



Editorial

## Wer sind wir?

Als Competence Circle Vertriebskanalmanagement haben wir uns inhaltlich einiges vorgenommen. Mit den ersten drei Whitepapers legen wir die theoretischen Grundlagen für die Veränderungen im Vertriebskanalmanagement. Insbesondere durch das veränderte Kundenverhalten sowohl im B2C als auch im B2B Bereich entsteht für immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, ehemals getrennte Vertriebskanäle zu integrieren. Das betrifft in besonderem Maße die Verbindung oder sogar Integration von Onlineshops und stationären Konzepten durch Cross- und Omni-Channel-Konzepte. Es wirkt sich bis auf das Bestandskundenmanagement aus, das auf Basis von Big Data kundenindividuelle Angebote schnürt. Vor allem im mehrstufigen, indirekten Vertrieb mit vielen unterschiedlichen Partnern und IT-Systemen ist diese Entwicklung für viele Unternehmen eine große Herausforderung.

## Everything as a Service ist überall

Unternehmen kaufen Software, Maschinen oder Anlagen traditionell als Investitionsgüter, um sie dann als Eigentümer zu betreiben. Letzten Endes interessiert sie aber nur, dass sie diese reibungslos nutzen können und sie mit ihnen das Ergebnis erzielen, das sie benötigen. Daneben suchen viele Unternehmen nach Wegen, die Fixkosten zu senken und die Kostenstruktur zu flexibilisieren.

Eine zunehmende Anzahl von Anbietern in den unterschiedlichsten Bereichen ist deshalb dazu übergegangen, als Dienstleister sicherzustellen, dass die Kunden zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Lösungen zur reibungslosen Nutzung zur Verfügung haben, ohne dass sie diese besitzen müssen.

Der Wandel zum Everything as a Service geschieht branchenübergreifend und immer schneller.<sup>1</sup> In der Industrietechnik etwa verkauft Schneider Electric längst nicht mehr nur die Schalter und Geräte, mit denen der Kunde seine Werkshallen heizen, klimatisieren und steuern kann. Stattdessen betreibt das Unternehmen nun als Dienstleister das gesamte Energiemanagement seiner Kunden und hilft diesen, den Energieverbrauch über alle Gebäude und Hallen hinweg zu optimieren.<sup>2</sup> Im Bausektor rechnet Hilti bei vielen Kunden nicht mehr nach Anzahl der verkauften Geräte, sondern nach Anzahl der erledigten Fälle ab, für die es den Kunden als Dienstleister die passende Befestigungslösung zur Verfügung gestellt hat.<sup>3</sup> Die Liste der aktuellen Beispiele ist endlos.



### Inhalt

Everything as a Service ist überall 01

Herausforderungen für den Vertrieb 02

Fünf Prinzipien für den Wandel 03

Fazit 05

Thesenpapier 05

<sup>1</sup> Vgl. IDC, *Worldwide Enterprise Application Spend by SaaS and On-Prem, 2013-2018*. McKinsey, on [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/protecting\\_information\\_in\\_the\\_cloud](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/protecting_information_in_the_cloud).  
Julia STEGMAN: *The State of Service Revenue Generation: 2015*. TSIA Member Publication (24.03.2015), S. 1f.  
<sup>2</sup> Matthew WHEELAND, *Schneider Electric: Transitioning from Transistors to Smart Grids*.  
<https://www.greenbiz.com/news/2010/09/30/schneider-electric-transitioning-transistors-smart-grid> (Thursday, 30th September 2010, 12:00am WST).  
<sup>3</sup> BrandEins 12/2007, p. 26-38. Cf. Andy NEELY, "The servitization of manufacturing: An analysis of global trends.", in: 14th European Operations Management Association Conference (2007), p. 1-10.

# Everything as a Service bringt ernsthafte Herausforderungen für den Vertrieb

Der Wandel von der Besitz- zur Verfügungsökonomie bedeutet für den Vertrieb eine enorme Herausforderung.

Zum einen wird der Hersteller nur dann erfolgreich sein, wenn der Kunde seine Angebote möglichst viel und in der

Breite nutzt. Denn viele Kunden zahlen nur noch dafür, was sie auch in Anspruch genommen haben.

