

Customer Excellence
im Maschinenbau
Nachhaltiges Wachstum
durch Kundenfokus

Customer Excellence für Maschinenbauer	05
Drei Hebel zum Erfolg	06
Kenne deine Kunden – und setze dies gewinnbringend ein!	08
Erste Schritte zum Erfolg	20
Ihre Ansprechpartner	22



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 Unternehmenserfolg zu steigern – und zwar streng aus Sicht des Kunden kommend. 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-Herausforderungen. Das schob Themen wie den Vertrieb mehrheitlich in den Hintergrund.

Andererseits gewannen viele Maschinenbauer den Eindruck, dass die gesamte Thematik und Methodik der Customer Excellence einfach nicht zum klassischen Maschinenvertrieb passe. Begriffe wie „Customer Experience Management“, „Omnichannel“ oder „Customer Journey“ lassen sich nicht so ohne Weiteres auf das B2B-Geschäft der Industrieunternehmen und Maschinenbauer anwenden. Auf den ersten Blick erscheinen diese Konzepte sogar ein wenig aufgesetzt und künstlich. Das liegt daran, dass sie bisher nur von wenigen in der B2B-Welt erfolgreich aufgenommen und umgesetzt wurden. Obwohl Industriekunden sehr unterschiedliche Entscheidungsfindungs- und Einkaufsprozesse haben, die zudem je nach Segment stark variieren, gibt es dennoch viele Grundmechaniken, die der B2C-Welt ähnlich sind.

Drei Hebel zum Erfolg

Dies ist der erste einer geplanten Serie von drei Points of View, in denen wir herausarbeiten, welche Vorteile und Verbesserungen eine angewandte Customer Excellence für Maschinen- und Anlagenbauer haben kann. Unter Customer Excellence verstehen wir dabei alle Aktivitäten, die das intern vorhandene Wissen um die Kunden zusammenführen und nutzen: um gezielt Wachstum zu generieren, um Prozesse zu optimieren, um den Vertrieb zu verbessern und vieles mehr. Wir beginnen in diesem ersten Point of View mit dem systematischen Aufbau von Kundenkenntnis und der Nutzung des gewonnenen Wissens. In naher Zukunft planen wir zwei weitere zu den Themen „Verkaufe gezielter an deinen Kunden“ und „Transformiere dich mit deinem Kunden“.

Jeder hat eine andere Ausgangssituation

Maschinenbauer unterscheiden sich stark voneinander – entsprechend sieht auch die „ideale Kundenbeziehung“ für jeden anders aus: Im Sondermaschinenbau geht es um einzigartige Anlagen für sehr wenige, oft sehr hoch spezialisierte Kunden. Im Serienmaschinenbau geht es um mehr oder weniger standardisierte Produkte, die an Hunderte oder sogar Tausende von Kunden gehen können.

Entsprechend dieser Vielfalt wird ein optimales Customer-Excellence-Programm von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich aussehen. Nicht zuletzt deshalb muss jedes seinen Weg zu Customer Excellence damit beginnen, sein individuelles Optimum zu diesem Thema zu definieren. Dies hängt von der Branche und dem Geschäftsmodell ab, aber auch von der Wettbewerbsintensität und den spezifischen Kundenerwartungen.

Besser kennen, gezielter verkaufen, fokussiert transformieren

Dennoch gibt es drei übergreifende Wachstumshebel, die alle auf einer gesteigerten Customer Excellence basieren und die den Unternehmenserfolg mitgestalten:



