



// DR. STEPHAN W. SCHUSSER, MANAGING PARTNER KEYLENS MANAGEMENT CONSULTANTS: „DIE FÄHIGKEIT, SICH AUF PROZESSE UND BEDÜRFNISSE DER KUNDEN EINZUSTELLEN, KANN ZUM ENTSCHEIDENDEN AUSSCHLAG IM GLOBALEN WETTBEWERB WERDEN.“

Thema

DER MARKETEEER ALS BOTSCHAFTER

Welche unterstützende Rolle im Unternehmensablauf der Marketeer im Hinblick auf eine erfolgreiche Kundenbeziehung heute einnehmen muss

// Das Gütesiegel 'Made in Germany' steht seit über einem Jahrhundert für ausgezeichnete Wertarbeit und technologische Ausgereiftheit – gerade im Maschinen- und Anlagenbau. Gleichwohl müssen die Hersteller die Pluspunkte im internationalen Wettbewerb auch umsetzen. Wie die internationale empirische Performance-Analyse der Strategieberatung Keylens zeigt, hapert es hier jedoch zum Teil massiv an der Kommunikation und Interaktion mit den Kunden. Angesichts dieser Tatsache ist Dr. Stephan W. Schusser, Managing Partner bei Keylens, überzeugt: „'Made in Germany' braucht eine Neuinterpretation durch die Marketeers!“ Indukom fragte nach.

Während jahrelang die weltweiten Trends zu Spezialmaschinen und Systemlösungen den deutschen Maschinen- und Anlagenbau begünstigten, gerät dieser bedeutende Industriezweig Deutschlands von mengenmäßigen Weltmarktführern wie USA, Japan und China zunehmend unter Druck.

„Um ihren Vorsprung im globalen Wettbewerb auch in Zukunft halten zu können, brauchen deutsche Anlagenbauer einen Paradigmenwechsel in ihrem Vermarktungsansatz. Die Fähigkeit, sich auf Prozesse und Bedürfnisse der Kunden einzustellen, kann zum entscheidenden Ausschlag im globalen Wettbewerb werden“, ist Dr. Stephan W. Schusser überzeugt.

Dies offenbart auch die von Keylens durchgeführte Performance-Analyse. „Während

HANDLUNGSFELDER DES MARKETEEERS

Die fünf zentralen Handlungsfelder, bei denen BtoB-Marketeers ihren Vertrieb, die technischen Consultants sowie den Aftersales und Servicebereich unterstützen können:

1. Performance Review mit Großkunden zur Identifikation eigener Handlungsfelder
2. Schärfung der Aufgaben und der Rollenbeschreibung des Key Account Managements
3. Ausrichtung an den Kundenprozessen stärken (Customer Centricity)
4. Management der gegenseitigen Erwartungen
5. Gemeinsame Standards definieren

Kundenbeziehungen immer stärker zum zentralen Erfolgsmerkmal für Unternehmen im globalen Wettbewerb werden, degradiert technische Kompetenz zum Hygienefaktor“, berichtet der Managing Partner und ergänzt:

