

1. Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Warum sollten Sie dieses Buch lesen?

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

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

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

Wer sollte dieses Buch lesen?

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

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

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

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

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

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

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

Wie sollten Sie dieses Buch lesen?

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