

# Wie B2B- Unternehmen das nötige Tempo im B2C-Geschäft aufnehmen

Entry-Strategien und Praxistipps für den  
Schritt vom B2B- auf den B2C-Markt

## EINLEITUNG

Immer mehr Unternehmen, die originär auf dem B2B-Markt zu Hause sind, entscheiden sich dafür, ihre Produkte direkt an den Endkunden zu verkaufen – aus gutem Grund: Hersteller und Händler erhalten durch den Schritt vom B2B- auf den B2C-Markt nicht nur direkten Zugang zu ihren Kunden, sie können auch neue Absatzmärkte erschließen und damit neue Wachstumsperspektiven schaffen.

Bevor Unternehmen diesen Schritt gehen, sollten sie sich allerdings mit den damit verbundenen

Herausforderungen beschäftigen. Vom Bestellvorgang über die Distribution bis hin zur Bezahlung – es sind viele und für einige Hersteller hohe Hürden, die auf dem Weg zu Umsätzen und dem nötigen Tempo auf dem B2C-Markt genommen werden müssen.

**Was Unternehmen beim Schritt vom B2B- in das B2C-Geschäft beachten sollten und welche Vorteile danach auf sie warten, erklärt E-Commerce-Experte Stefan Mrozek im exklusiven Interview mit Arvato Financial Solutions.**

### Herr Mrozek, warum sollte ein B2B-Unternehmen auch die B2C-Zielgruppe anvisieren?

Das kann ganz verschiedene Gründe haben und ist natürlich immer abhängig von der Branche und der Positionierung. Händler wollen einen neuen Markt erschließen, Hersteller suchen direkten Kundenkontakt oder neue Absatzmärkte. Was jedoch alle vereint, ist die Aussicht auf Wachstum. Die Unternehmen kennen ihr Produkt und entwickeln zwangsläufig irgendwann die Erkenntnis, dass die Umsätze, die Zwischenhändler erzielen oder die auf neuen B2C-Märkten möglich wären, auch in die eigene Bilanz einfließen könnten.

### Wenn es so einfach ist, warum machen es dann nicht alle Unternehmen?

Bevor ein Unternehmer den Schritt geht, muss er sich eine grundlegende Frage stellen: Lässt mein Produkt ein B2C-Geschäft überhaupt zu? Wenn eine Firma hochtechnische Werkzeugmaschinen anfertigt, die nur

für den B2B-Markt relevant sind, macht es natürlich keinen Sinn. Wenn die Wertschöpfungskette ohnehin auf ein B2C-Geschäft ausgerichtet ist, bisher aber über Groß- und Zwischenhändler realisiert wurde, dann ist das Potenzial für einen Eintritt in das direkte B2C-Geschäft gegeben.

Dennoch ist auch dann Vorsicht geboten. Obwohl der Zwischenhändler auf den ersten Blick überflüssig erscheinen mag, darf ein Unternehmen die originären Vertriebsstrukturen nicht vergessen, da der Kunde diese ja bereits kennt und akzeptiert hat. Zwar haben viele erfolgreiche Firmen eine gewisse Markenbekanntheit, diese ist aber oft durch die lokale Präsenz der Zwischenhändler gestützt. Wenn sich das Unternehmen zum Beispiel dazu entschließt, sein Produkt direkt über seinen Online-Shop zu verkaufen, besteht die Gefahr, die originären Vertriebsstrukturen zu stören und damit die Hauptumsatzbringer zu verärgern.



Stefan Mrozek ist Berater für digitale Geschäftsmodelle in Bielefeld. Durch seine beruflichen Stationen, unter anderem als Projektmanager und Strategieberater im E-Commerce, hat er bereits einige Unternehmen bei ihrem Weg vom B2B- zum B2C-Geschäft begleitet. Darüber hinaus ist er mit seinem Unternehmen

STARTUP LANDSCHAFT als Führungskräfte-Coach für digitale Transformation unterwegs und hilft Unternehmen bei der Umsetzung digitaler Ideen und der Ausgründung eigener Start-ups.

