seine Kunden nicht durch Datenanalyse verstehen könne –

D

**STUNDE DER WAHRHEIT: WAS BRINGT DIE EIGENE AKTIVITÄT IM VERGLEICH ZUM WETTBEWERB?**

Trotz überdurchschnittlicher Aktivität schätzt jedes fünfte Unternehmen sich nicht besser ein als den Wettbewerb



<sup>1</sup> Korrelationskoeffizient von 0,66

Quelle: Studie "Digitale Transformation des Großhandels" von BGA und Roland Berger

dazu müsse man sie regelmäßig besuchen, die Interaktion suchen und vor allem zuhören.

> Während diese Argumente sicherlich auch heute noch Bestand haben, zeigen diverse Projekte, dass Kunden im Großhandel oftmals nach dem "Gießkannenprinzip" bzw. nach hergebrachten Mustern betreut werden. Quantitative Datenanalysen können hier eine sehr gute Ergänzung bieten, um die eigene Vertriebseffizienz und Kundenbetreuung zu steigern. Denn das umfangreichere Wissen um die Kundendaten erlaubt viel spezifischere, schnellere und damit bessere Angebote, die als Mehrwert wahrgenommen werden.

In diesem Zusammenhang sehen wir deutlichen Nachholbedarf beim Einsatz von RFID-Technik – nur 5% der Großhändler geben an, diese voranzutreiben. Aber neben der Optimierung logistischer Prozesse bringt diese Technik auch neue Möglichkeiten der Daten- und Kundenanalyse.

Schlussendlich folgen Innovationsnetzwerke. Während diese bisher erst von 4% der befragten Unternehmen genutzt wurden, gewinnen sie zunehmend an Bedeutung. Bereits jeder fünfte Großhändler treibt diese Netzwerke für den Informations- und Erfahrungsaustausch mit der digitalen Welt voran. → [E](#)

### WER SCHIEBT AN, WER SETZT UM?

Als interner Initiator der Digitalisierung gilt branchenweit das Top-Management (71% Zustimmung); das mittlere Management folgt mit deutlichem Abstand (22%). Dabei sind die "Millenials" mit der digitalen Technik aufgewachsen und vertraut – und sie sind eine wichtige Zielgruppe für die Gewinnung von Nachwuchskräften. Sie könnten zukünftig eine größere Rolle bei der Digitalisierung im Großhandel spielen.

Im eigentlichen Transformationsprozess hält der Großhandel den Faktor "Mitarbeiter und Personal" für besonders wichtig. Wenn es darum geht, wer das Thema Digitalisierung im Unternehmen vorantreibt und umsetzt, schreibt knapp die Hälfte der Befragten der IT-Abteilung eine zentrale Rolle zu (45%). Obwohl der Fokus stark auf der Digitalisierung von Kundenschnittstellen liegt, scheinen Marketing und Vertrieb bisher nur wenig in den Transformationsprozess eingebunden zu sein (24 und 22%). Ein Fehler aus unserer Sicht – denn gerade der Vertrieb verfügt über zentrales Wissen über die Kunden, das zur Interpretation der Daten entscheidend ist. Oftmals geht dies jedoch mit der Sorge des Einzelnen einher, das eigene Wissen all-

gemein verfügbar und sich damit gegebenenfalls selbst überflüssig zu machen. Hier ist das Management gefordert.

Die große Mehrheit der Befragten (86%) verzichtet darauf, die Position eines expliziten "Chief Digital Officers" (CDO) zu schaffen. → [F](#) Stattdessen gliedern die Unternehmen diese Aufgaben in bereits existierende Funktionsbereiche ein. In 60% der Firmen, die wir in der Umfrage betrachtet haben, beschäftigen sich kleine Teams von maximal fünf Mitarbeitern mit dem Thema Digitalisierung – auch in größeren Firmen sind die Teams oft nicht größer.

