

Wie verkauft man erfolgreich digitale Produkte?

**Vertrieb ist nicht
gleich Vertrieb!**

How do you successfully sell digital products?

**Not All Sales are
the Same!**

Häufig scheitern lang etablierte Vertriebsprozesse zwischen Händler und Servicepartner in der Industrie an den Herausforderungen, die die Einführung eines digitalen Produktes mit sich bringt. Worin unterscheidet sich aber der Vertrieb digitaler Produkte im Vergleich zum bisherigen Vertrieb von physischen Gütern?

Eine Fragestellung, auf die das Team des *Centers Smart Services* bereits vor einiger Zeit Antworten gefunden hat. Diese Antworten wurden in einem branchenübergreifenden Konsortium praxisnah und erfolgreich validiert und in den vergangenen Monaten vielfach remote und erfolgreich angewendet. Auffallend waren schon zu Beginn die wiederkehrenden, branchenunabhängigen Herausforderungen und Erkenntnisse. So zum Beispiel die Tatsache, dass das Scheitern digitaler Produkteinführungen häufig nicht im Produkt selbst, sondern vielmehr in der Organisation und den vorhandenen Kompetenzen begründet ist. Oft sind es die eigenen Mitarbeiter, die aus den unterschiedlichsten Gründen nicht von den neuen Produkten überzeugt sind und so eine erfolgreiche Markteinführung nicht unterstützen. Weitere wichtige Punkte für den Vertrieb stellen Incentivierung und Provisionsvereinbarungen dar. Denn der Bonus im Falle einer verkauften Maschine von mehreren 1 000 Euro ist üblicherweise deutlich höher als bei einem digitalen Produkt oder Service, der über eine monatliche Subscription-Fee bezahlt wird.

Erfolgskonzept: Branchenübergreifendes Innovationsprojekt

Gemeinsam mit dem *FIR an der RWTH Aachen* und den Unternehmen *AVL, Dräger, GEA, Fresenius Medical Care, Trumpf, Siemens Logistics* und *Siemens Healthineers* entwickelte das Team des *Centers Smart Services* einen Maßnahmenkatalog, der Unternehmen bei der Bewertung und Planung der Markteinführung sowie dem Vertrieb digitaler Produkte unterstützt. Im Projekt erfolgte die Umsetzung dieser Maßnahmen auf individueller Ebene, denn trotz ähnlicher Herausforderungen sind die individuellen Anforderungen der einzelnen Branchen nicht zu unterschätzen. Dabei durchlief jedes Unternehmen zum Projektabschluss ein Assessment der eigenen Vertriebsfähigkeiten und erhielt einen detaillierten Maßnahmenplan für die nächsten sechs Monate.

Die Vorgehensweise, sich im Konsortium praxisrelevanten Themenstellungen zu widmen, hat sich in den letzten Jahren im *Center Smart Services* bei zahlreichen weiteren Fragestellungen der Industrie etabliert: von der branchenübergreifenden Herausforderung bis hin zur individuellen, innovativen Unternehmenslösung.

Long-established sales processes between retailers and their service partners in industry often fail to master the challenges posed by the introduction of a digital product. But how does the sale of digital products differ from the sale of physical goods? This is a question which has been successfully addressed by a team from the *Smart Services Center*. Over the past months, their answers were successfully validated in real-world settings by a cross-sector consortium and remotely applied many times at various partner companies.

It became clear early on in the project that many of the challenges encountered and insights gained are not sector-specific. The team found, for example, that often, the failure of a digital product launch is not due to the product, but rather due to the organization and the competencies within it. Frequently, it is the company's own employees who, for a variety of reasons, are not convinced of the new products and thus do not take them to a successful market launch. In sales, other significant aspects are incentivization and commission agreements. It is important to note that the sales commission for a machine worth several thousands of euros is typically much higher than that for a digital product or service that is monetized through a monthly subscription fee.

Strategy for success: A cross-industry innovation project

Together with *FIR at RWTH Aachen University* and the companies *AVL, Dräger, GEA, Fresenius Medical Care, Trumpf, Siemens Logistics*, and *Siemens Healthineers*, a team from the *Smart Services Center* developed a catalogue of measures to support companies in planning and evaluating the market launch and distribution of their digital products. However, the implemented measures had to be individually tailored to the needs of each company: even though all companies involved were faced with similar challenges, sector-specific requirements had to be taken into account. At the end of the project, each company underwent an assessment of its own sales and distribution capabilities and received a detailed action plan for the next six months.

The *Smart Services Center's* approach of forming industrial consortia to address practice-relevant topics has proven to be effective for a wide range of questions and problems in business and industry, resulting in solutions to both sector-wide challenges and company-specific issues.

Vom großen Ganzen zur individuellen Roadmap

Im Rahmen des Projekts entstand zunächst ein Katalog mit 77 Methoden und Handlungsempfehlungen rund um das Thema „Vertrieb digitaler Produkte“. Dazu fanden Tiefeninterviews mit renommierten Unternehmen aus Industrie und Softwarebranche statt, um deren Expertise und Best Practices einfließen zu lassen. Die identifizierten Methoden und Best Practices wurden in einen Ordnungsrahmen mit acht Handlungsfeldern in jeweils vier Reifephasen integriert. Um das Wissen des Methodenkatalogs individuell und effektiv nutzbar zu machen, wurden in individuellen Strategiemeetings 10 – 15 relevante Methoden ausgewählt, die in einer unternehmensspezifischen 6-Monats-Roadmap verankert und umgesetzt wurden.

