

Kilian | Mirski (Hrsg)

DIGITAL SELLING

Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge
für B2B-Marketing und Vertrieb

Kilian/Mirski (Hrsg)

Digital Selling

Digital Selling

Erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb

herausgegeben von

Prof. Dr. Dietmar Kilian

Professor und Fachbereichsleiter am
Management Center Innsbruck (MCI)

Prof. Dr. Peter Mirski

Professor und Studiengangsleiter am Management Center Innsbruck (MCI)

Nicolai Barth, Marina Brenner, Georg Gruber, Nathaniel Harrold,
Andreas Langer, Magdalena Pfurtscheller

Linde
international

Zitiervorschlag: *Kilian/Mirski* (Hrsg), Digital Selling (2016) Seite

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Hinweis: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

ISBN 978-3-7143-0296-7

© Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2016
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentzsch & Co GmbH
1210 Wien, Scheydgasse 31

Dieses Buch wurde in Österreich hergestellt.



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH, UW Nr. 790



Vorwort

Digitalisierung ist das Schlagwort der Stunde. Vor allem das abonnementbasierte Geschäftsmodell revolutioniert dabei nicht nur die Bereitstellung von Softwarelösungen, sondern auch ganz entscheidend den Verkauf und das Marketing von Unternehmen weltweit. Zahlreiche neue Start-ups haben dieses Geschäftsmodell bereits für ihren rasanten Aufstieg genutzt und surfen als gefürchtete Konkurrenten auf einer Erfolgswelle an ehemaligen Marktführern vorbei. Auch wenn einige Branchen von den Einflüssen der Digitalisierung weniger betroffen zu sein scheinen, so muss doch jedem klar sein, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis ein innovatives Unternehmen einen kürzeren, günstigeren, schnelleren oder schlicht einfacheren Weg findet, um spezifische Unternehmensabläufe zu transformieren. „Abwarten und Tee trinken“ kann nicht die Devise sein. Machen Sie sich jetzt mit uns auf den Weg und werden Sie Experte für Digital Selling.

Wir möchten Sie ganz herzlich einladen, mit uns gemeinsam den Phänomenen und Ursachen dieses rasanten Erfolgs auf den Grund zu gehen. Dabei werden wir auf drei große Themen eingehen: abonnementbasierte Geschäftsmodelle, kundenspezifisches Marketing, digitalen Vertrieb und Customer Success Management. Diese Unternehmensbereiche müssen einem fundamentalen Wandel unterzogen werden, um auf der Erfolgswelle mitschwimmen zu können.

Trotz allem digitalen Wandel, oder gerade deswegen, darf der wichtigste Faktor der heutigen Wissensgesellschaft nicht außer Acht gelassen werden: der Mensch. Er spielt eine zentrale Rolle bei der Digitalisierung – egal ob in Form von Kundenbeziehungen, Mitarbeiterbindung oder Führungsverhalten. Wir nehmen im Buch immer wieder Bezug auf den Menschen, der die Möglichkeiten der Digitalisierung entscheidend mitbestimmt.

