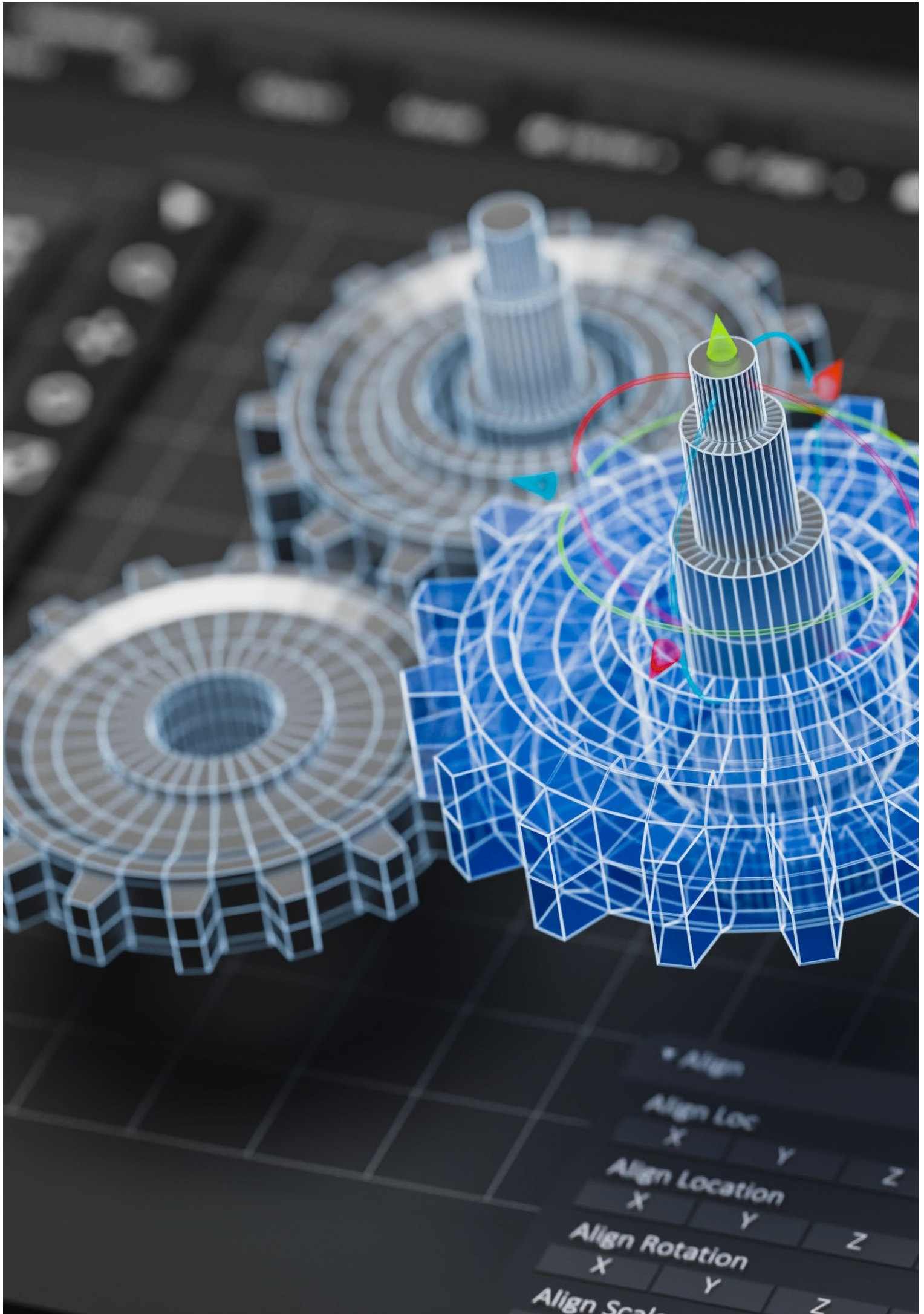


Customer Excellence
im Maschinenbau
Nachhaltiges Wachstum
durch Kundenfokus

**Teil 2: Verkäufe gezielter an deine Kunden -
über die richtigen Kanäle zum richtigen Preis**

Customer Excellence für Maschinenbauer	5
Multi-Channel-Ausrichtung und wertorientierte Vertriebssteuerung	10
Digitalisierung als Wachstumshebel nutzen	20
Erste Schritte zum Erfolg	30
Ihre AnsprechpartnerInnen	32



Customer Excellence für Maschinenbauer

Konzepte rund um das Thema Customer Excellence haben sich in den letzten zwanzig Jahren enorm weiterentwickelt – allerdings vor allem in Branchen, die hauptsächlich Endverbraucher als Kunden haben. Im Kern versuchen Unternehmen durch Customer Excellence, ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern – und zwar streng aus Käufersicht. Der Austausch mit den Kunden und das Angebot passgenauer Services spielen dabei eine essenzielle Rolle. Im Zeitalter der Digitalisierung hängt das untrennbar zusammen mit dem Sammeln, Verknüpfen und Auswerten von Kundendaten sowie mit der Nutzung digitaler Kommunikations- und Vertriebskanäle.

Warum Customer Excellence auch für Maschinenbauer (gerade jetzt) erfolgskritisch ist

Maschinenbauer sind dem Trend zu Customer Excellence bisher nur in geringem Maße gefolgt. Das hatte einerseits den Grund, dass in den letzten Jahren andere Themen im Vordergrund standen: Implementierung von ERP-Programmen, Prozessoptimierungen, Kostensenkungsprogramme, digitale Service-Initiativen und aktuell auch Lieferfähigkeit und Supply-Chain-Anpassungen. Das schob Themen wie den Vertrieb mehrheitlich in den Hintergrund.

Die wachsende Vernetzung und Digitalisierung von Maschinen und Kunden schafft neue Möglichkeiten für die Geschäftsmodelle der Maschinenbauer. Zudem wächst auch auf der Kundenseite die Nachfrage nach digitalen Services: Sie haben von B2C E-Commerce-Unternehmen wie Amazon gelernt, dass guter Service rund um die Uhr für sie da ist. Sukzessive werden 24/7 verfügbare digitale Angebote auch zu einem Kriterium der Einkäufer auf Kundenseite. Für Maschinenbauer ist die Digitalisierung ihres Vertriebs eine Chance, ihre Umsätze und Erträge nachhaltig zu maximieren. Dazu braucht es Konzepte, die den Neumaschinenvertrieb, das Ersatzteil- und Verbrauchsgütergeschäft sowie den Servicevertrieb untereinander harmonisieren.

Die existierenden Vertriebskanäle müssen, zumindest auf digitaler Ebene, integriert werden. Zudem müssen Maschinenbauer den Wert je Kunde abschätzen lernen, um ihre Produkte optimal offerieren zu können. Der integrierte digitale Kanal erlaubt eine neue Herangehensweise, die unausgeschöpfte Potenziale erschließen kann. Natürlich funktioniert der Vertrieb im Maschinenbau ganz anders als bei Konsumgüterherstellern – und die Gegebenheiten der einzelnen Maschinenbausegmente variieren stark. Dennoch lassen sich Customer-Excellence-Ansätze auch auf den Maschinenbau erfolgreich anwenden. Zum Beispiel über „Multi-Channel“-Ansätze oder die Monetarisierung digitaler Produkte.

Drei Hebel für Customer Excellence

Dies ist der zweite Point of View (PoV) unserer dreiteiligen Serie rund um das Thema Customer Excellence im Maschinenbau. Hierunter fallen alle Aktivitäten, die das Wissen um die Kunden zusammenführen und es gewinnbringend nutzen: um gezielt Wachstum zu generieren, um Prozesse zu optimieren, um den Vertrieb zu verbessern und vieles mehr.

Nachdem sich der erste Teil der Serie mit den Hebeln auseinandergesetzt hat, die notwendig sind, um den Kunden besser kennenzulernen, geht jetzt um den zweiten Hebel: den des gezielteren Vertriebs. Darauf wird als Abschluss der Serie der dritte PoV zum Thema „Transformiere dich mit deinem Kunden“ folgen.

Jeder der drei Wachstumshebel hat unterschiedliche Treiber sowie Fokusthemen. Nicht für jedes Unternehmen lohnt sich eine Investition in alle Hebel in gleichem Maße – Customer Excellence muss zum existierenden Geschäftsmodell passen und es müssen sich relevante Ergebnisse damit erzielen lassen.

„Customer Excellence ist die Grundlage für Maschinenbauern auch in herausfordernden Zeiten den Umsatz zu steigern, den Vertrieb und Service bei hoher Kundenzufriedenheit zu optimieren, und gleichzeitig den Kunden einen spürbar höheren Mehrwert durch eine optimale Experience zu liefern.“

Carina Garbe, Director Monitor Deloitte

Abb. 1 – Strukturierung und Themencluster



1. Kenne deinen Kunden – und setze diese Kenntnis gewinnbringend ein!



2. Verkaufe gezielter an deinen Kunden!



3. Transformiere dich mit deinem Kunden!

Dieser PoV also konzentriert sich auf die optimale Ausgestaltung einer Multi-Channel-Strategie. Wie in im ersten Abschnitt näher erläutert, verbindet sie den Neumaschinenvertrieb mit dem Ersatzteil- und Servicegeschäft und einer zusätzlichen digitalen Online-Plattform zu einem kundenzentrierten Gesamtansatz. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um indirekte Vertriebskanäle wie bei Serienmaschinen oder um Direktvertriebe wie im Sondermaschinenbau handelt.

Multi-Channel-Vertrieb harmonisiert interne Strukturen, reduziert Reibungsverluste zwischen Vertrieb und Service und entlastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vertrieb und Service durch Automatisierung, sodass sie ihre Zeit sinnvoller einsetzen können. Gleichzeitig können Multi-Channel-Angebote dem Kunden einen echten Mehrwert bieten und weiterhin die Kosten für den Maschinenbauer senken. Ein Beispiel sind Self-Service-Angebote für Kunden, die rund um die Uhr erreichbar sind und gleichzeitig den Personalbedarf durch Automatisierung und Chatbots reduzieren.

Automatische Datenanalysen sind nicht nur ein wertvolles Werkzeug für den Kunden, sondern verbessern auch die Vertriebssteuerung – denn wer weiß, welcher Kunde sich gerade für welches Problem interessiert, kann gezielt passende Angebote unterbreiten. Ein auch für die B2B-Welt interessanter Ansatz des kundenzentrierten Marketings in der digitalen Welt heißt „Next Best Offer“ (NBO). Dabei wird versucht, anhand von Kundendaten algorithmisch zu ermitteln, was der Kunde gerade braucht. E-Commerce-Plattformen tun dies erfolgreich für Millionen von Kunden, im Maschinenbau ist das Konzept noch recht neu.

Nicht zuletzt ist der Multi-Channel-Vertrieb auch die Basis für eine weitergehende Transformation des bisherigen Geschäftsmodells hin zu einer höheren Wertschöpfung – etwa durch Beratung, Schulung oder Online-Tools. Mehr dazu im dritten Point of View unserer Serie.

Jedes Marktsegment hat seinen Vertriebsansatz

Kaum eine Branche ist so vielfältig wie der Maschinenbau. Dementsprechend sind auch die Vertriebsansätze der Unternehmen sehr unterschiedlich. Hersteller von Serienmaschinen können oft auf mehrere Vertriebswege zurückgreifen: Direktvertrieb, Vertriebspartner oder Groß- und Online-Handel. Bei unseren Kunden aus dem Serienmaschinenbau beobachten wir in den Kernmärkten einen Trend zu mehr Direktvertrieb, während in kleineren Zielländern oft weiterhin mit Partnern gearbeitet wird. Für viele ist der Online-Kanal vor allem für After Sales und Service wichtig. Wir sehen aber immer mehr Beispiele von Maschinenbauern, die wachsende Teile ihres Neumaschinengeschäfts nicht nur online anbahnen, sondern auch online abwickeln.

