

# Strategische Business Ausrichtung für den Online Vertrieb durch Hersteller

---

DIY E-Commerce Tag 2023

Oliver Lucas

**ecom**  
consulting | *strategy & process*

A background network diagram consisting of numerous grey nodes connected by thin grey lines, forming a complex web. A solid blue horizontal band is positioned across the middle of the image, containing the main text.

# Dynamik & Komplexität Organisation ist KEY!



 VOLATILITY

UNCERTAINTY 

**VUCA**

 COMPLEXITY

AMBIGUITY 

# Die kurze Geschichte der Managementlehre

## Vorindustrielle Gesellschaft & Wirtschaft



## Taylorismus

„unsere Management-Lehre“



## Globalisierte, digitalisierte Wissensökonomie

- Trennung von Denken und Tun
- Aufgaben in Bereiche trennen
- Planung/Kontrolle sorgen für stabile Abläufe & Ergebnisse
- Wissen und Erfahrung dominieren
- Transparenz ist schädlich, Kooperation nicht vorteilhaft
- ...

Es gibt  
**rote (dynamische)**  
und **blaue (Routine)**  
Aufgaben.

# Trennung in **rot (dynamisch)** & **blau**, statt Abteilungen



**Routine**

**Dynamik**

**kompliziert**

**komplex**

mit Wissen beherrschbar

mit Wissen nicht beherrschbar

Gute Prozesse und Regeln

Hypothesen bilden und vertesten

Null-Fehler-Ziele

Irrtum-Lernen-Prinzip

Planung und Management

Führung, Inspiration, Kommunikation

z.B. Produktion, Buchhaltung, DSGVO ...

z.B. Strategie, Innovationen, Amazon ...



# Hilfreiche Prinzipien für unsere dynamisch-komplexe Welt

- ✓ Keine best practices beim Orgadesign
- ✓ Fokus auf Markt und Kunde, weniger *interne Referenzen*  
(lieber auf Markt & Kunden schauen)
- ✓ Immer Unterscheidung zwischen *roten* und *blauen* Bereichen
- ✓ Köenner (Muster-Erkenner) für die *roten* Bereiche
- ✓ Teams bilden bei *komplexen* Aufgaben, funktionale Integration
- ✓ Hohe Vernetzung und Transparenz, weniger *Hinterbühnen-Aufwand*
- ✓ Verantwortungsübernahme fördern

# Markt

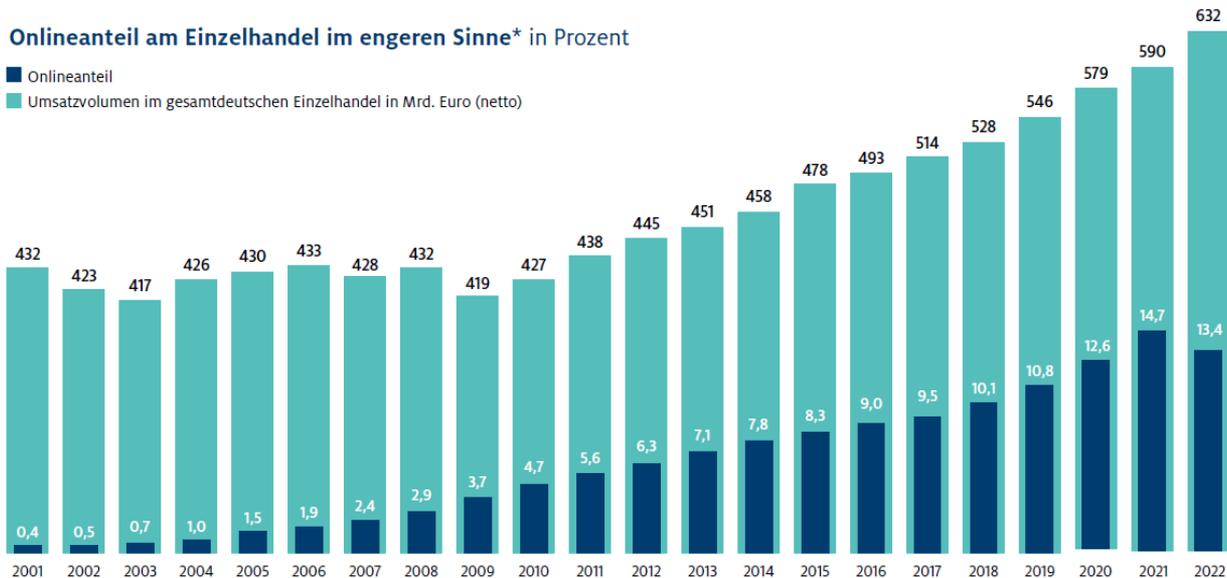
# Kontinuierliches Wachstum der Online Marktanteile

## MARKTANTEILE

Onlineanteil am Einzelhandel im engeren Sinne\* in Prozent

■ Onlineanteil

■ Umsatzvolumen im gesamtdeutschen Einzelhandel in Mrd. Euro (netto)



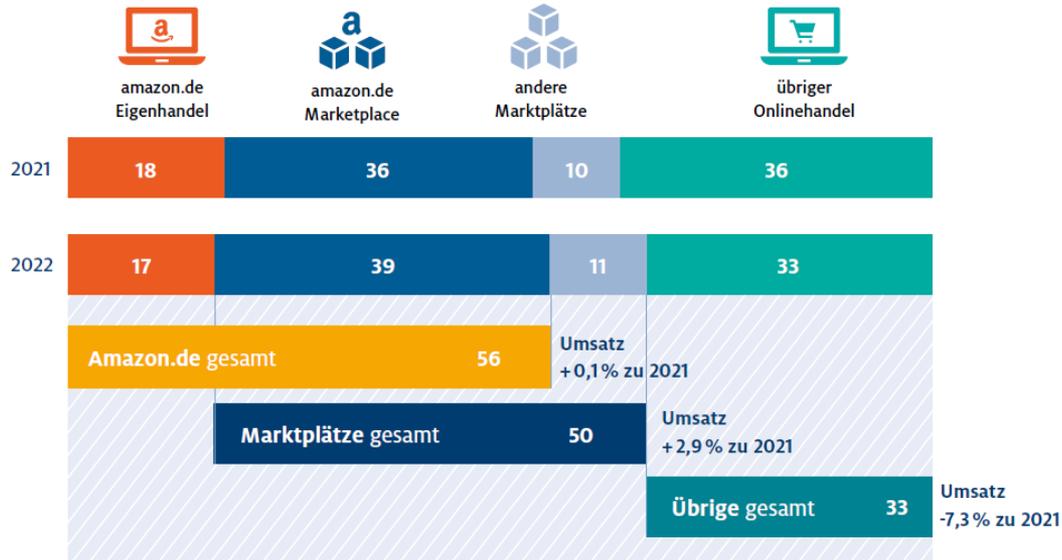
\* Einzelhandel im engeren Sinne bezeichnet die institutionellen Einzelhandelsformen in Deutschland einschließlich ihrer Onlineumsätze, ohne Apotheken, Kfz-, Brenn- und Kraftstoffhandel.

