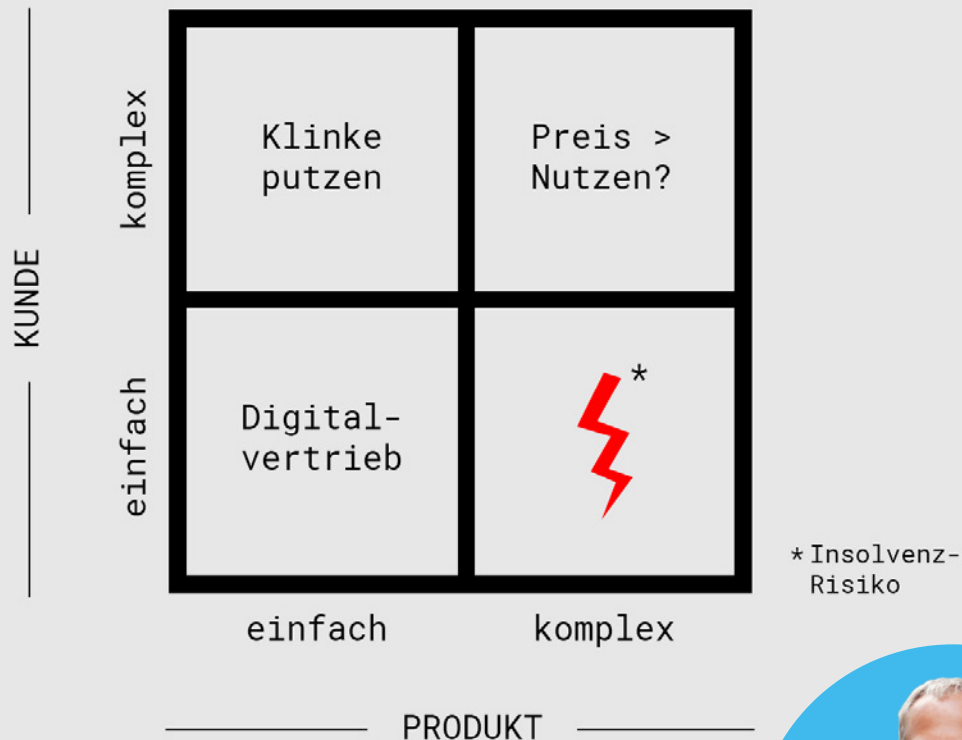


Das Journal für digitale
Geschäftsentwicklung



Schwerpunkt Digitalvertrieb

SIEBEN WEGE ZU MILLIONEN

- Warum Vertrieb Struktur braucht
- Wie Wachstum zu Profitabilität führt
- Und wann Beziehungen ewig halten



THANK GOD IT'S THURSDAY

How To Make Trillions (Somehow)

Es gibt mindestens drei Wege, auf denen man Millionen im Netz machen kann:

1. By selling Malware-Apps: Ein Weg führt über den Verkauf von digitalem Schrott. Je toxischer die Ware, desto reicher kann sein Anbieter werden. Der Developer Ngan Vo Thi Thuy hat es so immerhin zum App-Bestseller geschafft. 80.000 Dollar monatlich bringt ihm seine App ein. Wie er das gemacht hat, erklärt uns der Developer Johnny Lin. [weiterlesen...](#)

2. By selling Podcast-Advertising: Bisher gab es für Podcasts, die über Apples Podcast-App gehört wurden, kein Analytics. Redaktionen und Anzeigenkunden produzierten (und budgetierten) folglich einigermaßen blind. Nun schaltete Apple auf der WWDC das Licht an und die Messung der Werbewirksamkeit ein. Die Menge jubelt ob der Werbe-Millionen, die nun endlich fließen können. [weiterlesen ...](#)

3. By selling self-published E-Books: Wenn einer ein Buch verkauft, dann ist sein Verdienst auch davon abhängig, wie er das Buch verkauft. Ist ein Verlag eingeschaltet, dann verbleiben etwa zehn Prozent vom Verkaufspreis beim Autor. Hinzu kommt meist ein Vorschuss. Ist der Verlag aus-, dafür aber Amazon Self-Publishing eingeschaltet, dann bekommt der Autor etwa 70 Prozent. Sofern der Verkaufspreis über 2,99 Euro und unter 9,99 Euro liegt. Die beiden Vertriebskanäle lassen sich also mathematisch miteinander vergleichen. Gutenbergsche Unschärfe-Gleichung, quasi. Oder man findet drei Beispiele. [weiterlesen...](#)

„Popular isn't the same as important. Popular isn't the same as profound. Popular isn't even the same as useful.“

— Seth Godin

Finden wir auch. Und kuratieren deswegen nicht die Bestenlisten.

