

Stolpersteine auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen

Wer sein Unternehmen kundenzentrierter gestalten möchte, steht vor großen Herausforderungen. Steigende Ansprüche an die Wirtschaftlichkeit und Profitabilität der Kundenbeziehungen, neue Technologien und ein verändertes Rollenverständnis der Kunden machen Customer Centricity aktueller denn je. Doch der Weg zur Customer Centricity erfordert eine systematische, ganzheitliche Herangehensweise. Zur erfolgreichen Realisierung muss eine kundenorientierte Denkweise von allen Managern und Mitarbeitern gleichermaßen verinnerlicht werden.

Seit über sechzig Jahren erregt das Thema Kundenorientierung immer wieder besondere Aufmerksamkeit in Praxis und Forschung. Das Verständnis für Kundenzentrierung wurde von Peter Drucker bereits 1954 durch die Aussage „it is the customer who determines what a business is, what it produces, and whether it will prosper“ geprägt. Heute erscheint das Postulat „Customer First“ aktueller denn je. In der weltweiten Wirtschaftskrise hat die reine Shareholder Value- und Gewinnorientierung Schiffbruch erlitten. Die Orientierung am Kundenwert bildet daher die elementare Zielgröße im wertorientierten Marktmanagement. Der Management-Vor-





PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL,
Direktor am Institut für Marketing an der
Universität St.Gallen.



DR. DENNIS HERHAUSEN,
Projektleiter am Institut für Marketing an
der Universität St.Gallen.

denker Roger Martin spricht in diesem Zusammenhang vom „Zeitalter des Kundenkapitalismus“. In seinen Untersuchungen zeigt er, dass die Unternehmen langfristig höhere Renditen erzielen können, bei denen Kundenzufriedenheit noch vor den Interessen der Anteilseigner Ziel Nummer eins ist.

Daher verwundert es nicht, dass Kundenorientierung als unternehmensweiter Ansatz aktuell wieder an Bedeutung gewinnt. Doch dieses Mal sind die Vorzeichen anders. Die Ansprüche an das Konzept und die Herausforderungen haben sich verschärft. Neue interne und externe Treiber bestimmen die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Unternehmen.

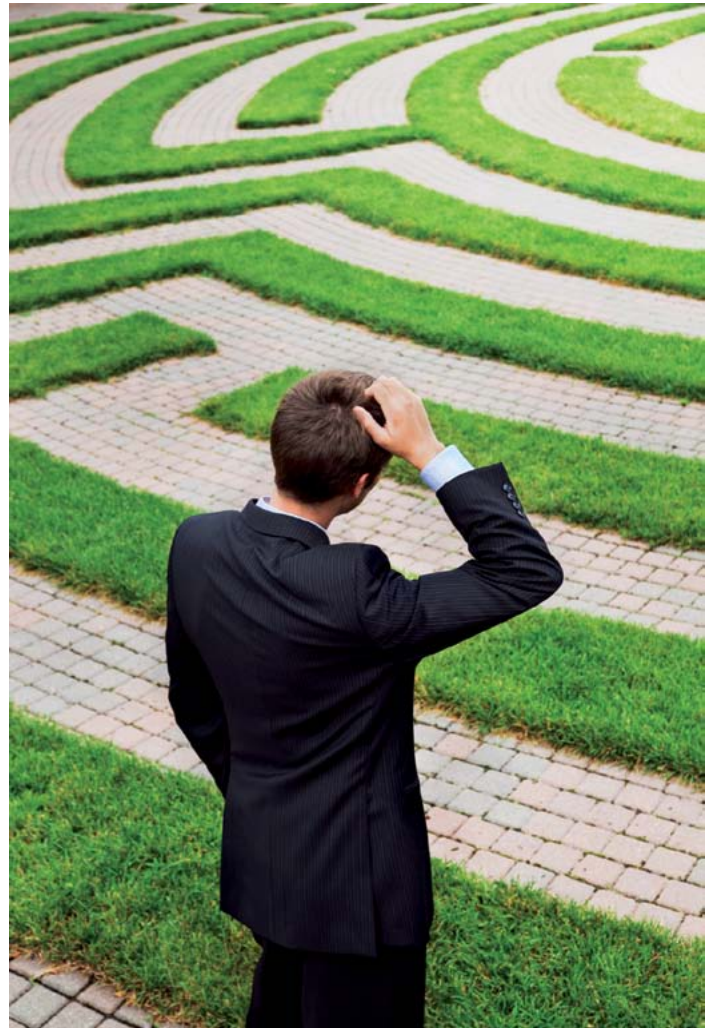
Aktuelle Rahmenbedingungen für Customer Centricity

