

eraneos

Kundenzentrierung in der Industrie

Inhalt



**Relevanz von Customer Centricity
in der Industriebranche** 4

Wichtige Handlungsfelder für Industriefirmen 6

Customer Centricity an einem Beispiel 8

- Welche Informationen hat das Unternehmen zu seinen relevanten Kunden?
- Wie entwickelt das Unternehmen Produkte für seine Kunden?
- Wie schafft das Unternehmen Wert für seine Kunden und für sich?
- Wie erbringt das Unternehmen seine Leistungen?

Fazit 10



Dr. Gilles Pütz,
Consultant, Business Consulting

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

Relevanz von Customer Centricity in der Industriebranche



Digitalisierung und Industrie 4.0 konfrontieren Schweizer Industriefirmen mit neuen Chancen und Herausforderungen. Neue technologische Möglichkeiten, innovative Geschäftsmodelle, sich wandelnde Kundenerwartungen und der Eintritt neuer Wettbewerber gehören zu den Treibern dieser Transformation. Diese Veränderungen aus rein technischer Sicht anzugehen ist jedoch gefährlich. Vielmehr sollten Industriefirmen den Kunden konsequent ins Zentrum stellen.

Traditionell stellen viele Industriefirmen ihre Produkte und Produktionsprozesse ins Zentrum ihrer Überlegungen. Customer Centricity geht einen neuen Weg und nutzt die Chancen von Industrie 4.0 und Digitalisierung, indem der Kunde konsequent ins Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handels gestellt wird.

Ursächlich hierfür sind verschiedene Treiber:

Servicegeschäfte

Das Servicegeschäft gilt als einer der Mega-Trends von Industrie 4.0. Kunden verlangen heute neben qualitativ hochwertigen Produkten auch individuelle Servicepakete, die ihre Bedürfnisse abdecken. Dieser Wandel ähnelt der Entwicklung der IT-Branche, in der Services heute im B2B Bereich wesentlich bedeutsamer sind als die benötigte Hardware. Gutes, marktdifferenzierendes Servicedesign stellt die Bedürfnisse des Kunden ins Zentrum.

Globalisierung

Durch die Globalisierung sehen sich viele Industriefirmen stärker Konkurrenz aus dem Ausland ausgesetzt. Auch hochqualitative Industrieprodukte können heute von ausländischen, billigeren Konkurrenzprodukten verdrängt werden. Um auf dem globalen Markt zu bestehen, müssen sich Unternehmen differenzieren, indem sie auf die individuellen und lokalen Kundenbedürfnisse eingehen. Zudem führen global ausgerichtete Kunden zu neuen Herausforderungen und Chancen bei der Wartung. Durch ein gutes Verständnis der Probleme und Erwartungen des Kunden kann ein Industrieunternehmen interessante Serviceverträge entwickeln und die Wartungskosten im Griff behalten.

Losgröße 1

Moderne Fertigungstechniken ermöglichen ein hohes Maß an Individualisierbarkeit. Kunden werden in Zukunft individueller zugeschnittene Produkte verlangen. Hersteller müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen und verstehen, um sich auf diese individualisierte Massenanfertigung vorzubereiten und die daraus resultierenden Chancen zu nutzen.

Data Analytics und IoT

Der Industriebranche stehen heute große Mengen von Daten zur Verfügung, aus denen mithilfe innovativer Datenanalysetechniken wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden können. Einerseits können moderne Maschinen mit Sensoren ausgestattet und an Datenplattformen angebunden werden (Industrial IoT). Dies ermöglicht Herstellern nicht nur, neue Services wie Zustandsüberwachung oder vorausschauende Wartung anzubieten, sondern auch zu verstehen, wie der Kunde die Maschinen verwendet. Andererseits besitzen Verkäufer und Servicetechniker viele Informationen über die Kunden, die sie betreuen. Um das maximale Potenzial dieser Daten auszuschöpfen, müssen sie aggregiert werden. Es gilt, den Kunden in seiner Gesamtheit zu verstehen und seine Bedürfnisse zu bedienen. So lässt sich zum Beispiel die R&D-Abteilung modernisieren, indem die klassische, produktorientierte Sicht durch einen modernen Ansatz mit Fokus auf die Kundenbedürfnisse ergänzt wird.