BEST PRACTICE

Delivery Hero

Am Donnerstag vergangener Woche gab die Beteiligungsgesellschaft Kinnevik das Ende ihres achtjährigen Investments in Rocket Internet bekannt. Die Schweden verkauften ihren Rest-Anteil von 6,6 Prozent für 217 Millionen Euro und bilanzierten unter dem Strich 781 Millionen Euro Gewinn. Das entspricht

einer Versechsfachung des eingesetzten Kapitals. Zwei Tage zuvor, kündigt der Lieferdienst Delivery

Hero, an dem Rocket Internet zu 37,7 Prozent beteiligt ist, den IPO an. Etwa 450 Millionen Euro frisches Kapital sollen durch den Börsengang in die Kassen der Food-Plattform fließen – zusätzlich zu den 387 Millionen Euro, die die südafrikanische Internetgruppe Naspers nicht einmal einen Monat zuvor investiert hatte. Futter für weiteres Wachstum.

Ein erfolgreicher IPO im Jahr 2017, das sei genau das, was Rocket Internet nun bräuchte, urteilte Business Insider [hier](#): Ein kräftiges Signal an die Börse und eines, das die Fantasien der Aktionäre mit echter Substanz unterlegen könnte. Im heutigen Best Practice fragen wir nach der Substanz in der Substanz, also danach, wie Delivery Hero so schnell gewachsen ist. Und danach, ob das rasante Wachstum wohl in Profitabilität münden wird.

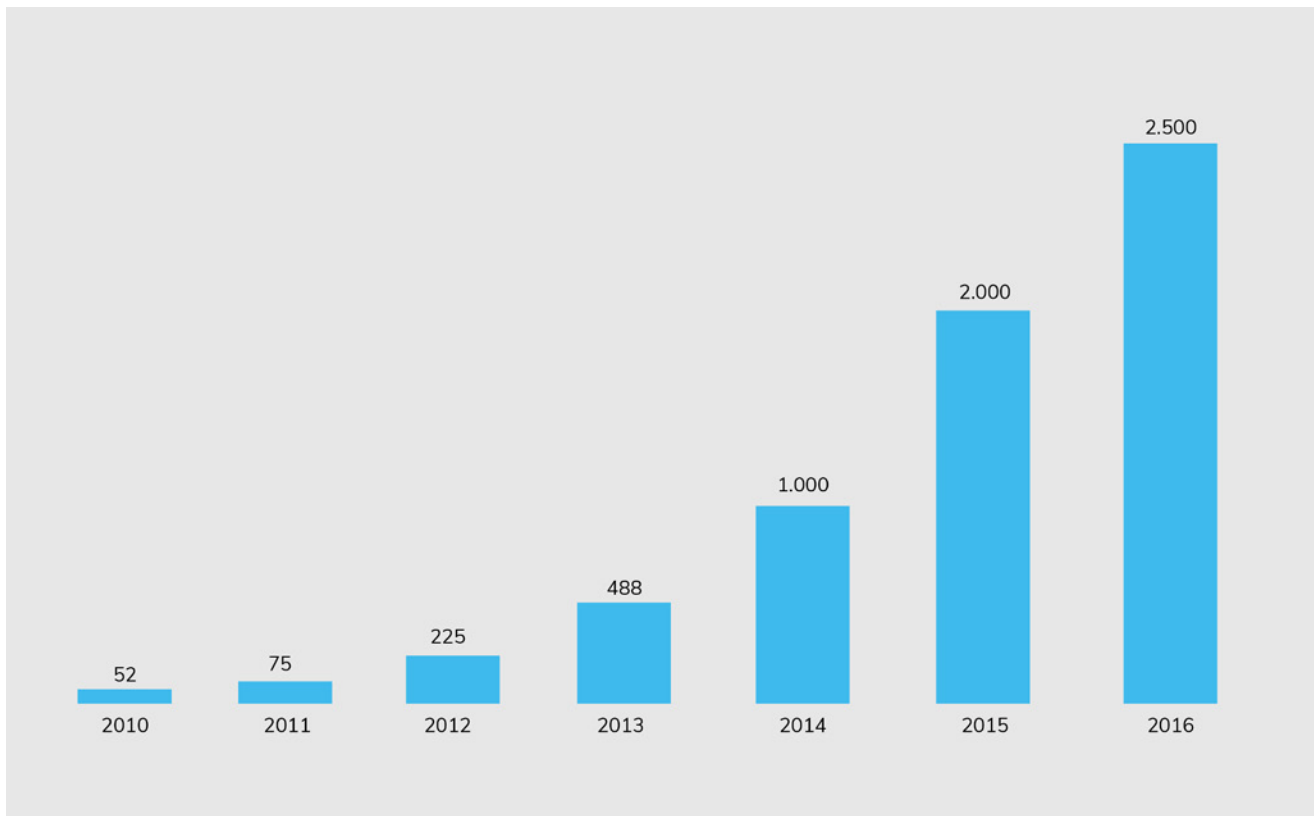
Satte 171 Millionen Bestellungen nahm Delivery Hero im Jahr 2016 entgegen – und reichte sie an die 150.000 weltweit angeschlossenen Restaurants weiter. 61 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor. Wachstum, das in Teilen – alles außer Foodora – schon profitabel sei, sagt CEO Niklas Östberg. Und vor allem noch viel profitabler werden wird. Im [Video-Interview](#) mit Bloomberg erklärte er im September des vergangenen Jahres, wie genau Wachstum für Profitabilität sorgen soll – und nicht für das Gegenteil. Die Antwort sind Netzwerkeffekte. Weil sich das Produkt Delivery Hero verbessert, je mehr Restaurants angeschlossenen sind und je genauer die drei Zielgruppen-Segmente über das dann reichere Angebot bedient werden können: 1. Pizza möglichst günstig, 2. Sushi und mehr sowie 3. Lieferung unter zwanzig Minuten. Ein Dienst, sagt Östberg, der drei Frontends hat.

