Siegfried Lettmann und Peter Kuhle

IM EPIZENTRUM DER DIGITALISIERUNG

Wie Vertrieb, Marketing und Service Geschäftsmodelle transformieren können

Foto: © depositphotos / Nirut Sangkeaw

SLIM Siegfried Lettmann INTERIM MANAGEMENT

PETER KUHLE INTERIM MANAGER

Eine Publikation von:

Peter Kuhle,
Executive Interim Manager
Field Service & Sales

Siegfried Lettmann,
Executive Interim Manager
Transformation im Vertrieb

INHALT

Editorial **S. 03**

Vorwort: Die Dimensionen der Digitalisierung S. 04

1. Abschnitt: Neue Herausforderungen für die Industrie **S. 06**

1.1. Was bedeutet Industrie 4.0? S. 07

1.2. Industrie 4.0 = Digitalisierung 2.0? S. 09

1.3. Wie Technologie den Blick auf Wesentliches verstellt S. 11

1.4. Entwicklungen & Trends: Von „Vernetzung“ zu „Digitalisierung“ S. 14

1.5. Exkurs Plattformökonomie S. 19

1.6. Fazit: Wertschöpfung zu selten im Blickpunkt S. 21

2. Abschnitt: Der Markt – was wollen die Kunden? **S. 22**

2.1. Kundensegmentierung als Wettbewerbsvorteil S. 23

2.2. Innovation mit Kundenfokus: Outcome-driven Innovation und Value Proposition S. 27

2.3. Exkurs: Kundenzufriedenheit & Kundenbefragungen S. 32

2.4. Chancen & Risiken: Früchte werden gesät, aber nicht geerntet S. 34

2.5. Fazit: Digitale Innovationspotenziale S. 38

3. Abschnitt: Wertangebot & Geschäftsmodell **S. 40**

3.1. Exkurs Historie „Taylor-Wanne“ S. 42

3.2. Innen und außen: Geschäftsmodelle bringen den Fortschritt zu den Kunden S. 44

3.3. Wie man Geschäftsmodelle kreiert S. 49

3.4. Exkurs: Weshalb es sinnvoll ist, von anderen Branchen zu lernen S. 54

3.5. Fazit: Was bedeutet das alles für Vertrieb und Service? S. 56

4. Abschnitt: Vertrieb, Service und Kunden **S. 58**

4.1. Die neue Qualität der Innovation S. 60

4.2. Vertriebs-Innovationen: Vertrieb in Zeiten veränderter Kundenbeziehungen S. 62

4.3. Komplexität macht es dem Vertrieb schwerer, ist aber auch eine Chance S. 70

4.4. Der Vertrieb als strategische Größe eines modernen Geschäftsmodelles S. 72

4.5. Service-Innovationen: Potenzial immer noch nicht ausreichend erkannt S. 75

4.6. Service als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunden S. 78

4.7. Service und Smart Solutions S. 82

4.8. Service als Vertriebskanal S. 85

4.9. Digitalisierung ist kein Selbstzweck: Neue, ganzheitliche Strategien machen den Erfolg S. 86

5. Sonderteil: Woher nimmt man die nötigen Kompetenzen? **S. 88**

5.1. Was ist Interim Management? S. 90

5.2. Interim Manager als Personalentwickler S. 93

Fazit: Transformation ist eine Notwendigkeit geworden **S. 96**

Literaturverzeichnis, Darstellungsverzeichnis S. 100

Impressum **S. 109**

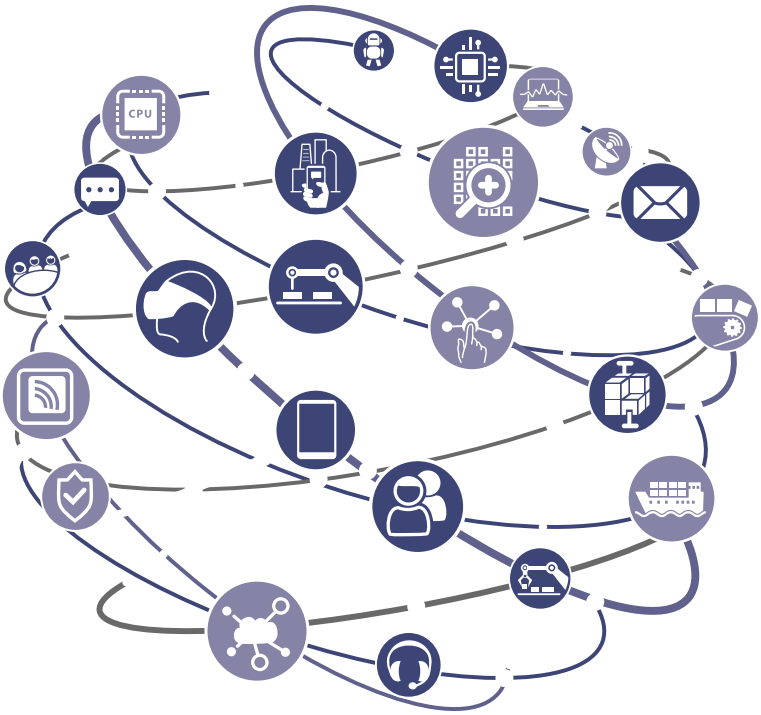

CPU

Foto: freepik.es

EDITORIAL

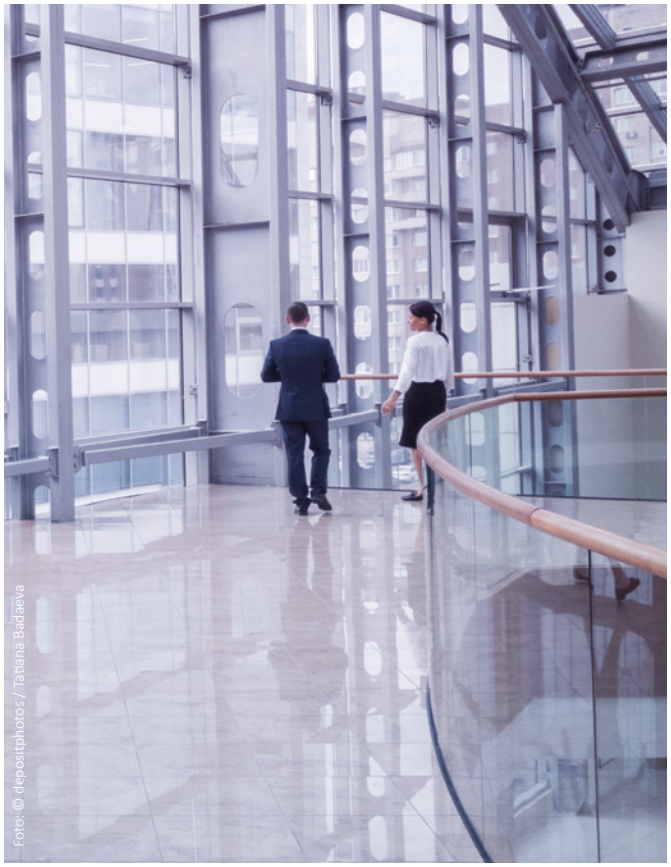
Liebe Leserin, lieber Leser!

Für den Markterfolg reichen die passenden Leistungen allein heute nicht mehr aus. Die haben andere auch. Man braucht die besten Leistungen. Im modernen Umfeld sind Vertrieb und Service deshalb wichtige Teile zugkräftiger Wertversprechen geworden. Denn diese Bereiche verschaffen Ihren Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert. Oft machen sie den Unterschied zwischen einer guten und einer hervorragenden Leistung aus. Als die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) zum ersten Mal die „Interim Management Excellence Awards" verlieh, wundert es deshalb wenig, dass mit Siegfried Lettmann und Peter Kuhle erfahrene Praktiker aus Vertrieb und Service ausgezeichnet wurden. Hier erfahren Sie die Sichtweise der Experten zu den aktuellen Herausforderungen und Erfolgskriterien ihrer Fächer. Durch die Digitalisierung sind die Möglichkeiten, die Kunden zu begeistern, enorm angewachsen und bieten nie dagewesene Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Wir wollen hier ausführen, welche das sind, worauf man achten sollte, und woran es oft noch hapert.

Wir wünschen eine erhellende Lektüre!

VORWORT

DIE DIMENSIONEN DER DIGITALISIERUNG



Was ist eigentlich Digitalisierung?

Die Digitalisierung begleitet uns im Alltag, in unseren Unternehmen und in einem großen Teil aller wirtschaftlichen Diskurse. Seit Jahren. Dennoch greifen viele Beschreibungen dazu zu kurz. In diesem Vorwort wollen wir deshalb das Thema eröffnen, indem wir kurz darauf eingehen, was wir unter Digitalisierung verstehen. Denn, auch wenn es sich manchmal so anhört: Digitalisierung ist nicht einfach nur eine technische Entwicklung.

Diese technische Entwicklung, die vor allem in der produzierenden Industrie einen deutlichen Bezug zum Thema Industrie 4.0 hat, scheint für viele Unternehmen aber das Zentrum der Digitalisierung zu sein. Aus unserer Sicht ist diese Dimension zwar ebenfalls bedeutend, jedoch insgesamt nur eine von mehreren Ebenen, die hier wichtig sind.

Digitalisierung bezeichnet nicht nur eine technische Entwicklung. Wir fassen das Überthema „Digitalisierung“ in drei Säulen:
Industrie 4.0, die Kunden-Ebene und die Geschäftsebene.

1. Industrie 4.0

Diese Ebene der Digitalisierung ist die technische Ebene, z. B.

- intelligente Produktion
- vernetzte Maschinen
- künstliche Intelligenz
- IoT — Internet of Things

Häufige Themen sind z. B. Analytics, Plattformen, Machine Learning, IoT, Robotics, Sensoren, Blockchain, 3D-Drucken

2. Kunden

Diese Ebene der Digitalisierung reflektiert die Kundensicht („Für wen machen wir das?”), z. B.

- Kundenanforderungen (customer needs)
- Kontaktpunkte (customer touchpoints)
- Kontaktverlauf/-erlebnis (customer journey)

Häufige Themen sind z. B. predictive analytics, Plattformen, Machine Deep Learning, Augmented Reality, Virtual Reality, soziale Netzwerke, Chatbots ...

3. Geschäftsebene

Diese Ebene der Digitalisierung reflektiert die organisatorische Geschäftsebene („Wie machen wir das? Wie schaffen wir Wert?”), z. B.

- Wertangebot (value proposition)
- neue Geschäftsmodelle (business models)
- ggf. Disruption?
- Führungsphilosophie (leadership)

Häufige Themen sind z. B. lean organization, agiles Arbeiten

Dar. 1: Die drei Säulen der Digitalisierung.

1. Ebene: Industrie 4.0

Industrie 4.0 bildet also die technische Ebene der Digitalisierung. Hier spielen vernetzte Maschinen, das Internet of Things, künstliche Intelligenzen und mehr eine Rolle. Für die aktuelle Entwicklung ist die technische Seite zweifellos ausschlaggebend, und hat viele der Entwicklungen erst angestoßen. Ihr echter Wert ergibt sich aber nur in seinem Zusammenspiel mit den anderen Dimensionen, die wir die Kundenebene und die Geschäftsebene nennen wollen.

Die technische Ebene ist der Ausgangspunkt dieser Publikation. Im ersten Abschnitt gehen wir darauf ein, was Industrie 4.0 für unsere Unternehmen heißt und welche Auswirkungen die Technologie auf die moderne Wertschöpfung haben kann.

2. Ebene: Kunden

Für uns stellt die Kundenebene aber das eigentliche Zentrum der Digitalisierung dar. Denn alles, was wertig ist, ist das nur im Hinblick auf die Anforderungen der Kunden. Dass Digitalisierungsvorhaben oft nicht ausreichend wertschöpfend sind, liegt auch daran, dass der Faktor „Kunde“ nicht ausreichend fokussiert wird.

Im zweiten Abschnitt des vorliegenden Textes erörtern wir, wie Unternehmen das vermeiden können. Wie muss Innovation aussehen, damit sie auch wirklich bei den Kunden ankommt? Denn nur bei einem wahrnehmbaren Mehrwert sind sie auch bereit, mehr zu zahlen. Dazu klären wir, welche Potenziale, Chancen und Risiken sich durch die Digitalisierung ergeben.

3. Ebene: Geschäftsebene

Die organisatorische Komponente, und das Bindeglied zwischen der Kundenebene und den Industrie 4.0-Themen. Welche Leistungen werden wie zu den Kunden gebracht?

Im dritten Abschnitt fragen wir, wie neue Geschäftsmodelle neue und wirksame Wertversprechen zu den Kunden bringen. Dazu beschäftigen wir uns damit, wie man überhaupt ein innovatives Geschäftsmodell kreieren kann. Wir greifen dafür auf die eigene Praxiserfahrung zurück und klären außerdem, weshalb es ratsam ist, über den Tellerrand zu blicken und gegebenenfalls auch von anderen Branchen zu lernen.

Auswirkungen auf Vertrieb und Service

Im vierten Abschnitt zeigen wir, was die neuen Themenstellungen für die immer kritischeren Unternehmensbereiche Vertrieb und Service bedeuten. Wir zeigen, wie wichtig diese kundennahen Organisationsbereiche heute sind. Denn die Anforderungen der Kunden haben sich geändert, mit großen Auswirkungen auf Vertrieb und Service. Diese Auswirkungen sind vielerorts noch nicht ganz erfasst worden.

Vertriebs- und Service-Innovationen kommen wahrnehmbar bei den Kunden an. Ihre enge Verknüpfung mit der Kundenzufriedenheit macht diese Bereiche zu wichtigen Mitspielern. Die sich hier bietenden Möglichkeiten muss man nutzen.

Wie kommt man an die nötigen Kompetenzen?

Den Abschluss der vorliegenden Publikation bildet ein Sonderteil, in dem wir fragen, wie die nötigen Kompetenzen hergestellt werden können. Denn viele Digitalisierungsprojekte scheitern. Auch daran, dass zu wenig beachtet wird, dass Digitalisierungsvorhaben immer auch Change-Vorhaben sind, und entsprechende Kompetenzen nötig machen. Auch für eine zielführende Personalentwicklung wollen wir hier Möglichkeiten aufzeigen. Transformation ist eine Notwendigkeit geworden. Wie man dieser Herausforderung begegnen kann – diese Frage wollen wir auf den nächsten Seiten beantworten.

1. ABSCHNITT:

NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE INDUSTRIE

Als 2011 im Rahmen der Hannover Messe zum ersten Mal der Begriff „Industrie 4.0“ fiel, sah noch niemand voraus, welche Reichweite der Terminus letztlich bekommen würde. Wenn wir heute von „Industrie“ sprechen, sprechen wir dabei immer auch von „Industrie 4.0“. Also: Was bedeutet Industrie 4.0 überhaupt?

Foto: © depositphotos/Nikolay Zaburdaev

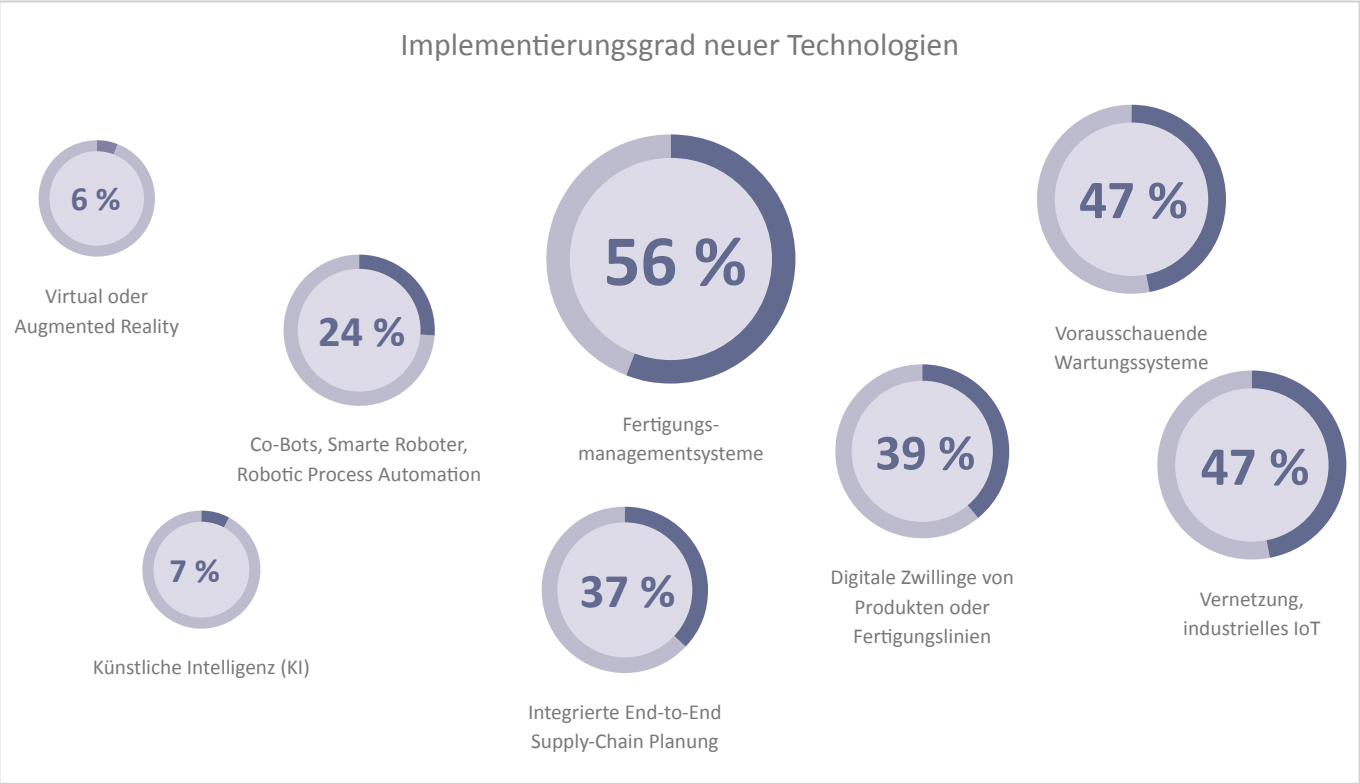
1.1. WAS BEDEUTET INDUSTRIE 4.0?

Im Allgemeinen meint Industrie 4.0 die neuen Möglichkeiten industrieller Produktion durch den Einsatz digitaler Technologien. Das reicht von selbsttätig untereinander kommunizierenden Maschinen und Werkstücken über Automatisierungen bis hin zu Individualisierungsmöglichkeiten, die nun unter realistischen Aufwänden verfügbar werden (Losgröße 1 oder auch mass customization). Neue Potenziale in Sachen Selbstdiagnose und Selbstkonfiguration sollen ganze Produktionsprozesse mehr oder weniger autark ablaufen lassen. Zentrale Steuerungselemente und Sensortechnik machen es möglich. Neben der Kommunikation von Maschine zu Maschine spielt hier auch das Verhältnis Maschine-Mensch eine bedeutende Rolle.

Grundsätzlich ist „Industrie 4.0“ aber kein genau definierter Begriff. Wenigstens zu Beginn bezog er sich meistens speziell auf die „smart factory“ – samt den dazugehörigen Erwartungen: Eine smarte Fabrik würde fast schon selbstständig produzieren und der menschlichen Arbeitskraft nur mehr an besonderen Stellen benötigen. Die smarte Fabrik bestellt etwa selbsttätig nach, reagiert auf Probleme im Ablauf und schafft vollautomatisiert das finale Produkt – das gleichzeitig durch ebenso vollautomatisierte Bestellvorgänge und Bereitstellungsprozesse distribuiert wird.

Diese Erwartungen sind auch heute noch eher Zukunftsmusik. Man hat gemerkt, dass zu derartigen Zielen noch viele weitere Schritte nötig sind. Der derzeitige Fokus liegt vor allem auf dem Bereich Automatisierung und im Effizienzgedanken[2] – dabei wäre auch heute schon wesentlich mehr möglich. ▶

Wenn wir heute von „Industrie“ sprechen, sprechen wir dabei immer auch von „Industrie 4.0“.



Dar. 2: Neue Technologien wurden in Deutschland bisher vor allem im Produktionsbereich eingebracht. (Quelle: strategy&[1], eigene Darstellung)

Foto: © depositphotos / Sergey Skripnikov

Dass Industrie 4.0 aus der künftigen Wertschöpfung nicht wegzudenken ist, wird indes immer klarer. Acht von zehn Unternehmen haben die strategische Relevanz dieser Themen erkannt und investieren entsprechend, wie Ernst & Young feststellen.[3] EY konnte aber auch zeigen, dass KMU Gefahr laufen, von den größeren Unternehmen abgehängt zu werden. Signifikant mehr Vertreter der großen Unternehmen sehen etwa das Potenzial für neue Geschäftsmodelle – Tendenz steigend. Und zwar in der Gruppe der großen Unternehmen wesentlich schneller als im KMU-Bereich.[4]

Deutlich ersichtlich ist auch, dass die bisherigen Entwicklungen sehr stark auf den Produktionsbereich abzielen (Dar. 2).

Dass Industrie 4.0 aus der künftigen Wertschöpfung nicht wegzudenken sein wird, wird indes immer klarer. Acht von zehn Unternehmen haben die strategische Relevanz dieser Themen erkannt und investieren entsprechend.

Industrie 4.0 zählt auch im Vertrieb und im Service

In der Produktion ist hier also bereits viel passiert. In vielen anderen Unternehmensbereichen aber leider noch nicht. In Hinblick auf den Vertrieb erklärt etwa Prof. Christian Schmitz von der Ruhr-Universität Bochum: „Viele Unternehmen sind […] digital noch immer nicht ausreichend gerüstet und mit der Digitalisierung einfach überfordert.“[5] Das sollte sich in absehbarer Zeit ändern, wenn unsere Unternehmen nicht den internationalen Anschluss verlieren wollen. Noch fehlt mehr als jedem zweiten B2B-Unternehmen aber die passende Strategie für die Digitalisierung des Vertriebs.[6]

Dass der digitale Vertrieb sehr schnell an Bedeutung gewinnt, hat unter vielen anderen etwa die IFH Köln festgestellt: 2018 erzielte E-Commerce im B2B-Bereich nicht nur 1.300 Mrd. Euro Umsatz – auch der Trend war eindeutig: Seit 2012 betrug das jährliche Wachstum in diesem Bereich durchschnittlich 6,6 %. Der Umsatz über Websites, Onlineshops und Marktplätze wuchs sogar um 15 % p.a.[7] Die Entwicklung ist also eindeutig. Ein guter – und gut digitalisierter! – Vertrieb wird so zu einem Wettbewerbsvorteil.

Ähnliches gilt für die Service-Bereiche: Obwohl Service einer der kritischsten Faktoren in puncto Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ist, werden die neuen Möglichkeiten, die die Digitalisierung einbringt, wesentlich zu selten genutzt.

In heutiger Zeit ist Kundenbindung noch wichtiger geworden, als sie das früher war. Kunden sind wechselbereiter geworden und ständig mit Angeboten des Wettbewerbs konfrontiert – dennoch machen sich viele Unternehmen nicht ausreichend Gedanken darüber, wie die eigene Servicearbeit dazu beitragen kann, Kunden zu halten. Denn nur begeisterte Kunden sind treue Kunden. Und hervorragender Service ist der wichtigste Faktor der Kundenbegeisterung, wie eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften gezeigt hat: Wenn sich ein Kunde als Fan eines Unternehmens bezeichnet, tut er das in fast 61 % der Fälle wegen des Kundenservices.[8] Das beachten viele Firmen auch heute noch zu wenig.

Die Digitalisierung und das Hinzutreten neuer Technologien erschließt auch dem Service bisher ungeahnte Möglichkeiten. Anzunehmen ist, dass moderne, zielführend digitalisierte Vertriebs- und Servicebereiche immer größere Anteile am Umsatz haben werden – der bisher starke Fokus auf den Produktionsbereich verstellt aber vielen Unternehmen die Sicht auf die neuen Möglichkeiten. (Genaueres zu den Themen Vertrieb und Service und ihrem erfolgskritischen Beitrag finden Sie in Abschnitt 4, deshalb fassen wir uns an dieser Stelle kurz.) ●

1.2. INDUSTRIE 4.0 = DIGITALISIERUNG 2.0?

Wer „Industrie 4.0“ sagt, muss auch „Digitalisierung“ sagen. So schreibt etwa Hartmut Hirsch-Kreinsen, dass bisher zwei Phasen der Digitalisierung beschrieben werden können:
„In einer ersten Phase hat sich dieser Prozess [die Digitalisierung ist gemeint] seit spätestens dem Ende der 1990er Jahre schon in jenen Wirtschaftsbereichen durchgesetzt, wo Produktion, Konsumtion und Kommunikation unmittelbar auf immateriellen Transaktionen und der Nutzung von Daten und Informationen basieren. […] Gegenwärtig kann von einer zweiten Phase der Digitalisierung gesprochen werden, die sich auf die Verknüpfung der Digitalisierung mit physischen Gegenständen unterschiedlichster Art [Internet der Dinge, IoT] richtet.“[9]

Die Möglichkeiten von Industrie 4.0 haben also viel mit der Digitalisierung zu tun. Neue Kommunikations-Technologien (IKT) stehen mit fast allen Bereichen in Verbindung, die wir heute gemeinhin unter dem Begriff Industrie 4.0 subsumieren. Das alles macht Prozesse auch als Datenquellen relevant. Der gläserne Prozess, das gläserne Werkstück, die gläserne Maschine – die anfallenden Daten werden permanent wieder in den Prozess rückgeführt und bedingen so eine inkrementelle, aber permanente Weiterentwicklung. Wenigstens bis die mutmaßliche Spitze der Effizienz erreicht ist.
Der Interim Manager Siegfried Lettmann betont: *„Digitalisierung sollte nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch den Kunden erkennbaren Mehrwert schaffen. Denn die Kundenanforderungen haben sich verändert. Die Ausrichtung auf die Kunden ist eines der großen Potenziale unserer Zeit.“*

Diese Forderung erhöht die strategische Reichweite vertrieblicher Fragestellungen auf das ganze Unternehmen. Markttaugliche, erfolgreiche Innovation ist kein unerreichbares Ideal: Eine klare Orientierung an den Anforderungen der Kunden zeigt die aussichtsreichsten Möglichkeiten und gute Entwicklungspotenziale auf. Erprobte Methoden wie die Outcomedriven Innovation leisten dabei gute Dienste – kommen aber zu selten zum Einsatz. ▶

Digitalisierung sollte nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch den Kunden erkennbaren Mehrwert schaffen.

Foto: © depositphotos / Aleksandr Gorodenkov

Interne Digitalisierung bringt Kunden oft wenig

Als Interim Manager sind die Verfasser regelmäßig mit diesen Themen konfrontiert. Dabei sehen wir auch, dass dieses Vorgehen problematisch wird, wenn Märkte immer besiedelter und die Wettbewerbe härter werden. Interne Effizienz und gute Prozesse sind vorteilhaft – den Kunden bringen sie aber oft wenig. Differenzierung ist im globalen Wettbewerb ein kritischer Faktor geworden. Und das beste Differenzierungsmerkmal ist ein kundenseitig klar erkennbarer und kommunizierbarer Mehrwert. Das Gute daran, dass bisher oft die Vernetzung im Mittelpunkt stand, ist, dass damit eine gute Ausgangsposition für weitere Handlungen geschaffen wurde. Daran müssen nun aber die nächsten Schritte anknüpfen.

„Im Thema Industrie 4.0 geht es um Wettbewerbsvorteile und Differenzierung gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern. Deshalb sollten das Geschäftsmodell und die zugehörigen Prozesse und IT-Systeme individuell auf die entsprechenden Wettbewerbsvorteile zugeschnitten werden, um durch individuelle Wertschöpfungsprozesse und Lösungen individuelle Mehrwerte beim Kunden zu heben."[10]

Differenzierung ist im globalen Wettbewerb ein kritischer Faktor geworden. Und das beste Differenzierungsmerkmal ist natürlich ein kundenseitig klar erkennbarer und kommunizierbarer Mehrwert.

Das Feld der Möglichkeiten ist ausladend, deshalb sind praxistaugliche Visionen ein wichtiger Ansatz für neue Strategien. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem Anspruch, holistische Strategien zu entwickeln, die auf das bestmögliche Kundenerlebnis ausgerichtet sind. Denn obwohl viele B2B-Anbieter noch Aufholbedarf haben: Die Einkäufer wissen aus ihren privaten Einkäufen, wie komfortabel und sicher die Abläufe sein können. Und vermissen dies bei geschäftlichen Einkaufsprozessen.

„Einkäufer beurteilen den Marktauftritt vieler Lieferanten eher negativ und Lieferantengespräche als nur bedingt zielführend, weil Einkäufererwartungen nicht berücksichtigt werden. Ein Grund hierfür ist […] die fehlende Auseinandersetzung der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen mit den veränderten Vorstellungen der Einkäufer. Der Fokus der Anbieter konzentriert sich immer noch zu stark auf kurzfristiges Ertragsdenken, die so oft postulierte Kundenzentrierung ist immer noch Wunschdenken."[11]

Einkäufer oft unzufrieden

Hartmut Biesel schreibt an anderer Stelle in diesem Zusammenhang auch, dass weniger als jeder sechste Einkäufer seinen Lieferanten ein *„Sehr gut"* ausstellen würde und 85 % der Verkaufsgespräche nicht die Kundenerwartungen treffen.[12] Fast drei Viertel aller Unternehmen stellen bei ihren Digitalisierungsstrategien die Kunden nicht in den Mittelpunkt[13] – und missachten damit die Tatsache, dass in 100 % der Fälle die Kunden für den alleinigen Umsatz sorgen. Wer am Kunden vorbei digitalisiert, setzt mittelfristig die unternehmerische Zukunft aufs Spiel.

Auch das ist ein Phänomen, dem wir in unserer Praxis als Interim Manager häufig begegnen. Die Abwesenheit einer ganzheitlichen Strategie bedingt etwa das Entstehen von Insellösungen – oder überhaupt von neuen Angeboten, die niemals ihr Potenzial erfüllen. Der Grund dafür scheint zu sein, dass immer noch zu sehr auf die Technik fokussiert wird. ●

1.3. WIE TECHNOLOGIE DEN BLICK AUF WESENTLICHES VERSTELLT

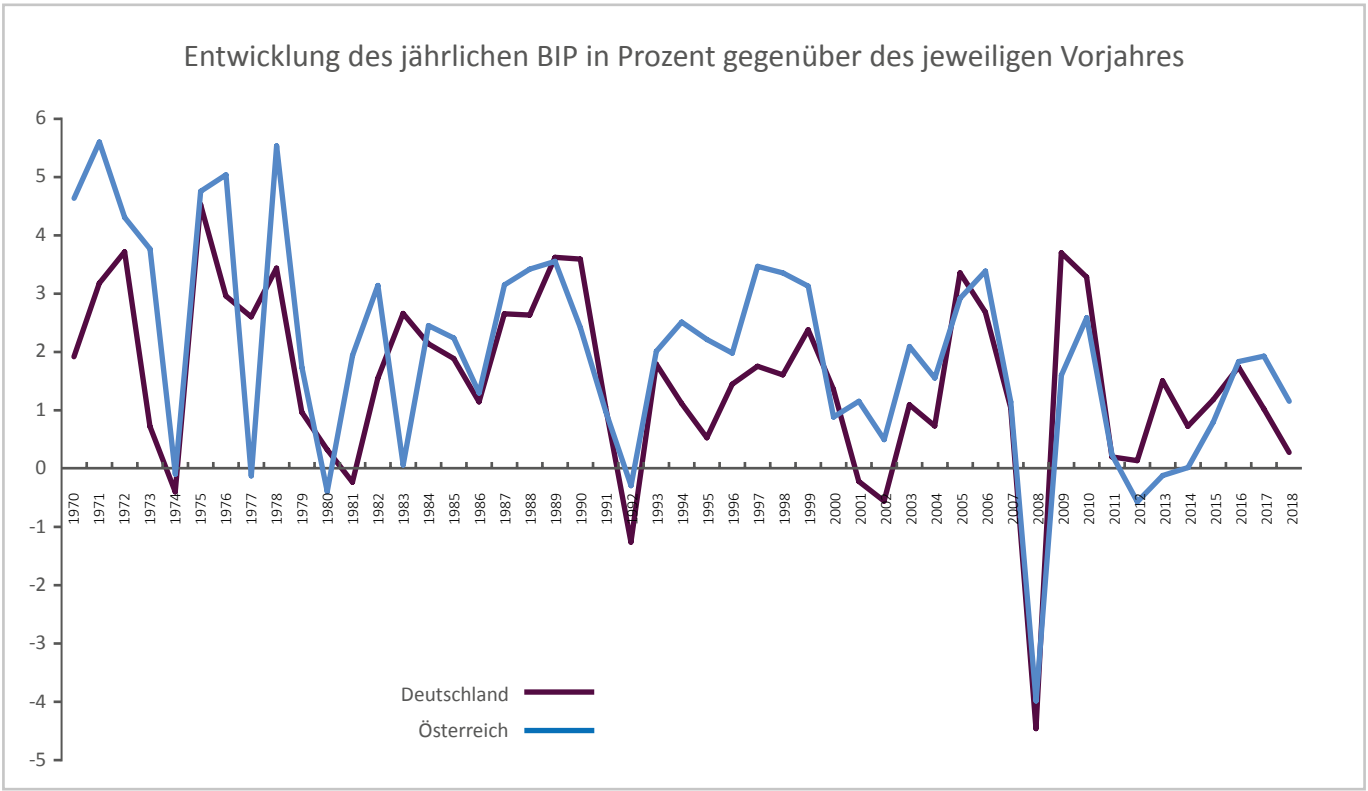
Klar ist: Vieles, was mit Industrie 4.0 zu tun hat, hat auch mit Technologie zu tun. Industrie 4.0 wurde durch technologische Fortschritte überhaupt erst denkbar. Die „Technologie“ ist dadurch so sehr in die Nähe der „Digitalisierung“ gerückt, dass eine Unterscheidung oft gar nicht mehr ad hoc getroffen werden kann.

Die historisch gewachsene, allzu technologische Sichtweise mit ihrem Fokus auf die Produktion führt aber auch dazu, dass das Blickfeld auf Industrie 4.0 sehr eingeengt wird. Man bekommt hier manchmal eher den Eindruck, es wird gemacht, was geht, als was sinnvoll ist.

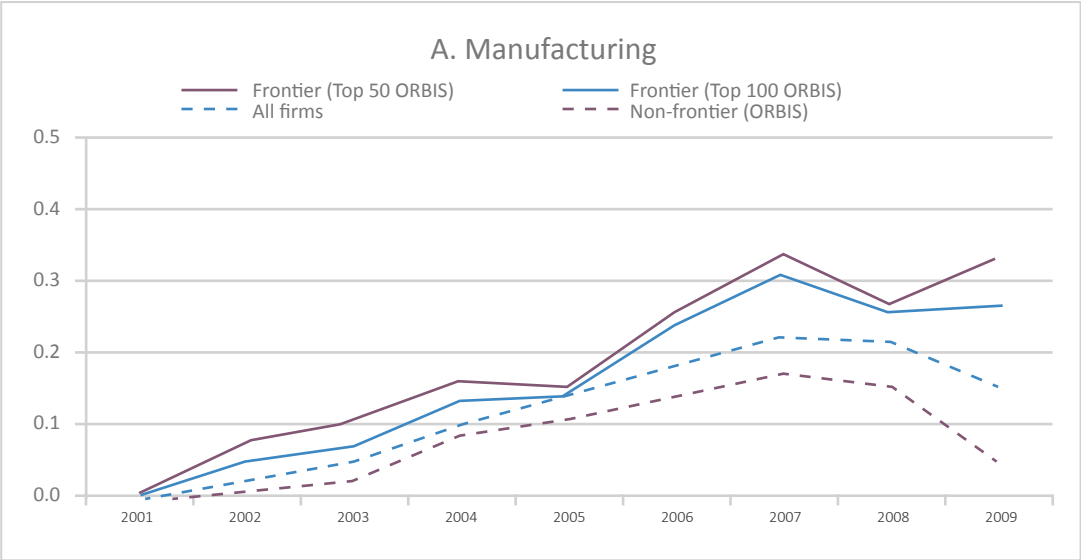
Keine Wertschöpfung, auch heute noch nicht, basiert ausschließlich auf dem technischen Gerüst. Sondern auf Menschen, die Ideen umsetzen. Hier muss man sich immer die Frage stellen: Was bedeutet das für unsere Kunden? Viele Maßnahmen in diesen Bereichen kosten sehr viel Geld – wie sollen sich diese Investitionen amortisieren? Werden sie das überhaupt? Wofür sind die Kunden bereit zu zahlen?

Vor allzu überhöhten Erwartungen warnten manche Experten schon früh. Medienwirksam etwa Prof. Dr. Andreas Syska (Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach, davor beispielsweise Produktionsleiter bei der Robert Bosch GmbH), der bald darauf hinwies, dass die eigentlichen Revolutionen auch bisher stets geistiger Natur waren. Industrie 4.0 bezeichnet er unter anderem als technikverliebte Nabelschau. Er warnt vor „Pseudogeschäftsmodellen“ und stellt dem sozusagen „europäischen“ Zugang den US-amerikanischen gegenüber, wo das „Industrial Internet“ echte Geschäftsmodelle hervorbringe, die nicht auf die Fabrik, sondern auf den Markt fokussieren und im Gegensatz zu den europäischen, inkrementellen Verbesserungen, disruptiv sind.[16] ▶

Die historisch gewachsene, allzu technologische Sichtweise mit ihrem Fokus auf die Produktion führt dazu, dass das Blickfeld auf Industrie 4.0 sehr eingeengt wird.



Dar. 3: Jährliche Entwicklung des BIP. Quelle: OECD.Stat[14], eigene Darstellung. Die Daten sind erst ab 1970 verfügbar.



Dar. 4: Vergleich der produzierenden Unternehmen. Wie man sieht, hat sogar die Wirtschaftskrise 2008 die Top-Unternehmen wesentlich weniger stark getroffen. „ORBIS" bezeichnet die Datenbank der OECD – „Top ORBIS" sind die dort bestgelisteten Unternehmen. Quelle: OECD[15], eigene Darstellung.

Warum sinkt die Produktivität?

Historische Aufzeichnungen belegen gleichzeitig, dass die weltweite Produktivität schon seit den 1950er Jahren allgemein stetig sinkt. Wenn man bedenkt, dass die technologische Entwicklung sich aber – tendenziell sogar stark und immer stärker – beschleunigt, kommt man hier in Erklärungsnot.[17] Aus fast sechs Prozent jährlichem Wachstum in den 1950ern wurde ein Prozent (vgl. Dar. 3).

„Der Fortschritt ist eine Schnecke – und das im Zeitalter der Digitalisierung."[18] In Darstellung 3 gut ersichtlich: Zwischen 2016 und 2018 schrumpfte das BIP-Wachstum in Deutschland von zwei auf knapp über null Prozent – und grundelte davor schon seit Jahren. Daran ist nicht nur die Wirtschaftskrise von 2008 schuld, sondern auch die vielen Investitionen in neue Technologien, die sich (noch) nicht rechnen. Anhand der neuen Möglichkeiten sollte diese Kurve in den letzten Jahren eigentlich steil nach oben zeigen. Das Gegenteil ist der Fall. Moores Law (das erklärt, die Rechenleistung von Computern verdopple sich alle zwei Jahre) streitet hier gegen das Solow´sche Produktivitätsparadoxon (das mutmaßt, dass zwischen IKT-Investitionen und dem volkswirtschaftlichen Erfolg keine Korrelation besteht) an. Woran könnte das liegen? Sind solche Überlegungen nur Zahlenklauberei und Statistik? Oder stecken wir tatsächlich mehr hinein, als am Ende herauskommt? Hat der US-Ökonom und Wachstumsforscher Robert Gordon recht, wenn er vermutet, dass von der Digitalisierung ohnehin keine großen Produktivitätseffekte zu erwarten sind?[19]

Gordon selbst führt als wichtigen Faktor für das abflachende Wachstum die Innovationsarmut ein. Wachstum basiert seiner Ansicht nach auch auf Erfindungen – diese werden dann inkrementell verbessert, bis sie ihr ursprüngliches Versprechen einlösen. Wo es keine „echten" Innovationen mehr geben würde, müsse die Kurve lt. Gordon also abflachen.

Eine Analyse der OECD scheint diese These zu bestätigen: Sie stellte fest (vgl.: Dar. 4), dass die Produktivitätsflaute scheinbar die Spitzenunternehmen (hier wurde der Fertigungs-Sektor ab der Jahrtausendwende betrachtet) nicht betrifft.[20] Es gibt also sehr wohl Unternehmen, die aus den neuen Möglichkeiten auch wirklich Gewinn machen. Man kann annehmen, dass dies

Der Fortschritt ist eine Schnecke – und das im Zeitalter der Digitalisierung ...

gleichzeitig jene Unternehmen sind, die eine zielgerichtete Innovationstätigkeit pflegen.

Unter „Produktivität“ versteht die OECD ein Konglomerat an verschiedenen Produktivitäts-Kennzahlen – dafür spielen technologische und Prozess-Innovationen eine Rolle, aber auch die Umsetzung neuer Ideen und organisatorische Innovationen wie neue Geschäftsmodelle.[21]

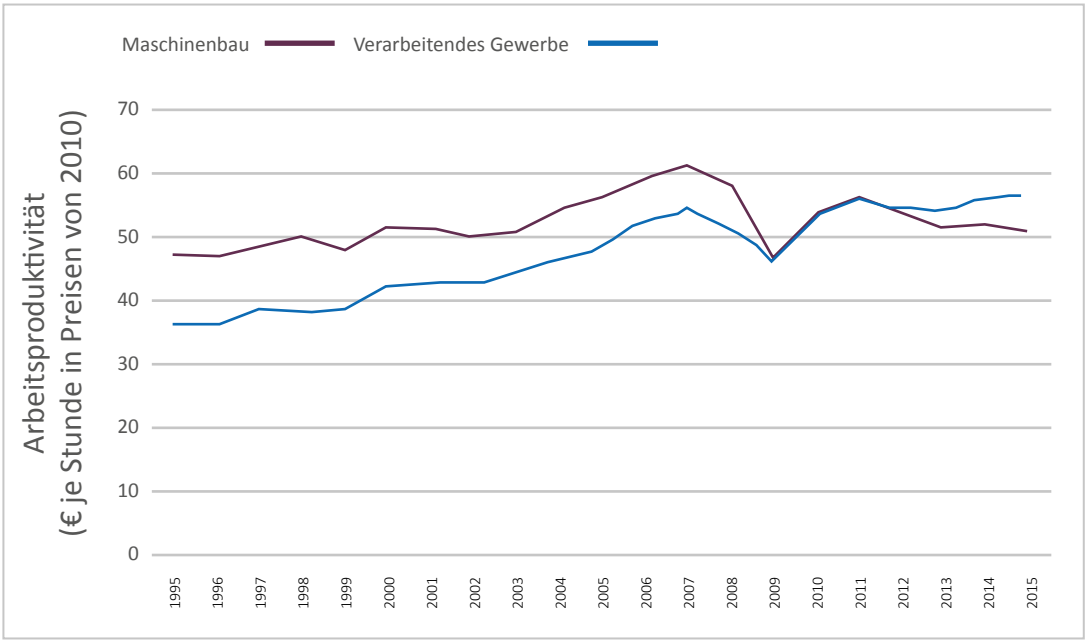
Sinkende Produktivität trotz Digitalisierung?

Ende 2018 zeigte auch eine Studie des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), die gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) angefertigt wurde (vgl.: Dar. 5), dass die Digitalisierung etwa im Maschinenbau die Produktivität sogar gedrückt hat.[22] Zu wenige Maßnahmen wirken also auch wertschöpfend. Auch das mag eine Nachwirkung einer zu technischen Sichtweise sein, die zu wenig auf die Anforderungen veränderter Märkte eingeht.

Gleichzeitig gilt gerade der Maschinenbau als eine der wichtigsten Treibkräfte der deutschen Industrie überhaupt – und die Digitalisierung unbestritten als Weg in die Zukunft.

Dr. Ralf Sauter von Horváth & Partners, befragt zu den wichtigsten Entwicklungshürden des deutschen Maschinenbaus, sieht vor allem drei zentrale Punkte: Man müsse Maßnahmen setzen, die den Kunden auch wirklich Mehrwert böten, das richtige Wissen in das eigene Unternehmen bringen, und herausstellen, welche Bereiche von Industrie 4.0 für die eigene Geschäftstätigkeit anschlussfähig sind und wie man sie nach einer Umsetzung auch wirklich vermarkten kann.[23]

Wir unterstützen diese Sichtweise und erlauben uns hervorzuheben: Keines dieser Themen hat direkt mit Technologie zu tun. ●



Dar. 5: Arbeitsproduktivität im deutschen Maschinenbau 1995-2015. Quelle: Produktivitätsparadoxon im Maschinenbau, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung und VDMA[24]. Eigene Darstellung.

Zu wenige der bisherigen Maßnahmen wirken auch wertschöpfend.

1.4. ENTWICKLUNGEN & TRENDS: VON „VERNETZUNG“ ZU „DIGITALISIERUNG“

Ein wichtiger Trend ist zurzeit wohl das Umdenken von „Vernetzung“ zu „Digitalisierung“. Bisher gab es hier ein gewisses Missverständnis, das wir in aller gebotenen Kürze näher ausführen wollen.

Neben einigen anderen Umfragen zeigte, nur um ein Beispiel zu nennen, das Maschinenbau-Barometer von PwC[25], dass viele deutsche Unternehmen trotz Nachholbedarfs teilweise schon gut „digitalisiert“ sind. Beim Vertrieb etwa sei bei mehr als der Hälfte aller Maschinen- und Anlagenbauer mittlerweile ein „hoher“ oder „sehr hoher“ Digitalisierungsgrad erreicht, wie die Befragten angaben.

Aber kann das stimmen? Zum Vergleich: Den höchsten Wert in der PwC-Umfrage erreicht der Bereich „Beschaffung“ (57 % sehen hier einen hohen bis sehr hohen Digitalisierungsgrad). In einer Untersuchung, die Prof. Dr.-Ing. Gerrit Sames von der Technischen Hochschule Mittelhessen etwa zum selben Zeitpunkt publizierte[26], nahm die „Beschaffung“ ebenfalls den Spitzenplatz ein – war aber aus seiner Sicht dabei immer noch „in geringem Maße“ digitalisiert. Zugegeben: Diese Ergebnisse sind nicht 100%ig vergleichbar. Die PwC-Studie wurde ausschließlich unter Maschinen- und Anlagenbauern durchgeführt, bei Prof. Sames kamen nur 45 % der Teilnehmer aus dem Maschinen- und Anlagenbau.

Dennoch verwundert es, dass in ein und demselben Bereich „hoch bis sehr hoch (digitalisiert)“ „in geringem Maße (digitalisiert)“ gegenübersteht. Nach Sames´ Erhebung hätten sogar die dortigen Spitzenreiter noch gehörigen Aufholbedarf. Ein weiteres Beispiel: Der Digitalisierungsgrad im Vertrieb wird in der PwC-Umfrage in 52 % der Fälle mit hoch bis sehr hoch beurteilt – bei Prof. Sames zeigt sich, dass aber 64 % ihren Kunden keine E-Commerce-Anbindung an das eigene ERP-System bieten und 65 % keine Online-Konfiguratoren vorweisen können. Von einem hohen Digitalisierungsgrad kann da nicht die Rede sein.

