

End-to-End Lösungen für den Wachstumsbooster Digitalisierung

Geschäftsmodell des IoT sind Cloud-orchestrierte Subscriptions

Von der Idee bis zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie haben Unternehmen große technologische Hürden zu meistern, schon allein, um die Edge-Logik in Ihren Geräten, Maschinen oder Anlagen zu gestalten. Genauso komplex ist aber auch die Antwort zur bestmöglichen Monetarisierung dieser Transformation. Heute ist klar, dass sie in aller Regel in einer Subscription mündet, die Kunden Mehrwerte bei der Nutzung ihrer Devices bietet. Diese derart agil und effizient zu orchestrieren, dass eine nahtlose End-to-End-Lösung entsteht, ist nun die Herausforderung.

Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle auf agile Abonnements stützen, wachsen Studien zufolge fast fünf Mal schneller als ihre traditionell wirtschaftenden Pendanten, die auf reinen Produkt- und Servicevertrieb setzen. Die Subscription Economy gewinnt dabei in allen Branchen rasant an Bedeutung – ganz gleich ob im B2B- oder B2C-Geschäft, denn das neue Paradigma ist das B2H-Geschäft: Der Mensch (Human) und seine Bedürfnisse und positiven Nutzungserfahrungen stehen im Zentrum aller Überlegungen. Es ist vollkommen gleich, ob er diese Erfahrungen als Privatperson oder im Rahmen eines Geschäftsbetriebs macht.

Die „German Angst“ vor Kontrollverlust ist unbegründet

Doch in Deutschland ist die Skepsis gegenüber einer umfassenden Digitalisierungsstrategie mittels agiler Subscription-Cloud noch immer groß. Die „German Angst“ vor Kontrollverlust und Datenschutzproblemen ist immens und lähmt das Innovations-

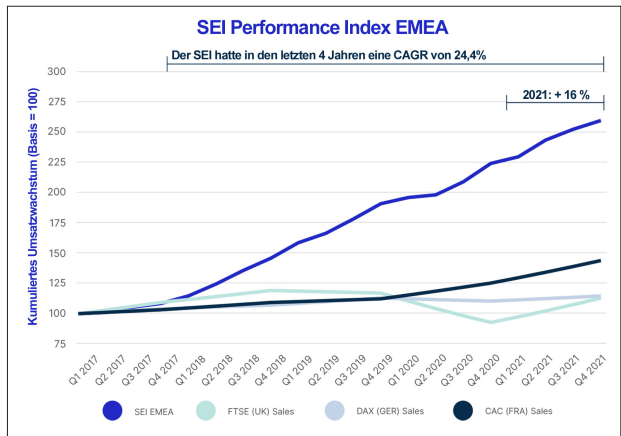


Bild 1: Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle auf agile Abonnements stützen, wachsen Studien zufolge deutlich schneller als ihre traditionell wirtschaftenden Pendanten, die auf reinen Produkt- und Servicevertrieb setzen

potenzial der deutschen Wirtschaft, während international immer mehr Unternehmen eine Cloud-First-Strategie fahren. Sie installieren Cloud-gestützte Subscription-Management-Plattformen, KI-Analytik-Tools und Business Intelligence (BI) Lösungen,

die Daten aus unterschiedlichen Quellen verknüpfen, um eine ganzheitliche Sicht auf die Kundenbeziehungen zu erlangen. Im Ergebnis erzielen sie dann immenses Wachstum, wie beispielsweise der von Zuora erhobene Subscription Eco-



Bild 2: Muss man Produkte nicht mehr kaufen, sondern im Rahmen einer Subscription nur für die Nutzung zu bezahlen, senkt das die Anschaffungskosten (CAPEX) und wandelt sie zu variablen Betriebskosten (OPEX). Bezahlt wird dann beispielsweise nach Abräum oder Betriebsstunden. Der Wartungsservice ist bei Subscriptions dabei in der Regel inklusive. © Caterpillar

nomy Index seit vielen Jahren eindeutig belegt.