# Marktplatz-Relevanz Dominanz (>50%!)

## AMAZON UND MARKTPLÄTZE

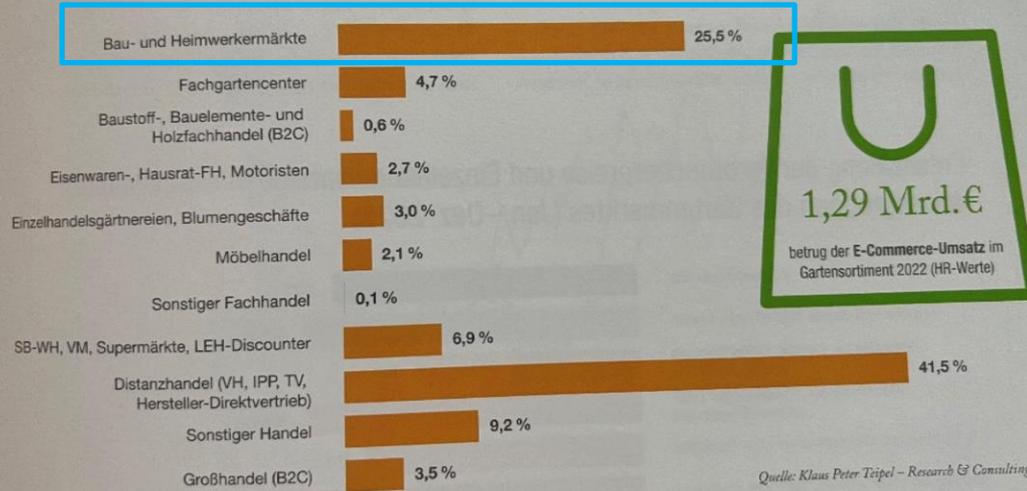
Gegen den Markttrend wächst Amazons Marktplatz weiter – alle Marktplätze zusammen kommen auf 50 Prozent Anteil am Onlinehandel.

Anteile Amazon\* und Marktplätze am Onlinehandel  
in Prozent

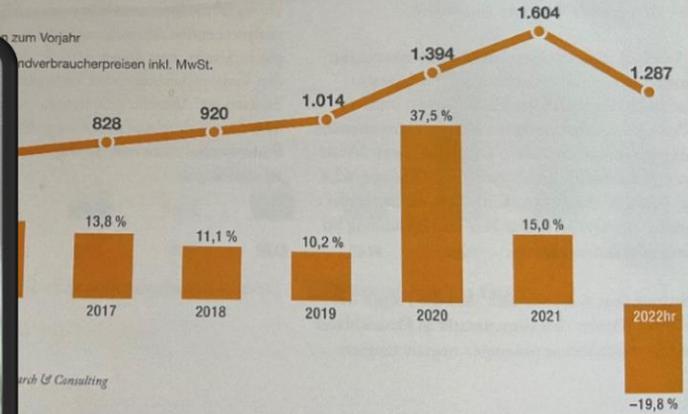


# Gartenmarkt online ... büßte den Covid-Uplift

## Umsatzanteil der Vertriebswege Online im Garten-Gesamtmarkt 2022



## E-Commerce-Umsätze im Gartenmarkt in Deutschland 2015–2022



+26,9%

# Kingfisher wächst deutlich mit Marktplatz Ansatz (2HJ23)

## Marketplace: more choice driving more customers

Increasing choice and augmenting our offer

**700,000+** SKUs, across 23 core categories from **750+** merchants now available on diy.com

Driving new customers to our sites

Double-digit % traffic increase YoY; over **30%** of marketplace customers are new to diy.com

Gaining incremental third-party and first-party sales

**33%** B&Q marketplace penetration; **11%** Iberia marketplace penetration<sup>(1)</sup>

SKU diversity, complementary to existing first-party range: bed frames, air fryers, barbecues and outdoor furniture top selling SKUs

**c.10%** of customers who shop on marketplace subsequently make a first-party purchase

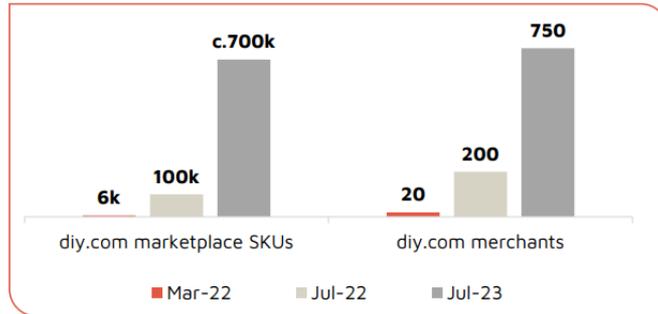
Continued scaling of marketplaces across banners

Reach **1 million** SKUs<sup>(2)</sup>, new partnership with Octopia

Preparing for launches in **France** and **Poland** in 2024

Testing B2B services for merchants including fulfilment options

Long-term ambition to generate **40%** online gross sales<sup>(3)</sup> from marketplace



(1) Represents marketplace participation - i.e., B&Q's marketplace gross sales divided by B&Q's total e-commerce sales. Participation of 33% achieved in July 2023 at B&Q and 11% at Brico Dépôt Spain and Portugal