Im Sondermaschinen- und im Anlagenbau sieht die Situation anders aus. Hier sind nicht nur die Maschinen individueller und komplexer – und damit erklärungsbedürftiger. Sondermaschinen sind auch für die Kunden besondere Produkte, mit denen sie sich intensiv auseinandersetzen und die (im Vergleich zu typischen Standardmaschinen) hohe Investitionen erfordern. Dies bedingt eine deutlich engere Kundenbetreuung mit einem oft auch beratenden Vertriebsnetz, das in der Regel relativ wenige Kunden bedient. Auch hier gewinnen Online-Kanäle und deren Möglichkeiten zunehmend an Bedeutung – mit neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz ergeben sich nun zunehmend Use Cases in der Anlagenplanung und im Service.

Kundenzentriert und digital – auch im Maschinenbau?

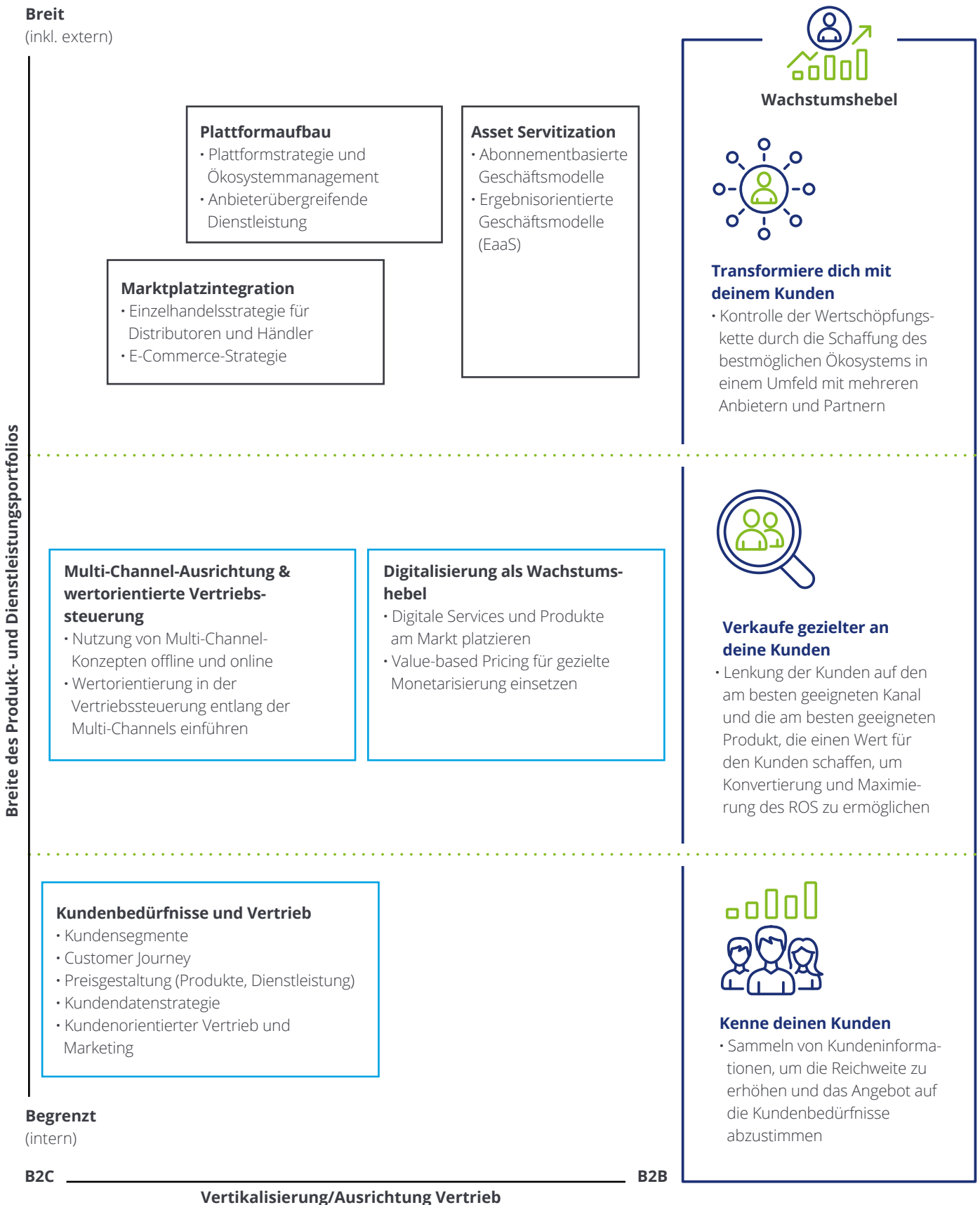
Investitionsgüterhersteller stehen Customer-Excellence-Ansätzen traditionell eher skeptisch gegenüber. Dabei wird oft erstaunlich ängstlich argumentiert: Die bisherige Vertriebsstruktur funktioniere doch, während neue Vertriebskanäle den bestehenden Vertrieb gefährden könnten – etwa weil Online-Kanäle neue Incentive-Strukturen erfordern oder weil Kannibalisierungsfahren drohen. Kurz:

Noch gewinnt das alte Team, warum also Veränderungen riskieren?

Gleichzeitig schreitet die digitale Welt voran, auch im Maschinenbau. Plötzlich gibt es B2B-Portale für Ersatzteile, Konkurrenz aus China und veränderte Kundenerwartungen – Bedrohungen überall. Und dann ist da noch die neue Softwarelösung im eigenen Angebot – mit der der Vertrieb nichts anfangen kann, also verkauft er sie einfach nicht.

An diesem Punkt, so sehen es die Expertinnen und Experten von Monitor Deloitte, stehen derzeit nicht wenige Maschinenbauer und fragen sich, was sie tun können. Die Optionen und Chancen sind vielfältig, aber auch die Risiken. Aus unserer Sicht ist es an der Zeit, ein unternehmensspezifisches Gesamtkonzept zu entwickeln, das Kundenzentrierung ganzheitlich denkt und die Konkurrenz zwischen Neumaschinenvertrieb und Service überwindet – von der Kundenansprache bis zu den Anreizstrukturen. Die Kanäle für den Vertrieb von Neumaschinen, Ersatzteilen, Service und Kundens Schulung müssen neu und einheitlich gedacht werden. Daher konzentriert sich dieser PoV darauf, wie Maschinenbauer ihre Kunden mithilfe eines Multi-Channel-Ansatzes zielgerichteter und effektiver betreuen können.

Abb. 2 – Strukturierung und Themencluster entlang der drei Wachstumshebel



Verkaufe gezielter an deine Kunden

Wie also kann ein ganzheitlich denkender Vertrieb zielgerichteter und effektiver verkaufen? Der Fokus muss hierbei nicht nur auf dem Neugeschäft liegen, sondern ebenso auf dem Bestandsgeschäft, der Maschinen-Lifecycle-Betreuung und der Kundenpflege sowie dem opportunistischen Einmalgeschäft. Aus unserer Erfahrung sind es vor allem die folgenden Prinzipien, die den Vertrieb so gestalten können, dass er sich auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden einstellt:

- Multi-Channel-Ausrichtung des Vertriebs mit dem Ziel, den Kunden in jeder Situation optimal zu erreichen bzw. von ihm erreicht zu werden
- Ein wertorientiertes Vertriebskonzept, das sich am Wert des Kunden orientiert
- Die feste Verankerung digitaler Services im Angebot, die die Multi-Channel-Ausrichtung mit Leben füllt
- Eine verbesserte Monetarisierung der eigenen (digitalen) Leistungen, bei der

möglichst wenige Produkte und Services „verschenkt“ werden, wie es derzeit bei sehr vielen digitalen Angeboten und Kundens Schulungen der Fall ist

Tab. 1 – Überblick über die Customer-Excellence-Fokusthemen für Hebel 2 „Verkaufe gezielter an deine Kunden“ sowie Bedarf pro Typ

Unternehmenstyp		1. Multi-Channel-Ausrichtung und wertorientierte Vertriebssteuerung		2. Digitalisierung als Wachstumshebel nutzen	
Geschäftsmodell (beispielhaft)	Kundenbasis	1.1 Multi-Channel-Konzepte	1.2 Wertorientierter Vertrieb	2.1 Digitale Services	2.2 Value-based Pricing
Standardisiertes Sortiment (z.B. Bohrmaschinen, elektronische Teile)	Viele Kunden, viele Standorte, oft externe Vertriebe	●●●●	●●●○	●●●○	●●○○
Serienmaschinen mit Variantenvielfalt (z.B. CNC-Maschine, Flurförderzeug, Pumpen etc.)	Viele Kunden, viele Standorte, oft Importeure fürs Auslandsgeschäft	●●●○	●●●●	●●●●	●●●●
Sondermaschinen (z.B. Chemie-Anlagen, Spezialpressen)	Wenige große Kunden, üblicherweise direkt betreut	●○○○	●○○○	●●●○	●○○○

●●●● = höchst relevant ○○○○ = wenig relevant

Multi-Channel-Ausrichtung und wertorientierte Vertriebssteuerung

Die Umsätze und Margen der Maschinenbauer geraten in Zeiten von Inflation und konjunkturellem Abschwung regelmäßig unter zyklischen Druck. Viele Kunden suchen dann nach kurzfristigen Lösungen, indem sie Prozesse optimieren, Kosten senken oder Investitionen zurückstellen. Die Nachfrage nach Neumaschinen sinkt, die Auftragsbücher der Maschinenbauer leeren sich. Diese Situation bedeutet aber auch: After Sales und Service werden für die Maschinenbauer noch wichtiger, denn sie leben im Konjunkturtal vor allem von stabilen Servicemargen. Gerade dann ist es entscheidend, den Vertrieb über die verschiedenen Kanäle durch optimiertes eingesetztes Kundenwissen wertorientiert zu steuern.

Grundlage hierfür ist die Umsetzung eines Multi-Channel-Konzepts, d.h. die Realisierung eines einheitlichen Multi-Channel-Vertriebsansatzes über den gesamten Lebenszyklus vom Neugeschäft über Ersatzteile und Service bis Software-Support. In der Praxis bedeutet dies, dass alle Vertriebsaktivitäten in einer ganzheitlichen Abstimmung über verschiedene Kanäle und explizit auch über den Online-Kanal durchgeführt werden. Daraus ergeben sich zwei Aufgaben,

die für die Umsetzung des Konzepts grundlegend sind: Erstens muss definiert werden, wie die traditionellen Kanäle auf der Angebotsseite mit ganzheitlichen und lebenslangen Angeboten für die Kunden zusammengeführt werden können. Zweitens muss sichergestellt werden, dass Neumaschinenvertrieb und Serviceorganisation am gleichen Strang ziehen, mit aufeinander abgestimmten Förder- und Anreizzielen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im zweiten Schritt gilt es, den Fokus auf die gerade in der aktuellen Abschwungphase relevanter werdende Vertriebseffizienz zu richten und eine Wertorientierung im Vertrieb zu etablieren. Das Ziel dieses Ansatzes, das angesammelte Kundenwissen in passgenaue Angebote umzusetzen und den Vertrieb entlang des Kundenwertes zu steuern, ist entscheidend für die Effizienz. Der Multi-Channel-Ansatz und die Umsetzung der Wertorientierung stellen die beiden zentralen Hebel dar.



