

Zusammenfassung

Die digitale Transformation ist kein Placebo, sondern erfordert mutiges und dauerhaftes Handeln! Verzichten Sie auf Appelle, Leuchtturmprojekte oder Kampagnen. Der Markt und die Kunden ändern ihre Gewohnheiten, sie stellen Gewohntes aufgrund der Möglichkeiten der digitalen Transformation zur Disposition. Vom Marketing erwarten die Kunden, dass sie individueller als in der Vergangenheit bedient werden; vom Vertrieb, dass die Verkäufer mehr Ideen und Informationen bieten, als im digitalen Netz vorhanden sind. Dieses Kapitel beschreibt, wie Kunden bestimmen, ob der von den Unternehmen angebotene „Content“ für sie ausreichend ist. Die Werbemanager waren in der Vergangenheit zufrieden, wenn sie mehr Aufmerksamkeit erzeugen konnten, ohne jedoch den langfristigen Anspruch der potenziellen Kunden zu berücksichtigen. Die Folge: Eine Aufmerksamkeitsoffensive folgte auf die andere, nachhaltig verändert wurde dadurch aber nichts. Jetzt spüren das Marketing und der Vertrieb durch die digitale Transformation den Markt- und Kundendruck, Kundenangebote und interne Prozesse neu auszurichten. Und noch etwas verändert sich: Start-ups mischen mit ihren Geschäftsmodellen gewohnte Branchenusancen auf. In disruptiven Prozessen fordern sie die etablierten Anbieter, die sich auf die Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen konzentrieren, heraus. Das Kapitel gibt Ihnen eine Idee, wie Sie durch einen ganzheitlichen Marketing- und Vertriebsansatz unter Berücksichtigung der Chancen durch Industrie 4.0 die Kundenorientierung – Flexibilität und Individualität – in Ihrem Unternehmen stärken können.

Markt und Kunden verhalten sich in Zukunft noch disruptiver, sie stellen Gewohntes aufgrund der Möglichkeiten der Digitalen Transformation zur Disposition. Disruptiv war die Gesellschaft und Wirtschaft schon immer, allerdings nicht in der heutigen Geschwindigkeit. Es ist deshalb die Aufgabe jeden Unternehmens, rechtzeitig Trends

und verändertes Käuferverhalten zu erspüren, um sich evolutionär den veränderten Bedingungen anzupassen und nicht den Anschluss zu verlieren. Der Bereich B2C hat in den letzten Jahrzehnten bei der Vermarktung neuer Produkt- und Leistungs Ideen stark auf Marketingkommunikation gesetzt, der Bereich B2B hat sich dagegen auf technische Weiterentwicklung konzentriert. Beide Bereiche haben sich mit digitalen Konzepten auseinandergesetzt, die Investitionsgüterhersteller zum Beispiel mit Themen wie „Sensorik“, M2M-Konzepte oder Industrie 4.0. Doch die Branchengrenzen lösen sich auf. Was heute in einem strategischen Geschäftsfeld erfolgreich von Kunden akzeptiert wird, weckt automatisch das Bedürfnis, diese Produkte oder Leistungen von jedem Anbieter bekommen zu wollen. Zeitgemäß ist beispielsweise nicht mehr in einer Welt von Lieferrando & Co das Anstehen nach einem Produkt. McDonald's hat dies erkannt und verändert das über lange Zeit bewährte Geschäftsmodell:

Beispiel McDonald's

Ein überarbeitetes Küchen- und Bestellsystem bei gleichbleibender schneller Speisenzubereitung ist der Ausgangspunkt des veränderten Geschäftsmodells. McDonald's verabschiedet sich von der früheren Fließbandfertigung und bietet den Kunden zukünftig individualisierte Bestelloptionen. Statt sich an der Verkaufstheke anzustellen und die Bestellung aufzugeben, will McDonald's in Zukunft die Gäste am Tisch bedienen. Sie können vorab ihre eigenen Menüs an einem Terminal im Eingangsbereich zusammenstellen. Beahlt wird digital über eine Smartphone-App. Die Mitarbeiter werden umfunktioniert zu Kundenberater/-innen.

Die Digitale Transformation des Marketings und Vertriebs ist nach Ansicht vieler Führungskräfte ein wichtiges Thema. Sie spüren den Markt- und Kundendruck, Angebote und Prozesse zu digitalisieren. Facebook, Google, Amazon oder amerikanische Start-ups wie der Taxivermittler Uber oder das Unterkunftsportal Airbnb mischen mit ihren Geschäftsmodellen die gewohnten Branchenusancen auf. Die Gewinne werden zurzeit noch überwiegend aus dem Geschäft mit den Privatkunden erzielt. Aber Google & Co. investieren zusätzlich in den B2B-Markt, um auch dort eine herausragende Marktposition zu erlangen.

