



Bildquelle: vegefox.com / stock.adobe.com

# Für die Zukunft gewappnet

**Ist angesichts der wachsenden Digitalisierung der Märkte eine völlige Neuausrichtung des Technischen Handels erforderlich? VTH-Hauptgeschäftsführer Thomas Vierhaus geht diesen immer lauter werdenden Ruf nach, analysiert die Ist-Situation und zeigt eine mögliche Methodik der Vorgehensweise auf, mit der sich die Branche noch besser auf die tatsächlichen Anforderungen der Digitalisierung ausrichten kann.**



**D**urch viele Blogs im Internet geistert die Forderung, der Technische Handel - unter Einschluss ähnlicher Großhändler aus benachbarten Branchen - müsse sein Geschäftsmodell angesichts des steigenden Marktdruckes durch digitale Wettbewerber komplett verändern und sich neu erfinden. Andernfalls drohe ihm, in wenigen Jahren nicht mehr zur Spezies der Überlebenden zu gehören. Das klingt bedrohlich und ist von den Autoren wohl auch so gemeint.

Aber hält diese These einer Überprüfung stand? Ihre Anhänger bejahen dies und führen gebetsmühlenartig Beispiele aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen an. Amazon und Konsorten werden erst den gesamten Einzelhandel und anschließend den Großhandel überflüssig machen, die einzigartigen Unterkünfte von Airbnb verdrängen die Hotels, Portale wie Booking.com ersetzen

die Reisebüros und Uber schafft das klassische Taxigewerbe ab. Wir kennen sie alle, diese plakativen Vorbilder, die uns in unzähligen Digitalkonferenzen unter die Nase gerieben werden, um die Angst vor dem eigenen Untergang zu schüren. Damit genau das nicht geschieht, soll man selbstverständlich die Beraterzunft bemühen und sich mit deren Hilfe ein „Digitales Geschäftsmodell“ zulegen. Nur so könne man sicherstellen, dass es auch in Zukunft noch etwas zu verdienen gäbe.

Und dann beginnen die Unternehmen loszulaufen. Alles Mögliche wird unternommen, um weiter im Rennen zu bleiben. Doch eines springt nicht dabei heraus, nämlich ein vollkommen neues Geschäftsmodell, auf dem man sich die kommenden Jahre ausruhen könnte, bis die nächste Welle unter dem Namen „Industrie 5.0“ oder so ähnlich heranrollt.

## Alles Mögliche wird unternommen, um weiter im Rennen zu bleiben

Die Berater werden dann argumentieren: „Statt zu ‚digitalisieren‘ haben Sie ja Ihr Geschäftsmodell entgegen unseren Visionen lediglich ‚elektrifiziert‘ und es nicht wirklich verändert.“ Doch wohin soll die Veränderung führen? Wie soll denn nach Meinung der Digitalstrategen das „neue“ Geschäftsmodell aussehen? Von einer Aufklärung als Antwort auf die Frage „Was genau sollten wir denn künftig tun?“ ist jedenfalls nach meinem Eindruck aktuell noch nicht einmal eine Spur zu erkennen. Stattdessen werden E-Commerce, Multi-Channel, Social-Media, Guideshop und hundert andere Begriffe aus dem digitalen Buzzword-Bingo gepredigt. Eindeutige Ansagen, wie etwa „Schicken Sie Ihren Außendienst nach Hause“, „Lösen Sie Ihr Lager auf“, „Verkaufen Sie Ihre Fahrzeuge“, „Veräußern Sie Ihre Maschinen“, „Schließen Sie Ihr Ladenlokal“, „Kaufen Sie alle Ihre Wettbewerber in der Region auf“ oder vergleichbare, zumindest praktische Ratschläge, tauchen im Sprachgebrauch der Digitalberater nicht auf. Ganz abgesehen davon, dass sie nicht geäußert werden, würde ich solche Tipps von außen als Unternehmer mit großer Vorsicht genießen. Vielmehr hüllt man sich auf Seiten der Bloggerszene in Phrasen ein und erzeugt ganz viele Fragezeichen.

