



**CENTER  
SMART SERVICES**

» [center-smart-services.com](http://center-smart-services.com)

# Vertriebsexzellenz für digitale Produkte und Services

## Strategien, Methoden und branchenübergreifende Erfolgsprinzipien für den Vertrieb digitaler Produkte und Services

Der Vertrieb digitaler Produkte und Services stellt für die meisten Anbieter aus der produzierenden Industrie noch eine große Herausforderung dar, sodass die gewünschte Monetarisierung des Digitalgeschäfts hinter den Erwartungen zurückbleibt. Um die weitreichenden Herausforderungen der Vermarktung systematisch anzugehen, hat das *Center Smart Services* zusammen mit dem *FIR* das Innovationsprojekt ‚Vertriebsexzellenz für digitale Produkte & Services‘ ins Leben gerufen. Im Rahmen des Innovationsprojekts werden gemeinsam mit einem branchenübergreifenden Konsortium von Industriepartnern Strategien, Methoden und Erfolgsprinzipien aus über 50 Fallstudien abgeleitet und in einem exklusiven Vertriebsleitfaden aufbereitet. Dieses Vorgehen dient dazu, wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung des digitalen Portfolios und Pricings sowie die Vertriebsorganisation, -steuerung und -kommunikation zu gewinnen, um Schritt für Schritt einen deutlich messbaren Erfolg in der Vermarktung digitaler Produkte und Services zu erzielen. >

# Sales Excellence for Digital Products and Services

## Strategies, Methods, and Cross-Industry Success Principles for the Sale of Digital Products and Services

The sale of digital products and services is still a major challenge for most suppliers from the manufacturing industry, so that the desired monetization of the digital business falls short of expectations. In order to systematically address the far-reaching marketing challenges, the *Center Smart Services*, together with the *FIR* has launched the 'Sales Excellence for Digital Products & Services' innovation project. As part of the project, strategies, methods, and success principles are derived from over 50 case studies in collaboration with a cross-sector consortium of industry partners and compiled in an exclusive sales guideline. The aim is to gain valuable impetus for the further development of a company's digital portfolio, its pricing strategies, as well as its sales organization, sales management, and sales communication. The overall aim is to achieve measurable success in the marketing of digital products and services. >

Die Grenzen physischer Produkte lösen sich durch die Digitalisierung im privaten und industriellen Raum immer weiter auf; wir leben längst in einer Welt, in der digitale Geschäftsmodelle das Maß aller Dinge darstellen: Produkte werden zu komplexen Systemen transformiert und der Servicegedanke gewinnt enorm an Bedeutung.

Angesichts stagnierender Umsätze im Geschäft mit Neuprodukten eröffnen digitale Produkte, Services und Geschäftsmodelle besonders für produzierende Unternehmen erhebliche Potenziale zur Sicherung ihres Geschäfts. Es bieten sich große Chancen, das eigene Angebotsportfolio weiterzuentwickeln und damit auch dem Markteintritt branchenfremder Unternehmen zuvorzukommen. Das klassische, traditionell sehr technik- und produktzentrierte Angebotsportfolio wird z. B. durch Applikationen zur Steigerung der Betriebseffizienz, digitale Plattformen und Assistenten oder Remote-/AR-Services und vieles mehr ergänzt. Dadurch entsteht ein potenzieller Markt, der weit über die Grenzen der klassischen Maschine hinausreicht.

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

Es wird deutlich, dass besonders die Herausforderungen, die mit dem Vertrieb digitaler Produkte und Services einhergehen, die erfolgreiche Etablierung und Skalierung maßgeblich hemmen. Es gilt, das Verständnis und die Akzeptanz für ein neues Wertversprechen beim Kunden zu schaffen und das notwendige Know-how für die Weiterentwicklung des internen Vertriebsteams aufzubauen. Die hierfür zu berücksichtigenden Anforderungsbereiche zeigt Bild 1, (Figure 1, S. 51), das den Ordnungsrahmen für das Innovationsprojekt ‚Vertriebsexzellenz für digitale Produkte & Services‘ veranschaulicht.

Um den Vertrieb digitaler Produkte und Services erfolgreich umzusetzen, sind eine gezielte Kundenanalyse und -segmentierung unabdingbar. Es gilt zu ermitteln, wie die Bedürfnisse der jeweiligen Kundenprofile bestmöglich mit neuen Lösungen zu adressieren sind und welchen Wert die digitalen Produkte und Services für die jeweiligen Kundinnen und Kunden liefern.

As a result of digitalization, in both the private and industrial spheres, the boundaries of physical products are increasingly dissolving, and we have arrived in a world in which digital business models are the measure of all things: Products are being transformed into complex systems and the service concept is gaining tremendous importance.

In view of stagnating sales in product-based business, digital products, services, and business models open up considerable potential, in particular for manufacturing companies, to secure their business. They have great opportunities to further develop their own portfolio of offerings and thus also to preempt the market entry of companies from outside the industry. The classic portfolio of offerings, traditionally highly technology- and product-centric, is complemented, for example, by applications to increase operating efficiency, digital platforms and assistants, or remote/AR services, and many others. This creates a potential market that extends far beyond the boundaries of the traditional machine.