Kontakt: [s.mrozek@startup-landschaft.de](mailto:s.mrozek@startup-landschaft.de)  
Website: [www.startup-landschaft.de](http://www.startup-landschaft.de)



**Wie kann ein Unternehmen verhindern, dass der bestehende Vertriebskanal durch ein eigenes B2C-Geschäft gestört wird?**

Es gibt verschiedene Strategien. Einerseits ist es durchaus möglich, die gleiche Marke online in Eigenregie zu vertreiben, ohne den bisherigen Vertriebspartner zu verprellen, und dabei für beide Seiten noch einen Mehrwert zu schaffen. Im eigenen Online-Shop kann dafür zunächst das Markenimage gestärkt werden. Weil es sich oftmals um hochpreisige und fachspezifische Produkte handelt, sucht der Kunde möglicherweise trotzdem den direkten Kontakt zum Verkäufer. In diesem Fall sollte der Hersteller online offensiv damit werben, bei welchem Vertriebspartner das Produkt ebenfalls erhältlich ist. Darüber hinaus werden oft Provisionsmodelle eingesetzt, um den fehlenden Umsatz beim lokalen Vertriebspartner auszugleichen. Dafür wird über Geo-tagging die Rechnungsadresse und der Standort des Online-Kunden festgestellt und der entsprechende Online-Umsatz zum Teil oder komplett dem lokalen Partner zugewiesen, abzüglich einiger Online-Infrastrukturkosten.

Ein anderer Ansatzpunkt wäre es, eine neue Marke mit eigenem Branding ins Leben zu rufen. In diesem Fall sprechen wir von einer neuen Produktlinie, während der originäre Vertriebskanal bestehen bleibt. Nehmen wir einmal das Beispiel Bosch: Für den fachspezifischen B2B-Bereich gibt es die blauen Werkzeuge, für das B2C-Geschäft werden grüne hergestellt. Wir haben also zwei Produktpaletten, einmal für den professionellen Bereich, einmal für den Endkunden. Hier sollte sich ein Händler allerdings vorher überlegen, ob die Nachfrage groß

genug ist, um mit einer Submarke überhaupt noch eine Marktdurchdringung zu erzielen.

**Welche Gründe gibt es, die genannten Risiken trotzdem einzugehen?**

Die meisten B2B-Unternehmen, die Produkte für Endkunden produzieren, sind von Zwischenhändlern und lokalen Vertriebsnetzen abhängig. Das Unternehmen steht meist nur beim Support oder bei Reklamationen im direkten Kontakt mit seinen Kunden, einen finalen Einfluss auf die Produktdarstellung und -vermarktung haben Händler und Hersteller aber nicht. Vielleicht wird das Produkt ganz anders platziert als ursprünglich vorgesehen. Wo ist meine Ware ausgestellt? Wie wird sie präsentiert? Wird mein Branding ausreichend berücksichtigt? Die Antworten auf diese Fragen liegen nicht mehr in der Hand des Unternehmens, sondern in der des Zwischenhändlers.

Dabei könnten sich Händler den technologischen Fortschritt zunutze machen und diese Abhängigkeit verringern. Dank der rasanten Entwicklung im E-Commerce ist es ganz einfach, einen direkten Kontakt zum Kunden aufzubauen. Und in der heutigen Zeit, in der Kundenzentrierung im Mittelpunkt steht, müssen sich Hersteller und Händler am Verbraucher orientieren. Der Kunde möchte sich schon lange nicht mehr nach Öffnungszeiten, lokalen Verfügbarkeiten oder regionalen Preisunterschieden richten. Er will einkaufen, wann und wo er will. Oft bleibt den Unternehmen gar nichts anderes übrig, als ihre Produkte selbst zu vertreiben – andernfalls sucht der Verbraucher im Internet nach Alternativen.



**STRATEGIEN VON B2B-UNTERNEHMEN ZUM EINTRITT IN B2C-MÄRKTE**

	Bestehender Markt	Neuer Markt
Neues Branding	Marktdurchdringung durch neue Submarke oder Produktlinie für spezielle Anforderungen	Marktgewinnung z.B. durch neue Marke in einer anderen Preisklasse
Bestehendes Branding	Marktverdrängung von bestehenden Vertriebspartnern, z.B. über Direktvertrieb im Internet	Markterweiterung durch die Ansprache neuer Zielkunden in anderem Land, Segment oder anderer Preisklasse

**Wieso ist denn der direkte Kontakt zu den Kunden so wichtig? Die Hauptsache ist doch, dass am Ende das Produkt verkauft wird, oder nicht?**

Auf den ersten Blick schon, aber bei genauerer Betrachtung wird klar, dass die Unternehmen in diesem Fall einen der wichtigsten Umsatztreiber in der heutigen Zeit an die Zwischenhändler abgeben: die Kundendaten. Wenn das Unternehmen die Kundendaten dann verwenden möchte, um das Produkt weiterzuentwickeln oder das Marketing besser zu steuern, muss er die Handelsstruktur zwingend überdenken. Nur wer über die

**Welche Grundvoraussetzungen muss ein Hersteller mitbringen, um solche Strategien zu fahren und im B2C-Geschäft langfristig erfolgreich zu sein?**