## Für die Vertriebsbeauftragten des Herstellers heißt dies, dass sie:

- nicht nur den technischen und wirtschaftlichen Nutzen ihres Angebots verstehen, sondern sich in die Lage der Nutzer in den einzelnen Fachabteilungen hineinversetzen können müssen.
- ihre netzwerktechnische Comfort-Zone verlassen und neue Kontakte außerhalb ihrer bisherigen Netzwerke beim Kunden aufbauen müssen.
- den Wert und Erfolg der Anwendung kontinuierlich kommunizieren und neue Anwendungsfälle innerhalb des Kundenunternehmens identifizieren müssen.
- sich mehr als je zuvor als Change Agents quer durch das gesamte Kundenunternehmen Verbündete suchen müssen.

Der Verkäufer muss sich im Everything as a Service häufig mit der äußerst unbequemen Wahrheit auseinandersetzen, dass das Service-Modell meist nur dann für den Hersteller erfolgsbringend skaliert, wenn der Anbieter in der Lage ist, den Kunden wieder für mehr Standardisierung zu begeistern. Dies ist natürlich schwieriger und unangenehmer, als dem Kunden alle Wünsche so erfüllen zu können, wie dieser sie sich vorstellt.

Möchte der Kunde die erforderlichen Services und Kapazitäten möglichst flexibel an seinen Bedarf anpassen und

dies auch selbstständig tun, dann fallen viele der einfacheren Tätigkeiten, die bislang Verkäufer ausübten, weg. Stattdessen müssen die Verkäufer immer höher in der Wertschöpfungskette der Kunden tätig werden, um Bedürfnisse aufzudecken, von denen viele mögliche Nutzer beim Kunden noch gar nicht wissen, dass sie sie haben. Hatte der Verkäufer bisher das Vertrauen des Kunden dafür gewonnen, dass die Maschine oder das Werkzeug fehlerfrei läuft, muss er nun das Vertrauen dafür gewinnen, dass das gesamte – häufig komplexe und schwer zu vermit-

telnde – „Operating Model“ des Anbieters funktioniert. Und dieses beinhaltet in der Welt des Everything as a Service nach Meinung vieler Kunden weit mehr Risiken als die traditionellen industriellen Abläufe.<sup>4</sup>

Von den Verkäufern wird in der Welt des Everything as a Service viel verlangt – obenstehende Liste der Erfordernisse ist sicher nicht vollständig. Es wird ein gewaltiger Wandel in Tätigkeit, Rolle und Verhalten der Verkäufer erforderlich. Wie bekommen Unternehmen diesen Wandel hin?

## Fünf Prinzipien für den Wandel hin zum Everything as a Service

Leicht ist das nicht. Dem Wandel stehen – vor allem im Vertrieb – eine Reihe wiederkehrender Hindernisse im Weg. Egal ob High-Tech-Unternehmen

**1. The Circle of Influence:** Die Evolution hat den Menschen gelehrt, sich auf das Unmittelbare zu konzentrieren. Mit dieser Tendenz zur kurzfristigen Orientierung hängt zusammen, dass der Mensch auch die Gründe für das, was er gerade wahrnimmt und selten in den wahren Ursachen.<sup>5</sup> Verkürzt könnte man auch sagen: Der Hang, Ausreden zu suchen, liegt in der Natur des Menschen. Eine typische Reaktion auf Wandel ist es, dass Vertriebsleiter und ihre Mitarbeiter erst einmal auf die Umstände verweisen und auf die Faktoren, die

oder Konsumgüteranbieter: Unsere Erfahrung über die letzten beiden Jahrzehnte hinweg hat gezeigt, dass es fünf Prinzipien gibt, die helfen, diese

sie nicht selbst beeinflussen können. „Ich kann ja gar nichts machen, wenn um mich herum die Voraussetzungen nicht stimmen“ ist eine typische Aussage, die die Verantwortlichen eines führenden europäischen Systemintegrators von ihren Vertriebsleitern hörten. Deshalb hat diese Firma einen erheblichen Teil eines Change-Programms dafür reserviert, das Denken der Führungskräfte auf den innersten und den mittleren Kreis des „Circle of Influence“ zu fokussieren: Auf diejenigen Probleme, die sie durch ihr eigenes Verhalten direkt beeinflussen können sowie die-

Hindernisse zu überwinden und den Wandel vom Produkt- zum Service-orientierten Unternehmen zu bewerkstelligen:

jenigen Bereiche, in denen es ihnen zumindest möglich ist, ihre Einflussmöglichkeiten auszubauen – und nicht auf die Umstände, die sie sowieso nicht ändern können.