### **DAS eine Geschäftsmodell gibt es nicht**

Und nun zu der Antwort auf die Frage: „Warum ist das alles so, warum sagt Ihnen niemand, was Sie wirklich tun sollen?“ Eigentlich ist das ganz einfach zu beantworten. Erstens gibt es nicht DAS eine Geschäftsmodell des Technischen Handels, auf das alles in gleichem Maße



» zutrifft, sondern ganz viele unterschiedliche, die sich nur äußerlich ähneln. Und zweitens haben viele Außenstehende aus der Digitalzunft das wahre Wesen und Wirken der Technischen Händler nur rudimentär verstanden und noch weniger differenziert durchdrungen. Sie glauben, dass Technische Händler auch heutzutage noch vollkommen analog günstige Ware bestellen, ihre Marge draufschlagen und sie dann teuer an den Meistbietenden verkaufen. In Wahrheit ist es so, dass schon der benachbarte Werkzeug-, Schrauben-, Elektro-, Sanitär-, Holz- oder Baustoffgroßhandel nur so ähnlich tickt wie der Technische Handel. Nun will ich an dieser Stelle keine Büchse der Pandora schaffen oder sagen „Bei uns ist ALLES anders“, aber es gibt graduelle Unterschiede, die jedoch sehr wesentlich sind.

Wir sind uns also - so glaube ich zumindest - einig, dass die Geschäftsmodelle im Technischen Handel speziell und variantenreich sind. Und dabei bin ich noch nicht einmal darauf eingegangen, dass sich die diversen Dienstleistungen nicht so einfach und ohne weiteres in einem Onlinekatalog darstellen und beschreiben lassen. So hat der VTH beispielsweise für die vorgeschriebene wiederkehrende Prüfung an Schlauchleitungen eigene Geschäftsbedingungen entworfen. Und schon müsste der Kunde ein weiteres Mal im Shop klicken, um zu erfahren, was denn da so alles drinsteht, was er beachten sollte, bevor er die Prüfung online bestellt. Deshalb ist schnell hingeschrieben, der Technische Handel müsse sich und sein Geschäftsmodell neu erfinden. Was das in der Praxis konkret bedeuten soll, kann man nicht einmal erahnen.

Mit meinem Beitrag „Was ist ein Geschäftsmodell und was könnte daraus abgeleitet ein digitales Geschäftsmodell im Technischen Handel sein? - Ein Annäherungsversuch“, den ich am 25. Oktober 2019 auf LinkedIn veröffentlicht habe, wollte