Das Schlagwort lautet Tempo. Die Geschwindigkeit im B2C-Geschäft ist deutlich höher als im B2B-Geschäft. Der Kunde hat hohe Anforderungen, die aufgrund der großen Player wie Amazon oder Zalando als Standard gesehen werden. Die Produkte sollten jederzeit verfügbar, schnell lieferbar und wieder retournierbar sein. Logische Folge: Die Unternehmensstrukturen müssen auf ein 24/7-Geschäft ausgelegt sein. Unternehmen haben



relevanten Daten verfügt, kann die Kunden auch gezielt ansprechen. Und wenn eine Handelsstufe dazwischengeschaltet ist, hat ein Hersteller de facto einen Wettbewerbsnachteil.

Ein Beispiel: Verkauft ein Hersteller von Bodenbelägen online Parkett, kann er dem Kunden, der sich per E-Mail registriert hat, im zweiten Schritt das passende Pflegemittel, Leisten oder Erweiterungen anbieten. Der Wechsel von B2B auf B2C ermöglicht den Herstellern also Cross- und Upselling-Strategien, die ein wichtiger Umsatztreiber sind.

damit schlagartig sehr hohe Anforderungen an den Customer Service und die Distribution – zwei Felder, die beim Schritt von B2B auf B2C personell und logistisch aufgestockt werden müssen. Mindestens genauso wichtig ist die Customer Experience, die so angenehm wie möglich gestaltet werden sollte. Im Gegensatz zum B2B-Bereich, in dem Funktionalität und Fakten wichtig sind, spielen im direkten Kontakt mit dem Verbraucher die Emotionen eine zentralere Rolle. B2C-Verkäufer sollten sich daher an den Endkunden orientieren, um ein Shopping-Erlebnis zu bieten, das dem der großen Online-Shops in Nichts nachsteht.



### Wie kann ein Unternehmen denn Geschwindigkeit aufnehmen oder steigern?

Bevor sich Unternehmer damit auseinandersetzen, sollten sie sich die Frage stellen, was sie wirklich gut können und was überhaupt nicht. Und dann haben sie zwei Möglichkeiten: einerseits die Automatisierung der eigenen Prozesse, andererseits ein Outsourcing der Bereiche, die andere besser können.



Sobald automatisierte Prozesse geschaffen sind, steigt nicht nur das Tempo, sondern auch die Skalierbarkeit. Das gilt vom Bestellvorgang über die Distribution bis hin zur Bezahlung. Während B2B-Unternehmen die Umsatzdaten ihrer persönlichen Kontakte kennen, haben sie im B2C-Geschäft auf einmal Tausende anonyme Kunden. Das Ergebnis sind mehr Aufträge mit kleineren Forderungen und damit viel aufwendigere Prozesse wie zum Beispiel das Debitorenmanagement, der Customer Service oder das Retourenmanagement. Damit entstehen neben den neuen Vertriebschancen auch neue Risiken, die das Unternehmen bei seinem Wechsel vom B2B- ins B2C-Geschäft bedenken muss.

### Welche Risiken sind das zum Beispiel?

Neben den Fragen der logistischen Abwicklung und Betreuung der Kunden betrifft dies vor allem die automatisierte Selektion und individuelle Berechnung der Bonität der Kunden. Im B2B-Bereich haben Unternehmer einen Überblick über die Daten und Zahlen ihrer Kunden, bei den privaten Endkunden ist dies manuell nicht mehr abzubilden. Und weil Produkte aus dem B2B-Umfeld oftmals hochpreisig sind, müssen die Unternehmen sicherstellen, dass der Endkunde auch wirklich zahlen kann. Bonitätsprüfungen und Adressvalidierungen sind daher zwei Schlagworte, die jeder Hersteller im Hinterkopf haben sollte.

### Wie sollte ein Unternehmen praktisch mit den Herausforderungen umgehen?

Das hängt von der Firmengröße ab. In den meisten Fällen haben Unternehmen, die ihr Angebotsspektrum vom B2B- auf den B2C-Markt erweitern, ein relativ

kleines E-Commerce-Team, das sich vorher vielleicht nur sporadisch um den B2B-Webshop gekümmert hat. Beim Wechsel auf B2C werden an einen Online-Shop viel größere Herausforderungen gestellt.

Händler und Hersteller sollten sich deshalb fragen, welche Aufgaben sie weiterhin inhouse angehen und welche sie besser auslagern sollten. Besonders beim Thema Payment ist es eine Überlegung wert, spezialisierte Dienstleister hinzuzuziehen. Wenn größere Zahlungen ausfallen, kann das besonders für Mittelständler zum Problem werden. Deshalb ist es ratsam, einen externen Zahlungsdienstleister damit zu beauftragen, die Prozesse hinter dem Zahlvorgang, wie das Risikomanagement oder das Mahnverfahren, zu übernehmen, da eine kurzfristige Skalierung ansonsten meist nicht möglich ist.