Genau wie bei unserer täglichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden hoffen wir, dass Sie beim Lesen dieses Buchs viele spontane Aha-Momente erleben, die Anlass und Anregung zum Umdenken geben. Das Niederschreiben der Erfahrungen der Autoren hat entscheidend zum Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis zu diesem Themenbereich beigetragen, von der Sie nun profitieren können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | V |
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Digitale Transformation: Grundlagen und Notwendigkeiten | 5 |
| 2.1. Das Zeitalter der digitalen Transformation | 5 |
| 2.1.1. Begriffserklärung: Digitalisierung | 5 |
| 2.1.2. Digitalisierung für IT-Lösungsanbieter | 5 |
| 2.1.3. Der Weg zum digitalen Unternehmen | 8 |
| 2.1.3.1. Digitale Vision | 9 |
| 2.1.3.2. Digitale Mitarbeiter | 10 |
| 2.1.3.3. Digitale Technologien | 11 |
| 2.1.3.4. Digitales Geschäftsmodell | 12 |
| 2.1.3.5. Der Erfolg des Kunden | 13 |
| 2.2. Fokus auf den Erfolg der Kunden | 13 |
| 2.2.1. Kundenorientierte Geschäftsmodelle | 14 |
| 2.2.2. Kundenzufriedenheit als strategischer Vorteil | 15 |
| 2.2.3. Kundenorientiert in Vertrieb und Marketing | 16 |
| 2.3. Digitalisierung im komplexen Vertrieb | 22 |
| 2.3.1. Fokus auf den Erfolg des Kunden | 22 |
| 2.3.2. Eine neue Vertriebsstrategie: Digital Selling | 22 |
| 2.3.3. Neue Vertriebsrollen für die Interaktion mit Kunden | 23 |
| 2.3.4. Der informierte Kunde | 23 |
| 2.3.5. Komplexe Lösungen mit Produktcharakter | 23 |
| 2.3.6. Wandel der Kennzahlen | 24 |
| 2.3.7. Kerngeschäft im Wieder- und Zusatzverkauf | 24 |
| 2.3.8. Grundpfeiler der Transformation des Geschäftsmodells ... | 24 |
| 2.3.8.1. Marketing, das den Kunden aufklärt | 25 |
| 2.3.8.2. Produkte und Services, die modular gestaltet sind | 26 |
| 2.3.8.3. Vertriebsteams, die mit Fokus agieren | 27 |
| 2.3.8.4. Implementierung, die zum Standard wird | 27 |
| 2.3.8.5. Kunden, die im Mittelpunkt stehen | 28 |
| 2.3.8.6. Quick Wins, die den Motor zum Laufen bringen | 29 |
| 3. Marketing und Vertrieb in der Digitalisierung | 30 |
| 3.1. Zum Erfolg mit Digital Selling | 30 |
| 3.1.1. Die Notwendigkeit der Anpassung | 30 |
| 3.1.2. Die abonnementbasierte Pipeline | 31 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.3. | Die Vertriebsstrategie Digital Selling | 33 |
| 3.1.3.1. | Eigenschaften des Digital Selling | 33 |
| 3.1.3.2. | Die Gültigkeit des bekannten Kaufprozesses | 34 |
| 3.1.3.3. | Auszug aus den Methoden und Werkzeuge des Digital Selling | 36 |
| 3.2. | Neue Vertriebsrollen im Digital Selling | 40 |
| 3.2.1. | Herausforderungen und Chancen für Vertriebs- mitarbeiter | 40 |
| 3.2.2. | On-Premise- vs. Cloud-Vertriebsmitarbeiter | 41 |
| 3.2.3. | Digitale Kompetenzen | 42 |
| 3.2.4. | Die fünf Rollen von Vertriebsmitarbeitern im digitalen Zeitalter | 43 |
| 3.2.4.1. | Innovative Mind | 44 |
| 3.2.4.2. | Digital Buzzer | 45 |
| 3.2.4.3. | Speedy Persuader | 46 |
| 3.2.4.4. | Determined Completer | 47 |
| 3.2.4.5. | Supportive Collaborator | 48 |
| 3.3. | Methoden und Werkzeuge im Digital Selling | 49 |
| 3.3.1. | Der Webauftritt als zentraler Markenkontaktpunkt | 50 |
| 3.3.2. | Content-Marketing zur Nachfragegenerierung | 52 |
| 3.3.3. | Marketing-Automatisierung entlang des Kundenlebens- zyklus | 56 |
| 3.3.4. | Kostenlose Testversionen | 59 |
| 3.3.5. | Provokativer Vertriebsansatz im transaktionalen Umfeld ... | 62 |
| 3.3.6. | Digitale Verkaufsmethoden für Vertriebsmitarbeiter | 67 |
| 3.3.6.1. | Social Selling | 67 |
| 3.3.6.2. | Virtuelle Kundenmeetings in einem Virtual Studio | 70 |
| 3.3.6.3. | Whiteboarding – Visualisierungen in Kundengesprächen ... | 72 |
| 3.4. | Value-Betrachtung im digitalen Business | 76 |
| 3.4.1. | Was ist Value – was bedeutet Wert? | 76 |
| 3.4.2. | Unterschiedliche Formen von Nutzen | 76 |
| 3.4.3. | Hintergründe vermehrter Wertorientierung | 77 |
| 3.4.4. | Wertorientierung im Vertriebsprozess | 78 |
| 3.4.5. | Rentabilität – Return on Investment | 79 |
| 3.4.6. | Business Cases | 80 |
| 3.4.6.1. | Relevanz und Verwendungszwecke von Business Cases | 80 |
| 3.4.6.2. | Business Cases für IT-Lösungen | 81 |
| 3.4.6.3. | Business Cases im Zeitalter der Digitalisierung | 82 |
| 3.4.6.4. | Schritte zur Erstellung eines Business Case | 83 |
| 3.5. | Die Kennzahlen des Geschäftsmodells | 86 |
| 3.5.1. | Regelmäßig wiederkehrende Einnahmen (RwE) | 87 |
| 3.5.2. | Berechnung der Kundenakquisekosten (KAK) | 89 |
| 3.5.3. | Bewertung des langfristigen Geschäftserfolgs | 91 |
| 3.5.4. | Kundenabwanderungsquote (KAQ) | 91 |
| 3.5.5. | Der Customer Lifetime Value (CLTV) | 92 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.6. | Customer Success Management | 94 |
| 3.6.1. | Customer Success Management als Umsatztreiber | 94 |
| 3.6.2. | Die Rolle des Customer Success Managers | 95 |
| 3.6.3. | Customer-Success-Management-Prozess | 97 |
| 3.6.4. | Die neue Rolle des Account Planning | 98 |
| 3.6.5. | 90-Tage-Strategie für Vertragsverlängerungen | 103 |
| 3.7. | Die Verankerung des Customer Success Management (CMS) im Unternehmen | 105 |
| 3.8. | Segmentierung von Kunden für Engagement-Strategien | 108 |
| 3.9. | CSM und Kundenzufriedenheit messen | 109 |
| 3.9.1. | Customer Engagement Score | 109 |
| 3.9.2. | Net Promoter Score | 110 |
| 3.9.3. | Berücksichtigung in Entlohnung | 112 |
| 4. | Zusammenfassung und Ausblick | 113 |
| 5. | Anhang | 117 |
| 5.1. | Wenden Sie bewährte Methoden an | 117 |
| 5.1.1. | Redaktionsplan | 117 |
| 5.1.2. | Design Thinking | 118 |
| 5.1.3. | Buyer Persona | 121 |
| 5.1.4. | Customer Journey Mapping | 123 |
| 5.1.5. | 90-Tage-Mikro-Strategie | 125 |
| 5.1.6. | Industry Swap | 128 |
| 5.1.7. | Whiteboarding | 129 |
| 5.1.8. | Fragebögen zur Messung der Kundenzufriedenheit | 131 |
| 5.2. | Stellen Sie sich auf den Prüfstand | 136 |
| 5.2.1. | Vertriebsanalyse | 136 |
| 5.2.2. | Digital Presence Check | 137 |
| 5.3. | Erweitern Sie Ihre Fähigkeiten | 138 |
| 6. | Literaturempfehlungen | 141 |
| 7. | Wer steht hinter diesem Buch? | 143 |
| 7.1. | PDA Group GmbH | 143 |
| 7.2. | Autoren | 143 |
| 8. | Literaturverzeichnis | 145 |