Grundsätzlich lassen sich interne und externe Treiber für das Thema Customer Centricity unterscheiden. Zum einen gewinnen Wirtschaftlichkeit und Profitabilität der Kundenbeziehungen immer mehr an Bedeutung, zum anderen entstehen veränderte Rahmenbedingungen durch neue Technologien und ein

Fotos: © Stockphoto, Unternehmen

wandelndes Rollenverständnis der Kunden. Insbesondere seit der Finanzkrise stehen alle Marketingaktivitäten mehr denn je auf dem Prüfstand. Alle Ausgaben müssen gegenüber der Geschäftsführung und anderen Abteilungen gerechtfertigt werden. Daher zählt das Ausbalancieren der Kundenorientierung und der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten zu den schwierigsten Aufgaben der Marketingleitung. Sowohl in Unternehmen als auch in der Forschung mehren sich die Anzeichen, dass eine optimale Kundenorientierung den Ausgleich zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen schaffen muss. Nur wenn es gelingt, für beide Vorteile zu schaffen, ist Customer Centricity ein Konzept mit erfolgversprechender Wirkung. Ansätze, um die Wirtschaftlichkeit und Profitabilität der Kundenbeziehungen zu erhöhen, bieten unter anderem das Dienstleistungs- und Servicegeschäft bei produzierenden Unternehmen, die Integration der Kunden in Wertschöpfungsprozesse und die systematische Analyse und Optimierung der Customer Journey.

Darüber hinaus verändern neue Technologien die Art und Weise, wie Kundenorientierung umgesetzt werden kann. Waren Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden in der Vergangenheit von unpersönlicher Ferne geprägt, so werden heute leistungsstarke Technologien zur direkten Interaktion mit Kunden eingesetzt. So können umfassende Informationen über die Kunden erfasst und für individuelle Angebote genutzt werden. Zusätzlich haben Kunden in einem bislang unbekanntem Umfang die Möglichkeit, mit Unternehmen oder untereinander zu kommunizieren und die von ihnen genutzten Produkte und Dienstleistungen mitzugestalten. Diese Möglichkeiten führen auch zu einem veränderten Rollenverständnis der Kunden. Man spricht hier vor allem von „Customer Empowerment“. Kunden erlangen durch bessere und genauere Marktinformationen eine immer höhere Macht über die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen. Interessierte Kunden können sich im Internet nicht nur unproblematisch über ein einzelnes Unternehmen, dessen Leistungen und Preise Informationen einholen, sondern gelangen zudem auch an Angaben über Konkurrenzprodukte und deren Preis-Leistungs-Verhältnis. Zusätzlich können sie



über Meinungsforen die Einschätzungen und Produkterfahrungen anderer Konsumenten kennen lernen. Infolgedessen steigt die Markttransparenz, die Wechselbarrieren sinken und Kunden treten sehr viel fordernder gegenüber Unternehmen auf.

Unter diesen Rahmenbedingungen kann davon ausgegangen werden, dass sich die Wichtigkeit einer hohen Kundenorientierung weiter erhöhen wird. In vielen empirischen Studien konnte die Erfolgswirkung der Customer Centricity bereits bestätigt werden. Eine hohe Kundenorientierung führt zu einem höheren Unternehmenserfolg und verbessert die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Unter anderem werden Weiterempfehlungsbereitschaft, Loyalität, Vertrauen, Identifizierung, Zahlungsbereitschaft und Zufriedenheit der Kunden sowie das Wissen über Kundenbedürfnisse erhöht.

