



Neue Wege mit Smarten Produkten – Vertriebsstrategie & Erlösmanagement

New Paths with Smart Products – Sales Strategy & Revenue Management

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

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

Das Potenzial Smarter Produkte bleibt ungenutzt

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

Ganzheitlicher Ansatz führt zum Erfolg

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

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

Digitalization is changing all areas of our lives. It influences our expectations and requirements, the way we make decisions, how we work, how we communicate, how we buy and sell. As consumer behavior changes, so does the market situation – new players are positioning themselves with digital offerings, and established companies are adding digital business models to their portfolio to meet the needs of their customers.

In addition to purely digital products such as e-books, consumers are increasingly looking out for smart products, i.e. physical products with intelligent functions. With smart products, a digital experience enriches the actual product experience (think of a smart kitchen appliance, for example). Digitalization dissolves the physical boundaries of products and thus enables new business models to emerge: products are transformed into complex systems and services gain in importance. In view of stagnating sales of new products, digital business models and smart products open up considerable potential for securing growth and profits, especially in the manufacturing industry.

The Potential of Smart Products Remains Untapped

In theory, the added value for the user of smart products and services should be reflected in increased revenue. But with a few exceptions, this is rarely the case. Although the products perform perfectly from a technical point of view, the commercial success of smart products and services falls short of expectations. This is demonstrated by the results of a VDMA study, which show that digital business currently accounts for just 0.7 percent of total sales in the mechanical and plant engineering sector.¹

A Holistic Approach Leads to Success

For manufacturing companies in the B2B sector, there are two key challenges: Creating acceptance for new value propositions among customers and developing expertise for building the required sales structure. Both building blocks must be considered to be equally important. An attractive value proposition alone is not enough for smart products to be successful. If they are to be commercially successful, the underlying sales model must also be reconsidered. Manufacturing

¹ VDMA u. MCKINSEY & COMPANY 2020, p. 17

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

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

Vertriebsstrukturen neu gestalten

Einen zentralen Bestandteil der neuen Vertriebsherausforderungen bilden Kundenanalyse und -segmentierung.

Das neue digitale Geschäftsmodell sieht vor, Smarte Produkte ausgewählten Kund:innen anzubieten. Das macht eine differenzierte Vertriebsstrategie für verschiedene Kundensegmente notwendig. Dazu sollte zunächst festgestellt werden, welche Kunden(-segmente) das größte Potenzial aufweisen, wie die Kundenbedürfnisse durch digitale Leistungen am besten adressiert werden und

companies, for example, traditionally use effort-based pricing methods that determine the product price on the basis of cost price. This approach no longer makes sense for smart services, in particular, as one-off development costs are typically only followed by marginal transaction and distribution costs. Thus, revenue potential from the use of smart products is not optimally exploited. A better approach requires choosing a suitable pricing model that is geared towards meeting customer needs.

To address these challenges and the side issues associated with them – first and foremost IT organization and data protection issues – is a complex process. Figure 1 provides an overview of the tasks to be considered when restructuring sales strategy and organization (figure 1).

Redesigning Sales Structures

Customer analysis and segmentation are key to mastering the new sales challenges.

The new digital business model envisages offering smart products to selected customers. This requires a sales strategy that is differentiated for different customer segments. The first step is to determine which customer segments have the greatest potential, how customer needs can best be addressed by digital services, and how the value that smart products and services deliver