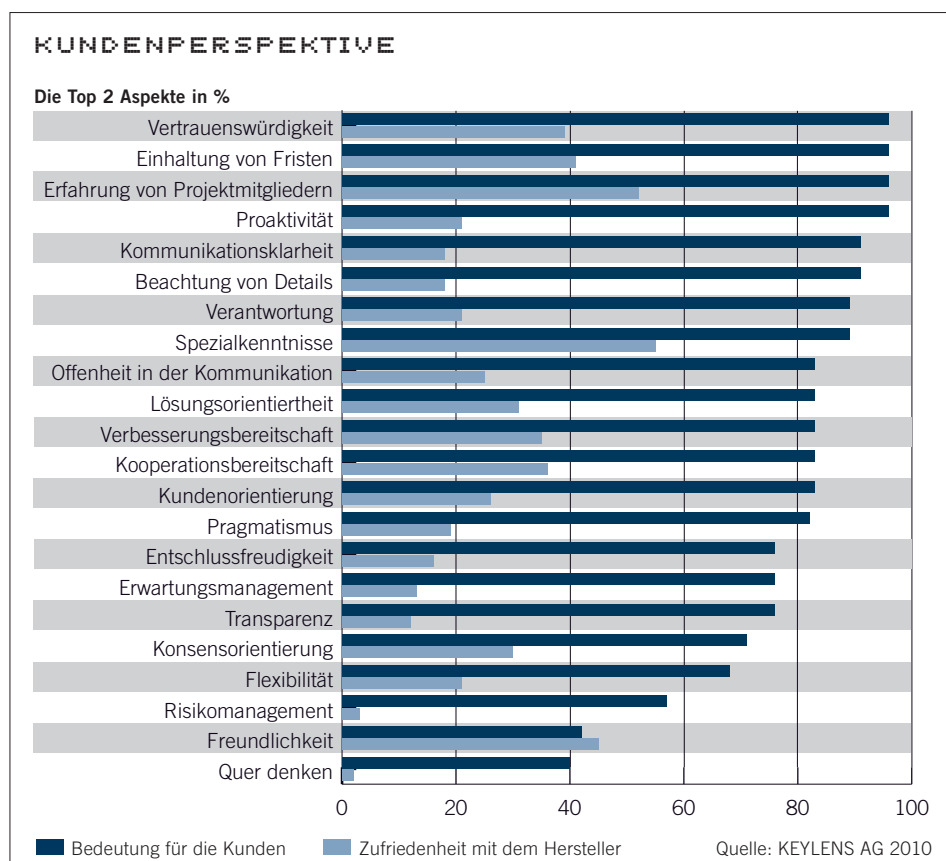
// Differenzierende Mehrwerte

„Nicht nur Produkt- oder Technologieführerschaft, sondern die konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen und Prozesse der Kunden hat sich in den letzten Jahren als entscheidende Erfolgsstrategie herauskristallisiert. 'Made in Germany' muss sich neu erfinden!“

Diese Herausforderung sieht Dr. Stephan W. Schusser zugleich als Chance. Seiner Meinung nach können BtoB-Marketeers jetzt

da ansetzen, wo sie schon seit Jahren hinwollen – und schon längst sein sollten: „Als strategische CMOs und Werttreiber einer marktorientierten Unternehmensführung müssen sie jetzt die Initiative übernehmen, das eigene Unternehmen funktionsübergreifend und systematisch an den Prozessen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten und

dies auch im Kennzahlensystem des Unternehmens verankern. Ziel muss es sein, differenzierende Mehrwerte für die Kunden an den einzelnen Kontaktpunkten sowie den Produkten und Services zu generieren.“ Kundenzentrierung ist damit nicht nur als weicher Faktor in der Unternehmensphilosophie verankert, was laut Dr. Schusser



// EIN ERGEBNIS DER STUDIE: VERLÄSSLICHKEIT, PÜNKTLICHKEIT, ERFAHRUNG DER PROJEKTTILNEHMER, PROAKTIVITÄT UND EINE KLARE KOMMUNIKATION IST PROJEKTÜBERGREIFEND FÜR DIE KUNDEN BESONDERS WICHTIG.

bei den meisten Unternehmen ohnehin schon der Fall ist, sondern wird zu einem wesentlichen Bestandteil der Managementphilosophie. „Der Kunde muss eine der zentralen Führungs- und Steuerungsgrößen im Unternehmen darstellen. Einher geht der Wandel von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung. Die Kundenperspektive wird damit neben der Produkt- und geographischen Perspektive zur dritten Steuerungsdimension in Unternehmen“, erklärt Dr. Stephan W. Schusser.

Die Ergebnisse der Keylens-Analyse sind teilweise ernüchternd. Ernüchternd insofern, als dass die identifizierten Schwächen nach Meinung des Managing Partners an sich leicht vermeidbar wären, denn offenbar messen Anlagenbauer und deren Kunden die gemeinsamen Projekte mit zweierlei Maß: „Unterschiedliche Perspektiven und Erwartungshaltungen resultieren aus einer grundsätzlichen

mangelhaften Kommunikation in der Zusammenarbeit. Dies offenbart sich schon bei einem flüchtigen Blick auf die Prioritäten beider Parteien (siehe Grafik)“, merkt Dr. Schusser hier an.

Während für Kunden projektübergreifend Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Erfahrung der Projektteilnehmer, Proaktivität und eine klare Kommunikation besonders wichtig sind, fokussieren sich die Anlagenbauer selbst vor allem auf die technischen Lösungen. „Beidseitige Unzufriedenheiten sind vorprogrammiert“, ist Dr. Schusser überzeugt. „Das A und O bei einem Gemeinschaftsprojekt ist eine klare und verständliche Kommunikation.“

// Vorprogrammierte Unzufriedenheit

Insgesamt weist die Keylens-Untersuchung fünf zentrale Handlungsfelder auf, bei denen BtoB-Marketeers ihren Vertrieb, die technischen Consultants sowie den gesamten Aftersales und Servicebereich unterstützen können. Zum ersteren zählt die Performance Review mit Großkunden zur Identifikation eigener Handlungsfelder. Dazu Dr. Schusser: „Zusammen mit Großkunden gilt es, im Rahmen eines gemeinsamen Projektes mögliche Handlungsfelder entlang des Prozesses der Großkunden zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten.“ Als weiteres Handlungsfeld kann die Schärfung der Aufgaben und der Rollenbeschreibung des Key Account Managements bezeichnet werden. Laut Dr. Schusser zeigen die Studienergebnisse, dass das Key Account Management in vielen Fällen die bestehenden Geschäftspotenziale nur bedingt ausnutzt, da es zu passiv aufgestellt ist. Zudem gibt es häufig Brüche zwischen der Angebotsphase, der Anlagenproduktion sowie der Aftersales-Phase.