In theory, the added value for the user of digital products and services should be reflected in increased revenue. But with a few exceptions, this is rarely the case today. Although the products function perfectly from a technical point of view, the commercial success of digital 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.<sup>1</sup>

It is becoming clear that the challenges associated with the sale of digital products and services in particular are a major impediment to their successful establishment and scaling. It is essential to create understanding and acceptance for a new value proposition among customers and to build the know-how required for the further development of the internal sales team. The requirement areas to be considered to achieve this are shown in Figure 1 (see p. 51), which represents the structuring framework of the Sales Excellence for Digital Products & Services innovation project.

Targeted customer analysis and segmentation are key to the successful sale of digital products and services. The aim is to determine how the needs of the respective customer segments can best be addressed with new solutions and what value the digital products and services deliver to the respective customers.

Furthermore, questions about the type of digital products and services and how the digital service portfolio should be designed, for example in conjunction with service level

<sup>1</sup>S. ILLNER ET AL. 2020, S. 17

<sup>1</sup>ILLNER ET AL. 2020, p. 17

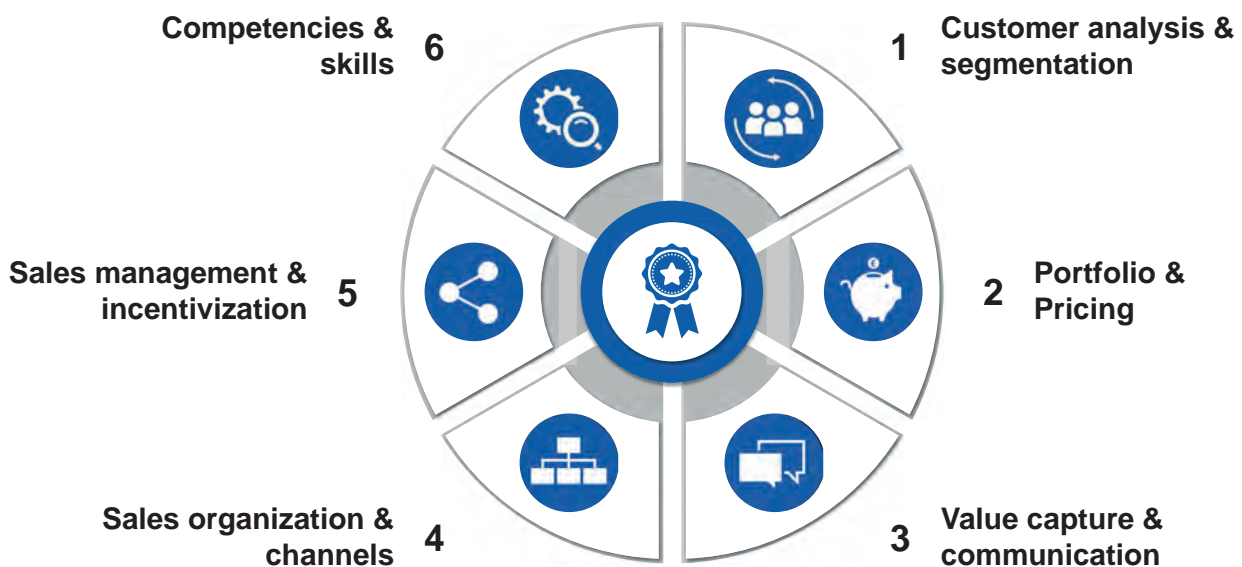


Figure 1: Framework of the innovation project 'Sales Excellence for Digital Products & Services' (author's own graphical representation)

Weiterhin sind Fragen nach der Art digitaler Produkte und Services und danach, wie das digitale Leistungsportfolio zu gestalten ist, etwa in Verbindung mit Service-Level-Agreements, zu beantworten. Hiermit einhergehend stellt eine wertbasierte und verständliche Preisbildung die Grundvoraussetzung dar, um das Digitalgeschäft erfolgreich zu skalieren.

Das Vertriebsteam muss außerdem in der Lage sein, den Wert der digitalen Produkte und Services gegenüber dem Kunden zu argumentieren, um jene erfolgreich zu platzieren. Keine leichte Aufgabe, gilt es doch, alle Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen aus den Buying- und Usage-Centern der Kunden unter einen Hut zu bringen. Der Einkaufsprozess auf Kundenseite muss daher vom Vertriebsteam verstanden, verinnerlicht und so komfortabel wie möglich gestaltet werden.

Um den Kunden einen einfachen Zugang 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 Falle mehrstufiger Vertriebsstrukturen sollten darüber hinaus alle beteiligten Partner in die Ausrichtung der Vertriebskanäle miteinbezogen werden.