Immerhin 24% der Befragten gaben an, dass sie positive Effekte auf den EBIT durch die Digitalisierung ihrer Prozesse festgestellt haben – während es gerade zu Beginn um eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells geht, zeigen sich langfristig die gesamten positiven Auswirkungen.

### DIE GRÖSSTEN HEMMNISSE DES DIGITALEN FORTSCHRITTS

Eine wesentliche Herausforderung der digitalen Transformation besteht darin, die technischen Voraussetzungen zu schaffen: Knapp ein Drittel der befragten Großhändler hat dabei Schwierigkeiten. Im Fokus stehen hierbei weniger die einzelnen ERP-Systeme oder Softwareprodukte selbst als vielmehr deren Integration zu einem strategisch wie technisch funktionierendem System.

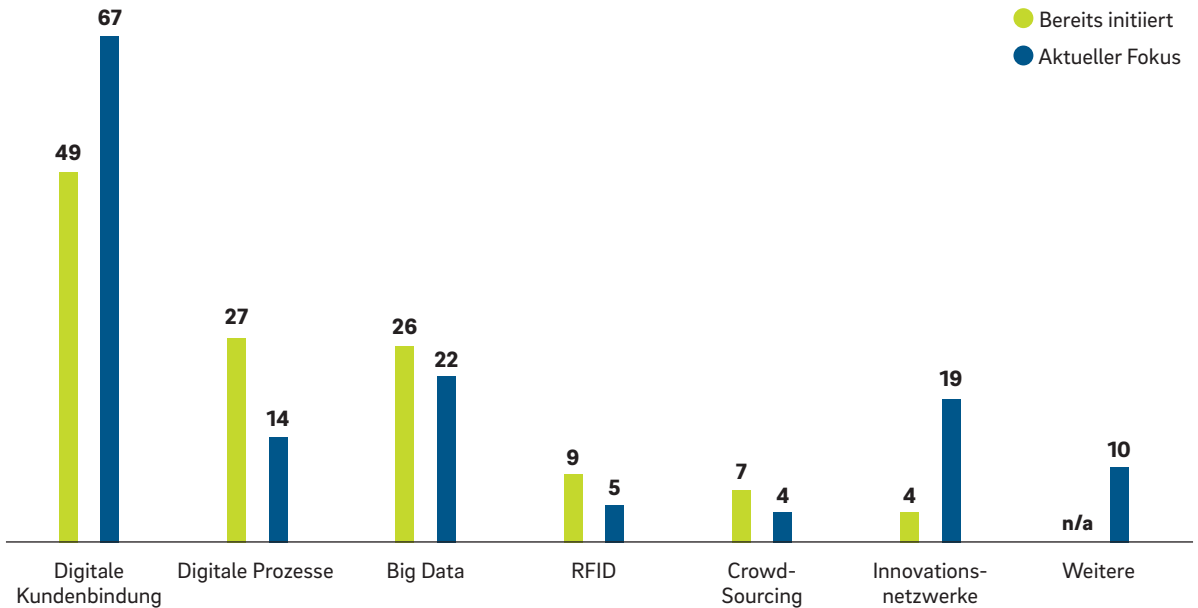
Die aufwendige Abstimmung innerhalb des Unternehmens benennen fast ebenso viele der Befragten als Problem – dies ist regelmäßig auf das oben genannte Schnittstellenthema vor allem zum Vertrieb zurückzuführen. Oft hilft hier eine externe Moderation, um die neue mit der alten Welt in Einklang zu bringen und damit die notwendige Geschwindigkeit bei der Umsetzung zu erhöhen.