1. Einleitung

Die Zeiten, in denen nur Zeitungen und Zeitschriften als Abonnement verkauft wurden, sind längst vorüber. Immer mehr Geschäftsmodelle greifen eine abonnementbasierte Bezahlweise auf, um Produkte und Dienstleistungen ohne hohe Investitionskosten und über ein „Pay per use“-Modell zu vertreiben. Bei diesem Abrechnungsmodell werden Kunden nur jene Leistungen in Rechnung gestellt, die sie auch tatsächlich in Anspruch genommen haben. Vor allem Softwareanbieter haben die Vorteile eines abonnementbasierten Geschäftsmodells für sich entdeckt und setzen es insbesondere bei sogenannten Cloud-Lösungen ein, die sie als externe Dienstleister für ihre Kunden betreiben und bereitstellen. Als Synonyme findet man hier häufig auch die Begriffe „On-Demand-Software“ oder „Software-as-a-Service“ (SaaS).

So gibt es mittlerweile unzählige Beispiele für Software, die sich als Abonnement beziehen lässt. *Microsoft* bietet beispielsweise seine bewährten *Office*-Anwendungen unter dem Namen *Office 365* als Abonnement an und auch die *Creative Suite* von *Adobe* kann über das Internet monatsweise bezogen werden und wird nach einem „Pay per use“-Modell abgerechnet.

Auch im Bereich der Unternehmenssoftware wächst der Anteil der im Abonnement bezogenen Produkte stetig. Dies liegt auch daran, dass der Anbieter eines solchen Modells zahlreiche Vorteile hat. So lassen sich die Einnahmen für den Anbieter deutlich besser planen und genauer abschätzen. Ein ständiger Kontakt zum Kunden kann einfacher bewerkstelligt werden und Softwareupdates lassen sich zentral steuern. Mit Customer-Relationship-Management-Lösungen haben sich Softwareanbieter wie *Salesforce*¹ und auch die *SAP SE*² für diesen digitalen Vertriebsweg entschieden. Im Bereich Dokumenten-Management-Systeme bieten beispielsweise *Alfresco Cloud*³ und *DocuWare*⁴ Lösungen, die in Abonnements von Unternehmen bezogen werden können.

Neben derartigen Cloud-Software-Lösungen werden auch zunehmend andere Arten von Services über die Cloud und über abonnementbasierte Abrechnungsmodelle angeboten bzw. bezogen. Die Auslagerung von Plattformen (Platform-as-a-Service; PaaS) oder Infrastruktur (Infrastructure-as-a-Service; IaaS) ist hier für Unternehmen keine Seltenheit mehr. Bei Letzterem werden IT-Ressourcen wie Server, Rechenleistung, Speicher- und Netzwerkkapazitäten und Backup-Systeme gegen eine nutzungsabhängige Gebühr zur Verfügung gestellt. Beim Service-Modell des PaaS werden Leistungen wie Betriebssysteme und Datenbanken über dieses abonnementbasierte Geschäftsmodell bereitgestellt, um die Entwicklung und Integration weiterer Anwendungssoftware zu ermöglichen.