„Die Ausrichtung an den Kundenprozessen zu stärken (Customer Centricity) ist drittes Handlungsfeld. Hier geht es darum zu hinterfragen, wie sich die Leistungs- und Serviceerbringung eines Unternehmens stärker an den Kundenprozessen ausrichten lässt, ohne die Effizienz-Anforderungen an die Produktion der Anlage zu vernachlässigen“, erklärt Dr. Stephan W. Schusser. ‚Management der gegenseitigen Erwartungen‘ bezeichnet der Managing Partner als viertes Handlungsfeld: „Klare, verlässliche und proaktive Kommunikation entscheidet

STECKBRIEF DER KEYLENS PERFORMANCE ANALYSE

Ziel der Studie:

Identifizierung pragmatischer Handlungsfelder jenseits Produkt und Technik, um die Beziehung zwischen Unternehmen und Key Accounts zu stärken und auszubauen.

Bereiche, die hier beleuchtet wurden:

Allgemeine Zusammenarbeit zwischen Anlagenbauer und Kunde;
Kundenspezifisches Account Management;
Schnittstellen zwischen Anlagenbauer und Kunde.

Design der Studie:

Es wurden unterschiedliche Projektphasen im Hinblick auf die Interaktion zwischen Anlagenbauer und Kunde analysiert: Konzeption, Design, Implementierung, Übergabe und Produktion.

Umfang der Studie:

Insgesamt wurden anhand detaillierter Fragebögen rund 70 Interviews mit Kunden von deutschen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen aus Europa, Amerika und Asien durchgeführt.

über den Erfolg einer Partnerschaft. Deshalb gilt es, regelmäßige Meetings mit definierten Agenden zu planen, Eskalationsstufen und -mechanismen im Vorfeld zu definieren sowie Verantwortliche zu benennen.“ Beim fünften und letzten Handlungsfeld geht es um die Definition gemeinsamer Standards. Dazu gehört, gemeinsam mit dem Kunden das Handwerkszeug für das Projekt zu erarbeiten, wie beispielsweise Vorlagen für Übergabeprotokolle definieren, Meilensteine für die einzelnen Projektphasen und ÜbergabeprozEDUREN verabschieden, Reaktionszeiten absprechen und Ansprechpartner benennen.

„Dies erfordert oftmals ein Aufbrechen lang bestehender Unternehmensstrukturen“, weiß Dr. Stephan W. Schusser zu berichten. „Zum einen tritt der Marketeer aus seiner herkömmlichen Marketing-Rolle heraus und nimmt eine zentrale, strategische Rolle ein. Zum anderen zettelt er noch eine interne Revolution an, indem er einen gleichberechtigten Steuerungsanspruch zu den Vertriebs- und Kundenverantwortlichen stellt – keine leichte Aufgabe für den Marketeer.“ Dr. Schusser ist sich sicher: „Veränderungen erfordern oftmals viel Überzeugungsarbeit – doch sie bergen eben auch Chancen.“ (cr)

DIE ERGEBNISSE DER KEYLENS ANALYSE IM ÜBERBLICK

1. Deutliche Überbewertung von Technik und Produkt seitens der Anbieter

Anbieter sehen den Technik- und Produktfokus als wichtigsten Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Für die Key Accounts allerdings zählt der Technik- und Produktfokus nicht zu den Top 5 Erfolgsfaktoren einer Zusammenarbeit. Für sie sind Faktoren wie Verlässlichkeit, Termintreue, Erfahrung der Mitarbeiter, Proaktivität und Klarheit der Kommunikation wichtiger.

2. Nichterfüllung der für Kunden wichtigen Erfolgsfaktoren

Mehr als 90 Prozent der befragten Key Account Kunden nannten Verlässlichkeit, Termintreue, Proaktivität, Klarheit der Kommunikation sowie Detailgenauigkeit als Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit. Nur 20 Prozent sind mit der Proaktivität, der Klarheit der Kommunikation sowie Detailgenauigkeit ihrer

Anbieter zufrieden. Und gerade mal 40 Prozent der Kunden sind mit der Verlässlichkeit und der Termintreue ihrer Anbieter zufrieden.

3. Ungenügende Nutzung von Chancen im Opportunity Management

Unternehmen beteiligen sich nur selten aktiv an den Marktforschungen, Kapazitätsplanungen oder Produktentwicklungen ihrer Kunden. Es gibt hier erhebliche ungenutzte Potenziale: Das Key Account Management sowie das Marketing könnten eine aktivere Rolle in der Konzeptionsphase der Kunden einnehmen und dabei aktiv Möglichkeiten generieren.

4. Serviceangebot geht an den Bedürfnissen der Kunden vorbei

Nur knapp 20 Prozent der Kunden von Anlagenbauern sind mit dem Service und der Belieferung von Ersatzteilen zufrieden.