An dritter Stelle steht die fehlende Kompetenz von Mitarbeitern und deren Wissen um die digitalen Möglichkeiten – die verstärkte Teilnahme an externen Innovationsnetzwerken kann hier gezielt Abhilfe schaffen. Eine häufig vor allem zu Beginn auftretende Kostensteigerung sieht dagegen nur etwas mehr als jeder Zehnte als Problem. → [G](#)

E

INITIATIVEN ZUR DIGITALISIERUNG

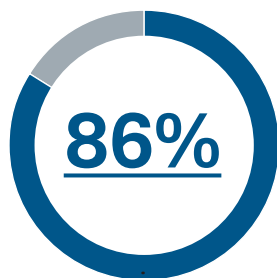
Digitale Kundenbindung ist mit Abstand die wichtigste Initiative [in Prozent]



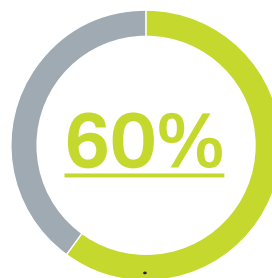
F

DAS MANAGEMENT IST GEFORDERT

Organisatorische Umsetzung der Digitalisierung in Unternehmen



haben keine neue zentrale Rolle eingerichtet, z.B. die des Chief Digital Officers

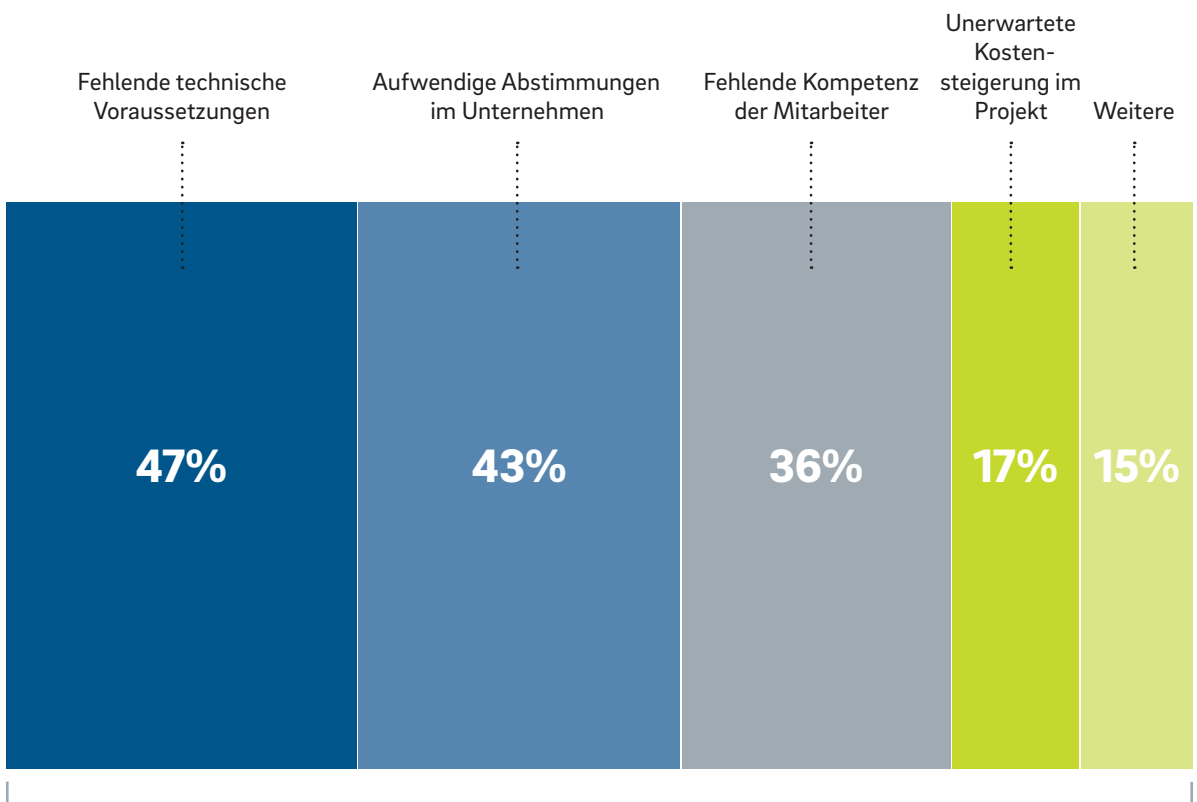


der Unternehmen integrieren die Verantwortung für Digitalisierungsprojekte in einen existierenden Funktionsbereich