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



2. Verkaufe gezielter an deinen Kunden!

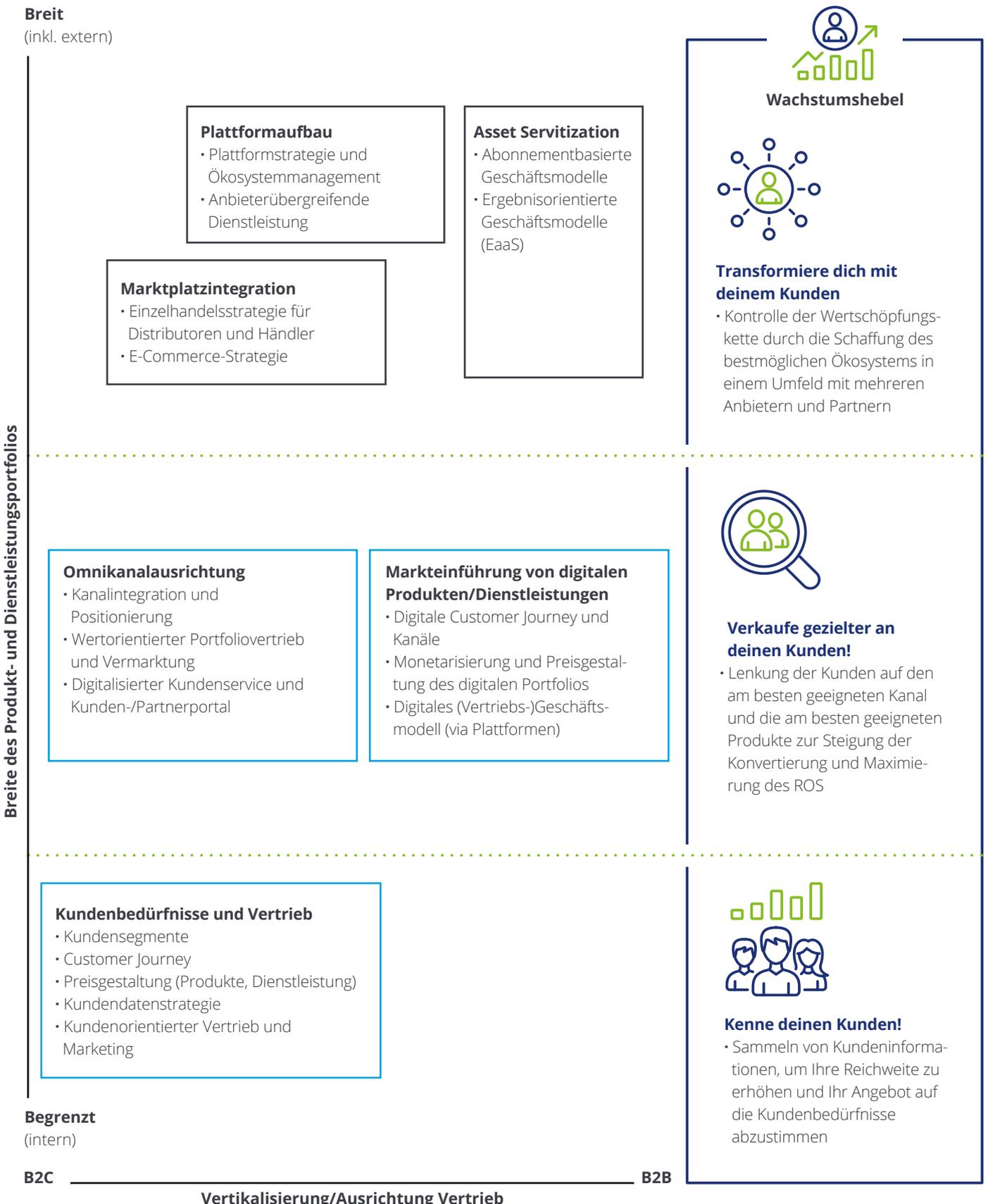


3. Transformiere dich mit deinem Kunden!

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.

In diesem ersten PoV der Serie fokussieren wir uns auf den ersten Wachstumshebel: wie man als Maschinenbauer seine Kundenkenntnis verbessern und allein dadurch die Erträge steigern kann. Die beiden weiteren Hebel werden dann in den folgenden Publikationen behandelt.

Abb. 1 – Strukturierung und Themencluster entlang der drei Wachstumshebel



Kenne deine Kunden – und setze dies gewinnbringend ein!

System in das (bereits verfügbare) Kundenwissen bringen

Natürlich kennt jedes Unternehmen seine Kunden – das ist völlig klar. Aber der Entwickler kennt den Kunden anders als der Vertriebler und der wiederum anders als der Servicetechniker. Und keiner kennt alle Kunden gleich gut, gerade wenn es sich um viele handelt. Worum es beim Thema Kundenkenntnis geht, ist der systematische Aufbau eines standardisierten Verständnisses der detaillierten Anforderungen, Wünsche und Probleme der Kunden.

Manches Kundenwissen im Maschinenbau steckt in der Prozesskenntnis der Ingenieure, anderes in den Köpfen einzelner Vertriebler, anderes hat sich bei den Servicetechnikern angesammelt. Um es für weiteres Wachstum einsetzen zu können, muss es aus den Köpfen herausgeholt und für alle sichtbar, transparent und quantitativ greifbar gemacht werden. Um dies zu tun und die Informationen danach auch sinnvoll nutzen zu können, sind vor allem fünf Aktivitäten erfolgsentscheidend:



**Den Kunden intelligent
segmentieren**

**Die Customer Journey
kennen**

**Durch marktorientiertes Pricing
Kundenpotenziale abschöpfen**

**Eine Kundendatenstrategie
festlegen**

**Eine kundenzentrierte Sales- und
Marketingorganisation aufbauen**

Tab. 1 – Überblick über Customer-Excellence-Fokusthemen für Hebel 1 „Kenne deinen Kunden“ sowie Bedarf pro Typ

Kenne deinen Kunden – Fokusthemen						
Geschäftsmodell (beispielhaft)	Kundenbasis	Kunden-segmentierung	Customer Journey	Markt-orientiertes Pricing	Kunden-datenstrategie	Kunden-zentrischer Sales und Marketing
Standardisiertes Sortiment (z.B. Bohrmaschinen, Baumaterialien für 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

Die Kunden intelligent segmentieren

Die richtige Segmentierung ist oft der Schlüssel zu besseren Angeboten und Strategien und somit auch ein Hebel, um den Umsatz zu verbessern wie z.B. durch gezieltere Ausschöpfung von Kundenpotenzialen pro Kunde oder Effizienzgewinne durch einen optimaleren Einsatz und Strukturierung der Sales & Service Teams.

Selbst wenn Unternehmen wissen, wo sie hinwollen – oft gibt es keine einheitlichen Lösungen, weil die Kunden so verschieden sind. Also macht es Sinn, die Kunden so zu gruppieren, dass sie durch eine überschaubare Zahl an Angeboten oder Lösungen abgedeckt werden können. Die beste Unterteilung bieten Kundensegmente, die Wissen über Markt, Technik und Kunden nutzen und sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren mit einbeziehen.

Kunden können nach statischen Charakteristika wie Größe, Nähe, Umsatz oder Branche segmentiert werden. Das ist einfach, führt aber selten zu bedarfsgerechten Segmenten. Die Kunden nach ihren Bedürfnissen zu segmentieren, bedeutet meist, eigene Marktforschung betreiben zu müssen.

Im Gegenzug erhält man sehr viel relevantere Kundengruppen, speziell wenn das Ziel ist, die eigenen Problemlösungskompetenzen besser zu verkaufen. Der dritte Weg ist eine Segmentierung nach spezifischem Wert, also dem Gewinn, den der Kunde einbringt, oder auch dem Mehrwert, der dem Kunden entsteht. Kunden mit hohem Kundenwert sind in vielen Maschinenbau-Unternehmen für 70–80 Prozent der Erträge verantwortlich und rechtfertigen nicht nur eine aufwendigere Kundenbetreuung, sondern auch weitergehende Initiativen wie gemeinsame Entwicklungsarbeit. Sobald ein Unternehmen mehr als 40 bis 50 Kunden hat, hilft eine Segmentierung dabei, sinnvolle Kundensegmente zu bilden, die gezielte, kundenzentrierte Verbesserungen erlauben.