(2) On diy.com

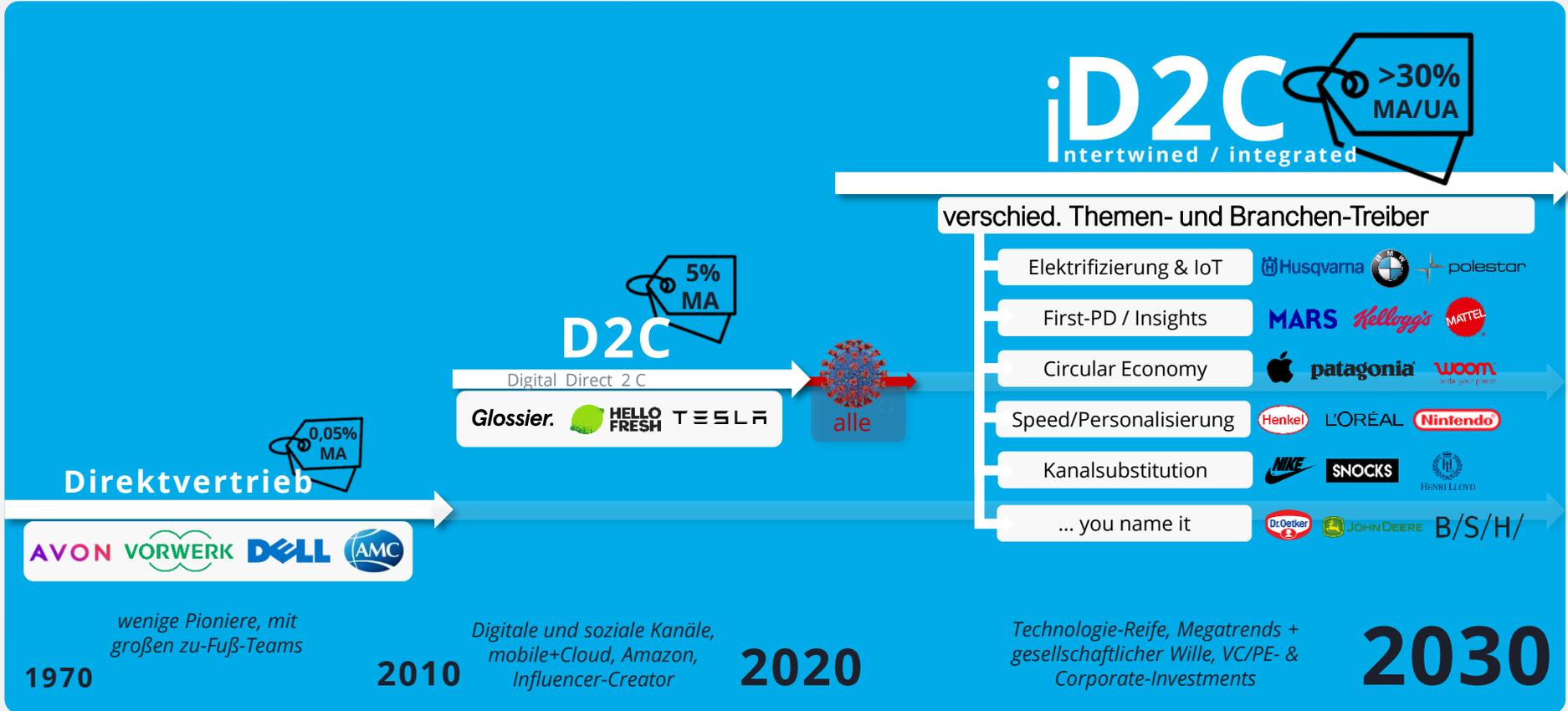
(3) 40% of total e-commerce sales for the Group, excluding Screwfix, to be generated by marketplace gross sales



A background network diagram consisting of numerous grey nodes connected by thin grey lines, forming a complex web. A solid blue horizontal bar is positioned across the middle of the image.

D2C

# D2C: Evolution und Ausblick



Innovator's Dilemma!

# ... u. a. deshalb beschäftigen sich heute viele so intensiv damit

---

Nintendo®

LEGO®

FESTOOL

SCHNEIDER  
SCHIRME

STABILO®

LOWA  
simply more...