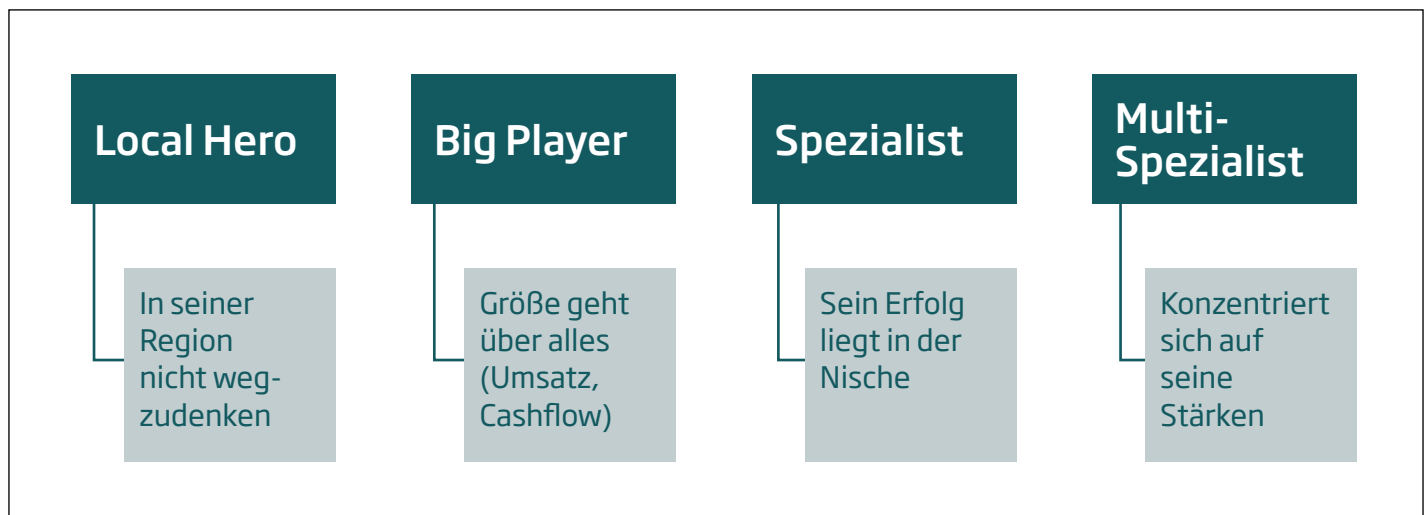
## Eindeutige Ansagen tauchen im Sprachgebrauch der Digitalberater nicht auf

ich deutlich machen, dass nach meiner festen Überzeugung die Ausgangslage zur Digitalisierung einer Technischen Großhandlung immer ihr bestehendes Geschäftsmodell, ihre bisherige Strategie ist. Ein neues Geschäftsmodell komplett ohne das alte zu entwickeln oder darauf zumindest Rücksicht darauf zu nehmen, hätte meines Erachtens keine Aussicht auf Erfolg, weil man ganz viel internes Know-how und interne Kompetenz über Bord werfen und mit Sicherheit auch seine aktuelle Kundschaft vor den Kopf stoßen würde. Man sollte sich vielmehr und vernünftigerweise am Markt bzw. an seinen Kunden orientieren und dabei gleichzeitig von den Stärken

Bildquelle: WriightStudio / stock.adobe.com



**Die vier Basis-Geschäftsmodelle im Technischen Handel**





# BUSINESS MODEL

und Fähigkeiten der Mitarbeiter seines Unternehmens profitieren.

Dieser ergänzende Artikel will keine vollumfängliche Handlungsanleitung für die Digitalisierung des Geschäftsmodells eines Technischen Händlers sein, und zwar aus zwei Gründen: Zum einen würde der zur Verfügung stehende Rahmen nicht ausreichen und zum anderen – und das ist relevant – gibt es keine Blaupause für die Digitalisierung eines spezifischen Geschäftsmodells. Wir alle stehen immer noch an der Schwelle zur Digitalisierung. Selbst Berater und Dienstleister, die sich regelmäßig mit diesen Fragen auseinandersetzen, können nicht sagen „so und so wird es gemacht“. Und ich möchte nicht von mir behaupten, dass ich das sagen könnte.

Dennoch möchte ich eine Methodik der Vorgehensweise vorstellen, von der ich glaube, dass Sie mit ihr Ihr eigenes Digitalisierungsprojekt starten können. Und das wäre ja schon ein wichtiger Schritt. Der Artikel richtet sich ausschließlich an Technische Händler und kann nicht ohne

Weiteres z.B. auf ein produzierendes Unternehmen übertragen werden. Er berücksichtigt „nur“ die evolutionäre Digitalisierung eines Unternehmens und – anders als viele andere Aufsätze – keine zerstörenden Ansätze à la „Disrupt your own business“ oder so ähnlich, wie in der Einleitung bereits begründet.