1 <http://www.salesforce.com/eu/sales-cloud/overview/>.

2 <http://go.sap.com/product/crm/cloud-customer-engagement.html>.

3 <http://www.alfresco.com/products/enterprise-content-management/cloud>.

4 <http://www.docuware-online.com>.

Betrachtet man den Einfluss der neuen Geschäftsmodelle auf die Wertsteigerung von Unternehmen an der Börse, so zeigt sich, dass monatlich wiederkehrende Einnahmen eines Unternehmens bei der Bestimmung des Unternehmenswertes einen deutlich höheren Einfluss haben als einmalige Einnahmen. Dies wird dazu beitragen, dass langfristig mehr und mehr Unternehmen zu einem abonnementbasierten Geschäftsmodell wechseln.

Allerdings bringt eine solche Umstellung des zentralen Geschäftsmodells weitreichende Folgen für andere Geschäftsbereiche mit sich. So muss sich auch im Vertriebsprozess ein Wandel vollziehen, was oftmals zu wenig berücksichtigt wird. Der Kauf- und Entscheidungsprozess ändert sich für den Kunden massiv, was entscheidenden Einfluss auf die Phasen des Verkaufsprozesses hat.

Im Rahmen der *Channel Partner Studie* haben wir mehr als 100 Software- und Systemhäuser in über 20 Ländern analysiert und auf dem Weg vom klassischen On-Premise-Verkauf zum abonnementbasierten Verkauf beratend begleitet. Die unternehmensweiten Analysen, die wir in diesem Zusammenhang durchgeführt haben, umfassten die entscheidenden Bereiche des Cloud-Geschäftsmodells. Sie beschränkten sich nicht nur auf den Vertrieb, sondern behandelten unter anderem auch die Teilbereiche Strategie, Geschäftsmodell sowie Marketing- und Produktstrategie. Im Zuge der Analysen und der darauf aufbauenden Kundenprojekte wurden „Best Practices“ und Konzepte erarbeitet, die zu nachhaltigem Unternehmenserfolg unserer Kunden führten. In diesem Buch werden diese Erfahrungen und Erkenntnisse zusammengefasst und erläutert. Dabei liegt das Augenmerk auf der Bereitstellung von Hilfsmitteln und Werkzeugen, die im modernen Vertriebsprozess unerlässlich sind.

Warum sollten Sie dieses Buch lesen?

Dieses Buch handelt von der Digitalisierung und wie sie es schafft, das typische Verkaufsmodell von Anbietern komplexer Lösungs- und Dienstleistungsangebote auf den Kopf zu stellen. Es widmet sich diesem und angrenzenden Themen vor dem Hintergrund einer Informationsgesellschaft, die sparsam mit ihren Ressourcen umgehen muss und deren zentrale Herausforderung der Zeitaufwand und die Personalkosten darstellen. Dabei werden wir versuchen, unter anderem die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was bedeutet Digitalisierung und wie sehen langfristig erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle aus?
- Wer steht im Mittelpunkt der Digitalisierung?
- Wie kann die Aufmerksamkeit des Kunden im digitalen Zeitalter geweckt und gesteuert werden?
- Wie muss der Verkaufsprozess adaptiert werden, um im abonnementbasierten Verkauf erfolgreich zu sein?
- Wie kann der Verkaufsprozess digitalisiert werden?
- Welche neuen Aufgaben müssen im Unternehmen verteilt werden?
- Welche Rolle spielt das Marketing im digitalen Wandel?
- Wie kann der Kunde mit minimalem Aufwand langfristig an ein Unternehmen gebunden werden?

Durch dieses Buch erfahren Sie nicht nur, wie sich das Geschäft von Anbietern komplexer Lösungs- und Dienstleistungsangebote verändert, sondern auch, welche Vertriebs- und Marketingpraktiken im Zeitalter der Digitalisierung auf dem Vormarsch sind. Unser Ziel ist es, Ihnen die Information und Werkzeuge zu geben, die Sie zur Erreichung Ihrer Kunden und für die Etablierung eines nachhaltigen abonnementbasierten Geschäftsmodells benötigen.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Sehr viele Branchen befinden sich aufgrund der Digitalisierung in einem Umbruch. Daher ist die Gruppe der potenziellen Leserinnen und Leser nicht grundsätzlich einzuschränken. Als Zielgruppe dieses Buches sehen wir aber sicherlich Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen, die komplexe Lösungs- und Dienstleistungsangebote vertreiben, insbesondere in den B2B-Branchen IT und Maschinenbau. Jene Unternehmen verkaufen erklärungsbedürftige und individualisierbare Produkte und sehen sich entlang des Verkaufsprozesses einer Vielzahl an Kontaktpersonen und Entscheidern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen gegenüber, die am Kaufentscheidungsprozess maßgeblich beteiligt sind und deren Vertrauen gewonnen werden muss.