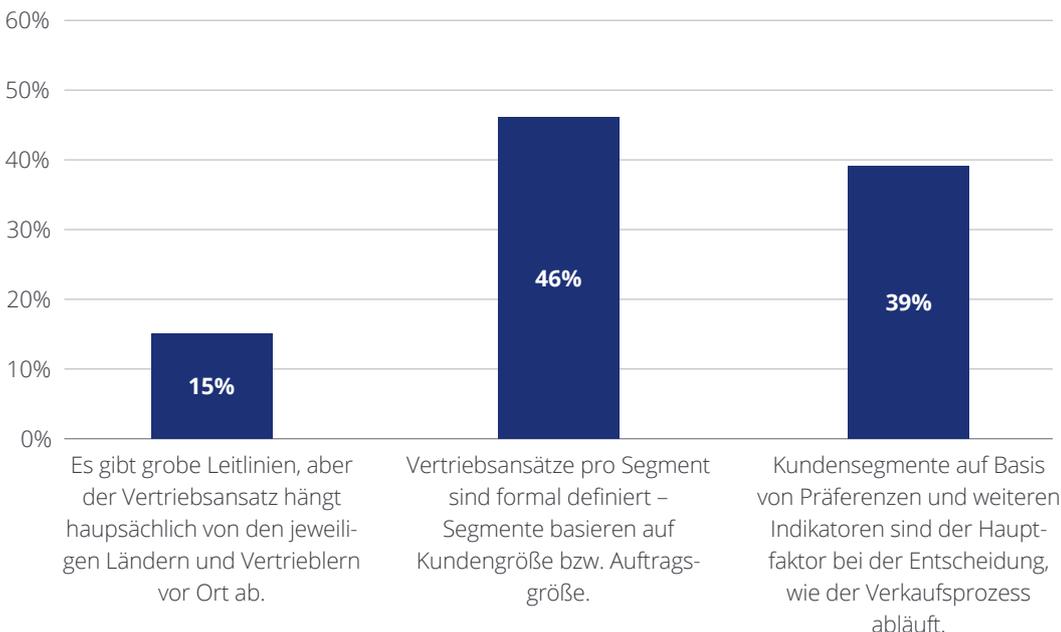
Die entscheidende Frage ist: Wann sind Kundensegmente „sinnvoll?“ Das ist nicht leicht zu beantworten angesichts von Unternehmenskunden, die sich aus mehreren Schichten von Entscheidern und Nutzern zusammensetzen, und komplexer Produkte, die zahlreiche Entscheidungskriterien erfüllen müssen – die Antwort, welche Segmentierung „sinnvoll“ ist, wird oft sehr individuell sein und ab und an mehrere Betrachtungs-

winkel erfordern. Einfache Segmentierungen nach Kundengröße und Branche reichen jedoch in der Regel nicht aus.

Für die meisten Maschinenbauer hat sich der Lebenszykluswert (Customer Lifetime Value) als aussagekräftigste Methode der Kundensegmentierung bewährt – also der Gewinn, den z.B. eine Maschine über die gesamte Dauer ihres Einsatzes für den Maschinenbauer abwirft (Kaufpreis + alle Services + Ersatzteile + evtl. Rücknahme). Diese Kennzahl lässt sich für alle Maschinenbausegmente und Kundengruppen anwenden und fokussiert darauf, wo Investitionen in Customer Excellence die höchste Wirkung erzielen werden. Diese Lebenszykluswert-Segmentierung sollte jedoch nicht nur auf historischen Fakten beruhen, sondern auch aktuelle Prognosen nutzen – also Abschätzungen der künftigen Wertschaffung bereits ausgelieferter oder erst in Produktion und Auftragseingang befindlicher Maschinen. So orientiert sich die Segmentierung an der künftigen Wertschaffung, nicht an der vergangenen.

Abb. 2 – Kundensegmentierung

Frage: Haben Sie einen formalen segmentspezifischen Prozess zur Kundenberatung etabliert?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022.

Tab. 2 - Das können Maschinenbauer durch eine smarte Kundensegmentierung erreichen

 Verbesserungspotenzial	 Einschätzung Potenzial	 Wo kommt es her?
Umsatzsteigerung	Um bis zu 15 , manchmal auch 20 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf werthaltige Kunden/Kunden mit höchstem Potenzial • Identifikation zusätzlicher Kunden • Vertriebsstrategien
Effizienzsteigerung	Im Vertrieb um bis zu 15 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierte Kundnansprachesstrategien • Multikanal-Kundenbearbeitung • Optimierter Ressourceneinsatz



**Fallbeispiel EaaS
Durch Kundensegmentierung zum Erfolg**

Das Thema Equipment as a Service (EaaS) wird für immer mehr Unternehmen relevant. Ein europäischer Maschinenbauer wollte vor der EaaS-Einführung zur Sicherheit noch einmal die 15 Jahre alte Kundensegmentierung überarbeiten. Statt sich wie bisher nur auf die Unternehmensgröße zu fokussieren, nahm er Aspekte wie Branche und Inanspruchnahme von Wartung mit auf. Dies geschah im Rahmen einer groß angelegten Kundenumfrage. Sobald die neuen Segmente gebildet

waren, stellte sich heraus: Das neue EaaS-Modell machte nur für ein spezifisches Segment Sinn. Die Kunden der übrigen Segmente hatten schlichtweg kein Interesse daran: Die einen hatten bereits in viel in In-House-Fähigkeiten investiert, für die anderen war das EaaS-Modell ganz einfach finanziell unattraktiv. Deswegen konnte das Modul deutlich spezifischer entwickelt werden, und auch die erwartete Preisbereitschaft der verbleibenden Kundengruppe wurde um rund 20 Prozent höher als bei anderen bewertet.

Die Customer Journey verstehen und nutzen

Warum Customer Journeys auch für Maschinenbauer wichtig sind

Der Begriff der Customer Journey beschreibt nichts anderes als den Weg, den der Kunde für Kauf, Betrieb und Entsorgung zurücklegen muss. Die entscheidenden Stationen dieser Reise sind die Momente, in denen ein direkter oder indirekter Kontakt mit dem Verkäufer stattfindet.