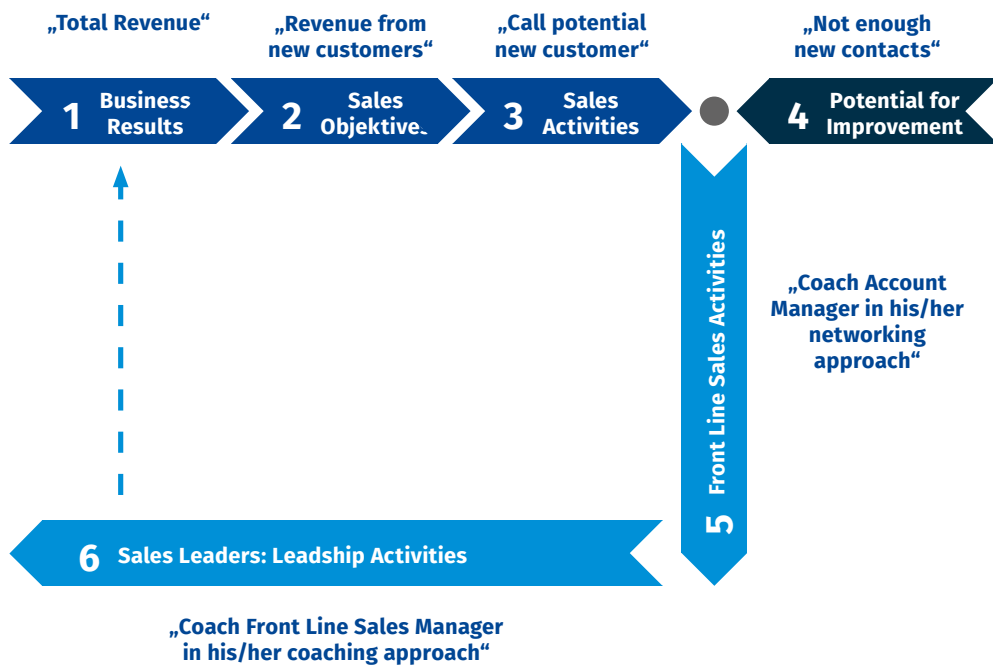


<sup>4</sup> Vgl. Harry BECKWITH, *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing*. New York Reprint 2012, S. 85ff. WOOD / Todd HEWLIN / Thomas LAH, B4B. *How Technology and Big Data Are Reinventing the Customer-Supplier Relationship*. San Diego 2013, S. 147ff.  
<sup>5</sup> Daniel KAHNEMAN, *Thinking, Fast and Slow*. London – New York 2012, S. 199ff.

**2. The Chain of Achievement:** Aktionäre, Management und Vertriebsorganisationen interessieren sich in erster Linie für messbare Ergebnisse: Umsatz, Marge oder gar den Aktienkurs. Doch der Vertrieb kann diese Messgrößen nur mittelbar und teilweise beeinflussen. Äußere Umstände und nicht zuletzt der Kunde beeinflussen den Erfolg mindestens genauso stark wie der Vertrieb. Der kann durch seine Aktivitäten die Voraussetzungen für den Erfolg schaffen und diesen durch richtiges Verhalten befördern. Der Vertriebs Erfolg ist aber keine direkte Funktion der Vertriebsaktivitäten. Die Frage, die sich die Vertriebsleitung stellen muß ist also nicht: „Hat der Vertrieb Erfolg gehabt?“, sondern „Hat der Vertrieb alles