Zu Beginn Ihrer Digitalisierungsaktivitäten schlage ich vor, dass Sie ein Modell zur Beschreibung Ihres aktuellen Geschäftsmodells verwenden, das als „Business Model Canvas“ (kurz: BMC) in der Fachliteratur bekannt ist. Es handelt sich dabei um eine vielfach bewährte Form zur strukturierten Beschreibung von Geschäftsmodellen. Grundlage dafür sind drei konkrete Fragen:

1. Wie beurteilen wir unseren digitalen Reifegrad?
2. Welche Ziele verfolgen wir mit dem Thema „Digitalisierung“?
3. Was ist eigentlich unser Geschäftsmodell?

Aus den Antworten entwickeln Sie nach und nach das Bild Ihres eigenen Weges der digitalen Transformation Ihres Unternehmens. »

Was es in der Praxis bedeutet, der Technische Handel müsse sich und sein Geschäftsmodell neu erfinden, kann man nicht einmal erahnen



## » Wie beurteilen wir unseren „digitalen Reifegrad“?

Nur weil alle Welt derzeit über die Digitalisierung von Geschäftsmodellen spricht, bedeutet das noch lange nicht, dass Ihr Unternehmen schon „fit“ dafür ist. Hier ein paar konkrete Beispiele:

- Können Sie bereits in Echtzeit auf Ihre Bestände zugreifen oder ist der Blick auf Ihr Lager aktuell noch mit einem Blick in die „Glaskugel“ verbunden? Digitalisierung ist Arbeit mit umfangreichen und richtigen Datenbeständen. Wenn Sie mit der Nutzung Ihres ERP-Systems noch im „Mittelmaß“ feststecken, weil es beispielsweise keine gängigen Schnittstellen bedienen kann, dann gilt es zunächst, hier die Hausaufgaben zu erledigen.
- Der allergrößte Teil Ihres Vertriebs erfolgt nach wie vor persönlich durch Ihre Mitarbeiter? Besonders Ihr Außendienst ist davon überzeugt, dass Ihre Kunden keine Online-Lösungen, z.B. einen E-Shop, nutzen werden? Dann gilt es zunächst einmal, das richtige Verständnis bzw. das richtige „Mindset“ für die anstehenden notwendigen digitalen Herausforderungen bei den eigenen Mitarbeitern zu schaffen.
- Sie arbeiten mit veralteten Software-Versionen? In Hardware investieren Sie nur dann, wenn die bisherigen Geräte kaputtgehen? Cloud-Lösungen sind Ihnen suspekt? Ihr IT-Dienstleister ist selbst im alten Jahrtausend stehen geblieben und kennt sich mit Software-as-a-Service (SaaS) etc. nicht sonderlich gut aus? In diesen Fällen muss zügig eine stabile und moderne technische Grundlage geschaffen werden,

auf der überhaupt Digitalisierung erfolgen kann.

- Sie sind in den letzten Jahren vermeintlich gut damit gefahren, durch direkte Anweisungen an die Mitarbeiter das Geschäft am Laufen zu halten? Dokumentierte Prozesse, gar Workflows, existieren nicht? Wenn jemand Fragen hat, muss er diese selbst klären und behält das Wissen danach in seinem Silo für sich? In einer digitalen Zukunft geht es darum, dass Wissen unverzüglich allen am Prozess Beteiligten zur Verfügung steht. Dafür braucht es neue Formen der Arbeitsorganisation. Dann spielen plötzlich auch mobile Arbeitsplätze oder Home-Office auch im Technischen Handel eine immer größere Rolle. Ist Ihre Organisation schon so weit?

Sogenannte „Digitalisierungs-Check-Ups“ von verschiedenen Anbietern bieten eine gute Möglichkeit, den eigenen „digitalen Reifegrad“ zu testen. Ein meines Erachtens brauchbares Beispiel hierfür ist der Digitalisierungs-CheckUp vom Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum, den Sie im Netz finden.