Bei traditionellen Konsumprodukten sind das die Informationssuche, die Kaufentscheidung und der Kauf selbst. Bei Maschinen umfassen die Stationen der Kundenreise die Definition des Bedarfs, die eigentliche Beschaffung (einschließlich Informationsbeschaffung, Angebotseinholung und Kaufentscheidung), die Aufstellung (einschließlich Training), den Betrieb (einschließlich Wartung und Reparatur) sowie den Weiterverkauf und die Entsorgung. Die Kundenreisen im Maschinenbau gehen also über eine wirklich lange Zeit.

Traditionelle Customer Journeys für Konsumgüter konzentrieren sich oft stark darauf, wie sich der Kunde auf jeder Station der Reise fühlt. Diese Betrachtungsweise ist aber

auch für Maschinenbauer interessant: Fühlt sich der Kunde, der nach einer bestimmten Lösung sucht, von Ihrem Unternehmen verstanden? Hat er am Ende eines Kontakts alles erfahren, was er über Ihre Maschinen wissen sollte? Erhält er den Grad an Aufmerksamkeit, die er möchte? Bekommt er das für ihn beste Produkt und den Service, den er sucht?

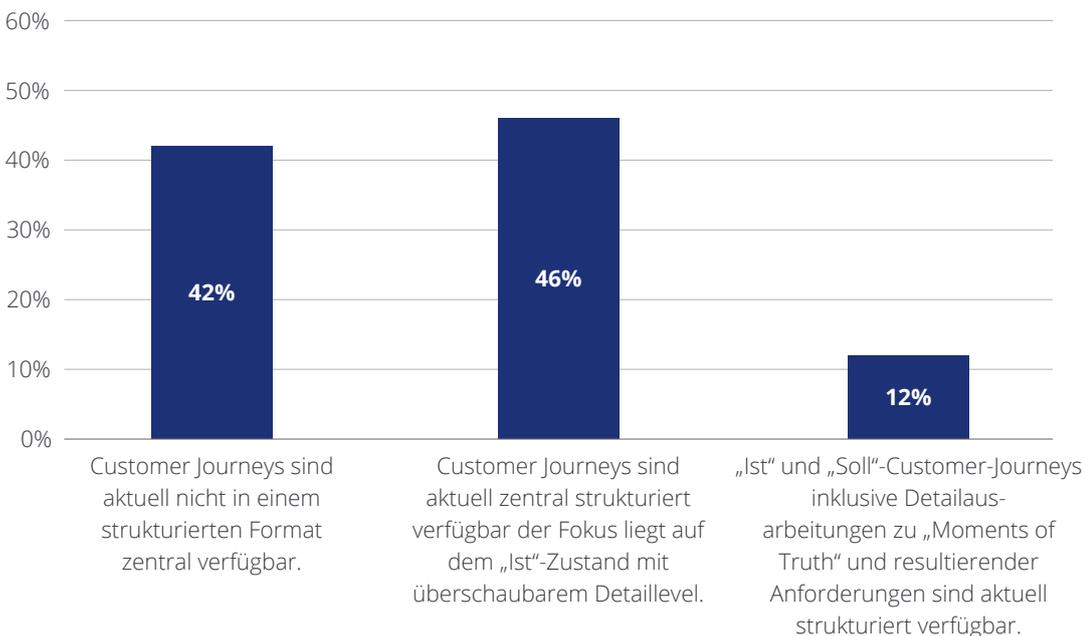
Das Konzept der Customer Journey kann Maschinenbauern zeigen, wie gut sie ihre Kunden betreuen und wo Raum für Verbesserungen besteht. Es ist eine Methode, dem Kunden näherzukommen und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen. Maschinenkunden haben zahlreiche direkte und indirekte Kontaktpunkte mit ihren Maschinenbauern – und das über den gesamten Lebenszyklus ihrer Maschine hinweg. Diese „Reise des Kunden“ beginnt mit der Informationsbeschaffung, der Bewertung der beschafften Informationen, dem Einholen eines Angebots und dem Kauf der Maschine. Dann geht es weiter über Schulung und Inbetriebnahme, Wartung und Reparatur, Analysen und Updates bis hin zu Entsorgung, Rückgabe oder Verkauf. Wer diese Kontaktpunkte sorgfältig nachhält

und evaluiert, kann viel zur Verbesserung der Kundenreise tun – und er kann beeinflussen, wie sich der Kunde dabei fühlt.

Customer Journey Maps sind je nach Unternehmen sehr verschieden, speziell wenn Schritte wie Beratung, Online-Monitoring, oder Co-Development mit dabei sind. Die meisten Maschinenbauer werden mehrere unterschiedliche Kundenreisen finden, die sich nach Region, Produkt, Branche oder Unternehmensgröße unterscheiden. Daher empfiehlt Deloitte, mit dem wichtigsten Produkt und dem wichtigsten Kunden zu beginnen. Die Idee dabei ist, Verbesserungen der Kundenerfahrung zunächst im Kern des Unternehmens zu verankern bzw. Kernprobleme zuerst zu lösen. Am Ende des Tages spielt die Abwägung von Standardisierung und Flexibilität in der Customer Journey eine große Rolle. Ja, Kundenbedürfnisse müssen erfüllt werden – oftmals kann die Art der Erfüllung jedoch deutlich mehr standardisiert werden, als dies viele Maschinenbauer heute tun.

Abb. 3 – Customer Journeys

Frage: Zu welchem Grad sind „Ist“ und „Soll“-Customer-Journeys pro Kundensegment definiert?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022.



**Fallbeispiel
eBusiness-Strategie**

Basierend auf der Analyse digitaler Kundenreisen stellte ein europäischer Hersteller individualisierter Maschinen für die Intralogistik fest, dass seine digitalen Kanäle den Kunden zu wenig Struktur und Führung gaben. Die konkreten Anforderungen an die verschiedenen Kanäle wurden mithilfe der Ausarbeitung von Customer Journeys transparent gemacht – und

zwar gemeinsam mit den Kunden. So war es möglich, die wichtigsten Stellen („Moments of Truth“) zu identifizieren, für deren Realisierung Investitionen entsprechend priorisiert wurden. Am Ende konnte das verfügbare Budget zur Realisierung der Initiative auf fünf konkrete Projekte zielgerichtet gelenkt statt auf mehr als 15 „gießkannenmäßig“ verteilt werden.