Notwendige getan, um den Erfolg zu ermöglichen?“ Die Umsätze im Everything as a Service fallen in der Regel in kleineren Tranchen über längere Zeiträume gestreckt und mit höherem Verlustrisiko an. Der Hersteller kann zunächst einmal deutliche Umsatzverluste erleiden, bevor das Service-Modell greift. Adobe kann ein Lied davon singen.<sup>6</sup> Gerade in dieser Situation ist es wichtig, dass nicht der kurzfristige Umsatz gemessen wird – auch nicht derjenige, der mit Everything as a Service erzielt wird – sondern die Aktivitäten der Vertriebsmannschaft, die den zukünftigen Umsatz ermöglichen. Auf der nächsten Aggregationsebene leiten sich aus den Aktivitäten Vertriebsziele ab, die der Vertrieb zumindest steuern

– wenn auch nicht alleine herbeiführen kann. Ein solches Vertriebsziel wäre zum Beispiel eine Veränderung im Umsatz-Mix von Bestands- und Neukunden. Ein weiteres Beispiel wäre eine Land-and-Expand Strategie, die darauf abzielt, zunächst Kunden für einige Services zu gewinnen, welche in dem Maß erweitert werden, in dem auch der Kunde mit den einhergehenden internen Veränderungen Schritt halten kann. Die Kette des Vertriebs Erfolgs muss also von den Aktivitäten über die Vertriebsziele hin zu den Unternehmenszielen definiert werden – und sich nicht nur auf Ergebnisse beschränken. Ein international führender Zughersteller trainiert seine Vertriebsleiter inzwischen genau darauf.



**3. Gemba:** Dieses japanische Prinzip bedeutet im ursprünglichen Sinn „der wirkliche Ort“ und wurde im Unternehmenskontext vor allem durch Taiichi Ohno, Manager bei Toyota, bekannt.<sup>7</sup> Der „wirkliche“ Ort im Unternehmen ist dort, wo die größte Wertschöpfung stattfindet. Wichtig sind die Abläufe in der Fabrik und wie diese stetig verbessert werden können, um die Wertschöpfung des Unternehmens für den Kunden zu erhöhen. Auf den Vertrieb bezogen impliziert es: Auch die Account Manager überlegen sich für jede ihrer Tätigkeiten, wie sie Mehrwerte für den

Kunden schaffen und solche Tätigkeiten entsprechend mit höherer Priorität versehen als andere. Das Beispiel eines führenden mittelständischen Walzmaschinenherstellers zeigt, dass der Verkäufer dabei in ganz neue Bereiche vorstoßen muss: Ging es früher in erster Linie um mechanische Fragen in Bezug auf das zu fertigende Produkt, muss sich der Verkäufer nun Gedanken darüber machen, wie die Softwarespezialisten und Analysten des Herstellers dem Kunden bei der Optimierung des Gesamtprozesses helfen können.<sup>8</sup> Die Vertriebsleitung muss sich analog überle-

gen, wie sie durch ihre Tätigkeiten Mehrwerte für die Vertriebsmitarbeiter generiert. Was zunächst banal klingen mag wird dann höchst aktuell, wenn man die Herausforderungen betrachtet, die mit der Hinwendung zum Everything as a Service verbunden sind: Denn bei zunehmender Technisierung und Self-Service-Orientierung des Angebots entfallen auf der einen Seite Tätigkeitsbereiche für den Verkäufer; auf der anderen Seite entstehen Räume für höherwertige strategische Tätigkeiten beim Kunden, die vom Hersteller besetzt werden müssen. SAP hat diesen

6 Vgl. Sarah Kuranda: Adobe: Channel Slowly Catching On To Creative Cloud (Channel Reseller News, October 18, 2013, 7:57 pm EDT. <http://www.crn.com/news/cloud/240162832/adobe-channel-slowly-catching-on-to-creative-cloud.htm>.  
7 Taiichi OHNO – Norman BODEK, The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland (Oregon) 1988.