## Welche Ziele verfolgen wir mit dem Thema „Digitalisierung“?

Digitalisierung um der Digitalisierung willen oder weil es alle tun, ist wenig hilfreich. Solche Projekte scheitern schon nach kurzer Zeit, weil ihnen der innere Antrieb fehlt. Für einen Technischen Händler sollte die Digitalisierung kein Selbstzweck sein. Vielmehr soll sie (ausschließlich) dabei helfen, das Unternehmen effizienter,

## Man sollte sich vernünftigerweise am Markt bzw. an seinen Kunden orientieren

kundenorientierter und somit wettbewerbsfähiger zu machen. Also: Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen? Sollen Ihre Prozesse durch den Einsatz von digitalen Tools schneller ablaufen? Oder sollen Kunden mittels Online-Medien mehr Informationen erhalten? Wollen Sie Ihre Mitarbeiter untereinander besser vernetzen und so die Fehlerquote senken? Oder geht es Ihnen um einen neuen Multikanalvertrieb (Multichannel-Marketing), um Ihre Kunden bestmöglich zu beraten?

Apropos Multichannel: Das Thema Multikanalvertrieb wird den Technischen Handel massiv beeinflussen. Es geht um die Vernetzung von Online- und Offline-Vertriebskanälen im Rahmen der „Customer Journey“. Dabei entsteht eine intensive Verzahnung der Kundenwelt mit Ihrem Geschäftsmodell. Ein Beispiel verdeutlicht das gut: War bisher die Bestandsführung Ihres Lagers ausschließlich intern motiviert (Wie hoch sind meine Bestände? Was muss nachbestellt werden? Welcher Abwertungsbedarf besteht?), so sind die gleichen Lagerbestände im digitalen Geschäftsmodell eines Online-Shops plötzlich für den Kunden einsehbar und können direkt bestellt werden. Sie als Anbieter erhalten somit in Echtzeit Informationen über das Nutzerverhalten Ihrer Kunden und können ihnen somit passgenaue, individuelle Angebote unterbreiten.

### Was ist eigentlich unser Geschäftsmodell?

Zu den aus meiner Sicht vier grundlegenden Geschäftsmodellen im Technischen Handel (Local Hero, Big Player, Spezialist und Multi-Spezialist) hatte ich bereits in meinem Artikel „Was ist ein Geschäftsmodell und was könnte daraus abgeleitet ein digitales Geschäftsmodell im Technischen Handel sein? - Ein Annäherungsversuch“ einiges geschrieben (<https://vinc.li/TH-Tipps048>). Meiner Meinung nach sind es vor allem die diversen Mischformen der vier grundlegenden Strategien, also zum Beispiel der Local Hero, der als Multi-Spezialist agiert, welche die Branche Technischer Handel auszeichnen. Entscheiden Sie sich für eine davon, die Ihr Geschäft am besten beschreibt. Oder beschreiben bzw. definieren Sie Ihr eigenes Modell.

Basierend auf der Beschreibung bzw. Definition Ihres Geschäftsmodells steigen Sie jetzt tiefer in Ihre Wertschöpfungskette ein. Dazu gilt es, die folgenden Kernfragen je Geschäftsbereich zu beantworten:

1. Wie wird bei uns aus einer Kundenanfrage (egal woher) ein fakturierfähiger Prozess bzw. Vorgang?
2. Welche Einzelschritte bzw. -prozesse finden bei uns im jeweiligen Vorgang statt?
3. Wer sind bei uns die interagierenden Personen/Abteilungen in diesem Prozess?

Typischerweise erfolgt die Dokumentation von Wertschöpfungsketten in Form von Fluss-Diagrammen (Workflows). Sofern Sie Ihre Prozesse bereits dokumentiert haben (QM-Beschreibungen (Arbeits- und Verfahrensanweisungen) Orga-Handbuch etc.) können Sie sehr gut hierauf aufsetzen und sollten das auch tun, denn es erleichtert die Arbeit ungemein. Das tiefe Verständnis Ihrer eigenen Ist-Prozesse ist die entscheidende Grundlage für deren Veränderung.