Die zunehmenden Kundenanforderungen und der verstärkte Wettbewerb führen somit dazu, dass Industrieunternehmen den Kunden in Zukunft stärker in jeden Bereich des Unternehmens integrieren müssen.



Customer Centricity durchdringt das gesamte Unternehmen, sowohl auf der Geschäftsmodellebene als auch auf der operativen und kulturellen Ebene.

1 Geschäftsmodell:

Customer Centricity muss in die Strategie und in das Geschäftsmodell einfließen. Hierzu muss der Kunde aktiv in den Prozess eingebunden werden. Dies lässt sich zum Beispiel beim Design von Produkten und Geschäftsmodellen über Innovationsmethoden wie Design Thinking mit direktem Einbezug des Kunden umsetzen.

2 Operative Umsetzung:

Customer Centricity muss im Betriebsmodell verankert werden. Ausgehend von Customer Journeys, welche die Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen betrachten, kann das gesamte Betriebsmodell auf den Kunden ausgerichtet werden. Der Einsatz digitaler Technologien im Rahmen von Industrie 4.0 ermöglicht alle Mitarbeitenden, auf Informationen und Feedbacks von Kunden zuzugreifen. Dadurch können auch Mitarbeitende ohne direkten Kundenkontakt ihre Arbeit ganz auf den Kunden ausrichten.

3 Kultureller Wandel:

Customer Centricity bedingt neben strategischen und operativen Maßnahmen auch eine kulturelle Anpassung. Die Arbeits- und Denkweise der Mitarbeitenden muss auf den Kunden ausgerichtet sein. Nur so lässt sich sicherstellen, dass das Erlebnis des Kunden kohärent aus einem Guss kommt.

Vielfach wird Customer Centricity auf die Geschäftsmodellebene oder auf spezifische operative Bereiche reduziert. Für einen nachhaltigen Erfolg ist es jedoch entscheidend, alle drei Ebenen ganzheitlich anzugehen.

Auf dem Weg zur Kundenzentrierung müssen sich Industriefirmen mit vier Kernfragen auseinandersetzen:

- Welche Informationen haben wir zu unseren relevanten Kunden?
- Wie entwickeln wir Produkte, die der Kunde will?
- Wie schaffen wir Wert für den Kunden und für uns?
- Wie erfüllt unser Betrieb die Bedürfnisse des Kunden?

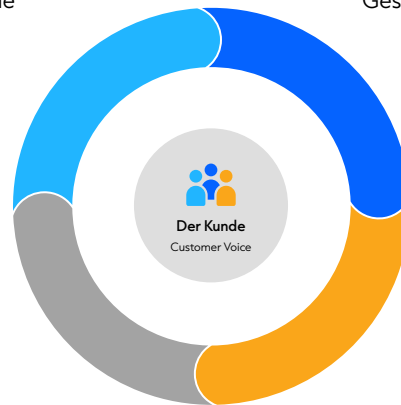
Diese Fragen müssen nicht zwingend in einem einheitlichen Programm angegangen werden. Der Fokus auf ein oder zwei Themen bringt Unternehmen bereits deutliche Vorteile.

Wer sind unsere relevanten Kunden?

- Aggregierte Kundeninformationen
- Kundendatenanalyse
- Kundensegmentierung
- Customer Lifetime Value

Wie erfüllt unser Betrieb die Bedürfnisse des Kunden?

- Kundenzentrierte Kultur
- Kundeninformationen im Gesamtunternehmen
- Dezentralisierung
- Kundenzentrierung im Gesamtunternehmen



Wie entwickeln wir Produkte, die der Kunden will?

- Kunden im Designprozess
- Individualisierte Produkte
- „Design the Experience“
- Value Proposition

Wie schaffen wir Wert für den Kunden und für uns?

