

Neue Wege mit smarten Produkten – Vertriebsstrategie & Erlösmanagement

von Justus Benning und Calvin Rix, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Die fortschreitende Digitalisierung verändert unser Leben in allen Bereichen. Sie beeinflusst unsere Erwartungen und Anforderungen, die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, wie wir arbeiten, kommunizieren, kaufen und verkaufen. Mit unserem Konsumverhalten wandelt sich auch die Marktsituation – es gibt neue Player, die sich mit digitalen Angeboten positionieren und bereits etablierte Unternehmen ergänzen ihr Portfolio um digitale Geschäftsmodelle, um den Anforderungen ihrer Kunden und Kundinnen zu entsprechen.

Neben rein digitalen Produkten, etwa E-Books, erwarten die Verbraucher:innen zunehmend auch smarte Produkte, die physische Produkte mit intelligenten Funktionen verbinden. Bei diesen reichert ein digitales Erlebnis das eigentliche Produkterlebnis an (z. B. eine intelligente Küchenmaschine). Die Digitalisierung hebt die physikalischen Grenzen von Produkten auf und ermöglicht so neue Geschäftsmodelle: Produkte werden zu komplexen Systemen transformiert, Dienstleistungen erfahren einen Bedeutungszuwachs. Angesichts stagnierender Umsätze im Geschäft mit Neuprodukten eröffnen digitale Geschäftsmodelle und smarte Produkte besonders für die produzierende Industrie erhebliche Potenziale zur Sicherung von Wachstum und Ertrag.

Das Potenzial smarter Produkte bleibt ungenutzt

Theoretisch sollte sich der Mehrwert für den Anwender smarter Produkte und Services in einem erhöhten Erlös widerspiegeln. Doch bis auf wenige Ausnahmen gelingt dies selten. Obwohl die Produkte technisch einwandfrei funktionieren, bleibt der betriebswirtschaftliche Erfolg smarter Produkte und Services hinter den Erwartungen zurück. Dies zeigen Studienergebnisse des VDMA, wonach derzeit gerade einmal 0,7 % des Gesamtumsatzes des Maschinen- und Anlagenbaus mit dem Digitalgeschäft erwirtschaftet wird.¹

Ganzheitlicher Ansatz führt zum Erfolg

Für produzierende Unternehmen im B2B-Bereich gibt es zwei Kern-Herausforderungen: Akzeptanz für ein neues Wertversprechen beim Kunden zu schaffen und Know-how für den Aufbau der benötigten Vertriebsstruktur zu erwerben. Beide Bausteine müssen gleichwertig betrachtet werden. Ein attraktives Wertversprechen allein reicht für den Erfolg smarter Produkte nicht aus. Sollen sie sich betriebswirtschaftlich rechnen, muss auch das zugrundeliegende Vertriebsmodell überdacht werden. Produzierende Unternehmen verwenden beispielsweise traditionell



¹ s. VDMA u. MCKINSEY & COMPANY 2020, S. 17

aufwandbasierte Bepreisungsmethoden, die den Produktpreis auf Basis der ermittelten Selbstkosten definieren. Diese Vorgehensweise ist insbesondere für Smart Services nicht mehr sinnvoll, da nach einmaligen Entwicklungskosten häufig nur marginale Transaktions- und Distributionskosten entstehen. Umsatzpotenziale aus der Verwendung smarter Produkte werden damit nicht optimal ausgeschöpft. Ein besseres Vorgehen setzt die Auswahl eines geeigneten, am Nutzen für den Kunden orientierten, Preismodells voraus.

Die parallele Betrachtung dieser Herausforderungen und der damit verbundenen Nebenschauplätze – allen voran IT-Organisation und Datenschutzthemen – ist komplex. Einen Überblick über die zu berücksichtigenden Aufgaben bei der Umstrukturierung von Vertriebsstrategie und -organisation gibt Abbildung 1.