Der Nutzen solch agiler Business-IT, die bedarfsgerecht modellierbar sein sollte, ist also immens groß. Gleichzeitig ist die Angst, Daten nicht mehr im eigenen Haus ‚on-premises‘ hosten zu können, unbegründet: Es gibt schließlich höchstrichterliche Urteile, dass selbst deutsche Behörden auf US-Clouds wie Amazon, Microsoft oder Google zurückgreifen dürfen – wenn die Anbieter zusichern, dass die Daten in Deutschland verarbeitet werden. Und IT ist, wenn sie nicht vollkommen abgeschottet als Insel betrieben wird, in sicheren Clouds deutlich effizienter zu hosten und zu warten. Ein Paradigmenwechsel ist daher das Gebot der Stunde, will man nicht selbst zu den Dinosauriern gehören, die den digi-

talen Wandel zu lange nur beäugen, statt aktiv vorangetrieben haben.

In Krisenzeiten muss man agil sein!

Die aktuelle Situation ist zudem ein Paradebeispiel dafür, dass Fähigkeiten zur umfassenden Modellierung und Orchestrierung agiler Geschäftsbeziehungen von essenzieller Bedeutung sind: Logistik- und Lieferkettenprobleme, Rohstoff- und Energiekrise, Inflation und Klimawandel sind gewaltige Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland sowie überall auf der Welt, die zwingend schnelles Agieren erfordern. Firmen jeglicher Branche und Größenordnung sind von der daraus entstehenden, zunehmenden globalen Unsicherheit in ähnlichem Maße betroffen. Diese Gemengelage trifft nun

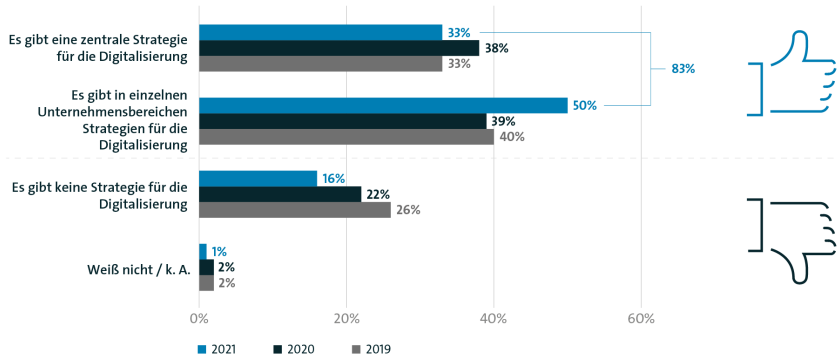
aber auf die Unfähigkeit vieler Unternehmen, schnell reagieren zu können und neue Angebote zu schnüren. Das Paradebeispiel eines attraktiven Subscription-Angebots für Kunden ist hier sicherlich die Option, Produkte nicht mehr kaufen zu müssen, sondern nur für die Nutzung zu bezahlen. Das senkt die Anschaffungskosten (CAPEX) und wandelt sie zu variablen Betriebskosten (OPEX) um, was wiederum Kapital beim Kunden freisetzt. Mit diesem Kapital können nun beispielsweise weitere Innovationen vorangetrieben oder Material teurer eingekauft werden, um trotz Krise weiterhin lieferfähig zu bleiben.

Der Auftragsstau hemmt Innovationen

Ein immenser Hemmschuh für Inno-

Große Mehrheit hat eine Digitalisierungsstrategie

Verfolgt ihr Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels?



Basis: Alle befragten Unternehmen (2021: n=602 | 2020: n=603 | 2019: n=606)
Quelle: Bitkom Research

bitkom

Bild 3: Einer Studie des Branchenverbandes BITKOM e. V. von Anfang 2022 zeigt, dass mittlerweile 83 Prozent der befragten Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie verfügen.

vationsfreudigkeit sind derzeit auch die vollen Auftragsbücher. Auch sie lähmen Unternehmen, neue Wege beschreiten zu wollen. Warum auch, wenn man bereits der aktuellen Nachfrage nicht nachkommen kann und Lieferzeiten von vielen Monaten hat? Der ganze Aufwand, der für Beschaffung und Allokation der benötigten Ressourcen betrieben werden muss, um die Produktion zumindest in einem gewissen Maß aufrechterhalten und die wichtigsten Kunden bedienen zu können, reduziert zudem das Potenzial einer angemessenen Management-Attention zur Implementierung einer nachhaltigen, agilen und skalierbaren Digitalisierungsstrategie. Für die großangelegte Transformation des eigenen Unternehmens sind kaum noch Zeit oder Ressourcen vorhanden.