Customer Journeys

Die Customer Journeys leiten den Kunden; sie führen ihn gezielt durch alle notwendigen Schritte bis zum Geschäftsabschluss – und bei Maschinenbauern darüber hinaus zu den für ihn bestgeeigneten Services. Dabei sollen Customer Journeys konsistent positive Schlüsselerlebnisse („Moments of Truth“) bei den Kunden schaffen. Im kundenzentrierten Denken und beim Aufbau eines Multi-Channel-Vertriebs sind Customer Journeys von grundlegender Bedeutung (siehe auch den ersten Point of View unserer Reihe).

Nun ist die „ideale Kundenreise“ bei Maschinenbauern oft wesentlich komplexer als bei klassischen Verbrauchsgüterherstellern und umfasst beispielsweise eine umfangreiche Informationsbeschaffung und Eignungsprüfung im Vorfeld, Angebotseinholung, Verhandlung und Abschluss, Maschinenaufstellung und Inbetriebnahme, Wartung und Fehlerbehebung und irgendwann vielleicht auch Verkauf und Neubeschaffung. Richtig verstanden ist die Customer Journey die Grundlage für die Optimierung der Betreuung des Kunden und ermöglicht über systematische Feedbackeinholung und durch Analyse über die sogenannte Customer Journey Map einen laufenden Verbesserungsprozess in Vertrieb und After Sales. Diese Maps helfen Maschinenbauern auch zu verstehen, welche digitalen Dienste monetarisiert werden könnten und sollten – nicht zuletzt, um das Kundenerlebnis deutlich zu verbessern. Gleichzeitig kann der Kunde im Multi-Channel-Setup unmittelbar entlang seiner Customer Journey gezielt gesteuert werden und z.B. stärker in Self-Services geführt werden.

Mit Customer Journeys Kunden lenken

Beispiel „Behebung von Performanceproblem“: Ein Maschinenbaukunde identifiziert ein Performanceverluste seiner Maschine und will dieses Problem beheben (lassen).



1. Maschinendatenanalyse (In Online-Plattform)

Der Kunde prüft die Performance der Maschine über die letzte Schicht nach Umrüstung und stellt einen Verlust im Durchsatz fest.



2. Handbücher (In Online-Plattform)

Über das Dashboard in der (online) Plattform erhält der Kunde direkten Zugriff auf die wesentlichen Handbücher und kann nach dem aufgetretenen Problem suchen.



3. How-to Videos (In Online-Plattform)

Innerhalb der online verfügbaren Handbücher werden dem Kunden „How-to Videos“ vorgeschlagen, die eine mögliche Fehlerbehebung veranschaulichen.



4. Servicetechniker-Chat (In Online-Plattform)

Nachdem auch die eigenständige Fehlerbehebung nicht zum gewünschten Erfolg führt, nutzt der Kunde die Chatfunktion der Plattform, um remote Hilfe durch einen Techniker zu erhalten.



5. Remote Servicetechniker (über online remote Service mit Video-Chat- oder Augmented-Reality-Unterstützung)

Der Techniker wird unmittelbar mit dem Kunden verbunden und kann über Video- oder Augmented-Reality-Funktionen den Kunden direkt anleiten das Problem zu beheben, ohne dass eine Anreise notwendig ist.



6. Serviceterminvereinbarung (über online remote Service)

Führt auch die remote Hilfe nicht zum gewünschten Erfolg führt und ein Servicetechniker-Einsatz notwendig wird, kann ein Termin direkt mit dem Kunden vereinbart werden und gleichzeitig die notwendigen Ersatzteile durch den remote Techniker bestellt werden.

Multi-Channel-Konzepte implementieren und nutzen

Die Grundidee von Multi-Channel-Konzepten ist es, Online und Offline so zu kombinieren, dass alle Zielgruppen mit ihren individuellen Bedürfnissen optimal angesprochen und bedient werden können. Das Set an Kanälen muss sich also nicht nur gut in die bestehenden (Vertriebs- und Service-)Strukturen einfügen. Die Kanäle müssen vor allem entlang der jeweiligen Customer Journey auf alle spezifischen Kundenzielgruppen und deren Bedürfnisse ausgerichtet werden – wie Produktionsleiter, IT-Abteilung, Inhouse-Techniker, Einkauf etc.

Multi-Channel bedeutet jedoch nicht, dass die traditionellen, persönlichen Ansprechpartner im Vertrieb und Service von den digitalen Kanälen vollständig ersetzt werden – im Gegenteil: Multi-Channel steht nicht für ein komplett digitales Geschäftsmodell, sondern für die Verbindung, Ergänzung und Erweiterung traditioneller Offline- durch neue, digitale Kanäle. Dabei schaffen Letztere häufig Effizienzen durch Self-Service-Portale – zum Beispiel, indem der Kunde benötigte Ersatzteile online einfacher bestellen kann als etwa per Telefon. Dadurch werden die persönlichen Vertriebskanäle entlastet und die Resource Zeit kann besser genutzt werden. Auch weitere Potenziale können durch ein integriertes Kanalkonzept besser ausgeschöpft werden, beispielsweise wenn der Vertrieb automatisch involviert wird, sobald der Service veraltete Maschinen erkennt

und meldet. Darüber hinaus können im Multi-Channel alle Prozesse idealerweise in jedem Kanal initiiert, fortgeführt oder abgeschlossen werden – zum Beispiel: Erstangebot online, Zweitangebot per Mail nach persönlichem Vertriebsbesuch, Abschlussverhandlung telefonisch, Nachbestellung online.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass im Multi-Channel alle Kanäle und alle Beteiligten aufeinander abgestimmt werden müssen – das betrifft zum Beispiel auch die Abläufe und Protokolle bei Verkaufsgesprächen und der Preisgestaltung. Das ist anfangs schwierig, fördert aber langfristig eine konsistente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Service.

Der Umgang mit und das Agieren im Multi-Channel erfordern Schulungen in Vertrieb und Service, zusätzliche Kompetenzen in der IT und einen unternehmensweiten Lernprozess – vor allem, wenn mit der Zeit KI-Elemente und Kalkulationshilfen die Vertriebsentscheidungen unterstützen und erfolgreiche Methoden der Kundenansprache ausprobiert und geteilt werden. Eine Deloitte-Umfrage¹ unter >50 Führungskräften von Industrieunternehmen zeigt, dass derzeit 74 Prozent der Teilnehmer über keinen harmonisierten Multi-Channel-Ansatz verfügen oder lediglich die Potenziale identifiziert haben, aber nur 35 Prozent glauben, dass sie ihr Multi-Channel-Potenzial bereits ausschöpfen.

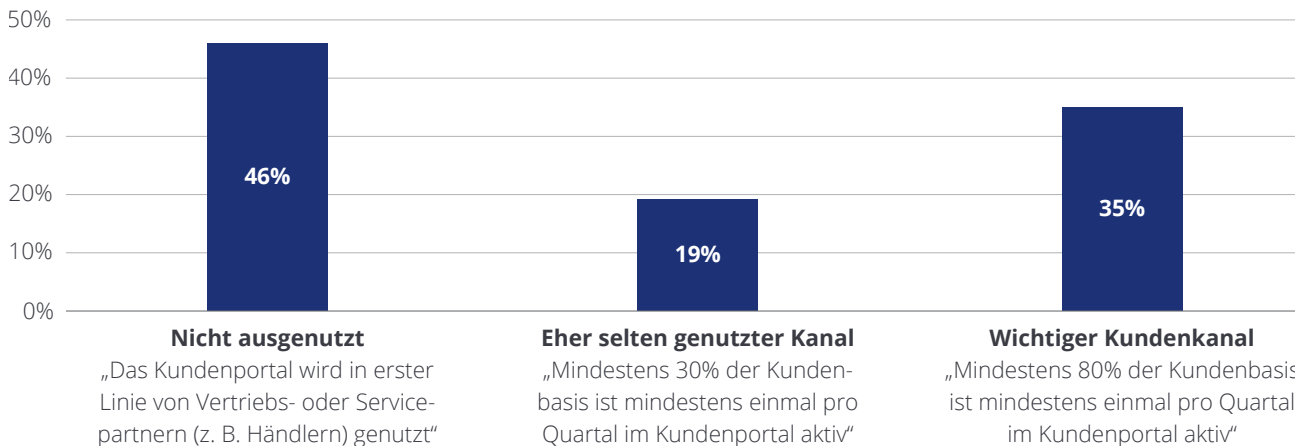
Abb. 3 – Umfrageergebnisse Customer Excellence: Multi-Channel-Ausrichtung



Digitales (Kunden-) Portal

35 % der Teilnehmenden haben **digitale Portale mit hoher Kundeninteraktion**

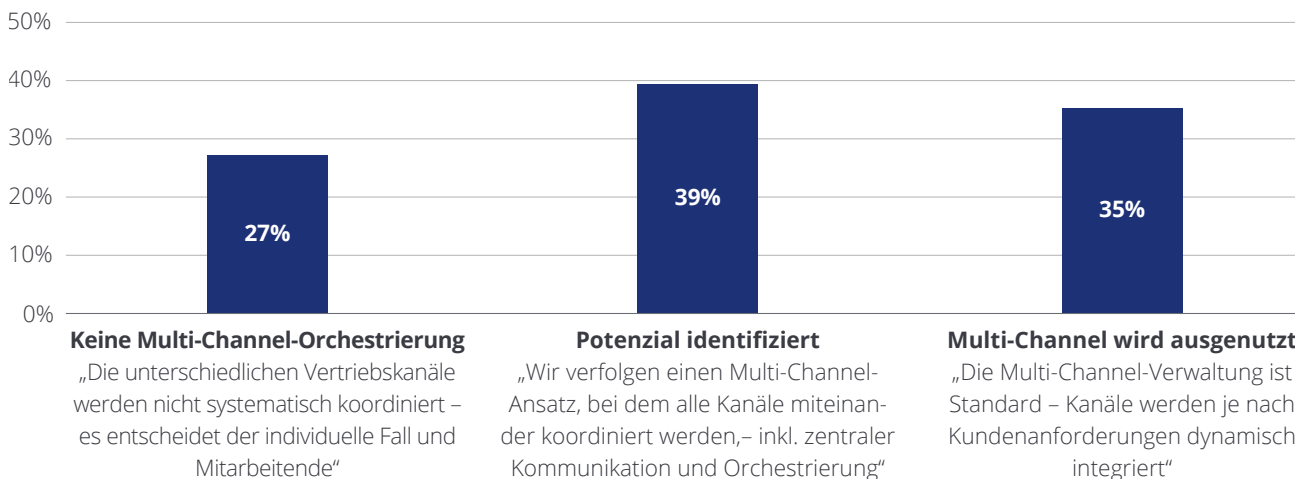
Wie würden Sie die Rolle von Vertriebsportalen in Ihrer aktuellen (digitalen) Kundenansprache beschreiben?