LAMY

NUKI

magimix®

adidas

sonepar One4B  
Powered by Difference A Sonepar Company

Casper

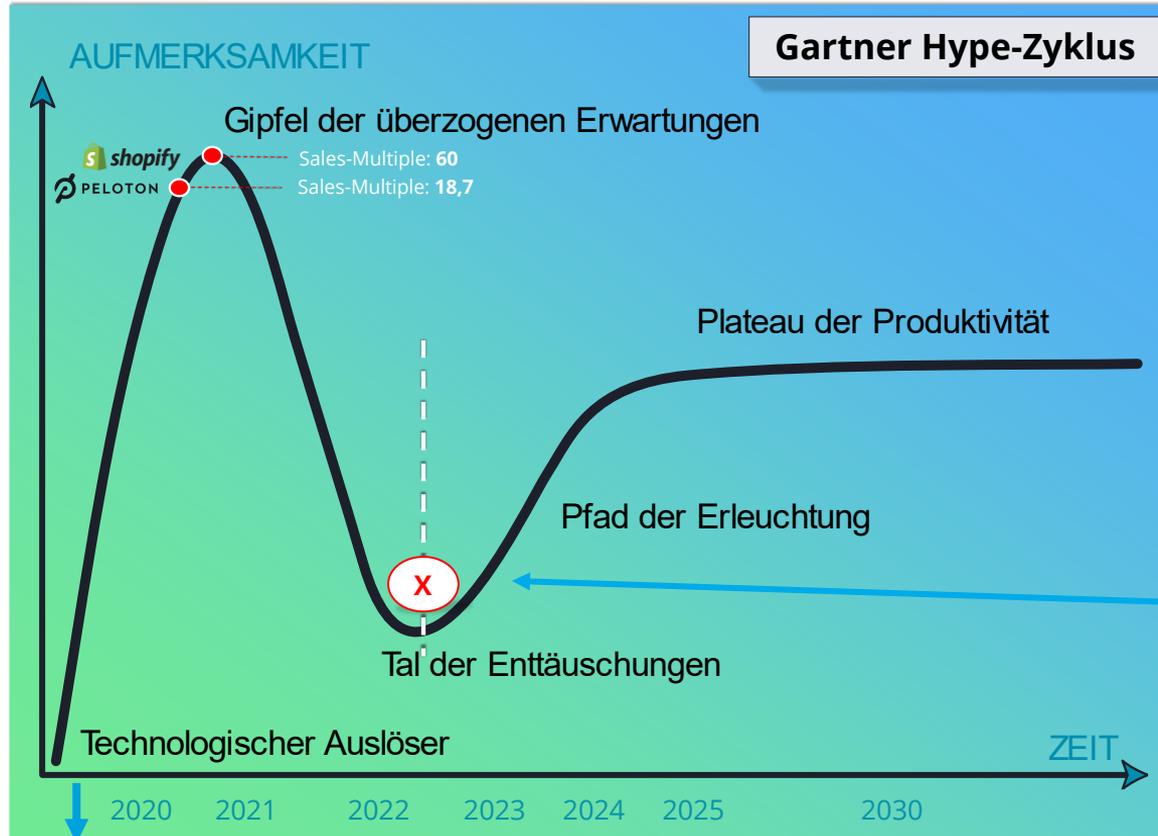
B/S/H/

FOOD DrSchär  
Case

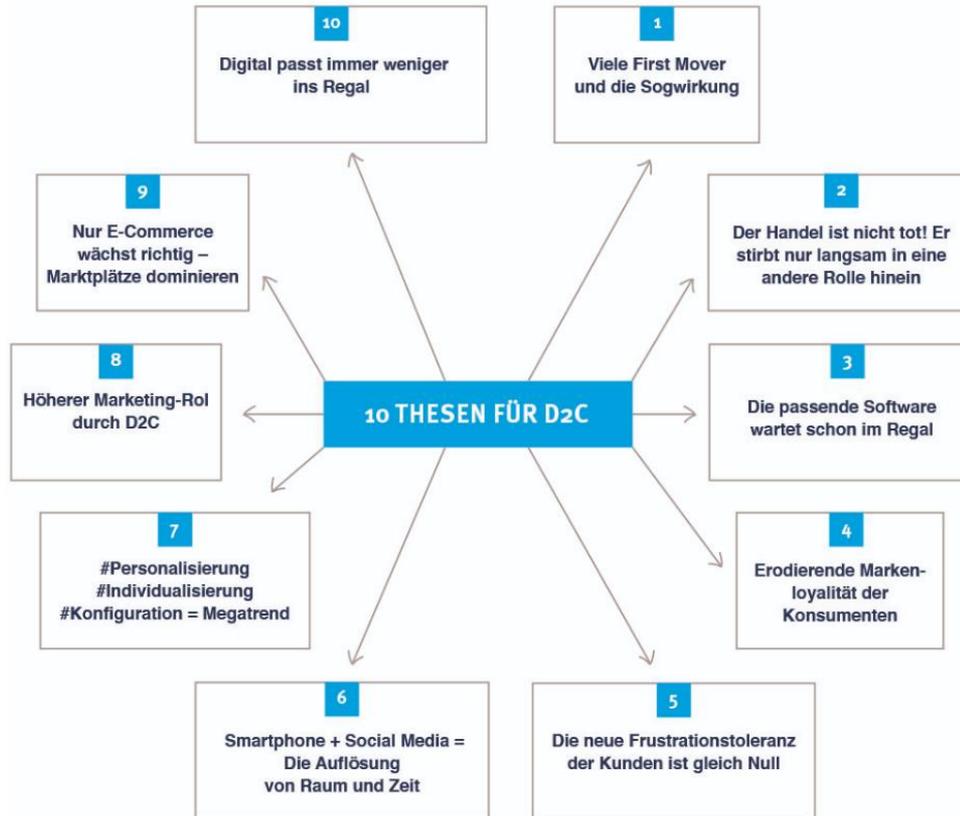
Miele

OTTO  
WILDE

# D2C: Trend (Hype) und Realität



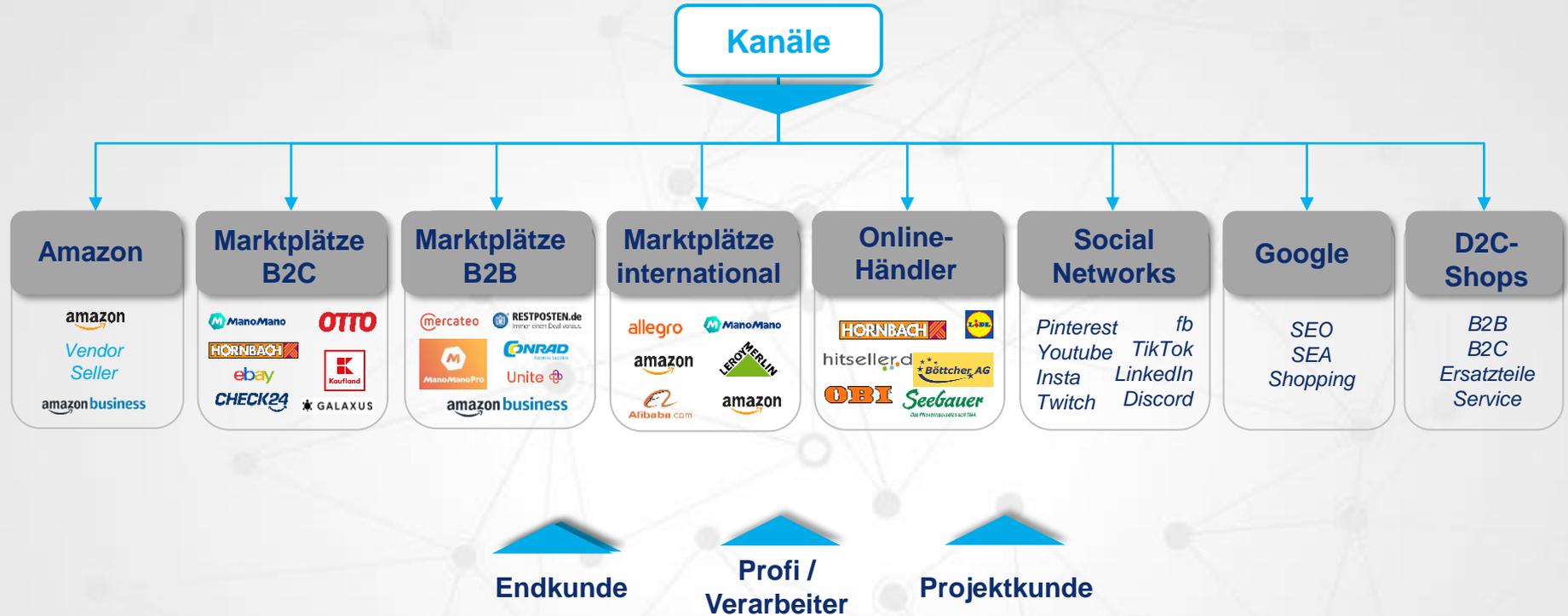
# Warum D2C? – 10 Thesen



## D2C Vorteile für Hersteller:

- Kontrolle über die gesamte Customer Journey
- Zugriff auf Kundendaten & Insights
- Erhalt von direktem Kundenfeedback
- Direkter Kundenzugang
- Hoheit über Preisgestaltung & Markendarstellung
- Produktentwicklung nahe am Kunden
  