Die Informationen des Buches sind aber auch für Entscheider in mittelständischen Handwerksbetrieben nützlich, die sich auf die Rahmenbedingungen der Digitalisierung, neue Strategien, neue Werkzeuge und neues Denken einstellen müssen, um in der sich rasch verändernden Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Handwerksunternehmen soll dieses Buch Denkanstöße geben, wie sie durch Digitalisierung ihre Produkt- und Dienstleistungspalette, den Dialog mit Kunden über diverse Kommunikationskanäle und bestehende interne Arbeitsabläufe im Hinblick auf das digitale Zeitalter optimieren können.

Ein Beispiel: Ihr Unternehmen soll auf ein serviceorientiertes Geschäftsmodell umgestellt werden. Man will vom Projektverkauf wegkommen – und damit von der Generierung von Einmalerlösen –, und sich der Verrechnung von monatlichen bzw. jährlichen Servicepauschalen inklusive zusätzlicher Angebote auf Basis eines sogenannten Service Level Agreements (engl. SLA) zuwenden. Sie sind Marketing- oder Vertriebsleiter und sollen diese neue Strategie umsetzen? Vermutlich wurden Sie beim Ausarbeiten der neuen Strategie bis jetzt nicht einmal mit ins Projektteam geholt und nun sollen Sie den Wandel von traditionellem Verkauf zum agilen, digitalen Verkauf schnellstmöglich organisieren. Wenn das vertraut klingt, dann ist dieses Buch genau für Sie geschrieben.

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass es deutlich leichter ist, die Konzepte dieses Buches im Team umzusetzen. Holen Sie daher Ihre Kollegen mit ins Boot und motivieren Sie sich gegenseitig, die Vorschläge zu testen. Da von der Digitalisierung viele Bereiche im Unternehmen betroffen sind und ein tiefes Verständnis der bestehenden Abläufe ein Erfolgsfaktor für die Digitalisierung ist, ist ein möglichst diverses Team an Mitarbeitern sinnvoll. Vergessen Sie nicht, auch Vertreter der Generation Y miteinzubeziehen, um die Digital Natives gleich mit an Bord zu haben. Diese bringen andere Sichtweisen ein, gehen Herausforderungen vielfach unbeschwerter an und erlauben so, mit anfänglichen Misserfolgen besser umzugehen, die sich auch mit der besten Methodik

nicht ganz vermeiden lassen. Wichtig dabei ist, ohne Schuldzuweisungen gemeinsam aus Fehlern zu lernen. Nach den ersten Erfolgen können Sie dann Stück für Stück das Team ausweiten, denn viele der Methoden entfalten erst dann ihr ganzes Potenzial, wenn alle Mitarbeiter eingebunden sind. Vor allem dem Marketing, das eine immer zentralere Rolle im neuen Vertriebsprozess und darüber hinaus übernehmen muss, ist ein essenzieller Teil dieses Buches gewidmet.

Wenn Sie jetzt denken, dass Sie als Geschäftsleitung außen vor sind – weit gefehlt! Auch Ihnen gibt dieses Buch zahlreiche Konzepte und Werkzeuge an die Hand, die Sie gezielt für die digitale Transformation Ihres Unternehmens einsetzen können. Für viele Unternehmen, die sich auf den Weg der Digitalisierung begeben, ist das Ziel nicht wirklich greifbar. Es ist Ihre Aufgabe, das Unternehmen auf die richtige Bahn zu bringen und mit dem richtigen Geschäftsmodell zu versehen, damit Sie langfristig erfolgreich bleiben.

Für den unwahrscheinlichen Fall, dass abonnementbasierte Produkte und Services für Ihr Unternehmen nicht aktuell sind, sollten Sie sich zu allererst fragen, warum das der Fall ist. Wenn es keinen ersichtlichen Grund dafür gibt, sollten Überlegungen in diese Richtung unbedingt getätigt werden. Es wird prognostiziert, dass durch die zunehmende Digitalisierung innerhalb der nächsten Jahre viele komplexe Lösungen in Service-Geschäftsmodellen verkauft werden. Wenn Sie sich frühzeitig mit dem Thema befassen, wird Ihnen dies in der Zukunft als Wettbewerbsvorteil zugutekommen und Sie von Mitbewerbern unterscheiden.

Wie sollten Sie dieses Buch lesen?