Es geht nicht nur um ein schickes Frontend

Gleichzeitig sitzen nicht wenige der verantwortlichen Führungskräfte selbst im gehobenen Mittelstand und in Großkonzernen einem gravierenden Missverständnis auf: Die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells ist nämlich nicht nur ein nettes Add-On zum bestehenden Geschäft, geschweige denn Kosmetik zum Aufhübschen der Corporate Identity. Auch geht es nicht nur um schön anzusehende Apps und im Sinne der User Experience „convenient“ gestaltete Portale, die als Frontend den Subscribern zur Verfügung gestellt werden. Im Gegenteil: Die digitale Transformation umfasst die gesamte Art und Weise, wie Unternehmen ihre Waren und Dienstleistungen zukünftig

entwickeln, produzieren, vermarkten, finanzieren und den Informationsfluss hierüber auswerten und steuern. Doch selbst wenn Unternehmer das erkannt haben, bleibt immer noch die Frage nach dem „Wie?“ im Raum stehen.

Falsches Verständnis von Besitz und Eigentum

In vielen Führungsetagen herrscht eine gravierende Abwehrhaltung gegenüber einer Cloud-basierten Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells, die fatal an die Haltung der deutschen Unternehmen in den 2010er Jahren erinnert. Damals bescheinigte unter anderem eine Studie der OECD deutschen Unternehmen eine zu zögerliche Haltung bei der Inangriffnahme der Chancen der Digitalisierung. Denn zu diesem Zeitpunkt

herrschte bei vielen Unternehmen, seien es KMU, große Konzerne oder Hidden Champions, die Meinung vor, dass man sämtliche Software und IT ‚on-premises‘, also in den eigenen Räumen, behalten müsse, um unabhängig zu sein.

Diese Zurückhaltung spürten auch Cloud-Vorreiter wie Adobe, die als einer der ersten Softwareanbieter vom Lizenz- auf das Abo-Modell umstellten und zu Beginn dieser neuen Ära mit Unverständnis seitens der Kunden, aber auch der Analysten sowie Umsatzrückgängen zu kämpfen hatten.

Doch nach drei Jahren wendete sich das Blatt: Die Umsätze stiegen wieder an und erreichen heute 4,4 Milliarden US-Dollar im zweiten Quartal 2022. Zum Vergleich: 2008 waren es 3,5 Milliarden US-Dollar gewesen – im Jahr.

beim Thema Digitalisierung so lange mit dem Einstieg in die Cloud-Technologie gezögert haben. Doch die Argumente klingen damals wie heute ähnlich: Sie reichen von „Das haben wir noch nie gemacht“ über „Das brauchen wir nicht“ bis hin zu „Das können wir alles selbst managen“ oder „Wir warten, bis unser ERP-Anbieter uns ein entsprechendes Modul zur Verfügung stellt“. Wie schnell man das eigene Unternehmen mit einer solchen Haltung in die Bredouille bringen kann, zeigt das Beispiel von Volkswagen. Der kürzlich geschasste Konzernchef Peter Diess hatte sich mit seiner Digital- und Softwarestrategie dermaßen verzettelt, dass die verspätete Fertigstellung der von der Tochtergesellschaft CARIAD entwickelten Softwarearchitekturen zu Mehrkosten in Milliardenhöhe führen dürfte. Dies alles, weil sich deren Fertigstellung

helfen sollen. Das bedeutet eine Abkehr von der ‚on-premises‘-Strategie, alles im eigenen Hause machen zu wollen und eine Besinnung auf die eigenen Kernkompetenzen. Mitbewerber Ford hatte vor einigen Jahren einen ähnlichen Fehler begangen, indem er die neu gegründete Digital Unit des Konzerns ins Silicon Valley verlegte und damit mehr als 4.000 Kilometer entfernt vom eigentlichen Sitz des Unternehmens.