Vertriebsstrukturen neu gestalten

Ein zentraler Bestandteil der neuen Vertriebsherausforderungen ist die Kundenanalyse und -segmentierung. Das neue digitale Geschäftsmodell sieht vor, smarte Produkte ausgewählten Kunden anzubieten. Das macht eine differenzierte Vertriebsstrategie für verschiedene Kundensegmente notwendig. Dazu sollte zunächst festgestellt werden, welche Kunden(-segmente) das größte Potenzial aufweisen, wie die Kundenbedürfnisse durch digitale Leistungen am besten adressiert werden und welchen größtmöglichen Wert smarte Produkte und Services für den jeweiligen Kunden liefern. Zu beantworten sind Fragen nach der Art des smarten Produktes und danach, wie das digitale Leistungsportfolio zu gestalten ist, etwa in Verbindung mit Service Level Agreements.

Eine wertbasierte und verständliche Preisbildung ist die Grundlage dafür, das Digitalgeschäft erfolgreich zu skalieren. Das Vertriebsteam muss in der Lage sein, den Wert eines smarten Produkts gegenüber dem Kunden zu

argumentieren, um dieses erfolgreich zu platzieren. Keine leichte Aufgabe, gilt es doch, in den aus vielen Anspruchsgruppen zusammengesetzten *Buying- und Usage-Centern* der Kunden, alle Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Der Einkaufsprozess auf Kundenseite muss vom Vertriebsteam verstanden, verinnerlicht und so komfortabel wie möglich gestaltet werden. Um dem Kunden einen einfachen Zugang zu smarten Produkten zu ermöglichen, ist ein durchgängiges Customer-Touchpoint-Management erforderlich, dass alle Vertriebskanäle aufeinander abstimmt und so für einen reibungslosen Ablauf, eine hohe Servicequalität und letztendlich für zufriedene Kunden sorgt. Im mehrstufigen Vertrieb sollten alle beteiligten Partner in die Ausrichtung der Vertriebskanäle einbezogen werden.

Erfahrungswissen lässt sich nicht immer auf disruptive Produkte anwenden

Vor allem für etablierte Mitarbeitende können die Anforderungen an den Vertrieb smarter Produkte eine große Herausforderung darstellen. Langjährige Erfahrung und Sicherheit auf dem Gebiet des Produkt- und Servicevertriebs sind häufig sogar ein Hemmschuh für den Verkauf digitaler Lösungen, bei denen der Fokus auf einem wertbasierten Ansatz liegt. Zudem sind Provisionen für Vertriebsmitarbeiter:innen oft an deren Umsatzziele gekoppelt. Der Vertrieb smarter Produkte und Services scheint damit zunächst weniger attraktiv. Um solche Konflikte zwischen Produkt-, Service- und Digitalgeschäft zu vermeiden und Synergien zu schaffen, müssen Steuerung, Motivation und Anreizsysteme für den Vertrieb smarter Produkte und Services angepasst werden. Schlussendlich ist auch das Team gefordert, die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten für den Vertrieb smarter Produkte und Services zu erwerben. Unternehmen bieten sich hier verschiedene Optionen: die Weiterbildung über neu zu konzipierende Schulungen, der Aufbau eines neuen Vertriebsteams oder sogar eine eigene Vertriebseinheit für digitale Leistungen.