2.1 Das Internet der Dinge

Das Thema „Industrie 4.0“ wird derzeit in den Unternehmen, der Presse, den Wirtschaftsverbänden etc. intensiv diskutiert. Die Vorstellungen, welche exakten Effekte Industrie 4.0 auf die Gesellschaft und Wirtschaft haben wird, sind aber immer noch eher nebulös. Denn in diesem fließenden Prozess verschieben sich kontinuierlich die von der Gesellschaft akzeptierten Grenzen und technischen Möglichkeiten, zum Beispiel der Maschinen- und Anlagenbau: In den 1960iger und 1970iger Jahren wurde damit begonnen, Tätigkeiten zu automatisieren, ab Mitte der 1990iger Jahre wurden durch die Aus-

weitung des Internets Lösungen entwickelt, um Hardware-Maschinen und IT-Software miteinander zu vernetzen. Beide Entwicklungen veränderten das Produktionsverhalten und Kundenmanagement. Verglichen mit dem Thema „Industrie 4.0“ war dies aber ein Drehen an Stellschrauben. Die Auswirkungen von Industrie 4.0 werden gravierender sein, die Entwicklung vernetzter Produktionen wird die Bereiche Marketing und Vertrieb nachhaltig beeinflussen. Zentrale Produktionssteuerungen werden vermehrt durch dezentrale Selbstorganisationen abgelöst.

Beispiele

- Smarte (intelligente) Produktionsprozesse werden durch die Digitalisierung selbststeuernd. Produkte und Dienstleistungen kommunizieren innerhalb der Wertschöpfungskette miteinander.
- Die Lebenszyklen von Produkten werden über Sensoren und digitale Vernetzung verfolgt.
- Hersteller, Lieferanten und Kunden vernetzen sich über digitale Werkzeuge miteinander.
- Im Innovationsprozess werden in Echtzeit Trends und Kundenerwartungen berücksichtigt und damit die Entwicklungszeit verkürzt.
- Durch integrierte Sensoren, Prozessoren und Netzwerktechnik sowie die Anbindung an Datenmanagementsysteme werden sich neue Funktionen und Dienste entwickeln.

Industrie 4.0 wird die Flexibilität und Individualität erhöhen, sowohl in der Produktion als auch im Markt- und Kundenmanagement. Die Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen und Trends wird steigen, verbunden mit einer höheren Ressourceneffizienz und sinkenden Kosten. Laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums beträgt das volkswirtschaftliche Potenzial in den nächsten fünf Jahren ca. 153,5 Mrd. EUR.

► Industrie 4.0 verändert das Marketing und den Vertrieb.

Industrie 4.0 kennt keinen Sollzustand, sondern ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess mit vielen offenen Fragen, zum Beispiel zu den Themen „Datensicherheit“ oder „Aus- und Weiterbildung“. Es ist außerdem noch zu klären, wie die Mitarbeiter von Unternehmen auf dem Weg in eine Industrie-4.0-Gesellschaft mit intelligenten Produktionen mehrheitlich mitgenommen werden können, beziehungsweise wie in Zukunft mit Mitarbeitern umgegangen wird, denen nur noch bedingt ein Angebot unterbreitet werden kann, als Prozessbeteiligte von Industrie 4.0 weiter an Bord zu bleiben?

So manches Unternehmen in Deutschland zögert noch mit der Einführung von Industrie-4.0-Technologien. Sie werden nicht umhinkommen, durch eine digitale Vernetzung von Produkten und Produktion neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Kundenorientierte Produktinnovationen, produktbezogene Dienstleistungen und verbesserte Produktionsprozesse werden die Produktionskosten senken und Umsatz und Erlöse

durch den verstärkten Verkauf von Zusatznutzen steigern. Die Boston Consulting Group hat die Auswirkungen in Deutschland bis 2025 bezüglich Industrie 4.0 nach Branchen untersucht. Die Ergebnisse (Boston Consulting Group 2015):

- *Maschinenbau*: Es ist ein zusätzliches Umsatzwachstum von 2–5 % pro Jahr möglich bei einer Produktivitätssteigerung von sieben bis elf Prozent. Es wird geschätzt, dass 95.000 neue Arbeitsplätze durch Industrie 4.0 entstehen können.
- *Automobilbau*: Es ist ein zusätzliches Umsatzwachstum von 2–3 % pro Jahr möglich bei einer Produktivitätssteigerung von sechs bis neun Prozent. Es wird geschätzt, dass 50.000 neue Arbeitsplätze entstehen können.
- *Nahrungsmittel*: Es ist ebenfalls ein zusätzliches Umsatzwachstum von 2–3 % pro Jahr möglich bei einer Produktivitätssteigerung von 5–10 %. Es wird geschätzt, dass 15.000 neue Arbeitsplätze entstehen.

Insgesamt schätzt die Boston Consulting Group, dass ein zusätzliches Umsatzwachstum von 20 bis 40 Mrd. EUR pro Jahr und Produktivitätssteigerungen zwischen 90 bis 150 Mrd. EUR durch digitale Angebote möglich sind.

