

Durch konsequente Kundenorientierung zur optimalen Wertgenerierung

Die bewährten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen unterliegen einem rasanten Wandel. Durch die Digitalisierung wird die analoge Welt seit Beginn der 2000er sukzessive um ein digitales Pendant erweitert. Durch diese Erweiterung entstehen neue Strukturen und Prozesse.

Bestehendes der analogen Welt verändert sich nach und nach und adaptiert Neues. Gleichzeitig entstehen in der digitalen Welt gänzlich komplett neu zu definierende Strukturen und Prozesse. Alle davon ziehen gewisse gesellschaftliche Implikationen mit sich, die sich – ob mittelbar oder direkt – auf die Art und Weise auswirken, wie Wirtschaften im Kontext gesellschaftlich generativer Umbrüche verstanden wird. So ist als eines der bis dato zentralen Er-

kenntnisse der zunehmende Individualisierungstrend zu konstatieren, welcher durch die vielen preiswerten digitalen Individualisierungsangebote (z.B. kundenspezifisches Produktpassen durch alle Branchen hinweg) katalysiert wird. Auf diesen Trend muss die Wirtschaft zwangsläufig reagieren und proaktive, zukunftsweisende Modelle entwickeln. Die Orientierung an den Bedarfen des Kunden wird zukünftig wichtiger denn je. Vorbei ist die Zeit standardisierter Massenware. Die Devise muss lauten:



MARCO SCHMÄH,
Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen.



PATRICK SCHILLING,
Student an der ESB Business School im deutsch-amerikanischen Studiengang International Management (IMX).

Optimale Wertgenerierung kann nur durch konsequente Kundenorientierung erreicht werden.

Markenadvokaten identifizieren und fördern

Die Standhaltung mit diesen Veränderungen und Lösungsansätze aus Praxis und Wissenschaft wurden beim 5. Unternehmensforum des Institutes für IPS der ESB Business School durchleuchtet. Das Symposium fand am 30. September 2015 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart statt. Bereits zu Beginn wurde festgestellt, dass der Wert für den Kunden im Vordergrund stehen müsse: Das Konzept des Value-Based-Selling, also die Beachtung des vom Kunden für das Unternehmen ausgehenden Wertes gleichermaßen wie des vom Unternehmen für den Kunden geschaffenen Wertes, ist im Individualisierungstrend so wichtig wie nie zuvor. Verkauf und strategische Sicherung von Wettbewerbsvorteilen gelinge nur noch über den Ansatz der Customer Centricity,

Fotos: ©iStockphoto, Unternehmen

also der konsequenten Ausrichtung der gesamten Unternehmensstrukturen am Kunden. So könnten „Kunden durch intelligente Leistungsprozesse eingebunden werden“. Wichtig sei hierbei, Kunden zu Fans weiterzuentwickeln. Dieser Zustand gehe über Loyalität und Zufriedenheit hinaus. Der Fan biete als sogenannter Markenadvokat erhebliches Weiterempfehlungspotenzial, was den Kundenstamm erheblich erweitern könne. Die Kultur des Begeisterns mache auch vor den internen Strukturen nicht Halt. Untersuchungen Schmähs zum Umgang mit der „Generation Y“ verdeutlichen die Notwendigkeit, auch die eigenen Mitarbeiter stärker als jemals zuvor vom eigenen Unternehmen überzeugen zu müssen. Für die Generation Y ist eine Arbeitsstelle kein bloßes Beschäftigungsverhältnis mehr. Sie wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Darauf müssen Unternehmensführungen vorbereitet sein. Es bedürfe eines Kulturwandels.

Mit Social Selling den Vertrieb neu definieren

Im Kontext der Kundenorientierung und Individualisierung zentral zu benennen seien die vielen sich auf-tuenden Chancen des digitalen Verkaufens. Social Selling, das externe und interne Verkäufen über digitale Sozialmedien, als eines der gegenwärtigen Forschungsthemen, werde hier den Verkauf der Zukunft stark umgestalten. Die mit der Unterstützung einer Gruppe Studierender durchgeführten Untersuchungen zeigen jedoch, dass das Konzept Social Selling bis dato

noch eher unbekannt ist und hauptsächlich als externes Tool begriffen wird. Hier ist noch erheblicher Spielraum, von den digitalen Möglichkeiten zu profitieren.