Foto: © depositphotos / Sudtida Sakan

Von einem hohen Digitalisierungsgrad kann nicht die Rede sein.

Fehleinschätzung in Sachen Digitalisierung?

Wie kommt dieser auffällige Unterschied zustande? Eine einzige Sache kann ja nicht sehr und wenig digital gleichzeitig sein. Hier kann man natürlich nur mutmaßen – naheliegend ist aber die Annahme, dass die Befragten der PwC-Erhebung mit „Digitalisierung“ eigentlich „Vernetzung“ meinen. Das sehen wir nicht nur in unseren Interim Management-Einsätzen immer wieder, naheliegend ist diese Annahme auch deshalb, weil diese Verwechslung in großen Teilen des Digitalisierungs-Diskurses präsent ist. Der Digitalisierungsexperte Tim Cole ist einer der wenigen, die auf diesen entscheidenden Unterschied auch eingehen.[27] Sehr oft sind Unternehmen, die von sich sagen, sehr gut digitalisiert zu sein, „nur“ intern gut vernetzt. Aus dieser Sicht haben die meisten Unternehmen bisher eher „vernetzt“ als „digitalisiert“. Digitalisiert ist man nicht, wenn ein Produktionsmitarbeiter Zahlen in ein computergestütztes Formular einpflegt, das andere Unternehmensbereiche dann abrufen können. Dann ist man vernetzt. Das kann effizient sein, ist aber weder innovativ noch wertschöpfend. Digitalisiert ist man dann, wenn man die technischen Möglichkeiten zur Wertschöpfung einsetzt, Vertriebs-, Service- und Geschäftsmodelle anbieten kann, die den Kunden eine nahtlose Interaktion ermöglichen und ihnen einen spürbaren Mehrwert bieten.

Dieser Unterschied zwischen Vernetzung und einer wertschöpfenden Digitalisierung wird, wenn auch nicht immer in dieser Begrifflichkeit, nun langsam erkannt. Wahrscheinlich auch deshalb, weil die entsprechenden Maßnahmen die in sie gesetzten Erwartungen oft nicht erfüllen. ▶

Sind wir bereits gut digitalisiert? Oder nur „vernetzt“?

Foto: © depositphotos / Dmitrii Shironosov

Foto: © depositphotos / Olivier Le Moal

Die Wertschöpfungs-logik überdenken

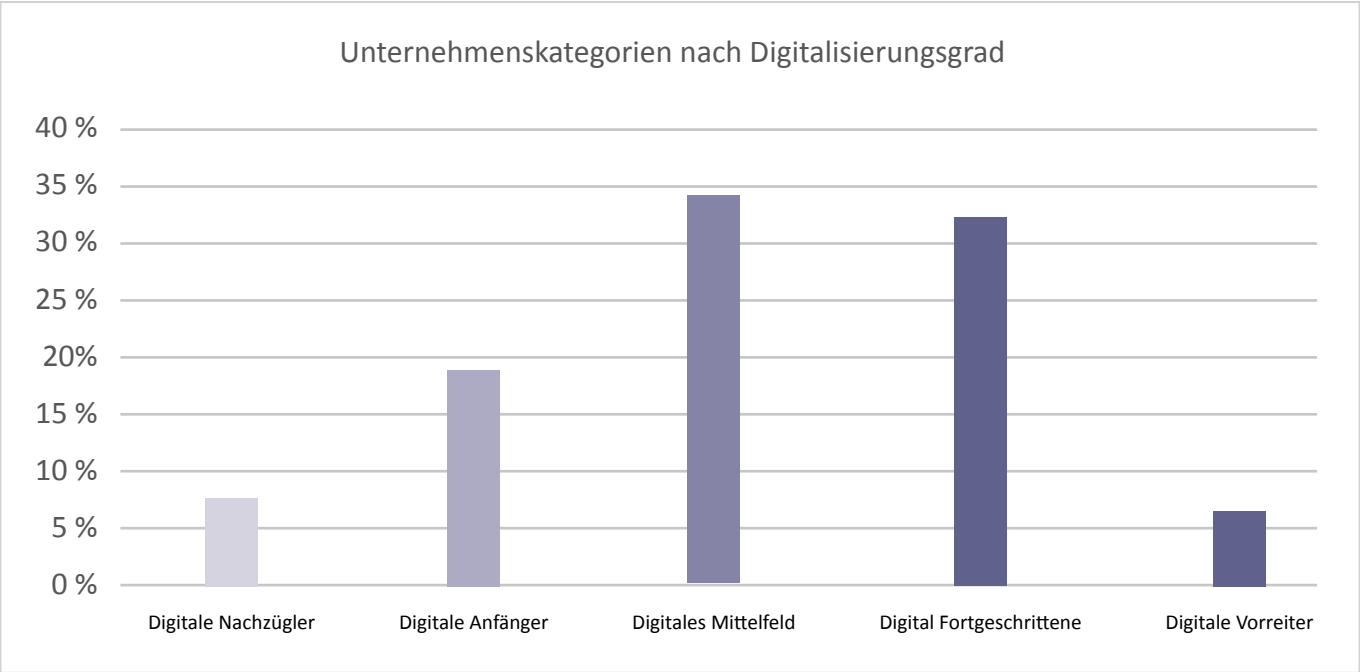
Unternehmen beginnen nun, ihre Wertschöpfungslogiken tiefgehender zu überdenken – und wenigstens die Vorreiter fassen dabei längst ins Auge, welche Wertangebote aus Sicht der Kunden produktiv sind. Eine Einsparung durch eine Vernetzung der internen Prozesse ist das nicht, so löblich diese Maßnahmen natürlich grundsätzlich sind.

Denn sogar, wenn daraus letztlich niedrigere Preise entstehen: Billiger geht immer, vor allem im Zeitalter großer Angebots-Transparenz und wachsender Konkurrenz durch Anbieter, die ob niedrigerer Kostenstrukturen immer noch preiswerter sind. Die marktfähige Alternative zum günstigsten Angebot ist das beste Angebot an die individuellen Kunden und Kundensegmente.

Das betrifft auch kommende Technologien, auf die man scheinbar vielerorts wartet, als ob diese dann alles ändern würden. Unter den gegebenen Voraussetzungen wird das nicht so sein! KI, IoT oder Cloud- Anwendungen bringen nur dann effektiven Gewinn, wenn sie wertschöpfend angewendet werden. Dafür muss man sie aber strategisch zielführend inkorporieren, nicht einfach nur einsetzen. Vor dem Hintergrund der komplexen Herausforderungen rund um die Digitalisierung entstehen deshalb schon jetzt Gewinner und Verlierer. Der internationale Kreditversicherer Atradius schätzte im Laufe des Jahres 2019, dass die Insolvenzrate bei Unternehmen in Europa um 2 % steigen würde[28] – der erste Anstieg seit neun Jahren. Aktuelle Fälle gibt es viele: Die Fortuna Maschinenbau Holding AG, Schiess oder SHW, um Beispiele zu nennen.

Dann gibt es aber auch noch die andere Seite: Würth, Claas oder SAP schaffen es im modernen Umfeld sogar, noch erfolgreicher zu werden. Auch etwa Klöckner & Co gelten im B2B-Sektor zu recht als Vorzeigeunternehmen. Warum? Weil Digitalisierung dort mehr bedeutet als Vernetzung. Viel mehr: Plattform-Modelle, neue Vertriebs- und Geschäftsmodelle, die so früher gar nicht möglich gewesen wären, sichern diesen Unternehmen wahrscheinlich eine erfolgreiche

> **Unternehmen beginnen nun, ihre Wertschöpfungslogiken tiefgehender zu überdenken – und wenigstens die Vorreiter fassen dabei längst ins Auge, welche Wertangebote aus Sicht der Kunden produktiv sind.**



Dar. 6: Digitalisierungsgrad deutscher Unternehmen. Quelle: BMWi[30], eigene Darstellung.

Zukunft. Hier steckt etwas dahinter, was es bei zu vielen Unternehmen so (noch) nicht gibt: Eine ganzheitliche Strategie für die Digitalisierung, die die neuen Möglichkeiten konsequent durchdenkt und wertschöpfend einsetzt. Laut VDMA haben im Durchschnitt mehr als vier von zehn Unternehmen keine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Digitalisierungsstrategie – jedes dritte Unternehmen hat gar keine. Bei kleineren Unternehmen ist dieser Anteil sogar verdoppelt.[29]

Selbiges betont auch die Studie „Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland“, die Bitkom gemeinsam mit Fraunhofer IAO angestellt hat:

„Industrie 4.0 sollte keineswegs auf den reinen Technologieeinsatz eingeschränkt werden. Der flächendeckende Einsatz von IT und intelligenten Objekten in Produktionsprozessen erfordert die Betrachtung des gesamten ‚Ökosystems‘, bestehend aus Technik, Mensch und Organisation.“[31]
Das ist zweifellos richtig. ▶

Foto: © depositphotos / Nils Ackermann

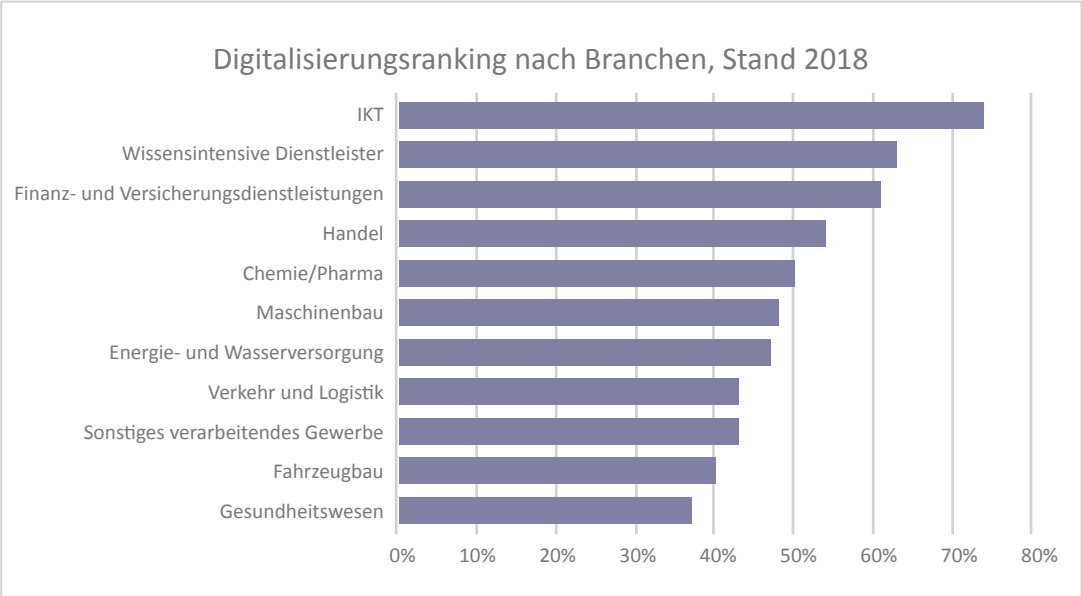
Digitale Ökosysteme

Wir meinen, dass das Denken in Ökosystemen sich langsam, aber sicher durchsetzen wird. Die Unternehmen beginnen, das wahre Potenzial der Digitalisierung zu erkennen. Das heißt nicht, dass die Vernetzung per se schlecht gewesen wäre – sie war sogar sehr wichtig, denn sie macht die eigentliche Digitalisierung, mit neuen Wertangeboten und Geschäftsmodellen, erst möglich. Vernetzung ist der Ausgangspunkt für die „echte“ Digitalisierung.

Noch stehen einige Unternehmen gefährlich nah am Anfang des Weges. Das BMWi berichtet, dass 19 % der Unternehmen als „digitale Anfänger“ betrachtet werden können, knappe acht Prozent sogar als „digitale Nachzügler“.

Besonders hervorstechend sind diese Daten, wenn man die Industrie und den Dienstleistungssektor vergleichend betrachtet. Während im Dienstleistungsbereich immerhin etwa jedes 15. Unternehmen zu den „digitalen Vorreitern“ gehört, fällt in der Industrie nur jedes 50. in diese Kategorie. Auch: Bei Industrieunternehmen gehören zwölf Prozent zu den Nachzüglern, rund ein Viertel zu den digitalen Anfängern. Circa ein Drittel der Unternehmen fällt in den Bereich „digitales Mittelfeld“. Hier gibt es also noch viel aufzuholen.[32]

Auch die BMWi-Erhebung zum Branchen-Digitalisierungsgrad zeigt den noch vorhandenen Nachholbedarf deutlich (vgl.: Dar. 6 und 7).



Dar. 7: Digitalisierungsranking durch unterschiedliche Branchen. Quelle: BMWi[33], eigene Darstellung.

Wir meinen, dass das Denken in Ökosystemen sich langsam, aber sicher durchsetzen wird.

Foto: © depositphotos / Vitalik Radko

1.5. EXKURS: PLATTFORMÖKONOMIE

Dass der Ökosystem-Gedanke nun immer mehr in seiner Gänze erfasst wird, hat unter anderem zur Folge, dass momentan ein starker Trend in Richtung digitaler Plattformen zu beobachten ist. Aus ökonomischer Sicht entsprechen diese Plattformen multisided Markets (mit zwei oder sogar mehr Seiten). Diese digitalen Plattformen führen nicht nur die Anbieter, sondern auch mehrere Zielgruppen zusammen. Prinzipiell geht es bei digitalen Plattformen also darum, dass mehrere Unternehmen ihre Leistungen oder Produkte online sozusagen an einer gemeinsamen Stelle anbieten. Im B2C-Bereich haben diese Plattformen bereits eine große Verbreitung (z. B. Amazon, etsy usw.), und verändern nun auch die Marktstrukturen im Geschäftskundenbereich. Auch hier hat Amazon zurzeit den größten Marktanteil. (22 der 30 Dax-Konzerne nutzen die Geschäftskundenplattform von Amazon bereits – Amazon macht damit 10 Mrd. Dollar jährlich.[34])

Die Vorteile der Plattformen: Unternehmen können durch eine Teilnahme relativ leicht viele Kunden erreichen – der Preis dafür ist aber die Abgabe der direkten Kundenbeziehungen. Die Angebotslegung etc. läuft über die Plattform. Das heißt, dass auch die Besucherdaten und dergleichen manchmal beim Intermediär, dem Plattformbetreiber verbleiben. Wenn man bedenkt, dass Daten immer erfolgsentscheidender werden, ist das ein harter Tausch.

Konkurrenz für Amazon gibt es inzwischen auch aus Deutschland: Etwa mit Axoom (im Besitz des Maschinenbauers Trumpf) und Mindsphere von Siemens.[35] Das stellt andere Unternehmen unter Zugzwang: Soll man an den bestehenden Plattformen teilnehmen oder lieber selbst eine solche kreieren – und wenn man eine eigene an den Markt bringen will, stellt sich die weitere Frage, wie man das am besten bewerkstelligen kann. Benötigt man dafür (Software-)Partner?

Plattformen zeigen mit ihren komplexen Zusammenhängen in der Praxis sehr gut, wie Markt, Technologie und Leadership letztlich zusammenhängen. Wie Bitkom herausfand, sagen neun von zehn Industrieunternehmen, *„[…] dass sie im Bereich plattformbasierter Geschäftsmodelle tätig sind.“*[36] Die *„zweite Plattformrevolution“*[37] scheint gekommen, nachdem die erste bereits stattgefunden hat – allerdings bisher eher im B2C-Sektor: Dort haben bereits *„sieben der zehn wertvollsten Unternehmen der Welt […] Plattformen als Kernbestandteil ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios“*.[38] ▶

Die Vorteile der Plattformen: Unternehmen können durch eine Teilnahme relativ leicht viele Kunden erreichen – der Preis dafür ist aber die Abgabe der direkten Kundenbeziehungen.

Davon, dass hier etwa Amazon einer der größten Mitspieler ist, sollte man sich nicht in die Irre führen lassen. Auch im B2B-Bereich wird die plattformbasierte Vernetzung von Kunden, Maschinen und Herstellern künftigen Geschäftsmodellen eine neue Dimension eröffnen – deren Entwicklung weit über den Online-Shop hinausgeht. Die Studie „Plattformökonomie im Maschinenbau“ zeigt hierzu ein Stufenmodell (siehe Dar. 8). Zurzeit sind die meisten Vertreter aus dem Maschinenbau noch auf Ebene 4 angesiedelt. Je mehr aber Maschinen mit Messpunkten ausgestattet und überwacht werden, also je tiefer sie in das Internet der Dinge vorrücken, desto eher ergeben sich daraus auch weiterführende Serviceleistungen, was letztlich zu einem Vorrücken des Unternehmens in die höheren Stufen führen wird. Auf diesen unterschiedlichen Ebenen sind auch unterschiedliche Kompetenzen nötig. „Plattformunternehmen wie Amazon oder Google haben viele B2C-Märkte von Grund auf verändert. Ihr Vordringen ins B2B-Segment ruft auch den deutschen Maschinenbau auf den Plan. Zwar ist ein entsprechendes Ökosystem hier erst im Entstehen, doch der Trend ist eindeutig: plattformbasierte Applikationen werden im industriellen Umfeld zum entscheidenden Differenzierungsfaktor.“[39] Von den Industrieunternehmen, die sich bereits konkret mit der Industrie 4.0 beschäftigen, sehen 69 % bei Internetplattformen einen Zuwachs der Dynamik.[40]

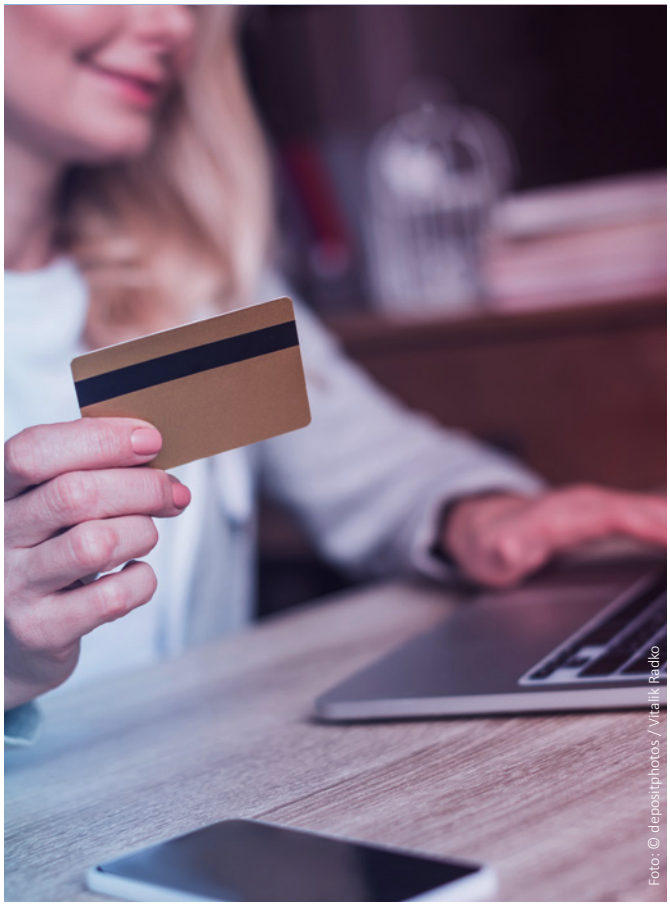
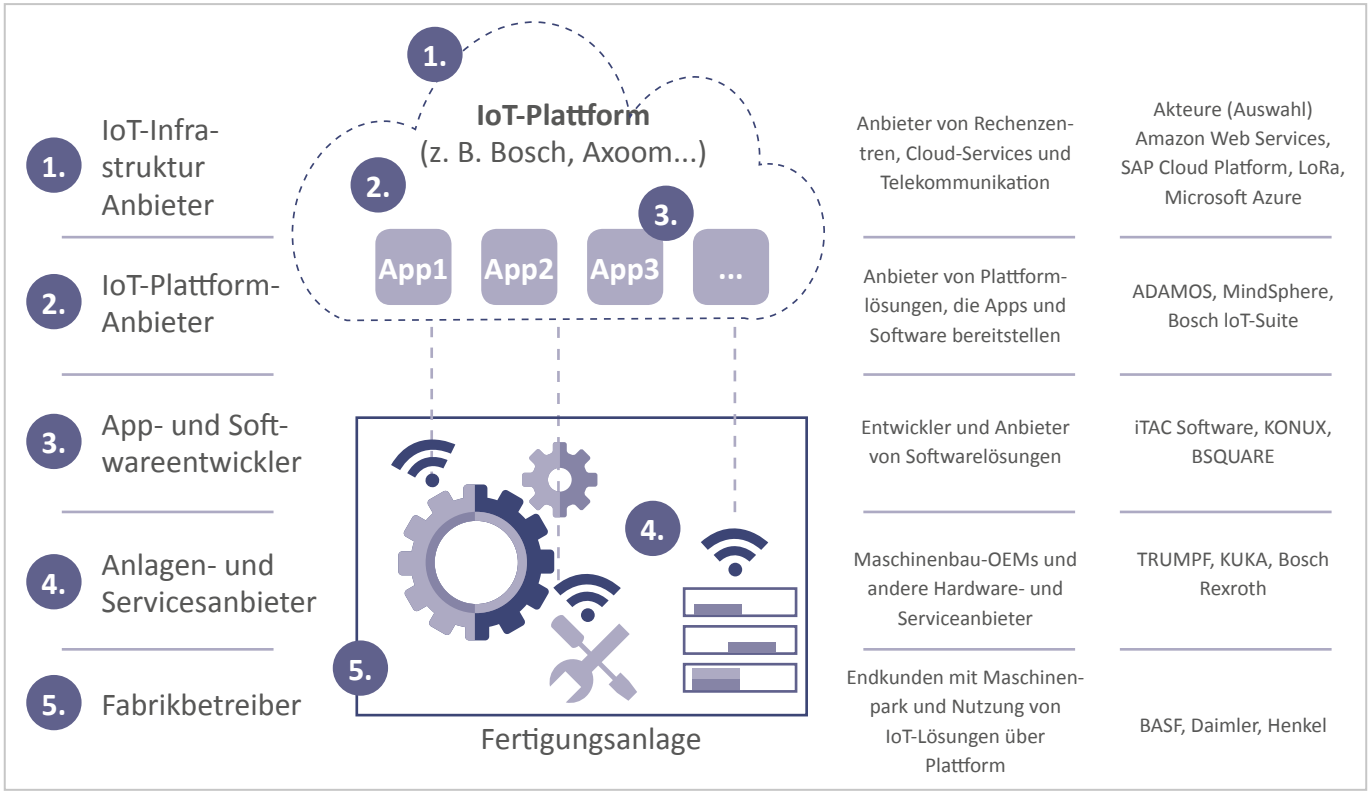


Foto: © depositphotos / Vitalik Radko



Dar. 8: Ebenenmodell des IoT-Ökosystems inkl. Plattformen. Quelle: Roland Berger[41], eigene Darstellung.

1.6. FAZIT: WERTSCHÖPFUNG ZU SELTEN IM BLICKPUNKT

Bisher zielen Digitalisierungs- und Industrie 4.0-Projekte noch stark auf die Herstellung der technischen Infrastruktur ab. Die eigentliche Wertschöpfung ist zurzeit noch zu selten im Blickpunkt – ebenso wie die Anforderungen der Kunden. Diesen technologischen Fokus zeigen inzwischen einige Studien auch konkret auf. Zum Beispiel der *„Deutsche Industrie 4.0 Index 2019“*[42], laut dem die Schwerpunkte von Digitalisierungsprojekten immer noch sehr in Richtung Effizienz-Steigerung, Ablauf-Transparenz und Kostensenkung gehen. Das ist gut, für Kunden aber oft kein Kaufargument.

Kunden brauchen ein Kaufargument

Um die wirklichen Potenziale der neuen Technologien nutzen zu können, müssen sie strategisch eingesetzt werden und einen erkennbaren, kundenseitigen Mehrwert schaffen. Dass ein Angebot, die Rechnungslegung und dergleichen online vonstattengehen kann, ist längst kein Differenzierungsmerkmal mehr. Die Digitalisierungs-Vorreiter punkten mit neuen Wertangeboten, nicht mit ihrer Infrastruktur.

Der Fokus sollte damit wesentlich stärker auf den Anforderungen der Kunden und des Marktes liegen, wie Siegfried Lettmann erklärt. Dort entsteht Wachstum und Entwicklung – Technologie und Digitalisierung sind dafür nur Enabler. Mächtige Enabler, das schon. Aber dennoch immer nur ein Mittel zum Zweck. Solange unsere Unternehmen Projekte rund um Digitalisierung und den Einsatz neuer Technik als IT-Projekt begreifen, werden die Vorhaben ihre Erwartungen nicht einlösen. Digitalisierung ist ein Unternehmensentwicklungs-Projekt. Und sollte entsprechend behandelt werden.

Was sinnvoll ist, kann letztlich nur einer bestimmen: Der Kunde. Er schafft den Wert, die Infrastruktur katalysiert diesen nur. In den Interim Management-Mandaten der Verfasser zeigt sich sehr oft, dass der Fokus nicht ausreichend auf den Anforderungen der Kunden liegt. Oft kann sehr viel erreicht werden, indem diese ganz grundsätzlichen Faktoren besser fokussiert werden. Externe Spezialisten einzusetzen ist in diesen Belangen sehr sinnvoll. Durch unseren objektiven Blick von außen zeigt sich oft rasch, welche Fragestellungen der interne Wahrnehmungstunnel der Unternehmen ausblendet. Nicht etwa, weil man die Antworten auf diese Fragen nicht kennt, sondern weil man sie zu gut kennt. Denn wer davon ausgeht, seine Kunden bereits tiefgehend zu kennen, hört auch irgendwann auf, die richtigen Fragen zu stellen – einfach, weil man sozusagen instinktiv meint, dass man die Antworten bereits weiß.

In neuerer Zeit haben sich die Kundenanforderungen aber oft verändert. Wenn Ihr Unternehmen in diesem Bereich Aufholbedarf hat, könnte die Hinzuziehung eines spezialisierten Interim Managers eine gute Lösung sein. Nach John Russel: *„Je mehr Sie sich mit Ihren Kunden beschäftigen, desto klarer wird alles und desto besser können Sie entscheiden, was Sie tun sollten.“* ●

Wer davon ausgeht, seine Kunden bereits tiefgehend zu kennen, hört auch irgendwann auf, die richtigen Fragen zu stellen – einfach, weil man sozusagen instinktiv meint, dass man die Antworten bereits weiß.

Foto: © depositphotos / Jakub Jirsak

2. ABSCHNITT:

DER MARKT – WAS WOLLEN DIE KUNDEN?

„Wenn man genau hinhört, erklärt einem der Kunde, wie man das Geschäft zu machen hat.“ (Sprichwort)

Foto: © depositphotos / Benis Arapovic

Die heutigen Märkte sind längst Käufermärkte geworden. Große Marktstrukturen und internationale Konkurrenz bedingen, dass Kunden immer leichter ihre Anbieter wechseln können. Kunden sind auch maßgeblich besser informiert als früher. Gleichzeitig sind sie anspruchsvoller geworden: Fast drei von vier B2B-Einkäufern sagen von sich selbst, dass sie schwerer zu beeindrucken sind als jemals zuvor.[43]

Die zentrale Frage in allen Digitalisierungsvorhaben sollte deshalb nicht der Technik gelten, sondern den Kundenbedarfen. Die Digitalisierung ist ein Mittel, kein Zweck. Sehr häufig wird es aber nötig sein, dieses Mittel auch einzusetzen, denn Kaufentscheidungen und der Bedarf der Kunden verändern sich im Rahmen von Industrie 4.0. Am erfolgreichsten können deshalb jene Anbieter und Hersteller sein, die nicht nur eine digitale Infrastruktur bereitstellen können, sondern es auch schaffen, Wertangebote zu liefern, die den veränderten Bedingungen entsprechen.

Wer kundenorientiert arbeiten möchte, muss das konsequent umsetzen, und nicht nur auf Werbebroschüren oder der eigenen Internetseite aussprechen. Peter Kuhle betont, dass viele Unternehmen sich als kundenorientiert beschreiben, die Kunden das aber oft ganz anders sehen …

Die Studie „The Disconnected Customer" zeigte, dass drei Viertel der Unternehmen von sich selbst annehmen, kundenzentriert ausgerichtet zu sein, was sogar weniger als ein Drittel der Kunden bestätigte.[44] Hier gibt es also eine deutliche Differenz der Eigen- zur Fremdwahrnehmung.

Die Kunden brauchen keine neue Technologie – sie brauchen Lösungen für ihre Probleme. Wenn diese Lösungen neue, technische Mittel einsetzen, ist das gut. Wenn die Technik aber immer im Mittelpunkt steht und die tatsächlichen Bedarfe der Kunden nicht spürbar besser erbracht werden, verpasst man unternehmerische Chancen. Da kann die Technik noch so gut sein. ●

Die Kunden brauchen keine neue Technologie – sie brauchen Lösungen für ihre Probleme.

2.1. KUNDENSEGMENTIERUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL?

Vorweg: Kundenanforderungen sind immer individuell. Nicht nur das Nutzenversprechen sollte das berücksichtigen, sondern auch die Kunden-Ansprache und überhaupt die Lead-Generierung. Die einzige Möglichkeit, diese Vielfalt wirtschaftlich sinnvoll zu handhaben, ist eine gute Kundensegmentierung – sie bildet die Basis für alle weiteren Aktivitäten in Richtung Kunde.

Eingangs wird zunächst der Markt selbst segmentiert. Dabei wird der (heterogene) Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte eingeteilt. Die unterschiedlichen Gründe für eine Kaufentscheidung sollten dafür bekannt sein. In den Teilmärkten zusammengefasst werden Marktgruppierungen mit möglichst einheitlichen Kaufkriterien bzw. Entscheidungs- und Präferenzstrukturen. Relevant sind dabei zwei Märkte: Jene mit direktem Wettbewerb und solche mit indirektem Wettbewerb (insbesondere Substitutionsmärkte).[45]

Im Gegensatz zur Marktsegmentierung, die einen Markt grundsätzlich betrachtet, sind bei der darauffolgenden Kundensegmentierung die konkreten Kunden der Ausgangspunkt. Hier sollen nicht nur die Anforderungen einzelner Kundengruppen kennengelernt, sondern auch ihr wirtschaftlicher Wert passgenau eingeschätzt werden. Neben den klassischen Segmentierungskriterien wie etwa der Branchenzugehörigkeit, dem wirtschaftlichen ▶

Status etc. kommen in der heutigen Zeit mit ihrer großen Informationsdichte weitere Kriterien hinzu – etwa, wie die Einkäufer sich über Kaufoptionen informieren: Welche Kanäle, welche Medien bevorzugen sie?

Sogar Faktoren wie die persönliche Einstellung dieser Personen kann man heute oft herausfinden, zum Beispiel, wenn sie auf Social Media-Plattformen aktiv sind. Studien zeigen, dass Interessenten die Anbieter immer später kontaktieren – fast 60 % des Kaufentscheidungsprozesses sind dann schon gelaufen.[46] Es wird nötig, die (potenziellen) Kunden früher abzuholen. Vor wenigen Jahren fand so etwas vielleicht auf Messen statt; inzwischen könnte eine gemeinsame LinkedIn-Gruppe diese Funktion womöglich sogar besser erfüllen.

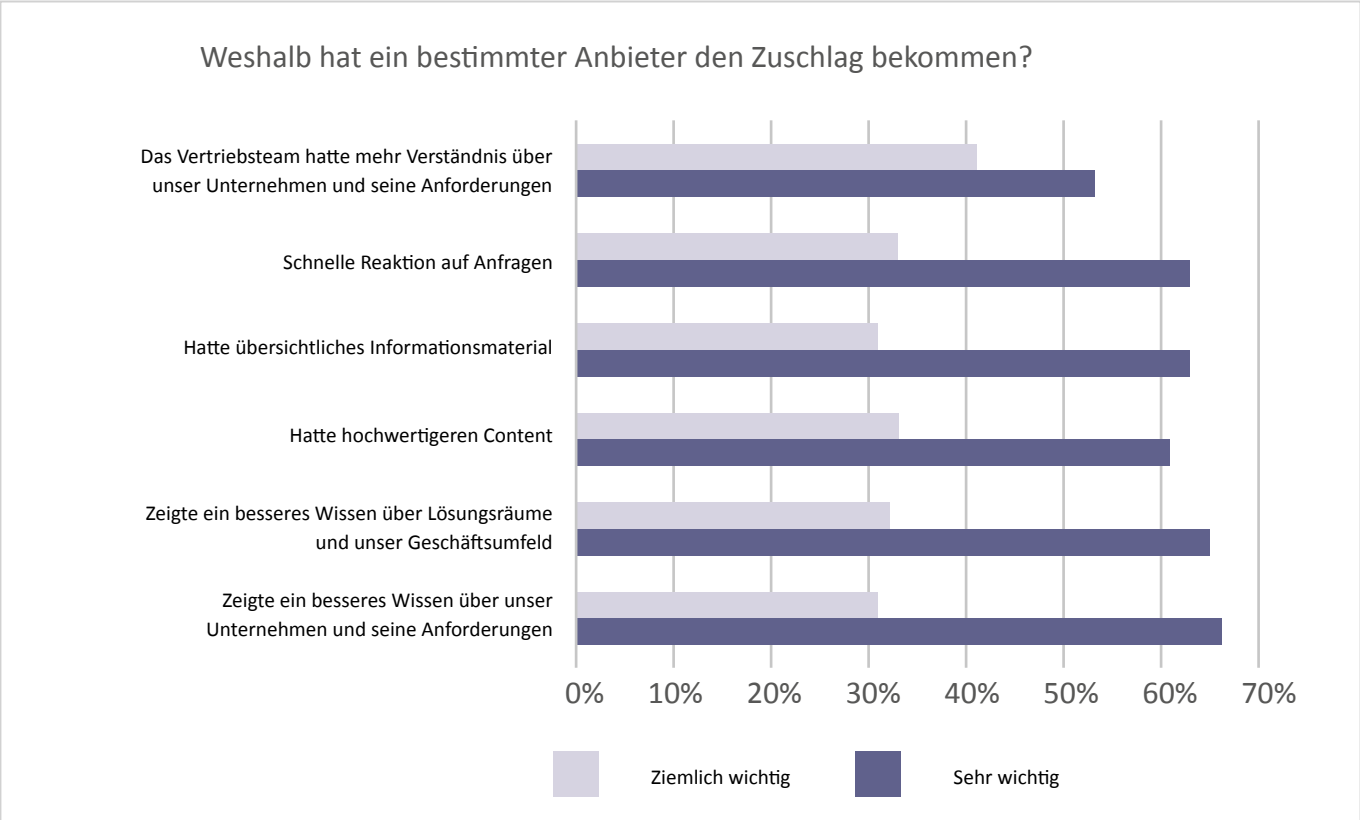
Wer derartige, neue Möglichkeiten nutzen kann, ist in der digitalen Welt im Vorteil. Hier kann man den Kunden das eigene Wissen beweisen und Vertrauen herstellen.

Neben den klassischen Segmentierungskriterien kommen in der heutigen Zeit mit ihrer großen Informationsdichte weitere Kriterien hinzu.

Wie bekommt man den Zuschlag?

Der *„2019 B2B Buyers Survey Report“* zeigt, dass in 97 % der Fälle jene Anbieter den Zuschlag bekamen, die mit großem Wissen in den Kontexten des Käuferunternehmens punkteten (vgl.: Dar. 9).[47]

Dieses Wissen muss also zielpersonenspezifisch eingesetzt werden. Die Studie zeigt auch, dass die Buying Centers wachsen. In 56 % aller Kaufprozesse sind vier und mehr Personen involviert.[48] Man sollte also nicht nur den direkten Ansprechpartner gut einschätzen können, sondern auch die restlichen Entscheider. Denn ein gutes, individuelles Kauferlebnis wird immer wichtiger. In Deutschland erklären fast drei Viertel der Kunden, dass ihr Einkaufserlebnis genauso wichtig ist wie die Leistung selbst – und speziell B2B-Einkäufer würden für ein hervorragendes Einkaufserlebnis auch mehr bezahlen.



Dar. 9: Aus welchem Grund haben Einkäufer sich für einen bestimmten Anbieter entschieden? Quelle: Demand Gen[49], eigene Darstellung.

Für wiederum 75 % der B2B-Kunden entspricht ein solches Einkaufserlebnis jenem ihrer privaten Einkäufe. (69 % der Befragten nannten „Amazon“ als direkten Vergleich.)[50] Wie gesagt, betrifft eine gute Segmentierung aber nicht nur die eigentliche Ansprache, sondern auch das individuelle Wertangebot. Warum ist das so wichtig?

Hier geht es vor allem um Differenzierung. Wer sich im Feld stetig wachsender Konkurrenz nicht ausreichend differenziert, geht unter. Unternehmensstratege Christoph Weiß nennt das pointiert die „Todeszone Mittelmaß“[51]. Dort befinden sich alle Unternehmen, die nicht aus der Masse herausstechen.

Foto: © depositphotos / Dzianis Apolka

Differenzierung durch Leistungsführerschaft

Was also sind die möglichen Top-Positionen auf dem Markt – wie sticht man aus der Masse heraus? Indem man entweder der günstigste oder der beste Anbieter ist. Sich als günstigster Anbieter zu versuchen ist sehr schwierig – man müsste die preiswertesten Strukturen auf dem gesamten Markt haben, und jede Innovation, die der Konkurrenz auch nur einen kleinen Preisvorteil verschafft, wäre enorm gefährlich. Man müsste also permanent inkrementell innovieren – das bedeutet: permanent investieren, um am günstigsten bleiben zu können. Der Erlös je Produkt würde immer weiter sinken. Vor allem in Ländern mit hohen Infrastrukturkosten, Lohnnebenkosten und dergleichen ist das Abzielen auf die Preisführerschaft also gemeinhin nicht empfehlenswert.

In diesem Sinne bleibt also nur die Leistungsführerschaft – das beste (oder: best-passende) Angebot auf dem Markt – und zwar in den Augen der Zielkunden! Das beste Angebot auf dem Markt ist immer ein individuelles Angebot für bestimmte Kunden, und entsteht somit auf der Basis der besten Kundenkenntnis.

„Durch Identifikation und Priorisierung werden wenige Kundensegmente fokussiert und alle Ressourcen auf sie konzentriert, um die Leistungsführerschaft zu erreichen. Gleichzeitig sollten alle anderen Angebote abgebaut werden. Das ist zunächst sehr schmerzhaft. Aber nur, wenn die volle Konzentration auf dem ‚eigenen’ (also dem fokussierten) Segment liegt, hat man die Chance, einsame Spitze zu werden.“[52]

Leistungsführerschaft erreicht man deshalb nur in bestimmten Segmenten – jene, die man mit den eigenen Kernkompetenzen am besten bedienen kann. Ein solcher Anspruch sollte konsequent umgesetzt werden. Hier geht es nicht nur um zielgerichtete Marketing-Maßnahmen, sondern um ganze Unternehmensstrukturen, die plangenau auf die Anforderungen bestimmter Kundensegmente ausgerichtet sind. Man bedenke etwa, wie viele Unternehmen versuchen, sich durch Faktoren wie „Qualität“, „Innovation“ oder „guten Service“ zu definieren. Für eine gute Differenzierung ist das nicht ausreichend. Qualität, Innovation und guten Service findet man – zumindest in der Selbstdarstellung der Wettbewerber – auch anderswo.

In weitentwickelten und gesättigten Märkten, wie sie heute üblich sind, gelten Tyler Cowens Worte: *„So gut wie alle tiefhängenden Früchte sind schon gegessen.“*[53] ▶

Hier geht es nicht nur um zielgerichtete Marketing-Maßnahmen, sondern um ganze Unternehmensstrukturen, die plangenau auf die Anforderungen bestimmter Kundensegmente ausgerichtet sind.

Kundensegmente regelmäßig überdenken

Es kann in dieser Hinsicht nur dazu geraten werden, auch bereits vorhandene Kundensegmentierungen regelmäßig zu überdenken. Manche der heutigen Kaufanreize gab es vor einigen Jahren noch gar nicht – zum Beispiel ein Abo-Modell im Gegensatz zum früher üblichen Einzelkauf. Die Beschäftigung mit diesen Themen kann darüber hinaus einige weitere, wertvolle Nebeneffekte haben. Siegfried Lettmann hat im Rahmen eines größeren Veränderungsprojektes beim Maschinenbauer Meiko das „alte“ B2B-Kunden-Segmentmanagement völlig überarbeitet. Dafür war es auch nötig, nicht nur tiefgehend über die aktuellen Anforderungen der Kundenunternehmen nachzudenken, sondern auch darüber, wie die eigenen Kernkompetenzen hier hinein spielten – Kenntnisse, die künftig eine systematische Arbeit an bestimmten Segmenten gewährleisten sollten. Befördert wurden diese Effekte noch durch zielführende Workshops und Schulungen, die ebenfalls der Interim Manager übernahm.

So gut wie alle tiefhängenden Früchte sind schon gegessen.

Am Ende des Prozesses kannte man nicht nur seine Kunden und den Markt allgemein besser als vorher. Man wusste auch über das eigene Unternehmen und seine Möglichkeiten besser Bescheid. Der dem Interim Manager in Festanstellung nachfolgende Leiter Vertrieb und Marketing erklärte am Ende des Einsatzes, dass das Unternehmen als Ganzes nun wesentlich besser als früher wisse, wie man sich weiter entwickeln könnte.

Das so geschaffene, neue Selbstbewusstsein des Unternehmens beförderte letztlich sogar die Unternehmenskultur selbst. Laut dem kaufmännischen Leiter hat „interessanterweise gerade Herr Lettmann als Externer die interne Unternehmenskultur bei MEIKO enorm gestärkt.“[54] Ein objektiver Blick auf ein Unternehmen und seine Kunden kann also wertvoll sein.

Die Produkte selbst sind heute selten konkurrenzlos. Ein starkes Wertangebot ist auf längere Sicht wesentlich aussichtsreicher. Da gehört das Produkt zwar dazu, es gibt aber weitere Faktoren, die man nicht vernachlässigen sollte.

Foto: © depositphotos / Jakub Jirsak

2.2. INNOVATION MIT KUNDENFOKUS: OUTCOME-DRIVEN INNOVATION UND VALUE PROPOSITION

Ein gutes Wertangebot sagt dem Kunden, weshalb gerade er gerade hier einkaufen sollte – und das passende Geschäftsmodell fasst letztlich alles ein. Das ist auch deshalb ein Vorteil, weil es eben nicht ganz einfach ist – Produkte können oft recht leicht kopiert werden, Geschäftsmodelle oder Kundenkenntnis nicht, denn sie setzen einiges an Kompetenzen und Vorarbeit voraus.

Aber wie innoviert man kundennah? Eine Methode hierfür ist für viele erfolgreiche Unternehmen ODI, Outcome-driven Innovation. Sie wurde ursprünglich von Anthony Ulwick[55] entwickelt.

ODI nimmt sich vor, bewusste und unbewusste Kundenanforderungen zu ergründen – und zwar qualitativ wie auch quantitativ. Ein Vorteil im Vergleich zu herkömmlichen Kundenbefragungen, weil die Kunden selbst mögliche Lösungsräume nicht immer richtig einschätzen. Im Kern des Interesses stehen hier deshalb keine Interviews, sondern die Aufgaben, die mit einem Produkt erfüllt werden: Die „Jobs to be done“[56]. Dieser Ansatz geht von der Annahme aus, dass Kunden ein Produkt nicht kaufen, um das Produkt zu besitzen, sondern um damit gewisse Aufgaben zu erledigen. Diese Aufgaben zerfallen in eine Reihe von untergeordneten Schritten. Jeder dieser einzelnen Arbeitsschritte wird gesondert betrachtet (vgl. Dar. 10). ▶

Die Produkte selbst sind heute selten konkurrenzlos. Ein starkes Wertangebot ist auf längere Sicht wesentlich aussichtsreicher.

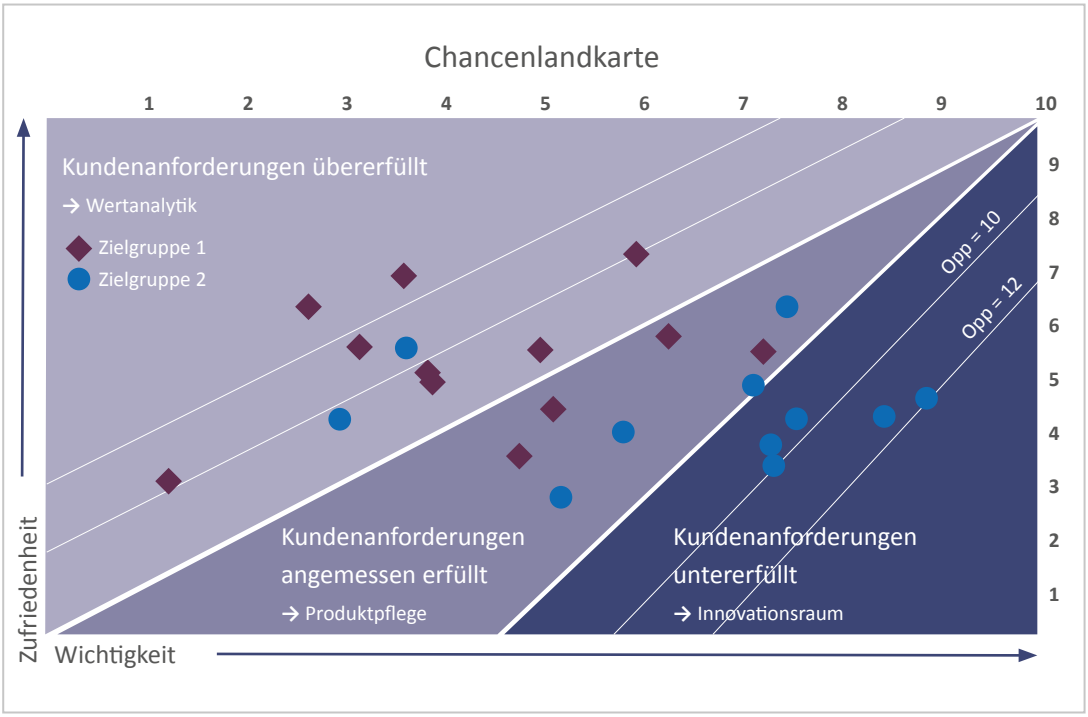
Dar. 10: Analyse einzelner Arbeitsschritte anhand der „Jobs to be done“. Quelle: Siegfried Lettmann.

Nehmen wir etwa an, ein Kunde kauft einen Drucker. Mit diesem möchte er letztlich (vielleicht) einfach nur drucken. Dafür sind aber weitere Schritte nötig. So muss er das Gerät installieren, mit Strom, Papier und Toner versorgen, es kalibrieren. Er braucht eine Software und einiges mehr. Outcome-driven Innovation (ODI) betrachtet jeden dieser konkreten Einzelschritte. Dazu sind im Anschluss einige Fragen zu beantworten: Wie läuft der spezifische Schritt im Detail ab? Welche Voraussetzungen sind geboten (z. B. sind weitere Materialien nötig, bedarf es einer Vorbereitung …), was ist das Ziel des einzelnen Schrittes, was funktioniert gut oder nicht gut? Letztlich: Was könnte man verbessern? Je nach Produkt/Leistung kann hier eine umfangreiche Liste entstehen.