Tolle Zahlen auf den ersten Blick! Was aber noch nicht beantwortet wurde, ist die Zahl der durch die Digitalisierung wegfallenden Arbeitsplätze. Wenn durch die Digitale Transformation nur 5 % der heutigen Arbeitsplätze entfallen, betrifft dies mindestens zwei Millionen Menschen, die entweder in andere Berufsbilder wechseln müssen oder einer ungewissen Arbeitszukunft entgegenblicken. Sicherlich werden neue Beschäftigungsoptionen entstehen, zum Beispiel im Dienstleistungsbereich. Aber wir werden auch so sagen müssen, dass die Wirtschaft aufgrund des Strukturwandels Positionen und Aufgaben streichen wird beziehungsweise muss. Die Digitalisierung ist zwar ein fließender Prozess. Es ist aber absehbar, welche Auswirkungen diese Technik auf die Gesellschaft haben wird. Der Prozess ist nicht aufhaltbar. Zwei Beispiele zeigen, welche evolutionären Chancen die Digitalisierung Unternehmen bieten:

Beispiel MAN

MAN, zweitgrößter Lkw-Produzent nach Daimler, betreibt ein „X-Lab“ als Teilbereich des neuen Unternehmensbereichs „Digital Solutions“ in einer ehemaligen Lagerhalle. Die meisten Mitarbeiter kommen aus Software-Unternehmen. Sie setzen sich mit der Frage des Geschäftsmodells der Zukunft in ihrer Branche auseinander, denn LKW oder PKW als Hardware werden immer austauschbarer. Der Ansatzpunkt für zukünftige Mehrwertleistungen sind digitale Lösungen bezüglich Service oder Dienstleistungen rund um die Themenbereiche Transport und Logistik. MAN investiert inzwischen erheblich in die Erforschung und Entwicklung von digitalen Konzepten, zum Beispiel digitale Services im Bereich Flottenmanagement. MAN hat zum Ziel, alle LKW miteinander zu vernetzen, um Daten wie Geschwindigkeit, Spritverbrauch und Zustand des Fahrzeugs zu sammeln und durch Datenanalysen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.

Ein weiterer Lösungsansatz ist „ProfiDrive“ als digitale Fahrschule. Mitarbeiter werten die Daten von Lkw-Fahrern aus und geben ihnen einmal pro Woche Tipps, wie sie spritsparender fahren können. Spediteure lassen sich diesen Service knapp 200 EUR pro Monat kosten und versprechen sich weniger Benzinkosten und Verschleiß. Weiterhin wird „Mobility Services“ als Software-Dienstleistung angeboten, die Fuhrparkverwaltern genau anzeigt, wo sich ein LKW befindet, ob die Lenkzeiten eingehalten werden und wann die Fahrzeuge wieder gewartet werden müssen. Wichtigen Kunden bietet MAN eine Software-Lösung an, die Ladungsdaten des ankommenden LKW schon vor dem Eintreffen übermittelt. Außerdem bietet MAN eine Online-Plattform an, auf der Fahren vermittelt werden, unabhängig von dem Spediteur oder dem Lkw-Hersteller.

Beispiel Zeppelin

Zeppelin handelt mit neuen und gebrauchten Baumaschinen, ausschließlich für den amerikanischen Hersteller Caterpillar. Es ist damit zu rechnen, dass Amazon & Co. zukünftig über Plattformen auch Baumaschinen verleihen oder verkaufen. Um die Hoheit über das Handeln in der Hand zu behalten, hat Zeppelin eine eigene Plattform-Lösung entwickelt: klickrent.com ist eine offene Plattform für das Mieten von Maschinen und Geräten, von denen Zeppelin keine einzige selbst besitzt. Damit steigt Zeppelin in eine industrielle „Sharing Economy“ ein.

2.2 Die Digitale Transformation betrifft jedes Unternehmen

Wir waren es gewohnt, in der Vergangenheit in Abteilungen zu denken. Was hatten Marketing und Vertrieb mit der Produktion zu tun? Der digitale Wandel verbindet in Zukunft alle Bereiche miteinander, die „Schwächen“ eines Bereichs belasten sofort die anderen Bereiche, zum Beispiel durch zu hohe Produktionskosten oder mangelnde Flexibilität bei Produktanpassungen an individuelle Kundenwünsche. Die Digitale Transformation macht vor keinem Unternehmen halt und ist verbunden mit großen Chancen und Risiken. Wie schnell innovative Technologien ganze Branchen umwälzen können, haben die Musiklabels und Filmstudios erlebt und der Einzelhandel muss sich gerade mit dem digitalen Bestellverhalten der Kunden auseinandersetzen. Es reicht nicht, sich ausschließlich mit IT-Lösungen zu beschäftigen, entscheidender für zukünftigen Erfolg sind Anpassungsfähigkeit und der Mut zum Wandel. Mehrwertdienste, Services sowie neue, innovative Geschäftsmodelle werden über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entscheiden. Ein Aufzughersteller beispielsweise verkauft in der Zukunft vielleicht keine Aufzüge mehr, sondern installiert diese kostenfrei und stellt den Kunden anschließend die Nutzung und tatsächliche Fahrleistung in Rechnung. Dies bedeutet eine Abkehr vom gewohnten Produktverkauf hin zur Entwicklung von Gesamtleistungspaketen – Produkterstellung,

Nutzung, Wartung etc. Dabei werden Software-Entwickler immer stärker in die Entwicklungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen eingebunden.

Die Geschwindigkeit, mit der dieser Wandel aktiv angegangen wird, ist in den Ländern oder Branchen unterschiedlich ausgeprägt. In den USA ist die generelle Bereitschaft zu Investitionen in Industrie 4.0 beispielsweise hoch. Aber auch in Deutschland sind inzwischen Ideen für evolutionäre Weiterentwicklungen realisiert worden.