Multi-Channel- Kundenfokus

Drei von vier Teilnehmenden **nutzen** das Potenzial **von Multi-Channel-Konzepten effektiv.**

Haben Sie für spezielle Kundensegmente ein Kanalkonzept entwickelt, das festlegt, wie Sie was über welchen Kanal verkaufen?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022 (Befragung bei n>50 Führungskräfte von Industrieunternehmen; nicht repräsentativ)

Noch Potenzial bei digitalen Kanälen und Multi-Channel-Konzepten

Eine aktuelle Deloitte-Umfrage² zeigt, dass derzeit etwa ein Drittel der herstellenden Unternehmen erfolgreiche digitale Kundenportale betreibt. Hier kann der Kunde zum Beispiel seine Monitoring-Daten einsehen, Ersatzteile und Accessoires bestellen oder

Serviceanfragen stellen. Ein weiteres Drittel der Unternehmen hätte zwar das Potenzial für ein erfolgreiches Kundenportal, nutzt es aber bisher nicht. Hingegen hat erst ein Drittel der befragten Unternehmen einen Multi-Channel-Ansatz etabliert und hebt dessen Potenziale.

² Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022 (Befragung bei n>50 Führungskräfte von Industrieunternehmen; nicht repräsentativ)

Je nach strategischer Zielsetzung können Bedeutung und Nutzung der einzelnen Kanäle in einem Multi-Channel-Konzept sehr unterschiedlich ausgerichtet sein. Viele Maschinenbauer haben aktuell dem digitalen Online-Kanal nur eine untergeordnete Rolle zugewiesen und bedienen die wichtigen Kundenbedürfnisse bevorzugt über direkte Kanäle. Aus Sicht von Monitor Deloitte eignet sich der Online-Kanal jedoch besonders gut, um qualifizierter und schneller auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. Hinzukommt, dass die Expertinnen und Experten im Kundenunternehmen mit interessanten Inhalten zum regelmäßigen Besuch des Portals aufgefordert werden können und so der Kontakt gut gehalten werden kann. Daher ist es sinnvoll, den Online-Kanal aktiv bei den Kunden zu positionieren.

Abb. 4a – Exemplarische Übersicht der Kanäle im Multi-Channel-Ansatz (variiert individuell)

Kundenkontakt (I)		Kunde (II)	Werbekanal (III)	
Kontakt via zentrale Maßnahme	Direktvertriebs-Kampagne (mit direktem Angebot)	Händler Bestands-Kunde	Persönl. Kontakt	
			Brief	
	Türöffner-Kampagne (ohne Angebot)	Direkt Bestands-kunde	E-Mail	
			Telefon	
		Händler Neukunde	Social Media	
			Suchmaschinen-Marketing	
		Direkt Neukunde	Vergleichsportale	
			Markenhomepage	
		Kontakt via Händler-Maßnahme	Partner Kunde	Kundenportal
				Sonstige Online Werbung
Interessant	Printwerbung			
	Radio/TV			
Kontakt via Initiative Kunde	Interessant	Sonstige		
		Kein Werbekanal/ Maßnahme		

Abb. 4b – Exemplarische Übersicht der Kanäle im Multi-Channel-Ansatz (variiert individuell)




Kontaktkanal (IV)	Lead (V)	Angebot (VI)	Abschlusskanal (VII)	Abschluss (VIII)	Betreuung (IX)	
Persönl. Kontakt	Lead-System ¹	Beratung	Händler	Abschluss	Direkte Betreuung	
Brief						
E-Mail						
Telefon		Outbound Anruf	(Weiteres) Angebot	Vor Ort	Händlerbetreuung	
Video Call						
Live Chat						
Social Media		Zugriff Direkt-Kanäle	Kein (weiteres) Angebot	Mobil	Kein Abschluss	
Vergleichsportale						
WhatsApp						
Markenhomepage		Keine Aktion	Kein (weiteres) Angebot	Sonstiges	Kein Abschluss	Keine Händlerbetreuung
Marketplaces						
Händlerhomepage						
Kundenportal	Kein Lead aus Lead-System	Kein (weiteres) Angebot	Kein Antrag	Kein Abschluss	Keine Händlerbetreuung	
Sonstige						
Kunde sucht keinen Kontakt						

¹ Lead definiert als vom Kunden geäußelter Kontaktwunsch unter Angabe von Name und Kontaktdaten, der in Leadmanagement System eingetragen worden ist

Ein Multi-Channel-Projekt ist durchaus anspruchsvoll und bedarf sorgfältiger Überlegungen. Entwicklung und Umsetzung einer entsprechenden Strategie müssen sich erstens für den Maschinenbauer objektiv lohnen, zweitens für die Kunden attraktiv sein und drittens mit den vorhandenen Mitteln und der bestehenden Mannschaft im Alltag umsetzbar sein. Neue Prozesse, Rollen

und Steuerungsmechanismen müssen eingeführt, Vertriebs- und Serviceteams für das Projekt gewonnen und geschult werden. Schließlich muss das Online-Angebot geplant und umgesetzt werden, das wiederum auf Daten aus anderen Teilen des Unternehmens zugreifen muss, was ebenfalls eine geeignete Architektur erfordert.

Tab. 2 – Das können Maschinenbauer durch einen integrierten Multi-Channel-Vertrieb erreichen

		
Verbesserungspotenzial	Einschätzung Potenzial	Wo kommt es her?
Umsatzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • 10–20% 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielteres Targeting der Kunden über die Kanäle • Optimierung des Kundenerlebnisses durch integrierte Kanäle • Datenbasierte Angebote bis zu „Next Best Offers“ erhöhen Cross-/Up-Selling-Potenzial
Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • 5–10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Zeit pro Mitarbeiter/in und Touchpoints zwischen Vertriebsmitarbeiter/in und Kunden • Übernahme von Tasks durch den Kunden in Self-Service (z.B. online)

Use-Case-Beispiel von Monitor Deloitte



Situation

Ein marktbeherrschendes Unternehmen im Bereich industrieller Haushaltsprodukte stand vor der ehrgeizigen Herausforderung, sein Geschäftsmodell auf einen kundenorientierten Multi-Channel-Ansatz auf globaler Ebene umzustellen. Der Plan, der zwölf Marken und 100 Länder über einen Zeitraum von etwa drei Jahren umfasste, zielte darauf ab, die direkte Interaktion mit den Kunden zu verbessern und das Geschäft durch integrierte Online- und Offline-Kanäle erheblich auszuweiten. Darüber hinaus sollten Kundenzufriedenheit und -bindung durch eine ganzheitliche Betrachtung des Kundenerlebnisses verbessert werden. Die Komplexität des Geschäfts des Kunden, seine sich schnell entwickelnde Organisation gepaart mit komplexen Altsystemen und minimaler Erfahrung in der Entwicklung einer skalierbaren Multi-Channel-Plattform stellten jedoch eine große Herausforderung dar.



Lösung

Monitor Deloitte empfahl eine zweistufige Strategie für die anfängliche Entwicklung der zentralen Multi-Channel-Plattform. Der erste Schritt bestand in einer umfassenden Sondierungsphase, um die Vision zu verfeinern, Geschäftsanforderungen zu entwickeln, Architekturen zu entwerfen, Anbieter auszuwählen sowie Transformation und Umsetzung vorzubereiten. Der nächste Schritt konzentrierte sich auf die eigentliche Implementierung der Multi-Channel-Plattform, um sicherzustellen, dass unser Kunde seine Kunden nahtlos über Online-Plattformen, per E-Mail oder SMS, über Callcenter und in Geschäften bedienen kann.



Impact

Mithilfe eines agilen Implementierungsmodells ermöglichte Monitor Deloitte die Integration mehrerer Plattformen wie SAP Hybris Commerce, AEM und Adobe Target, um ein maßgeschneidertes CMS und eine veraltete E-Commerce-Engine zu ersetzen. Darüber hinaus unterstützte Monitor Deloitte die Entwicklung, Spezifikation und Implementierung der MuleSoft-Anypoint-Plattform für die nahtlose Integration mit bestehenden Systemen wie SAP ERP, SAP MDM, Salesforce, Microsoft Dynamics, Okta und maßgeschneiderten Lösungen für Kundenservice, Lagerverwaltung und Reporting. Das Ergebnis ist eine vollständig Cloud-basierte, integrierte Plattform, die digitales Marketing, Product Content Management, Digital Asset Management, Digital Commerce und Auftragsmanagement ermöglicht. Die erfolgreiche Einführung dieser Plattform dient weiterhin als Grundlage für andere Marken und Märkte auf ihrem Weg zur digitalen Transformation.

Wertorientierung in der Vertriebssteuerung einführen

Wertorientierung ist ein mehrdimensionales Konzept der Vertriebssteuerung, das auf den Kundenwert und den entsprechend optimierten Ressourceneinsatz in Vertrieb und Service ausgerichtet ist. In vielen Maschinenbauunternehmen sind wenige werthaltige Kunden für 70 bis 80 Prozent des Umsatzes verantwortlich und rechtfertigen nicht nur eine aufwendigere Kundenbetreuung, sondern auch weitergehende Initiativen wie z.B. eine gemeinsame Entwicklungsarbeit. Dabei handelt es sich nicht nur um bloße Key Accounts: Diese Kunden weisen – auch aufgrund der Phase im Produktlebenszyklus, in der sich die eingesetzte Maschine befindet – ein darüberhinausgehendes Wertpotenzial für den Maschinenbauer auf. Die Etablierung eines Konzepts der Wertorientierung in der Vertriebssteuerung folgt daher immer zwei Komponenten.

Bestimmung des Kundenwertes

Hier geht es um die Steuerung des Kundenportfolios nach Werthaltigkeit im Sinne von margenstarken Kunden, aber auch Wachstums-, Prestige-, Pilotprojekt-, Opportunitätskunden etc. Als wertvoll erkannte Kunden müssen intensiver betreut werden als weniger wertvolle und ihre Bedürfnisse stärker in die zukünftige Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einfließen. Die Bestimmung des Kundenwertes darf dabei nicht einer einfachen A-B-C-Segmentierung folgen, sondern umfasst weitere Parameter, wie z.B. das Maschinenalter und das daraus abgeleitete After-Sales-Potenzial, die über ein CRM dem Vertriebs- bzw. Servicemitarbeiter/in als Information zur Verfügung gestellt werden.

Angepasster, optimierter Ressourceneinsatz

Schließlich geht es darum, die eigenen Talente in Vertrieb und Service bestmöglich einzusetzen. Ziel ist es, die wertvollsten Ressourcen auf die wertvollsten Kunden und die wertschöpfenden Aktivitäten zu konzentrieren. Weniger wertschöpfende Vertriebs- und Serviceaktivitäten werden dagegen automatisiert oder über einen anderen Kanal abgewickelt – zum Beispiel durch Ersatzteil-Self-Service über den Online-Shop.

Wertorientierung kann dabei wörtlich genommen werden – das Thema Wert ist wie ein Kompass, an dem ein Maschinenbauer Schritt für Schritt ...



... seine Angebote auf die Schaffung von hohem Mehrwert für seine werthaltigen Kunden(gruppen) fokussiert (z.B. durch automatisierte Vorschläge für Ersatzteile oder Neugeräte),



... seinen Vertrieb ertüchtigt, den Kunden diese Wertschaffung aufzuzeigen und zu verkaufen (z.B. durch die Errechnung einer Ersparnis bei jetzigem Ersatzteilaustausch),



... seine Preise an klar nachweisbaren Werten ausrichtet, die für den Kunden geschaffen werden (z.B. im Abgleich mit den Ersparnissen des Kunden),






... seinen Vertriebsressourceneinsatz auf werthaltige Tätigkeiten und Kunden ausrichtet (z.B. durch die gezielte Ansprache der Kunden und Nachverfolgung durch den Vertrieb).