Wir wissen, dass die tägliche Arbeit in Vertrieb, Marketing oder im Management sehr fordernd sein kann. Wer hat da schon Zeit, langwierige Bücher zu lesen? Daher haben wir versucht, die Kapitel in sich abzuschließen. Sie müssen also nicht das gesamte Buch von vorne bis hinten lesen, um „Aha!“-Momente zu erleben. Sie können auch das Inhaltsverzeichnis überfliegen und die für Sie interessantesten Kapitel gezielt auswählen. Falls Sie ein Kapitel sehr spannend gefunden haben und sich gerne stärker vertiefen wollen, werfen Sie auch noch einen Blick in den Anhang. Dort finden Sie weitere bewährte Methoden, die Sie konkret einsetzen können, sowie hilfreiche Werkzeuge und Analysen, um sich und Ihr Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Falls Sie sich darüber hinaus mit den vorgestellten Inhalten befassen möchten, bieten wir an dieser Stelle auch weiterführende Literatur sowie Ausbildungs- und Trainingsmöglichkeiten an.

2. Digitale Transformation: Grundlagen und Notwendigkeiten

2.1. Das Zeitalter der digitalen Transformation

2.1.1. Begriffserklärung: Digitalisierung

Digitalisierung ist in aller Munde. Bislang hat sich aber keine allgemeingültige Definition für dieses Modewort etabliert. Das IT-Beratungsunternehmen *Gartner* beschreibt Digitalisierung als

„[...] die Verwendung digitaler Technologien zur Veränderung eines Business Modells und zum Anbieten neuer einnahmen- und wertgenerierender Möglichkeiten. Es ist der Prozess in Richtung Digitalgeschäft.“⁵

Trotz des Hypes um das Thema sind die Veränderungen, die durch die Digitalisierung hervorgerufen wurden, nichts Neues. Bereits im Jahr 1942 verwendete der österreichisch-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter einen Ausdruck, der seitdem als Leitmotiv in Wirtschaftsstudien dient: kreative Zerstörung (auch schöpferische Zerstörung genannt). Dieser Ausdruck beschreibt eine „*Mutation [...], die unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft.*“⁶ Anders ausgedrückt: Mit dem Aufkommen neuer Ideen und Technologien scheiden alte Unternehmen im Wettbewerb aus. Neue Unternehmen mit besseren und oft kostengünstigeren Angeboten drängen sie aus dem Markt. Um die Zerstörung durch diesen dynamischen Prozess zu vermeiden, müssen Marktteilnehmer anpassungsfähig sein. Werden etablierte Geschäftsmodelle von neuen Entwicklungen bedroht, müssen Unternehmen bereit sein, diese zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Wir verstehen unter Digitalisierung die Verwendung neuer digitaler Technologien, um Unternehmen in Hinsicht auf ihre internen Prozesse und kundenseitigen Interaktionen noch agiler zu machen. Für IT-Lösungsanbieter bedeutet diese Agilität, neue Technologien und Lösungen an den Kunden zu bringen.

2.1.2. Digitalisierung für IT-Lösungsanbieter

Ganz egal, welche Branche der Wirtschaft man aktuell betrachtet, jeder Bereich hat mit den zunehmenden Auswirkungen der Digitalisierung zu kämpfen.⁷ Dabei ist die Bedeutung der Digitalisierung in vielen Teilbereichen nicht einfach zu definieren. Während die Industrie und Fertigung von Themen wie Industrie 4.0, das Internet der Dinge, voraus-

5 Gartner IT Glossary: *Digitalization*.

6 Schumpeter, J. A. (2005): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, S.136–138.

7 Vgl. Bradley, J.; Loucks, J.; Macaulay, J.; Noronha, A.; Wade, M. (2015): *Digital Vortex*, S. 6.

schauende Instandhaltung, Sensorik und Robotik spricht, wird im Bereich der Konsumenten von Marketingautomatisierung, e-Commerce, Kundenprofilen und *Smart Content* gesprochen. Die Energiebranche beschäftigt sich mit *Smart Grids* und *Smart Cities* und für die Automobilbranche dreht sich alles um Themen wie das vernetzte Automobil und selbstfahrende Autos. Außenstehende können leicht den Überblick verlieren und fragen sich, welcher gemeinsame Nenner sich eigentlich hinter all dem verbirgt.

Digitale Geschäftsmodelle

Das Thema Digitalisierung hat, wie zuvor beschrieben, den Erfolg des Endkunden als zentrales Ziel. Das bedeutet, dass der Kunde wieder in den Fokus der angebotenen Leistungen gerückt werden muss. Dies ist sicher kein neuer Ansatz, aber gerade im Bereich des komplexen Lösungsvertriebs wurde in der Vergangenheit mehr Wert auf Funktionen statt auf die Wertsteigerung des Kunden gelegt.

Hinzu kommt, dass die Anforderungen der Kunden heute vielseitiger und weitreichender sind, da sie wissen, was von Softwarelösungen erwartet werden kann. Im Gegensatz zur Vergangenheit, in der eine technisch fortschrittliche Arbeitswelt einer eher wenig digitalisierten privaten Welt gegenüberstand, ergibt sich heute ein gegenteiliges Bild. Smartphone, Tablets und Internetdienste, die wir privat verwenden, werden oft als fortschrittlicher, benutzerfreundlicher und hilfreicher empfunden als die technische Ausstattung in unseren Büros. Es entsteht das Bild einer Technologie und vor allem von Softwarelösungen, die massentauglich, intuitiv und leistungsfähig werden. Diese neu gewonnene Erwartungshaltung tragen Mitarbeiter von ihrer privaten in die Arbeitswelt. Diese hohe Erwartungshaltung gilt es zu erfüllen.