Beispiel Harting

Die Firma Harting hat bei einem Werkteil die Produktionssteuerung von einem papierbasierten System auf eine digitale Steuerung mit Funk-Chips umgestellt. Damit spart das Unternehmen pro Jahr 90.000 Blatt Papier. Der finanzielle Einkaufsvorteil ist zwar überschaubar, entscheidender sind die geringeren Prozesskosten in der Produktion. In der Vergangenheit wurden die Arbeitsschritte manuell erfasst. Durch die Umstellung auf eine digitale Steuerung reduzierte Harting die Prozesskosten um 140.000 EUR jährlich und spart Zeit, in der die Mitarbeiter jetzt effektiver eingesetzt werden können.

- Maschinen und Roboter übernehmen immer mehr Aufgaben, trotzdem wird die Produktion in der Zukunft nicht menschenleer sein.

Beispiel SEW Eurodrive

SEW Eurodrive setzt eine neue Modellfabrik ein. Dort fährt beispielsweise ein elektrisch betriebener Montagebock am Regal vorbei, das Regal „weiß“, welches Teil montiert werden muss, und zeigt dem Arbeiter per LED-Leuchte, wo er zugreifen muss. Schwere Gehäuse werden durch integrierte mobile Montageböcke in Montageinseln gewendet. Sollte ein Mitarbeiter einen Arbeitsschritt nicht ordnungsgemäß ausführen, wird er von einem Tablet darauf hingewiesen. Nach der Montage wird das Produkt auf den nächsten Roboter verladen, zur Lackieranlage und schließlich zur Endkontrolle gebracht. SEW Eurodrive setzt in dieser Modellfabrik mehrere Montageinseln mit dem neuen System ein. Weil das Equipment am Markt nicht zur Verfügung stand, hat SEW die fahrenden Montageböcke und Montageassistenten selbst entwickelt, ebenso die digitalen Logistikassistenten, die für den Transport zwischen den einzelnen Inseln zuständig sind.

Einzelne vernetzte Maschinen sieht man heute schon in fast jeder Produktion, selten aber vernetzte digitalisierte Wertschöpfungsketten. Der Einsatz von Robotern ist auf dem Vormarsch, Entwicklung, Produktion und Vertrieb werden immer stärker miteinander vernetzt: Die vierte industrielle Revolution wird die Produktion und den Arbeitsmarkt umkrempeln, qualifizierte Mitarbeiter werden aber weiterhin benötigt. Unternehmen werden sich durch Industrie 4.0 jedoch von Personal trennen, zum Beispiel im Wareneingang oder in der Arbeitsvorbereitung. Gleichzeitig werden durch die Digitalisierung

aber neue Tätigkeitsbereiche entstehen. Eine gute Ausbildung wird deshalb wichtiger denn je. Geringqualifizierte werden es schwer haben, in der Digitalen Transformation zu den Gewinnern zu zählen. Zwar werden in den kommenden Jahren in Deutschland einige Hunderttausend Arbeitsplätze in der Produktion neu entstehen, gleichzeitig werden aber weniger qualifizierte Jobs wegfallen. So müssen zum Beispiel Facharbeiter, die heute in der Produktion Routinearbeiten erledigen, frühzeitig für anspruchsvolle Aufgaben in der Industrie 4.0 umgeschult werden. Erfahrung, Kreativität und Flexibilität der Menschen bleiben in vielen Bereichen der Produktion unersetzlich.

Die Produkte werden in Zukunft marktorientierter entwickelt, am Markt und in der Produktion getestet, bevor das erste Bauteil in Produktion geht. Die Prozessabläufe können dadurch so optimiert werden, dass Kosten, Fehlerquoten etc. auf ein Minimum reduziert werden. Dies wird sich auf das Markt- und Kundenmanagement positiv auswirken. Das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle zwischen Menschen und Maschinen wird darüber entscheiden, ob die Mitarbeiter die Maschinen steuern oder die Maschinen die Mitarbeiter.

2.3 Evolution vs. Disruption

Der Begriff „Disruption“ geistert durch viele Publikationen, gerade wenn über die Themen Industrie 4.0 oder Digitale Transformation gesprochen wird. Vieles, was heute als „disruptiv“ bezeichnet, ist eher evolutionär. Disruptiv werden Konzepte erst dann, wenn gewohnte Geschäftsmodelle ihre Bedeutung verlieren und durch grundsätzlich neue ersetzt werden, zum Beispiel beim Trend, Dinge nicht mehr zu kaufen, sondern gegen ein Entgelt nur zu nutzen. Disruptive Prozesse werden aber auch durch neue Denkweisen oder Prozesse in Gang gesetzt. Wenn bestehende Systeme träge und zukunftsblind werden und sich nur noch bedingt evolutionär weiterentwickeln, laufen sie Gefahr, durch disruptive Prozesse an Bedeutung zu verlieren. Die Menschen entscheiden über die Annahme neuer digitaler Einkaufs- und Nutzungsoptionen, die Wirtschaft hat aber Einfluss darauf, ob die Digitale Transformation evolutionär oder disruptiv verläuft. Evolution entsteht durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Gewohnten und die Bereitschaft, jeden Tag die gleiche Frage zu stellen: „Arbeiten wir aus Markt- und Kundensicht noch effektiv, machen wir also die *richtigen* Dinge?“