Wandel in der Rolle des Verkäufers mit einer konsequenten Mehrwert-Orientierung vollzogen. Eine große Telekom-

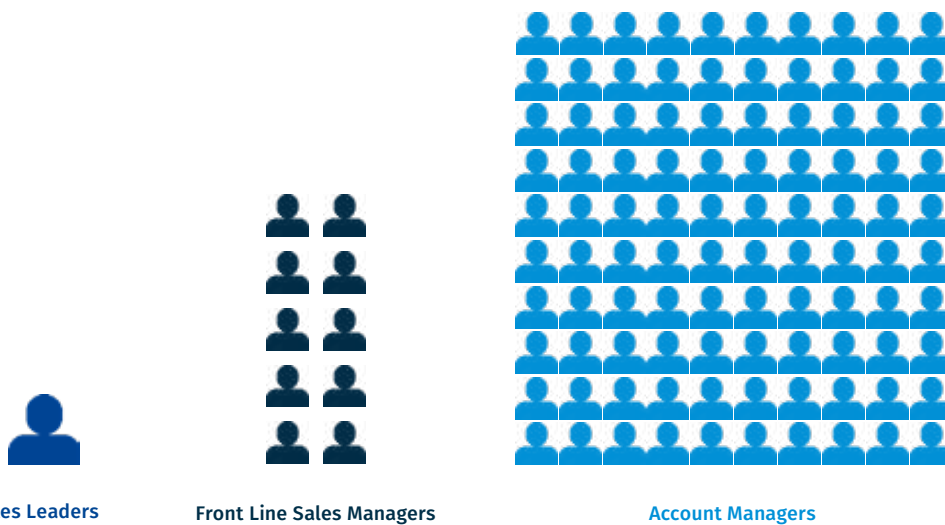
munikationsfirma baut das Gemba-Prinzip in ihr Sales Leadership-Programm ein, um die Effektivität von Ver-

triebsmanagement und Vertrieb zu erhöhen.

**4. The Power of Ten:** Nach dem Gemba-Prinzip sollen die Vertriebsführungskräfte dort tätig sein, wo die Wertschöpfung stattfindet, also beim Kunden. Dies birgt allerdings eine Gefahr: Gerade in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit tendieren Führungskräfte dazu, das Ruder stärker an sich zu reißen, als sie dies sonst tun.<sup>9</sup> Im Vertrieb heißt das: Die Vertriebsleiter treten mehr denn je als die „obersten

Account Manager“ beim Kunden auf. Dadurch, dass sie operativ im Vertrieb tätig werden, nehmen sie den Vertriebsmitarbeitern die Gelegenheit, sich selbst am Kunden zu beweisen – und sich selbst die Möglichkeit, als Coaches ihre Vertriebsmitarbeiter weiterzuentwickeln. Sie nutzen die Hebelwirkung, die in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter liegt, nicht. Unternehmen, die den Weg hin zum Everything

as a Service erfolgreich beschritten haben, wie ein führendes Systemhaus in Deutschland, legen Wert darauf, dass die Führungskräfte im Vertrieb nicht in die Rolle des „ersten Account Managers“ abgleiten. Sie nutzen die „Power of Ten“: Jeder Vertriebsleiter, der sein Verhalten ändert, ändert im Schnitt das Verhalten von zehn Vertriebsmitarbeitern.



**5. Ockham's Razor:** Der Mönch William von Ockham entwickelte das Parsimonieprinzip der Scholastik dahingehend weiter, dass eine Theorie oder Hypothese möglichst einfach sein soll. Das „Ockham'sche Rasiermesser“ schneidet also sprichwörtlich alternative Erklärungsmöglichkeiten zunächst weg. Erst wenn die aktuelle Hypothese überprüft ist, wendet sich der Forscher der

nächsten zu. Die Hinwendung zum Everything as a Service erhöht die Zahl der Auswahlmöglichkeiten und die Flexibilität für den Kunden. Die Rolle des Vertriebs besteht darin, mit dem Kunden die Optionen zu erarbeiten, die ihn langfristig an den Service des Herstellers binden. Dabei ist es wichtig, dass die Vielzahl der Optionen die Kaufbereitschaft des Kunden nicht durch Am-

biguität verringert, sondern erhöht.<sup>10</sup> Dazu eignet sich die Anwendung des Ockham'schen Rasiermessers. Ein mittelständischer Anbieter von Cloud-Lösungen in der Bildungsbranche schult seine Vertriebsbeauftragten mit Ockhams Methode, um mit dem Kunden optimale Cloud-Lösungen anbieten zu können.