Solche Informationen lassen sich etwa durch „shadowing" generieren – hierbei wird eine Person in der Anwendung des Produktes begleitet und genau beobachtet. Dann holt man die Meinungen der Kunden zu den einzelnen Schritten ein. (Einen Exkurs zum Thema „Kundenbefragungen" finden Sie im Abschnitt 2.3.) Wir wollen von den Kunden zweierlei wissen: Wie wichtig sind ihnen die verschiedenen Anforderungen und wie zufrieden sind sie mit bisherigen Lösungen?

Der Anbieter könnte etwa meinen, dass sein Drucker bestenfalls viele verschiedene Papierformate unterstützen sollte. Das ist ein argumentierbarer Vorteil des Produktes. Es könnte aber sein, dass der Kunde in fast 100 % der Fälle nur in A4 ausdruckt. Unterschiedliche Formate wären dann kein Mehrwert. Er würde also sicher auch nicht mehr bezahlen, um ein solches Feature zu haben.

Es könnte aber auch sein, dass der Kunde kleinere Bearbeitungen an Bildern vornehmen möchte, bevor er sie ausdruckt. Er ist kein Profi in diesen Sachen, sonst würde er ohnehin ein entsprechend ausgefeiltes Programm dafür nutzen, aber kleinere Dinge wie den Zuschnitt, den Kontrast oder die Farbintensität möchte er gerne ab und an konfigurieren. Ein kompaktes Bildbearbeitungsprogramm gibt es bislang aber nur von Drittanbietern, was bedeutet, dass hierfür immer mehrere Schritte anfallen. Wenn ein solches Programm (etwa in Form eines einfachen What-you-see-is-what-you-get-Editors) gleich in der Druckersoftware Platz finden würde, könnten diese Zwischenschritte wegfallen. Das wäre im Gegensatz zur Unterstützung größerer Formate ein Mehrwert für den Kunden – bzw. für diesen spezifischen Kunden. Dann stellt sich noch die Frage, wie gut diese Leistung schon jetzt abgedeckt wird. Wenn eine Innovation nur einen oder zwei Klicks erspart, wird der Kunden dafür nicht einen höheren Preis zahlen wollen.



Dar. 11: Eine durch ODI erstellte Chancenlandkarte. Quelle: Siegfried Lettmann.

Kunden kaufen ein Produkt nicht, um es zu besitzen, sondern, um damit gewisse Aufgaben zu erledigen.

Die Chancenlandkarte

Die Ergebnisse der ODI-Analyse können in einer Chancenlandkarte (Dar. 11) dargestellt werden. Das entstehende Raster zeigt dann, welche Ansatzpunkte am aussichtsreichsten sind. Im Idealfall findet man Faktoren, die den Kunden wichtig sind, die aber dennoch bisher nicht ausreichend adressiert wurden – und die möglichst wirtschaftlich adressiert werden können.

Nicht unbedingt durch eine Produktinnovation, sondern etwa auch durch ein komplementäres Service-Angebot. Immer beachten: Die Kunden wollen keine Produkte, sie wollen Lösungen für ihre spezifischen Aufgaben. Daneben bildet die Chancenlandkarte aber auch ab, welche Anforderungen zurzeit sogar übererfüllt werden – dort kann man Features herunterschrauben und das Produkt so günstiger machen (und damit für den Kunden auch weniger komplex). Mitunter ist es sogar möglich, die innovativen Elemente derart zu finanzieren. Die Outcome-driven Innovation kann die Erfolgsrate von Innovationsvorhaben enorm erhöhen. Von 17 %, der Erfolgsquote traditioneller Innovationsprozesse, auf 86 %.[57]

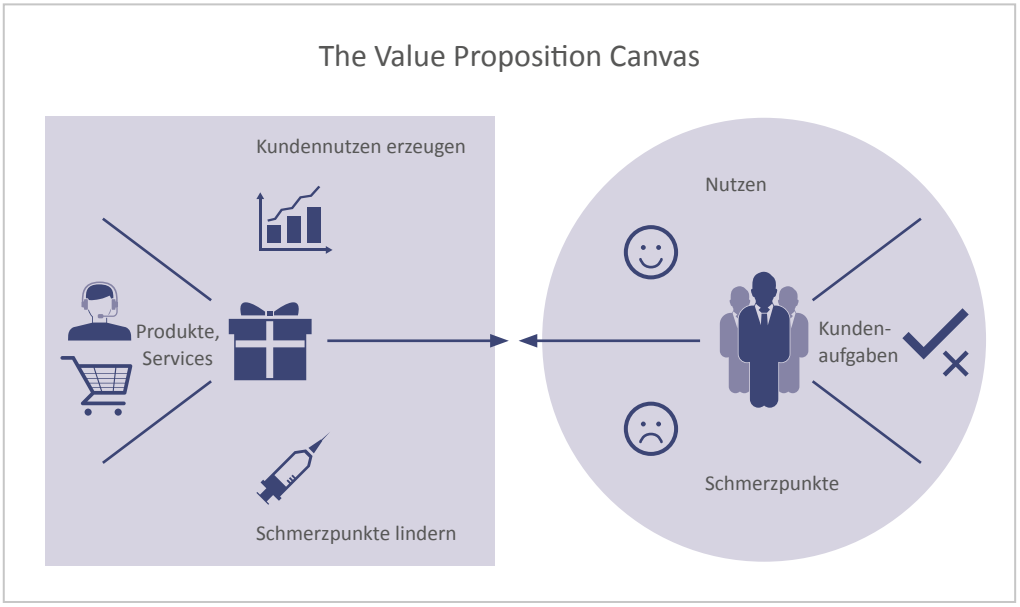
Zentral sind hier also die jeweiligen Bewertungskriterien der Kunden. Sie sind gemeinhin wesentlich zahlreicher, als man intuitiv annehmen würde. Laut Ulwick nutzen Kunden zwischen 50 und 150 Kriterien, um die Erledigung einer Aufgabe zu bewerten. Die meisten dieser Kriterien sind dem Kunden selbst dabei nicht einmal bewusst – das ist das berühmte Bauchgefühl!

Derart definiert die Chancenlandkarte den Suchraum für Innovationen. Besonderes Augenmerk fällt dabei auf Anforderungen, die bisher un- oder untererfüllt sind. Sehr häufig kennen Kunden die Lösungsmöglichkeiten nicht, vor allem bei technischeren Angeboten, und können auch nicht gut artikulieren, welche Art von Lösung sie sich wünschen würden.[59] Das Ansetzen an den konkreten Handlungsschritten und ihren Ergebnissen vermeidet dieses Problem. Am Rande: Es funktioniert nicht nur für Produktinnovationen.

Die Verfasser setzten in ihren Interim Management-Mandaten ein solches Vorgehen bereits mehrfach etwa auch als Ausgangspunkt für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle ein. In einem Fall etwa war ein stark unstrukturierter und unübersichtlicher Markt einer der entscheidenden Schmerzpunkte – Produktpflege hätte zu kurz gegriffen. Manche Problemstellungen löst man am besten durch eine neue Angebotslogik oder auch komplementäre Service-Leistungen. Das Ziel ist hier nicht, ein Produkt zu verbessern oder neu zu erschaffen – das Ziel ist es, eine zielführende Lösung für die Kunden anbieten zu können, wie auch immer diese letztlich beschaffen ist.

Wie Ulwick prägnant formuliert: „Das Finden der gewinnenden Lösung liegt nicht in der Verantwortung des Kunden. Es ist in der Verantwortlichkeit des Unternehmens."[60] ●

Das Finden der gewinnenden Lösung liegt nicht in der Verantwortung des Kunden. Es ist in der Verantwortlichkeit des Unternehmens.



Dar. 12: Der Value Proposition Canvas. QUELLE: strategyzer.com – eigene Darstellung.

Der Value Proposition Canvas

Eine weitere, sehr gut funktionierende Methode ist der Value Proposition Canvas (VPC)[61]. Er stammt von Alexander Osterwalder, und stellt eine Erweiterung seines Business Model Canvas dar, der spezifisch für die Kreation neuer Geschäftsmodelle nützlich ist – er ist in Teil 3 des vorliegenden Textes Thema, wenn es um die Entwicklung von ganzen Geschäftsmodellen geht. Der VPC und der Business Model Canvas sind zueinander kompatibel. Der VPC besteht aus zwei Hälften: Links ist das Nutzenversprechen, rechts das damit adressierte Kundensegment (siehe Dar. 12). Wir beginnen auf der rechten Seite: Bei dem ausgewählten Kunden(-segment). Hier werden folgende Faktoren betrachtet ...

1. Die „Jobs“

Kunden-Aufgaben, die mit dem Produkt erledigt werden. Anders als bei ODI werden diese hier weitgreifender definiert. Es geht um die funktionalen Jobs, also sozusagen das Ziel des Arbeitsergebnisses, daneben aber auch um soziale und emotionale „Aufgaben“. Das klingt nur im ersten Moment seltsam. Man denke etwa an das iPhone: Aus funktionaler Sicht bietet es ein ähnliches Spektrum wie viele andere Smartphones. *Prestige* ist in diesem Falle ein klares Beispiel eines emotionalen oder sozialen Jobs, den das iPhone erfüllt – und der ganz offensichtlich auch den Kunden Geld wert ist, übrigens auch im B2B-Umfeld. Das hat unter anderem auch viel mit der Markenführung zu tun. Ein einfaches Beispiel für einen emotionalen Job ist eine Versicherung: Wenn sie schlagend wird, erfüllt sie einen funktionalen Job – bis dorthin ist ihr Wert eher emotionaler Basis (Sicherheitsgefühl). „Jobs“ können also sehr unterschiedliche Nutzen-Faktoren beschreiben. Im B2B-Bereich ist zum Beispiel „Sicherheit“ naturgemäß sehr oft von enormer Wichtigkeit.

2. „Pains“ und „Gains“

Schmerzpunkte und Nutzen: Die mit den Smileys bezeichneten Felder stehen für „Pains“ und „Gains“, also spezifische Schmerzpunkte und spezifische Vorteile der Leistung. Schmerzpunkte können Elemente oder Schritte sein, die nicht reibungslos ablaufen, die Kundenerwartungen nicht erfüllen – auch hier können soziale oder emotionale Faktoren hinzutreten. Man denke etwa an die wachsende Gruppe an Personen, die nicht mehr bei Amazon bestellen, weil sie mit dem dortigen Arbeitsumfeld – oder Berichten darüber – nicht glücklich sind. Genauso verhält es sich mit den Vorteilen. Auch diese müssen nicht konkret zum eigentlichen Kern-Produkt gehören. Fairtrade-Artikel können etwa Endkunden zu Käufen anreizen, obwohl diese sonst vergleichbaren Produkte kostspieliger sind. Hier wird schnell klar, weshalb eine gute Segmentierung der Kunden unabdingbar ist. Manche Wertangebote werden von verschiedenen Personengruppen verschieden aufgefasst oder sind überhaupt nur bei einer genau abgegrenzten Gruppe zugfähig.

Foto: © depositphotos / Kirill Smyslov

3. Die „linke Seite“

Die linke Seite des VPC spiegelt die Analyse der Kunden auf das eigene Nutzenversprechen. Hier fragt man nach den Produkten oder Dienstleistungen selbst, die die Kunden auf der rechten Seite ansprechen sollen. Die weiteren Felder gelten der Frage, wie man Vorteile und Kundennutzen kreiert (Gain Creators) und Schmerzpunkte vermeidet (Pain Relievers). Sie stellen also konkrete Lösungen für die Elemente auf der Kundenseite dar. Diese konkreten Lösungen bilden die relevanten Verkaufsargumente für das betrachtete Kundensegment!

Der VPC konzentriert sich also darauf, Nutzen für spezifische Kundensegmente zu schaffen. Die einzelnen Segmente oder Zielgruppen können damit systematisch betrachtet werden, und es wird klar abgebildet, wie man auf ihre Anforderungen oder Probleme reagieren möchte.

Methoden wie ODI oder der VPC sind in sehr vielen Unternehmen anschlussfähig, und kommen etwa bei Unternehmensentwicklungsprojekten häufig zum Einsatz. Sie sind aber trotzdem nur eine kleine Auswahl aus den möglichen Zugängen. In der Praxis nutzen viele Unternehmen leider immer noch zu wenige verschiedene Herangehensweisen. Von mehr als 100 Methodiken (schon 2012 wollte die RWTH Aachen die 110 wichtigsten Methoden bekannter machen[62]), die mittlerweile als zugkräftig betrachtet werden, setzen laut Deloitte 60 % der deutschen Unternehmen nur bis zu drei ein.[63] Für das heutige Umfeld und seine vielschichtigen Anforderungen zu wenig.

Um den richtigen Innovations-Mix für das eigene Unternehmen herauszufinden, ist deshalb ein wesentlich breiteres Wissen um die Methoden und Möglichkeiten vonnöten. Im Grunde sind heute passende Innovationsmethoden für alle denkbaren Unternehmenssituationen, Ziele und Unternehmensbereiche verfügbar. Die hier dargestellten Instrumente beispielsweise sind relativ rasch eingeübt und schaffen schnell Nutzen.

Die Kenntnis derartiger Analyseinstrumentarien ist gerade heute, in einer Zeit, in der sich die Kundenanforderungen verändern, für einen langfristigen Unternehmenserfolg kritisch geworden. Sie sollten regelmäßig eingesetzt werden, um die eigenen Leistungen gegebenenfalls aufzufrischen oder überhaupt neu zu definieren.

Vor allem bei einem bisher starken Technik-Fokus kann es überdies aussichtsreich sein, das eigene Angebot und das eigene Wertangebot manchmal in größeren Kreisen und neuen, erweiterten Perspektiven zu überdenken. Der VPC zum Beispiel versucht explizit, einen stärkeren Fokus auf die Kunden und ihre Anforderungen herzustellen. Auch für B2B-Unternehmen spielen soziale und emotionale Momente eine Rolle. Neben einem möglichst guten Informationsstand zu den Kunden und ihren Umfeldern spielt vor allem im B2B-Bereich die Minimierung von Risiko eine bedeutende Rolle. Vertrauen kann wichtiger sein als das Produkt selbst. Solche Anforderungen wird man besser durch an das Produkt angeschlossene Dienst- oder Serviceleistungen wahrnehmen können als durch Innovationen am Produkt. Aber dazu später mehr.

Blue Oceans

Diese Innovationsstrategien können nicht nur zu (inkrementellen) Produkt-Innovationen führen, sondern zeigen unter Umständen auch Marktlücken auf. Die Schaffung neuer Märkte ist eine der aussichtsreichsten Entwicklungsmöglichkeiten. Sogenannte „Blue Oceans“, also Märkte mit keiner oder wenig Konkurrenz, können mit spezifischen Werkzeugen explizit gesucht werden.

Wichtig ist in diesen Fällen, dass eine Innovation nicht einfach die bisherigen Anforderungen befriedigt, sondern einen völlig neuen Nutzen schafft. Ein historisches Beispiel ist etwa das Walkie-Talkie. Dieses stammt eigentlich aus dem militärischen Umfeld – wurde ab einem bestimmten Punkt aber sehr erfolgreich an Kinder vermarktet. Funkeinrichtungen beim Militär waren ein umkämpftes Geschäft. Kinder waren eine völlig neue Zielgruppe für diese Technik und der dazugehörige Markt bis dorthin noch unangetastet. Ein derartiger Wechsel der Zielgruppe ist nur einer von mehreren Zugängen, die die Blue-Ocean-Methode ermöglicht. ●

2.3. EXKURS: KUNDENZUFRIEDENHEIT & KUNDENBEFRAGUNGEN

Unter den gegebenen Voraussetzungen ist die folgende Frage eine kritische: Wie lernt man seine Kunden bestmöglich kennen? Instrumente dafür gibt es inzwischen viele, die auch auf unterschiedliche Einsatzmomente ausgerichtet sind. So existieren allein schon für die unterschiedlichen Phasen eines Innovationsprozesses zahlreiche Möglichkeiten, die Kunden mit ins Boot zu holen und in den Innovationsprozess zu integrieren. Darstellung 13 zeigt ein paar Beispiele.

Sehr frühe Innovationsphase	Frühe Innovationsphase	Mittlere und späte Innovationsphase
Neuere Methoden	Klassische Methoden des „Voice of the Customer"	Klassische Methoden der Marktforschung
Anthropologische und ethnografische Methoden	Lead-User-Methode	Kundenbefragung (meist fragebogengestützt)
Empathic Design	User-oriented Product Development	Interviews (strukturiert, unstrukturiert)
Means-End-Analyse, Laddering	Ideenwettbewerbe, User Toolkits	Experteninterviews
Design Thinking	Brainstorming mit Kunden	Beschwerdemanagement
Aufgabenorientierte Analyse (z. B. ODI)	Kundenfokusgruppen	Product Clinics
Marktstrategische Innovation (z. B. Blue Ocean)	Quality Function Deployment, Conjoint-Analyse	Community-based-Innovation (z. B. Fangruppen)

Dar. 13: Kundenintegrationsinstrumente über unterschiedliche Innovationsphasen. Darstellung nach Siegfried Lettmann.[64]

Foto: © depositphotos / Hieng Ling Tie

Foto: © depositphotos / Thitiphat Khuankaew

Die bereits vorgestellte Methode der Outcome-driven Innovation ist den meisten in Dar. 13 gelisteten Instrumenten insofern überlegen, als dass sie bewusste und unbewusste Anforderungen der Kunden aufzeigen kann.

Die Datenerhebung ist bei vielen Zugängen etwas problematisch. Hinzuweisen ist hier auch darauf, dass derartige Informationen bestenfalls direkt bei den Endkunden erhoben werden sollten. Häufig verlässt man sich in dieser Hinsicht auf Distributionspartner oder die eigenen Außendienstmitarbeiter, ohne dass die nötigen Bewertungskriterien ausreichend geklärt wurden. Die Hinzuziehung der Endverbraucher, die im B2B-Bereich etwas „weiter entfernt" sein können, ist demgegenüber zwar aufwendiger, bringt aber bessere Ergebnisse. Auch Informationen direkt von den Endverbrauchern sollten aber immer in Hinblick auf folgende Faktoren hinterfragt werden ...

1. Die Anforderungen der betrachteten Zielgruppen sollten dabei sehr genau definiert sein (unterschiedliche Anforderungen können für eine zielgenaue Segmentierung genutzt werden). Zusätzlich zählen Klarheit und Präzision. Die Aussagen sollten keinen Interpretations-Spielraum lassen – im Zweifelsfall nachfragen.[65] Je offener die Antworten, desto weniger wird der Innovations-Suchraum eingegrenzt.[66]

2. Der Bewertungsmaßstab der Kunden sollte bekannt sein, ebenso sollte die Kundenaussage einen Bezug auf einen „[…] konkreten Nutzen oder Vorteil bei der Benutzung des Produktes beinhalten."[67]

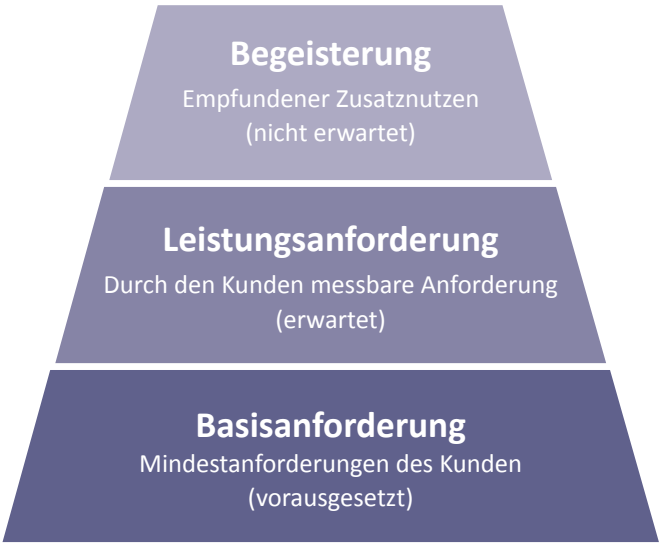
3. Die Aussagen sollten nicht mit einer konkreten Lösung verbunden sein und die Bewertung anderer Nutzenaussagen nicht beeinflussen. Standardisierte Aussagenstrukturen schaffen Abhilfe für dieses Problem.

4. Die Kundenaussagen sollten nicht nur aktuell, sondern auch langfristig relevant sein. Grundlegende Bedürfnisse der Kunden ändern sich üblicherweise nur in kleineren Ausmaßen. „Modische Aussagen sind keine echten Kundenanforderungen."[68]

Einfach unhinterfragt hinnehmen sollte man also auch Infos direkt von den Anwendern/Endkunden nicht. Man denke an die berühmte Aussage, die Henry Ford in den Mund gelegt wird[69]: *„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde."* Die derart gesammelten Erkenntnisse sollten im Weiteren auch regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls aktualisiert werden. Weil die Kunden selbst nicht statisch sind, darf auch die Kundenkenntnis das nicht sein. Peter Kuhle erklärt, dass kontinuierliches Kundenfeedback heute eine erhebliche Größe geworden ist, wenn es darum geht, an der Spitze zu bleiben. Auch die eigentliche Kundenzufriedenheit sollte dabei regelmäßig geprüft werden und macht einen zentralen Punkt der Kundenorientierung aus.

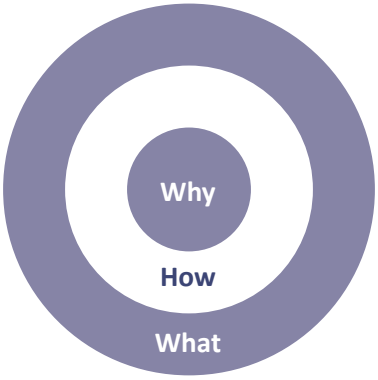
Für die Befragung stehen den Unternehmen auch hier verschiedene Methoden zur Verfügung. Die wohl häufigste ist der Fragebogen (schriftlich, online, telefonisch oder persönlich). Die CSAT (Customer-Satisfaction-Score) und die NPS (Net-Promotor-Score) Methodik bieten beispielsweise zuverlässige Messungen.

Die CSAT-Messung erlaubt eine Bewertung der Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10. NPS misst die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde eine Leistung weiterempfiehlt. Dafür werden Promotoren und Detraktoren (Kritiker) ermittelt und gegeneinander abgewogen. Die Kundenzufriedenheit ist der Abgleich von Kundenerwartungen (Soll) mit der tatsächlichen Wahrnehmung (Ist). Wenn die Erwartungen erfüllt werden, können die Kunden zufriedengestellt werden. Um Kunden nachhaltig zu begeistern – nur dann werden sie ihre Anbieter weiterempfehlen –, reicht es aber nicht, die Grundanforderungen und sämtliche Kundenerwartungen zu erfüllen. Begeisterung erreicht man vor allem, wenn die Kunden zusätzliche Vorteile, einen zusätzlichen Nutzen, wahrnehmen. ●



Dar. 14: Begeisterung durch Zusatznutzen. Quelle: Peter Kuhle, in Anlehnung an das Kano-Modell (vgl. S. 75).

2.4. CHANCEN & RISIKEN: FRÜCHTE WERDEN GESÄT, ABER NICHT GEERNTET



1. „What“
Was tun wir?

Diese Frage sollte für fast alle Unternehmen sehr genau zu beantworten sein – sie betrifft die operative Ebene der Geschäftstätigkeit. Dieses „Was“ sind die konkreten Leistungen, die ein Unternehmen anbietet.

2. „How“
Wie tun wir das?

Das „Wie“ betrifft die Art und Weise, wie das „What“ ermöglicht wird. Unter diesen Punkt fallen etwa die Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell und dergleichen. Die Unternehmensstrategien gehören in diese Ebene.

3. „Why“
Warum tun wir das?

Das Zentrum des Kreises, das „Warum“: Es ist die Frage, wofür man etwas tut, was den Kunden ermöglicht werden soll. Es ist der tiefere Sinn eines Unternehmens.[71] Sie sollte allen weiteren Aktionen übergeordnet sein – und genau hier hapert es häufig.

Dar. 15: Der „Golden Circle“ nach Simon Sinek[70], eigene Darstellung.

Die Antwort auf die Frage nach dem „Warum” ist der tiefere Sinn eines Unternehmens.

So grundlegend die Forderung auch klingt, dass man für einen nachhaltigen Geschäftserfolg die Kunden im Auge behalten und ihre Anforderungen zielweisend erfüllen muss – in der Praxis zielen viele Unternehmensentwicklungs- und Marktentwicklungsprojekte an den Kunden vorbei. Siegfried Lettmann erklärt, dass neue technische Möglichkeiten oft auf Zwang zum Einsatz gebracht werden, ohne diese Vorhaben ausreichend strategisch fundiert zu haben: „Zu oft steht die Frage im Mittelpunkt ‚was tun wir?‘ – anstatt ‚warum tun wir was?‘“

Kunden kaufen das „Why“ – nicht das „What“

Sinek geht davon aus, dass Kunden nicht das „What“ kaufen, sondern das „Why“. Wenn sie sich mit der Vision des Unternehmens identifizieren können, werden potenzielle Kunden zu echten Kunden. Nicht umsonst befindet sich dieser Teil im Zentrum von Sineks Kreismodell: Es ist der Ausgangspunkt, an den alle anderen Funktionen, die Strategien und die Art und Weise, wie die Leistung letztlich effektiv beim Kunden ankommt, anschließen sollten. Nicht zuletzt soll Sineks Zugang auch die Motivation der eigenen Belegschaft erhöhen.

Wer mit der Singularity University (der wichtigsten Silicon Valley-Bildungseinrichtung) vertraut ist, dem ist möglicherweise der Begriff des „Massive Transformative Purpose“ (MTP) bereits untergekommen. Im Sinne Sineks wären das besonders weitreichende und hochgesteckte Antworten auf das „Warum“ einer Unternehmung. Die Singularity University selbst hat einen solchen MTP: *„To positively impact the lives of a billion people or more“*[72]. Googles MTP ist *„Organize the world’s information“*[73]. Diese MTPs machen einen Grundpfeiler vieler Silicon Valley-Firmen aus. Hier wird ausdrücklich nach den Sternen gegriffen. Wenn Sineks Annahme zutrifft, dass Kunden nicht die Leistung kaufen, sondern sich vielmehr „in den Unternehmenssinn einkaufen“, zeigt sich hier auch einer der Faktoren, der die digitalen, skalierbaren und exponentiellen Unternehmungen aus dem Silicon Valley oft so erfolgreich macht.

Auch im bescheideneren Rahmen bleibt das „Warum“ aber produktiv. Ein Unternehmen, das es stets im Auge behält, landet nicht bei einem Angebot, das niemand kauft.

Digitalisierung sucht Geschäftsmodell

Man landet dann nicht bei dem Phänomen, das man „Digitalisierung sucht Geschäftsmodell“ nennen könnte. Neue Infrastrukturen sind geschaffen, neue Technik kommt an den Start – ohne jemals grundlegend geprüft zu haben, was diese Entwicklungen für die Kunden bedeuten. Siegfried Lettmann betont: *„Die zentrale Fragestellung in der Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens sollte immer die nach dem konkreten Mehrwert für den Kunden sein.“*

Dass Differenzierung einer der wichtigsten Faktoren sein sollte, wurde bereits geklärt. Wenigstens in den angepeilten Kundensegmenten sollte diese Differenzierung in einem wahrnehmbar besseren Wertangebot bestehen. Ein zugkräftiges Versprechen in puncto predictive maintenance wäre eines, interne Ablaufeffizienz nicht, wenn sie nicht wahrnehmbar bei den Kunden ankommt. (Immer das „Warum“ im Auge behalten!)

Die Digitalisierung birgt ein ungeheures Potenzial für die Marktdurchdringung und die Schaffung neuer Märkte durch innovative und effektive Geschäftsmodelle und Wertangebote. Den Beweis dafür liefern die digitalen Vorreiter von heute bereits. ▶

Die zentrale Fragestellung in der Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens sollte immer die nach dem konkreten Mehrwert für den Kunden sein.

Foto: © depositphotos / Sergey Nivens

Effizienz ist zu wenig

Vor allem in Europa galten Digitalisierungsprojekte bislang aber hauptsächlich größerer Effizienz und geringeren Kosten.[74] Effizienz ist natürlich prinzipiell erstrebenswert, daran anschließen müssen aber auch Elemente, die tatsächlich den Umsatz erhöhen. Man denke daran, was das für die Kunden bedeutet: Große Investitionen in Effizienz kosten Geld, das die Kunden aber nicht zu zahlen bereit sind, wenn das Angebot an sie sich dadurch nicht wesentlich verbessert hat. Der wirtschaftliche Gedanke, „wie verdienen wir damit Geld?“, steht zu oft nur im Hintergrund.

So werden Potenziale zwar erschlossen, ihre Früchte aber niemals abgeerntet. Das ist wohl mit einer der wichtigsten Gründe, weshalb die Digitalisierung der deutschen Industrie in den letzten zwei Jahren eher stagniert.[75] Erst langsam beginnt hier ein Umdenken.[76]

Denn ein reiner Fokus auf Effizienz hat nicht nur Grenzen, sondern birgt Gefahren: Effizienz kann auch dazu führen, dass Abläufe starr und anfällig gegen äußere Einflüsse werden. Man stelle sich etwa vor, man habe bereits umfangreiche Investments in interne Ablaufeffizienz getätigt, dann kommt aber ein Anbieter, der mit einem neuen Wertangebot eine Innovation im eigenen Geschäftsfeld einbringt – das eigene Angebot ist bis dorthin mit immer größeren Investitionen verbunden gewesen, und nun wird es mit einem Schlag unzureichend. Hierfür reichen mitunter bereits geringe Veränderungen. Effizienz mündet leicht in einen Preiskampf – und einen solchen verliert man schnell. Daneben ist natürlich auch klar, dass die Effizienz nicht unendlich erhöht werden kann.

Die Digitalisierung birgt ein ungeheures Potenzial für die Marktdurchdringung und die Schaffung neuer Märkte durch innovative und effektive Geschäftsmodelle und Wertangebote.

Deshalb sollte sich von Anfang an die Frage stellen, warum man ein Geschäftsmodell oder eine Leistung an den Markt bringen will. Effizienz ist stets gewünscht, für den Markterfolg ist die Sinnfrage und der konkret beim Kunden ankommende Mehrwert aber entscheidender. Wer das nicht ausreichend fokussiert, die Frage nach dem „Warum“ nicht stellt, läuft Gefahr, in den Komplex Industrie 4.0 hineinzurasen, ohne ein echtes Ziel zu haben. Symptome dafür sind auch die vielen digitalen Einzelprojekte, die weder einen größeren Zusammenhang bedienen, noch wirklich in der Unternehmensvision und -strategie verankert sind. Natürlich sind sog. Leuchtturmprojekte eine gute Sache. Sie sollten aber dennoch auch in ganzheitlicher Sicht auf das Unternehmen, seine Kunden und seinen Markt produktiv sein, und nicht isoliert von einer langfristigen Entwicklungsstrategie, ausgehend vom Unternehmenssinn, dem „Warum“, stehen.

Modernes Innovationspotenzial nutzen

Diese Themen haben großes Innovationspotenzial. Heute kann man besser als je zuvor wissen, was die Kunden brauchen. Und man hat ein neues Instrumentarium an der Hand, diese Anforderungen auch zu befriedigen. Wenn für solche Vorhaben intern die nötigen Kompetenzen fehlen, sollte man nicht zögern, entsprechendes Know-how – wenn auch nur vorübergehend – hinzuzukaufen.

Spezialisierte Interim Manager sind beispielsweise gute Ansprechpartner für diese Themen, können bei der Entwicklung zielführender Strategien und deren Umsetzung unterstützen. Bei derart bedeutenden und langfristig wirksamen Bereichen ist es wichtig, das beste Personal an Bord zu haben.

Wie Studien zeigen, sind die diesbezüglichen Überlegungen nämlich oft nicht ausreichend tiefgehend. Eine Studie von Capital ergab etwa, dass beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau fast sieben von zehn Unternehmen keine Klarheit darüber haben, wie ihnen die Digitalisierung einen Mehrwert liefern kann – die häufigen Einzelprojekte werden dementsprechend nur in knapp vier von zehn Fällen zentral koordiniert (vgl. Dar. 16).[78]

In vielen Fällen fehlt eine ganzheitliche Strategie, die Themen wie Kundenanforderungen und Marktzugang priorisiert. Diese sollte auf einem vorher definierten (digitalen) Geschäftsmodell basieren, das eine klare Richtung vorgibt.

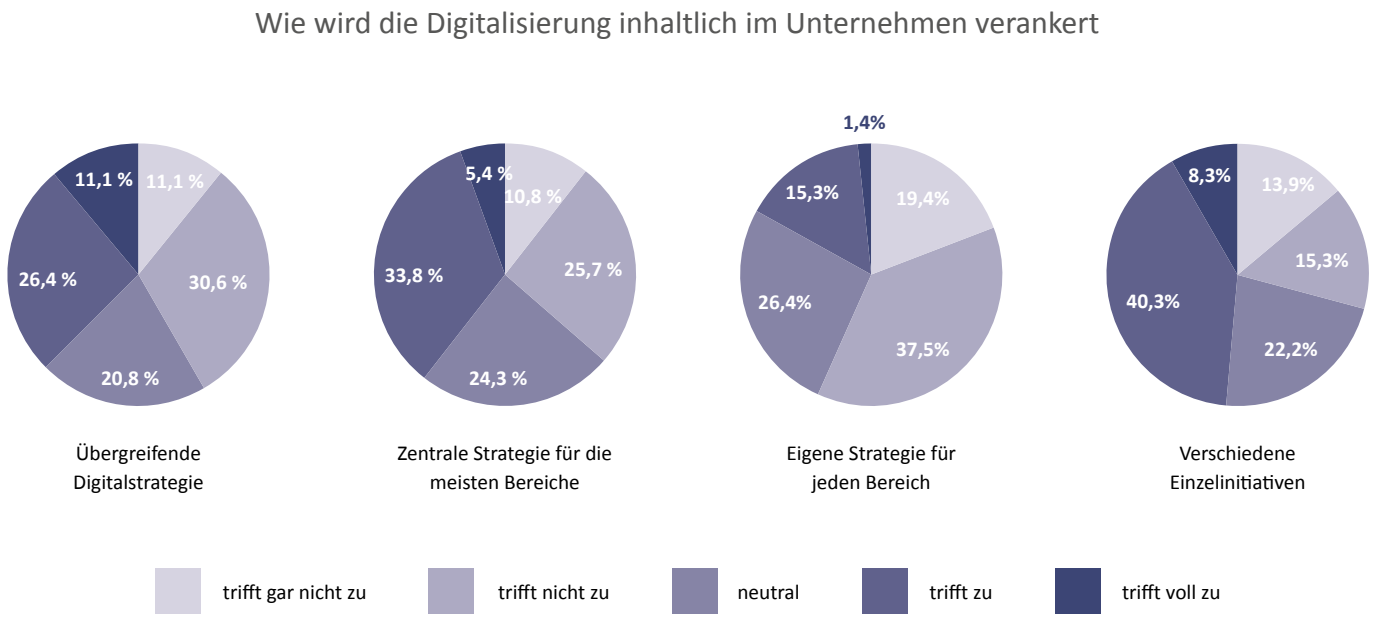
Ein ausreichender Fokus auf die Anforderungen der eigenen Kunden und eine ganzheitliche Strategie für die digitale Transformation sollte solche Zahlen eigentlich unmöglich machen … aber wie der Intershop E-Commerce Report 2019 aufzeigt, stellen drei Viertel der Unternehmen ihre Kunden nicht ins Zentrum ihrer Digitalisierungsstrategie.[79] Ein kapitaler Fehler!

Das Ergebnis sind dann kostspielige „Innovationen“ oder Entwicklungen, die sich nie amortisieren oder aufgrund unklarer Ziele ewig laufen, bis sie irgendwann in der Versenkung verschwinden – was manchmal vielleicht sogar gut ist, wenn man ohnehin nicht genau wusste, wohin damit.

Eine gesunde, strategische Basis, die umfassend auf die Anforderungen der eigenen Kunden eingeht, und eingebettet ist in ein Geschäftsmodell mit vorab genau getesteten Hypothesen (siehe dazu Abschnitt 3), ist ein enorm wichtiger Erfolgsfaktor, und hilft, alle diese Probleme zu vermeiden. Die Strategie verhilft zu klaren Zielen, deren Verfolgung auch sinnvoll ist.

Wenn man keine durchdachte, auf wohldefinierte Kundensegmente abzielende Strategie hat, die die einzelnen Maßnahmen begründet, schafft man mit Digitalisierungsprojekten oftmals einfach nur ein Millionengrab. Derzeit geschieht das zu oft. ●

Drei Viertel der Unternehmen stellen ihre Kunden nicht ins Zentrum ihrer Digitalisierungsstrategie.



Dar. 16: Wie verankern die Unternehmen die Digitalisierung? Quelle: infront und Capital: Digitale Transformation in deutschen Industrieunternehmen[80], eigene Darstellung.

2.5. FAZIT: DIGITALE INNOVATIONSPOTENZIALE

Es gibt aber ein Licht am Ende des Tunnels: Wenn auch die bisherigen Investitionen in digitale Prozesse und Strukturen an sich noch nicht wertschöpfend sind, machen sie doch vielerorts die Voraussetzung für die weiteren Schritte aus.

Als die damalige dänische Parlamentarierin Ida Auken 2016 zum jährlichen Zusammentreffen des Global Future Councils ihren Ausblick auf das Jahr 2030 schrieb, erklärte sie darin unter anderem *„Everything you considered a product, has now become a service“*[81] – „Alles, was ihr bisher als Produkt betrachtet habt, ist nun ein Service geworden.“ Aukens Text ist pointiert, das schon, aber dass ihm einige Wahrheit zugrunde liegt, kann 2020 kaum mehr geleugnet werden. Es gibt bereits heute einen Trend weg vom reinen Produktverkauf hin zu Servicemodellen.[82]

Die Zukunft der Wertschöpfung wird immer öfter stark mit dem Service verbandelt sein.

Peter Kuhle ist überzeugt: *„Die Zukunft der Wertschöpfung wird immer öfter stark mit dem Service verbandelt sein. Schon heute macht der Service den entscheidenden Wettbewerbsvorteil aus – nicht das Produkt selbst.“*

Das trifft speziell auf den B2B-Sektor zu. Auch hier werden zusehends Produkte durch Dienstleistungen ergänzt, was nicht nur bereits auf die dazugehörigen Wertangebote einwirkt, sondern auch die Preismechanismen verändert. Die bestimmte Maschine können vielleicht auch andere – einen durchgehenden Betrieb gewährleisten ist aber anspruchsvoller. Und ist für jene, die es können, ein kraftvolles Wertangebot.

„Wir können einen Zug bauen“ – diese Aussage können sicher einige Hersteller mit Fug und Recht abgeben. Siemens allerdings garantiert durch vorausschauende Wartung für die Hochgeschwindigkeits-Bahnverbindung zwischen Madrid und Barcelona eine 99,9%ige Verfügbarkeit.[83] Wem würden Sie den Zuschlag geben? Nicht nur für Siemens führt der Weg zu solchen Angeboten über eine gute Verarbeitung von Daten.

Foto: © depositphotos / Pedro Antonio Salaverría Calahorra

Foto: © depositphotos / Sébastien Decoret

Diese Daten schaffen nicht nur die Möglichkeit für predictive maintenance, wie der Service-Spezialist Peter Kuhle erläutert, sondern befeuern auch die Produktinnovation, den F&E-Bereich uvm. Daten erlauben es, einen Vertrieb, eine Serviceorganisation völlig neu zu denken. Auf die spezifischen Innovationspotenziale in Vertrieb und Service wird im Folgenden noch genauer eingegangen – klar ist aber: hier bietet sich ein riesiges Feld an Möglichkeiten. Immer nah am Kunden.

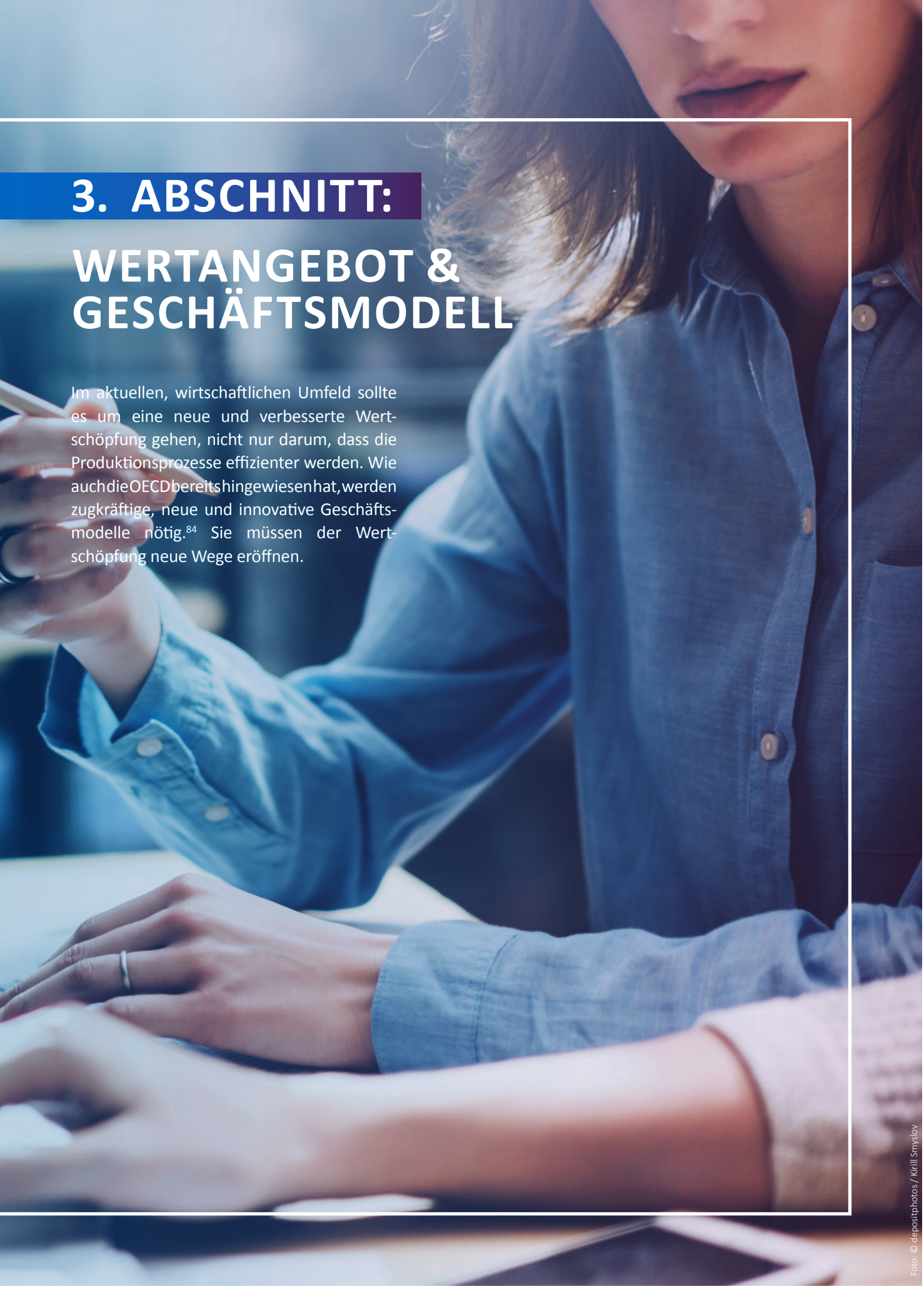
Digitale Geschäftsmodelle

Zur Vollendung laufen derartige Wertangebote auf, wenn sie dann auch noch in modernen, innovativen Geschäftsmodellen Verbreitung finden. Digitale Geschäftsmodelle können skalierbar sein, automatisiert, standardisiert und individualisiert bis hin zur Losgröße 1. Moderne, ausgefeilte Produkt-Konfiguratoren machen es längst möglich, auch komplexe Maschinen oder Produkte auf die Kunden zuzuschneiden. Ob das nötig ist? In der Digitalisierung und im Bereich der Industrie 4.0 gibt es noch keine Blaupausen, keine Vorlagen und keine ausgetretenen Pfade. Möglich ist vieles – was davon wertig ist, wissen Ihre Kunden am besten. Fragen Sie sie. Der neue Weg führte unsere Unternehmen bisher zu einer Digitalisierung der Prozesse und effizienten, digitalen Strukturen. Den nächsten Schritt machen nun neue Angebote und Leistungen, die bisher unüberwindbare Problemstellungen adressieren können.

Im modernen Umfeld werden diese Leistungen voll zur Geltung kommen, wenn sie mithilfe von innovativen, digitalen Geschäftsmodellen in den Markt gebracht werden. Siegfried Lettmann bekräftigt das: „Ganzheitliche Strategien sind eine Notwendigkeit. Das Geschäftsmodell ist der Katalysator, der die eigenen Wertangebote für die Kunden erlebbar macht. Die Zeiten, in denen sich ein Produkt qua Qualität durchgesetzt hat, sind größtenteils vorbei."

Gerade im B2B-Bereich wird es also nötig, auch die Geschäftsmodelle an sich intensiv zu überdenken. Sie müssen sich, ebenso wie die Leistungen selbst, mit den Kunden mitentwickeln. Und im Laufe dieser Entwicklung immer näher an die Kunden heranwachsen. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen muss der nächste Schritt also darin bestehen, innovative Geschäftsmodelle an den Markt zu bringen, die den Kunden ein besseres Erleben ermöglichen, die mehr Kundenbindung erzeugen und die Probleme Ihrer Kunden besser adressieren, als die Konkurrenz das tut. ●

Das Geschäftsmodell ist der Katalysator, der die eigenen Wertangebote für die Kunden erlebbar macht.



3. ABSCHNITT:

WERTANGEBOT & GESCHÄFTSMODELL

Im aktuellen, wirtschaftlichen Umfeld sollte es um eine neue und verbesserte Wertschöpfung gehen, nicht nur darum, dass die Produktionsprozesse effizienter werden. Wie auch die OECD bereits hingewiesen hat, werden zugkräftige, neue und innovative Geschäftsmodelle nötig.[84] Sie müssen der Wertschöpfung neue Wege eröffnen.