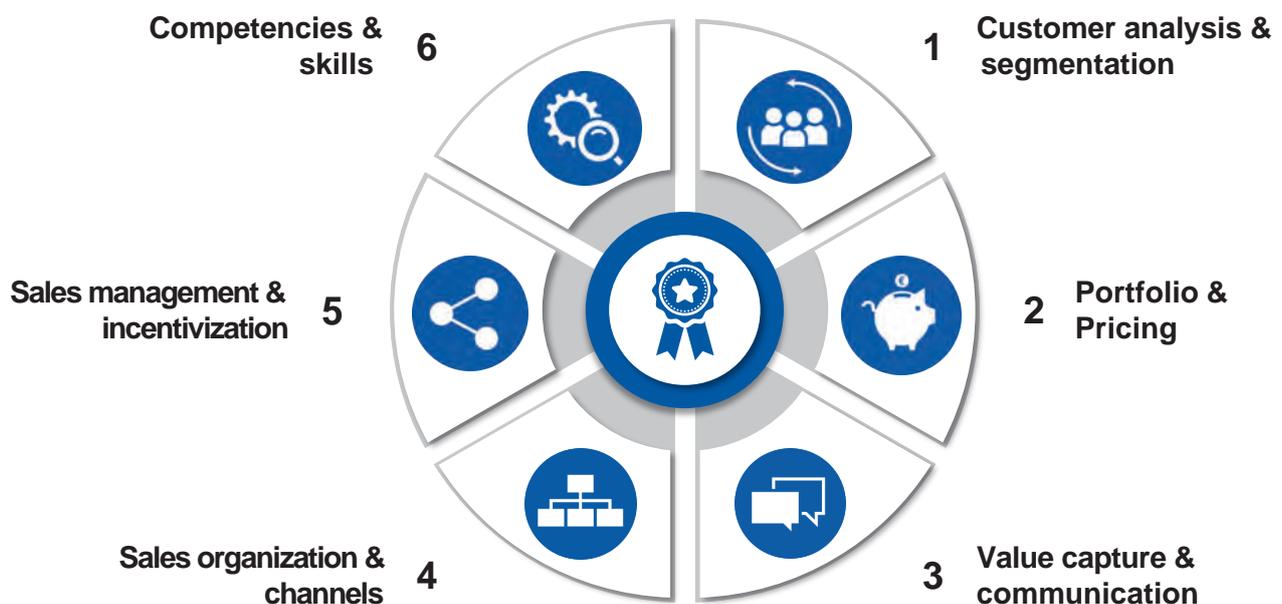


Figure 1: Six aspects of selling smart products

welchen größtmöglichen Wert Smarte Produkte und Services für den jeweiligen Kunden liefern. Zu beantworten sind Fragen nach der Art des Smarten Produkts und danach, wie das digitale Leistungsportfolio zu gestalten ist, etwa in Verbindung mit Service-Level-Agreements.

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

Erfahrungswissen lässt sich nicht immer auf disruptive Produkte anwenden

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

to the respective customer can be maximized. Then, the type of smart product needs to be specified in detail and questions on how the digital service portfolio should be designed, for example in conjunction with service level agreements, must be addressed.

Value-based, transparent pricing is the basis for successfully scaling digital business. The sales team must be able to communicate the value of a smart product to the customer in order to successfully position it. This is not an easy task, as it is necessary to reconcile all the requirements placed by the customer's buying and usage centers, which are made up of many stakeholder groups. The customer's purchasing process must be understood, internalized, and made as convenient as possible by the sales team. In order to provide customers with easy access to smart products, an end-to-end customer touchpoint management is required that coordinates all sales channels to ensure a smooth process, premium service, and, as a result, satisfied customers. In a multi-level sales process, all partners involved should be included in the alignment of sales channels.

Disruptive Products: Experiential Knowledge Is not Always an Asset

For established employees, in particular, the demands of selling smart products may present a significant challenge. Many years of experience and expertise in the field of product and service sales may even be a stumbling block for the sale of digital solutions, where the focus is on a value-based approach. In addition, commissions for sales staff are often linked to revenue targets. For this reason, at least initially, selling smart products and services seems to be less attractive. In order to avoid such conflicts between product, service and digital business and to create synergies, management, motivation, and incentive systems must be adapted to the sale of smart products and services. Finally, the entire team has to acquire the necessary skills and competencies for the sale of smart products and services. Companies have various options in this respect: Further education and training via newly designed course offerings, the establishment of a new sales team, or even creating a dedicated sales unit for digital services. >>

REFERENCES

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

Herausforderungen gemeinsam mit dem FIR angehen Tackling Challenges Together with FIR

Umfrage *Monetizing Smart Products* – Nehmen Sie jetzt an der Umfrage teil!

Sie haben bereits ein Konzept für ein Smartes Produkt oder vermarkten dieses schon erfolgreich? Im Benchmarking zum Themenfeld „Monetizing Smart Products“ können Sie Ihr Vorgehen mit dem anderer Unternehmen vergleichen und erhalten wichtige Impulse für die Weiterentwicklung Ihres digitalen Produktportfolios. Ziel des Benchmarkings ist die Identifikation von Unternehmen, die besonders erfolgreich Ansätze im Bereich der Monetarisierung Smarter Produkte umsetzen. Diese können unterschiedliche Themenbereiche umfassen. Die Fragen beziehen sich beispielsweise auf die strategische Zielsetzung und organisatorische Entscheidungen, um Smarte Produkte zu monetarisieren.



Contact

Justus Benning, M.Sc.
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Deputy Head of Information Management
Head of Information Logistics
Phone: + 49 241 47705-509
Email: Justus.Benning@fir.rwth-aachen.de

Survey *Monetizing Smart Products* – Take Part in the Current Survey Now!

You already have a concept for a smart product or are you already marketing it successfully? With the help of our benchmarking survey on the topic of "Monetizing Smart Products", you can compare your approach with that of other companies and get fresh impetus for the future development of your digital product portfolio. The aim of the benchmarking survey is to identify companies that are particularly successful in implementing approaches to monetizing smart products. These can cover a wide range of topics. For example, questions may relate to strategic objectives and organizational decisions in monetizing Smart Products.



To the survey:

[fir-aachen.limequery.com/
735469](https://fir-aachen.limequery.com/735469)

Innovationsprojekt *Vertriebsexzellenz für digitale Produkte & Services* – Jetzt Partner im Innovationsprojekt werden!

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



Contact

Calvin Rix, M.Sc.
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Service Management Division
Subscription Business Management Specialist Group
Phone: + 49 241 47705-208
Email: Calvin.Rix@fir.rwth-aachen.de

Innovation Project *Sales Excellence for Digital Products & Services* – Become a Partner in the Innovation Project Now!

In order to systematically address the challenges described above, FIR has launched the "Sales Excellence for Digital Products & Services" innovation project. As part of this project, we are working with a cross-sector consortium of industry partners to develop strategies, measures, and methods to achieve measurable success in the marketing of smart products and services. Companies benefit from the results in that they are provided with valuable impetus for the further development of their digital portfolio.



Further Information:

[fir.rwth-aachen.de/beratung/
innovationsprojekte](https://fir.rwth-aachen.de/beratung/innovationsprojekte)