<sup>8</sup> Manfred WITTENSTEIN, *Geschäftsmodell Deutschland. Warum Globalisierung gut für uns ist.* Hamburg 2010, p. 76-96.  
<sup>9</sup> Dietrich DÖRNER, *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen.* Reinbek bei Hamburg 20065, S. 29, 41, 90.  
<sup>10</sup> Vgl. Barry SCHWARTZ, *More isn't always better* (Harvard Business Review, Juni 2006. <https://hbr.org/2006/06/more-isnt-always-better>).

## Fazit

Der Wandel zu einer Welt des Everything as a Service vollzieht sich schnell und unaufhaltsam. Der Vertrieb der Hersteller und ihrer Partner ist dadurch mit gewaltigen Herausforderungen konfrontiert. Die fünf einfachen Prinzipien helfen Unternehmen, diesen Wandel für Vertriebsorganisationen erfolgreich zu gestalten.

## Thesenpapier

Der Wandel zum Everything as a Service geschieht branchenübergreifend und immer schneller. Folgende Herausforderungen ergeben sich dadurch für den Vertrieb:

### Herausforderungen für den Vertrieb

Der Vertrieb sollte:

- kontinuierlich daran arbeiten, dass seine Angebote von einer breiten Nutzerschicht im Unternehmen verwendet werden („Adoption Selling“).
- neue Kontakte außerhalb der bisherigen Netzwerke beim Kunden aufbauen.
- den Wert und Erfolg der Anwendung kontinuierlich kommunizieren.
- neue Anwendungsfälle innerhalb des Kundenunternehmens identifizieren.
- mehr als je zuvor als Katalysator für Wandel im Kundenunternehmen wirken.
- den Kunden wieder mehr für Standardisierung begeistern.
- immer höher in der Wertschöpfungskette des Kunden tätig werden.
- das Vertrauen dafür gewinnen, dass das gesamte – häufig komplexe und schwer zu vermittelnde – „Operating Model“ des Anbieters funktioniert.

- The Circle of Influence:** Fokussierung auf diejenigen Probleme, die man durch sein eigenes Verhalten direkt beeinflussen und auf diejenigen Bereiche, in denen man zumindest seine Einflussmöglichkeiten ausbauen kann.
- The Chain of Achievement:** Messen der Vertriebsorganisation nicht anhand von Ergebnissen, sondern anhand der Aktivitäten, die den zukünftigen Umsatz ermöglichen. Auf der nächsten Aggregationsebene Ableitung von Vertriebszielen, die der Vertrieb zumindest steuern – wenn auch nicht alleine herbeiführen – kann.
- Gemba:** Schaffung von Mehrwerten zentrales Kriterium für die Beurteilung der Effektivität des Unternehmens, seiner Teile und seiner Angestellten.
- The Power of Ten:** Nutzung der Hebelwirkung, die die Vertriebsleiter haben. Jeder Vertriebsleiter, der sein Verhalten ändert, ändert im Schnitt das Verhalten von zehn Vertriebsmitarbeitern.
- Ockham's Razor:** Herunterbrechen der Herausforderungen in einzelne Teilaspekte, die analytisch getrennt und nacheinander abgearbeitet werden.

**Autor:**

Christian Klaus Lenz

Kontaktdaten:

christian.klaus.lenz@sap.de

**Autoren****Dr. Michael Scherm**

(NewLeaf Partners Europe GmbH)

**Christian Claus Lenz**

(SAP Deutschland SE &amp; Co. KG)

**Kontakt Competence Circle**

Silvia Steenken

steenken@marketingverband.de

**Kontakt DMV-Geschäftsstelle**

Telefon: 0211.864 06-0

competence@marketingverband.de

**Autor:****Dr. Michael Scherm**

Kontaktdaten:

m.scherm@newleafpartners.com

**Competence Circle**

Die zehn Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepaper für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende zehn Themen:

1. Bewegtbild
2. Data Driven Marketing & Decision Support Pricing
3. Digital Marketplaces
4. Employer Branding
5. Markenmanagement
6. Marketingplanung und -optimierung
7. Mediamanagement
8. Pricing
9. Sponsoring
- 10. Vertriebskanalmanagement**

**Impressum**

Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)

Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf

Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40

info@marketingverband.de

www.marketingverband.de

Bildquellen: ©Fotolia

1. Auflage, Januar 2018

ISSN (Print) 2512-5842

ISSN (Online) 2512-5656