Ganzheitliche Strategien statt Stückwerk

Diese Beispiele zeigen eindrücklich, dass es oft auch große Unternehmen sind, die eine unzusammenhängende und letztlich erfolglose Digitalisierungsstrategie fahren und damit massive Verluste produzieren, die langfristig die Zukunftsfähigkeit gefährden können. Daher verwundert es nicht, dass unter diesen Vor-

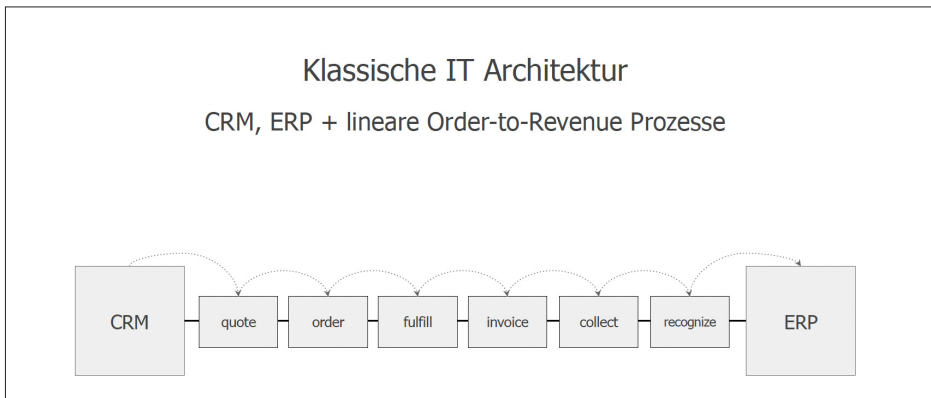


Bild 4: Die die typische, lineare IT-Struktur, die zudem kaum Vernetzung aufweist, aufgebrochen wird

Nicht alles selbst managen wollen

Heute gehört die Cloud zum Standard-Tool fast aller Unternehmen und es scheint unverständlich, warum viele Verantwortliche selbst

um Jahre verzögert und geplante neue Modelle nicht wie geplant auf den Markt gebracht werden können. Händeringend muss der automobiler Riese nun nach Technologiepartnern wie Amazon suchen, die bei der Entwicklung wichtiger Softwaremodule

aussetzungen laut einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey lediglich 16 Prozent aller Unternehmen ihre Digitalisierungsprojekte abschließen können. Der gefährliche Hang, eigene Lösungen entwickeln zu wollen, anstatt auf die Expertise