Fresenius Medical Care wählt den nachhaltigen Ansatz

Das initiale Projekt liegt nun mehr als 24 Monate zurück, die erarbeiteten Roadmaps wurden nach Abschluss des Projekts bei allen damaligen Konsortialpartnern umgesetzt. Das Unternehmen *Fresenius Medical Care* ging nach der Umsetzung noch einen Schritt und ist heute aktives, immatrikuliertes Mitglied im *Center Smart Services*.

Neben der Implementierung des Vertriebsprozesses widmete man sich der Mitarbeiterqualifizierung und ermöglichte den ersten Mit-

From big picture to Individual roadmap

As part of the project, a catalogue of 77 methods and recommendations for action on how to sell digital products was created. In-depth interviews were conducted with high-profile industrial and software companies to incorporate their expertise and best practices. The identified methods and best practices were systematized in a framework consisting of eight fields of action within four maturity phases. In order to make the knowledge contained in the method catalogue effectively applicable at the company level, 10 – 15 relevant methods were selected to be discussed in individual strategy meetings and then integrated and implemented in a company-specific 6-month roadmap.

Fresenius Medical Care choose a sustainable approach

24 after completion of the initial project, all consortium partners had implemented the roadmaps developed. After implementation, *Fresenius Medical Care* went one step further and became an enrolled member of the *Smart Services Center*.

In addition to implementing the sales and distribution process, the company invested in training and skills development, making it possible for employees in key positions to participate in RWTH's "Digital Product Manager" and "Digital Business Developer" certificate courses, which equipped them with the know-how of how to build a well-functioning digital business.

The Bad Homburg based enterprise has also been participating in various follow-up consortium projects. For example, the company has realized that the distribution process cannot be fully optimized by implementing a single roadmap, but that it is key to generate further customer insights to better understand the customer and to identify the right pricing for its digital products and services.

To ensure that the activities of the past months did not remain isolated flagship projects,



arbeitern in Schlüsselpositionen die Teilnahme an den RWTH-Zertifikatskursen „Digital Product Manager“ und „Digital Business Developer“. Hier erlernten und optimierten sie das Handwerkszeug, das zum Aufbau eines funktionierenden Digitalgeschäfts notwendig ist.

Auch engagiert sich das Bad Homburger Unternehmen in weiterführenden Konsortialprojekten. So hat man erkannt, dass der Vertriebsprozess nicht mit einer Roadmap abgeschlossen ist, es gilt vielmehr, weiter darauf hinzuarbeiten, den Kunden dank wertvoller Customer-Insights zu verstehen und die ideale Preisgestaltung für die digitalen Aktivitäten in Form von Produkten oder Services zu finden. Damit die Projekte der letzten Monate keine Leuchttürme in dem internationalen Unternehmen bleiben, gilt es, das Wissen bestmöglich im Unternehmen zu verbreiten und weltweit zugänglich zu machen. Auch hier unterstützt das Team des Centers Smart Services in Kooperation mit der Fachgruppe „New Industrial Work“ des FIR an der RWTH Aachen, das HR-Expertenteam bei der Implementierung des Fresenius „New Way of Work“.

Jetzt den Vertrieb optimieren

Das inzwischen mehrfach erprobte und entwickelte Vorgehen, beinhaltet einen ausführlichen Maßnahmenkatalog mit den 77 Methoden und Handlungsempfehlungen zur gezielten Weiterentwicklung des Vertriebs von digitalen Produkten. Mithilfe dieser Methoden und Maßnahmen ist es wesentlich leichter, digitale Produkte neben bereits am Markt etablierten „Standardprodukten“ einzuführen und ebenfalls zu etablieren.

be2

it was important to disseminate the knowledge within the globally active company in the best possible way and make it accessible worldwide.

Here, too, the team of the Smart Services Center, in collaboration with the “New Industrial Work” specialist group of FIR at RWTH Aachen University, supported the HR expert team in implementing the ‘Fresenius New Way of Work’.

Optimize your sales now

In the meantime, the approach outlined above has been extensively tested and further developed. With its 77 methods and recommendations for action, it contains a detailed catalogue of measures to advance the distribution of digital products in a targeted manner. With the help of these methods and measures, it becomes much easier to introduce new digital products alongside their well-established “standard products” and to secure their success.

Start your project with us! We are happy to assist you and look forward to hearing from you.

More information can be found on our website at:
center-smart-services.com/en



Benedikt Moser, M.Sc.
Managing Director
Center Smart Services
Phone: +49 241 47705-205
Email: Benedikt.Moser@center-smart-services.com



Tobias Leiting, M.Sc.
Project Manager
Center Smart Services
Phone: +49 241 47705-232
Email: Tobias.Leiting@center-smart-services.com