In disruptiven Prozessen fordern oftmals Start-up-Unternehmen die etablierten Anbieter heraus, die sich auf die Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen konzentrieren und dadurch andere Zielkunden vernachlässigen. Disruptive Anbieter bieten zum Beispiel einfachere Produkte zu einem geringeren Preis an und gewinnen so sukzessive neue Kunden, bis die Angebote eine hohe Marktakzeptanz erreichen. Aber nicht alles, was heute als disruptiv bezeichnet wird, übersteht den Faktencheck. Uber beispielsweise hat seine Fixkosten dadurch gesenkt, dass Taxis und Fahrer durch Dritte gestellt werden, das Geschäftsmodell ist aber eher evolutionär ausgerichtet. Clayton Christensen (2016) unterscheidet drei Innovationstypen:

- *Effizienz-Innovationen*: Unternehmen optimieren Produktions- oder Vertriebsprozesse, um mit weniger Aufwand ein besseres Ergebnis zu erreichen.
- *Erhaltende Innovationen*: Bewährte Produkte werden weiterentwickelt.
- *Disruptive Innovationen*: Produkt und Dienstleistungen werden gezielt einfacher und kostengünstiger angeboten und dadurch neue Käufer- oder Nutzerschichten gewonnen.

Unternehmen sollten bei disruptiven Entwicklungen nicht sofort ihr Geschäftsmodell ändern, sondern gezielt in evolutionäre Innovationen investieren, mit denen sie die Beziehungen zu ihren wichtigen Kunden stärken können. Prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, neue Geschäftseinheiten aufzubauen, die sich unabhängig vom Kerngeschäft mit einer veränderten Kosten- und Organisationsstruktur auf disruptive Ideen konzentrieren. Aber Vorsicht: nicht jede disruptive Idee ist automatisch erfolgreich.

Nicht wenige Unternehmen laufen Gefahr, neue digitale Möglichkeiten mit ihren angestammten Geschäftsmodellen zu vermischen und als Ergebnis nur digitale Werkzeuge entwickeln, zum Beispiel eine App. Doch disruptive Prozesse werden selten durch digitale Werkzeuge angestoßen, sondern durch überzeugende Geschäftsmodelle. Natürlich werden digitale Technologien benötigt, sie sind aber meist der Kern dieser Geschäftsmodelle. Neue Geschäftsmodelle in den Markt einzuführen, ist immer mit Risiko verbunden und dieses Risiko wollen Führungsverantwortliche oftmals nicht eingehen. Es wird aber vergessen, dass man ohne Wandel auf lange Sicht seine Marktberechtigung verspielt. Das bedeutet:

► Neue Geschäftsmodelle + Technologie + Risiko = Disruption.

In Zukunft werden beispielsweise Milliarden „Dinge“ über das Internet vernetzt sein (Stichwort „Internet of Things“). Neue Serviceangebote werden dadurch entstehen und durch Industrie 4.0 ermöglicht.

Beispiele

- Durch Industrie 4.0 werden neue Geschäftsmodelle entstehen, zum Beispiel eine Shared Economy, in der die Kunden Produkte und Dienstleistungen nutzen, statt diese zu kaufen.
- Im Innovationsmanagement werden bewusst Kunden und Interessenten am Entwicklungsprozess von Produkt- oder Serviceleistungen durch Prosumer-Modelle beteiligt.
- Kunden konfigurieren sich verstärkt gewünschte Produkte und Dienstleistungen individuell, statt Standards zu kaufen.

Dies erfordert die Bereitschaft des Marketings und Vertriebs, sich auf Partnerschaften mit den Kunden und Interessenten einzulassen. Aber immer noch bestimmt eine eigentzentrierte Ausrichtung das tägliche Handeln der Anbieter. Die digitalen Medien bieten den Unternehmen die Chance, Daten als Grundlage für vorausschauende Analysen sowie

prozessbegleitende echtzeitnahe Simulationen zu nutzen, um evolutionäre Weiterentwicklungsansätze zu entwickeln und strategische Vertriebsentscheidungen abzusichern. Die Bedeutung von ganzheitlichen End-to-End-Lösungen wird zunehmen, unterstützt durch modulare Softwaresysteme. Die Konsequenz: Die unternehmensinternen Abläufe werden komplexer und statt Einzellösungen werden verstärkt an Kundenwünschen angepasste Gesamtlösungen entwickelt und angeboten, zum Beispiel Anwendungen zur Fernwartung von Maschinen und Anlagen.

Ein ganzheitlicher Marketing- und Vertriebsansatz betrachtet die gesamte Wertschöpfungsphase eines Produktes oder einer Dienstleistung – von der Entwicklung bis zur Nutzung. Die Geschäftsprozess- und Lebenszyklusorientierung bestimmt das Denken. Es ist daher notwendig, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und gezielt Partner aus ergänzenden Bereichen einzubinden. Zum Beispiel, wenn ein Maschinen- und Anlagenbauer mit einem Partner aus der Internet-Ökonomie kooperiert, um seine Kernkompetenzen systematisch zu ergänzen beziehungsweise Synergien zu nutzen. Damit entstehen neue, teilweise bisher unbekannte Geschäftsmodelle rund um den Zugang und die Nutzung von Daten und digitaler Dienste. Der neue und attraktive Nutzen entsteht dann nicht mehr durch isolierte Produkte oder Dienstleistungen, sondern durch das Zusammenspiel einer flexiblen und effizienten Produktsteuerung in Kombination mit Echtzeitdaten und attraktiven Geschäftsmodellen, die den Bezug der Leistung, die Bezahlung der Leistung oder die Flexibilität der Leistung auf einfache Weise ermöglichen.