Dieser Trend ist auch den Softwareschmieden und Entwicklern unserer Zeit nicht fremd geblieben. So hat sich in den letzten Jahren eine schier endlose Flut an Software, Plattformen und Technologien entwickelt, die den Anforderungen der Geschäftskunden entgegenkommen. Die zunehmende Virtualisierung und der Vertriebsweg über die Cloud haben dazu geführt, dass sich der Markt nicht nur auf wenige große Anbieter beschränkt, sondern Nischenproduktanbieter und Start-ups binnen kürzester Zeit sehr erfolgreiche Konkurrenten am Markt werden können. Die Vielzahl an Lösungen stellt Unternehmen nun vor die Herausforderung, die richtige Basistechnologie oder Plattform zu wählen, um sich flexibel und agil aufzustellen.

An genau diesem Spannungsfeld zwischen der Vielzahl der verschiedenen technischen Lösungen und den Anforderungen für den Erfolg des Kunden müssen digitale Geschäftsmodelle aufsetzen. Sie stellen das Bindeglied zwischen den Technologieanbietern und den Kunden her. Auch wenn die Lizenzen der Anbieter oft direkt an den Kunden vertrieben werden, fehlen in der Regel das Know-how zur Anpassung der Lösungen sowie die technischen Kenntnisse, verschiedene Lösungen über Programmierschnittstellen (engl. *Application Programming Interface*, kurz API) zu verbinden. Hier treten IT-Lösungsanbieter auf den Plan, indem sie sich eine Kompetenz in der Software-Entwicklung aufbauen und diese nutzen, um Wartungsdienstleistungen anzubieten. Beispielsweise nutzen viele ihr Know-how, um das Management der Software- und Plattformumgebung komplett für ihre Kunden zu übernehmen und hier u.a. Angebote Dritter zur Aufwertung der eigenen Angebote einbinden.

Digitalisierung für IT-Lösungsanbieter heißt also, den Erfolg des Kunden zu maximieren, indem ein Unternehmen seinen Kunden einen lückenlosen Zugang zu den besten und für sein Geschäft relevantesten digitalen Technologien ermöglicht und die Flexibilität bietet, diese nach Bedarf zu erweitern, zu verändern und anzupassen. Diese Definition haben wir in Abb. 1 schematisch dargestellt. Die Vielzahl der digitalen Technologien kann dabei nur beispielhaft anhand namhafter Vertreter dargestellt werden. Die Aufzählung kann aufgrund der Schnelllebigkeit des Anbietermarktes nie als endgültig oder vollständig verstanden werden. Dem Vertrieb kommt dabei die entscheidende Aufgabe zu, einen nicht unerheblichen Teil der Kundenbeziehung maßgeblich zu beeinflussen. Dies war zwar schon immer die Aufgabe des Vertriebs. Die verkauften Produkte wurden jedoch zunehmend komplexer und so hat der Verkäufer nun eine echte Beraterrolle und kann sich so von Mitbewerbern differenzieren. Der Kunde erwartet schnelle und messbar nutzenorientierte Angebote. Diese Problematik ist nicht nur bei IT-Lösungsanbietern zu sehen, sondern bei allen Unternehmen, die komplexere Lösungen bzw. Produkte anbieten.

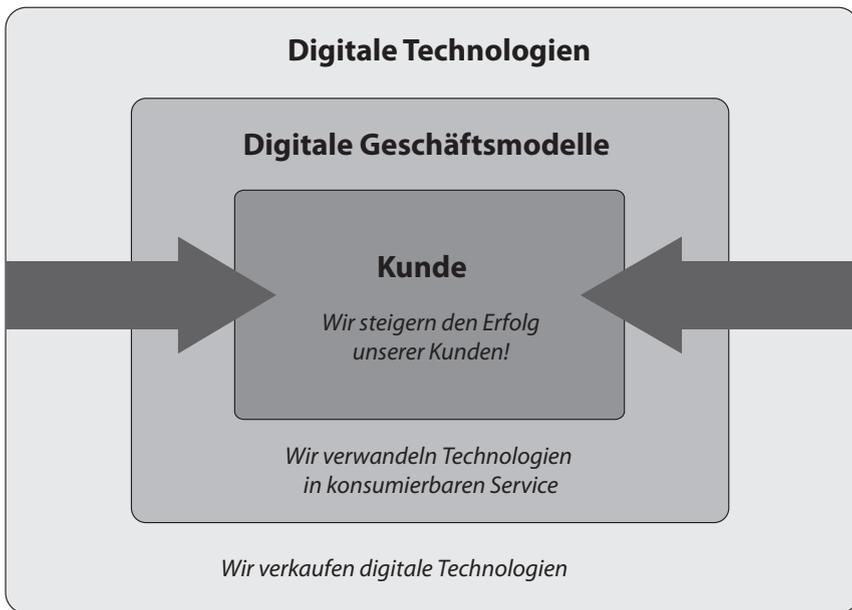


Abb. 1: Digitalisierung und digitale Businessmodelle [eigene Darstellung]