Nun folgt der eigentliche kreative Teil. Gehen Sie Ihre Wertschöpfungsketten aus Sicht Ihrer Kunden durch und stellen Sie sich an jedem Punkt folgende Fragen: »



Bildquelle: Funtap / stock.adobe.com

Das Thema Multikanalvertrieb wird den Technischen Handel massiv beeinflussen

- » 1. Wie könnten digitale Elemente den Prozess aus Kundensicht attraktiver oder bequemer oder schlicht nur „einfacher“ machen?
2. Welche Erwartungen könnte mein Kunde haben?  
Exkurs: Kennen Sie eigentlich die unterschiedlichen „Personas“ bei Ihren Kunden?
3. Woran arbeiten die wichtigsten Wettbewerber derzeit? Mit welchen (digitalen) Angeboten versuchen die, Ihre Kunden „anzubaggern“?
4. Wohin werden wir uns in jedem Einzelschritt in den nächsten Jahren bewegen? Welche Technologien könnten die Treiber dabei sein?

keinen großen Besprechungsraum haben, buchen Sie dafür einen Veranstaltungsraum in einem Hotel oder Kongresszentrum. Und vor allem: Denken Sie groß. Eine richtige Fragestellung, die man zu allem parat haben sollte, lautet: „Gibt es das, was wir bislang tun, auch digital?“

Basierend auf den von Ihnen entwickelten Ideen, beschreiben Sie Ihre neuen digitalisierten (automatisierten) (Teil-)Prozesse mit Blick auf den bzw. die Kunden. Und bitte beantworten Sie sich dabei die folgenden Fragen:

- Können Sie dabei wahrhaftige Veränderungen gegenüber dem Status quo entdecken?
- Oder sind es doch eher kleinteilige Optimierungen (die nicht schlecht sein müssen, aber eben nicht zwingend Ihr Geschäftsmodell transformieren)?
- Werden die neuen Elemente in Ihrer neuen Wertschöpfungskette bei Ihrem Kunden dazu führen, dass er Ihr Unternehmen als digital, innovativ und kundenorientiert wahrnimmt?
- Entsteht durch den neuen Prozess - zumindest befristet - ein USP in Ihrem Markt?
- Stiftet Ihre Lösung dem Kunden Nutzen, ist sie technisch realisierbar und rechnet sie sich wirtschaftlich für Sie?

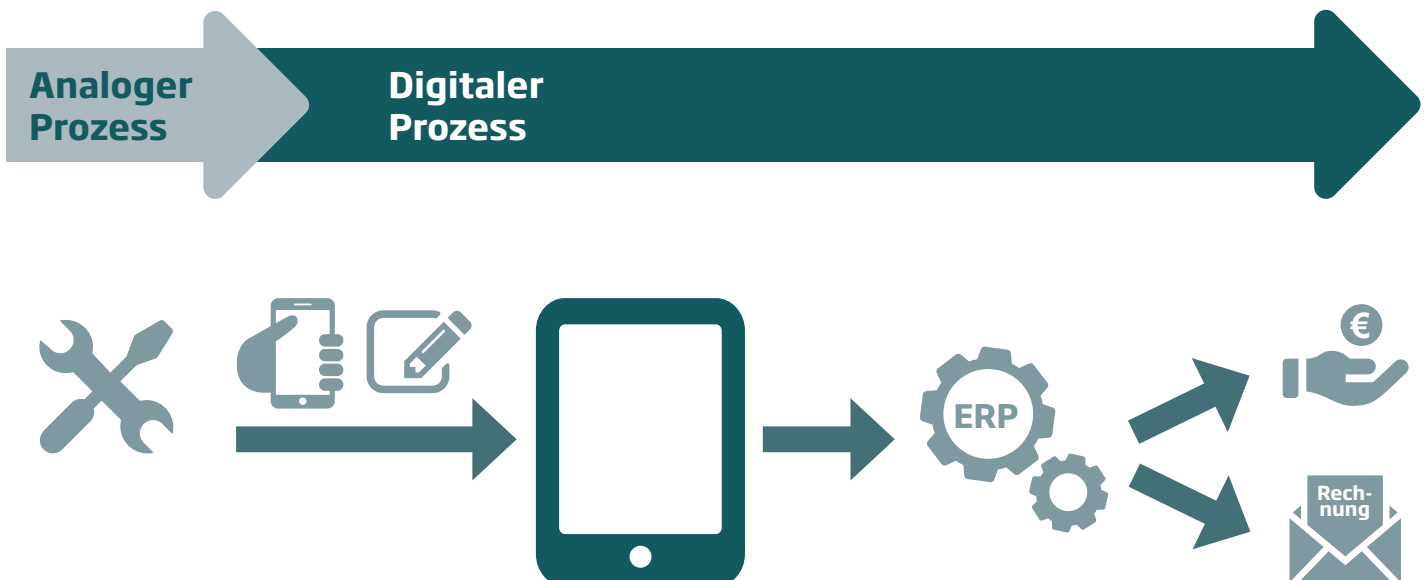
### Umsetzung Ihres neuen digitalen Geschäftsmodells in der Praxis