### Welche Zahlarten sollten Händler im Online-Shop anbieten?

Das ist vor allem vom Produkt abhängig. Bestimmten Branchen wird in der Regel auch eine bestimmte Zahlart zugeordnet. Im Fashion- und Elektronikbereich ist der Rechnungskauf bei den Kunden zum Beispiel sehr beliebt und die wichtigste Zahlart für eine gute Conversion Rate. Die Unternehmen aus dem B2B-Bereich bieten dagegen traditionell eine hochpreisige Produktpalette an, die neben den klassischen Zahlarten wie Lastschrift oder Kreditkarte auch andere Zahlmodelle wie zum Beispiel den Kauf auf Raten erfordern.

Ein Möbelhersteller sollte beispielsweise auch auf flexible Bezahlmethoden mit Ratenmodellen setzen. Wenn ein Kunde im Möbelhaus auf Raten bezahlen kann, will er das auch im Internet. Die Customer Experience bleibt nicht nur gleich, die Erwartungshaltung des Kunden wird sogar noch größer, wenn er online kauft. Das gilt wieder vom Bestellprozess über die Lieferung bis hin zur Bezahlung und umfasst damit einen komplexen Prozess, für den der Verkäufer eine oder mehrere Lösungen finden muss.

Eine gründliche Planung der neuen Prozesse gepaart mit einer organisatorischen Antwort auf die neuen Anforderungen der Kunden ist daher der erste wichtige Schritt, um aus dem B2B-Markt in den Direktvertrieb an Endkunden zu starten. Hersteller haben dabei einen Vorteil: Weil der Endkunde oft den direkten Markenkontakt vorzieht, haben sie die Grundstimmung schon einmal auf ihrer Seite.





## 5 PRAXISTIPPS FÜR DEN SCHRITT VOM B2B- AUF DEN B2C-MARKT

### 1. PRODUKT-MARKET-FIT:

Unternehmen sollten sich die Frage stellen, ob ihr B2B-Produkt auch für Endkunden geeignet ist oder es verändert beziehungsweise mit zusätzlichen Services und Erläuterungen ausgestattet werden muss.

### 2. VERTRIEBSSTRATEGIE:

Eine Verlagerung der Produkte in den Endkonsumentenmarkt sorgt oft für Verstimmung bei bestehenden B2B-Absatzmittlern. Diese Zwischenhändler sollten vorher informiert und über die Gründe für den Schritt unterrichtet werden. Um Ärger zu vermeiden und den Vertriebspartner nicht zu verstimmen, ist es ratsam, gegebenenfalls eigene B2C-Produkte anders auszuzeichnen oder unter einer neuen Submarke zu vertreiben.

### 3. PROZESSSICHERHEIT:

Das Tempo im B2C-Geschäft ist meist deutlich höher. Unternehmen sollten daher im Vorfeld sicherstellen, dass Bestellungen, Reklamationen und Beschwerden schnell und unkompliziert bearbeitet werden können. Andernfalls droht schlechtes Kunden-Feedback, wodurch der Ruf im Markt schnell ruiniert werden kann.

### 4. KUNDENANSPRACHE:

Der Ton sowie die Aufbereitung der Informationen sind im B2B-Geschäft meist sachlich und auf das Wesentliche beschränkt. Im Gegensatz dazu sind in vielen B2C-Märkten eine ansprechende Visualisierung der Produkte und Emotionen wichtig. Als Konsequenz daraus ist die Darstellung der Produkte und des Unternehmens auf den Webseiten und im Online-Shop anzupassen.

### 5. RECHTLICHE UND FUNKTIONALE UNTERSCHIEDE:

Um Produkte auch an Endkunden verkaufen zu dürfen, muss eine Reihe von rechtlichen Punkten berücksichtigt werden. Das betrifft zum Beispiel die Anpassung der AGBs, die Darstellung und Bezeichnung von Buttons und Hinweisen im Warenkorb sowie die Kennzeichnung der Produkte selbst. Darüber hinaus sind auch funktionale Unterschiede in der Abwicklung unbedingt zu beachten, beispielsweise bei der Auswahl der Zahlarten, Bonitäts- und Adressprüfungen sowie in der Darstellung von Rabatten und Prämien im Warenkorb.



Arvato Financial Solutions –  
convenience in every transaction  
[finance.arvato.com](http://finance.arvato.com)

**arvato**  
BERTELSMANN