Die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen spielt bei der Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Einer Studie zufolge werden 40% der aktuellen *Fortune-500*-Unternehmen in zehn Jahren nicht mehr existieren.⁸ Diese drastische Aussage zeigt, wie schnelllebig die Unternehmenslandschaft geworden ist. Digitalisierung bedeutet hohe Flexibilität, sodass man auf der gerade angesagten Welle mitsurfen kann und dabei nicht durch schwerfällige IT-Systeme gebremst wird.

⁸ Vgl. The Orrell Group (2012): *40 Percent of the Fortune 500 Won't Exist in 10 Years Due to Gen Y*.

2.1.3. Der Weg zum digitalen Unternehmen

Bevor sich ein Unternehmen zu einem „digitalen“ Unternehmen entwickelt, sollten die Stationen dieses Weges definiert werden, um erfolgreich zu sein. Branchenübergreifend können im Wesentlichen fünf Schritte als Erfolgsfaktoren für Digitalisierung unterschieden werden (vgl. Abb. 2).

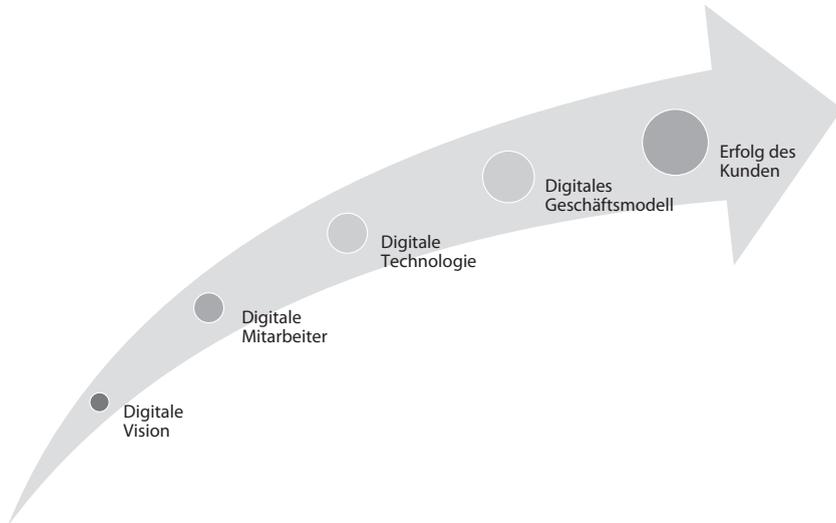


Abb. 2: Die fünf Stationen zum digitalen Unternehmen [eigene Darstellung]

Die Stationen „Digitale Vision“ und „Digitale Mitarbeiter“ sind als Kernbereiche zu betrachten, da sie die Ausgangsbasis für eine digitale Transformation schaffen. Die eigentliche Transformation findet aber im Bereich der Technologien und des Geschäftsmodells statt, die neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion, der externen und internen Kommunikation sowie der Automatisierung von Prozessen ermöglichen. Erhobene oder existierende Daten spielen bei der Umsetzung eine zentrale Rolle, da sie oft als Ausgangspunkt fungieren. Im Bereich der digitalen Technologien verbergen sich auch die bekannten Pflichtthemen, wie die ausfallsichere Bereitstellung der Lösungen und Sicherheitsaspekte, die in Bezug auf IT-Lösungen immer mit in Betracht gezogen werden müssen.

Der Prozess der Digitalisierung muss den Erfolg des Kunden in den Mittelpunkt stellen. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da jegliches Geschäftsmodell nur mit langfristig zufriedenen Kunden funktionieren kann. Dies gilt in diesem Fall umso mehr, da durch die abonnementbasierte Verrechnung der Leistungen an den Kunden ein Nachkauf nur dann stattfinden wird, wenn sich der versprochene Erfolg mit der angebotenen Lösung erzielen lässt. Durch die zunehmende Flexibilität des Wechselns von einem Anbieter zum nächsten (verringerte Markentreue) und die Austauschbarkeit einzelner Komponenten ähnelt das Geschäft mit komplexen IT-Lösungen mehr und mehr unserem privaten Kaufverhalten. Überspitzt gesagt, wenn ein neuer Energydrink nicht beim ersten Mal überzeugt, werden Sie ihn nicht wieder kaufen und stattdessen zu einem Konkurrenzprodukt wechseln.