Tab. 3 – Das erreichen Maschinenbauer durch Customer Journeys



Verbesserungspotenzial

Umsatzwachstum

Effizienzgewinne



Einschätzung Potenzial

Erfahrungsgemäß **3–10 Prozent**

Erfahrungsgemäß Effizienzsteigerungen um **5–10 Prozent**



Wo kommt es her?

- Verbesserung der wirklich wichtigen Kontaktpunkte (Priorisierung der Investitionen auf „Moments of Truth“)
- Steigerung der Abschlüsse durch bessere Bearbeitung der für die jeweiligen Kunden relevanten Kanäle

- Depriorisierung unkritischer Kundenthemen
- Prozessoptimierung in den einzelnen Kanälen, vor allem im Onlinekanal

Kundenpotenziale optimal abschöpfen durch marktorientiertes Pricing

Im Maschinenbau werden die Basispreise (Listenpreise) für Neumaschinen und Ersatzteile häufig noch durch eine „Produktionskosten plus Zielmarge“-Rechnung bestimmt. Das geschieht meist einmal jährlich. Eine solche Preisbestimmung hat aber ihre Nachteile: Zum Ersten muss die Zielmarge in Betracht ziehen, dass oft hohe Diskontierungen eingerechnet sind – nicht selten 50 Prozent. Das macht Listenpreise zu „Mondpreisen.“ Letztere sind gerade in den Märkten problematisch, in denen Preisvergleiche auf Onlineportalen möglich sind. Zum Zweiten ist die Weltwirtschaft heute dynamischer geworden. Marktturbulenzen mit Preisverschiebungen sind häufiger, daher müssen Preise öfter angepasst werden (z.B. die aktuelle Explosion der Energiepreise).

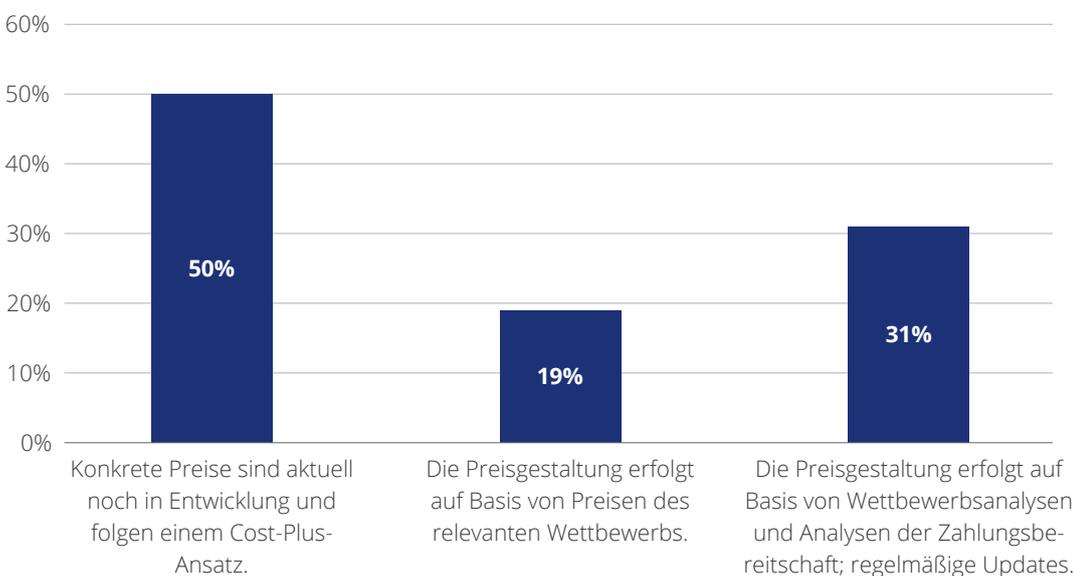
Große Verbraucherunternehmen wie Amazon oder Fluggesellschaften sind schon an dem Punkt, ein komplett kundenindividuell diskriminierendes Marktpricing zu nutzen, das tagesaktuell die Zahlungsbereitschaften von Kunden optimal abschöpft und so die Marge optimiert – das ist natürlich kein sinnhaftes Zielbild für Maschinenbauer. Dennoch: Mit wachsendem Wissen über

den Kunden, zunehmender Orientierung an der Konkurrenz und an wettbewerbsfähigen Preisen sowie einer stetigen Entwicklung hin zu Projekt- und Lösungsgeschäften, die auch Services mit einbeziehen, macht ein stärker an Kunden und Märkten orientiertes Pricing Sinn.

Je nach Situation kommen für Maschinenbauer sehr verschiedene Preisfindungsmodelle infrage. So lassen sich zum Beispiel segmentspezifische Preislisten entwickeln, die unterschiedlichen Branchenbedürfnissen Rechnung tragen. Eine andere Möglichkeit ist, Preise entlang von Marktdynamiken und Wettbewerbsnettopreisen zu bilden. Wo Diskontierungen und Preisfreigaben einen Dschungel gebildet haben, können Zielmargen je nach Projekttyp oder Kundenart wieder für mehr Transparenz und Ertrag sorgen. Wichtig ist, dass das Preisfindungsmodell zur Art des Geschäfts passt und eine gleichzeitig profitable und marktgerechte Nettobepreisung garantiert.

Abb. 4 – Marktorientiertes Pricing

Frage: Wie läuft die Preisgestaltung aktuell für Ihre digitalen Produkte/Services ab?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022.

Tab. 4 - Das erreichen Maschinenbauer durch marktorientiertes Pricing



Verbesserungspotenzial

Umsatzwachstum



Einschätzung Potenzial

- Steigerung um **5-10 Prozent** (abhängig von Absprungbasis)
- Setzt sich idealerweise direkt in der Bottomline durch



Wo kommt es her?

- Wandel von Cost-Plus- hin zu auf Markt/ Kundennutzen basierendem Pricing ermöglicht Realisierung von höheren Preispunkten.
- In Kombination mit Kundensegmentierung können pro Kundensegment individuelle Preishöhen und Rabattstrukturen eingesetzt werden.



