



CUSTOMER EXPERIENCE

Erfolgreiche Fertigung im Zeitalter der kundenspezifischen Konfiguration

Die Marktnachfrage nach mehr Auswahlvarianten mithilfe von CPQ-Technologie bewältigen

Verbraucher sind heute so selbständig wie noch nie. Deshalb gelten in nahezu jeder Branche – auch in der Fertigung – neue Spielregeln für die Kundenbindung. Und nicht nur die Verbraucher, sondern auch die B2B-Käufer erwarten mittlerweile bei jeder Transaktion ein reiches, überzeugendes Erlebnis. Eine Erwartung, die sie selbst an ihre B2B-Interaktionen anlegen. Sie wollen die Möglichkeit haben, Geschäfte auf unterschiedlichen Kanälen abzuwickeln. Unabhängig vom Channel-Mix bei einer Transaktion erwarten sie dabei Konsistenz. Mehr noch: Ihre Messlatte liegt bei hochgradig maßgeschneiderten Transaktionen, bei denen es möglich ist, die Bestellung auf ihre exakten Bedürfnisse und Spezifikationen abzustimmen.

Angesichts dieser anhaltenden Revolution stellt CPQ-Technologie (Configure-Price-Quote) für Fertigungsunternehmen heute ein zunehmend wichtiges Asset dar, um den höheren Verbraucheransprüchen gerecht zu werden. Die Fertigungsunternehmen stellen dabei fest, dass die richtige Lösung mehr kann, als Kundenaufträge zu begünstigen: Sie bringt mehr Effizienz und Flexibilität im operativen Bereich.

In der neuen Ära der kundenspezifischen Erfordernisse bestehen

Das Geschäftsmodell der Fertigungsbranche war lange Zeit bekannt für seine „Friss-oder-stirb“-Devise. Das reicht zurück auf Henry Ford und seine berühmte Aussage, jeder Kunde könne das T-Modell in jeder gewünschten Farbe haben – „solange es schwarz ist“. Jahrzehntlang galt in der diskreten Fertigung ein einfaches Rentabilitätskonzept: die Lagerfertigung von Produkten in möglichst wenigen Varianten. Die Prozessindustrie setzte teilweise auf Rezepte und Zutaten, die über Jahrzehnte unverändert blieben, sei es bei Säften und Softdrinks, bei Bier oder Käse. Es war die Aufgabe der Distributoren und Einzelhändler, die Kunden anzusprechen, auf ihr Feedback zu achten und mit den Herstellern zusammenzuarbeiten, um Neuerungen oder Innovationen für Produktverbesserungen anzustoßen. Direktes Feedback gelangte nur selten bis zu den Konstrukteuren, Ingenieuren und Produktentwicklern, die am Reißbrett Neueinführungen konzipierten.

Die Technologie hat dieses fest etablierte Paradigma – scheinbar über Nacht – umgestoßen. Mit der Verbreitung des B2B E-Commerce, der sozialen Medien und der Online-Portale für die Kundenansprache stehen B2B-Käufer nunmehr in direktem Kontakt zu den Herstellern. Die Folge sind Wahloptionen in ungekanntem Ausmaß bei der Bestellung. Um mit der Nachfrage nach kundenspezifischen Ausführungen Schritt zu halten, setzen Fertigungsunternehmen auf verschiedene Taktiken, u. a. Verzögerung der Endmontage, modulares Design und frei kombinierbare Komponenten. Es findet eine Neugestaltung der Produktionsabläufe, der Kapazitätsplanung, der Rohstoff-Lagerbestände und der Produktionszyklen statt, um an Agilität zu gewinnen. Um die nötige Flexibilität in den Prozessen zu erreichen, kommt vielfach fortgeschrittene Robotik zum Zug. Sie ist in der Lage, diverse Aufgaben zu „erlernen“. Ein zweiter Ansatz sind reaktionsschnellere Systeme für die Materialhandhabung und die Auftragserfüllung. Wer mit überholten, inflexiblen, auf eine herkömmliche Fertigungsumgebung ausgelegten Altsystemen das Auslangen finden will, muss feststellen: Es ist kaum möglich, mit den Konkurrenten mitzuhalten – und es besteht sogar die Gefahr, unterzugehen.