Die wertorientierte Sicht zeigt, wo Umsätze gesteigert und Margen verbessert werden können (z.B. durch neue digitale Services, verstärkte Vertriebsanstrengungen und stärker wertorientiertes Pricing), aber auch wo Kosten gesenkt werden sollten (z.B. durch Service-Automatisierung, Kunden-Self-Service und Ersatzteil-Bundles). Sie zeigt auch auf, wo der Kundennutzen hoch ist und wo das eigene Angebot für den Kunden weniger attraktiv ist. Für diese Fälle können dann geeignete Lösungen gesucht und umgesetzt werden.

Mit einer wertorientierten Vertriebssteuerung werden die Potenziale des Multi-Channel-Vertriebs nicht nur sichtbar, sondern auch in messbaren Erfolg umgesetzt. Die Mehrheit der Maschinenbauer steuert ihren stark vom Direktvertrieb geprägten Vertrieb aktuell häufig noch auf Basis historischer Umsatzdaten oder gar persönlicher Kundenbeziehungen. Monitor Deloitte sieht hier ein enormes Potenzial, den Vertrieb nicht nur effizienter auszurichten, sondern vor allem den Fokus der Vertriebsmannschaft auf a) wahrscheinlichere (Kauf-)Abschlüsse und b) höhere Potenziale zu fokussieren.

Aktuelles Kundenwissen ist ein Muss im Multi-Channel
 Grundlage für die wertorientierte Vertriebssteuerung ist eine ständig aktualisierte Kundendatenbank bzw. ein CRM-System. Hier wird alles, was über den Kunden bekannt ist, übersichtlich und leicht auffindbar festgehalten – ganz oben steht der Status aller aktuellen Aufträge und Verträge, Bestellungen und Serviceanfragen des Kunden und wer auf beiden Seiten dafür zuständig ist. Ein Kundeneintrag sollte aber noch mehr enthalten, z.B. Historie der Zusammenarbeit, zuständige Key-Accounter, Umsätze und Erträge mit dem Kunden, Probleme, Standorte, welche Maschinen wo, wofür und wie eingesetzt werden, Servicenutzung in der Vergangenheit, Bedeutung des Kunden in der Vertriebsregion usw. Natürlich wird es viele Kunden geben, über die wenig bekannt ist – weiße Flecken auf der Kundenlandkarte, die sich in den nächsten Jahren füllen sollten. Siehe dazu auch den ersten PoV unserer Serie: „Customer Excellence für Maschinenbauer – Kenne deinen Kunden“.

Tab. 3 – Das können Maschinenbauer durch einen wertorientierten Ansatz erreichen

 Verbesserungspotenzial	 Einschätzung Potenzial	 Wo kommt es her?
Umsatzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • 10–15% 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf relevante Angebote, die sich aus Kundeninformationen ableiten • Aktive Ansprache der Kunden zum relevanten Zeitpunkt
Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • 15–20% 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Steuerung des Vertriebs nach Wert des Kunden • Entlastung des Vertriebs von weniger wertbehafteten Aufgaben und Tätigkeiten • Gezielte Kanalsteuerung auch z.B. in Self-Services

Digitalisierung als Wachstumshebel nutzen

Viele Maschinenbauer stehen noch am Anfang und zögern noch, in digitale Geschäftsmodelle oder Produkte zu investieren. Dies liegt zum einen an fehlenden internen digitalen Kompetenzen und Kapazitäten und zum anderen an einer häufig sehr dezentralen Organisation dieser Ressourcen. Aber auch der Vertrieb stellt häufig einen Engpass dar, da dieser auf den Verkauf von greifbaren Produkten und nicht von komplexer Software trainiert ist. Das Problem liegt häufig in der fehlenden Fähigkeit, dem Kunden den Mehrwert der Softwarelösung zu vermitteln und gleichzeitig neue Pricing-Mechanismen zu etablieren. Die Folge: Selbst viel diskutierte digital getriebene Themen wie Predictive Maintenance sind bisher selten. Umso wichtiger ist es, jetzt die Weichen für das Geschäft mit digitalen Assets zu stellen und den eigenen Vertrieb konsequent darauf auszurichten. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, warum eine Fokussierung auf digitale Produkte und Dienstleistungen notwendig ist und wie das Problem der Monetarisierung angegangen werden kann.

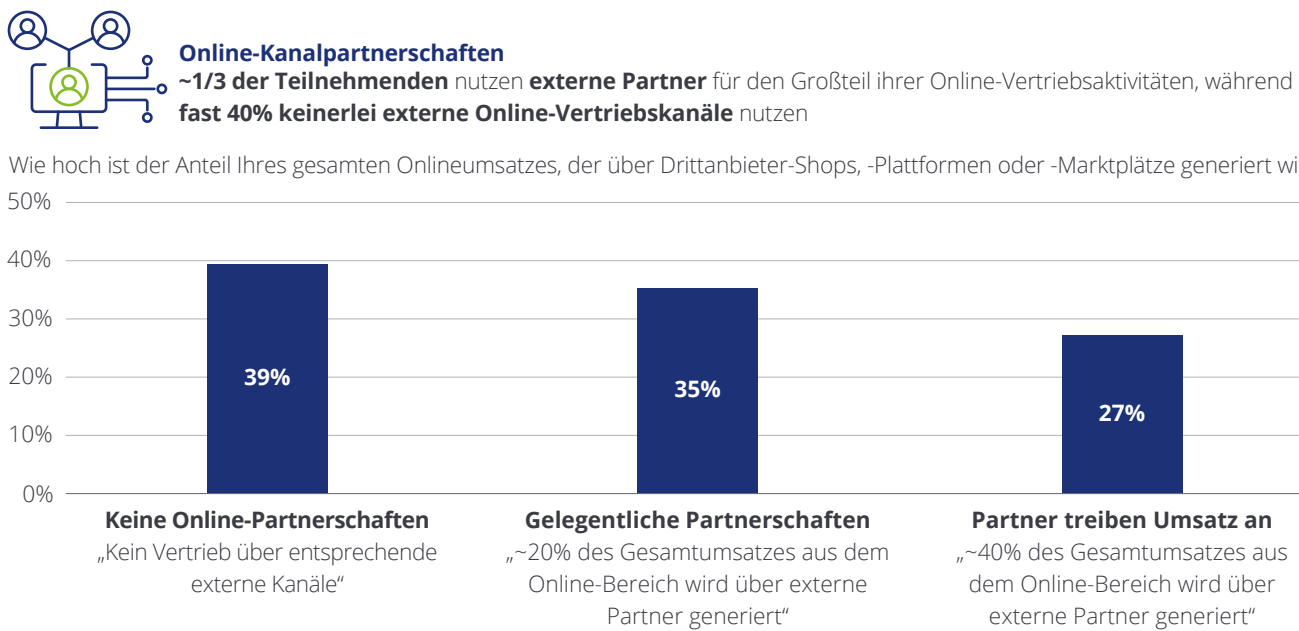
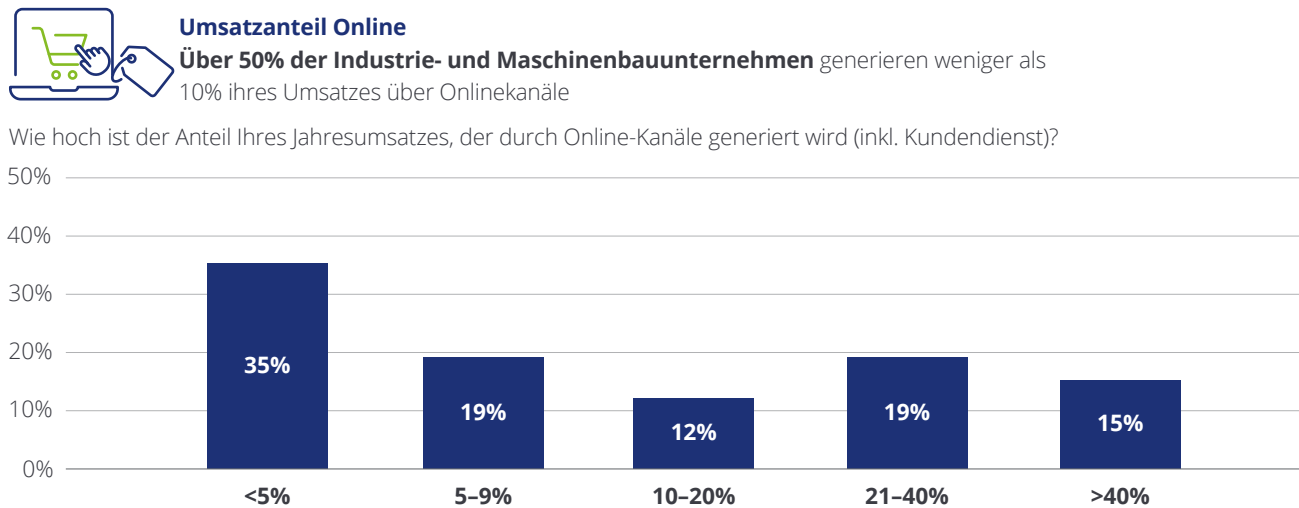
Digitale Services und Produkte am Markt platzieren

Der Service ist für die Umsatzstärke des europäischen Maschinenbaus als Ertrags säule und zur Stabilisierung der Konjunktur unverzichtbar. Mit der Digitalisierung hat er einen weiteren Schub an zusätzlichen Dienstleistungspotenzialen erfahren. Von der Fernüberwachung und -wartung über Problemlösungs- und Optimierungsprogramme bis hin zur digital unterstützten Fehlererkennung und -behebung sind viele innovative digitale Dienstleistungen denkbar, die aber bisher von den wenigsten Maschinenbauern auch nur ansatzweise umgesetzt werden. Diese Möglichkeiten müssen jedoch genutzt werden, um einerseits den Ertrag zu steigern und andererseits die Kundenbindung zu verbessern.

Die Inanspruchnahme digitaler Service ist nicht direkt an Technikerstunden gebunden und sie können – einmal eingerichtet – kostengünstig skaliert werden. Darüber hinaus ermöglichen sie, nah an den Kunden zu bleiben und schnell zu agieren, was

deren Wertschätzung erhöhen kann. Dies macht digitale Dienstleistungen zu einem der vielversprechendsten Wachstumsbereiche der Branche. Die meisten Maschinenbauer entscheiden sich für eine kostenlose digitale Servicebasis, wie z.B. online verfügbare Handbücher. Der nächste einfache Schritt ist – meist ebenfalls kostenlose – Checklisten, Wartungstipps, Fehlerbehebungsassistenten etc. Ab einem gewissen Zeitpunkt müssen diese Services allerdings auch für Umsatz sorgen – und hier sind die meisten Unternehmen bezüglich einer angemessenen Vorgehensweise noch unsicher (siehe Abschnitt „Value-based Pricing für gezielte Monetarisierung einsetzen“).

Abb. 5 - Umfrageergebnisse Customer Excellence: Digitaler Vertriebskanal



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022 (Befragung bei n>50 Führungskräfte von Industrieunternehmen; nicht repräsentativ)

Vorreiter zeigen, was digitale Services können

Einer aktuellen Deloitte-Umfrage³ zufolge erwirtschaften zwei Drittel der befragten Maschinenbauer weniger als 20 Prozent ihrer Umsätze über digitale Kanäle, und die Hälfte von diesen verdient online praktisch gar nichts. „Online“ ist also noch kein zentraler Umsatztreiber für die Mehrheit der Unternehmen, obwohl eine Reihe von Vorreitern gut damit verdient. Online-

Partnerschaften – in der rein digitalen Welt oft erfolgsentscheidend – sind nur für ein gutes Viertel der herstellenden Unternehmen wichtig, die meisten kommen ganz ohne aus. Etablierte Organisationen, die von einem Online-Partnervertrieb zu einem Online-Direktvertrieb wechseln, können ohne Partner oft bessere Margen erzielen.

³ Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022 (Befragung bei n>50 Führungskräfte von Industrieunternehmen; nicht repräsentativ)

Umsatz- und ertragsrelevant sind vor allem solche digitalen Dienstleistungen, die das einzigartige Know-how des Unternehmens nutzen und dem Kunden messbare Vorteile wie Arbeitersparnis oder Effizienzgewinne bringen; dies sind in der Regel Maschinenbedienungsstipps, Problemlösungen, Prozess- und Produktionswissen sowie Maschinendatenauswertungen und Monitoring-Dienstleistungen (sofern die Maschinen beim Kunden online sind). In diesem Bereich sind die interessantesten Zukunftslösungen für digitale Services zu erwarten.

Langjährige Themen wie „X-as-a-Service“ und „Predictive Maintenance“ haben sich aus unserer Sicht auch deshalb noch nicht breit durchgesetzt, weil sie ohne Integration in eine ganzheitliche Customer Journey und ohne Kanalharmonisierung im Rahmen eines Multi-Channel-Konzepts nicht innerhalb der bestehenden Organisation verkauft werden können. Einerseits muss der Kunde gezielt zu den für ihn richtigen Serviceprodukten geführt werden – dies zu erkennen ist Aufgabe der Customer-Journey-Analyse. Andererseits müssen Neumaschinenvertrieb, Ersatzteilgeschäft und Serviceorganisation beim Vertrieb komplexer Serviceprodukte gleichberechtigt zusammenarbeiten, was z.B. eine gezielte Incentivierung erfordert – dies ist Aufgabe der Kanalharmonisierung.

Künftige Predictive-Maintenance-Konzepte könnten – um einige Parameter erweitert – zu Sustainable Maintenance und Teil des Nachhaltigkeitsreportings werden. Und tatsächlich können Chatbots schon heute teure Technikerstunden in der Service-Hotline einsparen, insbesondere bei sich wiederholenden Anfragen. Vor allem künstliche Intelligenz wird dem digitalen Maschinenservice zusätzlichen Schub verleihen. Wir bei Monitor Deloitte sehen verschiedene Use Cases von Generative AI als vielversprechend auch für den Maschinenbau an (siehe auch [Generative AI Dossier](#) von Deloitte):



1. Asset Maintenance Planning

Die Instandhaltungsplanung trägt dazu bei, einen vorzeitigen Ausfall von Anlagen, kostspielige Reparaturen und Ersatzbeschaffungen zu verhindern und die Lebensdauer einer Anlage zu verlängern. Angesichts kurz- und langfristiger Einschränkungen und Faktoren können Wartungspläne und die nachfolgenden Prozesse geändert werden, um sie an die Produktion anzupassen, um auf die Verfügbarkeit von Ressourcen zu reagieren oder um unerwartete Ereignisse zu berücksichtigen. Die Änderung von Instandhaltungsplänen kann jedoch kostspielig und arbeitsintensiv sein.



3. Virtual Field Assistant for Engineers




Techniker arbeiten manchmal in abgelegenen oder schwierigen Umgebungen und sind regelmäßig mit Informationsproblemen konfrontiert, z.B. mit fehlenden Handbüchern oder der Notwendigkeit, die Ursache eines Problems zu lokalisieren. Daher kann es vorkommen, dass Ingenieure nach weiteren Anleitungen suchen und zu einem späteren Zeitpunkt an den Einsatzort zurückkehren müssen.



2. Site Design Generation

Die Standortplanung ist ein mehrstufiger, iterativer Prozess zur Optimierung von Kosten, Effizienz und Sicherheit, aber auch ein teures und zeitaufwendiges Unterfangen, an dem zahlreiche Beteiligte und externe Spezialisten beteiligt sind. Die Standortplanung kann Erhebungen an abgelegenen, manchmal ungünstig wirkenden Orten erfordern. Die Vorhersage von kurz- und langfristigen Auswirkungen erfordert die Bewertung einer Vielzahl von Faktoren, und standortspezifische Aktivitäten wie topologische und geologische Vermessungen können arbeitsintensiv und teuer sein.

Tab. 4 – Das können Maschinenbauer durch digitale Wachstumshebel erreichen

		
Verbesserungspotenzial	Einschätzung Potenzial	Wo kommt es her?
Umsatzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • 20–30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Monetarisierung von Value-add-Software-lösungen • Schaffung von Transparenz über Daten für die Kunden • Performance-basierte Garantien über Maschinen Monitoring (OEE)
Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • < 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Konnektivität erlaubt Rückschlüsse und dient wiederum der Vertriebssteuerung

Use-Case-Beispiel von Monitor Deloitte



Situation

Ein internationales Automatisierungsunternehmen, das für sein stetiges Umsatzwachstum, hauptsächlich durch Akquisitionen, bekannt ist, sah sich mit einer Stagnation des organischen Wachstums konfrontiert. Es erkannte die Notwendigkeit der Digitalisierung, um das Geschäftswachstum voranzutreiben, wie in der aktualisierten Unternehmensstrategie dargelegt. Aus dieser ging jedoch nicht hervor, wo man beginnen und worauf man sich konzentrieren sollte. Um die Strategie in einen umsetzbaren Plan umzuwandeln und die Digitalisierungsbemühungen des Unternehmens zu beschleunigen, wandten sich die Verantwortlichen an Deloitte.



Lösung

Monitor Deloitte führte eine umfassende Bewertung des digitalen Reifegrads des Unternehmens durch und entwickelte einen Zielzustand der Digitalisierung für jede operative Funktion an mehr als 15 Standorten. Dieser Ansatz basierte auf ausführlichen Kundeninterviews, Wettbewerbsanalysen und intensiven Teamworkshops. Darüber hinaus entwickelte Monitor Deloitte einen umfassenden Business Case, um die Auswirkungen der vorgeschlagenen Digitalisierungsaktivitäten auf Umsatz und Gewinn des Unternehmens zu bewerten. Damit wurde der Weg geebnet, um Gewissheit über das Potenzial der digitalen Initiativen zu erlangen. Durch die Fokussierung auf klare Werthebel und Kundenorientierung war Deloitte in der Lage, eine gründliche Umsetzung auf Basis der Digitalisierungsroadmap voranzutreiben.



Impact

Das Unternehmen verzeichnete positive Ergebnisse als Folge des Projekts. Es trug zu einer signifikanten Umsatzsteigerung (15–20%) bei und reduzierte gleichzeitig die Kosten für Beschaffung (8–10%) und Entwicklung (8–12%). Darüber hinaus konnte das Unternehmen seinen Produktionsdurchsatz um 4–6 Prozent steigern. Dieses Projekt veranschaulicht die Stärke und Notwendigkeit der Digitalisierung als wichtiger Wachstumsmotor im Industriesektor und unterstreicht damit ihre Bedeutung für andere Unternehmen in ähnlichen Situationen.

Value-based Pricing für gezielte Monetarisierung einsetzen

Auf Basis der Wertorientierung (siehe Abschnitt „Wertorientierung in der Vertriebssteuerung einführen“) müssen schließlich neue Preise, die auf dem geschaffenen Kundenmehrwert basieren, kalkuliert und in der Praxis durchgesetzt werden. Traditionelle Pricing-Ansätze wie Cost-plus Pricing oder Competitive Pricing funktionieren hier nicht mehr. Sinnvoll ist hingegen der Economic-Value-Ansatz (Value-based Pricing). Danach entspricht der Mindestpreis eines Produktes oder insbesondere eines digitalen Dienstes den Herstellungs- und Vertriebskosten des Anbieters (Kostendeckung), der Höchstpreis dem vom Käufer wahrgenommenen Wert. Ein für beide Seiten maximal fairer Preispunkt liegt demnach etwa in der Mitte. Marktschwankungen müssen auch bei

wertbasierten Modellen berücksichtigt werden - in konjunkturellen Abschwungphasen, wenn die Preise für Neumaschinen sinken, verschiebt sich auch die Kundensicht, was als günstig oder teuer empfunden wird.

Der Pricing-Ansatz basiert auf der aktiven Befragung von (potenziellen) Kunden. Zwar ist dies im B2B-Umfeld schwieriger als bei Konsumentenbefragungen, jedoch kann auch eine kleinere Stichprobe ausreichen, um den Perceived Value der Kunden zu quantifizieren. Dies bietet auch die Möglichkeit, nicht nur den Wert der Leistung, sondern auch das gewünschte Monetarisierungsmodell zu testen und Kerntreiber für die Kunden zu identifizieren.

Für Maschinenbauunternehmen stellt der Weg zur Monetarisierung digitaler Produkte

und Dienstleistungen eine besondere Herausforderung dar. Häufig herrscht die Meinung vor, dass Kunden nicht bereit sind, für digitale Angebote zu bezahlen. Unsere Befragung⁴ zeigt, dass insbesondere digitale Lösungen nur bei knapp einem Fünftel der Teilnehmer einen signifikanten Umsatzbeitrag leisten. Unsere Erfahrungen – auch aus anderen B2B-Sektoren und Branchen – und die sich abzeichnenden Trends deuten jedoch auf das Gegenteil: Kunden sind bereit zu zahlen, wenn sie in den Leistungen einen klaren Mehrwert erkennen. Mehr noch: Die Erfahrung aus vielen unserer Projekte zeigt, dass ein Kunde, der weiß, dass er deutlich mehr profitiert, als er bezahlt, ein überzeugter und treuer Kunde ist. Erfolgreich monetarisierte Dienstleistungen erhöhen also die Kundenbindung!