Vor allem für etablierte Mitarbeitende können die Anforderungen an den Vertrieb digitaler Produkte eine äußerst hohe Hürde darstellen. Langjährige Erfahrung und Sicherheit auf dem Gebiet des Produkt- und Servicevertriebs stellen häufig sogar ein Hemmnis für den Verkauf digitaler Lösungen dar,

agreements, must be answered. Transparent, value-based pricing is the key prerequisite for successfully scaling one's digital business.

The sales team must also be able to argue the value of the digital products and services to the customer in order to successfully position them. This is no easy task, since it is necessary to reconcile all the requirements of the various stakeholders from the customer's buying and usage centers. The sales team must therefore understand and internalize the customer's purchasing process and make it as convenient as possible for the customer.

In order to provide customers with easy access to digital 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.

For established employees, in particular, the demands of selling digital 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. Thus, given current incentive mechanisms, selling digital 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



bei denen der Fokus auf einer wertbasierten Akquisition liegt. Zudem sind Provisionen für Vertriebsmitarbeiter:innen oft an deren Umsatzziele gekoppelt. Der Vertrieb digitaler Produkte und Services erscheint damit im Rahmen bestehender Anreizmechanismen weniger attraktiv. Um Konflikte zwischen Produkt-, Service- und Digitalgeschäft zu vermeiden und Synergien zu schaffen, müssen Steuerung, Motivation und Anreizsystem an den Vertrieb digitaler Produkte und Services angepasst werden.

Die weitreichenden, neuen Herausforderungen an das Vertriebsteam erfordern ein neues Kompetenz- und Fähigkeitsprofil. Für Unternehmen bieten sich verschiedene Optionen an: die Weiterbildung über neu zu konzipierende Schulungen und Trainingsformate, der Aufbau eines neuen Vertriebsteams oder sogar eine eigene Vertriebseinheit für digitale Leistungen.

acquire the necessary skills and competencies for the sale of digital products and services.

The new and far-reaching challenges faced by the sales team require new skills and competencies. 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.

If the questions and issues outlined above sound familiar to you and you would like to experience success principles from more than 50 case studies and engage in a direct exchange with experts from companies in various sectors, please contact us at FIR. Scientifically grounded and practice-proven methods, tools, and success principles for the support of your sales activities are ready to be applied directly in your company in tailored workshop offerings.

rx

rx

#### Literatur:

ILLNER, B.; KONJUSIC, R.; RICHTBERG, O.; STAHL, B.; UHLIG, A.; BIRKMEYER, J.; BREUNIG, M.; BUCHNER, H.; HOFSTÄTTER, T.; KOPF, J.; KÖRBER, B.; MOHR, N.; MÖLLER, I.; RICHTER, G.; SIMON, M.: Kundenzentrierung als Chance für den digitalen Durchbruch. Was sich die Endkundenindustrien vom Maschinenbau bei digitalen Plattformen und Mehrwertdiensten wünschen. Hrsg.: VDMA;

McKinsey & Company. Frankfurt am Main, September 2020. [https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-09-18%20maschinenbau/vdma\\_mckinsey\\_broschre\\_digitale%20plattformen\\_deutsch.pdf](https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-09-18%20maschinenbau/vdma_mckinsey_broschre_digitale%20plattformen_deutsch.pdf) (Link zuletzt geprüft: 06.10.2022)

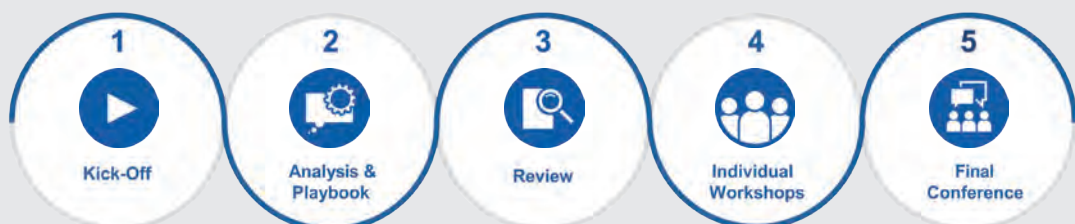
## Jetzt am Innovationsprojekt teilnehmen!

Wenn auch Ihnen diese Themenschwerpunkt, bekannt vorkommen und Sie gerne Erfolgsprinzipien aus über 50 Fallstudien erleben möchten sowie den direkten Austausch mit Expert:innen aus Unternehmen verschiedener Branchen anstreben, kommen Sie auf uns zu.

Wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Methoden, Tools und Erfolgsprinzipien zur Unterstützung Ihres Vertriebs stehen bereit, um in individuellen Workshops direkt in Ihrem Unternehmen Anwendung zu finden.

Start: 13.12.2022 (ca. 6 Monate Laufzeit)

Alle Informationen finden Sie unter: [center-smart-services.com/forschung](https://center-smart-services.com/forschung)



Kick-off meeting in the Consortium (Q4/2022)

Elaboration of the Playbooks (12 weeks)

Review Meeting in the Consortium (Q1/2023)

Individual Workshops (10 weeks)

Final Conference (Q2/2023)