- **Ein kundenfokussierteres Unternehmen**

# Handlungsoptionen „Digital Commerce“ – ein MUSS?!



# D2C Herausforderungen für Hersteller – im Gesamtkontext

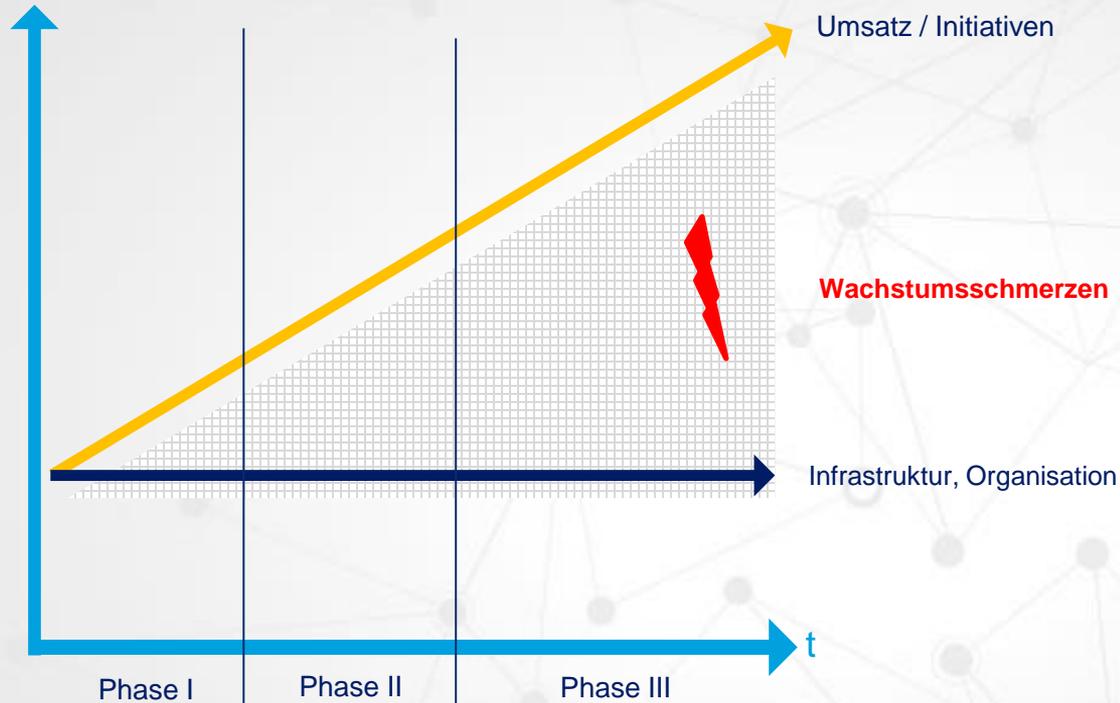


- D2C ist vor allem auch ein kulturelles- und organisatorisches Thema  
=> Mut und Veränderungsbereitschaft sind unabdingbar
- Erarbeitung Sortiments-, Pricing- und Kanal-Strategie
- Aufbau D2C-fähige Infrastruktur (Systeme & Prozesse)  
=> D2C bedeutet viel mehr, als Aufbau Webshop
- Auswahl geeigneter Software (Tech-Stack)
- Aufbau B2C Logistik (ggf. nach Marktplatzanforderungen)
- Potentielle Konflikte mit Handelspartnern frühzeitig erkennen und adressieren
- Investitions- & Lernbereitschaft als wichtige Erfolgsfaktoren

A background network diagram consisting of a complex web of interconnected nodes and lines, rendered in a light gray color. The nodes are represented by small circles, some of which are highlighted with a white border. The lines connect these nodes in a non-uniform, organic pattern, suggesting a network or system structure.

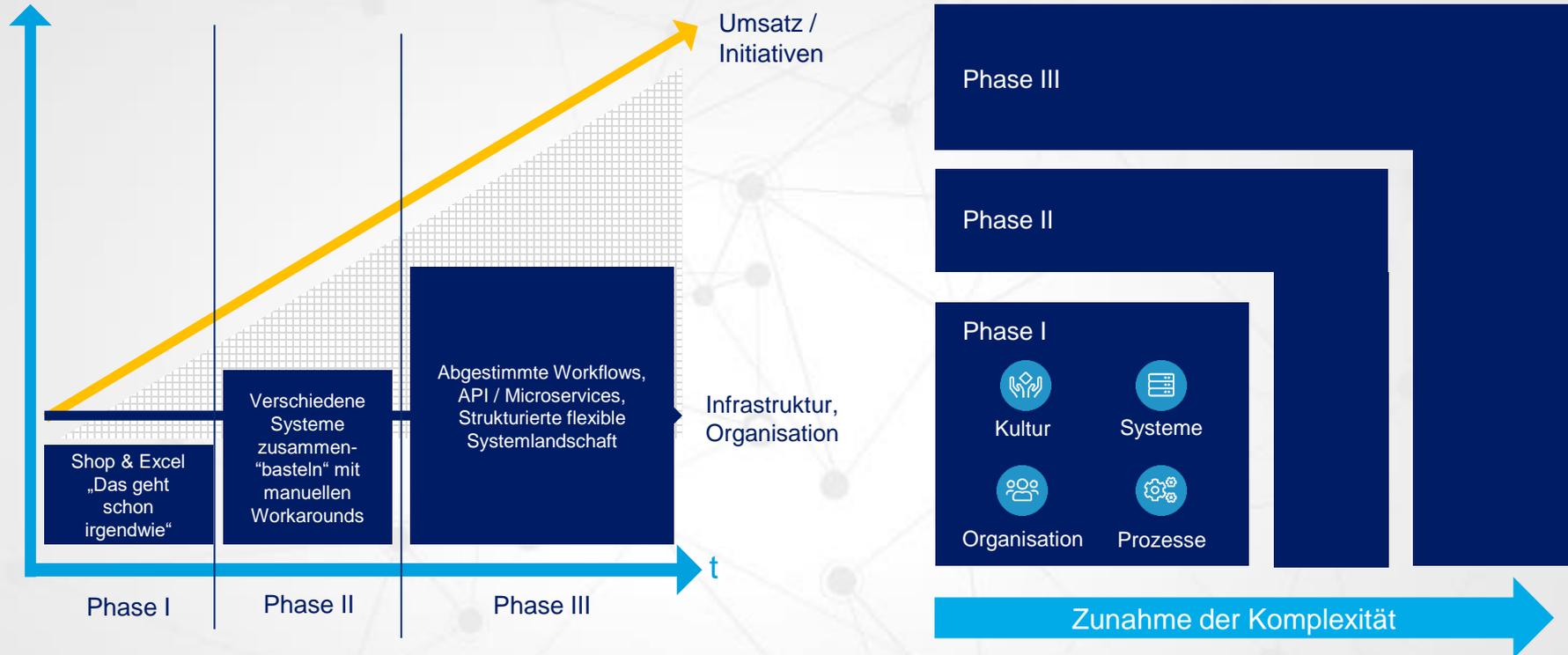
# Unternehmensentwicklung - schematisiert

# Drei Entwicklungsphasen im Digital Commerce (Schema)



# Viele Wachstumsmodelle durchlaufen drei Phasen

(jeweils abhängig vom Startpunkt und dem Geschäftsmodell)



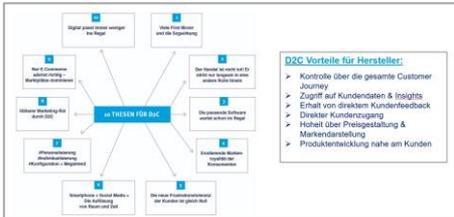
A background network diagram consisting of a complex web of interconnected nodes and lines, rendered in a light gray color against a white background. The nodes are represented by small circles, some of which are highlighted with a white border. The lines connecting the nodes form a dense, irregular pattern.

# Vorgehensmodell Entwicklung D2C Strategie

# Idealtypischer Pfad der D2C Konzeption

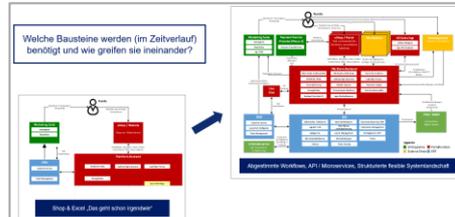
Klärung/Challenge  
D2C-Ziele und D2C-  
Strategie

Why?



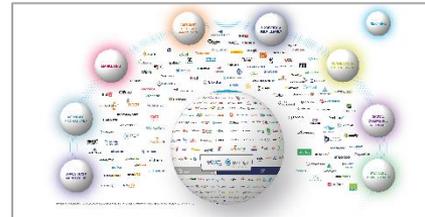
Tech-Check,  
Infrastruktur- und  
Prozess-Mapping

What?



Vorauswahl  
passende  
Technologien

How?