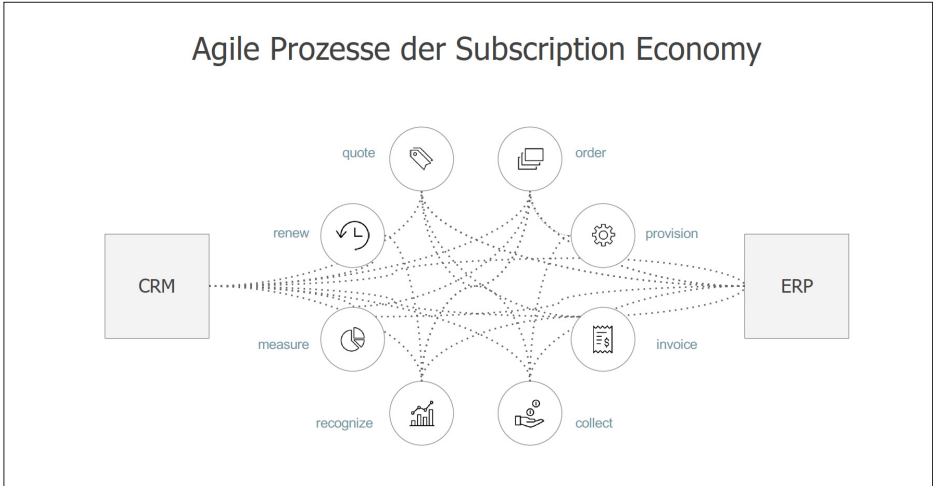


Bild 5: Die starre Struktur vom unternehmenseigenen CRM-System über die Erfüllung des Auftrags bis hin zur Abrechnung mit dem ERP-System löst sich im Rahmen der Subscription Economy auf und bedarf einer Art „Middle Office“, um die dynamischen und agilen Prozesse vom Vertrieb über die Kundenkontenverwaltung bis hin zur Rechnungslegung, Zahlungsseingangsverbuchung und Kundenkontensaldierung abzudecken.

etablierter Anbieter zu vertrauen, wirkt sich negativ auf die Innovationsfähigkeit der betroffenen Unternehmen aus.

Einer Studie des Branchenverbandes BITKOM e. V. von Anfang 2022 zeigt glücklicherweise, dass mittlerweile 83 Prozent der befragten Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie verfügen. Dieser Wert ist jedoch mit einer gewissen Vorsicht zu genießen, denn er umfasst sowohl Unternehmen, die über eine zentrale Strategie zur Digitalisierung verfügen (33 Prozent) als auch Firmen, die diese lediglich in einzelnen Unternehmensbereichen umsetzen (50 Prozent). Da diese Werte 2020 noch bei 38 bzw. 39 Prozent lagen, ist der Anteil derjenigen Unternehmen, die auf eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie setzen,

sogar zurückgegangen. Insgesamt ist seit 2019 ein erfreulicher Zuwachs von 10 Prozent derjenigen Unternehmen festzustellen, die über eine solche Strategie verfügen. Kein Wunder, verbinden doch 95 Prozent der an der Umfrage Teilnehmenden die Digitalisierung überwiegend oder ausschließlich mit Chancen für ihr Unternehmen.

Eine neue Unternehmenskultur ist unabdingbar

Um diese Gelegenheit, mehr Umsatz zu erwirtschaften und mit der Monetarisierung der Digitalisierung neuer Geschäftsfelder voranzutreiben, erfolgreich zu nutzen, ist mehr als eine neue IT-Infrastruktur notwendig. Es geht darum, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Nicht mehr

das Produkt steht im Mittelpunkt des betrieblichen Handelns, sondern der Abonnent. Damit einher geht eine Abkehr von linearen Prozessstrukturen in Entwicklung, Fertigung, Vertrieb und Administration. Vielmehr gruppieren sich diese Bereiche in einer allumfassenden 360-Grad-Sicht um die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden herum. Produkte sind kein Selbstzweck mehr, die so, wie sie sind, an alle Kunden verkauft werden (One-fits-all-Strategie), sondern sollen eine passgenaue Abdeckung der jeweiligen, aktuellen Bedürfnisse garantieren. Und wenn die „As-a-Service“-Leistungen dies tun, resultieren daraus wiederkehrende Einnahmen (Recurring Revenues), die besser prognostizier- und planbar sind und dem Unternehmen damit zu mehr finan-

zieller Stabilität verhelfen als die eher zufällig auftretenden Einzelverkäufe der traditionell-linearen Unternehmensführung.

IT-Struktur muss aufgebrochen werden

Die Kontinuität der Einnahmen, gepaart mit einem langfristig laufenden Subskriptionsmodell, ermöglicht es auch, zusätzliche Services zu monetarisieren, beispielsweise im Maintenance-Bereich. Gelingen kann dieser flexible und agile Vertriebs- und Produktansatz jedoch nur, wenn die typische, lineare IT-Struktur, die zudem kaum Vernetzung aufweist, aufgebrochen wird. Der Order-to-Revenue-Prozess gehört somit auf den Prüfstand. Die starre Struktur vom unternehmenseigenen CRM-System über die Erfüllung des Auftrags bis

legung, Zahlungseingangsverbuchung und Kundenkontensaldierung abzudecken.