Die drei digitalen Frontends, sie wurden von Delivery Hero und dem Großaktionär Rocket Internet im Laufe der vergangenen Jahre kapitalintensiv zusammengekauft: Erst Pizza.de (2014 für geschätzt [290 Millionen Euro](#)), dann Foodora (2015; Kaufpreis unbekannt) und zuletzt Foodpanda (2016 für geschätzt [320 Millionen Euro](#)). Um nur einige der insgesamt mehr als zehn Beteiligungen zu nennen, die Delivery Hero binnen kurzer Zeit zu einem Einhorn mit etwa 5.000 Mitarbeitern gemacht haben. 1,65 Milliarden Euro wurden bisher aufgenommen, um zur Nummer eins zu werden. Und profitabel dabei zu sein. Kinnevik scheint allerdings nicht daran zu glauben.

ZITAT DER WOCHE

„Screenshots are the new PDF.“

— Ben Evans über die neue Funktion fürs iPhone



Entwicklung der CDOs weltweit, besonders stark im englischsprachigen Raum und Skandinavien (Quelle: CDO-Club)

Beziehungen wie Pech und Schwefel

Auf einen Espresso mit Harald R. Fortmann

Was haben das Performance Marketing, Hidden Champions und die Personalberatung auf D-Level gemeinsam? Eine Auflösung erfolgt über den Hamburger Headhunter Harald F. Fortmann. Seit 2002 mischt dieser in der Netzwirtschaft mit. Zunächst lange Jahre im Suchmaschinenmarketing. Nun in der Executive Search und auf der Suche nach den fähigsten Digitalexperten des Landes. Im virtuellen Gespräch sagt uns Harald, welche Eigenschaften CDOs erfüllen müssen, nach wem der deutsche Mittelstand sucht und warum er so viele Kontakte hat wie kaum ein anderer in der Netzwirtschaft.

Netzwirtschaft: Lieber Harald, wir kennen nur wenige Menschen in der Netzwirtschaft, die so viele Menschen in der Netzwirtschaft kennen. Warum hast du so ein großes Netzwerk?

Harald R. Fortmann: Ich mag Menschen und ihre Geschichten. Jede Person, die ich kennen lernen darf,

hat eine andere Geschichte, und viele der Gespräche bereichern mein Leben. Gerade gestern hatte ich ein Zwei-Prozent-Lunch – das sind für mich die Gespräche, wo mein Hirn um zwei Prozent wächst (was übrigens enorm ist). Die Echtheit meines Interesse merken die Gesprächspartner auch und fühlen sich daher meist gut aufgehoben, und so baut sich über die Jahre ein tolles Netzwerk auf. Dazu kommt, dass es natürlich in den 90ern, in denen ich angefangen habe in der Netzwirtschaft zu arbeiten, eine überschaubare Menge an Leuten gab und wir gerade nach dem Bubble Burst im BVDW alle zusammen an einem Strang gezogen haben. Die Beziehungen, die da entstanden sind, halten wie Pech und Schwefel.