Danach geht es um die Vorbereitung der Umsetzung. War gerade die Ideenphase mit einem weiten Blick nach außen verbunden, geht es nun wieder darum, den Fokus nach innen zu wenden: Wie schaffen wir es, unsere Ideen umzusetzen?

Zuallererst benötigt die Digitalisierung Daten oder andersherum: ohne Daten gibt es keine Digitalisierung. Entsprechend müssen Sie jetzt prüfen, ob die erforder-

## Viele Veränderungsprojekte sind am Beharrungsvermögen der eigenen Organisation gescheitert

Nutzen Sie für diesen sehr wichtigen Schritt in der Vorgehensweise vor allem das Potenzial und das Wissen Ihrer Mitarbeiter. Klinken Sie sich für mindestens einen Tag aus dem Tagesgeschäft aus. Sofern Sie



## Ein digitales Geschäftsmodell verbindet die Elemente der Wertschöpfungskette digital so miteinander, dass daraus gegenüber einem analogen Geschäftsmodell ein Mehrwert entsteht

liche Qualität, Quantität und Verfügbarkeit der für die Anpassung Ihres Geschäftsmodells erforderlichen Stammdaten (Achtung! Das sind sehr viele!) gegeben sind bzw. was Sie tun müssen und welche Netzwerke (z.B. VTH-eData-Pool) Sie „anzapfen“ müssen, um diesen Zustand herbeizuführen.

In dem Moment, in dem Sie Ihre Prozesse anpassen und Ihr bestehendes Geschäftsmodell fortentwickeln, wird dies zwangsläufig (!) Auswirkungen auf Ihre innerbetriebliche Organisation haben. Diese „Hürde“ ist nicht zu unterschätzen, denn viele Veränderungsprojekte sind schon am Beharrungsvermögen der eigenen Organisation gescheitert. Sowohl Sie als Führungskraft als auch Ihre Mitarbeiter werden nicht umhinkommen, Liebgewordenes ergebnisoffen in Frage zu stellen. Wenn die Welt sich verändert, wird auch Ihr Unternehmen kein Hort der Stabilität bleiben. Das Einzige, was künftig stabil bleiben wird, ist der Zwang zur Veränderung. Je früher Führungskräfte und Mitarbeiter dies hören, verstehen, akzeptieren und mitmachen, umso größer werden die Erfolge in der Modernisierung des Unternehmens werden. Diese Veränderung fängt nach der Erkenntnis „Der Fisch stinkt vom Kopf!“ ganz oben an und muss von dort aus vorgelebt werden. Letztlich mündet alles in einem umfassenden Veränderungskonzept, das als Blaupause für Ihre gesamte Organisation dient.