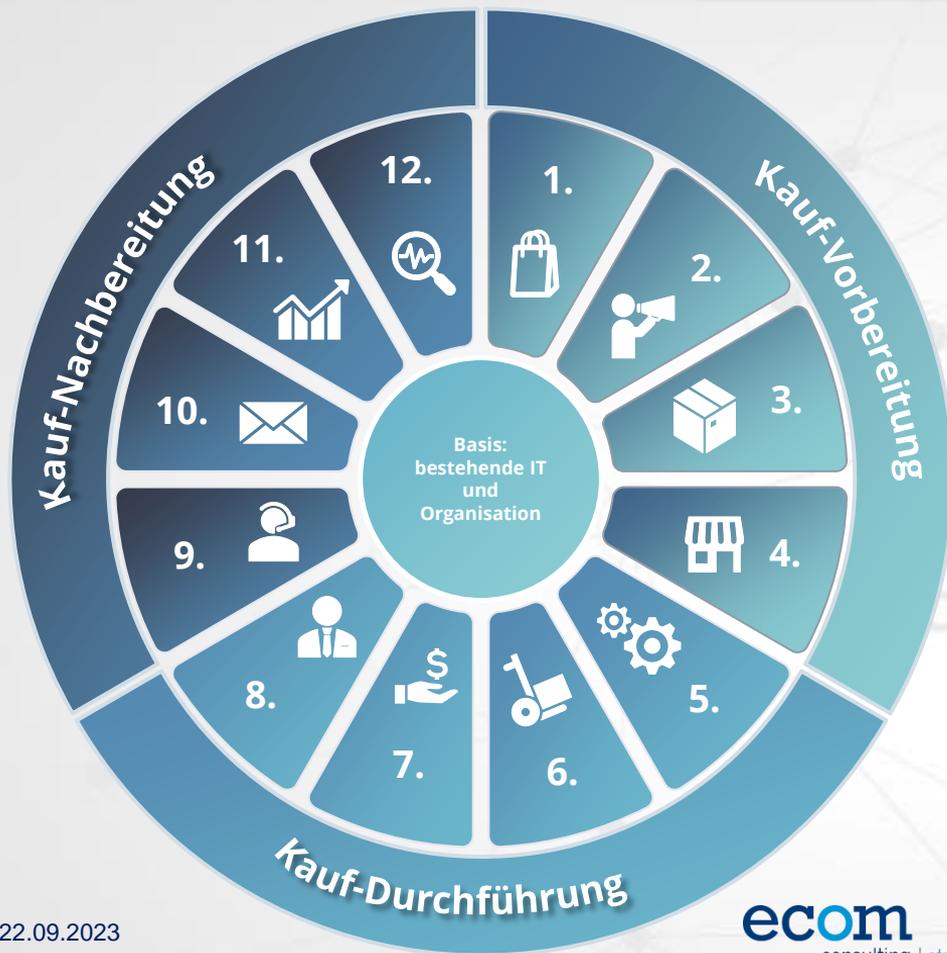


Auswahl passende  
Agentur /  
Dienstleister

Doing / Umsetzung!

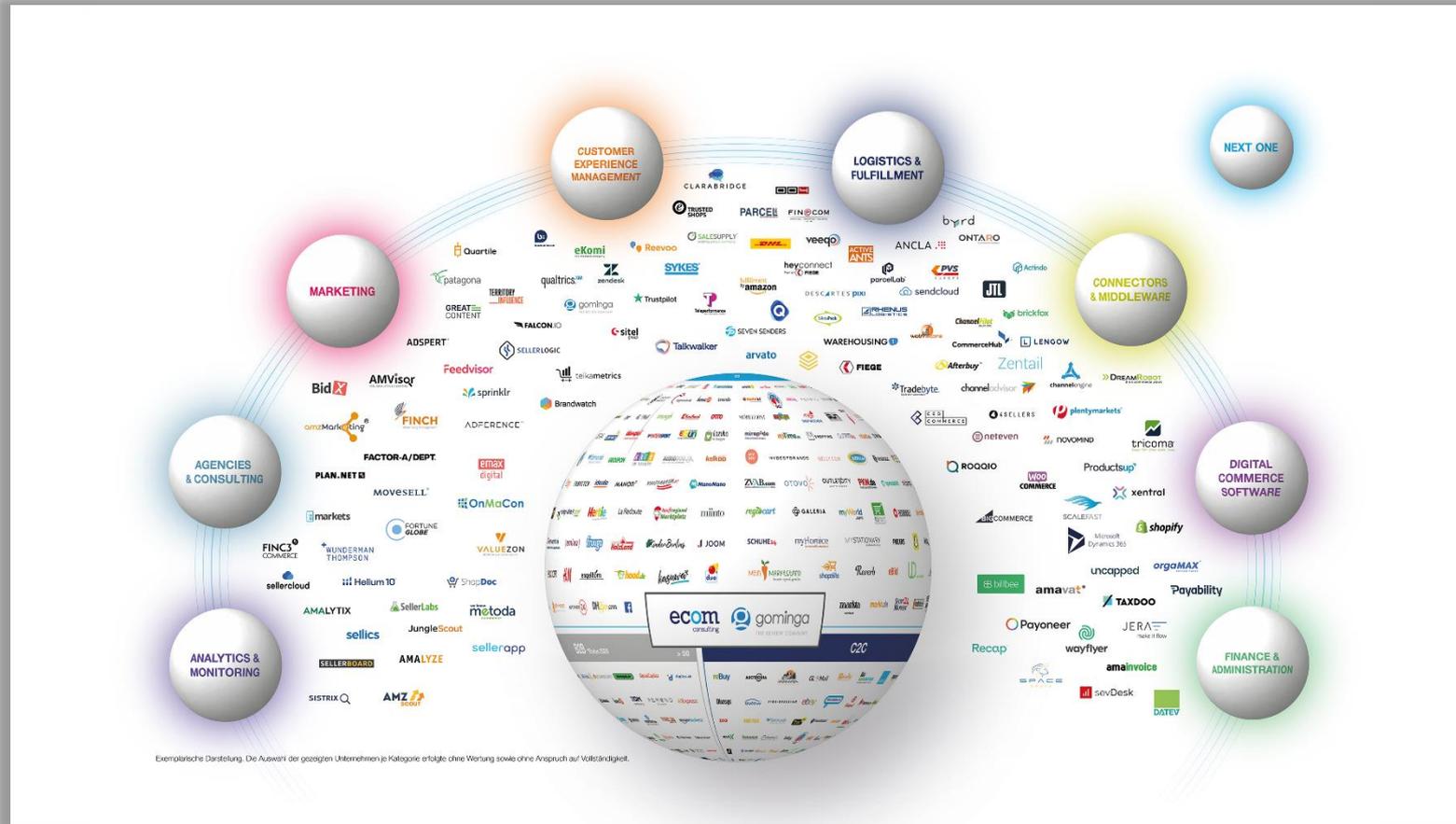


# Unser erprobtes strukturiertes Vorgehen in 12 Schritten



Unser Fokus:  
**Handlungsfähigkeit** sicherstellen.