Kernpunkte sind nicht nur Prozeduren, mit denen die häufig per Verbrauch oder per Nutzung abgerechneten Produkte und Leistungen einfach und exakt erfasst werden und jederzeit compliant abgerechnet und verbucht werden können, sondern auch Datenanalysen, die dank ihrer Aussagekraft wiederum Rückkopplungseffekte auf neue Angebote nach sich ziehen. Mithilfe von in Echtzeit erhobenen Nutzungsdaten kann schließlich die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Anpassung der bestehenden Services an die sich stetig wandelnden Kundenwünsche erheblich schneller erfolgen, als dies im traditionellen Modell jemals möglich war. Schnell

Datenanalyse steigert Umsätze

Diese neuartige und hochpräzise Form von Business Intelligence bietet traditionell wirtschaftenden Unternehmen die Möglichkeit, innerhalb ihrer Digitalstrategie von Anfang an eine steile Lernkurve leichter zu absolvieren, denn bei Fehlentwicklungen kann dank der ausgefeilter Prognoseverfahren schnell gegengesteuert werden. A/B-Tests für bestimmte Kundengruppen offenbaren alternative Möglichkeiten der Angebots- und Preisgestaltung und befähigen das Unternehmen dazu, Absatz und Ertrag mittelfristig zu optimieren. Diese neue Quelle der Erkenntnis, die mit der Implementation eines Abonnement-Modells geschaffen wird, ermöglicht schlussendlich

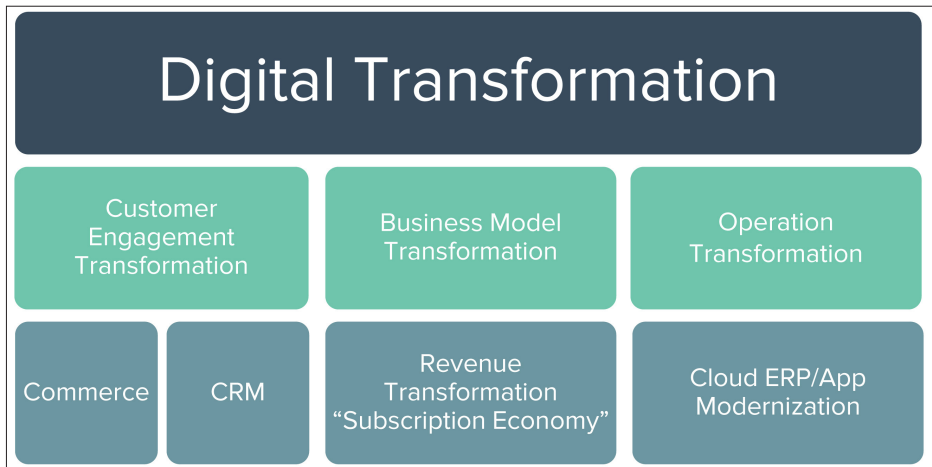


Bild 6: Das Geschäftsmodell des IoT sind Cloud-orchestrierte Subscriptions

hin zur Abrechnung mit dem ERP-System löst sich im Rahmen der Subscription Economy auf und bedarf einer Art „Middle Office“, um die dynamischen und agilen Prozesse vom Vertrieb über die Kundenkontenverwaltung bis hin zur Rechnungs-

lere Reaktionszeiten mit dynamischer Anpassung des eigenen Portfolios an den sich verändernden Markt sind die Folge, wodurch sich sowohl Absatz als auch Umsatz einfacher steuern und optimieren lassen.

eine optimale Orchestrierung des Angebots zur Bedienung unterschiedlichster Kundenwünsche.

Unternehmensstrategie = Digitalisierungsstrategie!