Die Kernkompetenzen eines Unternehmens werden durch Industrie 4.0 ergänzt durch Kompetenzen aus dem Bereich Informationsmanagement. „Make or buy?“ Das ist eine wichtige Frage, die Unternehmen klären müssen. Es ist sinnvoll zu prüfen, ob nicht Partnerschaften mit Unternehmen aus der Informations- und Internet-Ökonomie hilfreich sind. IT-Unternehmen könnten zum Beispiel Plattformen betreiben, um intelligente Dienstleistungen zur Produktionsoptimierung als Software-Services, zum Beispiel in Form von Apps, zur Verfügung zu stellen. Diese Apps könnten Daten verarbeiten und damit den Wertschöpfungsprozess der Anbieter unterstützen. US-Konzerne wie Google oder Amazon versuchen, ihre dominante Position im Bereich Consumer-Märkte (B2C) auf das „Internet der Dinge“ und damit auf die Industriemärkte (B2B) zu übertragen. Im Robotermarkt könnte dies zur Folge haben, dass chinesische Unternehmen günstige Roboter bauen und amerikanische Unternehmen die passende Software zum Betrieb der Roboter liefern. Das wäre eine neue Konstellation im weltweiten Robotermarkt und hätte Auswirkungen auf alle Produktionsstandorte mit hoher Roboterichte wie Deutschland. Siemens, SAP oder die Telekom versuchen schon heute, wettbewerbsfähige plattformbasierte Systeme im Internet zu etablieren. Um ein System umfassend zu gestalten, muss ein Plattformbetreiber mit möglichst vielen Herstellern und Kunden zusammenarbeiten. Eine Plattform muss offen und attraktiv sein, damit sie ausreichend Kunden, Lieferanten oder auch Wettbewerber anlockt.

Die Unternehmen müssen sich also, um die Zukunft zu sichern, evolutionär verändern und konsequent analysieren, welche Informationen ein disruptives Markt- und Kundenverhalten ankündigen. Branchengrenzen werden sich immer stärker auflösen,

Investitionsgüterhersteller ziehen Rückschlüsse aus den Geschäftsmodellen der Konsumgüterindustrie und umgekehrt. Bedenken Sie aber immer: Evolution und Disruption sind miteinander verflochtene Prozesse. Sie werden unterschiedliche Schlagworte für beide Begriffe in der Literatur lesen oder auf Kongressen hören. Vielleicht gibt Ihnen die nachfolgende Beschreibung eine Hilfestellung (Dr. Wieselhuber & Partner und Fraunhofer IPA 2015, S. 26).

- Ausrichtung Evolution:
 - Das Branchenverhalten verändert sich konsequent weiter.
 - Konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf kundenorientierte Leistungen
 - Digitale „Veredelung“ von Produkten und Leistungen
 - Digitalisierung von Produktfunktionen
 - Produktnahe digitale Leistungen
- Ausrichtung Disruption:
 - Das Branchenverhalten verändert sich in einem bisher nicht gekannten Rahmen.
 - Entwicklung bisher unbekannter Geschäftsmodelle
 - Offene Konzepte statt singulärer Ansätze
 - Wertschöpfung durch ganzheitliche Systeme
 - Einsatz neuer, bisher nicht bekannter Technologien

Die Entwicklung „smarter“ Produkte erfordert eine digitale Marketing- und Vertriebsstrategie, um ein Geschäftsmodell evolutionär zu gestalten und abzusichern. Dabei ergeben sich die folgenden Fragen:

- Welche Maßnahmen sind erforderlich, das eigene Unternehmen fit für Vertrieb 4.0 zu machen und die Produktion/Leistungserstellung „smart“ auszurichten?
- Welche Digitalisierungsmaßnahmen schaffen Kosteneffizienz bei gleichzeitiger Steigerung des Kundenmehrerts?
- Wie kann durch Vertrieb 4.0 der Umsatz/Ertrag durch weiterentwickelte Geschäftsmodelle gesteigert und die Produktqualität und Produktionsflexibilität erhöht werden?
- Wie muss ein Stufenplan gestaltet werden, ein digitales Unternehmen zu gestalten?

Der Begriff „Produktion“ bezieht sich auch auf Dienstleistungen. Zwar befindet sich der Anbietermarkt für smarte IT-Systeme in einem sehr dynamischen Entwicklungsprozess. Die Normierung von Standards und Schnittstellen ist im Fluss, viele IT-Lösungen sind derzeit noch von einer technischen und kommerziellen Marktreife entfernt. Innovative Unternehmen ergreifen aber schon heute Maßnahmen zur Optimierung ihrer Wertschöpfungskette. Sie nutzen die digitalen Möglichkeiten und Lösungen, die aktuell von etablierten Anbietern, aber auch zunehmend von innovativen Start-ups, entwickelt werden.