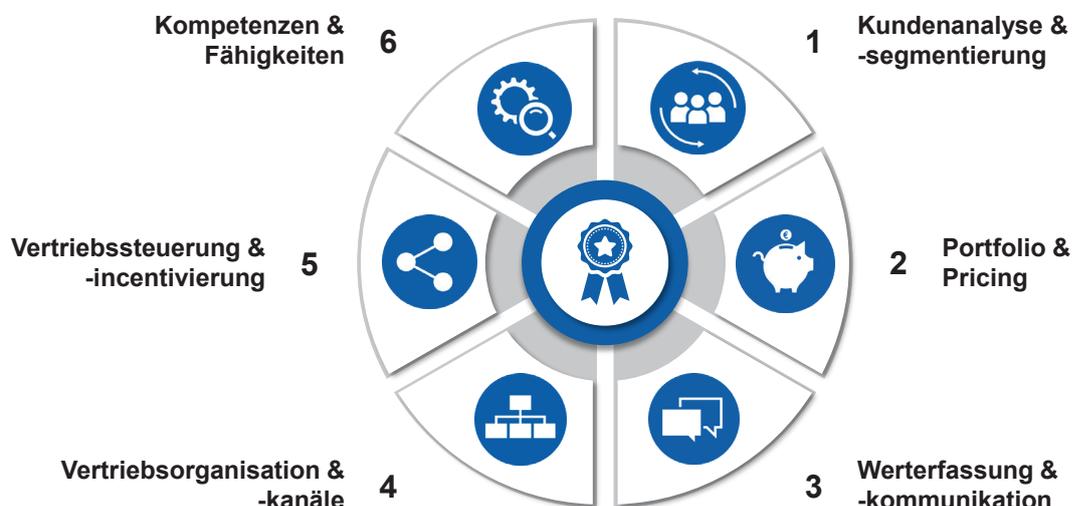


Abbildung 1: Sechs Aspekte des Vertriebs smarter Produkte



Herausforderungen gemeinsam mit dem FIR angehen

Umfrage „Monetizing Smart Products“

Sie haben bereits ein Konzept für ein smartes Produkt oder vermarkten dies schon erfolgreich? Im Benchmarking zum Themenfeld „Monetizing Smart Products“ können Sie Ihr Vorgehen mit dem anderer Unternehmen vergleichen und erhalten wichtige Impulse für die Weiterentwicklung Ihres digitalen Produktportfolios.

Nehmen Sie jetzt an der aktuellen Umfrage teil.

Ziel des Benchmarkings ist die Identifikation von Unternehmen, die besonders erfolgreich Ansätze im Bereich der Monetarisierung smarter Produkte umsetzen. Diese können unterschiedliche Themenbereiche umfassen. Die Fragen beziehen sich beispielsweise auf die strategische Zielsetzung und organisatorische Entscheidungen, um smarte Produkte zu monetarisieren.

Kontakt:

Justus Benning, M.Sc.
Stellvertretender Bereichsleiter Informationsmanagement
Leiter Fachgruppe Informationslogistik
Tel.: + 49 241 47705-509
E-Mail: Justus.Benning@fir.rwth-aachen.de



Innovationsprojekt „Vertriebsexzellenz für digitale Produkte & Services“

Um die beschriebenen Herausforderungen systematisch anzugehen, hat das FIR das Innovationsprojekt „Vertriebsexzellenz für digitale Produkte & Services“ ins Leben gerufen. Im Rahmen des Innovationsprojekts entwickeln wir gemeinsam mit einem branchenübergreifenden Konsortium von Industriepartnern Strategien, Maßnahmen und Methoden, um einen messbaren Erfolg in der Vermarktung smarter Produkte und Services zu erzielen. Unternehmen profitieren von den Ergebnissen mit wertvollen Impulsen für die Weiterentwicklung ihres digitalen Portfolios.

Kontakt:

Calvin Rix, M.Sc.
Fachgruppe Subscription-Business-Management
Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: + 49 241 47705-208
E-Mail: Calvin.Rix@fir.rwth-aachen.de



LITERATURVERZEICHNIS:

¹ VDMA; MCKINSEY & COMPANY: Kundenzentrierung als Chance für den digitalen Durchbruch. Was sich die Endkundenindustrien vom Maschinenbau bei digitalen Plattformen und Mehrwertdiensten wünschen. Hrsg.: VDMA; McKinsey & Company. September 2020. https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/News/Presse/2020/2020-09-18%20Maschinenbau/VDMA_McKinsey_Broschre_Digitale%20Plattformen_DEUTSCH.pdf (Link zuletzt geprüft: 15.02.2022).