# Business Enabler Universe – Eine unüberschaubare Vielzahl von Anbietern



Exemplarische Darstellung. Die Auswahl der gezeigten Unternehmen je Kategorie erfolgte ohne Wertung sowie ohne Anspruch auf Vollständigkeit.



**Konkrete Ansätze für Strategie & Handlungsoptionen**

# Jeder Hersteller MUSS sich mit D2C auseinandersetzen.

Welche Relevanz hat D2C für unsere  
Marken, Kunden, unser Geschäft morgen?

Gefahrenabwehr oder Potenzialpfad?

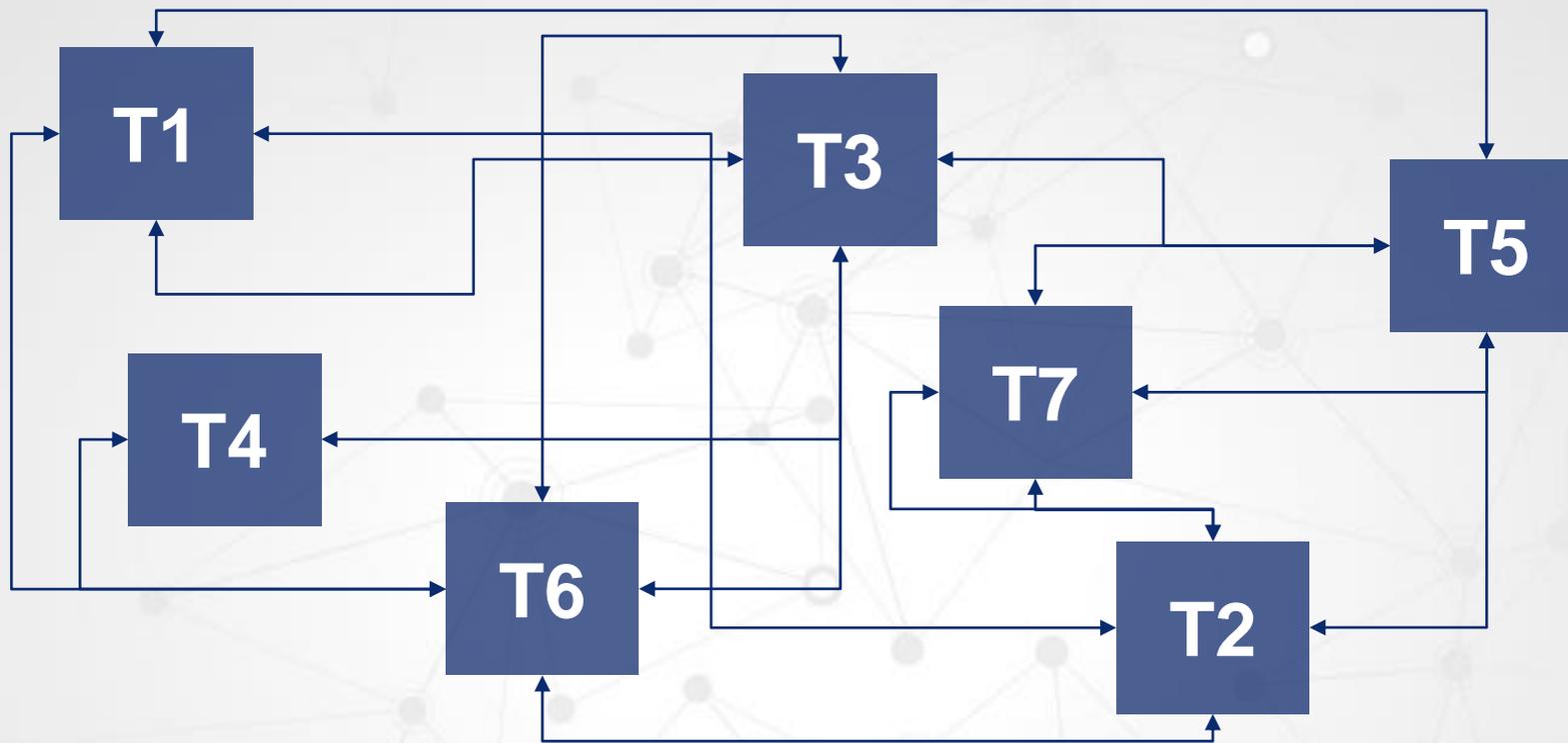
Wollen wir den Aufgaben mit entsprechend  
Personal, Budget und Technik begegnen?

# Zusätzliche Herausforderungen für Hersteller



- Cost-Cutting // budget freeze
- Herausforderungen in den Lieferketten
- Lieferkettenschutzgesetz
- Wettbewerbsintensität im Einzel-/Fachhandel
- Maßnahmen zur Steigerung Nachhaltigkeit
- Künstliche Intelligenz
- Fachkräftemangel
- Etc.

# Alle Optionen hängen zusammen. Fokus auf Handlungsfähigkeit!



Den Themen auf den Grund gehen!

# Morphologischer Kasten – amazon (BEISPIEL)

Morphologischer Kasten: 8 Kernentscheidungen mit Zirkelbezügen! .... und (kostenpflichtige) Services on top

1	Strategische Motivation	Umsatz-Performance	Marketing-Performance <small>(Umsatz außerhalb AMZ)</small>		Präsenz & Lernen	Markenpräsentation <small>(Schaufenster-Pflege)</small>			
2	Geographie	Deutschland	Einzelauswahl (ITA, FRA, UK, SPA...)			Pan-EU	international		
3	Marke	Kernmarke		Zweit- / online-Marke		Amazon-Marke			
4	Sortiment <small>EAN / ASIN</small>	Vollsortiment	Teilsortiment	Spezialsortiment	Bundlings	Services			
5	Geschäftsbereich	B2C			Amazon Business				
6	Auftritt / Firmierung	Passiv <small>Nur durch Händler</small>	Verdeckt <small>Nur durch DL</small>	Seller	Vendor	Vendor-Seller-Mix		Private Label Vendor <small>(Amazon our brands)</small>	
7	Logistik	Selbst <small>(FBM)</small>	Selbst Prime <small>(Prime by Merchant)</small>	Fulfillment-Dienstleister <small>(Prime)</small>	Selbst-FBA-Mix		Amazon Logistics	FBA	MCF
8	Pricing	UVP (-nah)		Follower-Preis (dynamic pricing)			Preisführerschaft		
9	Amazon Services	Vine	A+ Content Premium	AVS / SVS / AMPS / 360	Brand Analytics	AMS / DSP / AMC	Climate Pledge	transparency	...