Kundendatenstrategie

Die Basis jedes Customer-Excellence-Programms ist, den Kunden von allen Seiten kennenzulernen. Ziel ist also eine sogenannte 360°-Sicht. Der erste Schritt dazu ist der Aufbau einer Datenbasis – was exakt wissen Sie über jeden Kunden? Das fängt bei ganz einfachen Dingen an, die dennoch viele Maschinenbauer gar nicht wissen: Firmenstruktur, Standorte, Ansprechpartner, Auftragsstatus, welche Maschinen stehen wo, wie werden sie genutzt, wann werden sie ausgetauscht, welcher Bedarf besteht in Zukunft, wie ist die derzeitige Betreuung durch Vertrieb und Service organisiert, gibt es einen aktuellen Auftragsstatus?

Die Basis jedes modernen und systematischen Marktgangs ist das Zusammentragen aller verfügbaren Kundendaten und Kundeninformationen. Dazu muss jeder im Unternehmen Zugang haben, der entweder mit Kunden Kontakt hat oder der an neuen Produkten, Services und Lösungen für Kunden arbeitet. So ist das gesamte Kundenwissen jederzeit verfügbar, das bisher nur verteilt über die gesamte Organisation in Vertrieb, Service, Auftragsabwicklung oder Buchhaltung zugänglich war. Es komplettiert

das Bild des Kunden und transportiert spezifisches Kundenwissen, das bisher etwa nur der Service kannte, ins gesamte Unternehmen.

Bisher waren einige Kundendetails nur einem Vertriebsmitarbeiter in Indonesien bekannt, andere Aspekte kannte nur der Service. Nun kommt alles zusammen und erlaubt oft wertvolle Einsichten – das können mögliche Cluster-Risiken sein, wertvolles Kundenwissen für die Vertriebsteamer oder Informationen, die künftig passgenauere Angebote ermöglichen.

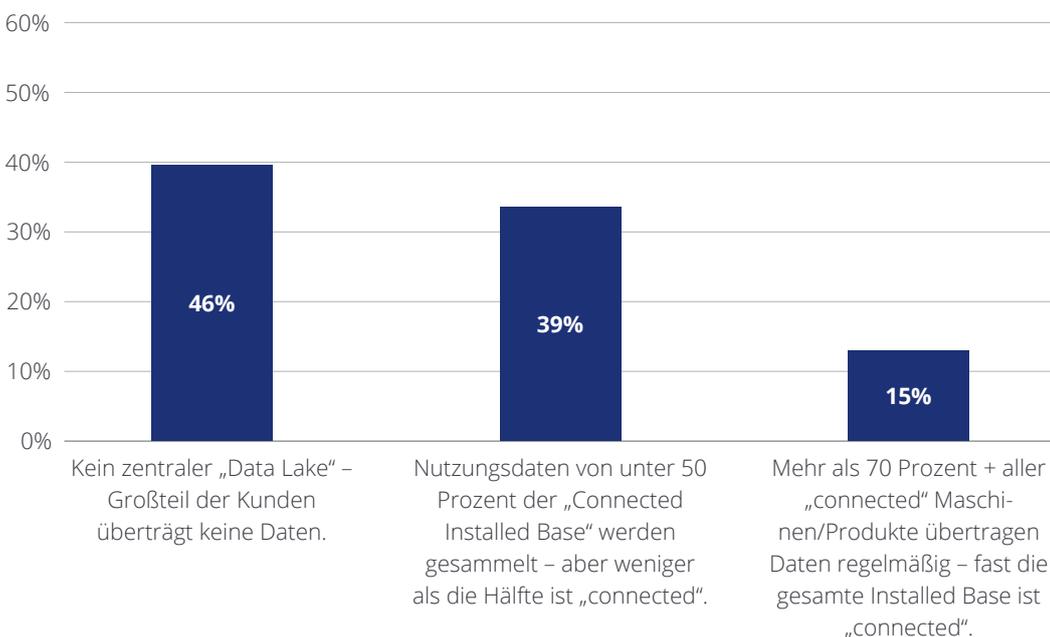
Was sich hier so leicht liest, ist in der Praxis oft eine langwierige und zähe Aufgabe. Viele Maschinenbauer wissen nicht, wo ihre Maschinen stehen – speziell die älteren, die schon einmal den Besitzer gewechselt haben. Andere haben Vertriebspartner, die Kundenwissen prinzipiell für sich behalten. Und wieder andere kennen ihre Kunden einfach nicht gut genug, um beispielsweise Aufträge von verschiedenen Standorten demselben Kunden zuzuordnen. Zudem muss geklärt werden, wer welche Daten einsehen kann. Und es muss sichergestellt werden, dass Daten aktuell bleiben. Also wer, wann und wie Daten aktualisieren muss – zum Beispiel das

Resümee aus einem gerade beendeten Kundengespräch – damit die Datenbasis stets auf dem aktuellen Stand bleibt. Hier werden oft Anreizsysteme geschaffen, damit Mitarbeiter letztendlich einen unmittelbar spürbaren Vorteil erhalten, wenn sie entsprechende Daten auf dem neuesten Stand halten.

Unternehmen, die es schaffen ihr gesamtes Kundenwissen zentral zusammenzuführen – sodass jeder Vertriebsmitarbeiter, jeder Servicetechniker, jeder Buchhalter die ihn betreffenden Informationen einfach und verständlich aufnehmen kann – diese Unternehmen sind in der Lage, bei jedem Kontakt reibungslos und kompetenter mit ihren Kunden zu interagieren.

Abb. 5 – Sammlung von Kundendaten

Frage: In welchem Grad sammeln Sie Nutzungsdaten Ihrer installierten Basis?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022.