Den Verkaufszyklus beschleunigen und vereinfachen

Deloitte stellte die „kundenspezifische Anforderung“ als einen der hauptsächlichen disruptiven Faktoren in der Fertigungsbranche heraus. „Veränderungen auf Seiten der Nachfrage erfordern mehr Anpassungen und Individualisierungen. Es kommt vor, dass der Kunde tatsächlich sein eigenes Produkt kreiert.“¹

Der Paradigmenwechsel von der Massenproduktion zur massiven Einzelfertigung – wo der Kunde bei der Zusammenstellung des Auftrags eine gewichtigere Rolle einnimmt – könnte auch den herkömmlichen Verkaufszyklus in der Fertigung in Mitleidenschaft ziehen. Die Folge wären unannehmbar lange Lead-Zeiten und höhere Verkaufspreise. In dem Bestreben, Kunden mehr Flexibilität zu eröffnen, können Verkäufer als Vermittler zwischen dem Kunden und den Ingenieurs- und Produktionsteams agieren, um sicherzustellen, dass die Aufträge den Vorgaben entsprechen.

Fortgeschrittene CPQ-Technologie ist in der Lage, mithilfe erweiterter visueller Produktkataloge und Google-ähnlichen Suchmöglichkeiten den Verkaufsprozess bei kundenspezifischen Aufträgen zu beschleunigen und zu vereinfachen. Die Kunden werden durch den Prozess geleitet, bis das präzise Produkt mit allen individuellen Optionen und Konfigurationen herausgefiltert ist. Voreingestellte Kontoregeln und Kompatibilitätsbeschränkungen sorgen in den CPQ-Tools dafür, dass der Kunde zwar solide Wahlmöglichkeiten und Flexibilität genießt, seine Anpassungsmöglichkeiten aber nur Endprodukte umfassen, die aus Herstellersicht realisierbar sind. Der Hersteller ist in der Lage, eine kundenspezifische Produktansicht zu erstellen, ein Anwendererlebnis zu bieten, das der Funktion des Kunden und der jeweiligen Region entspricht, und beratend zu agieren. Ferner besteht die Möglichkeit, eine kundenabhängige Vorauswahl für Sprache, Währung und Preisgestaltung zu treffen, was den Verkaufsprozess beschleunigt und dem Anwender ein reibungsloses Erlebnis sichert.

Weniger Engineering-Aufwand, mehr Konfiguration

Die Anforderungen eines von der Kundeneinzelfertigung bestimmten Fertigungsuniversums gehen potenziell mit einer steigenden Arbeitslast für die Design- und Konstruktionsteams einher, die es gewohnt sind, in kleinen Stückzahlen vorkonstruierte Produkte für ein Lagerfertigungs-Geschäftsmodell zu entwerfen. Die Überprüfung der Machbarkeit jedes individuellen Auftrags und seiner Übereinstimmung mit sicherheitsrelevanten und gesetzlichen Erfordernissen kann einen Entwicklungsstau und in weiterer Folge längere Erfüllungszeiten verursachen – zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit.

Um diese Herausforderungen zu meistern, können Fertigungsunternehmen moderne Konfigurationswerkzeuge wie CPQ nutzen, um Designregeln und Beschränkungen für kundenspezifische Bestellungen durchzusetzen – und zwar gleich zu Beginn der Kundenansprache. Gleichzeitig behalten sie über sämtliche Phasen der Produktentwicklung, des Stagings und der Produktion die Kontrolle über die Produktmodelle. Der Arbeitsaufwand der Konstrukteure für die Unterstützung einer kundenspezifischen Fertigungsumgebung geht zurück. Die frei gewordenen Kapazitäten können dazu beitragen, die Dauer von Auftragsbestätigungen zu verkürzen. Die Kunden erhalten Zugang zu visuellen Darstellungen verschiedener Produktoptionen und bestätigen ihre Auswahl schneller. Die Möglichkeit, im Nu fotorealistische Bilder von Endprodukten – und sogar dynamische 2D-Zeichnungen und 3D-CAD-Modelle – auszugeben, schafft für den Kunden ein Informationsangebot, durch das er die Gewissheit erhält, dass seine individuelle Bestellung seinen präzisen Vorgaben entsprechen wird.

Mehr Wahlmöglichkeiten für den Kunden – bei gleicher Rentabilität und Effizienz

In der Vergangenheit, als begrenzte Produktvarianten und höhere Stückzahlen Usus waren, konnten Fertigungsunternehmen Größenvorteile erreichen, mit denen sich die Stückpreise niedrig halten ließen. Heute wird es aus Sicht des Wettbewerbs unverzichtbar, mehr kundenspezifische Optionen und mehr Auftragsflexibilität anzubieten. Insofern sind Fertigungsunternehmen gefordert, neue Wege der Kostenkontrolle unter Wahrung ihrer Rentabilität zu finden.