Best-Practice-Beispiele bedeutender mittelständischer Unternehmen zeigen, wie digitale Ideen konkret realisiert werden:

- *„Smarte“ Fabrik:* Ziel ist die Steigerung der Effizienz und Flexibilität in der Produktion. Produktionsanlagen werden durch „Plug & Play“-Maschinensensorik und Realtime-Auswertungen der Gesamtanlageneffizienz optimiert. Die heute eingesetzten teuren Sensorik- und Reporting-Apps werden ersetzt durch kollaborative Roboter („Cobots“) zur Steigerung der Effizienz manueller Tätigkeiten. Diese können erheblich flexibler und schneller bei neuen Tätigkeiten programmiert werden, sie sind kleiner, günstiger und können sicher in der direkten Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eingesetzt werden. Dies eröffnet eine Vielzahl von neuen Anwendungsbereichen, zum Beispiel im Handling und in der Montage von Bauteilen.
- *Smarte Supply Chain:* Ziel ist die Überwachung der Warenströme in Echtzeit. Durch Sensoren und Transponder, zum Beispiel RFID, können Unternehmen präzise feststellen, wo sich ein Produkt befindet und ob es zum avisierten Zeitpunkt am Zielort eintrifft. Dies schafft Planungssicherheit und ermöglicht Effizienzsteigerungen in der Supply-Chain.
- *Smart Data:* Ziel ist eine höhere Planungsgenauigkeit durch unternehmensübergreifende Planungsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Daten über aktuelle Abverkäufe an Endkunden, Warenbestände und Produktionsplanungen werden durch den Austausch von Daten geteilt.
- *Predictive Customer Analytics:* Ziel ist die bessere Vorhersage des Kundenverhaltens. Unternehmen können Blogs auswerten, um saisonal beeinflussende Faktoren durch mathematische Algorithmen rechtzeitig zu erfassen und genauere Prognosen für die Produktion zu liefern. Risiken wie regionale Krisen, Rohstoff- und Transportengpässe können entlang der Supply Chain frühzeitig identifiziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.
- *Predictive Maintenance:* Ziel ist die genauere Planung des Serviceeinsatzes. Eine vorausschauende Wartung durch Predictive Maintenance erfolgt über Sensoren, die die ausfallkritischen Parameter eines Bauteiles erfassen. Verknüpft mit Angaben des Herstellers und mit den Ausfallkriterien der gesamten installierten Basis können zuverlässige Vorhersagen über den spezifischen Bauteilzustand getroffen werden. Unternehmen können damit Pay-per-Use-Preismodelle anbieten und sich vom Wettbewerb differenzieren.

2.4 Die Digitale Transformation im Marketing und Vertrieb

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass jedes Unternehmen seinen individuellen Weg bezüglich der Digitalen Transformation des Kundenmanagements finden muss. Die folgenden Aspekte sind aber für jedes Unternehmen relevant.

1. Festlegung der digitalen Strategie und des Führungs- und Organisationskonzepts

Marketing und Vertrieb 4.0 führen zu einer Vernetzung unterschiedlichster Partner und Interessen und erfordern ein anderes Führungsverhalten. Dies ändert zwar nichts am Grundsatz: die Entscheidung über wichtige strategische Fragen bleibt die Aufgabe des Managements (Völlinger 2016). Aber: interne und externe Mitspieler werden als „Berater“ während eines Entscheidungsprozesses bezüglich der Festlegung der Unternehmenspositionierung oder Produkt- und Leistungsstrategie einbezogen. Denn die Digitalisierung des Marketings und Vertriebs greift nur dann nachhaltig, wenn die Agilität im Unternehmen durch eine klare Führungskultur und transparente Organisationsstrukturen gesteigert wird.

Mit traditionellen, hierarchisch geprägten Silo-Organisationen wird es schwierig werden, die teilweise erheblichen Veränderungen der internen Prozesse hin zu einem vernetzten Unternehmen in der notwendigen Geschwindigkeit zu bewältigen. Der Aufbau einer agilen und funktionsübergreifenden Teamkultur ist Voraussetzung für Vernetzung. Ohne ein Change-Management, das konsequent von der Führung gefordert und unterstützt wird, werden unter Umständen nicht die notwendigen Impulse gesetzt, um eine Digitale Transformationsstrategie erfolgreich umzusetzen.

2. Festlegung digitaler Produkt- und Dienstleistungen und Services

Ziele, um in die Digitalisierung von Produkt- und Dienstleistungen und Services zu investieren, sind die Steigerung des Kundenmehrwerts und die Chance, sich als Anbieter aus Kundensicht vom Wettbewerb positiv zu differenzieren. Die Analyse von Markt- und Kundendaten unterstützt bei der Entwicklung maßgeschneiderter kundenorientierter Leistungen und Services.