## G

# DIGITALISIERUNG SCHEITERT (NOCH) AN TECHNISCHEN VORAUSSETZUNGEN

Schwierigkeiten, die sich bisher gezeigt haben



kein qualifiziertes Personal – langwierige Abstimmungen im Unternehmen sowie mit Kunden, Lieferanten und Systemhäusern – mangelnde Standardisierung in der Branche – geringe Erfahrungswerte und keine Transparenz über die Marktentwicklung – mangelnde Zeit und (qualifizierte) Ressourcen – fehlende Datenqualität bei Lieferanten – Abhängigkeit von ERP-Anbietern und hoher Programmieraufwand

# Die Chancen der digitalen Zukunft nutzen – aber wie?

Der Großhandel muss sich anhand der veränderten digitalen Rahmenbedingungen neu aufstellen und weiterentwickeln. Dabei lautet die Marschrichtung: mehr Innovationen wagen und mehr in neue Ideen investieren. Denn neben den Bedrohungen durch die Digitalisierung des Großhandels und durch neue, aggressive Wettbewerber eröffnen sich auch ganz neue Chancen und Absatzwege in den jeweiligen Branchen. Insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Fähigkeiten als Logistiker, ihres persönlichen Kundennetzwerks, umfangreichen Sortiments und ihrer detaillierten Produktkenntnisse verfügen Großhändler auch in einer digitalen Welt über die Grundvoraussetzungen dafür, sich erfolgreich zu positionieren.

Die Erkenntnis, dass es notwendig ist, sich der digitalen Welt zu stellen, scheint branchenübergreifend im Großhandel angekommen zu sein – auch wenn der konkrete Weg oft unklar ist. Es reicht schlicht nicht mehr aus, auf einzelne Facetten einer Digitalstrategie zu fokussieren, gegebenenfalls einen Chief Digital Officer einzustellen ("Der soll es dann richten.") oder einfach die IT-Abteilung zu vergrößern. Vielmehr müssen Großhändler eine individuelle Strategie für eine digitale Welt entwickeln.

## **WIE KANN DAS KONKRET AUSSEHEN?**

Hierfür gilt es zunächst, im Unternehmen ein Bewusstsein über die digitalen Möglichkeiten und Notwendigkeiten zu schaffen. Dabei kann zu Beginn – ganz trivial – ein moderierter Workshop mit den Führungskräften stattfinden, um ein Bild der digitalen Stärken und Schwächen des Unternehmens im Ist-Zustand zu ge-

winnen. Um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie digitale Unternehmen agieren, bieten externe Innovationsnetzwerke und ein Austausch mit Start-ups eine ideale Basis. Ungeachtet der konkreten Ausprägung spielt die Datenkongruenz eine entscheidende Rolle für spätere Digitalisierungsvorhaben – der zeitliche Vorlauf kann je nach Unternehmen bei 0,5 bis 2 Jahren liegen.

Weiterhin geht es darum, bestehende und neue Zielgruppen (wirklich!) zu verstehen und diese bedingungslos in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen. Auf Basis der Kundenanforderungen wird meist eine neue Kundensegmentierung aufzubauen sein, in deren Folge die Zielgruppen über verschiedene Kanäle mit den entsprechenden Produkten (Eigenmarken, Herstellermarken), Dienstleistungen und Pricing-Ansätzen bearbeitet werden, unter anderem über digitale Zugangsplattformen mit speziellen Features wie technischen Beratungsangeboten oder Konfigurationen. Die optimale Verbindung der verschiedenen analogen wie digitalen Kanäle in einem Omni-Channel-Ansatz stellt Großhändler vor große Herausforderungen – vor allem in der organisatorischen Frage nach der Verbindung mit dem klassischen Außendienst-Ansatz sowie den technisch zu schaffenden Grundlagen.