Die richtige CPQ-Plattform kann Fertigungsunternehmen dabei unterstützen, ausreichend operative Effizienz zu erreichen, um die Kosten zu beherrschen – vor allem, wenn die Plattform Baustein eines umfassenderen digitalen Transformationsvorhabens ist. McKinsey & Company erklärt dazu: „Nach unseren, auf zahlreichen Studien beruhenden Schätzungen setzen digital unterstützte Weiterentwicklungen ein Wertschöpfungspotenzial frei, das Effizienzsteigerungen im Umfang von 15-20 % gleichkommt. Anstoßen kann diesen Produktivitätssprung nicht eine einzelne Lösung. Damit eine bedeutsame Wirkung entsteht, müssen Unternehmen sämtliche Gewinn- und Verlustaspekte angehen und eine breite Palette bedarfsgerechter Lösungen einsetzen.“²

Anders gesagt: Ein System allein wird nicht den Wert erbringen, den Fertigungsunternehmen sich erhoffen. Eine CPQ-Lösung muss Teil einer integrierten Umgebung sein, in der Wert aus dem reibungslosen Austausch von Informationen und Kapazitäten hervorgeht. Ist das CPQ-System beispielsweise fest mit der ERP-Plattform des Fertigungsunternehmens gekoppelt, wird es möglich, Stücklisten dynamisch zu erstellen und kurzfristig exakt zusammengestellte Packanleitungen für kundenspezifische Aufträge auszugeben. Modernste CPQ-Technologie ist zudem in der Lage, Informationen direkt von CRM-Systemen, E-Commerce-Sites, 3D-CAD-Lösungen und anderen unternehmenskritischen Systemen aufzunehmen.

Sie verwertet dafür Daten und Funktionen, die das Bestellerlebnis des Kunden anreichern, gleichzeitig räumt sie auf mit Verzögerungen und Ineffizienz in den Bestell- und Produktionszyklen. Im Grunde genügt es, wenn Fertigungsunternehmen ihre konfigurierbaren Produkte einmal anlegen und dann mit Verkäufern, Partnern und Kunden je nach Bedarf teilen. Wenn Kundenanforderungen vorab erfasst und bestätigt werden, lässt sich die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und Nachbesserungsbedarf verringern. Gleichzeitig stärkt dies die Qualitäts- und Sicherheitsstandards.

Die Effizienzzugewinne können auch anderweitig positiv zu Buche schlagen. Ein Analyst formuliert es so: „(...) Für Fertigungsunternehmen ist es sicherlich praktischer und einfacher, den Fokus der Verkaufsteams auf höherwertige, individuelle und unvorhersehbare Aktivitäten zu richten und andere, standardisierte und vorhersehbare Aspekte des Verkaufsprozess zu digitalisieren.“³

Schlussfolgerungen: Mit CPQ zu Differenzierung im Wettbewerb

Immer mehr Fertigungsunternehmen passen sich an ein Umfeld an, in dem es aus Sicht des Wettbewerbs unverzichtbar wird, mehr kundenspezifische Optionen zu bieten. Ein reichhaltiges, attraktives Einkaufserlebnis wird im Hinblick auf die Differenzierung im Wettbewerb zunehmend wichtig. Im Wesentlichen ist CPQ-Software das Tor zu diesem neuen Paradigma der Kundenansprache im B2B-Bereich. Gleichzeitig schafft sie einen positiven Tenor für ein anhaltendes Verhältnis zwischen Fertigungsunternehmen und Käufern. Die richtige CPQ-Lösung kann Fertigungsunternehmen ferner dabei unterstützen, andere Prioritäten zu verwirklichen – etwa die Beschleunigung des Verkaufszyklus, die Verringerung des Arbeitsaufwands für Konstrukteure bei kundenspezifischen Aufträgen sowie Effizienz- und Rentabilitätssteigerungen im Rahmen des Geschäftsmodells der Einzelfertigung.

1. Deloitte, Disruption in Manufacturing, Copyright © 2016. Deloitte Development LLC.
2. Was kommt nach Lean? Eine Entmystifizierung von „Industry 4.0“
3. Industry 4.0 ist ein Mittel zur Kundenbindung

[Weitere Informationen >](#)



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 16.500 Angestellte und mehr als 90.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf www.infor.de.

Follow us: [Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#)