Abb. 6 – Value-based Pricing Ansatz

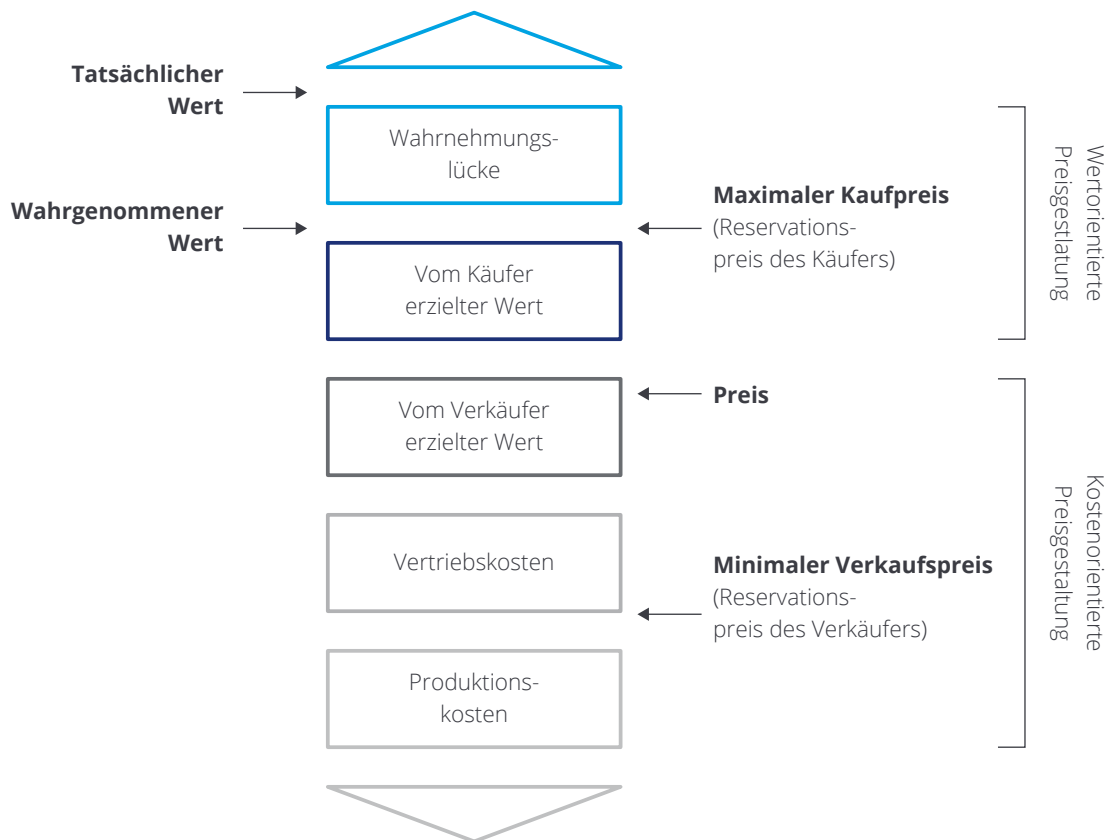


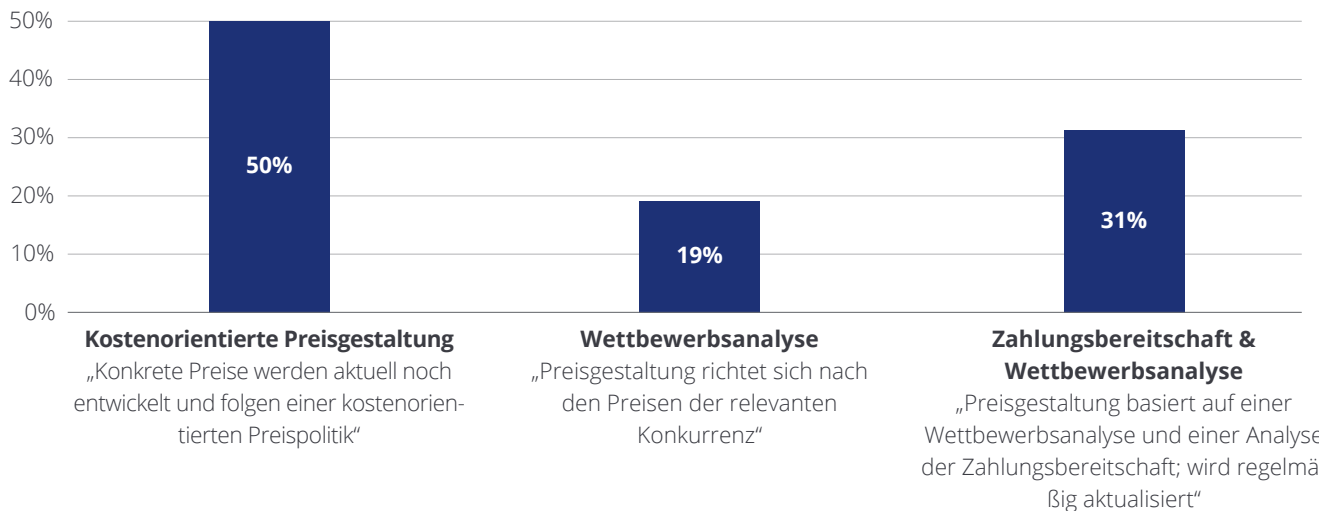
Abb. 7 - Umfrageergebnisse Customer Excellence: Monetarisierung digitaler Produkte



Marktorientierte Preisgestaltung

Die **kostenorientierte Preisgestaltung** ist weiterhin der führende Preisbildungs-mechanismus; allerdings haben **~30%** begonnen, für die Preisbildung auf eine Kombination aus Wettbewerbsanalyse und **Zahlungsbereitschaft** zu setzen

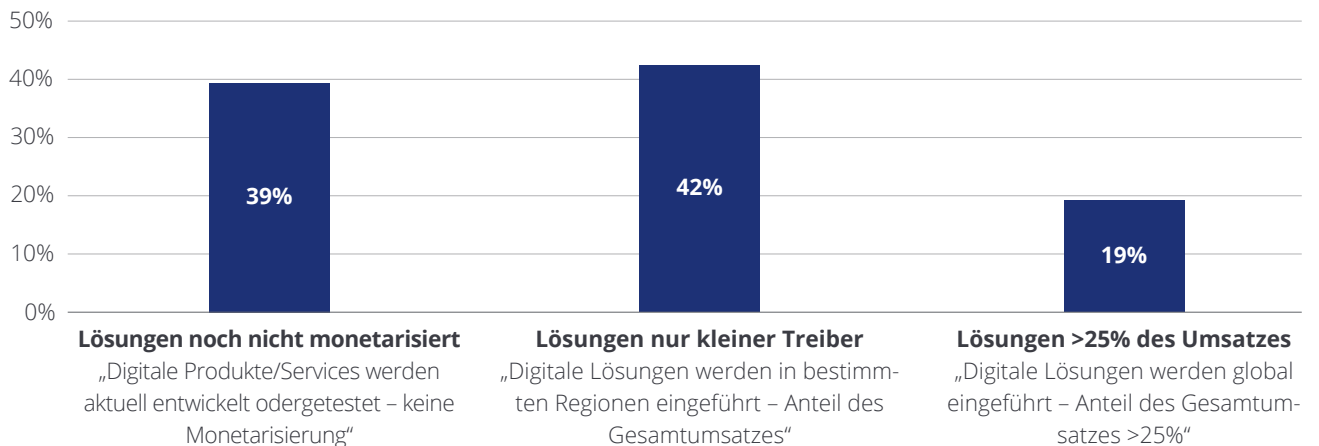
Wie legen Sie aktuell den Preis Ihrer digitalen Produkte/Dienstleistungen fest?



Monetarisierung digitaler Produkte

Die **Monetarisierung** digitaler Produkte und Services **hat** für **über 80% der Teilnehmenden** keine bzw. nur eine **geringe Bedeutung für den Umsatz**

Inwiefern monetarisieren Sie Ihre digitalen Produkte/Dienstleistungen bereits (z. B. Zustandsüberwachung, vorausschauende Instandhaltung)?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022 (Befragung bei n>50 Führungskräfte von Industrieunternehmen; nicht repräsentativ)

Digitale Services sind schon heute ein großes Thema

Eine aktuelle Umfrage von Deloitte unter Maschinenbauunternehmen zeigt, dass etwa 40% der befragten Unternehmen

heute digitale Services kostenfrei anbieten. Auch wenn hingegen etwa 60 Prozent digitale Lösungen an ihre Kunden bereits verkaufen, sind diese bei über der Hälfte dieser Unternehmen nur ein geringer Werttreiber.

Den konkreten Mehrwert der Maschinen und des Maschinenservice für jeden Kunden sauber herauszuarbeiten und zu quantifizieren, ist sicher nicht einfach. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Weg zur Monetarisierung von Maschinen und Dienstleistungen zwar steinig, aber langfristig sinnvoll und in vielen Fällen sogar notwendig ist, um ein anspruchsvolles und zeitgemäßes Dienstleistungsangebot entwickeln und offerieren zu können. Insbesondere digitale Dienstleistungen und Produkte werden in Zukunft einen immer höheren Wertanteil an der Gesamtleistung des Maschinenbaus haben. Investitionen in die Einführung eines wertorientierten Preismodells sind auch deshalb Investitionen in die Zukunft, weil nur so nachhaltige digitale Erlösquellen erschlossen werden können.

Tab. 5 – Für wertorientierte Preise argumentieren

Beispiel: digital befähigter Dienst „vorausschauende Wartung“



Kundennutzen

- Keine Ersatzteilverhaltung
- Kein eigener Techniker mehr nötig
- Weniger Ausfallzeiten
- Gestiegene Betriebssicherheit



Unterfütterung mit konkreten Kosten




- Praxisbeispiele/Berechnung via Algorithmen
- Stundenpreise/durchschnittliche Einsparungen
- Fallstudie/typische Stillstandskosten
- Fallstudie

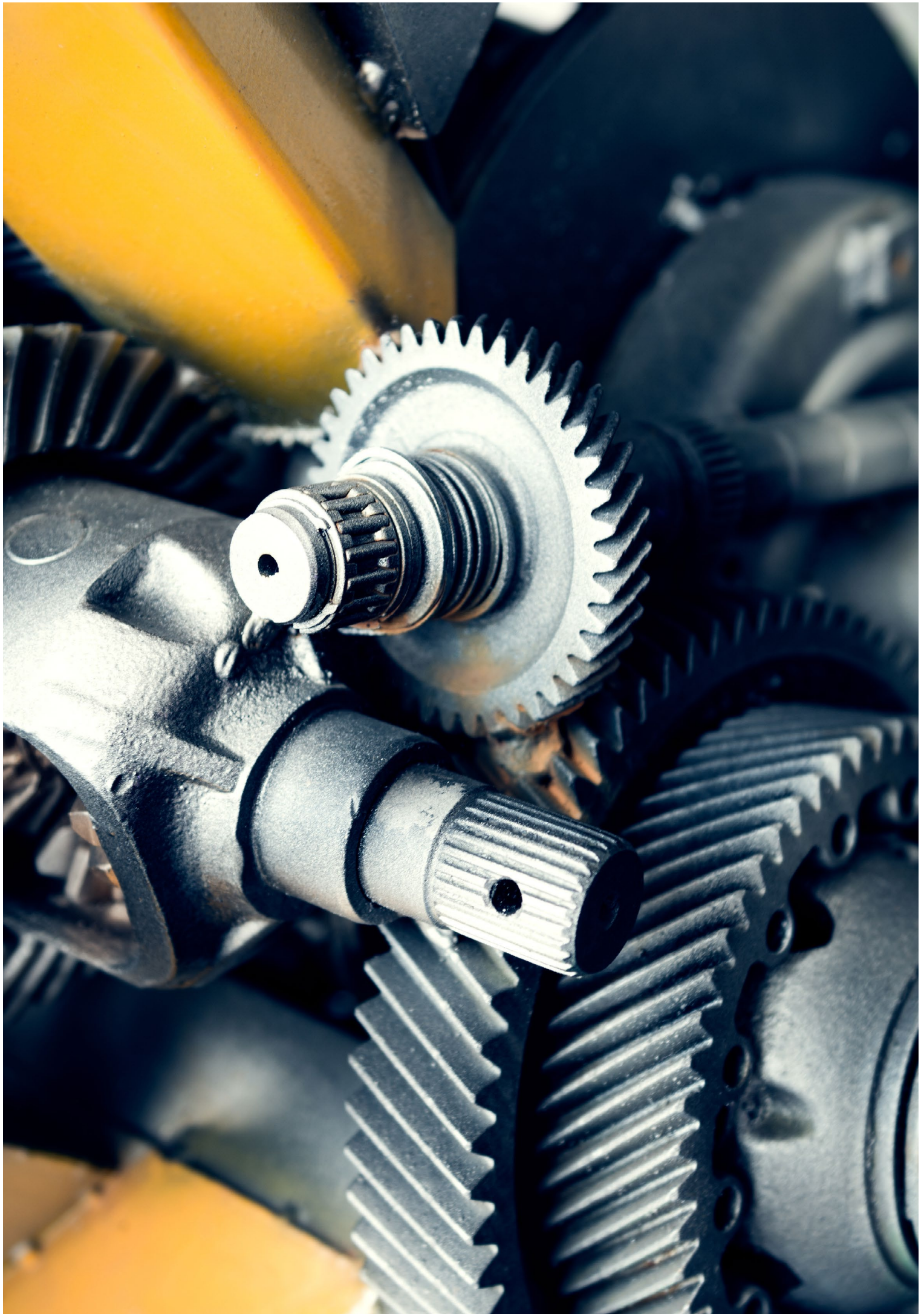
Am Ende soll der Kunde den geschaffenen Mehrwert und die Kosten des Service ungefähr miteinander vergleichen können. Fallstudien, Praxisbeispiele, Modellrechnungen etc. untermauern die Validität solcher meist kompliziert wirkenden Rechnungen, um dem Angebot mehr Glaubwürdigkeit und Gewicht verleihen.