Du hilfst Unternehmen dabei, ihren neuen Digital-Chef zu finden. Welche Unternehmen suchen derzeit besonders intensiv nach digitalen Fachkräften?

Die Bandbreite ist enorm, aber wenn ich mal nach Zahlen schaue, würde ich antworten: der gehobene Mittelstand in Nordrhein-Westfalen und Süddeutschland. Hier sind viele der Hidden Champions und Weltmarktführer Deutschlands angesiedelt und diese gehören derzeit zu unseren Hauptkunden. Hier werden gerne mal Abteilungen von bis zu 20 Leuten auf einen Schlag besetzt, um bei der Digitalisierung Gas zu geben.



In welchen Bereichen suchen denn die Hidden Champions hauptsächlich? Und wie können wir uns die Digitalisierung eines Hidden Champions vorstellen?

Bei vielen fängt es erst mal bei einem Leiter für die digitale Transformation an. Hier ist meine Meinung übrigens nicht, gleich jemanden als Chief Digital Officer (CDO) einzustellen. Die Erwartungen an die Person sind von vornherein sehr hoch, intern gibt es „schlechte Stimmung“ gegen die neue Führungskraft, die auf C-Level reinkommt ohne

„Die Erwartungen an den CDO sind von vornherein sehr hoch und intern gibt es schlechte Stimmung.“

Personal, Budget oder gar irgendetwas Handfestes zu haben. Besser ist es hier, einen Leiter Digital (m/w) zu besetzen und nach 18 bis 24 Monaten, wenn Erfolge gefeiert werden können, diese Person in die Geschäftsführung zu befördern. Bei einigen Unternehmen, die zum Beispiel mit einer Strategieberatung eine Digitalisierungsstrategie ausformuliert haben, sind es ganze Abteilungen – vornehmlich im E-Commerce oder E-Marketing. Aber auch Projektmanager für einzelne Bereiche wie der Transformation der HR-Abteilung. Die Digitalisierung eines Hidden Champions unterscheidet sich beispielsweise nicht groß von der in einem Konzern, aber in einem Punkt schon: Hier wird meistens in Generationen statt in Quartalen geplant.

Stichwort Digitalisierungsstrategie. Welche Ziele setzen sich die Hidden Champion? Und welche Strategien sollen zum Ziel führen?

Die Ziele sind mannigfaltig, jedoch im Großen und Ganzen mit dem Ziel in ihrem Bereich als Marktführer bei der Digitalisierung aufgestellt zu sein und das Geschäft gegen Disruption zu sichern. Welche Strategien die richtigen sind, lässt sich nicht mit einem Satz beantworten, da es doch sehr unterschiedlich zugeht je nach Branche, Unternehmensgröße, Budgets und vorhandenem Know-How.

Welche Hidden Champions machen deiner Meinung nach große Fortschritte in Sachen Digitalisierung?

Zum einen gibt es die aus der „Old Economy“, die als Beispiel herhalten können, wie zum Beispiel Xella, Würth, Windmüller & Hölscher, Ottobock oder Dorma. Ottobock ist mein Lieblingsunternehmen, denn es handelt sich um ein nachhaltiges Unternehmen, das natürlich mit seiner Produktentwicklung vielen Menschen helfen kann. Dann gibt es bei den Pure Playern Unternehmen wie Teamviewer, eGym, Black-

lane oder Schunk die sich etabliert haben, denen man aber wenig Aufmerksamkeit schenkt.

Etwas konkreter?

Xella ist ein marktführendes Unternehmen im Bereich des Baustoffhandels und hat erkannt, dass die Unternehmenswertsteigerung der Zukunft auf einer guten Digitalisierungsstrategie beruht. Interessanterweise ist der jetzige CDO der frühere CPO, was mich zunächst stutzig machte. Jochen Friedrichs treibt vor allem das Thema Change an, und in den Gesprächen konnte er mich beeindrucken. Das hat mir wieder bewiesen, dass gute Digitale vor allem Digital-Enthusiasten sind. Nun werden Prozess, Produkte und Kommunikation digitalisiert und eine Vielzahl von Spezialisten eingestellt. Gut daran ist die Sicht auf den Markt. Sprich, man will auch digitale Produkte bauen, die nicht im Kerngeschäft liegen aber am Ende den Kunden stärker an die Marke binden und den Baustoffhandel optimieren werden.