- Customer Job
- Wahrgenommener Kundennutzen
- Alternativenanalyse
- Business Model Canvas

— Know your Customer

— Customer-centric Design

— Customer-centric Business Model

— Customer-centric Operating Model

Abb. 1: Vier zentrale Fragen müssen auf dem Weg zu einem kundenzentrierten Unternehmen beantwortet werden.

Customer Centricity an einem Beispiel



Als Beispiel dient uns der fiktive Maschinenbauer Sirram, ein mittelständisches Unternehmen mit 700 Mitarbeitenden. Die Firma produziert vorwiegend hydraulische Komponenten. Sirram ist heute in Europa tätig, hat aber vor kurzem eine Strategie für zukünftige Exporte nach Asien und Amerika formuliert. Sirram sieht sich dadurch einem wachsenden internationalen Wettbewerb ausgesetzt und möchte die Chancen der Industrie 4.0 nutzen, um sich am Markt zu differenzieren. Die Geschäftsleitung hat hierzu einen kundenzentrierten Ansatz gewählt. Entsprechend setzt sich das Unternehmen nun mit den vier Kernfragen der Customer Centricity auseinander.

Welche Informationen hat das Unternehmen zu seinen relevanten Kunden?

In einem ersten Schritt muss Sirram eine Basis schaffen. Dem Unternehmen ist bewusst, dass es bereits heute über grosse Mengen von Kundendaten verfügt, diese aber nicht aggregiert verwendet, um den Kunden besser kennen zu lernen. Die im Feld tätigen Verkäufer, die Bewirtschafter des Onlineportals, die Marketingabteilung, das Produktmanagement und der Support haben alle Informationen zu den Kunden. Viele Informationen sind damit bereits vorhanden, aber über das ganze Unternehmen verteilt und dadurch schwer zugänglich. Die Kundeninformationen sollen deshalb aggregiert und in einem einzigen System zusammengeführt werden, das allen Mitarbeitenden ermöglicht, auf die für sie relevanten Kundeninformationen zuzugreifen. Dies setzt jedoch ein konsistentes und unternehmensweites Datenmanagementkonzept voraus.

Sirram erzielt hier einen ersten Quickwin durch eine Analyse der Customer Lifetime Value (Gesamtgewinn, den ein Kunde dem Unternehmen erbringt). Daraus kann Sirram ableiten, in welche Kundengruppen stärker investiert werden sollte.

Wie entwickelt das Unternehmen Produkte für seine Kunden?

Sirram hat sich entschieden, im Produktdesign auf einen hohen Individualisierungsgrad zu setzen. Ziel ist es, jedem Kunden genau das Richtige zu bieten und keinen „One-size-fits-all-Ansatz“ zu verfolgen. Da eine perfekte Individualisierung auch mit modernsten Technologien zu Preisen führt, die nicht konkurrenzfähig sind, nutzt Sirram das neu entwickelte Kundenverständnis, um dort eine möglichst hohe Flexibilität zu bieten, wo der Kunde diese braucht. Insbesondere das durchgängige Verständnis der Kundenanwendung und der Bedürfnisse der Endkunden sind hier von hoher Bedeutung, da Sirram so nachvollziehen kann, wie der Kunde das Produkt nutzt und welche Eigenschaften für ihn relevant sind. So lernt Sirram zum Beispiel, dass bei ihrem Verkaufsschlager - einem Hochleistungssensor – nicht der integrierte Chip, sondern viel häufiger das Gehäuse und die Liefergeschwindigkeit zu Individualisierungswünschen führen. Dies erlaubt Sirram, seine Entwicklungs- und Produktionsprozesse entsprechend seine Entwicklungs- und Produktionsprozesse (USP) gegenüber großen Konkurrenten zu schaffen.

Wie schafft das Unternehmen Wert für seine Kunden und für sich?