Einfacher zu kalkulieren und zu argumentieren sind variable Preisstrategien, die direkt an quantifizierbare Leistungsverbesserungen gekoppelt sind, nach dem Motto: „Wenn ich diesen Arbeitsschritt um 5 Prozent effektiver mache, will ich die Hälfte davon als Service-Fee.“ In einem solchen System zahlt der Kunde mehr, wenn er einen größeren Nutzen erwartet und sieht. Das sorgt außerdem für eine faire Geschäftsbeziehung und gegenseitige Wertschätzung. Auch Servicegeschäftsmodele wie Subskriptionsdienste oder leistungsabhängige Betreibermodelle lassen sich mit einem wertorientierten Vertriebsansatz deutlich besser verkaufen – weil der Maschinenbauer den Wert (zumindest annähernd) nachweisen kann.

Um die Preise auch am Markt durchsetzen zu können, muss man zunächst für jeden Kunden einfach berechnen können, welchen Wert man für ihn schafft. Die Vertriebsmannschaften müssen interne Werkzeuge an die Hand bekommen, mit denen sie sicher Preise kalkulieren können, die für beide Seiten fair sind und sich an marktüblichen Preisniveaus orientieren. Im zweiten Schritt muss die Fairness der Preise überzeugend kommuniziert werden. Wenn dies gelingt, werden auch die Kunden besser verstehen, wann es sich lohnt, für Dienstleistungen zu bezahlen.

Tab. 6 – Das können Maschinenbauer durch digitale Wachstumshebel erreichen

 Verbesserungspotenzial	 Einschätzung Potenzial	 Wo kommt es her?
Umsatzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • < 20% 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Monetarisierung von bisher kostenfreien, aber wertstiftenden Leistungen • Identifizierung des idealen Preises für den geschaffenen Wert
Effizienzsteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • < 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise Kostendeckung der entstehenden Vertriebsaufwände, um Mehrwerte zu erklären



Use-Case-Beispiel von Monitor Deloitte



Situation

Monitor Deloitte arbeitete mit einem Unternehmen für Industrieprodukte zusammen, das aufgrund einer uneinheitlichen Preisgestaltung und eines breiten Produktportfolios vor der Herausforderung stand, Umsatzpotenziale zu realisieren. Ein intensiver Online-Wettbewerb erschwerte die Preistransparenz zusätzlich. Ein wichtiges Projektziel war die Eindämmung der rückläufigen After-Sales-Umsätze, die auf eine sinkende Kundenloyalität zurückzuführen waren. Als Lösung wurde ein Abonnementmodell für drei Märkte vorgeschlagen.



Lösung

Monitor Deloitte und der Kunde führten eine gründliche Ist-Analyse der Preisgestaltung durch, identifizierten Schmerzpunkte und untersuchten Referenzwarenkörbe, wobei der Schwerpunkt auf dem Verständnisgewinn von Werttreibern und Kundenbedürfnissen durch Marktforschung lag. Dies erleichterte die Identifizierung von Stellschrauben zur Verfeinerung des Preisansatzes mit Schwerpunkt auf Konsistenz und Margenoptimierung. Zur Verbesserung des Kundenservice wurden entsprechende Angebote entwickelt. Eine umfassende Kundenbefragung und eine Methodik zur Schätzung des wirtschaftlichen Werts wurden eingesetzt, um den inneren Wert einzelner Dienstleistungen/Komponenten zu ermitteln und sie auf der Grundlage des Kundenwerts zu Paketen zusammenzustellen. Eine länderübergreifende Kundenbefragung half, die Zahlungsbereitschaft der Kunden für diese Pakete zu ermitteln. Die so gewonnenen Preisspannen für die Pakete wurden im Vergleich zu Wettbewerbspreisen validiert und die Wirtschaftlichkeit des vorgeschlagenen Abo-Angebots anhand einer detaillierten Business-Case-Berechnung bewertet.



Impact

Die Zusammenarbeit führte zu einem umfassenden Verständnis der Kundenbedürfnisse, des Kaufverhaltens und der Zahlungsbereitschaft der Einzelhändler. Sie waren in der Lage, Pakete auf der Grundlage des Kundenwerts zu definieren und Zielpreise festzulegen. Dieser Ansatz führte im Folgejahr zu einer Steigerung des Nettoumsatzes um 9 Prozent und bestätigte das Geschäftsmodell durch eine umfassende Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Erste Schritte zum Erfolg

Der Maschinenbausektor befindet sich an einem Scheideweg voller Möglichkeiten, wobei die Kundenorientierung der Schlüssel zur Nutzung der technologiegetriebenen Markttrends ist. Die Hersteller sind angehalten, von traditionellen Modellen zu einem kundenzentrierten Ansatz überzugehen und eine Mehrkanalstrategie zu verfolgen, die ein nahtloses, kundenorientiertes Vehikel schafft, das Maschinenverkauf, Service, Ersatzteile und digitale Plattformen miteinander verbindet.

Der Next-Best-Offer-Ansatz, bei dem CRM-Daten genutzt werden, um potenzielle Angebote zu identifizieren und die Attraktivität von Produkten/Dienstleistungen auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeitsbewertungen von Kundendaten zu messen, ist entscheidend für die Verbesserung der Rücklaufquote von Vertriebsaktivitäten. Um das Potenzial des digitalen Zeitalters voll auszuschöpfen, müssen Hersteller digitale Dienstleistungen monetarisieren und die Wertorientierung in das Marketing integrieren.

Der Übergang von einem produkt- zu einem wertorientierten Vertrieb verspricht eine Gewinnmaximierung und ermöglicht es Letzterem, hochwertige Transaktionen zu priorisieren und weniger wertvolle Dienstleistungen zu automatisieren, um die Effizienz zu steigern. Die Betreiber haben eine Online-Präsenz aufrechtzuerhalten, um auf dem Markt relevant zu sein, z.B. über Marktplätze für Gebrauchtmaschinen oder firmeneigene Online-Shops.

Der Weg zur Kundenorientierung im Maschinenbau ist mit vielen Hindernissen verbunden, aber das Potenzial ist immens. Von der Implementierung von Multi-Channel-Strategien bis hin zum wertorientierten Marketing können Hersteller ihre Prozesse umgestalten, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, den Umsatz zu maximieren und die Marktpräsenz zu verbessern. Wertorientiertes Marketing, das sich auf die Wertschöpfung konzentriert, ist effektiver, während digitale Dienstleistungen das traditionelle Ersatz-

teil- und Wartungsgeschäft ergänzen und das digitale Geschäft zu einem profitablen zukünftigen Umsatzträger machen.

Je nach Maschinenbausegment und den bereits erreichten Zielen im Marktzugang unterscheiden sich die zukünftigen Aufgaben der einzelnen Maschinenbauunternehmen grundlegend. Für die einen wird es darum gehen, die Servicepotenziale ihrer Kundenbasis zu heben, für andere, positive Kundenerlebnisse zu schaffen – um nur zwei Beispiele von vielen zu nennen.

Gezielter verkaufen für Einsteiger

Maschinenbauunternehmen, die zunächst ausloten wollen, welche positiven Effekte sie in ihrer spezifischen Situation von einer verbesserten, wertorientierten Multi-Channel-Kundenansprache erwarten können, empfehlen wir die folgenden fünf Schritte:

- Ein vielseitiges Team aus erfahrenen Vertriebs-, Kundendienst-, Marketing- und IT-Experten/Expertinnen zusammenstellen, das sich mit dem Management des Multi-Channel-Vertriebs und der Umsetzung des wertbasierten Marketings befasst.
- Dieses Team mit der Entwicklung eines strategischen Zeitplans für einen mehrstufigen Vertriebsansatz beauftragen; Ermittlung der Kundenbedürfnisse durch Interviews und Bewertung der verschiedenen Kontaktpunkte entlang der Kundenreise.
- Durchführung eines Technologieevaluierungsworkshops mit Softwareanbietern, um ein tiefes Verständnis der Technologielandschaft zu erlangen und notwendige Upgrades oder Implementierungen zu planen.
- Umsetzung der entwickelten Strategie, wobei der Integration digitaler Kanäle in bestehende Vertriebs- und Kommunikationsprozesse Priorität eingeräumt wird. Vor der vollständigen Implementierung mit kleineren Pilotprojekten in ausgewählten Märkten beginnen, die geeignete Bedingungen zum Testen des Konzepts bieten.

- Regelmäßige Teambesprechungen und Feedbackzyklen nach der Einführung der Pilotprojekte und darüber hinaus nutzen, um die Wirksamkeit der Strategie zu bewerten, Feedback zu sammeln und zu prüfen sowie notwendige Anpassungen vorzunehmen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen.

Gezielter verkaufen für Fortgeschrittene

Unternehmen, die bereits ein Multi-Channel-Konzept etabliert und die Kanäle aufeinander abgestimmt haben, über die sie auch digitale Services vertreiben, empfehlen wir die folgenden fünf Aufbauschritte:

- Eine gründliche Bewertung der bestehenden Multi-Channel-Strategie vornehmen und sich dabei auf die Werttreiber entlang des Produktlebenszyklus konzentrieren, wie z.B. das erhöhte Potenzial für den Verkauf von Ersatzteilen für veraltete Geräte.
- Auf Basis der identifizierten Werttreiber klare, wertorientierte Ziele definieren. Hauptziele sollten eine erhöhte Kundenzufriedenheit und optimierte Gewinnmöglichkeiten über den gesamten Produktlebenszyklus sein.
- Evaluierung und Identifikation möglicher Systemänderungen, die eine effizientere Steuerung und Ausrichtung des Vertriebs auf die Werttreiber ermöglichen.
- Strategische Neuausrichtung des Vertriebs im Rahmen des Multi-Channel-Ansatzes mit Priorität auf die identifizierten Hauptwerttreiber. Eine schrittweise Integration anstreben und das System in kleinerem Umfang testen, bevor eine vollständige Implementierung erfolgt.
- Einen kontinuierlichen Überprüfungsmechanismus einführen, um die Effizienz der angepassten Vertriebsstrategie zu bewerten. Sammeln Sie Feedback und nehmen Sie die notwendigen Anpassungen vor, um den Fokus auf die Werttreiber des Produktlebenszyklus beizubehalten und zu verbessern.

Stay Tuned for Volume 3

Customer Excellence im Maschinenbau:
Nachhaltiges Wachstum durch Kundenfokus

„Teil 3: Transformiere dich mit Deinem
Kunden“

Ihre AnsprechpartnerInnen



Oliver Bendig

Partner | Sector Lead
Industrial Products & Construction
Tel: +49 89 29036 6068
obendig@deloitte.de



Carina Garbe

Director | Customer Strategy & Transformation
Industrial Products & Construction
Tel: +49 89 29036 5317
cgarbe@deloitte.de



Lukas Hohmeister

Manager | Customer Strategy & Transformation
Industrial Products & Construction
Tel: +49 69 97137 1057
lhohmeister@deloitte.de

Monitor **Deloitte.**

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.