Allerdings braucht es für die Mone-

tarisierung der Digitalisierung mittels Subscriptions ein neues Mindset der Führungsebene, worauf unter anderem der Investor und Gründer Fabian J. Fischer in einem LinkedIn-Beitrag hinweist. Seiner Ansicht nach bedingt die überragende Rolle der Digitalisierung nicht nur eine Transformation der Unternehmensstrukturen, sondern auch der Führungsebene: Fischer zufolge seien zukünftig CEOs gefragt, die zuvor „tiefgreifende praktische Erfahrung direkt aus dem Maschinenraum digitaler Geschäftsmodelle“ mitbringen. Im Ergebnis, so der Experte, bedeute dies, dass CDOs die neuen CEOs seien. Auch wenn diese These etwas zugespitzt erscheint – im Kern hat Fischer recht: Die digitale Transformation stellt ein Unternehmen komplett auf den Kopf. Anfängen muss dieser Prozess jedoch ganz oben, bevor er top-down Schritt für Schritt das gesamte Unternehmen durchdringen kann. Was jedoch nicht bedeutet, dass Unternehmen so lange warten sollten, bis ihr gesamtes Produktportfolio und alle Mitarbeiter komplett reif für die digitale Transformation sind. Ein solcher Zustand wird erst viel später erreicht. In der



Autor: Veit Brücker ist Vice President Central Europe bei Zuora

Veit Brücker verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich Technologie Vertrieb und Consulting, wo er Positionen u. a. bei den Unternehmen Oracle, Siemens und Salesforce innehatte. Die letzten acht Jahre verbrachte er v. a. auf das Thema Customer Experience Management, zuletzt als Teil der Geschäftsleitung Salesforce Deutschland, wo er als

Country Leader Österreich tätig und mit der Leitung des Mittelstandsgeschäfts in Deutschland betraut war. Heute zeichnet er als Vice President verantwortlich für die Entwicklung des Subscriptionmanagement-Plattform-Anbieters Zuora in Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH).

jetzigen Zeitenwende bis hin zur neuen Realität ist es vielmehr wichtig, die neuen Chancen unmittelbar beim Schopf zu packen und mit kleinen, sofort umsetzbaren Projekten, die mit einer Handvoll Enthusiasten und Early Adopters im eigenen Unternehmen

gestemmt werden können, auf den Markt zu gehen. Learning by doing ist die Devise, was infolge nicht nur eine stetige Verbesserung des Subscriptions-Portfolios mit sich bringt, sondern auch Skeptiker nach und nach überzeugt. Dies ist auch deshalb immens wichtig, weil nach heutigen Schätzungen 30 bis 40 Prozent der aktuell im Deutschen Aktienindex DAX vertretenen Unternehmen in fünf Jahren nicht mehr gelistet sein werden oder vielleicht sogar gar nicht mehr existieren werden, da nicht nur wegen der Digitalisierung derzeit ein rasanter Strukturwandel stattfindet. Die Frage, die sich daher stellt, ist folgende: Zu welcher Gruppe möchten Sie gehören?

Über Zuora

Zuora bietet die führende Cloud-basierte Subscriptionmanagement-Plattform, die als bestandsführendes System für Subscriptiongeschäfte (SOR) in allen Branchen zum Einsatz kommt. Die die Subscription Economy vorantreibende Zuora-Plattform wurde speziell für dynamische, wiederkehrende Subscription-Geschäftsmodelle konzipiert und fungiert als intelligente Drehscheibe für die Verwaltung von Subscriptions, die den gesamten Order-to-Revenue Prozess nahtlos automatisiert und orchestriert – von der Abo-Bestellung und Verwaltung bis hin zur Rechnungsstellung und Umsatzrealisierung. Zuora beliefert weltweit mehr als 1.000 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, darunter clyde.ch by AMAG, Bexio, Box, Komatsu, Moneyhouse Neuer Zürcher Zeitung AG, Rogers, Schneider Electric, Xplornet und Zendesk. Zuora hat seinen Hauptsitz im Silicon Valley und unterhält außerdem weltweit Niederlassungen in den USA, EMEA und APAC. .

**Leserkontakt: + 49 89 2555 2567
info@zuora.com; www.zuora.com**