Foto: © depositphotos / Kirill Smyslov

Foto: © Fotolia / Max Frost

Foto: © depositphotos / Ratz Attila

„Innovative Geschäftsmodelle sind in heutiger Zeit ein Muss geworden“, wie Siegfried Lettmann erörtert, der als Interim Manager unter anderem die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für seine Kunden unternimmt. *„Immer öfter sind die Produkte selbst austauschbar – den Unterschied macht dann, wie Wert und Kundennutzen erzeugt werden.“* Der Vertrieb ist fast immer ein zentraler Bestandteil dieser Gleichung. (So erklärt etwa Reinhold Würth, er habe seinen Erfolg zu 90 % seinem Außendienst zu verdanken.[85])

Häufig sind es zugkräftige Geschäftsmodelle, die etwa aufstrebende Start-ups zu einer Bedrohung sogar – oder gerade – alteingesessener Unternehmen machen.[86] Die Innovation von Geschäftsmodellen ist in heutiger Zeit ein kritisches Element des Markterfolges geworden.[87]

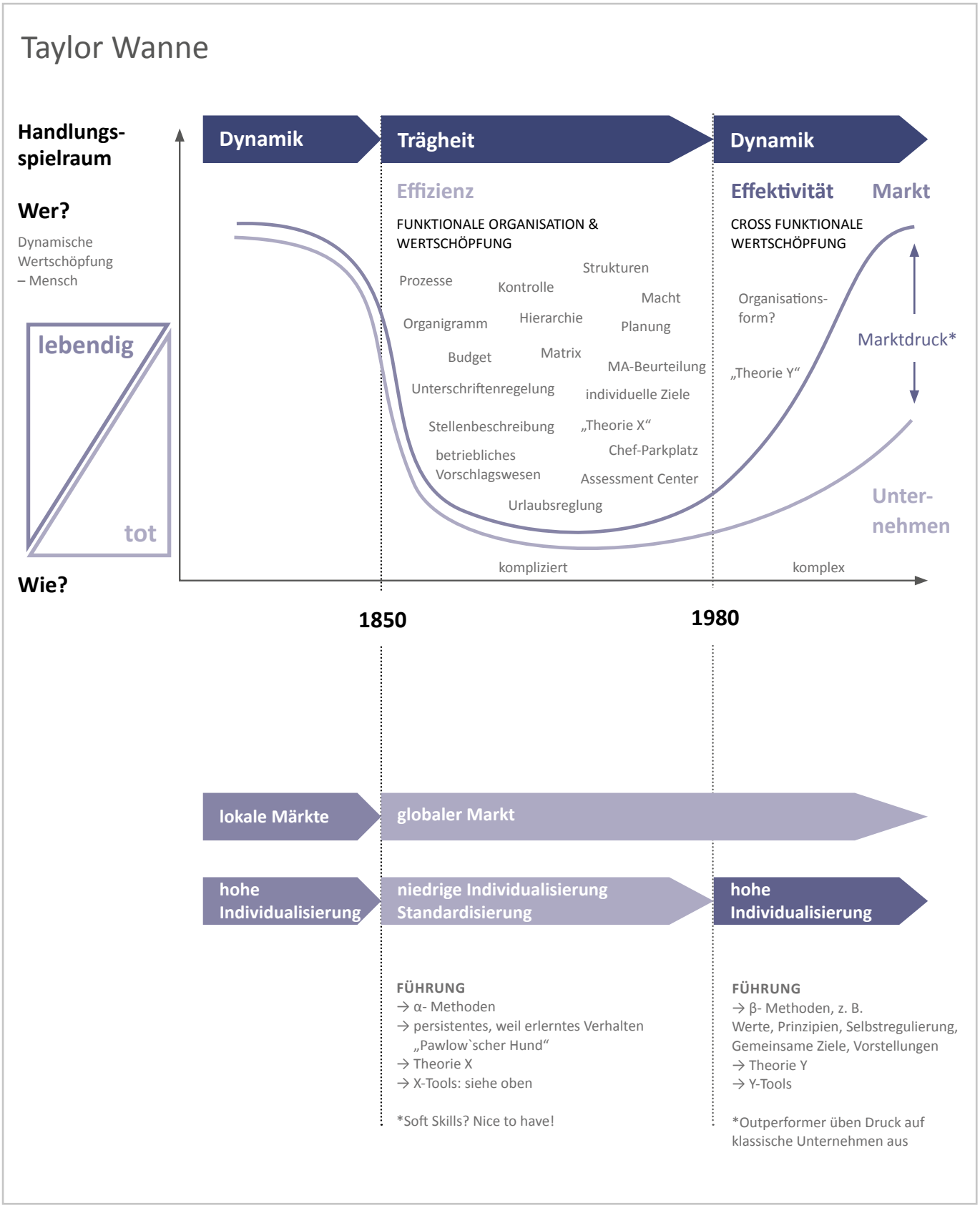
Gerade in diesem Bereich hat sich in den letzten beiden Jahren auch einiges getan. Fast drei Viertel der deutschen Industrieunternehmen planen inzwischen wenigstens die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.[88]

Schwierigkeiten bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Der Einstieg in die *„wunderbare Welt der innovativen Geschäftsmodelle“* fällt vielen Unternehmen aber nicht leicht. Sie fürchten die Risiken teurer Entwicklungen, die den erwarteten Erfolg nicht einfahren können, oder die Kannibalisierung des eigenen Angebotes. (Gerade die häufige Angst vor der Kannibalisierung eigener Leistungen macht übrigens wenig Sinn: wenn es eine solche Möglichkeit gibt, sollte man sie jedenfalls selbst nutzen, bevor es andere tun!)

Die Folge dieser Sorgen ist eine Entwicklungshemmung. Natürlich macht es Sinn, sich um das Unternehmen zu sorgen, und natürlich möchte man Risiken vermeiden, wo es geht. Aber die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist – wie im Folgenden auch gezeigt wird – keineswegs so risikobehaftet, wie man oft annimmt. Neue Geschäftsmodelle können sehr genau geprüft werden, bevor sie an den Markt gehen. Und ihre Entwicklung kann ein gutes Team in wenigen Wochen schaffen, wenn die nötige Erfahrung dafür an Bord ist – im Zweifelsfall können diese auch externe Spezialisten einbringen.

Das risikoreichste und gefährlichste, was man machen kann, ist das Nichtstun. Denn das Umfeld entwickelt sich beständig. Die Kunden tun es. Und in Zeiten der globalen Digitalisierung wächst das Feld der Wettbewerber rasant. Das ist keine Entwicklung, die man „aussitzen“ kann. *„Wer auch in Zukunft noch nachhaltiges Wachstum erzielen will, muss neue Wertangebote und Geschäftsmodelle entwickeln, die die Kunden wirklich in den Mittelpunkt stellen“*, wie Peter Kuhle betont. *„If you do nothing long enough, something´s bound to happen.“* (H. Jon Benjamin) ●



Quelle: Taylor Wanne

3.1. EXKURS: DIE „TAYLOR-WANNE“

Um die geänderten Bedingungen transparent zu machen, zuerst ein kleiner Exkurs zur sogenannten „Taylor-Wanne“. Diese geht zurück auf Frederick Taylor, einen Begründer der Arbeitswissenschaft und Namenspaten des „Taylorismus“, ein Begriff, der heute eher negativ konnotiert ist, und unter anderem Aldous Huxley Stoff für seinen Kultroman „Brave new world“ geliefert hat. Die Grafik veranschaulicht, wie sich die (industriellen) Märkte im Verlauf des letzten Jahrhunderts, seit der industriellen Revolution und insbesondere dem Einsetzen der Massenproduktion, entwickelt haben.

Der industrielle Bereit- und Herstellungsprozess war um 1900 herum flexibel und sehr kundenorientiert. Das vor allem dadurch, dass räumliche Entfernungen zu dieser Zeit schwer überbrückt werden konnten. Die Bereitstellung war häufig sehr regional und war stark von den verfügbaren Verkehrswegen abhängig. Das heißt auch, dass die Kunden von den Herstellern abhängig waren.

So begann das Zeitalter des Taylorismus (oder Fordismus). Hier hatte die industrielle Massenproduktion ihre Hochphase. Der Konkurrenten waren wenig, die Herstellungsprozesse wurden kosteneffizienter. Die Angebote an die Kunden wurden in diesem Umfeld standardisierter und unflexibler – was auch kein Problem darstellte, da direkte Konkurrenten zumeist rar gesät waren. Die Masse, gepaart mit effizienten und genau kalkulierten Herstellungsprozessen, machte den Gewinn und schaffte den Erfolg. Zu seiner Zeit hatte Taylor mit seinen Annahmen recht: Die Maschine war das teuerste – und somit gewissermaßen wertvollste – Asset. Alle Ressourcen wurden um die Maschine herum eingebracht. Die Arbeit und das Denken waren in diesem Sinne sozusagen „getrennt“, was auch dadurch bedingt war, dass hochqualifizierte Arbeitskräfte schlicht fehlten.

Damit kommen wir ins Heute: Viele unserer Unternehmen sind im Geiste des Taylorismus groß geworden – das Umfeld hat sich aber auf eine Art und Weise geändert, die dafür sorgt, dass dieser tayloristische Zugang heute nicht mehr zum Umfeld passt.

Individualisierung statt Massenproduktion

In den modernen, globusumspannenden Märkten stießen die Grenzen des einen Anbieters schnell auf die Grenzen der anderen Anbieter. Die Märkte wurden gesättigt und – um im Bilde zu bleiben – enger und dichter bevölkert. Im Anschluss an den Erfolg der Massenproduktion kommt der Erfolg durch Individualisierung. Digitale Technologien befördern diesen Faktor enorm.

Wie in der ersten, geschilderten Phase sind die Märkte nun wieder flexibler und kundenorientierter geworden. Die erfolgreichsten Unternehmen sind heute nicht die effizientesten, wie das im Zeitalter des Taylorismus üblich war, sondern die effektivsten – jene, die es schaffen, die besten Ideen schnell genug wirksam an den Markt zu bringen.

Gesellschaftlich betrachtet ist das ein Fortschritt: Man verlässt das enge Korsett jener Zeit, in der Maschinen den unüberwindlichen Arbeitstakt vorgaben. Die Menschen werden wieder wichtiger, soziale Innovationen werden wichtiger, Know-how und Kreativität werden wichtiger. Eine Herausforderung ist das allerdings für die vielen Unternehmen, die historisch im Taylorismus gewachsen sind. Sie, die viele Jahrzehnte lang immer auf Effizienz und immer genauer geplante und damit starrere Abläufe gesetzt haben, sollen nun plötzlich flexibel und innovativ werden. Die veränderten Voraussetzungen schlagen sich deshalb oft mit den gewachsenen Strukturen, wollen sie doch oftmals geradewegs gegenteilige Zugänge.

Deshalb ist es eine echte Herausforderung, die heute so wichtige Flexibilität in diese Unternehmensstrukturen zu bringen. Sie verlangen ein Umdenken auf breiter Ebene. ●

Deshalb gerät es zu einer echten Herausforderung, die heute so wichtige Flexibilität in diese Unternehmensstrukturen zu bringen. Sie verlangen ein Umdenken auf breiter Ebene.

3.2. INNEN UND AUSSEN: GESCHÄFTSMODELLE BRINGEN DEN FORTSCHRITT ZU DEN KUNDEN

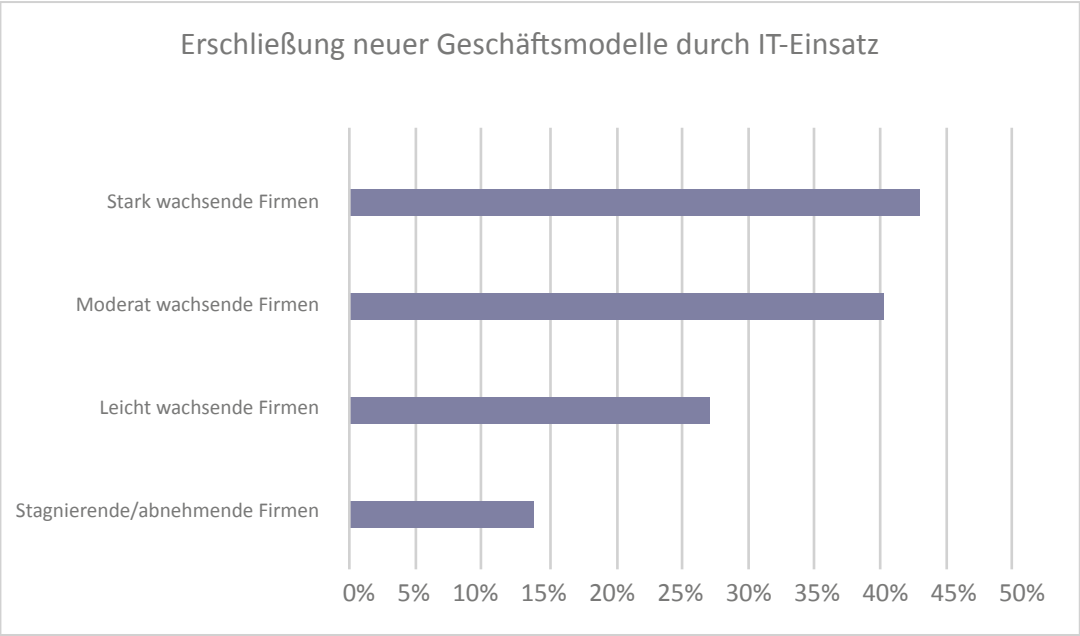
Wie verdient man sein Geld? Wie schafft man Wert? Die Frage, wie ein modernes Unternehmen bestmöglich aufgestellt wird, gerinnt in den Betrieben letztlich zu der Frage des Geschäftsmodells.

Welche Möglichkeiten bieten sich, neue und innovative Herangehensweisen zu inkorporieren? Und wie stellt man es an? Häufig lassen sich traditionelle Vorgangsweisen nicht völlig mit neuartigen Ideen vereinbaren, wie Peter Kuhle erklärt. Man sieht das auch am bisherigen Stand der Digitalisierungsbemühungen. Bei den sekundären Leistungsprozessen ist man in Europa, etwa in Deutschland, zumeist schon sehr gut aufgestellt, bei den primären Leistungsprozessen besteht aber noch Handlungsbedarf. Es ist Zeit, auf dem aufzubauen, was bisher erreicht worden ist.

Viele Unternehmen sind zu zurückhaltend: Obwohl 39 % davon ausgingen, dass mit ihren Geschäftsmodellen schon in fünf Jahren kein Wachstum mehr erreicht werden konnte, und sieben von zehn Unternehmen neue, digitale Geschäftsmodelle für erfolgsentscheidend hielten, bewegte sich noch 2018 nur jedes dritte Unternehmen in Richtung digitaler Geschäftsmodelle.[90] Wenigstens vorgeblich hat sich das inzwischen geändert (siehe oben). Augenscheinlich ist jedenfalls, dass jene Unternehmen, die sich mit diesen Themen beschäftigen, erfolgreicher sind (vgl.: Dar. 18). Wenn auch nicht eindeutig gesagt werden kann, ob das Huhn oder das Ei zuerst da war, also das Geschäftsmodell oder der Erfolg, scheint es einen deutlichen Zusammenhang zu geben.

Die Zurückhaltung ist nicht nur ein Zeichen von berechtigter Vorsicht, sondern zeigt auch, dass ganzheitliche Ideen, wie man die Digitalisierung ausnutzen könnte, noch zu selten sind. Viele Prozesse sind bereits digitalisiert, die inhärente Logik der Leistungen, die Geschäftsmodelle selbst sind aber häufig beim Alten geblieben – dass die ganzheitliche Idee fehlt, sorgt dafür, dass sich auch keine organische Entwicklung ergibt. Es bleibt dann bei bereichsspezifischen Insellösungen. Neue Geschäftsmodelle, die sie zu einem holistischen Ganzen verbinden, bleiben aus. Genau diese sind im Moment aber enorm wichtig.

Die Frage, wie ein modernes Unternehmen bestmöglich aufgestellt wird, gerinnt in den Betrieben letztlich zu der Frage des Geschäftsmodells.



Dar. 18: Die am stärksten wachsenden Unternehmen setzen IT ein, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Quelle: IDC White Paper[91], eigene Darstellung.

Klare Digitalisierungs-ziele definieren

Selbstverständlich macht es keinen Sinn, sich ohne genaue Überlegungen in etwas „hineinzustürzen". Es muss von Anfang an klar sein, welche Ziele man verfolgen will und wie neue Ideen zur Erreichung dieser Ziele und zur Wertschöpfung beitragen. Im Zweifelsfall kann man einen ursprünglichen Plan adaptieren, aber man sollte immer genau sagen können, was man mit einer bestimmten Maßnahme erreichen will. Also kein Digitalisieren ob der Digitalisierung willen. Eine starke Orientierung am Kundennutzen und den eigenen Fähigkeiten kann verhindern, dass man sich zu sehr vom wirtschaftlich sinnvollen Raum wegentwickelt. Ein prägnantes und durchdachtes Geschäftsmodell macht alle Eckpunkte deutlich und kann die Richtung vorzeigen.

Bitkom-Präsident Achim Berg erklärt: *„Wir sehen ganz deutlich, dass die eigentliche Revolution von Industrie 4.0 nicht allein in der Produktion, sondern bei den Geschäftsmodellen stattfindet. Daher sollte jedes Unternehmen sein Geschäftsmodell auf den digitalen Prüfstand stellen."*[92]

Dabei muss jedes Unternehmen einen eigenen Zugang entwickeln. Schon innerhalb einer Branche können völlig unterschiedliche Strategien zum Erfolg führen. Weil es deshalb schwierig ist, sich an Vorbildern zu orientieren, stellt sich auch die Frage, wie man überhaupt ansetzen soll. Ein neues Geschäftsmodell führt man nicht von heute auf morgen ein und gleich den ganzen Betrieb entsprechend umzustellen, ist nicht empfehlenswert – und meistens ohnehin nicht ohne Weiteres machbar. Der Heiz- und Kühlsystemspezialist Viessmann hat Mitte 2018 etwa eine eigene Digital Unit (namens „VC/O") aus dem Unternehmen ausgelagert. Dort arbeitet man an unter anderem an neuen Geschäftsmodellen – sobald der Entwicklungsstand weit genug fortgeschritten ist, wird der ausgelagerte Bereich wieder ins Unternehmen eingegliedert.

Vor allem bei historisch gewachsenen Traditionsunternehmen (Viessmann etwa ist über 100 Jahre alt) scheint das eine gute Möglichkeit zu sein, derart komplexe Unterfangen umsetzbar zu machen.

Allein schon die nötigen Veränderungen an mehreren Betriebsstätten anzugehen, ist eine riesige Herausforderung. Alles in einem Schritt vollkommen umzukrempeln wäre nicht nur mit einem enormen Aufwand und Risiko verbunden, sondern könnte auch dazu führen, dass letztlich viel weniger passiert, als eigentlich intendiert gewesen wäre. ▶

Überarbeiten oder neu kreieren?

Bei vielen Unternehmen bleibt es deshalb noch dabei, bestehende Geschäftsmodelle digital weiterzuentwickeln, anstatt neue zu kreieren. Das kann zur Prozess-Qualität beitragen, aber das ganz große (und oftmals erwartete) Plus bleibt aus. Das muss nicht per se problematisch sein – wird aber durch wachsende Marktstrukturen letztlich zu einer Gefahr.

Die stärksten Konkurrenten sind dann oft diejenigen, bei denen die Digitalisierung über die Unterstützung des Bestehenden hinausgeht. Erst wenn sich eine derartige, konkrete Gefahr abzeichnet, merken viele andere, dass sie bisher nur das Alte neu ausstaffiert haben. Wo sollen dann plötzlich neue Kunden herkommen, warum die Bestandskunden mehr kaufen, wenn eigentlich alles beim Alten geblieben ist? Das klassische Telefonat durch Mails zu ersetzen, wird nicht zielführend sein. Es bedarf eines echten, komparativen Konkurrenzvorteils.

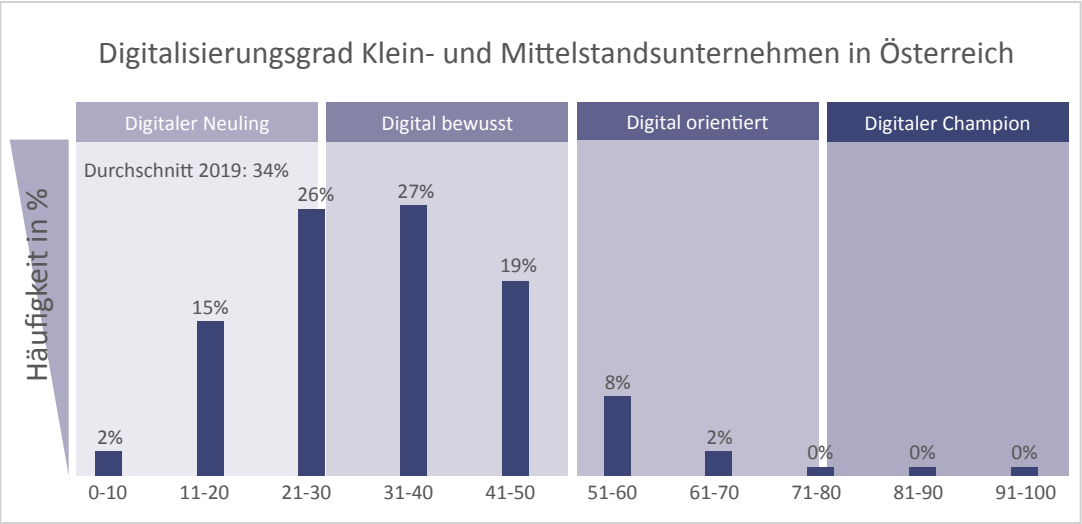
Im B2B-Bereich gibt es hier häufig noch besonderen Nachholbedarf. Der Wandel scheint hier langsamer voranzugehen als anderswo. Die Studie zur digitalen Zukunft von Google und Roland Berger zeigt, dass ein Drittel der Unternehmen, die für die Studie untersucht wurden (gesamt immerhin 2.745 Befragte), ihren Kunden nicht die Möglichkeit anbot, online Bestellungen abzugeben. Fast schon ein Anachronismus.[94] Diese Studie ist nunmehr vier Jahre alt. Zu hoffen und erwarten ist, dass dieser Anteil inzwischen gesunken ist; geben tut es ihn aber zweifellos noch immer.

Der B2B-Sektor ist in digitaler Hinsicht also ein wenig hinter dem B2C-Bereich. Allein schon, weil man es mit wesentlich komplexeren Kundenbeziehungen und Transaktionen zu tun hat als beim Privatkundengeschäft, ist das auch verständlich. Disruptionen nehmen darauf aber keine Rücksicht.

Unsere Zurückhaltung könnte also auf Dauer zu einem echten Problem werden. In Österreich zeigen etwa die Digitalisierungsstudien der WKO auf, dass die Unternehmen sich weitaus zu langsam entwickeln. 2019 stuften sich fast neun von zehn (KMU-)Unternehmen höchstens als „digital bewusst“ ein – das ist die vorletzte von vier Kategorien! („digitaler Neuling“ -> „digital bewusst“ -> „digital orientiert“ -> „digitaler Champion“) Und das ist im Vergleich zu den Vorjahren bereits ein Fortschritt.[95] Die Family Business Survey 2018 von PwC zeigt, dass nur jedes fünfzigste der österreichischen Unternehmen sein Geschäftsmodell zeitnah (innerhalb von zwei Jahren) konkret überdenken wollte. Zum Vergleich: Der globale Durchschnitt lag bei 20 %, also dem Zehnfachen. Spitzenreiter wie Hong Kong kamen sogar auf knappe 30 %. Den Anteil in Deutschland erhob diese Studie leider nicht.[96]

Erst wenn sich eine konkrete Gefahr abzeichnet, merken viele, dass sie bisher nur das Alte neu ausstaffiert haben.

Foto: © depositphotos / Andrea De Martin



Dar. 19: Digitalisierungsindex, Skala von 0 bis 100. Quelle: Arthur D. Little, WKO[93]

Gefährliche Duldungsstarre

Anhand dieser Zahlen lässt sich sehr gut zeigen, weshalb wir die Duldungsstarre als so gefährlich empfinden. Geschäftsentwicklungsspezialist Siegfried Lettmann bekräftigt: *„Das Nichtstun ist das größte Risiko – denn sobald ein neues Geschäftsmodell uns am Markt bedrohlich wird, fehlen uns passende Antworten darauf. Der raketenhafte Aufstieg Amazons hat das sehr gut gezeigt. Wir sollten viel daran setzen, dass das im B2B-Sektor nicht genauso verläuft.“*

Dabei hätten wir in Mitteleuropa eigentlich sehr gute Voraussetzungen: Innovation wird großgeschrieben, die Infrastruktur ist gut, die bisherige Entwicklung relativ stabil uvm. Die deutsche Ingenieurskunst etwa wird weltweit geachtet. Was also hält uns zurück? Die Angst, etwas Funktionierendes zu ändern? Das muss man nicht. Im Zweifelsfall muss ein neues Geschäftsmodell nicht einmal das alte ersetzen, sondern kann es auch erweitern, neue, zusätzliche Möglichkeiten schaffen, um neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen oder im Stammmarkt die Durchdringung zu erhöhen. Das senkt auch das Risiko eines neuen Geschäftsmodells ganz erheblich. So entsteht ein „hybrides Geschäftsmodell“[97]. Und sogar wenn man damit das eigene Angebot kannibalisiert, ist es immer noch besser, das wenigstens selbst zu tun.

Natürlich ist nicht für jedes Unternehmen der digitale Weg der richtige. Für viele, wenn nicht die allermeisten, wäre er jedoch eine sinnvolle, wenn nicht notwendige, Ergänzung. ▶

Foto: © depositphotos / Olivier Le Moal

Sogar wenn man das eigene Angebot kannibalisiert, ist es immer noch besser, das wenigstens selbst zu tun.

Neue Konzepte in der Industrie

Die Industrie zeigt eine sehr hohe Branchendynamik und verlangt entsprechende, zukunftsweisende Konzepte. Um hier Beispiele mit starken und innovativen Strategien aufzufinden, muss man nicht weit blicken: Auch in Österreich gibt es etwa mit Atomic (Innovationen wie die Skiproduktion mit Losgröße 1, die hauseigene Mountain Academy etc. waren zu Zeiten der Markteinführung einzigartige Angebote) Beispiele für Produktionsunternehmen, die mit innovativen neuen Geschäftsmodellen Zukunftsstärke und Wachstum schaffen. Atomic war bereits in gröbere Probleme gerutscht, mithilfe der neuen Strategie konnte man die Marktführerschaft aber wiedererringen. Diese Strategie baute zu einem guten Teil auf Möglichkeiten, die damals noch völlig neu waren.

Dennoch: Wenn man von einigen innovativen Start-ups absieht, finden sich unter deutschen und österreichischen KMU und Familienunternehmen nicht viele, die wirklich neue Wege gehen. Dabei gibt es inzwischen eine kaum überschaubare Anzahl an guten und erprobten Methoden, um die vorhandenen Ansätze zu prüfen und gegebenenfalls neue zu erarbeiten. Auch diese sind leider zum größten Teil nicht sehr bekannt, obwohl viele davon, unter Umständen mit fachmännischer Anleitung, relativ einfach zur Anwendung gebracht werden können.

Die große Sorge, etwas falsch zu machen, ist so also nicht haltbar. Innovationen in puncto Geschäftsmodell sind keine Hexerei; und mit dem richtigen Instrumentarium kann das unternehmerische Risiko sehr geringgehalten werden. Die entstehenden Ansätze müssen nicht alles infrage stellen, was man je gewusst hat.

Man denke an den neu gefundenen Erfolg der Traditionsmarke Hilti: Dort war es ein neuer Direktvertriebs-Kanal, der sich als nachhaltig erfolgreich erwiesen hat. Man denke an das Thema des „Warum“, das wir früher angeschnitten haben. Wofür beauftragt uns der Kunde? Bei Hilti kauft ein Kunde über diesen Kanal keine Geräte. Er mietet sie auch nicht. Was der Kunde effektiv kauft, ist eine 100%ige Verfügbarkeit von elektrischen Werkzeugen (über Direktvertrieb).

Der Direktvertriebs-Kanal kreiert dabei auch ein weiteres, wertvolles Asset: Daten. Obwohl vielerorts noch kein kritischer Faktor, wurde bereits gezeigt, wie wichtig Daten künftig sein werden. Unternehmen, die es schaffen, die Kundenbeziehungen zu besitzen, werden hier ganz klare Vorteile haben. Oder, wie sich etwa am Beispiel Toys “R“ Us zeigte, untergehen, wenn sie es nicht tun. (Dort gab man die Kundenbeziehungen für eine kurze, aber folgenschwere Zusammenarbeit mit Amazon her, was wohl maßgeblich zum Fast-Konkurs 2017 beitrug.)

Das Problem dabei, wenn Digitalisierungsfragen immer nur sozusagen nach innen betrachtet werden, ist, dass man zwar überdenkt, wie man eine Leistung erstellt, aber nicht, wie man sie an die Kunden bringt oder welche weiteren Märkte man durch ein angepasstes Geschäftsmodell mit einem bestehenden Produkt erreichen könnte. ●

Foto: © depositphotos / Christian Lagerek

Die Industrie zeigt eine sehr hohe Branchendynamik und verlangt entsprechende, zukunftsweisende Konzepte.

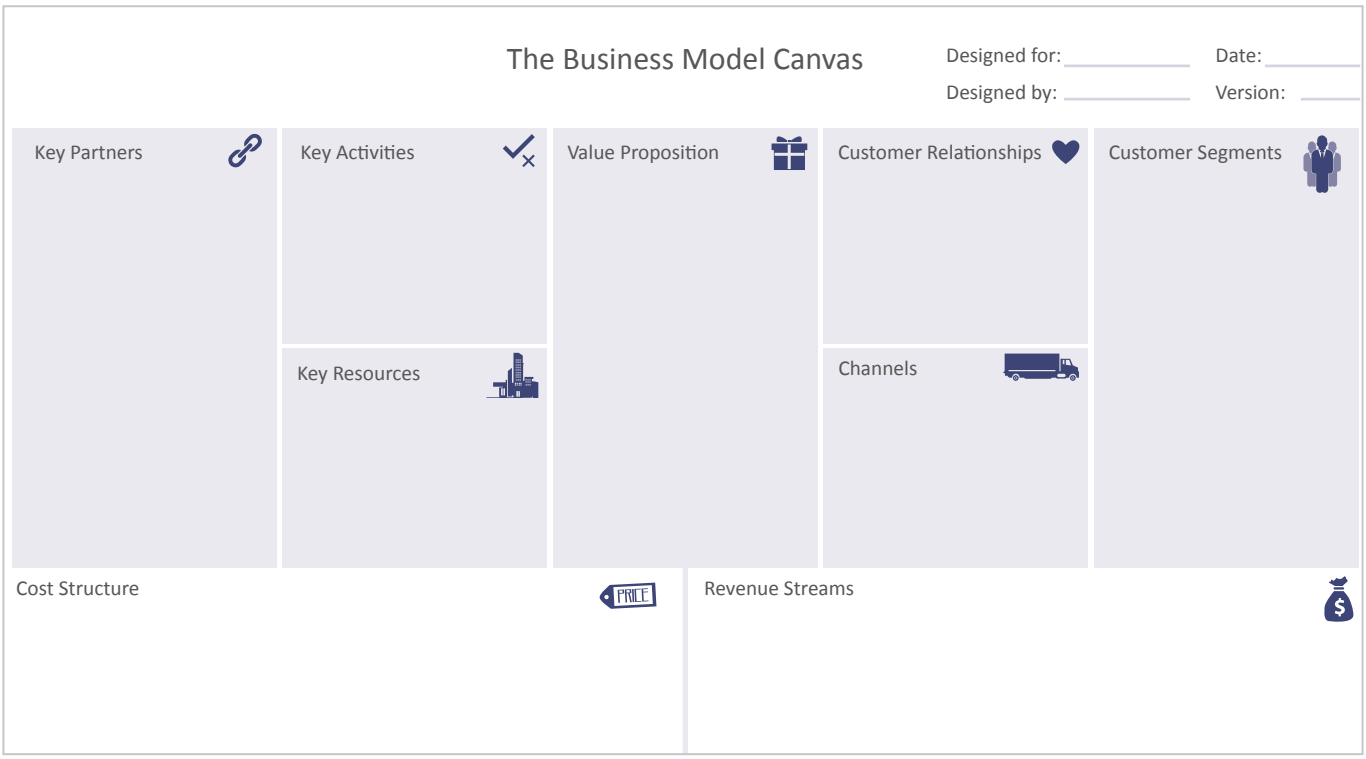
3.3. WIE MAN GESCHÄFTSMODELLE KREIERT

Die Auffindung und Umsetzung neuer, innovativer Geschäftsmodelle ist vor diesen Hintergründen also kritisch geworden. Mitte 2019 zeigte eine Studie von Ernst & Young, dass acht von zehn produzierenden Unternehmen ihre Investitionen in Industrie 4.0 noch steigern wollten.[98] Immer noch spielten neue Geschäftsmodelle dabei nur eine eher kleine Rolle.

„Erst am Ende der Prioritätenliste der Unternehmen steht ‚Entwicklung neuer Geschäftsmodelle'. Nur 22 Prozent der befragten Firmen glauben an dieses Potenzial. Erstaunlich ist dabei, dass sich diese Sichtweise im Verlauf der vergangenen vier Jahre nicht wesentlich geändert hat. Denn die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sollte das wichtigste Ziel von Unternehmen sein, die auf Industrie 4.0 setzen. Hier liegen die wirklich großen Chancen, sich nachhaltig auf die digitale Zukunft einzustellen."[99]

Wie also erschafft man ein neues Geschäftsmodell? Ein guter Ausgangspunkt dafür ist der Business Model Canvas (BMC) von Alexander Osterwalder.[100] Dieser Klassiker ist eine der stringentesten Antworten auf die seit den 1990ern kursierende Frage, wie ein Unternehmen Wert schafft. Nach Osterwalder ist ein Geschäftsmodell *„[…] das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst."*[101] Der BMC schafft also einen Überblick über die eigene Geschäftstätigkeit. Die neun Bereiche (siehe Dar. 20) zeigen alle wichtigen Abhängigkeiten eines Geschäftsmodelles, erzählen sozusagen die Geschichte davon, wie ein Unternehmen Wert schafft. Eine gute „Erfolgsgeschichte" verbindet diese neun Bereiche zu einem einzigen Narrativ. Es erzählt, wie ein Unternehmen erfolgreich ist. Der dazu kompatible Value Proposition Canvas aus Abschnitt 2 dieser Abhandlung behandelte bereits zwei der Felder: Kundensegmente und Wertangebote.

Der Unternehmensentwickler Siegfried Lettmann hat diesen Canvas bereits mehrfach in der Praxis eingesetzt. Bei Maschinenbauer MEIKO beispielsweise erst kürzlich, um Innovationsräume zu definieren, und ein konkretes, praxistaugliches Geschäftsmodell zu entwickeln. Der folgende Ablauf von der Analyse- über die Kreativitätsphase bis hin zum fertig ausentwickelten Geschäftsmodell folgt dem Vorgehen in der Praxis. Das nötige Know-how für die Belegschaft hat der Interim Manager Lettmann durch Schulungen und Workshops eingebracht. Die gesamte Entwicklung nahm nur wenige Wochen in Anspruch. ▶



Dar. 20: Der Business Model Canvas. Quelle: Strategyzer, eigene Darstellung.

Foto: © depositphotos / Laura Louise Churchill

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells

Der BMC bildet also den Ausgangspunkt für die Weiter- oder Neuentwicklung eines Geschäftsmodells. Von dort aus entwickelt man Möglichkeiten, die Kunden durch einen neuen Nutzen zu gewinnen oder seinen Nutzen für bisherige Nicht-Kunden attraktiv zu machen. Vorhandene Betriebsmittel und Kompetenzen bilden dafür den Ankerpunkt. Die einfache Struktur des BMC lädt dabei zum Mitmachen ein. Großformatig ausgedruckt kann er im Team bearbeitet werden. Zuerst, indem man das eigene, bisherige Geschäftsmodell formalisiert.

Einer der großen Vorteile eines explizit gemachten Geschäftsmodells ist, dass der Blick auf die kritischen Elemente gelenkt wird. Hier geht es nicht einfach um das Geschäft als Ganzes – früher eine übliche Sichtweise – sondern um seine einzelnen Bausteine und ihre vielschichtigen Verbindungen zueinander. Wenn dieser Canvas zu Beginn der Arbeit gemeinsam ausgefüllt und erarbeitet wird, hat er im Weiteren auch den wirksamen Nebeneffekt, dass alle „dieselbe Sprache“ sprechen.

Hier geht es nicht einfach um das Geschäft als Ganzes, sondern um seine einzelnen Bausteine und ihre vielschichtigen Verbindungen zueinander.

In Anbetracht der bisherigen Argumentation, dass die Konzentration auf die Technologie den Blick auf die Kunden verstellt, könnte man sagen, dass der BMC sozusagen zu oft von der linken Seite her aufgerollt wird. Im Hinblick auf die letztliche Marktstrategie und die Positionierung macht es aber Sinn, den BMC eher von der rechten Seite her anzugehen. Sonst kann es, wie oben skizziert, geschehen, dass man letztlich ein Angebot hat – aber keinen Kunden dafür. Sozusagen ein „habe Lösung, suche Problem“-Effekt. Die Frage sollte nicht sein, was man verkauft, sondern wem man was wie verkauft. (Und sogar der Terminus „verkaufen“ ist heute nicht mehr überall passend.)

Der BMC ist vor allem dafür gedacht, ein analytisches Verständnis der Wertschöpfung zu entwickeln. Sobald dieses Verständnis vorhanden ist, können in Kreativarbeit neue Geschäftsmodelle erarbeitet werden. Auch dafür gibt es erfolgserprobte Mittel. Im Anschluss an die Beschäftigung mit dem BMC (in Kombination mit den Ansätzen der Value Proposition) kann man beispielsweise mit den St. Galler Business Model Patterns[103] sehr gut arbeiten.

Diese fußen ursprünglich auf einem umfangreichen Forschungsprojekt unter Einbeziehung des Center for Design Research der Universität Stanford und Vertretern erfolgreicher Unternehmen. Das Forschungsergebnis: Neun von zehn tatsächlich angewendeten Geschäftsmodellen sind im Grunde neue Kombinationen von sog. Geschäftsmodell-Mustern, die es bereits gibt. Insgesamt 55 solcher „Business Model Patterns/ Geschäftsmodellmuster“ konnten die Forscher entdecken. Sie beantworten letztlich alle eine bestimmte Frage: Was bietet man dem Kunden wie an – und wie kommt dabei Ertrag zustande?

Diese Geschäftsmodell-Muster zieht man nun heran und vergleicht sie in zwei Schritten mit dem eigenen Geschäftsmodell. Man wählt zuerst ähnliche aus, und dann solche, die sich möglichst stark vom eigenen unterscheiden. Dabei beantwortet man im Team jeweils die Frage, was sich für das eigene Unternehmen verändern

würde, wenn man eines der Vergleichsmuster adaptierte. Wie würde die Wertschöpfung und das Verhältnis zu den Kunden sich verändern? In dieser Kreativphase werden systematisch durch unterschiedliche Baustein-Kombinationen Geschäftsmodell-Prototypen entwickelt, die für die eigenen Vorhaben und Voraussetzungen aussichtsreich scheinen. (Natürlich gibt es noch andere Herangehensweisen, die man in einer Geschäftsmodell-Entwicklung einsetzen kann.)

Zum letztlich ausgewählten Modell werden im Anschluss die Voraussetzungen identifiziert, die in der Wirklichkeit zutreffen müssen, damit die Überlegung stimmt. Nur wenn diese Hypothesen haltbar sind, ist das Geschäftsmodell auch markttauglich. Deshalb wird jede einzelne Hypothese auf ihre Gültigkeit hin geprüft. Wer hier sehr genau arbeitet, kann das Risiko einer Fehlentwicklung entscheidend senken. Beispiel für einen einfachen Hypothesentest:

Hypothese: Ein Kunde ist bereit und in der Lage, auch komplexe Produkte wie Produktionsmaschinen selbst zu konfigurieren.

Test: Gibt es bereits mehr als zehn derartige Systeme, die etabliert und erfolgreich sind? Wenn ja, gilt die Hypothese als bestätigt, wenn nein, dann nicht.

Bei negativem Testausgang wird der Geschäftsmodell-Entwurf iterativ so verändert, dass die (negative) Hypothese nicht mehr Teil des Geschäftsmodelles ist. Anhand der Van-Westendorp-Methode[104] kann im Anschluss die Preisbereitschaft für die neue Lösung ermittelt werden, um die wichtigen Preispunkte zu ermitteln. Anschließend wird ein Business Case erstellt und die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells bewertet.

Durch systematische Anwendung des Business Model Canvas, des Value Proposition Canvas und der St. Galler Geschäftsmodellmuster kann so in einem überschaubaren Zeitraum ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden. Eine gewissenhafte Prüfung der Hypothesen des ausgewählten Geschäftsmodells gibt Sicherheit, dass ein Geschäftsmodell mit großer Wahrscheinlichkeit auch in der Praxis funktionieren wird. Wie gesagt, folgte die Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells beim Maschinenbauer MEIKO durch den Interim Manager Siegfried Lettmann ebenso diesem Ablauf. Schon das bereits angesprochene ICD-Whitepaper zeigte nicht nur, dass fast die Hälfte der stark wachsenden Unternehmen in puncto Geschäftsmodell-Innovationen auf die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten setzen – es zeigte auch, dass diese Unternehmen signifikant erfolgreicher sind als jene, die nicht mit externen Partnern zusammenarbeiten: „Der Vergleich zwischen schnell und langsam wachsenden Firmen verdeutlicht zudem: Organisationen profitieren von einer fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit und der Einbindung von externem Know-how.“[105]

Foto: © depositphotos / keng po leung

Foto: © depositphotos / Jan Anders Gustav Sandvik

Erfolgsfaktor Wissen

Externes Wissen ist also ein Erfolgsfaktor. Aber auch auf dem bereits im Unternehmen vorhandenen, eigenen Wissen sollte bei solchen Unterfangen besonderes Augenmerk liegen. Oft ist im Unternehmen mehr Wissen gespeichert als man glaubt. Vertrieb und Service sind typische Bereiche, die durch ihre häufigen Kundenkontakte wertvolle Informationen beisteuern können. Noch wichtiger wird ihre strategische Mitarbeit, weil immer mehr vertriebliche und servicemäßige Leistungen zu den eigentlichen Produkten hinzutreten, um so neue Wertangebote zu schaffen. Immer öfter macht es Sinn, Vertrieb oder Service direkt in das Wertangebot zu integrieren, um den Kunden ein rundes und vollendetes Erleben bieten zu können. Wenn entsprechende Kompetenzen vorhanden sind, könnte der Vertrieb/Service sogar zum (Mit-)Verantwortlichen für das Geschäftsmodell gemacht werden.

Es besteht kein echter Grund dafür, dass sich so viele Unternehmen nicht an die Schaffung neuer Geschäftsmodelle wagen. Das wesentlich größere Risiko ist es, keine neuen Wertangebote zu erarbeiten. Man muss sich mit dem Umfeld mitentwickeln, sonst wird man früher oder später abgehängt. Wir möchten hier auf die eingangs angeführten Studienergebnisse zurückverweisen: Vier von zehn Unternehmen fürchten, dass das aktuelle Geschäftsmodell in fünf Jahren kein Wachstum mehr erzeugen kann. Peter Kuhle, der seit mehr als zehn Jahren Effizienzprogramme und Transformationen anleitet, warnt in diesem Zusammenhang: „Vor allem datengetriebene Geschäftsmodelle brauchen Vorlaufzeit! Predictive maintenance-Angebote beispielsweise benötigen, wie alle Angebote, die auf Big Data basieren, eine bestenfalls mehrjährige Datengrundlage. Unternehmen, die mit diesen Themen immer noch sehr zögerlich umgehen, laufen große Gefahr, in den wachsenden Marktstrukturen von einer ebenso anwachsenden Zahl an Mitbewerbern überholt zu werden. Am besten wäre es freilich, wenn man überhaupt selbst agieren kann – wenn man aber nicht einmal reagieren kann, wird guter Rat teuer.“

Es ist deshalb längst an der Zeit, die eigene Differenzierung und neue und zielführende Wertangebote zu entwickeln – dass man dabei

Differenzierungsmöglichkeiten und Innovationen, die nur im bereits bekannten Rahmen passieren, ergeben selten wirklich Neues.

Foto: © depositphotos / Dmitrii Shironosov

nicht immer nur auf die Produkte schielen sollte, wurde bereits umfassend angesprochen. Nicht nur das Kernprodukt selbst kann einen Mehrwert bieten, sondern auch die Art und Weise, wie das Angebot letztlich seinen Weg zum Kunden findet. Das gilt besonders im Zeitalter der Mobilität und komplexen Umfeldern. Wer seinen Kunden Arbeit abnehmen kann, Sicherheit vermittelt, ist der Konkurrenz auch bei mehr oder weniger austauschbaren Produkten einen Schritt voraus. Es hat einen Grund, weshalb Innovationsbemühungen vor allem der digitalen Vorreiter so häufig mit Vertriebs- oder Service-Leistungen zu tun haben – manche sprechen in puncto B2B-Vertrieb sogar bereits von einem „Innovationswettkampf“[106]. Diese Innovationen kommen erkennbar bei den Kunden an und differenzieren so wirksam. Mit digitaler Unterstützung lassen sich etwa kommunikative Fragestellungen lösen, an denen man früher gescheitert wäre.

Zusätzlich sollte man sich angewöhnen, alle Geschäftsmodelle regelmäßig zu prüfen und gegebenenfalls auch einer Aktualisierung zu unterziehen. Repetitio est mater studiorum. ●

Gerade bei den führenden Unternehmen der Digitalisierung liegt häufig ein verstärktes Augenmerk darauf, jene Bereiche vorrangig zu digitalisieren, die direkten Kundenkontakt pflegen. Das hat nicht nur den Effekt, dass für die Kunden einiges flexibler und einfacher wird, sondern erlaubt es den Anbietern auch, frühzeitig mit der Analyse der Kundenkontakte zu beginnen. Aber Achtung: Es geht hier nicht rein um die eigene Effizienz, sondern hauptsächlich um die Kundenzufriedenheit. Chatbots und automatisierte Anrufbeantworter, die Anrufer mühselig per Spracheingaben von Menü zu Menü schicken, nehmen den Anbietern zwar Arbeit ab – stoßen den Kunden aber mitunter auch sauer auf. Gerade im B2B-Bereich suchen viele Kunden nach wie vor auch den menschlichen Kontakt. Digitalisierung und Automatisierung soll hier nicht bedeuten, dass der Weg zu einem persönlichen Gespräch für die Kunden erschwert oder gar versperrt wird. Für die Kunden sollten stets beide Möglichkeiten zur Auswahl stehen.

3.4. EXKURS: WESHALB ES SINNVOLL IST, VON ANDEREN BRANCHEN ZU LERNEN

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Wertangebote sollte man auch versuchen, ein wenig out-of-the-box zu denken. Dabei können, wie bereits beschrieben, die St. Galler Business Model Patterns nützlich sein, aber auch, bewusst branchenfremde Zugänge zu überdenken.

Denn ein Hindernis auf dem Weg zu innovativen, zukunftstauglichen Geschäftsmodellen ist die Tatsache, dass viele Ideen und Leistungsangebote stets in den (Denk-)Grenzen der eigenen Branche bleiben. Warum soll in heutigen Zeiten die vielgepriesene „Branchenerfahrung" noch ein Vorteil sein? Warum der Vertriebsleiter ein Branchen-Insider? Wie sollen Branchen-Logiken durchbrochen werden und neue, differenzierende Wege entstehen? Lösungen, die so entstehen, bewegen sich immer noch in der Logik und innerhalb der Grenzen der Branche. Das erschwert das Auffinden von wirklich neuartigen Ideen.