3. Entscheidungen über eine digitalisierte (smarte) Produktion

Durch die Sammlung und Analyse von Produkt-, Prozess- oder Maschinendaten kann die Effizienz in der Produktion erheblich gesteigert werden. Durch automatisierte oder modulare Produktionsprozesse können beispielsweise Produkte kundenindividuell, im Idealfall von den Kunden selbst, konfiguriert, zu gleichen oder geringeren Kosten durch Reduzierung der Fertigungskomplexität hergestellt und dem Markt angeboten werden. Kunden werden dadurch zum aktiven Partner innerhalb der Wertschöpfungskette und unterstützen Unternehmen dabei, die Effizienz bei der Fertigung kleiner Losgrößen zu steigern.

4. Festlegung digitalisierter Prozesse

Die Digitalisierung und Vernetzung der internen Unternehmensprozesse bieten Effizienzvorteile, wenn die Anzahl der Schnittstellen im gesamten Kundenmanagementprozess reduziert werden kann. Durchlaufzeiten werden dadurch minimiert, die Fehlerquote sinkt und das gesamte Unternehmen wird schneller und flexibler in der Bearbeitung des Marktes. Besonders die Unternehmensbereiche Einkauf, Kundenmanagement, Produktmanagement und Produktentwicklung profitieren besonders von einer digitalen Vernetzung. Es ist außerdem von Vorteil, die eigenen Unternehmens-

prozesse mit den Unternehmensprozessen von wichtigen Kunden und Lieferanten zu vernetzen.

5. Festlegung „smarter“ Daten

Eine Datenerhebung ohne konkrete Zielsetzung ist wertlos. Daten im Rahmen einer Digitalen Transformation sind nur dann zielführend, wenn aus Daten Informationen gewonnen werden, die das Wissen im Unternehmen und bei den Mitarbeitern steigern und fundierte Prognosen zu schnelleren Weiterentwicklungschancen liefern. Wichtigen Daten können aus der Speicherung von Ereignissen abgeleitet werden und zum Beispiel die Effizienz in den Bereichen Produktion, Logistik, Kundenmanagement oder Service erhöhen.

Resümee

- Die Digitale Transformation führt zu einem disruptiven Kundenverhalten. Es liegt an den Unternehmen, sich mithilfe digitaler Technologien evolutionär weiterzuentwickeln.
- Die Digitale Transformation erfordert in vielen Unternehmen eine Überprüfung der Positionierung und Leistungsstrategie. Gegebenenfalls müssen sie Entscheidungen über ihr künftiges Verhalten in ihren strategischen Geschäftsfeldern treffen und, wenn notwendig, ihre Geschäftsmodelle anpassen beziehungsweise erweitern.
- Die Nutzung digitaler Technologien, zum Beispiel Online-Banking, Online-Shopping oder Analyse digitaler Informationen bezüglich Wartung von Maschinen oder Vorhersagen zu qualitätsrelevanten Produktparametern schon während der Produktion, gehört inzwischen zum Alltag der Kunden. Ob B2C oder B2B, der Kunde wird zum Treiber des Markt- und Kundenmanagements. Bisher unbekannte Leistungsangebote werden auf den Markt kommen und neue Nachfrage- und Leistungsangebote generieren. Gerade in reifen Märkten eröffnet die Digitalisierung völlig neue Spielräume und damit Chancen zur Differenzierung im Wettbewerb.
- Kunden wünschen sich immer stärker maßgeschneiderte, individuelle Produkte und zusätzliche Services, die Zeit einsparen und sinnvolle Zusatzfunktionen oder einen Komfortgewinn bieten. Deshalb überprüfen Unternehmen weltweit aus allen Branchen ihre gewohnten Geschäftsmodelle.
- Unternehmensintern wird die Digitalisierung der Kernprozesse und die durchgängige Vernetzung mit Kunden und Lieferanten zu erheblichen Effizienzsteigerungen, geringerem Working Capital und verkürzten Durchlaufzeiten führen. Damit ist die Digitalisierung der zurzeit stärkste Veränderungstreiber mit nachhaltigen Chancen und Risiken.
- Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg der Digitalen Transformation finden. Besonders beeinflusst von diesem Entwicklungsprozess werden die Aspekte Vertriebsstrategie, Führungs- und Organisationsprozesse oder digitales Informationsmanagement.

Literatur

- Boston Consulting Group (2015) Industry 4.0: the future of productivity and growth in the manufacturing industries. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries/?chapter=4. Zugegriffen: 31. Aug. 2017
- Christensen C (2016) Disruptive Innovation: „Viele haben das Konzept falsch verstanden“. Interview, geführt von Bärbel Schwertfeger. Veröffentlicht am 07.12.2016. https://www.haufe.de/personal/hr-management/innovationsmanagement-christensen-ueber-disruptive-innovation_80_388494.html. Zugegriffen: 13. Juli 2016
- Dr. Wieselhuber & Partner, Fraunhofer IPA (2015) Geschäftsmodell-Innovation durch Industrie 4.0. https://www.wieselhuber.de/migrate/attachments/Geschaeftsmodell_Industrie40-Studie_Wieselhuber.pdf. Zugegriffen: 31. Aug. 2017
- Völlinger O (2016) Klare Sicht im digitalen Nebel. In: Dr Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg) Restructuring & finance. Ausgabe 2016, S 15–18

Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt
So schaffen Unternehmen die Business Transformation
in der Praxis

Biesel, H.; Hame, H.

2018, XIV, 237 S. 20 Abb., 7 Abb. in Farbe. Book +
eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-17531-3