Das sollte die Customer Knowledge Base beinhalten:

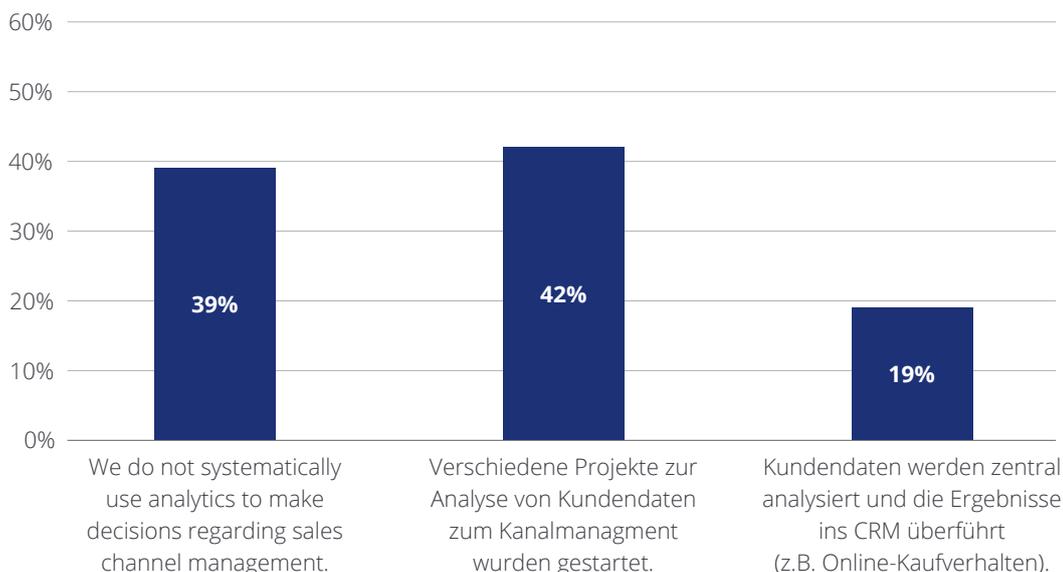
- (1) Unternehmensdaten, einschließlich Größe, Branche, und möglicherweise auch Branchentrends
- (2) Kundendaten, Standorte, Ansprechpartner, Bedarf und Bestell-Zyklen, Maschinendaten und Nutzung, Service-Inanspruchnahme
- (3) Interaktionsdaten einschließlich Kontaktpersonen auf beiden Seiten
- (4) Derzeitiger Auftragsstatus, nächste erwarteten Bestellungen und Ausschreibungen, geplante Follow-up-Kontakte
- (5) Finanzdaten, Bestellmengen und Kundenprofitabilität
- (6) Bewertung, inwiefern das jeweilige Unternehmen die konkreten Kundenbedürfnisse im Vergleich zum Wettbewerb erfüllt
- (7) Und je nach Unternehmen viele weitere!

Das sind die Vorteile

- (1) Kundenanalysen offenbaren Angebotslücken sowohl im Service als auch bei Produkten.
- (2) Die Zeitnahe und einheitliche Zusammenfassung und Bewertung der Kundendaten erlauben es jedem Team, auf dem neuesten Stand zu sein – vor allem in der Kundenkommunikation, aber auch in allen anderen Bereichen.
- (3) Breites Kundenwissen und Effizienz sind miteinander verbunden. Erst wenn Kundendaten jedem zur Verfügung stehen und ihre richtige Anwendung klar ist, kann auf allen Ebenen kundenorientiert gedacht und gehandelt werden.

Abb. 6 – Nutzung von Kundendaten

Frage: Inwiefern nutzen Sie die Analyse von Kundendaten für das Management Ihrer Vertriebskanäle (z.B. Maschinennutzung)?



Quelle: Monitor Deloitte Customer Excellence Survey 2022.



Kundenzentrierte Organisation

Das Schlagwort der „Customer Centric Organization“ bezeichnet das Idealbild eines komplett am Kundennutzen ausgerichteten Unternehmens, das auf Basis valider Kundendaten agiert. Auch bei diesem Thema gilt es für Maschinenbau-Unternehmen, zunächst zu überlegen, welche Aspekte sich gut übernehmen lassen und welche nicht.

Im Maschinenbau ist oft die Produktentwicklung der entscheidende Dreh- und Angelpunkt. Der Erfolg der meisten Maschinenbau-Unternehmen beruht auf Ingenieursleistungen, die den Kunden konkrete Vorteile bringen und die sich im Wettbewerb durch Alleinstellungsmerkmale differenzieren. Aber je weniger es sich um eine Sondermaschine handelt, die direkt auf Kundenwunsch entwickelt wird, je mehr also das Produkt viele verschiedene Kunden anspricht und im Wettbewerb steht, desto unklarer ist, ob die in Entwicklung befindlichen Produkte wirklich auf Nachfrage beim Kunden treffen werden – oder ob ein anderes Design, andere Eigenschaften oder Auslegungen dem Produkt nicht noch mehr Erfolg garantieren würden.

Eine Maßnahme, die in jedem Fall Sinn ergibt, ist das Einrichten eines Customer-Success-Managers. Er ist dafür verantwortlich, den Kundennutzen und die Trends in den jeweiligen Kernmärkten zu verstehen und in interne Anforderungen zu übersetzen. Diese Manager sollten Mitspracherechte erhalten im Innovationsmanagement und in der Produktentwicklung, in Marketing, Vertrieb und Service sowie bei der Planung neuer Geschäftsmodelle. Sie können zudem aktiv in den Verkaufsprozess eingebunden werden.

Der Erfolg von Customer-Success-Managern hängt einerseits davon ab, ob die richtige Person für die Aufgabe gefunden werden kann; andererseits ist der Aufbau eines systematischen, standardisierten und ständig aktualisierten Kundenwissens ebenfalls unabdingbar. Das Sammeln, Aktualisieren und Analysieren von Kundendaten muss Teil der Tagesroutine werden ...