Nicht durch eingefahrene Zugänge einengen lassen

Achten Sie darauf, sich nicht durch branchenübliche Beschreibungen und Zugänge einengen zu lassen. Vielleicht ist es möglich, sich von längst etablierten Zugängen zu verabschieden.

So geschehen etwa bei der SIHGA GmbH: Siegfried Lettmann hat dort als Interim Manager bei der Entwicklung eines neuen, innovativen Geschäftsmodells für den Vertrieb von Holz-Terrassen unterstützt. Das Problem lag dort nicht eigentlich im Produkt – den Terrassen selbst. Vielmehr war für die Kunden problematisch, dass die Anschaffung einer solchen – wenigstens in Österreich – ein sehr aufwendiger und komplizierter Prozess war. Mehrere, teilweise sehr unterschiedliche Anbieter von Tischlereibetrieben bis hin zu Gartengestaltern buhlten hier um die Gunst der Kunden. Dass es sehr viele unterschiedliche Realisierungsmöglichkeiten (angefangen bei den Materialien selbst, über die Befestigungsmöglichkeiten bis hin zu den verschiedenen Untergrund-Konstruktionen) für Holzterrassen gibt, machte es nicht leichter. Preisliche Transparenz war ebenso wenig gegeben, wie klare Informationen darüber, welche Bauweisen in bestimmten Situationen zu bevorzugen wären etc. Kurz: Der gesamte Markt war sehr ineffizient und für die Kunden mehr als unübersichtlich.

Wäre man in dieser Logik geblieben, hätte sich daran auch nichts geändert. Man beschloss aber stattdessen, die Art und Weise, wie Terrassen angeboten werden, völlig neu zu fassen. Das neu entwickelte Geschäftsmodell betrachtet den Markt aus der Sicht der Kunden und soll ihren Schmerzpunkten abhelfen. Das Ergebnis ist ein multiplizierbares, digitales Geschäftsmodell: Die Kunden können nun mit einem leistungsstarken Produktkonfigurator ihr Wunschmodell in einem Baukastenprinzip zusammenstellen – ähnlich zu einer Einbauküche. Man kreierte dafür drei Preissegmente: Ein Premium-, ein Mittelklasse- und ein Einsteigerangebot sorgen für Preistransparenz. Direkt auf der Webplattform können sogar Fotos eigener Immobilien hochgeladen werden – man sieht nicht nur, wie die fertige Terrasse am eigenen Haus aussehen würde, sondern kann unmittelbar ein (anbieterseitig verbindliches) Preisangebot erhalten. Der Auftrag an unterschiedliche Gewerke, etwa für die Erdarbeiten oder die Elektrik, wie früher nötig, fällt weg. Die Wunschterrasse wird mit einem einzigen Klick beauftragt, die letztliche, schlüsselfertige Auslieferung erfolgt über Franchisenehmer – allesamt Tischlereibetriebe. Für die Kunden war es noch nie so einfach und transparent, eine Terrasse

> **Oft ist im Unternehmen wesentlich mehr Wissen gespeichert als man glaubt.**

anzuschaffen. Das wurde erreicht, indem man eben nicht in der Branchenlogik blieb. Zurzeit ist dieses Angebot konkurrenzlos.

Neuartige Wertangebote

Hier wurde ein neuartiges Wertangebot erzeugt, das andere Anforderungen der Zielgruppe anspricht, als das bisher der Fall war. Neue Vertriebs- und Kommunikationswege („Channels“) machen es möglich. Das neue Geschäftsmodell, so ist Lettmann überzeugt, könnte den gesamten Terrassenmarkt neu strukturieren. Wie bereits beschrieben: Wer den Kunden mehr Sicherheit, mehr Bequemlichkeit bietet, kann sich so einen langfristigen Vorteil schaffen. Hilfreich dabei – auch das zeigt das Beispiel eindrücklich – ist es, wenn das eigene Denken nicht den Produkten verhaftet bleibt, sondern auch andere Kundenanforderungen berücksichtigt.

In vielen Fällen können Substitutionsprodukte oder komplementäre Leistungen (i.d.R. Dienstleistungen) außerhalb der eigenen Branche einen ersten Orientierungspunkt schaffen. Stellen Sie sich auch die Frage, wieso gewisse Zielgruppen/Segmente Ihr Angebot (noch) nicht nutzen oder ob es andere Herausforderungen gibt, die Sie mit den vorhandenen Kompetenzen schultern könnten.

Eine der Achillesfersen jahrelanger Branchenerfahrung ist, dass man gewisse Fragen nicht mehr stellt. Einfach, weil man überzeugt ist, die Antworten schon zu kennen. Das verleitet auch in der eigenen Argumentation zur Routine – obwohl sich die Kundenanforderungen eventuell verändern, oder das sogar schon getan haben. Wenn Sie die Branchenerfahrung ausklammern, können Sie vielleicht Faktoren sehen, die bisher von der Branchenlogik verdeckt waren. Objektive Perspektiven sind hier wertvoll.

Den Wahrnehmungstunnel verlassen

Klammern Sie Branche und Produkte aus, bleibt nur mehr die Arbeit an Lösungsmöglichkeiten für die Probleme der Kunden. Es ist aber nicht einfach, den Wahrnehmungstunnel zu verlassen. Wir alle haben ihn. Aber die Kunden – auch langjährige – entwickeln neue Anforderungen. Vielleicht wissen sie das sogar selbst nicht, bis ein bestimmtes Angebot an sie herangetragen wird.

Differenzierungsmöglichkeiten und Innovationen, die nur im bereits bekannten Rahmen passieren, ergeben selten wirklich Neues. Wer sehr tief in der Branche verankert ist, tut sich wesentlich schwerer dabei, die ausgetretenen Pfade der Branchenlogik zu verlassen. Etwas neu zu machen, bedeutet immer auch, es anders zu machen. Deshalb: Weniger Fokus auf den Wettbewerb, mehr Konzentration auf die eigenen Kompetenzen und Stärken. ▶

Ein Hindernis auf dem Weg zu innovativen, zukunftstauglichen Geschäftsmodellen ist, dass viele Ideen und Leistungsangebote stets in den (Denk-)Grenzen der eigenen Branche bleiben.

Foto: © zerbor - Fotolia

3.5. FAZIT: WAS BEDEUTET DAS ALLES FÜR VERTRIEB UND SERVICE?

Wir beschließen das Kapitel zum Thema Geschäftsmodelle mit einem Ausblick darauf, wie moderne Wertangebote beschaffen sind.

Wie bereits erwähnt, verlieren die Produkte selbst immer mehr ihren differenzierenden Charakter – falls sie ihn noch haben. Die Märkte sind längst reine Käufermärkte mit hoher Transparenz und intensivem Wettbewerb geworden. Das verändert die Rolle kundennaher Bereiche wesentlich und nachhaltig. So ist es nicht verwunderlich, dass der Wandel auch und im Speziellen in Vertrieb und Service besondere Chancen eröffnet.

Immerhin: Viele Schmerzpunkte haben nicht direkt mit Produkten zu tun, sondern mit der Art und Weise, wie sie bereitgestellt werden. Manchmal sind es sogar Marktineffizienzen selbst, die so adressiert werden. Also: Alles neu? Nein, aber die Möglichkeiten, um alte Problemstellungen zu lösen, sind maßgeblich angewachsen.

Der Wandel eröffnet speziell in Vertrieb und Service besondere Chancen.

Vertrieb und Service in der digitalen Ära

Die Aufgaben des Vertriebs ändern sich allein schon deshalb, weil er als Informationsquelle für die Kunden weitaus weniger wichtig ist als früher. Die Kunden können – und wollen – sich selbsttätig informieren, diese Aufgabe fällt damit für den Vertrieb nicht weg, ihre Bandbreite ändert sich aber. Dieser Faktor betrifft auch den Zeitpunkt, an dem der Vertrieb in den Beschaffungsprozess einsteigen sollte. Der Vertrieb ist heute dafür da, eine möglichst lange und vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden aufrecht zu erhalten.

Dafür muss er ein kompetenter Lösungspartner der Kunden werden. Das Ziel ist es, den eigenen Vertrieb als strategischen Lösungs- und Entwicklungspartner bei den Kunden zu etablieren. Er muss dafür aber auch die entsprechenden Kompetenzen entwickeln und in diese neue, beratende Funktion hineinwachsen. In seiner künftigen Funktion wird der Vertrieb Bedarf

nicht nur zeitnah erkennen, in letzter Instanz soll er bereits an Bord sein, wenn der Bedarf überhaupt entsteht, und die Kunden bei deren Unternehmens-Entwicklung begleiten. Außerdem: Digitale Kompetenz, Lead Mining, early signals, Big Data und predictive analytics werden die Basis erfolgreichen Vertriebs. So wandern ehemals zur Marketing-Kommunikation gehörende Aufgaben zum Vertrieb. Ein weiteres Symptom dafür, dass Vertrieb und Marketing zunehmend untrennbar werden.

Service löst Kundenversprechen ein

Ähnliches gilt für Service-Bereiche. Sie sind wichtige Elemente, wenn es darum geht, moderne Kundenversprechen überhaupt einlösen zu können. Weil der Service ein sehr breites Aufgabenfeld betreut, werden sich hier digitale Möglichkeiten immer mehr durchsetzen, allein schon, um die Koordination zu verbessern und Komplexität zu verringern, aber insbesondere auch, um einen durchgehenden Betrieb der eigenen Produkte zu ermöglichen. Schnelligkeit ist dafür ein wichtiger Faktor. Auch Service ist ein bedeutender Informationsgeber – und kann damit wesentlich zu genau abgezielten Innovationsvorhaben beitragen.

Daneben wird der Service auch in Zukunft als zusätzlicher Vertriebskanal immer wichtiger. Hier sprechen die eigenen Techniker mit jenen der Kunden unter sich – Empfehlungen und dergleichen haben eine hohe Glaubwürdigkeit. Durch Cross- und Upselling wird der Service so für mehr Umsatz sorgen. Und wie der Vertrieb wird auch der Service-Bereich eine maßgebliche Rolle im langfristigen Erhalt der Kundenbeziehungen spielen.

Unter diesen Gesichtspunkten wundert es nicht, dass Vertrieb und Service immer häufiger Teile der Wertangebote werden. Unternehmensentwickler Siegfried Lettmann erklärt: *„Wenn die Differenzierung über die Produkte selbst schwerer wird, schafft man die so wichtigen Unterscheidungsmerkmale durch komplementäre Leistungen.“* In diese Richtung blickte Ida Auken, als sie im World Economic Forum prognostizierte, dass es 2030 keine Produkte mehr geben würde, sondern nur mehr Dienstleistungen. Diese Entwicklung hat bereits begonnen und nimmt zusehends Fahrt auf. ●

Wenn die Differenzierung über die Produkte selbst schwerer wird, schafft man die so wichtigen Unterscheidungsmerkmale durch komplementäre Leistungen.

Foto: © denisismagilov - Fotolia

4. ABSCHNITT:

VERTRIEB, SERVICE UND KUNDEN

Vertrieb und Service hatten schon immer eine Vielzahl von Kundenkontakten und damit schon von je her einen bedeutenden Anteil an der heute so wichtigen Customer Experience. Diese bisherigen, sozusagen klassischen, zumeist persönlichen Kontakte der B2B-Welt können in der digitalen Welt wesentlich erweitert werden. Bessere Kundenkontakte, in Verbindung mit den erfassten Daten, helfen den Unternehmen, ihre Kunden besser zu verstehen und die Kommunikation zu intensivieren und zu individualisieren.

Foto: © depositphotos / Tatiana Badaeva

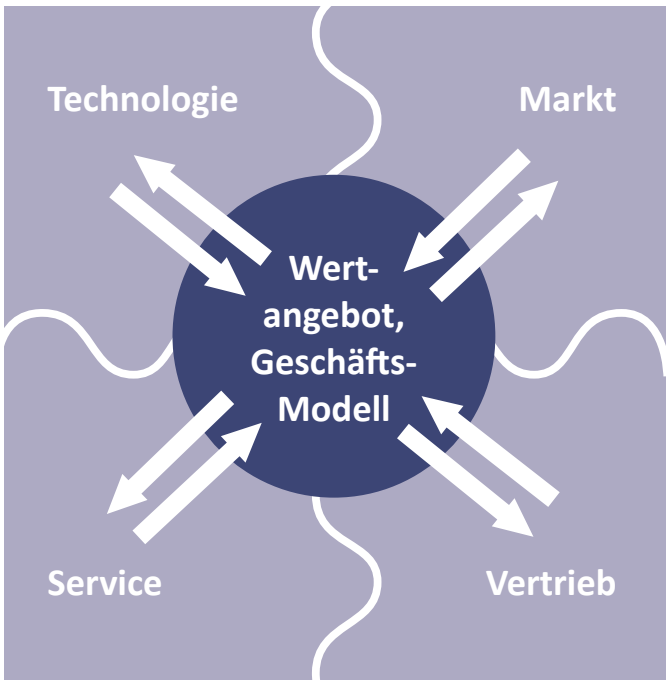
Vertrieb und Service hatten schon immer eine Vielzahl von Kundenkontakten und damit schon von je her einen bedeutenden Anteil an der heute so wichtigen Customer Experience. Die bisherigen, sozusagen klassischen, zumeist persönlichen Kontakte der B2B-Welt können in der digitalen Welt wesentlich erweitert werden. Bessere Kundenkontakte, in Verbindung mit den erfassten Daten, helfen den Unternehmen, ihre Kunden besser zu verstehen und die Kommunikation zu intensivieren und zu individualisieren.

Sehr oft haben derartige Themen den Duktus einer Bringschuld – man darf dabei nicht übersehen, dass eine gute, strategische Digitalisierung sich auszahlt: Ergebnisse aus der Marktforschung (von IDC) zeigen bei führenden Unternehmen der Digitalisierung einen achtmal höheren Umsatz, siebenfach höhere Kundenzufriedenheit sowie eine viermal höhere Mitarbeiterzufriedenheit![107]

Bei vielen Einkäufern ist „Verständnis“ auch heute noch eines der wichtigsten Kaufargumente.[108] Und dieses Verständnis kann man gut zeigen, während der Kunde ganzheitlich begleitet und betreut wird. Die Kundenkommunikation ist der meistgenannte Erfolgsfaktor der Digitalisierung, wie der BMWi „Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018“[109] feststellt. Capgemini kam zu dem Ergebnis, dass 81 % der Kunden für ein besseres Kundenerlebnis sogar mehr ausgeben würden.[110] Und bestätigte dazu abermals, dass die Selbsteinschätzung der Unternehmen in puncto Kundenzentrierung und -Erfahrung deutlich besser ist als die Bewertung durch die Kunden (Delivery Gap). 78 % der Unternehmen hielten sich für kundenzentriert – aber nur 7 % der Kunden sahen das ebenso …[111]

Wichtige Ansatzpunkte sind also die Customer Journey und die Customer Experience, das Kundenerleben. Vertrieb und Service ermöglichen eine verbesserte Bearbeitung von Kundenanforderungen – und damit eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges.

Die neuen Möglichkeiten erlauben eine genau auf die Kunden ausgerichtete Customer Journey. Sie ist einer der signifikanten Vorteile der Digitalisierung und sollte bei allen Weiterentwicklungen im Auge behalten werden. Man sollte für jede einzelne Phase eine entsprechende Strategie und durchdachte Maßnahmen vorhalten können.



Dar. 21: Die Trennungen zwischen den einzelnen Bereichen werden immer unschärfer. Die Geschäftsmodelle und Wertangebote bringen die Teile zusammen.

Um das diesbezügliche Potenzial auszunutzen, sind neue oder verbesserte Geschäftsmodelle nötig, wie etwa PwC-Geschäftsführer Dr. Peter Bartels, Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand, betont.[112] Häufig werden Vertrieb und Service ein kritischer Bestandteil dieser Geschäftsmodelle sein – deshalb müssen auch sie sich mit den Kunden mitentwickeln, oder bestenfalls den Kunden sogar einen Schritt voraus sein. ●

Dar. 22: Typische Phasen der Customer Journey. Eigene Darstellung.

Foto: © depositphotos / Pitinan Piyavatin

4.1. DIE NEUE QUALITÄT DER INNOVATION

Vertrieb und Service schaffen Differenzierung, haben die beste Kundenkenntnis – und die meisten Kommunikations-Schnittstellen zu den Kunden. Immer häufiger werden sie also zu kritischen Komponenten des Wertangebots und nehmen Schlüsselpositionen in den Geschäftsmodellen von heute und morgen ein, wie Peter Kuhle erklärt, der bereits mehrfach Vertriebs- und Serviceeinheiten für seine Auftragsunternehmen weiterentwickelt und auf die modernen Herausforderungen ausgerichtet hat.

Die ersten Vorreiter auf diesem Gebiet gibt es schon länger. Man denke etwa an Hilti. Dort werden Produkte auch innoviert, aber seinen andauernden Höhenflug hat das Unternehmen nicht durch neue Produkte geschafft, sondern, indem es Vertrieb und Service neu gedacht hat. Hiltis neues Wertangebot fokussiert die eigentlichen Produkte gar nicht mehr – man ist dazu übergegangen, in Kundenanforderungen zu denken, und keine Produkte, sondern sozusagen Arbeitsergebnisse zu verkaufen. Der Vertrieb der eigentlich kostspieligen Geräte erfolgt über länger andauernde Verträge, bei denen die hohen, initialen Anschaffungskosten für die Kunden wegfallen – durch langfristige Kundenbeziehungen und regelmäßige Zahlungen kommt Hilti aber dennoch an sein Geld. Das alles für eine Pauschale, der Kunde kauft also „verfügbare E-Werkzeuge“ für eine bestimmte Zeit – und muss damit nicht einmal im Vorfeld genau entscheiden, welche Geräte er brauchen wird. Die Leistungserstellung erfolgt All-In: Werkzeuge, Wartung, Reparatur, Ersatz etc. Der bedeutendste Faktor dieser langen Kundenbeziehungen ist ein Service-Bereich, der unkompliziert für die Einhaltung der Wartungen, Reparaturen und dergleichen sorgt.

Vertrieb und Service werden immer häufiger zu kritischen Komponenten des Wertangebotes.

Nutzen statt kaufen

Das traditionelle „wir verkaufen Werkzeuge“ ist übergegangen in ein „wir stellen sicher, dass die nötigen Mittel für Ihre Aufgaben immer präsent und einsatzfähig sind“. Der „nutzen statt kaufen“-Ansatz ist für die digitale Wirtschaft nicht unüblich („Everything-as-a-service“).

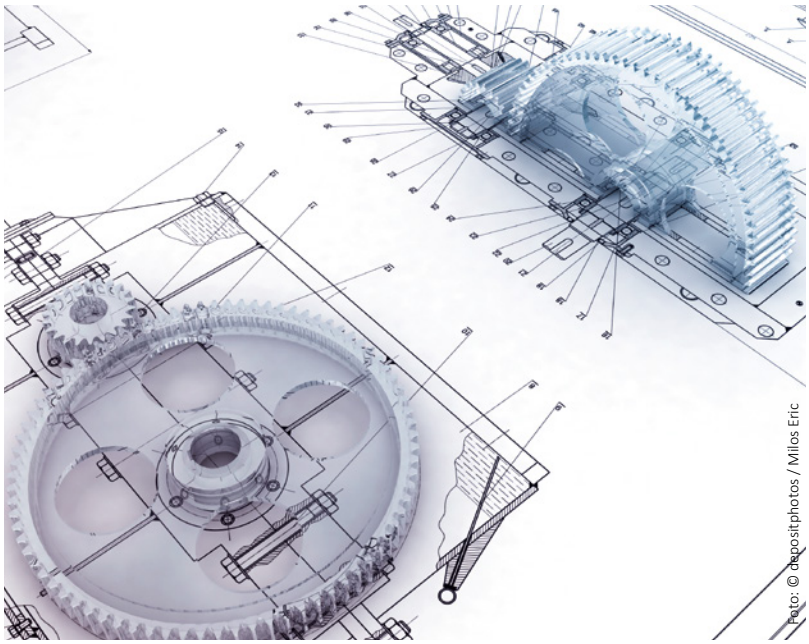


Foto: © depositphotos / Milos Eric

Foto: © depositphotos / Matej Kastelic

Rolls-Royce verkauft seine Flugzeugturbinen nicht mehr, sondern stellt sie im Zuge seines „Total Care"-Programms den Fluggesellschaften zu Verfügung. Abgerechnet wird in Leistungsstunden. Durch Datenanalysen und proaktive Wartung schafft man höhere Betriebsbereitschaft bei den Turbinen und geringere Kosten für die Kunden. Im nächsten Schritt soll KI eingesetzt werden, um diese Entwicklung weiter voranzutreiben.[113]

Wie das AIT (Austrian Institute for Technology) festgestellt hat, besteht eine enge Wechselwirkung zwischen Industrie 4.0 und der Innovation von Dienstleistungen.[114] Das hat mehrere Gründe: Zuerst, dass durch die digitalen Prozesse Daten anfallen, die bei der zielgerechten Entwicklung solcher Dienstleistungen sehr wertvoll sein können – neue und intensivere Kundenkontakte tragen ihr Übriges dazu bei, dass man Bedarfe frühzeitig erkennt und selbst adressieren kann, bevor andere Anbieter einspringen. Die entsprechenden Dienstleistungen wirken als Datenquelle zurück in Bereiche wie die Produktentwicklung.

Dazu steigern „mitdenkende" Werkstücke und andere cyber-physische Elemente die Komplexität der Anwendungen. Da scheint es naheliegend, dass Anbieterunternehmen sich auch hier hilfreich betätigen. Vor allem, wenn etwa die digitalen Kompetenzen bei den Herstellern tiefgehender sind als bei den Kundenunternehmen. Auch diese „smarten" Produkte werfen wieder Daten ab.

Sven Zehl von Bitkom erklärt: *„Dank der gewonnenen Daten aus smarten Produkten können Hersteller dem Kunden neben dem Produkt als solches etwa auch individuelle, datenbasierte Dienstleistungen, so genannte Smart Services, anbieten."*[115] (Näheres zum Thema „Smart Services" finden Sie in Kapitel 4.7.) Interviews mit Industrieunternehmen ergaben jedenfalls, *„[…] dass die Unternehmen Dienstleistungen als integralen Bestandteil ihrer Industrie 4.0-Strategien und ihres gesamten Angebots […] sehen und neue Dienstleistungen basierend auf und komplementär zu ihrem Hauptprodukt […] entwickeln."*[116]

Wiederum spielt dabei die Monetarisierung eine wichtige Rolle. Damit die Kunden bereit sind, für die (ergänzenden) Dienstleistungen auch (ergänzend) zu zahlen, müssen diese Dienstleistungen einen klaren, wahrnehmbaren Nutzen und ein ebenso klares Wertangebot haben. Sie sollten also kein peripherer Prozess sein, bzw. als solche inszeniert werden, sondern ein Kern der Leistung. Deshalb sind entsprechende Geschäftsmodelle so wichtig geworden – und wie im Folgenden gezeigt wird, spielen Vertrieb und Service in diesen Kontexten oft eine erfolgskritische Rolle. ●

4.2. VERTRIEBS-INNOVATIONEN: VERTRIEB IN ZEITEN VERÄNDERTER KUNDENBEZIEHUNGEN

Eine Vorbemerkung zu diesem Abschnitt: Die Autoren halten die oft rigide Trennung von Marketing und Vertrieb weder für sinnvoll noch zeitgemäß. Wenn im Folgenden von „Vertrieb" die Rede ist, schließt das immer auch das Marketing mit ein.

Grundsätzlich: Es zahlt sich nachweislich aus, den Vertrieb digitaler zu machen: *„Unternehmen mit einem breit digitalisierten B2B-Vertrieb sind profitabler und wachsen schneller als die weniger digitalisierte Konkurrenz"*, so eines der eindeutigen Ergebnisse einer kooperativen Studie[117] der Ruhr-Universität Bochum und der Boston Consulting Group (BCG). An erster Stelle der Dinge, die digital führende Unternehmen richtig machen, führt die Studie den *„[…] vollen Durchblick in Bezug auf die Customer Journey"*[118] an.

Die Kenntnis der Customer Journey ist also ein gewichtiger Wettbewerbsvorteil und soll unter anderem einen möglichst hohen Customer Lifetime Value schaffen. Kundenbindung und -zufriedenheit können wesentlich einträglicher sein als ein singulärer Abschluss. Das wirkt sich besonders auf kundennahe Bereiche wie den Vertrieb aus. Der Vertrieb feiert im B2B-Sektor in diesen Zusammenhängen eine regelrechte Renaissance.[119]

Heutige Kunden sind mächtiger und anspruchsvoller geworden. Wenn ein Unternehmen die Kundenerwartungen nicht erfüllt, sucht der Kunde einen anderen Anbieter – in den heutigen Strukturen geht das relativ schnell und einfach. Wenn ein anderer Anbieter noch dazu mit einem besseren Nutzenversprechen aufwartet, umso besser für die Kunden. Üblicherweise passiert das, ohne dass der wechselnde Kunde Bescheid gibt, bzw. die Gründe für den Wechsel mitteilt.

„Wenn ein Unternehmen die Kundenerwartungen nicht erfüllt, sucht der Kunde einen anderen Anbieter – in den heutigen Strukturen geht das relativ schnell und einfach.

Kundendaten nutzen

Problematisch ist in dieser Hinsicht, dass viele Unternehmen das Verhalten ihrer Kunden nicht gut genug beobachten, etwa, indem entsprechende Daten ausgewertet werden. 30 % der Unternehmen erheben laut einer Bitkom-Studie gar keine Daten.[120] Jene Unternehmen, die Daten aufzeichnen, werten diese wiederum häufig nicht aus: So befragte etwa Bitkom im Rahmen derselben Studie Unternehmen ab 20 Mitarbeitern, die Daten an unterschiedlichen Touchpoints erheben, in welcher Hinsicht diese Daten tatsächlich verwertet wurden. Das Ergebnis war ernüchternd. So sind „Web Analytics" als einziger Posten bereits relativ weit verbreitet, an einer Personalisierung oder Segmentierung arbeiten, ebenso wie an einer Optimierung des bisherigen Auftritts auf solider Datenbasis, nur sehr wenige. Sogar Apps werden kaum beobachtet. Kurz: Analyse- und Optimierungstools für den eigenen digitalen Auftritt setzen nur sehr wenige umfassend ein.[121]

So wird es klarerweise schwierig, die Gründe für die Kundenabwanderung ausfindig zu machen – wie gesagt: die Kunden selbst geben üblicherweise nicht Bescheid. Eine gewisse Abwanderungsrate ist dabei normal. Für den B2B-Bereich werden 11 % jährlich als üblicher Wert angenommen.[122]

Bei den Gründen für diese Kundenabwanderungen betrachtet man dabei drei Kategorien: Gründe, die das Anbieterunternehmen betreffen (etwa schlechten Service, schwaches

Preis-Leistungs-Verhältnis etc.), welche, die die Kunden betreffen (Neuorientierung, Umzug etc.), und solche, die den Wettbewerb betreffen (durch bessere Preise, höhere Zielgruppenorientierung oder auch bessere Reviews in Fachportalen).[123]

Vor allem, weil längere Kundenbeziehungen auch bei den Monetarisierungsmodellen eine wachsende Rolle spielen, sollte verstärktes Augenmerk darauf liegen, Abwanderungsgründe herauszufinden und ihnen entsprechend entgegenzuwirken.

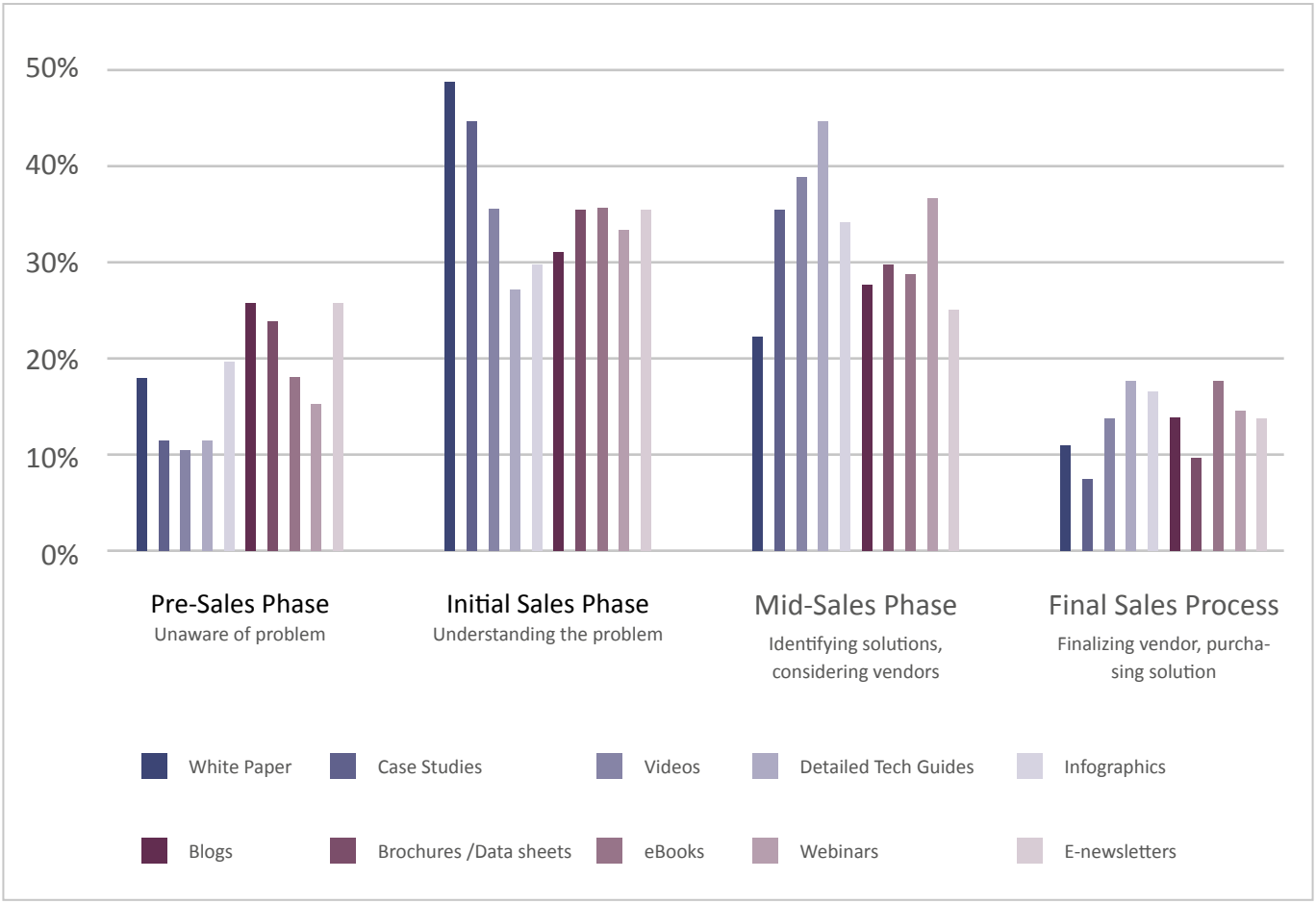
Kunden informieren sich lieber selbst

Ein Wechsel wird für die Kunden auch deshalb einfacher, weil sie nicht mehr auf eine bestimmte Vertriebsorganisation angewiesen sind, um an wichtige Informationen zu gelangen. Anzunehmen ist, dass die heutigen Kunden sogar vorrangig auf scheinbar neutralen Medienangeboten mit ihrer Informationssuche beginnen werden. Dazu kommt, dass durch die globale Digitalisierung nicht nur Informationen zum freien Abruf bereitstehen, sondern auch zahllose Angebote der Konkurrenz. Das ist für das Halten bereits vorhandener Kunden eine Gefahr, und spielt darüber hinaus immer auch in der Hinsicht eine Rolle, als dass man sich selbst auf diese Kontexte einstellen muss, um selbst Neukunden abzuholen. Denn das „Nicht-Bescheidgeben" betrifft in diesem Sinne nicht nur die Abwanderung: Auch bei der Suche nach passenden Leistungsangeboten legen die Kunden einen großen Teil des Weges selbstständig zurück. Auch das hat sich im Vergleich zu früher stark geändert.

Fast 60 % des internen Entscheidungsprozesses sind heute bereits abgeschlossen, sobald der Kunde sich persönlich meldet.[124] Durchschnittlich würden die Kunden vor dem ersten Kontakt mit einem ausgewählten Anbieter bereits drei bis fünf Informationsquellen durchsuchen[125] – uns scheint diese Zahl fast noch zu tief gegriffen. Ein Whitepaper von Ortgies versucht aufzuzeigen, welche Inhalte wann abgerufen werden, wenn Kunden nach passenden Anbietern suchen (vgl. Dar. 23).

Die Grafik zeigt auch: Erst in der dritten Phase der Entscheidung spielen die Anbieter selbst eine direkte Rolle für die Interessenten. Bis dorthin haben die Kunden bereits Whitepapers, Case Studies und einige weitere Inhalte konsumiert, die mit dem zu lösenden Problem selbst zu tun hatten. Wer die Kunden frühzeitig abholen möchte, muss also bereits aktiv geworden sein, bevor die Kunden Kontakt aufnehmen – und noch dazu: besser als die Wettbewerber. Das wird zweifelsfrei einer der absolut wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt werden. Die Arbeit des Vertriebs beginnt also nicht erst dann, wenn das Telefon läutet oder eine Anfrage per Mail oder Chatfenster eintrudelt. ▶

Die Kunden sind auf den Vertrieb als Informationsgeber nicht mehr angewiesen.



Dar. 23: Welche Informationen durchforsten Kunden, die nach passenden Anbietern suchen, im Laufe des Entscheidungsprozesses. Quelle: Ortgies Marketing&Communications[126], eigene Darstellung.

Neue Aufgaben im Vertrieb

Fast 60 % des internen Entscheidungsprozesses sind heute bereits abgeschlossen, sobald der Kunde sich persönlich meldet.

Aus Kundensicht ist der erste Prozess, den der Vertrieb schultern muss, also bereits die eigene Präsenz in den kundenseitig bevorzugten Kanälen samt wirkungsvoller SEO-Aktivitäten (Suchmaschinenoptimierung). Ein wirkungsvolles Inbound-Marketing ist sehr wichtig, um von solcherart suchenden Kunden auch gefunden zu werden. Das funktioniert gemeinhin über die Wahl der richtigen Kanäle und des passenden Contents (vgl. Dar. 23). Um aus der heutigen Informationsdichte und dem permanenten Datenrauschen herauszustechen, müssen die Inhalte zugkräftig sein und möglichst präzise auf die Informationswünsche der Einkäufer eingehen – und deren Probleme vorausahnen.

Dennoch decken viele der Unternehmen nicht alle relevanten Kanäle ab, bzw. bearbeiten sie nicht ausreichend oder nicht kundengerecht/segmentspezifisch genug. Um bei der Customer Journey zu bleiben: Wenn ein Bewusstsein für das eigene Angebot geschaffen wurde, geht es im Anschluss darum, dass die eigene Leistung möglichst bald bevorzugt wird. Dafür müssen die Inhalte auf die verschiedenen Kundenprobleme zentriert sein. Dennoch gibt es etwa selten die Möglichkeit, mittels benutzerfreundlicher

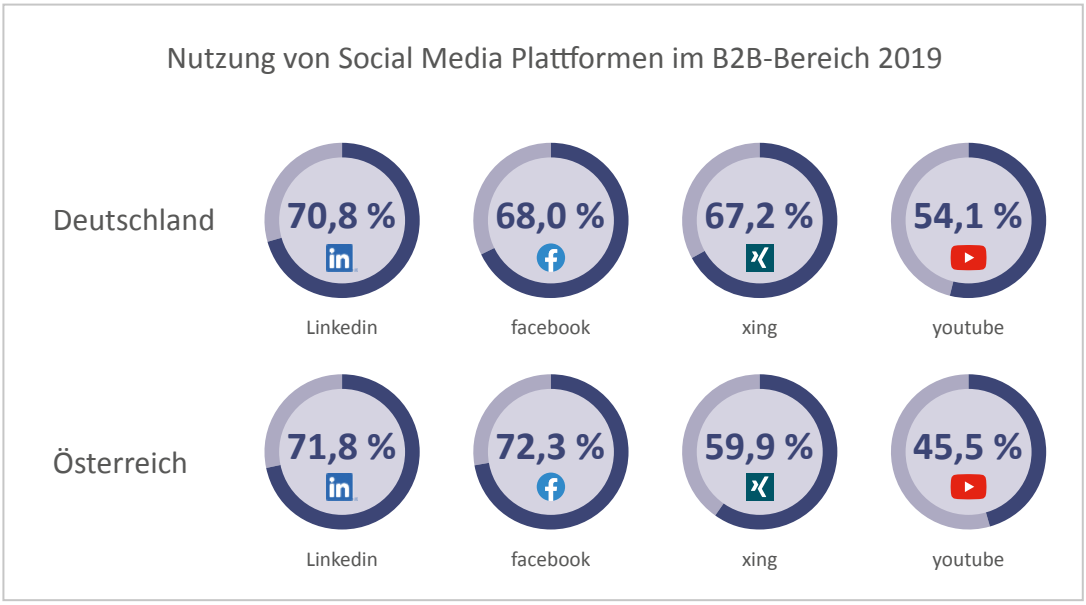
Online-Konfiguratoren direkte Anschlussmöglichkeiten in der Kunden-Praxis zu zeigen – Der Einkäufer auf der anderen Seite könnte so etwas gut nutzen, um etwa seine Techniker oder die zuständige Führungsperson zu überzeugen. Warum nutzen so viele Unternehmen ihre Internetseiten größtenteils zur Selbstdarstellung, anstatt aus Kundensicht die Entscheider dort abzuholen, wo sie herkommen – nicht nur aus dem Einkauf, sondern eben auch aus der Geschäftsführung oder aus der praktischen Anwendung neuer Lösungen?

Foto: © depositphotos / Tatsiana Yuralaits

Meistens sind mehrere Kauf-Entscheider wichtig

Üblicherweise entscheiden mehrere Personen über einen Kauf, in 56 % mindestens vier Personen, in immer noch mehr als jedem fünften Fall sogar sieben und mehr.[127] Entsprechend sollten auch spezifisch auf ihre Bedarfe angepasste Informationen zu den Angeboten abrufbar sein. Personen an sich, aber vor allem solche in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, legen verschiedene Maßstäbe an die Leistungen an. Das kann beispielsweise Bedienfreundlichkeit sein, ein höherer Anlagendurchsatz und vieles mehr. Wer die Anforderungen der (potenziellen) Kunden versteht, kann bereits hier Wertangebote abgeben, die genau auf die unterschiedlichen Positionen abzielen und für jeden das bereitstellen, was er für eine Entscheidung braucht. Wenn es im Kundenunternehmen einen Fürsprecher gibt, kann er diese Materialien nutzen, um seine Kollegen oder Vorgesetzten zu überzeugen. Machen Sie den Einkäufern ihre Arbeit so leicht wie möglich. ▶

> **Immer mehr scheint die Betätigung auf Social Media-Kanälen die klassische Kaltakquise abzulösen.**



Dar. 24: Social Media sind im B2B-Sektor äußerst beliebt. Quelle: Datenschutz.net[129], eigene Darstellung.

Neue Möglichkeiten für Kundenkenntnis nutzen

Dazu muss man seine Zielgruppen bzw. die Kundensegmente sehr gut kennen, das ist klar. Aber auch dafür eröffnen sich heute neue Möglichkeiten. Die heutigen Einkäufer sind keine Namen mehr, an denen Telefonnummern hängen. Sehr viele von ihnen betätigen sich in Social Media-Netzwerken – und immer öfter informieren sie sich auch in diesen: In spezifischen Gruppen etwa auf LinkedIn oder Xing, in Fachforen und vielem mehr. Immer mehr scheint die Betätigung auf Social Media-Kanälen sogar die klassische Kaltakquise abzulösen. Laut Macronomy liegt die Erfolgsrate der klassischen Kaltakquise mittlerweile bei nur 3 %.[128]

In den Social Media-Auftritten der Anbieterunternehmen zählen vor allem zwei Faktoren: Information und Kommunikation. Es sollten also einerseits wertige Inhalte angeboten werden, gleichzeitig dienen diese Kanäle auch dazu, durch Interaktionen das Vertrauen der Einkäufer zu gewinnen – gewissermaßen hängen diese beiden Faktoren von der Perspektive ab: Der Käufer möchte die Infos, der Verkäufer den Kontakt. In vielen Fällen ist die Situation fast mit dem Treffen auf einer Fachmesse vergleichbar. Von Seiten des Vertriebs und des Marketings ist der Fokus auf die „Lösung“ und die individuellen Anforderungen der Kunden entscheidend. Das Produkt bekommen diese auch woanders, technische und organisatorische Hilfeleistungen und genau auf sie abgestimmte, individuelle Lösungsmöglichkeiten mitunter nicht. Wer so etwas bieten kann, hebt sich (noch) erkennbar ab.

Derartiges, sog. „Social Selling“ setzt neben aussagekräftigen Auftritten und Profilen auch gute Kompetenzen voraus. Werbung oder reine Selbstdarstellung führt hier oft nicht zum Erfolg. Wer es gut macht, freut sich aber vielleicht sogar über neue Abonnements seiner Newsletter, eine größere Nachfrage nach White Papers und Produktberichten oder auch eine größere Teilnahme an Webseminaren oder Klickzahlen eines Informationsvideos. Schon in dieser frühen Phase spielt die Kundenkenntnis also eine entscheidende Rolle.

Abgesehen davon, dass man die Beteiligten am Buying Center so näher kennenlernen kann, spielen solche Interaktionen und Informationserhebungen auch eine Rolle, um early signals deuten zu lernen – frühe Anzeichen für einen (vielleicht eben erst entstehenden) Bedarf. Hilfreich können in diesem Kontext auch diverse Softwarelösungen sein, etwa sog. Bots, die das Internet automatisiert nach bestimmten Daten durchforsten und unter KI-Einsatz zu wertvollen Informationen verdichten.

„In Zukunft immer früher in den Entscheidungsprozess bei den Kunden einzusteigen ist also eine der großen Herausforderungen im heutigen Vertrieb. Und: Eine Herausforderung, der man fast nur digital begegnen kann“, wie der Vertriebsspezialist Siegfried Lettmann betont.

Es ist also nötig, nicht nur Informationen zu liefern, sondern möglichst individuelle Unterstützung beim Finden passender Lösungen für die Kunden anzubieten, sich sozusagen als „Lösungsgehilfe“ zu positionieren.

> **In Zukunft immer früher in den Entscheidungsprozess bei den Kunden einzusteigen ist eine der großen Herausforderungen im heutigen Vertrieb.**

Der Vertrieb als Lösungsgehilfe der Kunden

Wenn von neuartigem Vertrieb die Rede ist, fällt mit Garantie ein Schlagwort aus diesem Bedeutungscluster. Es beschreibt, dass ein Vertrieb, der heute schlagkräftig sein will, eine neue und wirksame Rolle einnehmen muss – und das auch kann, wenn er seine Zeit nun nicht mehr damit verbringt, Informationsanliegen abzuarbeiten: Er muss den Kunden und jenen, die es werden sollen, beratend zur Seite stehen.

Ein perfekter Verkäufer wäre damit einer, der individuelle Lösungen für seine Kunden anbieten kann. Diese Lösungen sollen möglichst punktgenau spezifische Probleme beseitigen. Im Sinne einer langfristigen und engen Kundenbindung kann das eigene Leistungsspektrum darüber aber noch hinausgehen: Vom Lösungsgehilfen zum strategischen Entwicklungsgehilfen, der den Kunden auf dem Weg in die Zukunft beisteht und gemeinsam mit ihnen an der Entwicklung des Kundenunternehmens arbeitet.

Das fällt auch zusammen mit der Forderung, immer früher als Anbieter in Betracht gezogen zu werden – zu erwarten ist, dass das ein entscheidendes Wettbewerbsfeld wird. Und letztlich wird diese Entwicklung immer öfter dahin gehen, dass man versucht, den Kunden zum frühestmöglichen Zeitpunkt überhaupt abzuholen: Noch bevor überhaupt ein Bedarf erkannt wurde. Das wiederum wird nur möglich sein, wenn der eigene Vertrieb bereits als strategischer Entwicklungspartner positioniert und bekannt ist. Üblicherweise wird dafür aber noch ein intensiver und nachhaltiger Kompetenzaufbau nötig sein. Die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten wie Interim Managern kann hier sehr wertvoll sein und die eigene Positionierung durch individuellen und zielführenden Kompetenzaufbau langfristig verbessern.

Peter Kuhle erörtert: *„Der größte Trumpf in diesem Sinne ist es immer, wenn man als Anbieter etwas dazu beitragen kann, dass das Kundenunternehmen erfolgreicher wird. Hat man dafür die nötigen Kompetenzen, wird es auch am eigenen Erfolg nicht mangeln. Zusätzlich zur Personalentwicklung werden hier passende Analytics erfolgskritisch.“* ▶

Foto: © depositphotos / Sudtida Sikarin

Wissen ist wertvoll – und nicht einfach zu bekommen

Wie zuvor im Hinblick auf die Beteiligten am Buying Center des Kunden ist also auch hier sehr viel Wissen nötig. Dieses Wissen zu entwickeln ist keine einfache Sache. Aber, zur Erinnerung: 97 % der Einkäufer erklärten, dass das umfangreiche Wissen des Anbieters entscheidend für den Zuschlag war.[130] Dieses Wissen sollte bestenfalls mehrere Bereiche abdecken: Natürlich Wissen um das anfragende Unternehmen selbst, daneben aber auch Wissen um das Marktumfeld, mögliche Lösungsräume für Herausforderungen, Trends, Erfolgshürden der Branche oder des Kundenunternehmens uvm.

Viele dieser Dinge kann man heutzutage im Internet recherchieren. „Recherchieren" sollte dabei nicht mit „einfach googeln" verwechselt werden, hier muss sehr systematisch vorgegangen werden: Webseiten, Social Media, Geschäftsberichte im Bundesanzeiger, Artikel in Fachzeitschriften oder die Datenbank des Patentamtes usw. Man wird dabei aber schnell von einer reißenden Datenflut erfasst, die jegliche Orientierung fortschwemmt. Eine gute und zielgerichtete Datenverarbeitung ist deshalb sehr wichtig – schon für die Akquise. Dennoch wird das Thema „Daten" in vielen Unternehmen noch nicht in seiner ganzen Wichtigkeit erfasst. Auch hier sollte man im Vorhinein prüfen, was man mit den Daten machen will und wofür sie dienen sollen. Um die eigenen Mitarbeiter auf derartig komplexe Aufgaben vorzubereiten, wird zweifellos eine umfassende Personalentwicklung nötig sein. Der Vertriebsmitarbeiter von morgen ist Verkäufer, aber auch Berater, Analyst, Unternehmensentwickler und vieles mehr. Das ist nicht leicht zu schultern.

Dennoch wird das Thema „Daten" in vielen Unternehmen noch nicht in seiner ganzen Wichtigkeit erfasst.