Für die neu entwickelten Produkte benötigt Sirram auch neue Geschäftsmodelle. Beim Design der Geschäftsmodelle orientiert sich das Unternehmen ebenfalls am Kunden. Anstatt sich ausschließlich auf die Kosten oder die vermuteten Marktpreise zu fokussieren, bewertet Sirram mögliche Geschäftsmodelle aus Sicht des Kunden. Das Unternehmen vergleicht sein eigenes Angebot mit allen Möglichkeiten, die der Kunde hat, um ein vorhandenes Problem zu lösen. Hierzu werden nicht nur direkte Konkurrenzprodukte, die eine ähnliche Rolle erfüllen, herangezogen, sondern alle verfügbaren Alternativen. Durch ihren Fokus auf die Problemstellung des Kunden erkennt Sirram, dass die Lebenszeit des Sensors für die Kunden weniger relevant ist als ein unerwarteter Ausfall. Aus diesem Grund wird Sirram seine Sensoren in Zukunft immer mit einem Servicepaket anbieten. So wird sichergestellt, dass die Abnutzung des Sensors frühzeitig erkannt und dieser im Rahmen einer geplanten Wartung ersetzt werden kann. Dieses Angebot wird mit entsprechenden SLA für den Kunden noch attraktiver gemacht und ist für Sirram ein relevanter Wettbewerbsvorteil.

Wie erbringt das Unternehmen seine Leistungen?

Sirram möchte auch den Betrieb stärker auf den Kunden ausrichten. Eine Analyse der Customer Journey ermöglicht, potentielle Absprunggründe zeitnah zu identifizieren und zu beseitigen. Dadurch kann Sirram sowohl seine Geschäftsprozesse als auch die für den Kunden sichtbaren Systeme spürbar optimieren.

Customer Centricity betrifft aber nicht nur Elemente der Organisation, die der Kunde direkt wahrnimmt. Entsprechend soll beispielsweise auch die Fertigung miteinbezogen werden.

Hierzu vollzieht Sirram drei Maßnahmen:

- Die aggregierten Kundeninformationen und das Kundenfeedback werden allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Damit sehen auch die Mitarbeitenden in der Werkstatt direkt, wie gut ihre Arbeit am Markt ankommt und können aus den Kundenfeedbacks lernen.
- Sirram bindet den Kundennutzen in die Steuerungsgrößen seiner Organisation ein. So findet sich beispielsweise die Anzahl der Beschwerden zur Qualität in den KPIs des Fertigungsprozesses und in den Zielen der Produktion.
- Sirram etabliert Customer Centricity in seiner Unternehmenskultur. Dies ist ein hochkomplexer, für die Transformation zum kundenzentrierten Unternehmen jedoch unerlässlicher Schritt.

Im Endeffekt hat Sirram mit diesem Vorgehen sein gesamtes Betriebsmodell auf den Kunden ausgerichtet und damit sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden am selben Strang ziehen. Der Kundennutzen wird nun auch bei Effizienzmaßnahmen in der Produktion oder der IT miteinbezogen. Dies verhindert, dass Verbesserungen an einem Ende der Wertschöpfungskette zu einer Verschlechterung des Kundenerlebnisses am anderen Ende führen.

Fazit



Mithilfe der Customer Centricity können Industrieunternehmen den Herausforderungen der Industrie 4.0 begegnen und ihre Chancen nutzen:

Das bessere Kundenverständnis und das kundenzentrierte Design ermöglichen dem Unternehmen, über die existierenden Kompetenzen hinauszuschauen und auf den Kunden zugeschnittene Produkte zu entwickeln. Modulares Design für individuelle Kundenwünsche (Losgröße 1) und die Bereitstellung von Services ergeben sich durch den Fokus auf den Kunden.

Die Ausrichtung des Betriebsmodells auf die Kunden führt dazu, dass alle Abteilungen des Unternehmens Hand in Handarbeiten. Dadurch können auch neue Ideen aus Abteilungen ohne direkten Kundenkontakt gewonnen werden. Zugleich verhindert ein kundenzentriertes Betriebsmodell, dass Investitionen und Effizienzmaßnahmen gegenläufige Effekte haben.



Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)