Fallbeispiel

Wie neue Vertriebswege eine gesamte Organisation verändern

Es gibt viele Themen, die den Impuls setzen können, dass sich ein Unternehmen schneller oder langsamer weg von einer produkt- hin zu einer kundenzentrischen Organisation entwickelt. Im Falle eines deutschen Baustoffherstellers war der Hauptpunkt die Transformation der Kundenansprache und die Erweiterung der Vertriebswege weg von purem Handelsvertrieb hin zu flankierenden E-Commerce-Kanälen und omnikanaler Kundenbetreuung. Um ein solches digitalisiertes Konzept mit Produkten und Services erfolgreich zu betreiben,

benötigt es eine klare Differenzierung und Wissen über den jeweiligen Kunden im Markt. Es ist unerlässlich, dass Kundenpräferenzen und -anforderungen stärker in Produkt-, Kanal- und Serviceentwicklung eingebunden werden. Zu diesem Zweck wurden neue Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen etabliert – sogenannte „Kundenmanager“, die sowohl dezentral in den Märkten als auch zentral gemeinsam mit dem Produktmanagement arbeiten, um das Unternehmen kundenfokussierter zu entwickeln.

Erste Schritte zum Erfolg

Je nach Maschinenbausegment und bereits erreichten Zielen im Marktangang unterscheiden sich die künftigen Aufgaben

A.

Kundenkenntnis für Einsteiger

Maschinenbau-Unternehmen, die zunächst ausloten wollen, welche positiven Effekte sie – in ihrer speziellen Situation – von einer verbesserten Kundenkenntnis erwarten können, empfehlen wir die folgenden fünf Schritte:

1. Stellen Sie ein gemischtes Team aus erfahrenen Vertrieblern, After-Sales-Experten und dem Marketing zusammen, um Ihre Kundensegmentierungslogik zu überarbeiten (sechs bis acht).
2. Schärfen Sie mit demselben Personenkreis Ihre Value Proposition – was einfach klingt, ist in besagter Runde meist nicht so trivial, führt aber zu einem gasklaren USP (eine Woche).
3. Durchführen von Workshops mit jeweils zwei bis drei Vertretern jedes Kundensegments, um ihre Erwartungen an die Customer Journey zu erarbeiten (vier bis acht Wochen)
4. Ableiten von Moments of Truth (nicht mehr als zehn) und kritische Bewertung, wo die größten Schwächen liegen
5. Herstellen der Preistransparenz, indem die Vertriebsdaten der letzten zwölf Monate durch Analyseexperten ausgewertet werden – inklusiver ALLER gewährten Rabatte bis zum Endkunden („Setting the Price“ ist nicht „Getting the Price“) (zwei bis drei Wochen)
6. Zusammenbringen von etwa fünf verschiedenen Mitgliedern aus den Vertriebsorganisationen der Länder mit der IT an einem Tisch – welche Kundendaten brauchen wir, und welche brauchen wir nicht? (Eine Woche)

einzelner Maschinenbau-Unternehmen fundamental voneinander. Für einige wird es darum gehen, die Servicepotenziale ihrer

B.

Kundenkenntnis für Fortgeschrittene

Unternehmen, die bereits eine auf sie zugeschnittene Kundensegmentierung nutzen, die regelmäßig Kundendaten sammeln und analysieren und fortgeschrittene Pricing-Instrumente einsetzen, empfehlen wir die folgenden fünf Aufbauschritte:

1. Automatisierung der Aktualisierung der Kundendaten so weit wie möglich; etwa indem Kunden ihre Daten selbst eintragen/aktualisieren. Bauen Sie die Kundendatenbank so in die IT-Prozesse ein, dass jede Kundenvereinbarung, jeder Website-Zugriff und jede Mail eingetragen und anschließend auch transparent und übersichtlich dargestellt wird.
2. Einführen eines Kundenkontaktpunktmanagements, beginnend mit den wichtigsten Kunden: Beschreiben Sie jeden Kontaktpunkt der Kundenreise und definieren Sie konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, eventuell auch verbunden mit Meilensteinen und Incentives. Halten Sie nach und beurteilen Sie Erfolge und Misserfolge im Team, um das Instrument weiter zu schärfen.
3. Stellen Sie eine regelmäßige Aktualisierung Ihres Pricings sicher, um in einer volatileren Welt schneller und marktgerechter anbieten zu können. Wo sinnvoll und möglich, implementieren Sie ein „Preiskalkulationstool“, das dem Vertrieb einen festen Rahmen gibt, innerhalb dessen sich schnell und flexibel arbeiten lässt.
4. Etablieren Sie einen Customer-Success-Manager mit der Aufgabe, das Kundenwissen zu bündeln und Kundenwünsche wie Kundensicht nach innen ins Unternehmen

Kundenbasis zu heben, für andere darum, positive Kundenerfahrungen zu schaffen – um nur zwei Beispiele von vielen zu geben.

zu bringen. Diese Position ist besonders für große Unternehmen sinnvoll, wo Kundennähe nicht automatisch entsteht.

5. Etablieren Sie regelmäßige Kundenworkshops mit strategisch ausgewählten Kunden, um Fragen der Produktentwicklung, des Services und der Vertriebsbetreuung mit ihnen zu diskutieren.

Stay Tuned for Volume 2 & 3

Über die nächsten Monate werden wir sukzessive zwei weitere Points of View veröffentlichen, die sich den zwei verbleibenden Wachstumshebeln widmen:

„Verkaufe gezielter an deinen Kunden“ und
„Transformiere dich mit deinem Kunden“.

Ihre Ansprechpartner



Florian Ploner

Partner | Sector Lead
Industrial Products & Construction
Tel: +49 89 29036 6889
fploner@deloitte.de



Carina Garbe

Senior Manager
Customer Strategy Industrial Products &
Construction
Tel: +49 89 29036 5317
cgarbe@deloitte.de



Jonas Janik

Senior Manager | Industrial Products
Tel: +49 89 29036 7534
jjanik@deloitte.de



Oliver Bendig

Partner | After Sales und Customer Service
Tel: +49 151 58078145
obendig@deloitte.de



Marcel Mehdiانpour

Director
Industrial Products & Construction
Tel: +49 151 58070453
mmehdiانpour@deloitte.de



Timo Wick

Director | Digital Customer
Tel: +49 711 16554 7063
twick@deloitte.de



Yasmin Waechter

Senior Manager | After Sales Service
Tel: +49 89 29036 5986
ywaechter@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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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.