Foto: © depositphotos / Alla Serebrina

Vertriebszeit effektiv nutzen

Das betrifft allein schon die vorhandenen Zeitressourcen. Wie soll man eine solche Aufgabenvielfalt hinkriegen? Auch hier kann die Digitalisierung unterstützen, diesmal aber sozusagen nach innen hin. Automatisierung ist in den Produktionsstraßen ein geflügeltes Wort geworden. Sie hat aber auch im Vertrieb viel Potenzial. Automatisierte Angebots- und Distributionsprozesse machen Wiederholungskäufe – und die sind im B2B-Geschäft sehr häufig – ohne menschliches Zutun möglich. Das betrifft zum Teil auch die große Masse an (potenziellen) Kunden, die sich durch ein gutes Inbound-Marketing quasi auf Ihre Seite verirren. („*Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert.*" – Peter Sawtschenko) Gute Standardprozesse

genügen einem sehr großen Teil der Käufer. Sie müssen effizient sein, sicher und bequem.

Ein Teil der klassischen Vertriebsarbeit kann derart über digitale Möglichkeiten in Zukunft wegfallen. Eine gute Priorisierung und die Konzentration auf die passendsten Kunden und ihre Anforderungen sorgen dafür, dass die wenige vorhandene Zeit dort eingesetzt wird, wo sie am erfolgversprechendsten ist. Nicht für jeden Kunden ist eine enge, persönliche Betreuung wirtschaftlich. Klingt hart, ist aber so.

Hier sollte auch hinzugefügt werden, dass bereits im Laufe der Kundensegmentierung ein Augenmerk darauf gelegen haben sollte, Kundenunternehmen auch durch ihre Ähnlichkeiten untereinander zu typisieren. Nicht jedes Unternehmen hat ein einzigartiges Marktumfeld. Ein Teil der initialen Informationsbeschaffung betrifft nicht immer nur einzelne Kunden, sondern das ganze Segment, in das sie passen – immerhin sollte die Segmentierung unter anderem vergleichbare Kaufanreize je Segment berücksichtigt haben.

Agile Methoden können dabei unterstützen, dass Ihre wichtigsten Kunden priorisiert und umfassend betreut werden. Während die „Laufkundschaft“, wenn man das im B2B-Bereich so nennen kann, ihre kleineren Bedarfe, für die sie keine persönliche Betreuung benötigt (oder wünscht!), automatisiert abhandeln kann. Für 78 % der B2B-Einkäufer sind Praktikabilität und Schnelligkeit die wichtigsten Gründe dafür, online zu kaufen.[131] Automatisierung ist in diesem Kontext ein wichtiger Faktor. ●

Foto: © depositphotos / Rabia Elif Aksoy

Der Vertriebsmitarbeiter von morgen ist Verkäufer, aber auch Berater, Analyst, Unternehmensentwickler und vieles mehr.

Foto: © depositphotos / Pitinan Piyavatin

Foto: © Fotolia / kantver

4.3. KOMPLEXITÄT MACHT ES DEM VERTRIEB SCHWERER, IST ABER AUCH EINE CHANCE

Nach dem letzten Abschnitt – obwohl der nur einen Ausschnitt aus den neuen Ansätzen abbildet – sollte klar sein, dass die Vertriebsarbeit zukünftig komplexer wird. Die Kunden sollen von dieser Komplexität nichts spüren und einfache, bequeme Prozesse vorfinden, so der Interim Manager Siegfried Lettmann.

Das beginnt bereits bei den unterschiedlichen (digitalen und klassischen) Kanälen. Viele Kunden werden (vor allem, wenn es mehrere Entscheider gibt) frei zwischen den Kanälen hin und her wechseln. Dabei dürfen sie keinen Bruch wahrnehmen. Mit einer Digitalisierung der Prozesse ist die nötige Arbeit hier nicht getan. Oft sind unterschiedliche Kanäle historisch für sich gewachsen – nun sollen sie alle einheitlich werden und ein durchgehendes Erleben in höchster Qualität bieten. Das betrifft nicht nur die Informationsbeschaffung, sondern auch die vielen Interaktionsmöglichkeiten – die allesamt möglichst individuell und personalisiert abgehandelt werden sollten. ERP- und CRM-Systeme machen deshalb einen wichtigen Punkt für das Management dieser Themen aus.

Mit einer Digitalisierung der Prozesse ist die nötige Arbeit nicht getan.

Wie auch die Studie „Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs“ eindeutig zeigt: *„Digitalisierung bedeutet immer Zentralisierung!“*[132] Das betrifft die digitale Infrastruktur, die jedenfalls eine überall verfügbare Datenbank mit allen wichtigen Infos aufweisen sollte. Außendienstmitarbeiter können so etwa beim Kundenbesuch alle relevanten Infos auf einem mobilen Endgerät abgreifen, oder auf demselben mittels leistungsstarker Produkt-Konfiguratoren den Kunden auch gleich ein passendes Angebot machen. Hier ist es angezeigt, aus den vielen Möglichkeiten eine passgenaue Vorauswahl zu treffen. Die Psychologen Sheena Iyengar und Mark Lepper

haben in einem Experiment zeigen können, dass eine größere Auswahl die Kaufwahrscheinlichkeit letztlich verringert![133] Diese Themen werden noch umfassender, wenn es darum geht, ergänzende Services und Dienstleistungen zusätzlich zum Produkt anzubieten.

Zum Thema „Komplexität für die Kunden verringern“ kann übrigens auch der Service einiges beitragen, wie später noch gezeigt wird.

Komplexität für Kunden verringern

In Richtung der Kunden ist es also wichtig, gut vorab auszuwählen, und ganz gezielt das richtige Angebot für jeden dieser Kunden zu machen. Das betrifft auch Themen wie Fachsprache vs. allgemeine Verständlichkeit. Unterlagen, wie etwa Marketing-Broschüren oder Produktbeschreibungen, sollten stets beide Zugänge berücksichtigen.

Man sollte immer darauf erpicht sein, Komplexität für den Kunden zu verringern. Auch wenn er das richtige Angebot kauft und damit zufrieden ist – einen anstrengenden Einkaufsprozess vergisst er nicht so schnell. Vielleicht geht es beim nächsten Mal woanders einfacher?

Diese Dinge haben auf die Organisation große Auswirkungen. Das Management der internen Komplexität ist ein bedeutender Faktor, denn Komplexität kostet Geld. Und da man die – oft marktkonforme – Vielfalt nicht überall verringern kann, sollte man es dort tun, wo es möglich ist. Was einen natürlich nicht davon abhalten sollte, auch das eigene Angebot ein wenig auszudünnen und sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen am meisten Umsatz geschafft wird.

Agile Methoden wie etwa Kanban Boards können in bestimmten Situationen dabei helfen, die Vertriebsarbeit zu priorisieren und zu strukturieren. Wenn etwa nach dem „one-face-to-the-customer“-Prinzip eine bestimmte Person für einen bestimmten Kunden zuständig sein soll, wird eine gewisse Flexibilität unabdingbar. Auch der „one-team-to-the-customer“-Ansatz will wohlkoordiniert sein, wenn er dem Kunden ein bruchfreies Erleben liefern soll. Das macht unter anderem auch neue Führungs-Methoden nötig. ●

Agile Methoden wie etwa Kanban Boards können dabei helfen, die Vertriebsarbeit zu priorisieren und zu strukturieren.

Foto: Siegfried Lettmann (re.), © Detlef Szillat

4.4. DER VERTRIEB ALS STRATEGISCHE GRÖSSE EINES MODERNEN GESCHÄFTSMODELLES

Foto: © depositphotos / Aleksandr Gorodenkov

Zu den drastischsten Veränderungen für den Vertrieb zählt die Tatsache, dass „verkaufen" heute zu wenig ist. Der Ansatz, als langfristiger, strategischer Entwicklungspartner bereits an Bord zu sein, wenn der Kunde einen Bedarf erkennt – oder überhaupt: dem Kunden seinen Bedarf selbst aufzuzeigen – wird in dieser Form vorerst vielerorts unrealistisch sein. Aber: *„Der Vertrieb und seine Mitarbeiter müssen einen beginnenden Informierungs-, Bewertungs- und Beschaffungsprozess erkennen, lange bevor der Kunde den Hersteller von sich aus kontaktieren würde. Und möglichst früher als der Wettbewerb! Wichtig ist hier, dass der Kunde von Anfang an einem professionellen Auftritt begegnet, und ihm ein qualitativ hochwertigstes Erleben möglich wird*", wie Siegfried Lettmann bekräftigt.

Der Begriff „Customer Journey" trifft es genau: Jeder Einkauf ist eine Reise. Und das Kundenerleben auf dieser Reise, die „Customer Experience" ist laut dem „2020 Digitale Trends Report" von Adobe und Econsultancy *das* Schlüsselmerkmal, das die digitalen Top-Unternehmen vom Rest unterscheidet. Unternehmen, die das Kundenerlebnis priorisieren und effektiv managen, übertreffen dreimal häufiger als ihre Konkurrenten ihre Unternehmensziele.[134]

Die wichtigste Strategie für die Weiterentwicklung des Vertriebs sollte also darauf abzielen, den Kunden vom ersten Touchpoint an und durch alle Kanäle das bestmögliche Erlebnis zu bieten.

Die wichtigste Strategie für die Weiterentwicklung des Vertriebs sollte also darauf abzielen, den Kunden vom ersten Touchpoint an und durch alle Kanäle das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Eine gute Kundenerfahrung erhöht auch die Kundenbindung und die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde das Anbieterunternehmen weiterempfiehlt, signifikant.[135] Kurz: Wer sich proaktiv darum kümmert, den Kunden ein gutes Erlebnis zu bieten, macht mehr Gewinn. Die aktuellen Prioritäten der digitalen Top-Unternehmen, so die genannte Adobe-Studie, sind namentlich das Engagement in Social Media samt Auswertung der anfallenden Daten und Informationen (Verbraucherdaten-Management), Content-Management und Individualisierung.

Eine ganzheitliche und wohldurchdachte Customer Experience ist in der Praxis leider oft rein eine Sache des Marketings, die Kundendaten sind nicht zentralisiert zugängig und die Integration von online- und offline-Kanälen ist oftmals noch verbesserungswürdig. Dass die Beziehungen zwischen den Unternehmen sehr individuell sind, und eigentlich jeder Anbieter eine eigene Lösung entwickeln müsste, macht es nicht einfacher. Es gibt keine Blaupausen für die optimale Vorgangsweise.

Individuelle Lösungen für die Kunden

Aber der B2B-Vertrieb hat hier auch einen Vorteil: Der einzelne Kunde war schon immer zentraler als beim Privatkundengeschäft, die Kundenbindung schon immer wichtiger und schon immer durch spezifische Maßnahmen unterstützt. Jetzt wird es nötig, auf diesen historischen Kompetenzen aufzubauen, um neue, digitale Vertriebsangebote und Geschäftsmodelle zu schaffen und sinnvoll zu integrieren. Gerade für hochtechnologisierte Branchen wie den Maschinenbau müssen sich zugkräftige Lösungen finden, um auch in schwierigen Zeiten nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Viele Unternehmen denken in zu engen Maßstäben, sind in ihrer Branchenlogik gefangen oder auch im traditionell gewachsenen Geschäftsbetrieb. Zu häufig werden alte Prozesse dieser eingefahrenen Wertschöpfungslogiken einfach nur getauscht, und zu selten werden neue, innovative Zugänge erzeugt, die die Kunden begeistern. Denn nur das kann in den heutigen umkämpften Märkten das Ziel sein: Begeisterung, nicht einfach nur Zufriedenheit. Zufriedene Kunden wechseln still und heimlich zum Wettbewerb, wenn dieser ein besseres Angebot hat.

Die Folge: B2B-Strategien und deren technologische Unterstützung werden für viel Geld angepasst und umgebaut. Da kann es besser sein, gleich von Null auf ein passenderes Konzept zu entwickeln. Eine der größten Schwierigkeiten dabei liegt darin, dass nur sehr individuelle Lösungen zugkräftig sind. Im Bereich B2B kann es durchaus vorkommen, dass ein Kunde völlig für sich allein steht.

Gerade, wenn es darum geht, innovative und zugkräftige neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist der Vertrieb nicht nur einer der besten Ideengeber, sondern auch in den Leistungen, die er erbringen kann, sehr oft selbst eine wichtige, strategische Größe.

Im Informationszeitalter genügt selbst das beste Leistungsversprechen nicht mehr – es muss den Kunden auch individuell erlebbar gemacht werden. Der enge Kundenkontakt im Vertrieb prädestiniert diesen dazu, eine führende Rolle in der Strategie der Gesamtunternehmen einzunehmen. Hier wird eben nicht einfach nur das verkauft, was andere Bereiche herstellen. Hier findet Kommunikation statt, fließen Informationen – und hier wird üblicherweise auch der Umsatz lukriert, der das ganze Unternehmen erfolgreich macht. ▶

Im Informationszeitalter genügt selbst das beste Leistungsversprechen nicht mehr – es muss den Kunden auch individuell erlebbar gemacht werden.

Foto: © depositphotos / Craig Robinson

Große Herausforderungen im Vertrieb

Unübersehbar ist in alldem, dass auf den Vertrieb und das ganze Unternehmen in der Frage zielführender Geschäftsmodelle, der Strategien überhaupt und letztlich auch in der operativen Umsetzung große Herausforderungen zukommen. Es ist nicht einfach, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und den eigenen Erfolg nachhaltig zu sichern. Intensiviert wird diese Herausforderung durch den Zwang zur Schnelligkeit. Viele der nötigen Projekte benötigen eine gewisse Vorlaufzeit und sollten deshalb rasch angestoßen werden. Peter Kuhle weist in diesem Zusammenhang auf einen weiteren, bedeutenden Faktor hin: *„Viele der entsprechenden Projekte sind tiefgreifende Veränderungsprojekte, die intern oft völlig neue Zugänge benötigen. Wie kann ein Unternehmen solche Mammutaufgaben schultern?“*

Die Antwort darauf kann nur lauten: Mit dem besten Personal. Im Kontext all dieser neuen Herausforderungen verwundert es wenig, dass immer öfter speziell Interim Manager zum Einsatz kommen, um diese Aufgaben zu übernehmen und die nötigen Projekte und Prozesse anzuleiten. Interim Manager verfügen im Vergleich zu alternativen Lösungen über einige Vorteile, die in der Praxis schnell produktiv werden. Das beginnt bereits damit, dass sie neben der fachlichen Betreuung nicht nur Strategien entwickeln und operativ umsetzen, sondern diese Umsetzung gleichzeitig als Change-Manager begleiten können – und dazu die nötige Personalentwicklung betreiben. Change-Kenntnisse sind in vielen Unternehmen nicht ausreichend vorhanden. Passend ausgewählte Interim Manager lösen nicht nur Kompetenz- und Ressourcenprobleme, sondern bieten ein individuelles Leistungspaket aus einer Hand, das zurzeit eigentlich konkurrenzlos ist.

Immer öfter kommen Interim Manager zum Einsatz, um die Aufgaben zu übernehmen und die nötigen Projekte anzuleiten.

Ein weiteres, wichtiges Element, das Interim Manager einbringen, ist Erfahrung, nicht nur in den fachlichen Elementen und explizit der Personalführung, sondern auch in Sachen Veränderung. Solche Projekte haben in vielen Unternehmen Seltenheitswert, für spezialisierte Interim Manager gehören sie aber zum Alltag.

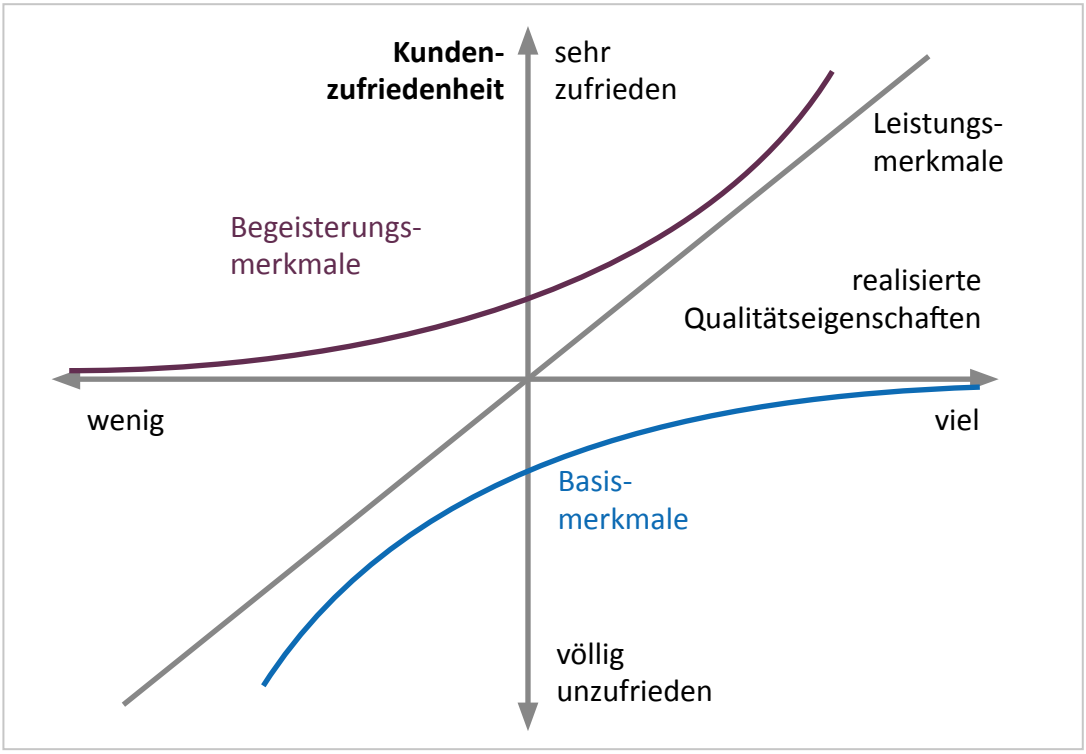
Diese Erfahrung der Manager auf Zeit hebt auch die Umsetzungssicherheit enorm – es ist eine bekannte Tatsache, dass vor allem tiefgreifende Change-Projekte viel zu häufig scheitern oder ihre Ziele nicht vollumfänglich erreichen. Laut Mutaree ist nur jedes fünfte erfolgreich, die Führung durch Change-Situationen gehört zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Unterstützung der externen Experten wird deshalb immer gefragter – Change-Projekte machen inzwischen ein Drittel der Einsätze aus[138]. ●

4.5. SERVICE-INNOVATIONEN: POTENZIAL IMMER NOCH NICHT AUSREICHEND ERKANNT

Wie der Vertrieb gehört auch der Service zu den Bereichen, die von der Digitalisierung und der Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes besonders profitieren können. *„Hinsichtlich Preis und Qualität gleichauf zu sein bringt Sie nur ins Spiel. Service gewinnt das Spiel.“* (Tony Allesandra)

Der Service-Experte und Interim Manager Peter Kuhle betont, dass der Service einen der absolut wichtigsten Faktoren der Kundenbindung darstellt: *„Wenn ein Kunde begeistert ist, liegt das meistens am Service!“* Auch im Service-Bereich ist es deshalb unbedingt nötig, den Anforderungen der Kunden nicht nur zu entsprechen, sondern sie sogar zu übertreffen – nur so wird sich Begeisterung einstellen. Aber: Nicht nur, dass sich diese Anforderungen in der digitalen Ära enorm verschärft haben. Dazu kommt noch, dass sich viele Unternehmen schwer damit tun, jene Faktoren einzuhalten, die für die Kunden eigentlich Basics sein dürften, wie Peter Kuhle erklärt.

Erste Analysen zu den Eigenschaften eines Angebotes, einer Leistung, kann man etwa mit dem „Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit“ anstellen (vgl. Dar. 25). ▶



Dar. 25: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Quelle: Wikipedia, Ersteller: Trappatoni.

Viele Unternehmen tun sich schwer mit Faktoren, die für die Kunden eigentlich Basics sein dürften.

Was begeistert Kunden?

Das Kano-Modell betrachtet drei Merkmalscluster:

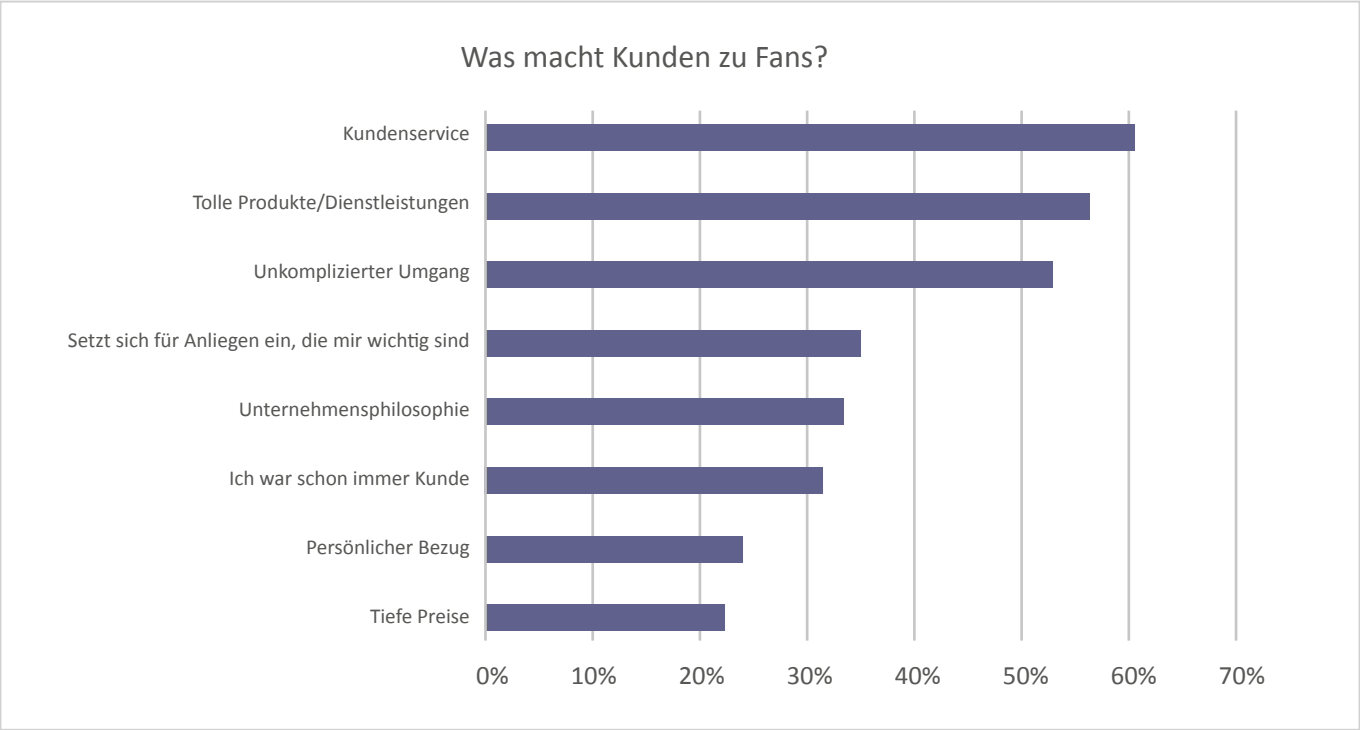
1. Basismerkmale sind für die Kunden so selbstverständlich, dass sie ihnen erst explizit bewusst werden, wenn sie fehlen. Ihre Abwesenheit sorgt für Unzufriedenheit, sind sie vorhanden, haben sie aber keinen positiven Effekt auf die Zufriedenheit.
2. Leistungsmerkmale hingegen sind den Kunden explizit bewusst: Bleiben sie unerfüllt, entsteht wie bei den Basismerkmalen Unzufriedenheit, wenn sie übererfüllt werden, erhöht das aber die Zufriedenheit der Kunden.
3. Begeisterungsmerkmale: Diese begeistern die Kunden durch einen unerwarteten Zusatznutzen. Ihr Fehlen sorgt zwar nicht für Unzufriedenheit, wahrnehmbarer zusätzlicher Nutzen kann aber ein gutes Differenzierungsmerkmal sein. Und eben aus „zufriedenen“ Kunden „begeisterte“ Kunden machen.

Speziell im Service liegt eine der großen Herausforderungen darin, dass viele der Punkte, die unter die ersten beiden Kategorien fallen, also schon für die Zufriedenheit der Kunden konstitutiv sind, mitunter recht schwierig einzuhalten sind. Manche Faktoren sind in der Umsetzung aufwendig, werden kundenseitig aber dennoch als Basics wahrgenommen.

Die PwC-Studie „Experience is everything: Here´s how to get it right“[139] zeigt, dass die Anforderungen hier oft sehr grundlegend sind: Jeweils 70 % der Befragten gaben als wichtigste Service-Elemente Schnelligkeit, Bequemlichkeit, hilfreiche Mitarbeiter und freundlichen Service an. Wiewohl diese Dinge auf den ersten Blick nicht kompliziert klingen, stellen sie einen großen Aufwand dar. Diese Erwartungen zu erfüllen ist aber kritisch: Ein Drittel der Befragten gab laut der Studie an, einem Unternehmen bereits nach einer einzigen schlechten Erfahrung den Rücken zu kehren. (Weltweit durchschnittlich – die Studie umfasst 12 Länder, darunter auch Deutschland. In Lateinamerika lag dieser Prozentsatz beispielsweise sogar bei 49 %!)[140]

Wenn diese Ansprüche erfüllt werden, sind auch höhere Preise für die Kunden akzeptabel; sie würden einen im Schnitt 16 % höheren Verkaufspreis akzeptieren.[141] Und nicht nur monetäre Gegenwerte können hier erhoben werden: 63 % der Befragten gaben auch an, in Fällen einer guten Customer Experience eher gewillt zu sein, den Anbieterunternehmen mehr Daten preiszugeben.[142]

Wenn man bedenkt, wie wichtig Daten bereits heute sind, ist das ein nicht zu verachtender Gegenwert. Übrigens beweist sogar eine Studie (siehe Dar. 26): Wenn Personen sich als „Fans“ eines Unternehmens bezeichnen, ist der Service der häufigste Grund dafür![143]



Dar. 26: Welche Faktoren machen Kunden zu Fans?

Quelle: PIDAS in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften[144], eigene Darstellung.

Digitalisierung im Service muss bei den Grundlagen ansetzen

Dementsprechend macht es Sinn, die Digitalisierung im Service auch an den Kernanforderungen der Kunden anzusetzen: Schnellere Wartungen und Serviceleistungen, eine Beschleunigung der dazugehörigen Prozesse – das erzwingt intern auch eine höhere Datenqualität.

Zurzeit liegt das Problem bei der Service-Digitalisierung vor allem darin, dass häufig nur punktuell investiert wird, ohne dass die nötigen Grundlagen stimmen.[145] So inkorporieren die Unternehmen etwa Möglichkeiten, Big Data zu erheben, können sie aber gar nicht folgerichtig auswerten. Wie auch im Vertrieb oder grundsätzlich beim Thema digitale Entwicklung: Es fehlen ganzheitliche Strategien, die klar zeigen, wo man als Ganzes hin möchte, und welche Maßnahmen dafür sinnhaft sind.

Auch an weiteren Grundlagen fehlt es häufig noch: Vier von zehn Unternehmen haben keinen Zugriff auf Maschinen- oder Produktdaten – entsprechend wenig wissen sie über die Lebenszyklen der einzelnen Produkte oder darüber, wie wirksam vergangene Serviceleistungen waren.

Über eine Echtzeit-Datenerfassung verfügen die wenigsten. Informationen aus Kundenkontakten werden nur in 6 % der Unternehmen automatisch weiterverarbeitet. Das bedeutet, man bekommt (häufig sicher bereits digitale) Infos, diese werden dann aber manuell weiterverarbeitet. Sogar Serviceberichte werden in vier von zehn Fällen noch händisch auf Papier verfasst.

Es gibt hier also nicht nur in komplexeren Themen, sondern tatsächlich auch bei den Basics noch sehr viel zu tun. Diese Erkenntnisse zeigen sehr deutlich, dass das Ertragspotenzial guter Serviceeinheiten in sehr vielen Unternehmen noch nicht ausreichend erkannt worden ist. Dafür spricht auch die Tatsache, dass der Service bei fast neun von zehn Unternehmen nicht auf Geschäftsführungsebene verankert ist.[146]

Und das, obwohl einige Vorreiter bereits die neue Ära eingeleitet haben. Bei Thyssenkrupp etwa nimmt der Service-Ausbau eine Schlüsselrolle der Entwicklungsstrategie ein. Von besserem Service erwartet man dort nicht nur eine größere Kundennähe, sondern auch eine Chance, Bedarfe und Trends frühzeitig zu erkennen und von höheren Margen zu profitieren, als das im klassischen Neuanlagengeschäft möglich wäre. Service soll dort Wachstumschancen nutzen helfen und auch völlig neue Geschäftsmodelle erzeugen – im Falle Thyssenkrupp vor allem Subskriptionsmodelle und performance-basierte Modelle.[147]

Damit steht Thyssenkrupp nicht alleine da. Viele Unternehmen erzielen durch die Wartung von Anlagen und Maschinen bereits höhere Umsätze als durch deren Verkauf.

Konsequente, ganzheitliche Lösungen nötig

Dass andere Unternehmen solche Sichtweisen noch nicht entwickelt haben, liegt wohl auch an strategischen Defiziten, die sich unter anderem dadurch ergeben, dass der Service selten Teil der zentralen Unternehmensstrategie ist – obwohl er nachgewiesenermaßen eine so signifikante Auswirkung auf das Verhältnis zu den Kunden und den Geschäftserfolg hat. Hier muss dringend nachgebessert werden.

Nötig ist jedenfalls eine konsequente Digitalisierung der Prozesse, Produkte und Services – mit einem Fokus auf ganzheitliche Lösungen. So können auch Einzelprojekte bei entsprechender Strategie und Synchronisierung durch alle Einheiten Schritt für Schritt zusammengeführt werden. Die Verfügbarkeit und Weiterverarbeitung von Daten aus den digitalen Prozessen muss dafür noch gesteigert werden.

Gerade bei langlebigen Investitionsgütern ist ihre Vernetzung auf der Kurzfristagenda zu etablieren. Auch diese Faktoren sollten letztlich ganzheitlich in Weiterentwicklungen der Geschäftsmodelle einfließen. ●

Wenn Personen sich als „Fans“ eines Unternehmens bezeichnen, ist der Service der häufigste Grund dafür!

Foto: © depositphotos / Andrea De Martin

4.6. SERVICE ALS VERMITTLER ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND KUNDEN

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Interim Manager Peter Kuhle, Spezialist in Sachen Service-Modernisierung, wurde zu einem großen Telekommunikationsanbieter gerufen, weil dort eine umfassende, technische Umstellung zu einem deutlich erhöhten Störungsvolumen geführt hatte. Den Kundenservice im technischen Bereich hat das vor große Herausforderungen gestellt.

„Ohnehin hat der Service eine Vielzahl an Kontaktpunkten zu den Kunden“, wie Peter Kuhle ausführt. *„Man denke dabei etwa an einen Autokauf: Der Kauf selbst geschieht ein einziges Mal, Routinechecks oder Reparaturen kommen aber oft wenigstens auf jährlicher Basis vor.“* Guter Service ist deshalb ein integraler Bestandteil der Kundenzufriedenheit und hat umfassende Auswirkungen auf die Kundenbindung und den Unternehmenserfolg. Die Anforderungen sind hoch: Schnelligkeit, Freundlichkeit und Lösungsorientierung sind kritisch. Damit gehen Fragen einher, die das Auftreten der Mitarbeiter betreffen, die richtige Kommunikation mit den Kunden – das ist immer auch eine Ressourcenfrage. Allein für das Standardgeschäft muss man vielschichtige Elemente im Griff haben: Etwa Material, Logistik und stets passende Kompetenzen. Das bedarf einer guten Steuerung und entsprechender Planung.

Die Anforderungen sind hoch: Schnelligkeit, Freundlichkeit und Lösungsorientierung sind kritisch.

Technische Umstellungen bei Telekommunikationsdienstleistern können mit einem erhöhten Störungsaufkommen einhergehen. Wenn eine solche Umstellung nicht reibungslos verläuft, führt dies schnell zu einem Anstieg an Beschwerden und Servicevorgängen. Im Sinne des Kano-Modells sind also sogar die Basismerkmale bedroht. Weil es kaum möglich ist, die nötigen – schon personellen – Ressourcen für derart entstehende Peaks vorzuhalten, ergibt sich in der Abarbeitung der Anfragen ein Rückstau, es kommen also bereits neue Fälle hinzu, bevor die bereits vorhandenen vollumfänglich erledigt wurden. Peter Kuhle wurde hinzugezogen, um

die Aussteuerung der Situation zu verbessern und die Service Operations neu auszurichten. Hervorragende Kommunikation in Richtung der Kunden ist dabei ebenso entscheidend gewesen wie die Frage, wie man derartige Ereignisse künftig effizienter abarbeiten könnte.

Nach einer Analyse und Bewertung der Situation wurden Handlungsoptionen abgeleitet. Ausgehend von der Kundensituation, ihren Prozessen und Strukturen, wurden neue Steuerungsmodelle (Operating Models) geschaffen. Die Neuausrichtung des Service-Bereichs sollte den Kundenfokus deutlich erhöhen. Nur durch ein passendes Operating Model konnten die Kundenversprechen eingehalten und so positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit, die Customer Experience und die Customer Journey erzielt werden. Wichtige Faktoren dabei sind z. B. Termintreue, eine sehr gute Lösungsquote und an die Situation angepasste, individuelle Kommunikation mit den Kunden.

Erfolgskritisch war nicht nur die Einbindung der Kunden, sondern auch die der Mitarbeiter – durch regelmäßige Meetings und Info-Updates – und aller internen und externen Partner in die Prozesse. Standardisierung von Best-Practice-Vorgehen und die Digitalisierung der Prozesse waren dafür nötige Voraussetzungen. Durch die verbesserte Kommunikation und eine Digitalisierung der Prozesse konnten darüber hinaus die Steuerungskennzahlen transparenter erfasst und abgebildet werden. Hierdurch wurde eine bessere Steuerung und Planung inkl. Forecast ermöglicht.

Die umfassende Reaktion des Service-Bereiches auf die technische Umstellung konnte so nicht nur verhindern, dass Kunden unzufrieden wurden, oder sich ungehört fühlten, sondern konnte sogar nachhaltige, positive Effekte erzeugen, wie Peter Kuhle zusammenfasst. In dieser Situation *business as usual* zu praktizieren, hätte langfristig die Zufriedenheit der Kunden beeinträchtigt und dem Unternehmen nachhaltig geschadet.

Vielfältige Aufgaben im Service

Das Beispiel zeigt deutlich, wie wichtig es ist, dass der technische Service seine strategisch bedeutende Vermittlerposition zu den Kunden bestmöglich erfüllt. Durch seine große Kundennähe können hier Leistungen erbracht werden, die wahrnehmbar bei den Kunden ankommen.

Die Aufgaben des technischen Service sind dabei enorm vielfältig – schon das ist eine der grundlegenden Herausforderungen. In vielen Unternehmen ist der Kundendienst neben der internen und externen Kommunikation etwa sowohl für die Installation (Bereitstellung oder Auslieferung), für Reparatur und Wartung zuständig. Diese Bereiche werden zumeist klassisch gemessen (Liefer-, Reaktions-, Antritts- oder Lösungszeiten und Erfolgs- bzw. Lösungsquote).

Einer der wichtigsten Ansprüche des technischen Service ist: Der richtige Techniker zur richtigen Zeit am richtigen Ort – und/oder das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort! Und vielen Kunden ist zweifellos nicht bewusst, wie aufwendig diese Forderung in der Praxis umzusetzen ist. ▶

Der richtige Techniker zur richtigen Zeit am richtigen Ort – und/oder das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort!

Foto: © depositphotos / Aleksandr Gorodenkov

Service braucht sehr gutes Management

Das geht nur mit guter Planung. Denn nur, wenn genügend Kapazität (z. B. Techniker), Material (Logistik), (technische) Ausstattung und weitere Voraussetzungen im Einklang mit dem Geschäftsvolumen sind, können hohe Service Levels eingehalten werden. Die Einheitlichkeit von technischen Prozessen und Abläufen ist dabei nicht nur für die Qualitätsansprüche, sondern auch für gleichbleibende Kundenerlebnisse auf hohem Niveau notwendig. Auch hier gibt es übrigens noch viel Raum nach oben. Die Disposition von Technikern wird etwa immer noch in den meisten Unternehmen manuell bewerkstelligt. Nur 16 % lassen geeignete Techniker automatisch zuteilen, und nur 12 % beziehen hier Echtzeitdaten mit ein.[149]

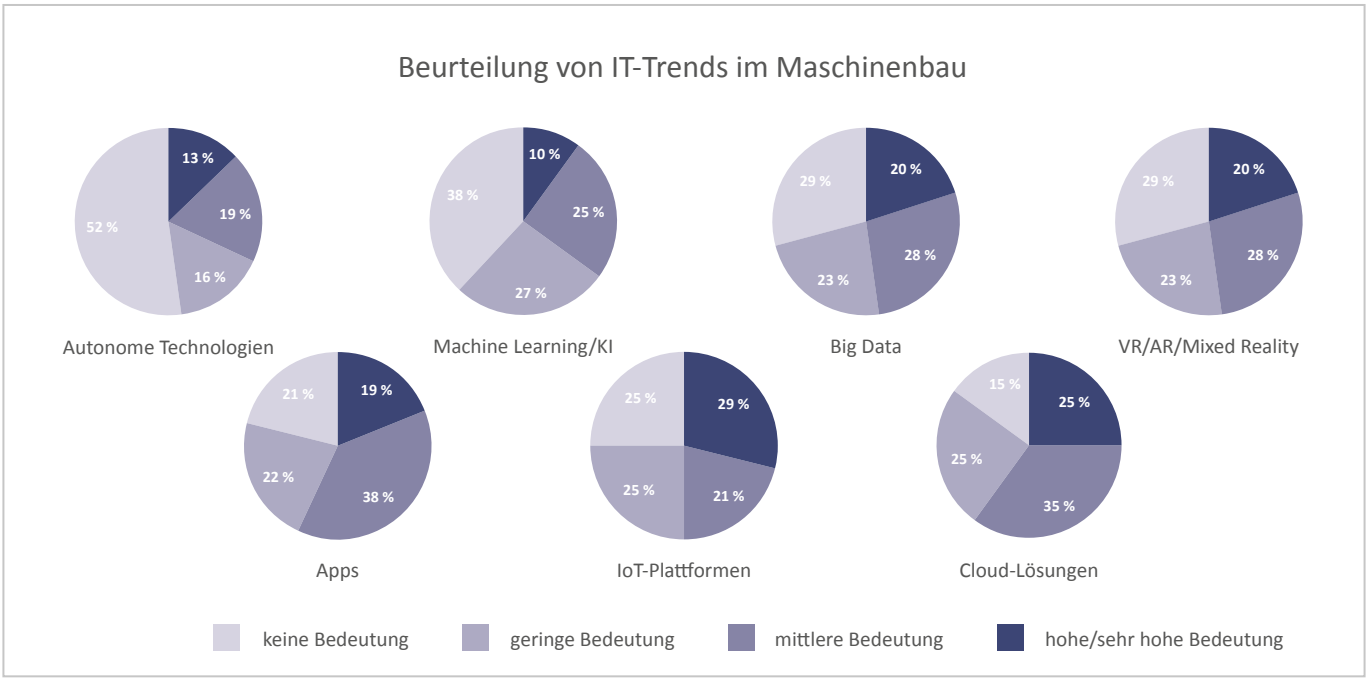
Ein wesentlicher Punkt in der Digitalisierung ist im technischen Außendienst deshalb ein Field Service Management System, welches aufgrund der vorliegenden Daten die Planung der Aufträge unterstützt bzw. übernimmt. Über das System wird ein Auftrag anhand von Auftragsart, Produkt, technischen Anforderungen und weiteren Planungsparametern auf die verfügbaren Techniker verplant.

Dabei greift das System neben den Auftragsdaten auch auf hinterlegte Technikerdaten (z. B. technisches Know-how, Personalplanung) sowie geografische Daten (z. B. Fahrtstrecken, Verkehrsnachrichten) zu, um eine effiziente Einsatzplanung und Durchführung zu ermöglichen. Der Techniker vor Ort kann mit mobilen Endgeräten und Apps auf die nötigen Daten zugreifen, seine Aufträge bearbeiten und inkl. aller Dokumentationen digital abschließen. Nur so kann eine rasche Abwicklung gewährleistet werden – und die ist eines der absolut wichtigsten Wertangebote, die der Service erfüllen muss.

Service benötigt also ein professionelles Management. Die Kombination aus technischem Know-how und betriebswirtschaftlicher Planung ist dabei unabdingbar. Gerade Unternehmen, in denen der Service mehr Pflicht als Kür ist, werden sich mit einer integralen Planung schwertun und damit die Erwartungen nicht im vollen Umfang erfüllen können. Vor allem, wenn die Schwerpunkte einseitig technisch oder kaufmännisch gesetzt werden. Man sollte nie aus den Augen verlieren, dass man hier ein hervorragendes Instrument für eine bessere Kundenbindung an der Hand hat – wenn man die Möglichkeiten entsprechend ausreizt und es so schafft, die Kunden nachhaltig zu begeistern. Zurzeit tun das noch die wenigsten. Sogar KPIs, die die operative und finanzielle Performance des Service transparenter machen, gibt es nur in etwa jedem dritten Unternehmen.[150]

> **Ein wesentlicher Punkt in der Digitalisierung ist im technischen Außendienst ein Field Service Management System**

Foto: © depositphotos / Andrey Merkulov

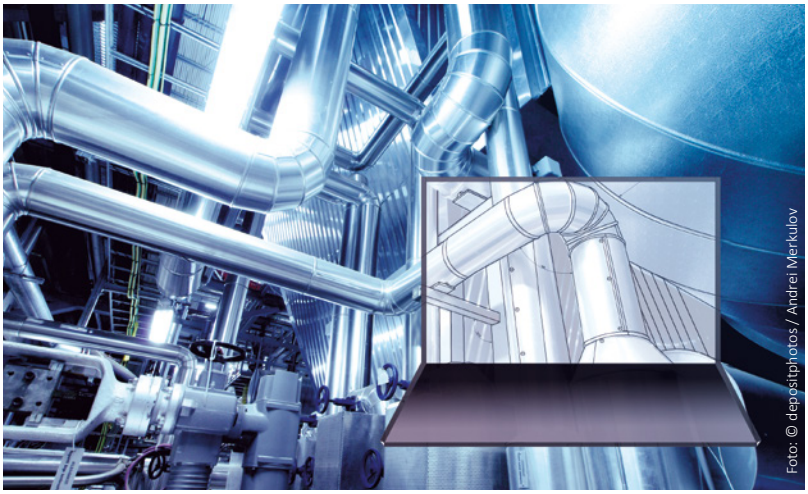


Dar. 27: IT-Trends im Maschinenbau. Quelle: VDMA[151], eigene Darstellung.

Das betrifft auch die Mittel, die im Service gemeinhin eingesetzt werden. Wie der VDMA „IT-Report 2018 bis 2020“ zeigt, nutzen nur 29 % etwa der Maschinenbau-Unternehmen momentan mobile Apps für ihre Servicearbeit.[152] Bei der heutigen Verbreitung von Smartphones wäre das eigentlich eine sehr naheliegende Möglichkeit, es den Kunden bequemer zu machen. Noch seltener eingesetzt werden IoT-Plattformen (22 %) und Virtual Reality- (20 %) oder KI-Technologien (11 %).[153] Das betrifft im Übrigen nicht nur den Service, sondern die gesamten Unternehmen (vgl. Dar. 27).

Kein einziges der Zukunftsthemen hat eine überwiegend hohe Bedeutung. Der „Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018“[154] des BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) – der etwa zeigt, dass nur 9 % der Industrieunternehmen konkret auf Industrie 4.0-Technologien setzen! – und viele andere bestätigen das.

Dabei könnte beispielsweise im Service sehr viel mit diesen Mitteln erreicht werden, unter anderem in Sachen Self-Service. ●



Exkurs Self-Service: Self-Service Lösungen können durch den Kunden selbst herbeigeführt werden. Das verhilft zu schnellen Lösungen für den Kunden und einer Kostenreduzierung. Problemlos vorstellbar sind hier etwa Anleitungen, die auf Service-Portalen zugänglich gemacht werden. Diese Art von Self-Service kann z. B. mit Virtual und Augmented Reality drastisch befördert werden, indem der Kunde durch anschauliche Hilfestellungen zur Lösung angeleitet wird – sie können auch dem Techniker vor Ort schnelle Hilfe geben. Nicht nur in entlegeneren Regionen kann so schon vor dem Eintreffen von Spezialisten geholfen oder deren Einsatz sogar verunnötigt werden. Dadurch wird ein weiterer, wichtiger Aspekt solcher Lösungen ersichtlich: Sie geben auf der Technikerseite Kapazitäten frei.

4.7. SERVICE UND SMART SOLUTIONS

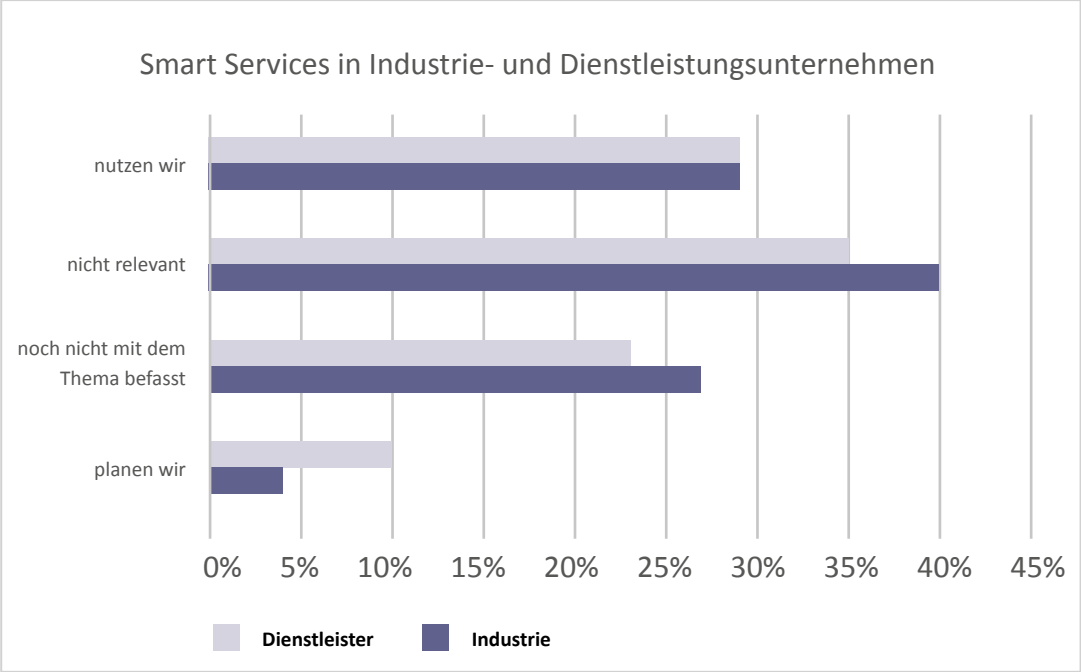
Ein sehr triftiger Grund für die Transformation des Service: Der Ruf nach Smart Solutions bei den Kunden – diese werden zweifellos in Zukunft vielerorts Kernbestandteil neuer Geschäftsmodelle sein. Diese Entwicklung ist eindeutig absehbar. Smart Services werden in ca. jedem dritten Unternehmen bereits eingesetzt (vgl. Dar. 28). Industrie und Dienstleistungsunternehmen liegen beim konkreten Einsatz hier gleichauf – der große Anteil der Unternehmen in beiden Sektoren, die meinen, das Thema habe für sie keine Relevanz, ist auffallend. Die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften erklärte schon 2018:

„Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes und seiner Unternehmen steht und fällt zunehmend mit den Möglichkeiten, aus der massiv ansteigenden Datenmenge […] Smart Services zu kreieren.“[156]

Capgemini formuliert das sogar noch pointierter: *„Traditionelle Modelle, die sich ausschließlich auf das Produkt konzentrieren, stehen vor dem Aussterben.“*[157]

Der produktbezogene Smart Service wird also zum eigentlichen Türöffner der Zukunft. Dass sich wesentliche Wertschöpfungs- und Umsatzanteile in Richtung digitaler Services und Geschäftsmodelle verschieben, ist längst klar geworden. In dieser Sache sind Institutionen, Beratungshäuser und viele Unternehmen einig: Service wird zu einem der strategischen Geschäftsfelder und damit zu einem integralen Bestandteil der Geschäftsmodelle. Bei neuen Geschäftsmodellen in Verbindung mit Smart Services gibt es aber, wie die Untersuchung des BMWi zeigt, noch viel zu tun.