Was muss der optimale CDO mitbringen?

Der CDO muss Mitarbeiter und Kunden auf die Digitale Transformation einstimmen können, starke Kommunikationsfähigkeiten haben und dazu die unternehmerische Vision – um nicht nur das Bestehende zu transformieren, sondern das eigene Geschäft disruptiv anzugehen und neue Angebote zu schaffen.

Auf welche Besetzung bist du besonders stolz?

Das ist wie mit Kindern. Du hast alle gleich lieb. Wenn ich nach 100 Tagen Kunden und Kandidaten Anrufe und beide unisono sagen, es war die richtige Wahl – dann haben wir unseren

„Ein guter Digitaler muss vor allem ein Digital-Enthusiast sein.“

Job richtig gemacht. Wenn ich dann in den Jahresgesprächen höre, wie digitale Erfolge gemacht wurden – dann weiß ich, ich habe einfach einen genialen Job!

Und welchen CDO-Posten würdest du selbst übernehmen?

Das kommt in der Tat immer wieder vor (lacht). Es gibt da so einige spannende Rollen! Marianne Bullwinkels neue Rolle als Snap-Chefin wird ein toller Ritt werden; die CEO Position von Avenso (LUMAS, Whitetwall) ist vom Produkt her ein Traum gewesen, der CDO von Xella hat die Möglichkeit die Baubranche tiefgehend zu verändern. Gerade im Mittelstand entstehen gerade ein paar richtig spannende Optionen. Aber ich denke da lieber nicht weiter, sonst bekomme ich mit meiner Geschäftspartnerin Katharina Wolff noch Ärger.



DER DRITTE LINK

Fränzi for Freenet

Während 76 Prozent der deutschen Großunternehmen immer noch nicht verstanden haben, welchen Vorteil Frauen in Entscheidungsgremien machen können (Steilvorlage: Wer Intelligenz und Umsetzungskraft systematisch ausschließt, dem fehlt sie anschließend), wählten die Aktionäre von Freenet vor zwei Wochen bereits die zweite Frau in ihren Aufsichtsrat. Fränzi Kühne, Mitgründerin der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (siehe „[Alles im Fluss](#)“) wurde mit überragender Mehrheit von 99,72 Prozent zur jüngsten Aufsichtsrätin Deutschlands gewählt. Freenet braucht Geeks für das Thema „Digital Connectivity“, sagt Fränzi. Wir sagen: Die Welt braucht mehr Freenets und Fränzis. [weiterlesen ...](#)

HOW TO

Schlaues Selling

$f(p,t) = c$ oder: Eine funktionierende Vertriebsstrategie (c) ist eine Funktion des Produkts (p) und der Zielgruppe (t). Ben Horowitz, A16Z-Partner und Autor des Bestsellers „[The Hard Thing About Hard Things](#)“, erklärt uns, welche Vertriebsstrategie zu welcher Produkt-/ Zielgruppenkombination passt. Oder: was die

Funktion f eigentlich tut. Denn (so Bens einführender Hinweis) da wir den Entscheidungsprozess unserer Kunden nicht verändern können, müssen wir unsere Vertriebsstrategie so designen, dass sie zu den Entscheidungsprozessen unserer Kunden passt. Das Cover der heutigen Ausgabe gibt einen ersten Überblick. Der kann über die Lektüre des Artikels vertieft werden. [weiterlesen ...](#)

ONE MORE THING

Größte Mode-Plattform der Welt

Wer schon mal einen Shop oder eine Webseite „gelauncht“ hat, der weiß, welche Arbeit allein die Aufbereitung der Produktdaten aus nur einer Datenbank machen kann. Nun hat Google Fashion-Items aus gleich 180 Museen kuratiert – und zur vielleicht größten Modeplattform der Welt aggregiert. Entstanden ist eine Taxonomie des Fashions, die vom Nutzer nach Epoche oder Farbe durchsucht werden kann. Und in der Verfahren des Machine Learnings zu Designern neuer Produkte werden, indem sie den Missing Link zwischen Vivian Westwood, den Sexpistols und einer Anstecknadel finden. Googles „We Wear Culture“ als Tool für eine 249 milliarden schwere Luxusgüterindustrie? [weiterlesen ...](#)

Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der NetzWirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Econa und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



Impressum

VNW Verlag für NetzWirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzwirtschaft.net

Lektorat: Tobias Winstel. Realisation: [Solokarpfen Publishing](#)

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzwirtschaft.net