Soll das digitalisierte Geschäftsmodell erfolgreich im Markt eingeführt werden, bedarf es selbstverständlich nicht nur der Schaffung der dafür erforderlichen internen Voraussetzungen, sondern ganz besonders einer

zielgerichteten, multiplen Kundenkommunikation. Das wird bei allem Gefechtslärm häufig vergessen. Daneben ist an dieser Stelle auch die Bepreisung Ihrer neuen digitalen Leistungen zu klären, nach dem Motto: „Mehrwert muss mehr wert sein!“ Digitale Prozesse haben für Sie den Vorteil, dass sie einfach skalierbar sind. Aber das wissen auch Ihre Kunden und sie werden entsprechend versuchen, für diese digitalen Elemente kein Geld zu bezahlen. Umso wichtiger ist es, von einer bisher im Technischen Handel praktizierten kostenbasierten Preiskalkulation weg zu kommen, hin zu einer nutzen- bzw. wertbasierten Preiskalkulation für den Kunden. Das macht es erforderlich, dass Sie die finanziellen Mehrwerte aus dem neuen digitalen Geschäftsmodell für Ihren Kunden kalkulieren (Kennen Sie die Prozesse und Kosten Ihres Kunden sowie seine aktuellen „Painpoints“?), einen Anteil davon als Preis für Ihre Leistung festlegen und durchsetzen. (Das wird nicht einfach sein!) Entsprechend werden in Zukunft auch Ihre Verkaufsgespräche vor Ort anders verlaufen. Hierfür gilt es, parallel neue Kompetenzen bei Ihren Mitarbeiter\*innen aufzubauen.

Wenn alle Schritte abgearbeitet sind, geht es (nur noch) um die Umsetzung Ihres neuen digitalen Geschäftsmodells in der Praxis. Was hilft es, diese Tatsache zu verschweigen? Das gelingt meines Erachtens nicht „monolithisch“ in einem Wurf, sondern vielmehr agil, kleinteilig und in Sprints. Mein Tipp: Was Sie nicht innerhalb weniger Tage unkompliziert mit ausgewählten Kunden „erproben“ können, sollten Sie noch einmal überdenken. Als Grundmethode hat sich hier ein Werkzeug aus der Software-Entwicklung etabliert, die sogenannte „Scrum-Methode“. Der englische Begriff „Scrum“ ist keine Abkürzung, sondern stammt aus dem Rugbysport und bedeutet übersetzt so viel wie „dichtes Gedränge“. Das entsteht, wenn sich im Rugby die Spieler um den Ball versammeln. Die Rolle des Rugbys ist nicht ganz unwichtig, denn dahinter steckt der Gedanke, dass eine Produktentwicklung mit Einzelkämpfern den heutigen Anforderungen von Schnelligkeit und Flexibilität nicht gewachsen ist. Wenn hingegen ein Team versucht, Wege als Einheit zurückzulegen und dabei den Ball hin- und herspielt, könnte das zum Erfolg führen.

Im Kern basiert „Scrum“ also auf einer inkrementellen, schrittweise erfolgenden und aufeinander aufbauenden Vorgehensweise, der Organisation von Entwicklungsabschnitten und Meetings in festgelegten Zeitabschnitten („Time-Boxes“) sowie der Erkenntnis, dass ein funktionierendes Produkt bzw. ein funktionierender Prozess wichtiger ist als ein dreihundertseitiges Lasten- oder Pflichtenheft.

Wenn Sie auf diese Art und Weise in die Umsetzung Ihres neuen digitalen Geschäftsmodells einsteigen, werden Sie automatisch die Kultur und Organisation Ihres Unternehmens verändern. Das wird richtig spannend. Sie machen damit den ersten Schritt in Richtung Zukunft. Dabei kann man Ihnen nur viel Erfolg wünschen. Mein Tipp am Ende: „Fangen Sie an und bleiben Sie dran!“ ■

Für den Erfolg bedarf es ganz besonders einer zielgerichteten, multiplen Kundenkommunikation