Diese Auffassung bestätigte auch Dr. Frank Danzinger von der

Für die Generation Y ist eine Arbeitsstelle kein bloßes Beschäftigungsverhältnis mehr. Sie wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren können.

Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply-Chain-Services. Er partizipierte am Unternehmensforum mit dem Vortrag *Der Wert von Löchern und Netzen* und explizierte dabei die Auswirkungen der digitalen Wertschöpfung insbesondere mit Hinblick auf die ansteigende Bedeutung von Servicegeschäft und Digitalisierung. Danziger sieht die Notwendigkeit, Prozesse von Kunden her zu denken. Kunden wollen Löcher und keine Bohrer, so der Autor mehrerer wissenschaftlicher Abhandlungen und Bücher. Produkte erfüllten für den Kunden einen ganz bestimmten Dienst, bringen ihm also einen Nutzen. Für Unternehmen gelte es nicht mehr, vom Denkansatz ein Produkt zu entwickeln, welches für einen Zweck angewandt werden kann. Vielmehr müssten sich Unternehmen zu erfüllende Dienste und Nutzen vor Augen führen und ganz gezielt die für deren Erfül-

lung benötigten Lösungen entwickeln. Der Service sei dabei „nicht mehr das, was passiert, wenn das Produkt nicht mehr funktionsfähig ist, sondern die Sicherstellung der ständigen Funktionsfähigkeit und der kontinuierlichen Weiterent-

wicklung“. So könnten, so Danziger, durch ansteigende Serviceumsätze erhebliche Gewinnsteigerungen erzielt werden.

Vernetzte Wertschöpfungsketten vom Kunden her denken

Sich durch Spezialisierung zunehmend aufspaltende und zugleich jedoch auch vernetzende Wertschöpfungsketten müssten im digitalen Zeitalter verstärkt vom Kunden aus gedacht und realisiert werden. Die vielversprechenden Chancen von smart Devices, durch Sensoren miteinander vernetzte Geräte, und des damit verbundenen Internets der Dinge (Internet of Things, IoT) könnten hier durch generierte und ausgewertete Daten zur ständigen Weiterentwicklung verhelfen. Es ist dabei nicht nur wichtig, nicht am Kunden vorbei zu entwickeln, sondern insbesondere auch die eigenen Mitar-



beiter, die eigentlichen Wertschöpfer und Schnittstelle zum Kunden, in der Entwicklung nicht zu vergessen. Alle Anspruchsgruppen für neue Lösungen sollten bereits im Entwicklungs- und Forschungsprozess integriert werden. Dies bedinge in allen Stadien eine Orientierung an den Kunden. Der Vernetzung von smarteren Produkten und Lösungen müsse eine stärkere Vernetzung im Unternehmen über alle Abteilungen hinweg erfolgen, die sich letztlich auch auf das gesamte Öko-System an diversen Dienstleistern um das produzierende Unternehmen erstrecken muss: Smarte Produkte bedingten smarte Services und smarte Organisationen ebenso ein smartes Unternehmensumfeld. Nur so könnten kundenindividuelle Lösungen sicher-gestellt werden.

Mit überzeugender Technik zum Kundenmehrwert

Die praxisnahe, technische Seite dieses Individualisierungsprozesses führte Dr.-Ing. Markus Klaiber, Tech-

bauer, Integratoren oder aber den Anwendern (Endkunden) selber. Die zentrale Frage für Schunk sei dabei, wie durch technologische Weiterentwicklung sowie gezielte Kostenreduktion zusätzliche Mehrwerte für die Kunden geschaffen werden könnten. Bei Schunk, genauso wie bei vielen anderen Unternehmen der großen, technologieintensiven Branchen, sei die Automatisierung von Produktion und Logistik als Existenzprämisse mittlerweile in vollem Gange. Der nächste Schritt in dieser Transformation sei die Vernetzung der Komponenten und die Integration generierter Daten in die Analyse- und Weiterentwicklungsprozesse. Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und der zugehörigen Industrie 4.0 veränderten die Kommunikationsrichtung zusammenhängender Systeme. Kommunikationsrichtung könnte nun nicht mehr nur von menschlichen Individuen untereinander und zu Maschinen erfolgen. Smarte Maschinen könn-