Was also sind Smart Services? Unter einem „Smart Service“ versteht man zusätzliche, digitale Dienstleistungen, begleitend zu technischen Produkten. Das hat viel mit Industrie 4.0 zu tun – hier stehen Smart Services für die Produkte ergänzende Dienstleistungen, die auf Basis gesammelter Daten erbracht werden können. Die Kunden erstehen also nicht ein einzelnes Produkt, sondern eine ganzheitliche Lösung.



Dar. 28: Nutzung von Smart Services bei Industrie und Dienstleistern.
Quelle: BMWi[155], eigene Darstellung.

Der produktbezogene Smart Service wird also zum eigentlichen Türöffner der Zukunft.

Typische Ansatzpunkte von Smart Services sind neben der predictive maintenance und Fernwartungsmöglichkeiten auch die Verbesserung der eigenen Produktion.

Kurz: *„Smart Services sind datenbasierte, individuell konfigurierbare Angebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten, die häufig über Plattformen angeboten werden.“*[158]

Im Maschinenbau liegt einer dieser Bedarfe etwa auf der Hand: Eine möglichst ununterbrochene Betriebsbereitschaft. Dieser Kunden-Anspruch ist keineswegs neu – das Thema kann heute aber völlig anders angegangen werden als früher. Vor allem, wenn die Digitalisierung das Produkt zu einem vernetzten Baustein in der Wertschöpfungskette macht, ist es mit diesen Zugängen möglich, Probleme bereits zu beheben, bevor sie überhaupt zu Produktionsausfällen führen.

Heutige Kunden verlangen hohe Verfügbarkeiten, lange Betriebszeiten und geringe Ausfallzeiten. Das verstärkt den Anspruch auf die Vernetzung von Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkten über die gesamte Wertschöpfungskette – und stellt den Service als Mittel zur Verfügbarkeit ins Zentrum.

Service-Innovationen brauchen Daten

Entsprechende, zukunftsorientierte Ausrichtungen im Bereich von innovativen (z. B. Service-) Angeboten und Geschäftsmodellen müssen über die Verbesserung der Produkte hinausgehen. Um Leistungen wie eine vorausschauende Wartung an den Markt bringen zu können, wird es beispielsweise nötig werden, zuerst möglichst viele Prozesse digital zu machen, um die nötigen Daten erheben zu können, wie Peter Kuhle erörtert. Im Hinblick auf Service-Innovationen durch Smart Solutions ist die ganzheitliche Anwendung des gesamten Informationskreislaufes nötig – dafür sollten auch alle Einzelanwendungen untereinander kompatibel sein.

Die Auswertung dieser Daten ist mehrfach produktiv – sie dient nicht nur als Grundlage der Smart Solutions, sondern wirkt auch in den eigenen Produktionskreislauf zurück und verbessert diesen. Auch Kundendaten, sofern diese bereitgestellt werden, können hier verarbeitet werden und ermöglichen so die kundennahe Weiterentwicklung des Leistungsspektrums und mittelfristig überhaupt eine Optimierung der Wertschöpfungsketten. Das BMWi ging noch 2015 davon aus, dass diese Prozessoptimierung die Produktivität um bis zu 30 % heben kann.[159]

Diese Services wollen aber nicht nur entwickelt, sondern auch koordiniert werden. Für das Fraunhofer IAO[160] besteht das Management dieser Leistungen aus drei Ebenen: Die Basis macht die Herstellung des nötigen Netzwerkes, daran schließt die Entwicklung und das Management der Smart Services selbst an, und zuletzt deren Inkorporierung in neuen Geschäftsmodellen. ▶

Entsprechende, zukunftsorientierte Ausrichtungen im Bereich von innovativen (z. B. Service-) Angeboten und Geschäftsmodellen müssen über die Verbesserung der Produkte hinausgehen.

Das Zusammenspiel derart vernetzter Unternehmen und Leistungsspektren birgt durch den umfassenden Einsatz spezifischer Softwareschnittstellen eine weitere Herausforderung. Wie entwickelt und inkorporiert man die digitalen Anwendungen dafür?

Die Entwicklung von Software und Apps für die digitalen, smarten Lösungen wird traditionelle Unternehmen unvermeidbar in neue Geschäftsfelder bzw. -ebenen bewegen. Vorrangig in die Branche von Software-Anbietern, was die eigene Wettbewerbssituation nachhaltig beeinflussen kann. Für diese Vorstöße sind deshalb (im Vorfeld genau ausgearbeitete) Strategien nötig. Für Anbieter aus dem Softwarebereich sind diese digitalen Schnittstellen und Produkte quasi ein Heimspiel. Man sollte sich deshalb ausreichende Gedanken darüber machen, was die Implementierung digitaler Servicemöglichkeiten und -plattformen für die eigene Geschäftsentwicklung bedeutet – und wie man mit der neuen Konkurrenz umgehen will.

Die Unternehmen werden also durch den Anspruch, moderne Serviceleistungen anzubieten, fast schon zwangsweise in disruptive Geschäftsfelder vorstoßen. Sie stehen somit auch vor der Entscheidung, ob sie selbst entwickeln oder strategische Partnerschaften eingehen wollen.

Zusätzlich zu den generellen Handlungsfeldern (insb. dem Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung) und den aktuellen Schwerpunkten hinsichtlich Technologie (Produkt), Effizienz, Transparenz und Kosten, wird es also auch nötig, eine klare Entwicklungsstrategie für diese Fälle bereit zu halten.

In all diesen Themen klingt eine klare Handlungsaufforderungen mit: Innovative Lösungen und digitale Services sind unausweichlich. Und erst wenn die Grundlagen hergestellt sind, wird etwa der Einsatz von KIs zur Serviceautomatisierung oder von Chatbots als Ansprechpartnern etc. möglich. ●

Foto: © depositphotos / Sergey Nivens

4.8. SERVICE ALS VERTRIEBSKANAL

Foto: © depositphotos / Jeanette Maria Dietl

Die letzte bedeutende Entwicklung, die hier angeschnitten werden soll, betrifft das Potenzial des Service als neuem Vertriebskanal. Dass die Entscheidungen nicht mehr grundsätzlich zugunsten des besten Produkts, sondern zugunsten des besten Produkt- und (komplementären) Service-Angebots fallen, beeinflusst nicht nur die (künftige) Vertriebsarbeit, sondern ergibt auch im After-Sales-Service eine wichtige Chance für neue Geschäftsmodelle und Partnerschaften.

Die unzähligen Kundenkontakte sind branchenunabhängig für alle Unternehmen eine große Chance, weitere Umsatzpotenziale zu erschließen. Hierzu ist ein Kulturwandel im Service notwendig, ist vielerorts in den Köpfen doch noch der „reine" Service-Ansatz verankert. Dabei ist etwa auch der Verkauf von z. B. Wartungsverträgen häufig noch eine Anforderung in Richtung Vertrieb. Dies, obwohl die Wartung eine Kernaufgabe des Service sowohl in der anlogen als auch in der digitalen Welt ist.

Als Schritt eins sollte daher der aktive Verkauf von Wartungsverträgen ganzheitlich und messbar im Service implementiert werden. Es gilt, dem Kunden über die Wartung einen reibungslosen Einsatz der Produkte sicherzustellen – und dieses Leistungsversprechen auch zu monetarisieren. Dieser Ansatz sollte im zweiten Schritt um den Punkt Cross- & Upselling erweitert werden. Von der Bedarfsermittlung vor Ort bis hin zur Produktberatung und damit verbundenen Empfehlungen haben Techniker einen Vorteil gegenüber dem Vertrieb, da sie unmittelbar vor Ort direkten Kontakt pflegen und damit unabhängig von geplanten Verkaufsgesprächen aktiv sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass die technische Empfehlung unter Technikern höher bewertet wird als die aus der Vertriebsschiene, und darüber hinaus auch zu einem wichtigen Impuls für die (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Services werden kann.

Neben der Erschließung der Kundenkontakte können auch jederzeit Service-Produkte und -Dienstleistungen anhand von Kundenbedürfnissen entwickelt und angeboten werden. Hierunter fallen z. B. unterschiedliche Service-Levels hinsichtlich Service-Zeiten (Erreichbarkeiten, Reaktions- und Lösungszeiten), Dienstleistungen vor Ort, wie ergänzende Installationsvorgänge, oder Remote Service bzw. Fernwartungen. So komplementieren Service-Angebote zusammen mit den Kundenkontakten die Etablierung des Service im Vertriebsumfeld und ermöglichen deutliche Umsatzpotenziale.

Für Service-Innovationen und neue Geschäftsmodelle wird die Etablierung des Service als Vertriebskanal erfolgskritisch. Bereits heute verändern sich durch die digitalen Kanäle und das Hineinwachsen von Millennials in Entscheidungspositionen Verkaufsprozesse und -Entscheidungen. Roland Berger und Google zeigten in ihrer Studie[161], dass 57% des Einkaufsprozesses bereits vor dem Kontakt mit dem Vertriebsmitarbeiter abgehandelt sind. Der steigende Fokus auf Smart Solutions wird daher neben dem Entscheidungsprozess selbst auch die Zusammenarbeit von Vertrieb und Service bei der Identifizierung von Kundenbedürfnissen sowie deren Beratung auf eine neue Ebene bringen.

Der Service muss als Kernleistung im Unternehmen verankert werden, um den zu erwartenden Ertragspotenzialen Rechnung zu tragen. Noch ist Service, wie bereits gezeigt wurde, in fast neun von zehn Unternehmen nicht in der Unternehmensleitung verankert. Im Hinblick auf den Service ist es zurzeit noch eine der essenziellen Hürden, dass so selten in größeren, ganzheitlicheren Zusammenhängen gedacht wird.

Der Wandel macht gerade für traditionelle Unternehmen passende und zukunftstaugliche Geschäftsmodelle notwendig. Der allgemeine Veränderungsdruck verschärft sich. Wie Bearing Point schreibt:

„Es ist für Unternehmen wichtiger denn je, den Service (Reparaturen, Instandhaltung, Modernisierungen, Optimierungen, Betriebsführung, Ersatzteilgeschäft, Training) als strategisches Geschäftsfeld zu verstehen, um sich im Wettbewerb zu behaupten."[162] ●

4.9. DIGITALISIERUNG IST KEIN SELBSTZWECK: NEUE, GANZHEITLICHE STRATEGIEN MACHEN DEN ERFOLG

Anhand der angestellten Betrachtungen kann zuerst nochmals betont werden, dass Digitalisierungsvorhaben niemals Selbstzweck sein sollten. Auf keinen Fall sollte man „einfach mal machen“ und erst im Anschluss überlegen, wofür neue technische Möglichkeiten genutzt werden sollen. Neuerungen kosten oft sehr viel Geld, und sollten deshalb keinesfalls mit der Gießkanne verteilt werden. Punktgenau dort ansetzen, wo echter Mehrwert geschaffen wird, der auch einen höheren Ertrag ermöglicht, lautet die Devise.

Punktgenau dort ansetzen, wo echter Mehrwert geschaffen wird, der auch einen höheren Ertrag ermöglicht.

Am Beginn jeglicher Digitalisierungsmaßnahmen sollte deshalb eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie stehen, die lückenlos in die Strategie des Gesamtunternehmens eingepasst ist. Das kann über eine systematische Betrachtung des Geschäftsmodells gut geleistet weden. Noch passiert das viel zu selten. Laut VDMA-Report verfügen 41 % der Unternehmen über keine explizite IT-Strategie, oder keine, die mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Eine Strategie zur generellen Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Services können sogar sechs von zehn immer noch nicht vorweisen.[163]

Zusätzlich zeigt die „PwC Digital IQ survey“[164], dass wenigstens noch 2017 die Customer Experience nur für 10 % der Firmen digitale Priorität hatte.

Da wundert es auch nicht, dass die Erwartungen der Kunden oft deutlich untererfüllt werden. Das schlägt sich auch in den Monetarisierungsmöglichkeiten nieder: Kunden sind nicht bereit, höhere Summen zu bezahlen, wenn nicht alle

Foto: © depositphotos / Federico Caputo

grundsätzlichen Leistungen für sie passen.

„[…] customers aren´t willing to pay more for bells and whistles unless core elements of customer experience are met. They´re not willing to pay for trendy products or features.“[165]

Vor allem für die kundennahen Bereiche Vertrieb und Service gilt das auch für die digitalen Angebote grundsätzlich. In Deutschland etwa erklärten 84 % der Befragten in der genannten PwC-Studie[166], dass sie lieber mit richtigen Menschen konversieren würden als mit Sprachassistenten, Chatbots und dergleichen, was darauf verweist, dass auch eine zielführende Personalentwicklung wichtig ist, um die Wünsche der Kunden gut zu adressieren. Was wie digitalisiert wird, sollte auch aus solchen Gründen stets wohlüberlegt sein.

Insgesamt ist augenscheinlich, dass der bisherige, starke Fokus auf die Technik nicht ausreichend ist, um zukünftig eine starke Positionierung auf dem Markt zu erreichen. PwC erklärt:

„Technology isn’t the final solution, it’s an enabler. Companies won’t be able to solve their customer experience problems with technology alone—it’s just the enabler. Focus on experience to realign priorities.“[167]

Hier fehlen an vielen Stellen noch Maßnahmen, die explizit auf die Kunden ausgerichtet sind, und ihr Erleben merklich verbessern. Zugkräftige Geschäftsmodelle in der digitalen Ära müssen auf den Kenntnissen des Vertriebs aufbauen, und müssen die Möglichkeiten guten Services nutzen, um durchsetzungsfähig zu sein. Wo immer hier die Technologie neue und bessere Lösungen erlaubt, ist sie absolut erwünscht. Als Selbstzweck macht sie aber keinen Sinn.

Eine gute und durchdachte Customer Journey ist das A und O geworden, wenn es um nachhaltigen Markterfolg geht. Die Innovation neuer Produkte ist ein wichtiger Teil davon, das soll nicht in Abrede gestellt werden, wenn aber das Kundenerleben nicht top ist, werden gute Produkte allein die Situation nicht retten können.

Wir hoffen ausreichend gezeigt zu haben, dass es nun an der Zeit ist, die Kunden wirklich in den Mittelpunkt zu stellen. Denn hierin schlummert das wahre Potenzial der Digitalisierung und der Industrie 4.0. Wer es schafft, wirksame Wertangebote zu geben, und diese mit effektiven Geschäftsmodellen an die Kunden zu bringen, der wird auch in der neuen Ära nachhaltigen Erfolg für sich verbuchen können.

Ausgehend vom klassischen Spruch Peter Druckers[168] sagen wir: *„Customer Experience eats technology for breakfast!“* ●

Customer Experience eats technology for breakfast!

Foto: © jojje 11 / Fotolia

5. SONDERTEIL:

WOHER NIMMT MAN DIE NÖTIGEN KOMPETENZEN?

Foto: © depositphotos / Bartłomiej Szewczyk

Ein Thema, das oft nicht ausreichend beachtet wird, ist die zusätzliche Komplexität, die Transformationen oder Effizienzprogramme verursachen.

Egal, aus welcher Richtung man sich den Themen rund um Digitalisierung und Industrie 4.0 nähert: Die neue Zeit verlangt neue Kompetenzen. So verwundert es nicht, dass in entsprechenden Umfragen zum Thema „Digitalisierungs-Bremsen“ sehr oft fehlendes Know-how zu finden ist. Das betrifft die Mitarbeiter[169] ebenso wie die Führungskräfte[170].

Ein Thema, das oft nicht ausreichend beachtet wird, ist die zusätzliche Komplexität, die Transformationen oder Effizienzprogramme verursachen.

Foto: © depositphotos / Suchitra Varin

Sehr viele Unternehmen haben gute Ideen und Strategien – ein Strategie-Papier ist im Gegensatz zur letztlichen Umsetzung aber schnell gemacht. Initiativen laufen oft ein hohes Risiko, zu scheitern, weil man sich aufgrund der steigenden Komplexität leicht verzetteln kann, so Peter Kuhle. Wer alles auf einmal zur Umsetzung bringt, überfordert leicht nicht nur die Mitarbeiter, sondern kann auch budgetär auf Grenzen stoßen. Ein Vorgehen in machbaren Schritten/Teilprojekten verhindert eine Überforderung der Mitarbeiter – nicht eingehaltene Zeitplanungen, Strategien und Budgets können sogar dafür sorgen, dass man externe Partner verliert. Es ist absolut wichtig, diese steigende Komplexität zu berücksichtigen und Mitarbeiter wie Partner mitzunehmen.

Modernes Leadership muss solche Faktoren beachten – und mit Komplexität umgehen können. Keine Führungskraft kann heute noch (im klassischen Sinne) alle wichtigen Aspekte erfassen, beurteilen – und so die besten Entscheidungen treffen. Wer es nicht schafft, die eigenen Mitarbeiter einzubinden, sie zu fördern und zu stärken (Empowerment), wird es sehr schwer haben, die gesteckten Ziele zu erreichen. Teamarbeit und die Motivation auch in komplexen Themenstellungen sind oft übersehene Erfolgsfaktoren.

Das digitale Zeitalter ist eines der Kooperation

Nicht nur deshalb ist das digitale Zeitalter ein Zeitalter der Kooperation. Immer mehr, auch traditionelle Unternehmen arbeiten deshalb etwa mit Start-ups zusammen, wie IBM, oder verbandeln sich wie Pfitzer mit Universitäten. Um die Komplexität bei der Umsetzung von Transformations- oder Effizienzprogrammen zu adressieren, ist auch die Zusammenarbeit mit Experten wie Interim Managern sinnvoll. Spezialisierte Interim Manager bringen moderne Projekt-Management-Tools und viel Erfahrung in der Führung der Mitarbeiter durch schwierige Veränderungsphasen ein. Ziel dieser Zusammenarbeiten ist häufig nicht nur die Pflege des bereits Vorhandenen, sondern auch die Erschließung neuer Ertragsquellen und nachhaltige Zukunftsstärke. Dabei sollte man sich auch immer fragen, wie Gefahren für das eigene Angebot, für das eigene Geschäftsmodell aussehen könnten – und im besten Fall selbst handeln, bevor ein anderes Unternehmen den Angriffspunkt nutzt. Wenn man anfällig für Disruption ist, sollte man besser selbst derjenige sein, der den Angriff startet. Die Umsetzungsgeschwindigkeit wird in diesem Kontext zu einer „zentralen Herausforderung", wie Ernst & Young zeigten.[171]

Mitte 2019 zeigte eine Studie von EY auch, dass acht von zehn produzierenden Unternehmen ihre Investitionen in Industrie 4.0 noch steigern wollten.[172] Deloitte erklärt, dass bei drei Viertel aller Unternehmen dabei auch eine Rolle spielt, die Belegschaft zu entwickeln – und zu klären, welche Kompetenzen für die Belegschaft künftig überhaupt wichtig sein werden.[173]

Hier werden letztlich zwei Faktoren im Mittelpunkt stehen: Wie entwickelt man das Personal – und wie macht man nötige Kompetenzen kurzfristig verfügbar? Für beide Punkte sind Interim Manager gute Ansprechpartner. Weil Digitalisierung immer auch Change bedeutet, haben sie Beratern gegenüber den Vorteil, dass sie selbst die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen und Strategien übernehmen. Gerade die Umsetzung der manchmal tiefgreifenden Veränderungsprojekte bereitet in der Praxis üblicherweise die größten Probleme. ●

Gerade die Umsetzung der manchmal tiefgreifenden Veränderungsprojekte bereitet in der Praxis üblicherweise die größten Probleme.

Foto: © Fotolia / Mladen Kastelic

5.1. WAS IST INTERIM MANAGEMENT? UND WARUM IST ES SO GUT FÜR VERÄNDERUNGSSITUATIONEN GEEIGNET?

Im Grunde sind Interim Manager selbstständige Spezialisten aus bestimmten Themenfeldern, die auf Zeit Führungspositionen in ihren Kundenunternehmen bekleiden und dabei eine vorab definierte Palette an Zielen erreichen, bzw. Maßnahmen umsetzen sollen. Ihr Wertangebot beinhaltet im Allgemeinen die Analyse der aktuellen Unternehmenssituation sowie die Erarbeitung von Strategien und Zielen, die dann auch durch die Interim Manager selbst in die Praxis umgesetzt werden. Dabei bleiben sie so lange an Bord, wie sie gebraucht werden.

Die Notwendigkeit neuer Kompetenzen ist in der Interim Branche schon seit Jahren stark spürbar. Seit 2010 hat sich das Honorarvolumen mehr als verdreifacht.[174] Dabei passiert etwa die Hälfte aller Einsätze in den Branchen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau und der Metall- und Elektrobranche.[175]

Das Interim Management ist im Umfeld permanenten Wandels so zu einem historischen Höhepunkt aufgelaufen. Die interimistischen Führungskräfte unterstützen dabei, Chancen wahrzunehmen, Potenziale zu erschließen und den Weg dorthin gangbar zu machen – und bilden dafür auch Personal aus. Deutschland ist im Interim Management mittlerweile der größte Markt der Welt.[176]

> **Das Interim Management ist im Umfeld permanenten Wandels zu einem historischen Höhepunkt aufgelaufen.**

Interim Management: Hoher Anteil an Change-Aufträgen

Die externen Experten kommen vor allem für Change-Aufträge zum Einsatz, die inzwischen ein Drittel aller Einsätze ausmachen.[177]

Der hohe Anteil an Change-Einsätzen zeigt bereits, dass es beim Interim Management nicht nur darum geht, kritisches Fachwissen rasch verfügbar zu machen. Führungs-, und Organisationswissen, gepaart mit Umsetzungsstärke machen ebenso wichtige Eckpunkte aus. Executives Online nennt als wichtigste Qualitäten

Transformation benötigt neue Führung

der Interim Manager „strategische und operative Umsetzung“, den „Fokus auf Resultate“ und „umfangreiche Erfahrungen“ – sogar relevante Fachkompetenzen werden erst an vierter Stelle eingeordnet.[178] Bei Change-Projekten übernehmen sie häufig nicht nur die Projektleitung, sondern simultan auch das Change-Management.

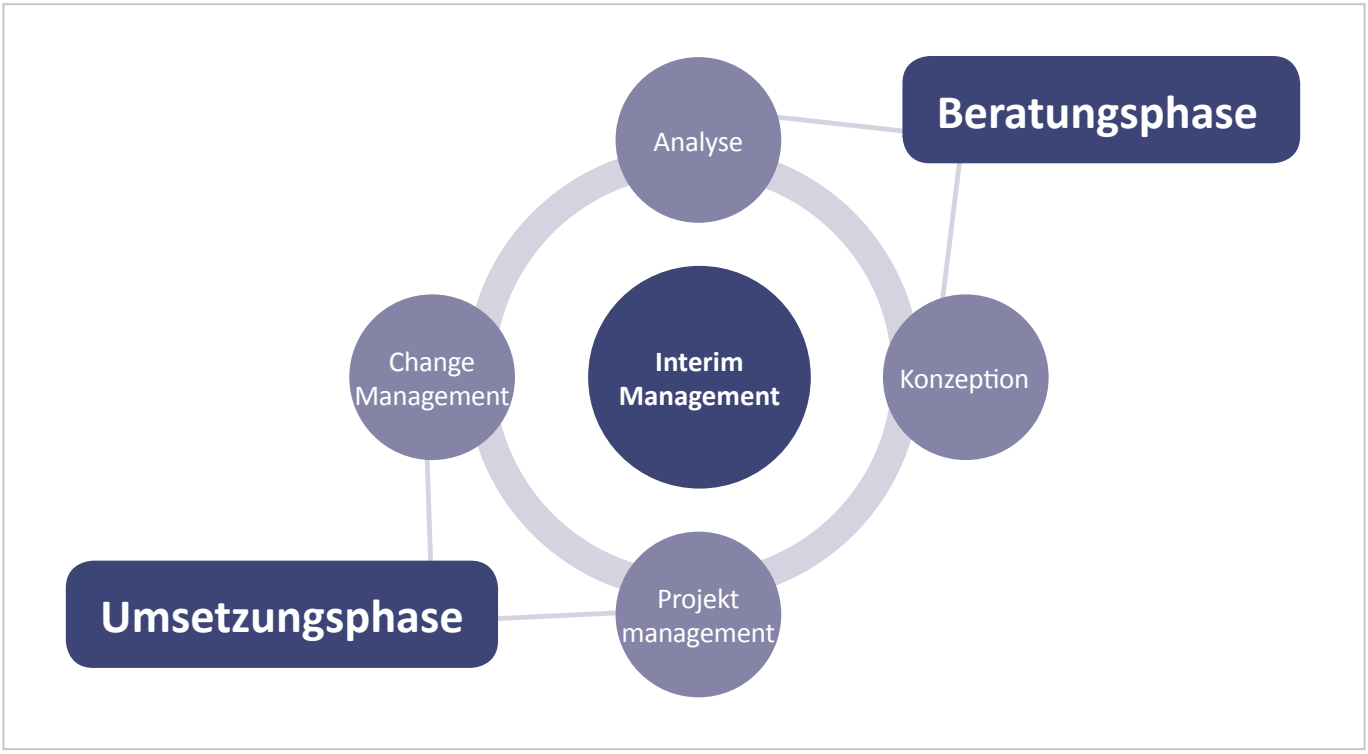
Für die Unternehmen bedeutet diese Dienstleistung, dass sie exakt auf ihre Anforderungen passende Kandidaten in kurzer Zeit (zumeist vergehen von der Kontaktaufnahme bis zum Arbeitsantritt des Interim Managers nur einige Tage) an Bord holen können, die nicht nur die explizit geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen, sondern auch die wichtigen Querkompetenzen, die für die Umsetzung der ausgearbeiteten Strategien in die Praxis so wichtig sind. Fachwissen ist eben nur einer der wichtigen Eckpunkte: Ohne entsprechende Führungs- und Umsetzungsstärke ist Fachwissen allein nicht ausreichend.

In diesen Kontexten ist oft, wie etwa auch das Fraunhofer Institut bestätigt, eine neue Art der Führung nötig. In seinen 10 zentralen Thesen zum neuen Management schreibt das Fraunhofer Institut pointiert:

„Alles spricht von Industrie 4.0 – als ob diese sich selbst managen würde. Oder mit den Management-Modellen der Prä-4.0-Ära gemanagt werden könnte. Kann sie nicht. Die neue Industrie braucht das neue Management.“[179]

Laut einer Studie der Helmut-Schmidt-Universität schafft jeder zweite Interim Management-Einsatz einen Zielerreichungsgrad von 95 bis 100 %. Nur circa jedes fünfte Mandat bleibt unter einer Zielerreichung von 85 %.[180] Sogar in einer Umfrage unter Unternehmens-Entscheidern stellte sich heraus, dass mehr als die Hälfte einen Interim Manager sogar als „changegeeigneter“ betrachteten als feste Führungskräfte.[181] Tatsächlich gibt es einige gute Gründe, weshalb das so sein sollte: ▶

Die neue Industrie braucht das neue Management.



Dar. 29: Leistungspaket eines Interim Managers. Quelle: Siegfried Lettmann.

Ein gewichtiger Vorteil dürfte wie gesagt sein, dass Interim Manager zumeist umfassende und vielschichtige Erfahrungen mit Veränderungsprojekten haben. Während derartige Unterfangen für viele Unternehmen relativ singulär sind, haben die Manager auf Zeit jeweils vergleichbare Projekte schon mehrfach zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht.

Ihre Stellung als Externe kommt ihnen hier sogar entgegen: Sie sind von der internen Firmenpolitik unbelastet und können dadurch, dass sie im Unternehmen noch nicht bekannt sind, authentischer vorleben als festangestellte Führungskräfte – im Umfeld von Veränderungsmaßnahmen ist die Vorbildwirkung der Führungspersonen einer der wichtigsten Faktoren, wie entsprechende Forschungsvorhaben zeigen konnten:

„Voraussetzung für ihre Wirksamkeit bei der Umsetzung unternehmerischer Ziele und bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind Prinzipien wie Einfachheit, Klarheit, Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft [der] Werte; und das kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte die (angestrebten) Werte des Unternehmens im Rahmen ihrer Vorbildfunktion verkörpern und (vor)leben.“[182]

Ihr objektiverer Blick macht sich auch bezahlt, weil sie in den oft emotional aufgeladenen Veränderungssituationen als Ruhepol fungieren. Dass ihre Einsätze zweckgewidmet sind, sorgt dafür, dass durch die permanente Verfügbarkeit eines Ansprechpartners und klare Verantwortlichkeiten auch Entscheidungsprozesse beschleunigt werden – und die zugrundeliegende Unternehmensstrategie nicht aus dem Blickfeld gerät.

Interim Manager erwirtschaften hohen RoI (RoIM)

Das recht umfassende Leistungspaket (Dar. 29) der Interim Manager sorgt dafür, dass sich die Investition in ihre Dienste für die Auftragsunternehmen rentiert. Der Gewinn wird hier analog zum üblichen Return in Investment (RoI) berechnet: Der sogenannte Return on Interim Management (RoIM).

Hier werden schlicht die Mandats-Kosten gegen die erzielten Gewinne abgewogen. Laut Helmut-Schmidt-Universität bringen demnach ca. 86 % der Einsätze einen deutlich positiven RoIM – *„[…] zum Teil um ein Vielfaches des Tagessatzes“*.[183] Eine Studie der Ludwig Heuse GmbH kam zu einem ähnlichen Ergebnis:

„Die Analyse von über 500 Projekten […] zeigt, dass acht von zehn Interim Managern mehr als das Doppelte für das Kundenunternehmen erwirtschafteten als sie diesem kosteten. 20% der Manager erzielten mehr als das Zehnfache ihrer Kosten.“[184]

Diese hohen Werte ergeben sich aus den oft weitreichenden Effekten der Mandate, wenn etwa die Akquise langfristig erhöht werden kann, neue Märkte erschlossen werden etc. Aus preislicher Sicht sind unserer Meinung nach auch Opportunitätskosten zu berücksichtigen. Also was es kosten würde, eine andere Lösung zu wählen oder – was leider zu oft geschieht – einfach nichts zu tun. Nichtstun kann gemeinhin wesentlich teurer werden, als man denkt. In vielen Bereichen und Branchen zeigt sich das auch bereits. Die Konkurrenz ist heute global, deshalb ist es nötig, zu handeln. ●

Foto: © depositphotos / Dmitrii Shironosov

5.2. INTERIM MANAGER ALS PERSONALENTWICKLER

Foto: © depositphotos / Mikko Lemola

Keine Frage: Interim Manager sind ein normales Bild in den Unternehmen geworden. Bisher weniger bekannt ist aber, dass die Manager auf Zeit auch gute Personalentwickler ausmachen. Das Konzept ist neuartig genug, dass 2020 sogar „Die Deutsche Wirtschaft“ ihre jährliche Auszeichnung zum „Innovator des Jahres“ an den Interim Manager Siegfried Lettmann verliehen hat, der unter anderem kombinierte Change- und Personalentwicklungsprojekte umsetzt. Kern dieser Leistung ist es, nicht nur einen Veränderungsauftrag umzusetzen, sondern das Personal im Zuge der Maßnahmen gleich mitzuentwickeln.

Für Unternehmen, die ihre Angestellten mit aktuellen Fähigkeiten ausstatten wollen, sind die flexiblen Experten also gute Ansprechpartner, vor allem, wenn die Entwicklungs-Maßnahmen in einer konkreten Veränderungssituation stattfinden können. Die Manager auf Zeit nehmen Führungspositionen an – in der Praxis sind die Mentees oft jene Personen, die ihnen festangestellt nachfolgen. Hier liegt das größte Potenzial der Personalentwicklung durch Interim Manager: Die Entwicklung einer künftigen Führungsperson im Kontext eines konkreten Veränderungsauftrages, der gemeinsam umgesetzt wird. Dass Interim Manager hervorragende Mentoren ausmachen, liegt an den spezifischen Faktoren, die im Mentoring eine Rolle spielen, und die sich sehr gut mit den Faktoren eines Interim Managements ergänzen.

Was macht Mentoring erfolgreich?

Erik de Haan und sein Team an der Ashridge Business School analysierten 156 unterschiedliche Coachings und kamen zu dem überraschenden Schluss, dass die angewendeten Methoden keine signifikante Auswirkung auf den Coaching-Erfolg hatten. Ganz im Gegenteil: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren unabhängig vom Ansatz durch die Bank dieselben. Als wichtigste Elemente identifizierte die Ashridge-Studie die Beziehung zwischen Coach und Coachee und das Selbstvertrauen des Mentees oder Coachees.[185]

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das praxisnahe Ausprobieren der neuen Fähigkeiten (on-the-job). Prof. Waldemar Pelz vom Institut für Management-Innovation erklärt, dass bis zu 70 % des Lernerfolges in der praktischen Anwendung des Gelernten liegen. 20 % erwirbt man durch die Vorbildfunktion, nur 10 % des Lernerfolges kommen vom eigentlichen Zuhören.[186]

Daneben spielt es eine bedeutende Rolle, im Rahmen von konkreten Prozessen ebenso konkrete Ziele zu setzen. So erhält die Zusammenarbeit eine Ausrichtung auf wirkliche Unternehmensziele. Im Endeffekt geht es ja darum, gerade diese selbstständig erreichen zu können. Der letztliche Erfolg einer Maßnahme zeigt sich vor allem darin, dass der Mentee/Coachee in der Ausübung und Erfüllung seiner Aufgaben wirksam ist.

Für das erfolgreiche Mentoring einer Führungskraft benötigt es also ein gutes Verhältnis zwischen Mentor und Mentee, die Anwendung neuer Fähigkeiten direkt on-the-job, und eine Ausrichtung dieser Praxisnähe auf konkrete Ziele. So gesehen liegt die Wirksamkeit von Coachings und Mentorings durch Interim Manager an den spezifischen Voraussetzungen der Personalentwicklung an sich. Weitere Faktoren sind neutrale Vertrauensverhältnisse, praxisnahe Experimentierräume und ein Fokus auf die Unternehmensziele. ▶

Neutrale Vertrauens-verhältnisse

Obwohl vieles dafürsprechen würde, Linienvorgesetzte als Mentoren einzusetzen, wird davon oft abgeraten. Nele Graf und Frank Edelkraut erklären, dass insbesondere kein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentor und Mentee bestehen sollte.[187]

Mit Interim Managern wird das Mentoring durch den eigenen Vorgesetzten möglich, da sie ohnehin nur vorübergehend im Unternehmen sind. Sie haben keine Vergangenheit, keine Zukunft und keine eigene Agenda in den Unternehmen. Für viele Mentees wirkt das nachgerade befreiend: Sie können hier völlig offen sein. Es steht kein Ruf auf dem Spiel, weil der Interim Manager das Unternehmen nach getaner Arbeit sowieso wieder verlässt.

Beate Friedrich, Personalleiterin bei der MEIKO Maschinenbau GmbH und Co. KG, erklärte im Anschluss an ein Mentoring-Projekt durch Siegfried Lettmann:

„Das Wissen darum, dass es sich nicht um einen ‚Gegenkandidaten' handelt, sondern es nur um die temporäre Unterstützung geht, öffnet die Nachwuchskraft und lässt es zu, dass Wissen angenommen wird und ein vorbehaltloser und angstloser Austausch stattfinden kann."[188]

Durch die intensive Kommunikation im Zuge anstehender operativer Aufgaben kann sehr rasch eine persönliche Vertrauensbeziehung entstehen, *obwohl* der Mentor ein Vorgesetzter ist. Unter normalen Bedingungen ist das kaum möglich. Sinnvoll ist ein Abkommen mit dem Auftraggeber, also den Unternehmen, dass Details aus der Zusammenarbeit zwischen Mentor und Mentee unter vier Augen bleiben.

Praxisnahe Experimentierräume

Der Faktor „On-the-job", den Waldemar Pelz so stark betont, ist beim Mentoring durch Interim Manager im Zuge ihrer Projekte geradezu ein Strukturmerkmal. Der Interim Manager arbeitet mit dem Mentee gemeinsam an konkreten Aufgaben. Speziell Change-Maßnahmen sind vielschichtige Herausforderungen, bei denen viel zu lernen ist. Der Beistand der erfahrenen Fachleute sorgt dafür, dass keine Probleme entstehen. Im Falle suboptimaler Entscheidungen können sie schnell gegensteuern, ohne dass es von außen sichtbar wäre und die Stellung des Mentees dadurch gefährdet würde. Nur nach und nach adressieren die Mentees einen immer größeren Teil der Maßnahmen in eigener Verantwortung.

Sogar in einem kritischen und hochprofessionellen Umfeld können so Experimentierräume geschaffen werden, ohne dass tatsächlich Gefahr droht. Dazu darf man nicht aus den Augen lassen, wie man üblicherweise Skills internalisiert: Theorie -> Anwendung -> Monitoring -> Reflexion wechseln einander wiederholt in dieser Reihenfolge ab. Mentoring ist grundsätzlich dyadisch und sehr individuell: Je höher die Nähe zu den tatsächlichen Herausforderungen, desto besser.

Gerade dieser Faktor kommt in den meisten Personalentwicklungsmaßnahmen zu kurz. Sie sind vom eigentlichen Arbeitsalltag häufig zu abgehoben und bieten zu wenig Bezug zu den konkreten Aufgabenstellungen, wie sie sich in der täglichen Praxis auftun. Ein Interim Manager kann hier sehr individuell auf seine Mentees eingehen und genau dort ansetzen.

Unternehmensziele im Fokus

In letzter Instanz zählt für die Unternehmen, dass das neue Personal im Sinne der Unternehmensziele wirksam ist. Diese stehen auch für die Manager auf Zeit im Zentrum und wirken häufig auch auf die Vertragsgrundlage der Einsätze. Dieser Nexus verliert bei der Personalentwicklung nicht seine Gültigkeit. Erfolg wird daran gemessen, diesen Zielen nachzukommen. Der Mentee eines Interim Managers wird in die Erreichung dieser konkreten Ziele miteinbezogen. Auch der Fokus auf die praktischen Unternehmensziele fehlt in Personalentwicklungsmaßnahmen sonst (noch) häufig. Um die persönliche Entwicklung des Mentees in diesem Kontext gut leiten zu können, muss der Mentor die Unternehmensziele kennen und auch wissen, wie sie erreicht werden sollen – strategisch und operativ. Bei fachfremden Personalentwicklern ist das oft nicht gegeben. Mentees profitieren hier im Allgemeinen nicht nur von neuem fachlichem Wissen, sondern auch von der Praxiserfahrung der externen Manager, ihrem Organisations- und Führungswissen. Gerade für angehende Führungskräfte kann die Begleitung durch einen Interim Manager so eine umfassende Eignung und Vorbereitung auf individuelle Aufgaben sicherstellen. ●

Mentees profitieren hier im Allgemeinen nicht nur von neuem fachlichem Wissen, sondern auch von der Praxiserfahrung der externen Manager

Foto: © - Fotolia / Nicolas Herrbach

FAZIT: TRANSFORMATION IST EINE NOTWENDIGKEIT GEWORDEN

Unsere Unternehmen stehen heute vor großen Herausforderungen und vielen, offenen Fragen. Gleichzeitig kann man mit steigender Sicherheit davon ausgehen, dass unsere historisch gewachsenen Problemlösungs-Kompetenzen und -Strategien für diese neuen Herausforderungen nicht optimal funktionieren werden. Die Gewinner der Transformation werden zu Gewinnern, indem sie neu denken, wie sie ihr Geschäft machen, wie sie Wert schöpfen, und wie sie den Anforderungen einer veränderten Kundschaft entsprechen.

Die Verlierer werden vor allem zu Verlierern, indem sie zu lange abwarten und in einer Duldungsstarre ausharren, so lange es geht. Aber die Zeit wird knapp. Das Rauschen einer neuen wirtschaftlichen Sintflut, der Digitalisierung, übertönt althergebrachte Zugänge, und erodiert auch die besten Strategien von gestern – oft in Windeseile.

Nein, die Digitalisierung ist kein Neuland mehr. Immer mehr Unternehmen gehen bereits die nächsten Schritte und ergründen damit die Struktur moderner Leistungsangebote. Für alle, die hier noch nicht an Bord sind, wird es höchste Zeit.

Das Rauschen einer neuen wirtschaftlichen Sintflut, der Digitalisierung, übertönt althergebrachte Zugänge.

Die richtige Einstellung zählt

Ein bedeutender Faktor, den Unternehmenslenker und Führungskräfte zuerst in diesen Kontext einbringen sollten, ist die Schaffung von Zuversicht und Tatendrang. Denn in diesem neuen Meer der Unsicherheit kann nur obenauf schwimmen, wer gut handelt. Das schafft man aber nicht mehr mit den gleichen Strategien wie bisher.

Nach dem Tatendrang, der Zuversicht, muss deshalb die Strategie für die Zukunft stehen. Unternehmen müssen heute ihre Kunden und Marktsegmente neu kennenlernen – und konsequente Schlüsse daraus ziehen. Diese Strategien sollten nicht nur durch die ganze Organisa-

tion widerspruchsfrei sein – sie sollen alles, was man ist, was man tut, berücksichtigen und eine klare und umfassende Entwicklungsperspektive erzeugen. Momentan fehlt es nämlich vielerorts an den klaren Zielen, die sich aus diesen holistischen Marktstrategien ergeben.

Wir dürfen uns dabei nicht immer von den technischen Weiterentwicklungen ablenken lassen. Wenn man sie passend einsetzen kann, ist das natürlich fein, wenn die eigene, ganzheitliche Zukunfts- und Entwicklungsstrategie aber nicht stets jedes Updates bedarf, ist das auch gut. Wie man das erfahren kann? Man setzt bei den Kunden an, und gibt dann der eigenen Belegschaft und der eigenen Organisation die Mittel an die Hand, mit denen sie die neuen Anforderungen bestmöglich angehen können. Weil noch immer wenig in Stein gemeißelt ist, spielen dabei auch Themen wie Flexibilität und Agilität eine entscheidende Rolle – und die richtige Fehlerkultur, denn die ist noch sehr oft stark verbesserungswürdig. Eine Studie der Leuphana Universität Lüneburg listete 61 Länder anhand ihrer Fehlerkultur. Deutschland landete auf dem vorletzten, dem 60. Platz! *„Schlechter schneidet nur Singapur ab, ein Land, welches die Züchtigung mit dem Rohrstock auch auf den öffentlichen Bereich ausdehnt.“*[189] Für die Innovationskraft ist das eine Katastrophe. Wer heute nichts versuchen kann, oder es nicht wagt, zu experimentieren, der lernt auch nicht genug.

Und wo wir schon beim Lernen sind: Wenn alles mit allem verbunden ist, können viele Hürden nur mehr bereichsübergreifend und interdisziplinär genommen werden. Das heute so wichtige, bruchlose Kundenerlebnis schultert nur, wer auch intern bruchlos arbeiten kann.

Nicht alles wird komplizierter

In diesen Kontexten darf man nicht unterbewerten, dass nicht nur vieles komplizierter geworden ist, sondern dass vieles auch einfacher geworden ist. Die heutigen Informationstechnologien erlauben es uns, zusammenzurücken und gleichzeitig in die Breite zu gehen – sie hebeln innere und äußere Grenzen aus. Niemals zuvor war das in diesem Ausmaß möglich. Denken wir zwanzig oder mehr Jahre zurück, und stellen wir uns vor, wie wir auf derartige, neue Möglichkeiten reagiert hätten. Vielfach hätten wir gesagt: Wow, na wenn das möglich wäre, könnten wir …

Heute aber reagieren wir auf dieses unglaubliche Instrumentarium ohne dieses Gefühl des Wunderns. Wir bedenken zu wenig, „was wir dann könnten“ – eine direkte Folgefrage auf jene nach dem Warum. Der Blick in die Zukunft ist entscheidend, das ist klar – aber wenn wir ständig am Jetzt vorbeischauen, erleben wir diese Zukunft nie. Wir brauchen also die passende Einstellung, passende Fähigkeiten und die passende Strategie. Diese Faktoren sollen wie eine Geschichte klingen und einander ergänzen, Synergien erzeugen und auf klare Zielsetzungen abzielen. Dann zeigt sich auch, welche Ideen, welche Entwicklungen Teil dieser Geschichte sein können. Unsere entgrenzenden Möglichkeiten müssen schon heute entgrenzende Ideen schaffen. Wir denken uns nicht mehr als A und den Kunden als B. Wir denken uns als D, E oder F, denn selten ist das eigene Unternehmen wirklich der Beginn der ganzen Wertschöpfungskette, sondern kommt an einer bestimmten Stelle hinzu und übernimmt an dieser konkreten Stelle ▶

Wenn alles mit allem verbunden ist, können viele Hürden nur mehr bereichsübergreifend und interdisziplinär genommen werden.

eine ebenso konkrete Funktion. Das gleiche gilt für die Kunden – Industriekunden haben oft selbst Kunden, mit denen sie zusammenhängen, von denen sie abhängen. Haben Sie schon einmal überlegt, was die Kunden Ihrer Kunden wollen?

Foto: © depositphotos / Dzianis Apolka

Neue Leistungsversprechen und Geschäftsmodelle

So entgrenzt wie die heutige Wirtschaftswelt sollen auch unsere Leistungsversprechen werden. Sie hören nicht bei einem Produkt auf, sondern erblühen in einem kompletten Geschäftsmodell, das die Anforderungen der Kunden vorwegnimmt. Dieses Geschäftsmodell verkauft nicht etwa ein Produkt, es bietet Kunden ein durchgehend hochwertiges Erleben von Lösungen. Lösungen, die wir für sie erarbeiten müssen. Daten spielen hierbei eine entscheidende Rolle, und immer mehr auch KI-Anwendungen, selbstdenkende Systeme, VR, AR und vieles mehr.