Großhändler müssen ihre Kunden dabei heute durch den gesamten Entscheidungsprozess – von der ersten Information im Internet über die Auswahl und die Bestellung bis zur Bereitstellung von Services und Dienstleistungen – begleiten, und dies über alle Kanäle. Es geht darum, neue Techniken so zu nutzen, dass sie einen messbaren Mehrwert für den Kunden schaffen –

zum Beispiel, um auf Basis der erhobenen Nutzerdaten passgenaue Angebote zu machen (Stichwort: "Customized Specifications"). Um sich auch jenseits des Preises vom Wettbewerb zu differenzieren, können Dienstleistungen oder Produkt-Zusatznutzen (z.B. Bedienbarkeit, Vernetzungsmöglichkeiten) weitere Kaufargumente liefern. Das nützt dem Kunden und dem Unternehmen. Und es hilft, in Zukunft beiderseitig unnötige Kosten zu sparen.

Für die Vertriebsstrukturen bedeutet Digitalisierung vor allem, dass die scharfe Trennlinie zwischen klassischem Innen- und Außendienst verschwimmt. Es geht darum, möglichst effektive, kundenzentrierte Vertriebsstrukturen aufzubauen und zu etablieren, unter dem Motto "Den Kunden mitarbeiten lassen".

Neben der inhaltlichen Strategie kommt es aber auch darauf an, diese organisatorisch sinnvoll zu verankern und den Faktor Mensch einzubeziehen. Das heißt: Das Top-Management ist gefordert, die Digitalisierung "von oben" zu treiben und seine Mitarbeiter darauf einzustellen, dass der digitale Wandel der Organisation ein stetiger, dauerhafter Prozess ist, der alle

fordert und einbindet. Oft wird eine organisatorisch separate Einheit und/oder der Aufbau neuer Fachwissen notwendig sein. Gerade Führungskräfte müssen dabei lernen, den digitalen Experten zuzuhören und nicht zu versuchen, diese anzuleiten.

Dass auch Fehler passieren, ist unvermeidlich; große Veränderungen laufen selten reibungslos ab. Unternehmen tun gut daran, eine Fehlerkultur zu etablieren und in diesem Zusammenhang den Lerneffekt in den Vordergrund zu stellen – und das ist leichter geschrieben als umgesetzt.

### FAZIT

Der Großhandel steht vor einem Digitalisierungsprozess, der sein Geschäftsmodell grundlegend verändern wird. Die Umsetzung gleicht dabei einem Marathon mit vielen Zwischen-Sprints. Stillstand sowie Status-quo-Erhaltung gehören der Vergangenheit an. Der Großhandel muss eine Strategie für eine digitale Welt entwickeln und dabei die einmalige Chance nutzen, seinen Mehrwert in der Wertschöpfungskette nachhaltig neu zu gestalten. ◆

---

## UNSER ANGEBOT, UM DIE DIGITALE TRANSFORMATION ZU ERLERNEN UND ZU BEHERRSCHEN

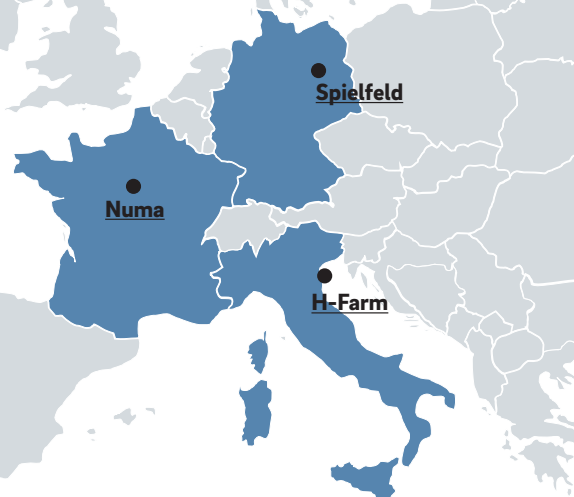
Auch für den deutschen Großhandel kann es nützlich sein, Teil dieses Netzwerks zu werden