Rennen Sie keinen Schlagworten nach, sondern fragen Sie sich immer wieder, wie Sie Wert für Ihre Kunden schöpfen können.

nischer Geschäftsführer der Schunk GmbH & Co. KG, in seinem Vortrag *Mit überzeugender Technik zum Kundenmehrwert* weiter aus. Schunk als Hersteller von Spanntechnik und Greifsystemen ist von den Dynamisierungen und den durch Vernetzung von hoch automatisierten Wertschöpfungsketten erster Ansprechpartner sowohl für Maschinen- und Anlagen-

ten nun eigenständig generierte Daten über Cloud-Dienste miteinander und mit Menschen automatisiert teilen. „In der Vision von Schunk erkennen Greifer fehlerhafte Werkstücke, die dann eben nicht mehr der weiteren Veredelung zugeführt, sondern ausgesondert werden. Daneben wird in einem kleinen Qualitätsregelkreis die Kor-



rektur der Maschine angestoßen“, so Dr. Klaiber. Durch diese Art Datenanalyse in den Wertschöpfungsbereichen und unterstützenden Diensten (Logistik, Einkauf, etc.), die aus Big Data letztlich Smart Data macht, gelangen Unternehmen viel schneller zu Mehrwerten für ihre Kunden.

Das Geschäftsmodell erweitern

Marco Meyrat, Vorstandsmitglied der Hilti AG, zeigte mit seinem Vortrag *Von der reinen Produktorientierung zur ausgewogenen Value Proposition*, wie das Familienunternehmen durch die Analyse von Kundenbedürfnissen

Denken Sie daran: Die Ideen kommen immer vom Kunden.

kontinuierlich sein Geschäftsmodell erweitert. Meyrat betonte die Notwendigkeit einer Vision, eines roten Fadens, der die Innovation des Geschäftsmodells begleitet. „Produkte sind unsere DNA“, so Meyrat. „Zwei Entwicklungen am Bau kommen uns bei der Ausweitung unseres Geschäftsmodells entgegen. Zum einen sehen sich die Unternehmen, die am

Bau beschäftigt sind, steigenden Anforderungen gegenüber, die sie mit immer weniger Mitarbeitern, die über immer weniger Kompetenz verfügen, erfüllen müssen. Zum anderen ist jeder Bau ein Unikat. Das nutzen wir für die Erweiterung unseres Geschäftsmodells um Services und Software.“

Das Thema Service ist für Hilti jedoch nicht neu: Seit über zehn Jahren ist Hilti mit dem Flottenmanagement erfolgreich. Über einen fixen monatlichen Betrag sind für den Kunden alle Geräte-, Service- und Reparaturkosten abgedeckt. Dank des All-Inclusive-Service, kann sich der Kunde auf sein Kerngeschäft fokussieren. Mit der Software „Hilti ON!Track“ bietet das Unternehmen seinen Kunden eine herstellerunabhängige Betriebsmittelverwaltung mittels RFID und Barcode Scanner. Die Cloud-basierte Software stellt die zentrale und synchrone Speicherung der Daten sicher, die über Internet und Smartphone jederzeit abgerufen werden können. „Wir nutzen das Thema Software, um Probleme unserer Kunden zu lösen“, betonte Meyrat. „zeigen dem Kunden auf, wie viel er durch den Einsatz unserer Software sparen kann. Die Kundengespräche erhalten dadurch eine noch größere Wertigkeit. Rennen Sie keinen Schlagworten nach, sondern fragen Sie sich immer wieder, wie Sie Wert für Ihre Kunden schöpfen können, holen Sie sich Inspiration in anderen Branchen und beobachten Sie die technologische Entwicklung“, empfahl Meyrat. „Und denken Sie daran: Die Ideen kommen immer vom Kunden.“

**von Marco Schmäb
und Patrick Schilling**