In größeren Kreisen zu denken, bedeutet auch, Vertrieb und Service von Anfang an konstruktiv und konsequent mitzudenken. Als Kernelemente der eigenen Leistungsangebote. Solche Bereiche sind unsere Drähte zu den Kunden – und der Draht der Kunden zu uns. Heute betont man das oft schon nicht mehr so stark, aber im Grunde ist die digitale Revolution eine Kommunikations-Revolution. Wer heute neu wirtschaftet, tut das, indem er seine ganze Palette ausspielt. Vertrieb und Service sind auf dieser Palette die Komplementärfarben zu den Produkten selbst. Man erkennt ihren Wert deutlich, wenn man jene Unternehmen betrachtet, die sich bereits mit Riesenschritten die Zukunft ebnen. Man denke, um Beispiele zu nennen, nicht nur an Hilti, sondern auch etwa an Klöckner & Co, die mit kloeckner.i heute völlig neue Umsätze schaffen.

In einer Welt, in der Geschwindigkeit so wichtig ist, ist aber auch Zeit bedeutend. Hilti oder Klöckner wurden nicht über Nacht zu digitalen Vorreitern, sondern indem sie früh damit begonnen haben, mit durchdachten und kundenzentrierten Strategien neue Wertangebote und Leistungsspektren zu entwickeln. Wir nehmen an, dass inzwischen sehr viele Unternehmen durch ihre interne Vernetzung die nötige Basis für derartige Unterfangen hergestellt haben oder sie eben herstellen. Sie ist das Sprungbrett in eine Zukunft nachhaltigen Wachstums. Und genau von dort, aus diesem Zustand 0 des vernetzten Unternehmens heraus, müssen nun jene Wertangebote entspringen, die der Zukunft und dem Wandel nicht etwa trotzen wie der sprichwörtliche Fels in der Brandung, sondern ein Mitschwimmen auf den höchsten Wellen erlauben. Wer Unterstützung dabei braucht, die neuen Chancen aufzufinden und zu nutzen, sollte vor Kooperationen nicht zurückscheuen. Sie sind heute ein normaler Teil des Unternehmensbetriebes geworden. Dazu gehört es auch, erfahrene Spezialisten mit den wichtigsten Aufgaben zu betrauen.

Wenn Sie diese intern vorhalten können, ist das optimal. Wenn nicht, unterstützt Sie ein Interim Manager gerne auf dem Weg. Heute ist es kein Versäumnis mehr, wenn man nicht alle jeweils nötigen Kenntnisse selbst entwickeln kann. In Anbetracht der Tiefe aller relevanten Themen ist das normal geworden. Gutes Leadership ist heute nicht mehr, alles zu wissen, sondern zu wissen, wen man ansprechen kann. Einen Spezialisten an Bord zu holen, ist ein Zeichen dafür geworden, dass man die Herausforderungen kennt, ernstnimmt und effektiv angehen möchte.

Nicht vergessen: Auch der anhaltende Höhenflug von Google begann einst damit, dass ein Externer die richtigen Ideen einbrachte.[190]

> **In größeren Kreisen zu denken, bedeutet auch, Vertrieb und Service von Anfang an konstruktiv und konsequent mitzudenken.**

Gutes Leadership ist heute nicht mehr, alles zu wissen, sondern zu wissen, wen man ansprechen kann. Einen Spezialisten an Bord zu holen, ist ein Zeichen dafür geworden, dass man die Herausforderungen kennt, ernstnimmt und effektiv angehen möchte. Nicht vergessen: Auch der anhaltende Höhenflug von Google begann einst damit, dass ein Externer die richtigen Ideen einbrachte.

Foto: © freepik.es

LITERATURVERZEICHNIS

1 Strategy&, PwC: Globale Digital Operations Studie 2018 (Pressekonferenz 10. April 2018) S. 12. [Einsehbar unter: https://www.strategyand.pwc.com/de/de/media/industrie-4-0-global-digital-champions-2018-pressekonferenz.pdf] Zuletzt eingesehen am 24.4.2020.

2 Vgl.: Staufen AG: Deutscher Industrie 4.0 Index 2019. Staufen, Köngen 2019. [Einsehbar unter: https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFEN.-Studie-Industrie-4-0-index-2019-de.pdf] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

3 Vgl.: Martin Neuhold: Industrie 4.0 – In welche Technologien investieren Unternehmen? Auf: Ey.com (Ernst&Young), Juli 2019. [Einsehbar unter: https://www.ey.com/de_de/industrial-products/industrie-40-in-welche-technologien-investieren-unternehmen] Zuletzt eingesehen am 24.4.2020.

4 Vgl.: Ebd.

5 Zitiert nach Dr. Lydia Polwin-Plass. In: Lydia Polwin-Plass: Diese Vorteile bringt „digitale Reife" Ihrem Vertrieb ein!, Vertriebszeitung.de. [Einsehbar unter: https://vertriebszeitung.de/diese-vorteile-bringt-digitale-reife-ihrem-vertrieb-ein/] Zuletzt eingesehen am 24.4.2020.

6 Vgl.: Raphaela Kergl: B2B-Vertrieb 4.0 – So gelingt die Digitalisierung im Vertrieb. (Pressemitteilung) Auf: sc-networks.at, August 2019. [Einsehbar unter: https://www.sc-networks.at/blog/digitalisierung-im-vertrieb-sales-4-0/] Zuletzt eingesehen am 24.4.2020.

7 Vgl.: IFH Köln: B2B-E-Commerce wächst auf 1.300 Milliarden Euro Umsatz. Auf: ifhkoeln.de, Mai 2019. [Einsehbar unter: https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/b2b-e-commerce-waechst-auf-1300-milliarden-euro-umsatz/] Zuletzt eingesehen am 24.4.2020.

8 Vgl.: Pidas, in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) [Hrsg.]: Benchmark-Studie: Kundenservice im digitalen Zeitalter. PIDAS und ZHAW, Dübendorf 2017. S. 37. [Einsehbar unter: https://idw-online.de/de/attachmentdata57424.pdf] Zuletzt eingesehen am 28.4.2020.

9 Hartmut Hirsch-Kreinsen: Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Peter Ittermann und Jonathan Niehaus [Hrsg.]: Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. S. 14f.

10 Timothy Kaufmann: Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015. S. 31.

11 Hartmut Biesel und Hartmut Hame: Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2018. S. 48.

12 Hartmut Biesel: Vertrieb 4.0: Vertrieb und Marketing in einer digitalen Welt. 2. überarbeitete Auflage. Books on Demand, Norderstedt 2018. S. 77.

13 Die OECD stellt diese Daten auf https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV# zur Verfügung.

14 Intershop E-Commerce Report 2019. Intershop Communications AG, Jena 2019. S. 23.

15 Dan Andrews, Chiara Criscuolo und Peter N. Gal: The Future of Productivity: Main Background Papers – Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries. OECD 2015. S. 12. [Einsehbar unter: https://www.oecd.org/economy/growth/Frontier-Firms-Technology-Diffusion-and-Public-Policy-Micro-Evidence-from-OECD-Countries.pdf] Zuletzt eingesehen am 6.4.2020.

16 Vgl.: Prof. Dr. Andreas Syska: Sinn und Unsinn von Industrie 4.0: Ist man überhaupt bei den richtigen Themen? [Präsentation, abrufbar unter: https://files.vogel.de/vogelonline/vogelonline/files/9437.pdf. Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.]

17 Vgl.: Hannah Knuth und Christian Reiermann: Rätselhaftes Wirtschaftsphänomen – Die sieben Gründe für Deutschlands schwache Produktivität. Auf: Spiegel.de, 2018. [Einsehbar unter: https://www.spiegel.de/spiegel/wirtschaftswachstum-warum-sinkt-die-produktivitaet-a-1198831.html] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

18 Ebd.

19 Vgl.: Hannah Knuth und Christian Reiermann 2018.

20 Vgl.: Thomas Fuster: Die Wirtschaft wird immer moderner, aber nicht produktiver. Warum? In: Neue Zürcher Zeitung, 2016. [Einsehbar unter: https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/traege-produktivitaet-ein-oekonomisches-paradoxon-ld.86386] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

21 OECD: The Productivity-Inclusiveness Nexus. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. OECD, 2016. S. 12. [Einsehbar unter: https://www.oecd.org/inclusive-growth/publications/The-Productivity-Inclusiveness-Nexus-Preliminary.pdf] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

22 Ingo Kuss: Studie zum Maschinenbau – Schadet Digitalisierung der Produktivität? In: Markt&Technik, Oktober 2018. [Einsehbar unter: https://www.elektroniknet.de/markt-technik/industrie-40-iot/schadet-digitalisierung-der-produktivitaet-159004.html] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

23 Eine Aufzeichnung des Interviews findet sich auf YouTube unter dem Titel „Horvath & Partners auf dem Kongress Maschinenbau vorausgeDACHt". [Einsehbar unter: https://

www.youtube.com/watch?v=GHthulLPQEo] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

24 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI): Produktivitätsparadoxon im Maschinenbau. Abschlussbericht der Studie im Auftrag der IMPULS-Stiftung, Mannheim und Karlsruhe, 2018. S. 12.

25 Vgl.: PwC Maschinenbau-Barometer Q2/2018 – Schwerpunkt: Digitalisierung und neue Technologien. S. 22.

26 Vgl.: Gerrit Sames und Arthur Diener: Stand der Digitalisierung von Geschäftsprozessen zu Industrie 4.0 im Mittelstand – Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmen. D.i. THM-Hochschulschrift Band 9. Technische Hochschule Mittelhessen, 2018.

27 Vgl.: Barbara Steininger: Digitalisierung: „Führt die Vernetzung zu Ende!“ Interview mit Tim Cole. [Einsehbar unter: https://www.trend.at/branchen/digital/digitale-transformation-fuehrt-vernetzung-ende-8627074] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

28 Vgl.: APA/OTS: Atradius Insolvenzprognose: 2019 weltweit wiedermehr Firmenpleiten. Wien, März 2019. [Einsehbar unter: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190314_OTS0098/atradius-insolvenzprognose-2019-weltweit-wieder-mehr-firmenpleiten] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

29 Vgl.: VDMA IT-Report 2018 bis 2020: Strategie, Investitionen und Trends in der Unternehmens-IT des Maschinenbaus (Ergebnisauswahl). Folie 7. [Einsehbar unter: https://sud.vdma.org/documents/15012668/28825507/2018-10%2520VDMA%2520IT-Report%25202018%2520bis%25202020%2520%28Auswahl%29_1548570929071.pdf/5722ad14-f727-8ad2-ede2-8f42976dde5a] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

30 Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [Hrsg.]: Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018 (Kurzfassung) S. 8. [Einsehbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=24] Zuletzt eingesehen am 23.3.2020.

31 Fraunhofer IAO und Bitkom: Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Hrsg. durch BITKOM und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2014. S. 7.

32 Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [Hrsg.]: Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018 (Kurzfassung) S. 8.

33 Ebd. S. 9.

34 Vgl.: Handelsblatt: Business Plattform: Amazon macht zehn Milliarden Dollar Umsatz mit Geschäftskunden. September 2018. [Einsehbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/business-plattform-amazon-macht-zehn-milliarden-dollar-umsatz-mit-geschaeftskunden/23052436.html?ticket=ST-5045742-kknf4bxQE5oh5KizKTgR-ap5] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

35 Eine Auflistung zahlreicher, digitaler B2B-Plattformen aus Deutschland können Interessierte in der BDI-Broschüre „Deutsche digitale B2B-Plattformen“ nachlesen. Sie ist beim BDI frei erhältlich.

36 Vgl.: Industrie.de: Industrie 4.0 verändert Geschäftsmodelle. August 2018. [Einsehbar unter: https://industrie.de/top/industrie-4-0-veraendert-geschaeftsmodelle/] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

37 Vgl.: Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI): Die zweite Plattformrevolution: Digitale B2B-Plattformen „made in Germany“. [Einsehbar unter: https://bdi.eu/artikel/news/die-zweite-plattformrevolution-digitale-b2b-plattformen-made-in-germany/] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

38 Ebd.

39 Vgl.: VDMA, Deutsche Messe und Roland Berger: Plattformökonomie im Maschinenbau: Herausforderungen – Chancen – Handlungsoptionen. Roland Berger [Hrsg.], München 2018. S. 12. [Einsehbar unter: https://www.vdma.org/documents/15012668/26471342/RB_PUB_18_009_VDMA_Plattformökonomie-06_1530513808561.pdf/f4412be3-e5ba-e549-7251-43ee17ec29d3] Zuletzt eingesehen am 23.3.2020.

40 Volker Schnittler: Plattformökonomie im Maschinenbau. In: VDMA, Forum Industrie 4.0. [Einsehbar unter: https://industrie40.vdma.org/viewer/-/v2article/render/26530887] Zuletzt eingesehen am 23.3.2020.

41 Vgl.: Staufen: Deutscher Industrie 4.0 Index 2019. S. 30.

42 Vgl.: Staufen: Deutscher Industrie 4.0 Index 2019.

43 Vgl.: Salesforce Research: State of the Connected Costumer: Insights from 6,700+ consumers and business buyers on the intersection of experience, technology, and trust. 2. edition. Salesforce 2018. S. 15.

44 Vgl.: Capgemini: The Disconnected Customer: What digital customer experience leaders teach us about reconnecting with customers. Capgemini Digital Transformation Institute, 2018. S. 9. [Einsehbar unter: https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2018/04/dcx-research-new-branding-web-version-19.pdf] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020.

45 Vgl.: Siegfried Lettmann: Marktorientierte Innovation. In: Thomas Abele [Hrsg.]: Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013. S. 120f.

46 Vgl.: Ortgies Marketing&Communications: B2B Customer Journey: Die zehn wichtigsten Content-Typen und welchen Einfluss sie auf B2B-Beschaffungsprozesse haben. (White Paper) Ortgies Marketing&Communications, 2016. S. 7. [Einsehbar unter: https://marketing-fuer-b2b.de/b2b-dateien/White%20Paper_B2B-Beschaffungsprozesse.pdf] Zuletzt eingesehen am 28.4.2020.

47 Vgl.: Demand Gen: 2019 B2B Buyers Survey Report. S. 16.

48 Ebd. S. 20.
49 Ebd. S. 16.
50 Salesforce: State of the Connected Customer. S. 29.
51 Vgl.: Weiß, Christoph: Spitzenleistung leicht gemacht: Das 10-P-Modell – Ein Arbeitsbuch für Unternehmer. Unternehmer Medien GmbH, 2012.
52 Siegfried Lettmann: Kundensegment-Management: Differenzieren oder in der Masse verschwinden. In: Absatzwirtschaft, 2018. [Einsehbar unter: https://www.absatzwirtschaft.de/kundensegment-management-differenzieren-oder-in-der-masse-verschwinden-138190/] Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.
53 Tyler Cowen: The Great Stagnation: How America Ate All The Low-Hanging Fruit of Modern History, Got Sick, an Will (Eventually) Feel Better. Dutton (Penguin eSpecial) 2011.
54 Siegfried Lettmann: Transformation einer Vertriebsorganisation. SLIM Management GmbH [Hrsg.], Salzburg. S. 20 [Einsehbar unter: https://www.lettmann-interim.com/downloads/Interim_Manager_Vertrieb_MEIKO_Praxisbericht.pdf] Zuletzt eingesehen am 10.4.2020.
55 Vgl.: Anthony W. Ulwick: Jobs to be done – theory to practice. Strategyn, 2018.
56 Vgl.: Ulwick 2018.
57 Vgl.: Ulwick 2018, S. 21.
58 Vgl.: Ulwick 2018, S. 36.
59 Vgl.: Ulwick 2018, S. 36ff.
60 Ulwick 2018, S. 38.
61 Alexander Osterwalder et al: Value Proposition Design – How to Create Products and Services Customers Want. Wiley 2014.
62 Vgl.: z. B.: Die Berichterstattung auf Produktion.de (https://www.produktion.de/technik/uebersicht-ueber-methoden-des-innovationsmanagements-117.html). Die 2013 von der RWTH geschaffene Website http://www.innovationsmethoden.info/, die diese 110 Methoden für Unternehmen zur Verfügung stellte, ist zurzeit leider offline.
63 Vgl.: Deloitte: Renaissance der Innovation – Der Deloitte Innovation Survey. Deloitte, 2017. S. 6.
64 Lettmann 2013. S. 130.
65 Vgl.: Ebd.
66 Vgl.: Ebd. S. 132f.
67 Ebd. S. 133.
68 Ebd.
69 Tatsächlich scheint diese Aussage Fords Zugänge zwar widerzuspiegeln, dass er diese Aussage jemals getätigt hat, ist aber nicht belegt.
70 Vgl.: Simon Sinek: Frag immer erst: warum – Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. 7. Aufl. Redline Verlag, München 2019.
71 Vgl. Ebd.
72 Slim Ismail, Michael S. Malone und Yuri van Geest: Exponential Organizations – Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). A Singularity University Book. Diversion Books, ExO Partner LLC 2014. Zitierung aus dem Vorwort.
73 Googles Mission Statement, einsehbar z. B. unter: https://www.google.com/search/howsearchworks/mission/ [Zuletzt eingesehen am 16.4.2020.]
74 Vgl.: Staufen: Deutscher Industrie 4.0 Index 2019. S. 16.
75 Vgl.: z. B. Industrie.anzeiger.de unter https://industrieanzeiger.industrie.de/top-news/aufholjagd-bei-industrie-4-0-stagniert/. Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.
76 Vgl.: Lünendonk in Zusammenarbeit mit EY, Detecon Consulting und ROI Managment Consultants: Innovative Geschäftsmodelle, Produkte & Services – Wie Unternehmen neue Umsatzpotenziale im Rahmen der Digitalisierung erschließen. Lünendonk & Hossenfelder, Mindelheim 2019. S. 8.
77 Vgl.: Staufen: Deutscher Industrie 4.0 Index 2019. S. 8f.
78 Vgl.: Infront und Capital: Digitale Transformation in deutschen Kernindustrien – Exklusivstudie der Unternehmensberatung InfrontConsulting & Management in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital, 2015. [Einsehbar unter: https://www.infront-consulting.com/relaunch20/wp-content/uploads/2019/11/Infront_Capital-Studie-Digitale-Transformation.pdf] Zuletzt eingesehen am 6.3.2020. S. 27.
79 Vgl.: Intershop E-Commerce Report 2019, S. 23.
80 Vgl.: Ebd.: S. 22.
81 Ida Auken: Welcome to 2030. I own nothing, have no privacy, and life has never been better. World Economic Forum, 2016. [Einsehbar unter: https://www.weforum.org/agenda/2016/11/shopping-i-can-t-really-remember-what-that-is] Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.
82 Vgl.: Lünendonk 2019. S.8f.
83 Vgl.: Siemens.com [Einsehbar unter: https://new.siemens.com/at/de/unternehmen/themenfelder/digitalisierung/digital-services.html] Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.
84 Vgl.: OECD 2016. S. 11.
85 Vgl.: „Würth plaudert aus dem Nähkästchen“, NTV. [Einsehbar unter: https://www.n-tv.de/wirtschaft/Wuerth-plaudert-aus-dem-Naehkaestchen-article21533336.html] Zuletzt eingesehen am 27.1.2020.
86 Vgl.: Kim Boyoung, Kim Hyojin und Jeon Youngok: Critical Success Factors of a Design Startup Business. In: sustainability, August 2018. S. 5.
87 Vgl.: Bernd Wirtz und Marc-Julian Thomas: Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. In: Daniel Schallmo [Hrsg.]: Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. S. 31.

88 Vgl.: o. A.: Digitalisierung: Deutsche Industrie sieht sich in Industrie 4.0 weit vorn. In: atp!info, Mai 2020. [Einsehbar unter: https://www.atpinfo.de/aktuell/wirtschaft-unternehmen/19-05-2020-digitalisierung-deutsche-industrie-sieht-sich-in-industrie-40-weit-vorn/?xing_share=news] Zuletzt eingesehen am 21.5.2020.

89 Vgl.: bitkom-Studie Digitalisierung der Wirtschaft. Berlin, 2019.

90 Vgl.: IDC: Wie Sie mit digitalen Geschäftsmodellen und neuen Partnerschaften die Chancen der Digitalisierung ergreifen. IDC White Paper, 2018. S. 4f. [Einsehbar unter: http://newsletter.prostep.com/fileadmin/user_upload/prostep/Newsletter/2018/201804_NL/idc_whitepaper_dassault2018_WEB.PDF] Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.

91 Vgl.: Ebd. S. 5.

92 Zitiert nach it-daily.net: Digitalisierung schafft neue Geschäftsmodelle in der Industrie. it-daily.net, 2019. [Einsehbar unter: https://www.it-daily.net/analysen/21697-digitalisierung-schafft-neue-geschaeftsmodelle-in-der-industrie] Zuletzt eingesehen am 9.6.2020.

93 Vgl.: Arthur D. Little et al: Digitale Transformation von KMUs in Österreich 2019. Arthur D. Little, Luxemburg 2019. S. 10. [Einsehbar unter: https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/kmu-digitalisierungsstudie-2019.pdf] Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.

94 Vgl.: Roland Berger und Google: Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Roland Berger GmbH, München 2015. S. 8.

95 Vgl.: Arthur D. Little et al: Digitale Transformation von KMUs in Österreich 2019. Arthur D. Little, Luxemburg 2019. S. 10.

96 Vgl.: Ergebnisse für Österreich: PricewaterhouseCoopers: Österreich-Report – Family Business Survey 2018. PwC 2018, S. 7. [Einsehbar unter: https://www.pwc.at/de/publikationen/mittelstand-kmu/family-business-survey-austria-2018.pdf] Internationale Ergebnisse: PricewaterhouseCoopers: PwC Global Family Business Survey 2018 – The values effect. PwC 2018. [Einsehbar unter: https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf] Beides zuletzt eingesehen am 9.3.2020.

97 Vgl.: zum Thema „hybride Geschäftsmodelle“: Johann Auer: Hybridisierung schafft Zukunftschancen. In: Industrie.anzeiger, Juni 2018. [Einsehbar unter: https://industrieanzeiger.industrie.de/management/hybridisierung-schafft-zukunftschancen/] Zuletzt eingesehen am 9.6.2020.

98 Vgl.: Martin Neuhold: Industrie 4.0: In welche Technologien investieren Unternehmen? EY, Juli 2019. [Einsehbar unter: https://www.ey.com/de_de/industrial-products/industrie-40-in-welche-technologien-investieren-unternehmen] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.

99 Ebd.

100 Vgl.: Alexander Osterwalder und Yves Pigneur: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2011.

101 Osterwalder und Pigneur 2011, S. 18.

102 Vgl.: Magretta, Joan: Why Business Models Matter. In: Harvard Business Review, Ausgabe Mai 2002. [Einsehbar unter: https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter] Zuletzt eingesehen am 28.1.2020.

103 Vgl.: z. B.: Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik: The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen [Samt Auflistung aller 55 Geschäftsmodellmuster; Einsehbar unter: https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf] Zuletzt eingesehen am 10.3.2020.

104 Zur Van-Westendorp-Methode vgl. z. B. hier: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/van-westendorp-methode-51392/version-274563. [Zuletzt eingesehen am 26.3.2020.]

105 Vgl.: IDC-Whitepaper 2018. S. 7.

106 Vgl.: Svenja Szillat: Unzählige Trends im B2B-Vertrieb – worauf kommt es wirklich an? Qymatix, Juli 2019. [Einsehbar unter: https://qymatix.de/de/trends-im-b2b-vertrieb-worauf-kommt-es-wirklich-an/] Zuletzt eingesehen am 10.3.2020.

107 Vgl.: Industrie.de: Digitalisierung erhöht Mitarbeiterproduktivität und Kundenzufriedenheit. Industrie.de, 2019. [Einsehbar unter: https://industrie.de/arbeitswelt/digitalisierung-erhoeht-mitarbeiterproduktivitaet-und-kundenzufriedenheit/] Zuletzt eingesehen am 3.2.2020.

108 Vgl.: Demand Gen: 2019 B2B Buyers Survey Report.

109 Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018. BMWi, Berlin 2018. S. 52. [Einsehbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=12] Zuletzt eingesehen am 12.3.2020.

110 Vgl.: Capgemini: The Disconnected Customer. S. 2.

111 Vgl.: Ebd. S. 9.

112 Vgl.: PwC Pressemitteilung: Mehr Kundenzufriedenheit, Wachstum und Digitalisierung: Das wünschen sich deutsche Familienunternehmen für 2018. [Einsehbar unter: https://www.presseportal.de/pm/8664/3815201] Zuletzt eingesehen am 12.3.2020.

113 Vgl.: Forbes Insights Team: The Big Promise Of Everything-As-A-Service: Ongoing Revenue, Smarter Services. Forbes, September 2018. [Einsehbar unter: https://www.forbes.com/sites/insights-intelai/2018/09/21/the-big-promise-of-

everything-as-a-service-ongoing-revenue-smarter-services/] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.

114 Vgl.: Bernhard Dachs und Nikolas Simon: Dienstleistungsinnovationen im Kontext von Industrie 4.0. Bericht im Auftrag der Forschungsförderungsgesellschaft (FG). D.i. AIT-IS-Report. Wien, März 2016. S. 5. [Einsehbar unter: https://www.ffg.at/sites/default/files/dienstleistungsinnovationen_im_kontext_von_industrie_4.0.pdf] Zuletzt eingesehen am 30.3.2020.

115 Sarah Nollau: Bitkom-Studie: Geschäftsmodelle im Wandel der Industrie 4.0. In: IT-Business, Juli 2018. [Einsehbar unter: https://www.it-business.de/geschaeftsmodelle-im-wandel-der-industrie-40-a-737497/] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.

116 Ebd.

117 Ruhr Universität Bochum: Digitaler B2B-Vertrieb fördert Profitabilität und Wachstum. RUB 2017. [Einsehbar unter: https://www.wiwi.rub.de/news/marketing/news01193.html.de] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.

118 Ebd.

119 Vgl.: Siegfried Lettmann: Wie der Vertrieb die Unternehmenswelt revolutionieren wird. In: Vertriebszeitung. [Einsehbar unter: https://vertriebszeitung.de/so-wird-der-vertrieb-die-unternehmenswelt-revolutionieren/] Zuletzt eingesehen am 26.3.2020.

120 Vgl.: Bitkom: Digitale Kundenbeziehungen – Wie Unternehmen auf ihre Kunden in der digitalen Welt eingehen und wie sie davon profitieren (Bitkom Digital Analytics & Optimization Maturity Index (DAOMI) 2017. Bitkom, Berlin 2017. S. 35 [Einsehbar unter: https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/noindex/Publikationen/2017/Studien/2017/171213-DAOMI-Digital-Analytic-and-Optimization-Maturity-Index-Studienber.pdf] Zuletzt eingesehen am 21.4.2020.

121 Ebd. S. 42.

122 Vgl.: Susan Levermann: Kundenabwanderung verhindern und Gründe ermitteln – so geht's! Auf: Zenloop.com, 15. April 2020. [Einsehbar unter: https://www.zenloop.com/de/ressourcen/retention/kundenabwanderung-verhindern-und-gruende-ermitteln#] Zuletzt eingesehen am 21.4.2020.

123 Vgl.: Ebd.

124 Vgl.: Ortgies Marketing&Communications 2016. S. 7.

125 Vgl.: Ebd. S. 6.

126 Ebd.: S. 9.

127 Vgl.: Demand Gen: 2019 B2B Buyers Survey Report. S. 17.

128 Vgl.: Elisa Mundt: Was ist Social Selling? Definition, Strategie und Beispiel im B2B Marketing. Auf: Macronomy.com, August 2019. [Einsehbar unter: https://www.marconomy.de/was-ist-social-selling-definition-strategie-und-beispiel-im-b2b-marketing-a-820096/] Zuletzt eingesehen am 22.4.2020.

129 Vgl.: Ritchie Pettauer: Social Media B2B Studie 2019: Die Ergebnisse sind da! Auf: Datenschutz.net, Oktober 2019. [Einsehbar unter: https://datenschmutz.net/social-media-b2b-studie-2019/] Zuletzt eingesehen am 22.4.2020.

130 Demand Gen: 2019 B2B Buyers Survey Report. S. 16.

131 Vgl.: Georg Wittmann, Holger Seidenschwarz und Sabine Pur: Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018. Hrsg.: ibi research an der Universität Regensburg. Regensburg 2018. S. 14.

132 Roland Berger und Google 2015. S. 12.

133 Über dieses Experiment berichtete unter anderem Florent Geerts: The Jam Experiment – How Choice Overloads Makes Consumers Buy Less, In: Medium.com, August 2017. [Einsehbar unter: https://medium.com/@FlorentGeerts/the-jam-experiment-how-choice-overloads-makes-consumers-buy-less-d610f8c37b9b] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.

134 Vgl.: Adobe und Econsultancy: Experience Index: Digitale Trends 2020. Adobe 2019. S. 8.

135 Vgl.: Ebd.

136 Vgl.: Ebd.

137 Vgl.: Mark Zimmermann: Digitalisierung ohne Plan. In: IT-Zoom, 2018. [Einsehbar unter: https://www.it-zoom.de/it-mittelstand/e/digitalisierung-ohne-plan-19680/] Zuletzt eingesehen am 17.3.2020.

138 Vgl.: Executives Online (EO): Interim Management Report 2017. EO 2017. S. 7.

139 Vgl.: David Clarke: Experience is everything: Here´s how to get it right. PricewaterhouseCoopers 2018. [Einsehbar unter: https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.

140 Vgl.: Ebd. S. 8f.

141 Vgl.: Ebd. S. 3.

142 Vgl.: Ebd. S. 10.

143 Vgl.: Pidas, in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) [Hrsg.]: Benchmark-Studie: Kundenservice im digitalen Zeitalter. PIDAS und ZHAW, Dübendorf 2017. S. 37.

144 Vgl.: Ebd.

145 Vgl.: Donald Wachs et al: Insight – Digitalisierung im technischen Service. BearingPoint, Frankfurt/Main 2019. [Einsehbar unter: https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/insights/digitalisierung-im-technischen-service/] Zuletzt eingesehen am 17.3.2020.

146 Vgl.: Ebd. S. 5ff.

147 Lt. einem Interview mit Dr. Michael Honné, Head of Global Service bei thyssenkrupp Industrial Solutions. In: it-daily.net, Oktober 2019. [Einsehbar unter: https://www.it-daily.net/it-management/digitale-transformation/22493-service-und-digitalisierung-in-der-schluesselrolle] Zuletzt eingesehen

am 13.3.2020.
148 Vgl.: mobileX: Digitalisierung im technischen Service und in der Instandhaltung: Wie Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau Effizienz und Umsatz im After Sales nachhaltig steigern können. mobileX, Juli 2019. [Einsehbar unter: https://www.mobilexag.de/de/blog/digitalisierung-im-technischen-service-und-der-instandhaltung] Zuletzt eingesehen am 13.3.2020.
149 Vgl.: Donald Wachs et al 2019. S. 7.
150 Vgl.: Ebd. S. 10.
151 Vgl.: VDMA IT-Report 2018 bis 2020. Folien 11-17.
152 Vgl.: Ebd. Folie 14.
153 Vgl.: Ebd. Folie 13.
154 Vgl.: BMWi 2018, z. B. S.36f.
155 Vgl.: Ebd, S.44.
156 Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften [Hrsg.]: Smart Service Welt 2018 – Wo stehen wir? Wohin gehen wir? Acatech, München 2018. S. 6. [Einsehbar unter: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/06/SSW_2018.pdf] Zuletzt eingesehen am 16.3.2020.
157 Jochen Bechtold et al: Industrie 4.0 – Eine Einschätzung von Capgemini Consulting: Der Blick über den Hype hinaus. Capgemini Consulting 2017. S. 5. [Einsehbar unter: https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2017/08/industrie-4.0-de.pdf] Zuletzt eingesehen am 16.3.2020.
158 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO [Hrsg.]: Mike Freitag, Tobias Korb und Philipp Sommer: Smart Services im Maschinen- und Anlagenbau – eine Kurzstudie. Fraunhofer IAO in Zusammenarbeit mit dem Institut für Steuerungstechnik der Werkzeugmaschinen und Fertigungseinrichtungen (ISW) der Universität Stuttgart, 2019. S. 16.
159 Vgl.: Fraunhofer IAO. Freitag, Korb & Sommer. S.17.
160 Vgl.: Ebd.
161 Vgl.: Roland Berger und Google: Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Roland Berger GmbH, München 2015. S. 6.
162 Donald Wachs et al 2019.
163 Vgl.: VDMA IT-Report 2018 bis 2020.
164 Vgl.: Chris Curran, Dan Garrett und Tom Puthiyamadam: A decade of digital – Keeping pace with transformation. (d.i. 2017 Global Digital IQ Survey: 10th anniversary edition). PricewaterhouseCoopers 2017. S. 15. [Einsehbar unter: https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/pwc-digital-iq-report_2017.pdf] Zuletzt eingesehen am 17.3.2020.
165 David Clarke 2018. S. 9.
166 Vgl.: Ebd. S. 12.
167 Ebd. S. 4.
168 „Culture eats strategy for breakfast“ ist gemeint. Wie so oft ist auch hier nicht 100%ig belegt, dass diese Aussage tatsächlich von Peter Drucker stammt.
169 Z. B.: In einer Befragung der Digitalberatung etventure vom September 2019. Vgl.: https://www.etventure.de/pressemeldungen/etventure-studie-deutschen-grossunternehmen-fehlt-das-vertrauen-in-die-eigenen-mitarbeiter-fuer-die-digitale-transformation-kluft-im-markt-entsteht/.
Zuletzt eingesehen am 9.3.2020.
170 Vgl.: Wolfgang Becker et al: Digitale Arbeitswelten im Mittelstand: Veränderungen und Herausforderungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2019. S. 31.
171 Vgl.: Ernst & Young (EY): EY Studie über IoT und Industrie 4.0. Ernst & Young AG 2017. S. 10. [Einsehbar unter: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studie-ueber-iot-und-industrie-4-0/$FILE/ey-studie-ueber-iot-und-industrie-4-0.pdf] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.
172 Vgl.: Martin Neuhold: Industrie 4.0: In welche Technologien investieren Unternehmen? EY, Juli 2019. [Einsehbar unter: https://www.ey.com/de_de/industrial-products/industrie-40-in-welche-technologien-investieren-unternehmen] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.
173 Vgl.: Deloitte Insights: The Fourth Industrial Revolution – At the intersection of readiness and responsibility. Deloitte 2020. S. 6.
174 Vgl.: Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM): DDIM-Marktprognose 2019 – Interim Management attraktiv wie nie. DDIM, Köln 2019. [Einsehbar unter: https://www.ddim.de/studie/ddim-marktprognose-2019-interim-management-attraktiv-wie-nie/] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.
175 Vgl.: Ludwig Heuse GmbH: Interim-Management-Markt 2020 – Studie zur D-A-CH Region. Heuse 2020. Folie 11. [Einsehbar unter: https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2020/03/Ludwig-Heuse-Studie_Interim_Management_in_Deutschland_OEsterreich_Schweiz_2020.pdf] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.
176 Vgl: WIL Group Global Survey 2017: Business Transformation in a Changing World. WIL Group, London 2017. S. 19.
177 Vgl.: Executives Online (EO): Interim Management Report 2017. EO 2017. S. 7.
178 Vgl.: Ebd.: S. 9.
179 Prof. Michael Henke (Institutsleiter am Fraunhofer IML) in einem Gastbeitrag für die Wirtschaftswoche, 25. Oktober 2016. [Einsehbar unter: https://www.wiwo.de/erfolg/vordenker-10-thesen-zum-management-der-industrie-4-0/14734142.html] Zuletzt eingesehen am 17.3.2020.
180 Vgl.: Erdwig Holste, Jörg Felfe und Christiane Fuhrmann: Interim Leadership Personalities, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg 2017. S. 11. [Einsehbar unter: https://www.managementangels.com/sites/default/files/uploaded/interim_leadership_personalities.pdf] Zuletzt eingesehen am

19.3.2020.

181 Vgl.: Erdwig Holste, Jörg Felfe und Christiane Fuhrmann: Interim Leadership Success – Führungsstudie Helmut-Schmidt-Universität. Helmut-Schmidt-Universität und Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), Hamburg 2015. S. 7.

182 Waldemar Pelz: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Corinna von Au [Hrsg.]: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: Leadership und Angewandte Psychologie. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016. S. 98. (Kursivsetzungen im Orig.) [Einsehbar unter: https://www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung-Forschung-Praxis.pdf] Zuletzt eingesehen am 30.3.2020.

183 Erdwig Holste, Jörg Felfe und Christiane Fuhrmann 2017. S. 3.

184 Ludwig Heuse GmbH: Für den Kunden: 80 % der Interim Manager erwirtschaften mehr als das Doppelte ihres Honorars. In: Interim Management Magazin. DDIM, April 2014. S. 14. [Einsehbar unter: https://www.ddim.de/interim-management-magazin/Ausgabe/DDIM-1-2014/epaper/ausgabe.pdf] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.

185 Vgl.: Erik de Haan et al: Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, American Psychological Association 2012.

186 Vgl.: Waldemar Pelz: Coaching – Wirksamkeit und Effektivität: Fünf professionelle Tipps zur Wirksamkeit und Effektivität von Coaching (White Paper von Prof. Dr. Waldemar Pelz). Institut für Management-Innovation, 2018.

187 Vgl.: Nele Graf und Frank Edelkraut: Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017. S. 80.

188 SLIM Management GmbH [Hrsg.]: Transformation einer Vertriebsorganisation. S. 12. [Einsehbar unter: https://www.lettmann-interim.com/downloads/Interim_Manager_Vertrieb_MEIKO_Praxisbericht.pdf] Zuletzt eingesehen am 19.3.2020.

189 ThesmonWellPoint: Deutschland ist in Sachen Fehlerkultur so gut wie Schlusslicht. ThesmonWellPoint, August 2018. [Einsehbar unter: https://thesmonwellpoint.de/deutschland-ist-in-sachen-fehlerkultur-so-gut-wie-schlusslicht/] Zuletzt eingesehen am 20.3.2020.

190 Gemeint ist hier das sogenannte „Management by Objectives and Key Results (OKR)“. Das hat John Doerr als Externer eingeführt, und damit Googles zeitenwendende Entwicklung erst möglich gemacht. (Inzwischen ist er dort Mitglied des Aufsichtsrates.)

DARSTELLUNGS-VERZEICHNIS

Dar. 1: Die Dimensionen der Digitalisierung (Quelle: Siegfried Lettmann, eigene Darstellung) S. 4.
Dar. 2: Implementierungsgrad neuer Technologien. (Quelle: Strategy& und PwC 2018, S. 12. Eigene Darstellung) S. 7.
Dar. 3: Jährliche Entwicklung des BIP. (Quelle: OECD.Stats. Eigene Darstellung) S. 11.
Dar. 4: Vergleich der produzierenden Unternehmen. (Quelle: Dan Andrews, Chiara Criscuolo und Peter N. Gal 2015, S. 12. Eigene Darstellung) S. 12.
Dar. 5: Arbeitsproduktivität im deutschen Maschinenbau 1995-2015. (Quelle: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung 2018, S. 2. Eigene Darstellung) S. 13.
Dar. 6: Digitalisierungsgrad deutscher Unternehmen. (Quelle: BMWi 2018, S. 8.) S. 17.
Dar. 7: Digitalisierungsranking durch unterschiedliche Branchen. (Quelle: BMWi 2018, S. 9. Eigene Darstellung) S. 18.
Dar. 8: Ebenenmodell des IoT-Ökosystems inkl. Plattformen. (Quelle: Roland Berger, 2018, S. 12. Eigene Darstellung) S. 20.
Dar. 9: Aus welchem Grund haben Einkäufer sich für einen bestimmten Anbieter entschieden? (Quelle: Demand Gen, 2019, S. 16. Eigene Darstellung) S. 24.
Dar. 10: Analyse einzelner Arbeitsschritte anhand der „Jobs to be done“. S. 27.
Dar. 11: Eine durch ODI erstellte Chancenlandkarte. (Quelle: Siegfried Lettmann) S. 28.
Dar. 12: Der Value Proposition Canvas. (Quelle: strategyzer.com, eigene Beschriftung) S. 12.
Dar. 13: Kundenintegrationsinstrumente über unterschiedliche Innovationsphasen. (Quelle: Siegfried Lettmann, 2013, S. 130) S. 32.
Dar. 14: Kundenzufriedenheit im Spannungsfeld von Erwartungen und tatsächlicher Wahrnehmung. (Quelle: Peter Kuhle) S. 33.
Dar. 15: Der „Golden Circle“ nach Simon Sinek. (Quelle: Simon Sinek, 2019. Eigene Darstellung) S. 34.
Dar. 16: Wie verankern die Unternehmen die Digitalisierung? (Quelle: Infront und Capital, 2015, S. 27. Eigene Darstellung) S. 37.
Dar. 17: Taylor-Wanne (eigene Darstellung) S. 42.
Dar. 18: Erschließung neuer Geschäftsmodelle durch IT-Einsatz. (Quelle: IDC White Paper, 2018, S. 4f. Eigene Darstellung) S. 45.
Dar. 19: Digitalisierungsindex. (Quelle: Arthur D. Little, 2019, S. 10. Eigene Darstellung) S. 47.
Dar. 20: Der Business Model Canvas. (Quelle: Strategyzer) S. 49.
Dar. 21: Die Trennungen zwischen den einzelnen Bereichen werden immer unschärfer. Die Geschäftsmodelle und Wertangebote bringen die Teile zusammen. S. 59.
Dar. 22: Typische Phasen der Customer Journey. S. 60.
Dar. 23: Welche Informationen durchforsten Kunden, die nach passenden Anbietern suchen, im Laufe des Entscheidungsprozesses. (Quelle: Ortgies Marketing&Communictions, 2016, S. 9. Eigene Darstellung) S. 64.
Dar. 23: Wie verarbeiten die Unternehmen die erhobenen Daten? Ergebnisse der Bitkom-Erhebung zum Thema „Digitale Kundenbeziehungen“. (Quelle: Bitkom, 2017, S. 35. Eigene Darstellung) S. 64.
Dar. 24: Social Media sind im B2B-Sektor äußerst beliebt. (Quelle: Ritchie Pettauer 2019, o. S. Eigene Darstellung) S. 65.
Dar. 25: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. (Quelle: Wikipedia, Ersteller: Trappationi) S. 75.
Dar. 26: Welche Faktoren machen Kunden zu Fans? (Quelle: PIDAS und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2017, S. 37. Eigene Darstellung) S. 76.
Dar. 27: IT-Trends im Maschinenbau. (Quelle: VDMI, ohne Datum, Folien 11-17. Eigene Darstellung) S. 81.
Dar. 28: Nutzung von Smart Services bei Industrie und Dienstleistern. (Quelle: BMWi, 2018, S. 44. Eigene Darstellung) S. 82.
Dar. 29: Leistungspaket eines Interim Managers.
(Quelle: Siegfried Lettmann) S. 91.

BILDNACHWEIS

Titelblatt: depositphotos / Nirut Sangkeaw
Rückseite: depositphotos / Andrea De Martin

Autorenfotos, S. 3: Detlef Szillat, Kornelia Danetzki

freepik.es S. 03
depositphotos / Tatiana Badaeva S. 04
depositphotos / Nikolay Zaburdaev S. 06
depositphotos / Sergey Skripnikov S. 08
depositphotos / Aleksandr Gorodenkov S. 09
depositphotos / Sudtida Sikarin S. 14
depositphotos / Dmitrii Shironosov S. 15
depositphotos / Olivier Le Moal S. 15 (Abb. 2)
depositphotos / Nirut Sangkeaw S. 16
Fotolia / pressmaster S. 17
depositphotos / Nils Ackermann S. 18
depositphotos / VitalikRadko S. 19
depositphotos /Vitalik Radko S. 20
depositphotos / Jakub Jirsak S. 21
depositphotos / Benis Arapovic S. 22
depositphotos / Dzianis Apolka S. 25
depositphotos / Jakub Jirsak S. 26
depositphotos / Aleksandr Gorodenkov S. 27
depositphotos / Kirill Smyslov S. 31
depositphotos / Hieng Ling Tie S. 32
depositphotos / Thitiphat Khuankaew S. 32 (unten)
Fotolia / sepy S. 35
depositphotos / Sergey Nivens S. 36
depositphotos / Pedro Antonio Salaverría Calahorra S. 38
depositphotos / Sébastien Decoret S. 39
depositphotos / Kirill Smyslov S. 40
Fotolia / Max Frost S. 41
depositphotos / Sean Prior S. 44
depositphotos / Andrea De Martin S. 46
depositphotos / Olivier Le Moal S. 47
depositphotos / Christian Lagereek S. 48
depositphotos / Laura Louise Churchill S. 50
depositphotos / keng po leung S. 51
depositphotos / Jan Anders Gustav Sandvik S. 52
depositphotos / Dmitrii Shironosov S. 53
Fotolia / zerbor S. 55
Fotolia / denisismagilov S. 56-57
depositphotos / Tatiana Badaeva S. 58
depositphotos / Pitinan Piyavatin S. 60
depositphotos / Milos Eric S. 61
depositphotos / Matej Kastelic S. 62
depositphotos / Galina Peshkova S. 63
depositphotos / Tatsiana Yuralaits S. 65
depositphotos / Yoong Chwen Liu S. 66
depositphotos / Alla Serebrina S. 68
depositphotos / Rabia Elif Aksoy S. 69
depositphotos / Pitinan Piyavatin S. 70
Siegfried Lettmann (re.), © Detlef Szillat S. 71
depositphotos / Aleksandr Gorodenkov S. 72
depositphotos / Craig Robinson S. 74
depositphotos / Andrea De Martin S. 78
depositphotos / Aleksandr Gorodenkov S. 79
depositphotos / Andrei Merkulov S. 80
depositphotos / Andrei Merkulov S. 81
Peter Kuhle, © Kornelia Danetzki S. 83
depositphotos / Sergey Nivens S. 84
depositphotos / Jeanette Maria Dietl S.85
depositphotos / Federico Caputo S. 86
Fotolia / jojje11 S. 87
depositphotos / Bartłomiej Szewczyk S. 88
depositphotos / Sudtida Sikarin S. 88
Fotolia / Matej Kastelic S. 89
depositphotos / Denis Ismagilov S. 90
depositphotos / Dmitrii Shironosov S. 92
depositphotos / Mikko Lemola S. 93
Fotolia / Nicolas Herrbach S. 95
depositphotos /ALEKSEY PANTELEEV S. 96
depositphotos / Dzianis Apolka S. 98

COPYRIGHT

(c) 2020. Peter Kuhle und Siegfried Lettmann. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder Herausgeber kopiert werden.

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:
SLIM Management GmbH
Geschäftsführer: Siegfried Lettmann
Mohrstraße 1, A-5020 Salzburg
siegfried@lettmann-interim.com
+49 151 141 121 33;
+43 680 555 8616
www.lettmann-interim.com

pK Peter Kuhle
Executive Interim Manager
Im Gier 34, D-53604 Bad Honnef
info@peterkuhle.com
+49 151 5858 0808
www.peterkuhle.com

Redaktion:
Johann Auer

Layout und Grafik:
Julia Bittruf
www.wopimo.com

Siegfried Lettmann

Executive Interim Manager
Transformation im Vertrieb

siegfried@lettmann-interim.com

+49 (0) 151 141 121 33
+43 (0) 680 555 8616

www.lettmann-interim.com

Mohrstraße 1
A-5020 Salzburg

Peter Kuhle

Executive Interim Manager
Field Service & Sales

info@peterkuhle.com

+49 (0)151 5858 0808

https://www.peterkuhle.com

Im Gier 34
D-53604 Bad Honnef

Foto: © depositphotos / Andrea De Martin