---

Roland Berger verfügt mit **Spielfeld** in Berlin, **Numa** in Paris und **H-Farm** in Venedig über eine Reihe spezieller Digital Innovation Hubs in Europa. An diesen Innovationszentren unterstützen wir Unternehmen mithilfe eines kundenorientierten Ansatzes dabei, sich zu souveränen Akteuren in der Digitalisierungsarena zu entwickeln. In den Hubs nutzen wir einen "Werkzeugkasten", der auf unseren drei Innovationssäulen "Inspirieren", "Implementieren" und "Verändern" beruht.

Zu jeder Säule gehört ein entsprechendes Lernerlebnis. **Inspirieren** verwendet Hackathons, Design Thinking Workshops, Digital Disruption Days und eine Lernreise. **Implementieren** verwendet Rapid Prototyping, Quick Start-up-Building, schnelle interne Generierung und Bewertung von Ideen und schnelle Kundenanalyse, um Chancen in der digitalen Wertschöpfung zu nutzen und umzusetzen. **Verändern** schließlich verwendet Formate wie das Digitale Boot Camp, Start-up-Pitches und Erfahrungswshops, um Ihre Unternehmenskultur anzupassen.

Die Teams an unseren Digital Hubs stammen ursprünglich aus den Digital- und Innovationsteams von Roland Berger und verfügen über ein weit verzweigtes Netzwerk innerhalb des digitalen Ökosystems. Mit unseren internen sowie externen Experten im Digitalbereich, Innovationsspezialisten und Beratern arbeiten sie eng zusammen.



# ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

## WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



### DIGITALE TRANSFORMATION DES GROSSHANDELS

Studie von Roland Berger in Kooperation mit dem BGA

Im Rahmen der aktuellen Studie hat Roland Berger gemeinsam mit dem BGA darüber hinaus sieben weitere Booklets erstellt, von denen sich vier mit einer detaillierten Regionalauswertung der Ergebnisse für Deutschland (Nord, Ost, Süd, West) sowie drei mit spezifischen Branchenauswertungen befassen (Produktionsverbundhandel, Konsumgüternaher Großhandel, baunaheer Großhandel).



### DIE DIGITALE ZUKUNFT DES B2B-VERTRIEBS

Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen

Die Digitalisierung des B2B-Geschäfts steckt noch in den Kinderschuhen. Besonders die Schnittstelle zum Kunden wird vernachlässigt. Oft finden die Vorteile von produktbasierten Innovationen nicht ihren Weg zum Kunden, weil sie noch nicht mit den dazu passenden Marketing- und Vertriebsprozessen hinterlegt sind.

## Links & Likes

BESTELLEN UND  
HERUNTERLADEN  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

INFORMIERT BLEIBEN  
[www.twitter.com/  
RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

LIKEN UND TEILEN  
[www.facebook.com/  
RolandBergerGmbH](https://www.facebook.com/RolandBergerGmbH)



**ROLAND  
BERGER  
.COM**

## Herausgeber

**ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1  
80538 Munich  
Germany  
+49 89 9230-0

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

### **DR. PATRICK HEINEMANN**

Principal  
+49 160 744-7321  
patrick.heinemann@rolandberger.com

### **DR. CHRISTIAN FISCHER**

Senior Partner  
+49 160 744-7301  
christian.fischer@rolandberger.com

### **DANIEL GEIGER**

Project Manager  
+49 160 744-6142  
daniel.geiger@rolandberger.com

### **ANDRÉ SCHWARZ**

Stellv. Hauptgeschäftsführer  
BGA – Bundesverband Großhandel, Außenhandel,  
Dienstleistungen e.V.  
+49 30 59 00 99 5-20  
andre.schwarz@bga.de

### **Redaktion**

### **DR. KATHERINE NÖLLING**

katherine.noelling@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.