# BEISPIEL: Grundsätzliche Amazon Optionen als Markenhersteller

Nr.	Optionen	Kern-Ziel	Pro	Contra
0	Passiv - Brand Registry	Markenschutz, Handhabung		
1	Schaufensterpflege (Content/Brand Store)	Kunden gewinnen, Markenbekanntheit		Wartungsaufwand, Kosten
2	nur Marketing (Kampagnen, DSP)	Awareness		Keine direkte Wirkung, so effektiv
3	Seller	(Preis-)Wettbewerbsfähigkeit		Keine Kontrolle, inhouse, Komplexität
4	Vendor	Schnellere Reaktionszeiten, Kontrolle		Hohe Kosten, Risiko, Abhängigkeit
5	hybrid	Amazon Analytics & BI		
6	via Partner ("Accelerator")	Schnell und unterstützt, Land gewinnen	Definitives Lernen, Schutzschild ggü. Amazon und Händler, Profit an Tag 1	Keine Markenführung, verzögerte Steuerung, Abhängigkeit von Partner
X	Weitere Spezial-Formen oder Kombinationen aus 1-6 (nur im Ausland, nur Amazon Business...)			



# BEISPIEL: Empfehlung Vorgehen

## Phase 1 (3-4 Monate)

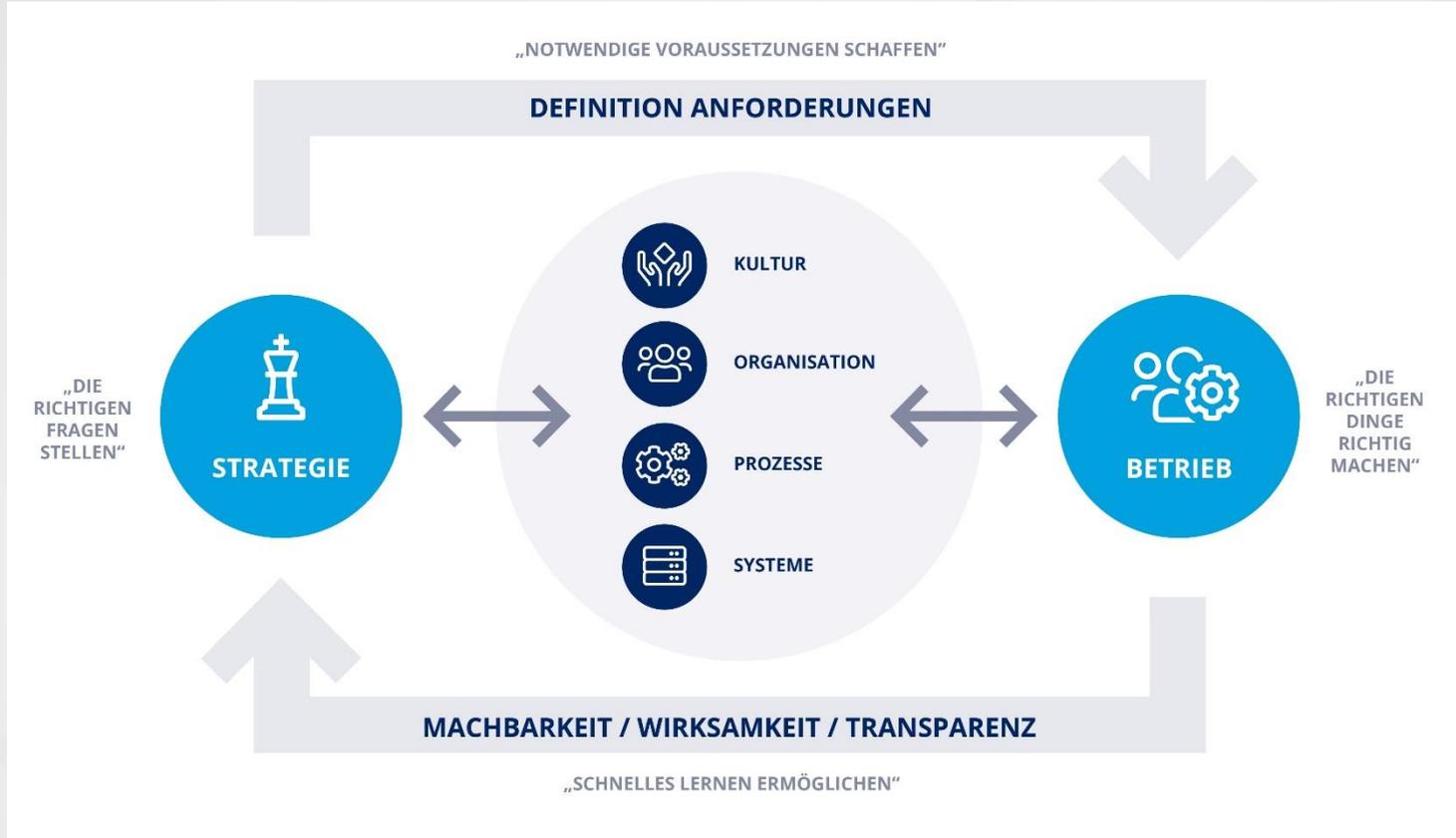
Thema	Haupt-Marke	Marke A	Marke B	Marke C	
Markenschutz	Durchführu	<p style="text-align: center;">Warum dieser ganze Aufwand? Es ist ein <b>Profi-Game!</b></p>			
Strategie	Gespräche				
Strategie	Gespräche				
Marketing	Seller Acco				sichern
Marketing	Brand Stor				zon-Marke“
Performance	Fundierte M Analytics (I				?

## Phase 2 (insb. Ableitungen aus Phase 1)

- Markenstrategie – für Hauptr
  - Entscheidung zu Vendor
  - Entscheidung zu Amazon Bu
  - Händlersteuerung (Regeln, „selektiver“)
  - Vorgehen bei Neuproduktanlage, und Bundles
- usw.
- management“



# Digitalisierungsinitiativen IMMER im Gesamtkontext betrachten.



ecom on linkedin



# Key Takeaways – Strategische Business Ausrichtung für Hersteller



1. Digital Commerce ist **komplex und dynamisch**
2. **D2C ist ein MUSS** und mehr als ein eshop
3. **Organisations-Entwicklung** ist KEY! „Alte“ Management Ansätze und Methoden eignen sich nicht gut
4. Aus zig Handlungs-Optionen die **individuell geeigneten Initiativen heraussuchen** UND kontinuierlich gesamthaft neu bewerten und priorisieren
5. Für spätere Ergänzungen ist **Handlungsfähigkeit** herzustellen (Systeme, Prozesse, Organisation & Kultur), also vom Ende her denken
6. Sie agieren auf einem **Profi Markt.**

# Orientierung gewünscht? Wir sind Ihr zuverlässiger Partner.



Oliver Lucas

+49 160 97824381

lucas@ecom-consulting.de

fb.com/ecomconsultinggmbh

linkedin.com/in/oliverlucas

## Weitere Content Chancen:

- Unsere Webseite
- Newsletter abonnieren
- Ecommerce day @Schaeffler (8.11.23)



ecom consulting GmbH  
Schopenhauerstr. 71  
80807 München  
www.ecom-consulting.de

ecom on linkedin



Alle Angaben basieren auf dem derzeitigen Kenntnisstand. Änderungen vorbehalten. Dieses Dokument der ecom consulting GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bzw. Auftraggeber bestimmt. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung des Werkes ist nur mit Einverständnis von ecom consulting GmbH zulässig.