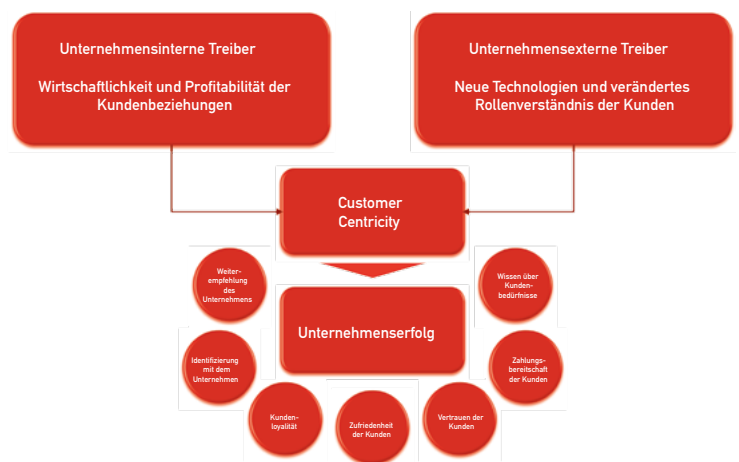
Realisierung von Customer Centricity

Viele Unternehmen haben die Vorteile und Notwendigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung erkannt. Dennoch lassen sich in der unternehmerischen Praxis häufig noch vielfältige Mängel hinsichtlich der Realisierung feststellen. Gerade die Umsetzung kundenorientierter Strategien erfolgt bei vielen Unternehmen nur sporadisch und nicht konsequent. Zwar wird Kundenzentrierung als Leitbild verkündet, im täglichen Geschäft aber oftmals nicht ganzheitlich umgesetzt. Tatsächlich steht die wachsende Notwendigkeit zur Kundenzentrierung einer steigenden Zahl von Unternehmen gegenüber, die an dieser Aufgabe scheitern. Durch unsere Forschungs Kooperationen mit zahlreichen Praxispartnern konnten wir die häufigsten Stolpersteine identifizieren, mit denen Unternehmen bei der Realisierung von Customer Centricity zu kämpfen haben. Dazu zählen Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Hierarchieebenen, vor allem das Führungsverhalten des Managements.

Jede Customer-Centricity-Initiative beginnt beim Top-Management. Zunächst müssen im Rahmen einer klaren Strategie die Customer-Centricity-bezogenen Ziele explizit formuliert werden. Ein Beispiel für eine klare Positionierung lässt sich bei den Graubündner Kantonalbanken finden: „Wir differenzieren uns über Best Service. Alle unsere Prozesse sind auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Kundinnen und Kunden empfehlen uns in hohem Maße weiter: Denn wir bieten professionelle, bedürfnisgerechte Dienstleistungen.“ Doch die eigenen Vorgaben müssen im täglichen Geschäft auch vorgelebt werden. Viele Top-Manager stimmen zwar zu, dass ihnen Kundenorientierung wichtig ist, verfolgen aber weiterhin Ziele, die sich nach Umsatzzahlen von Produkten und Dienstleistungen richten. Doch solch ein Verhalten macht die strategischen Vorgaben natürlich unglaubwürdig.

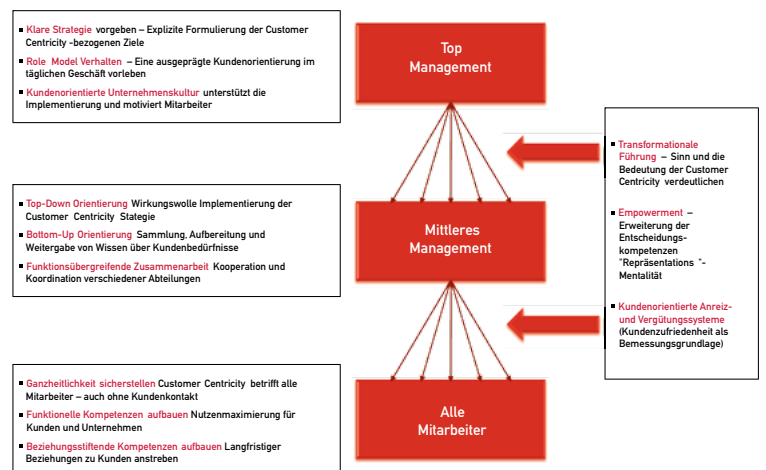
Die Einführung einer kundenorientierten Unternehmenskultur unterstützt die Implementierung von Customer Centricity und motiviert Mitarbeiter. Zu den zentralen Werten einer solchen Kultur gehören Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zusammen-

AKTUELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR CUSTOMER CENTRICITY



Quelle: Universität St.Gallen.

REALISIERUNG VON CUSTOMER CENTRICITY



Quelle: Universität St.Gallen.



arbeit, Respekt und Offenheit aller Mitarbeiter. Um die Kultur im Unternehmen nachhaltig zu ändern, müssen Führungspersönlichkeiten mit starker Vorbildfunktion wiederum eindeutige Zielvorstellungen an eine kundenorientierte Unternehmenskultur benennen und diese auch entsprechend vorleben. Zum anderen sollte der Veränderungsprozess auch partizipativ von sämtlichen Mitarbeitern des Unternehmens vorangetrieben werden, möglichst mit dem Einbezug der Mitarbeiter in die Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes und der Umsetzung von Customer-Centricity-Konzepten.

Weitere kritische Erfolgsvariablen bei der Realisierung von kundenorientierten Strategien findet man beim mittleren Management. Fachwissen über kundenbezogene Prozesse, Verhandlungsgeschick und soziale Kompetenzen sind gefordert, um strategische Initiativen erfolgreich umzusetzen. Diese „Top-Down-

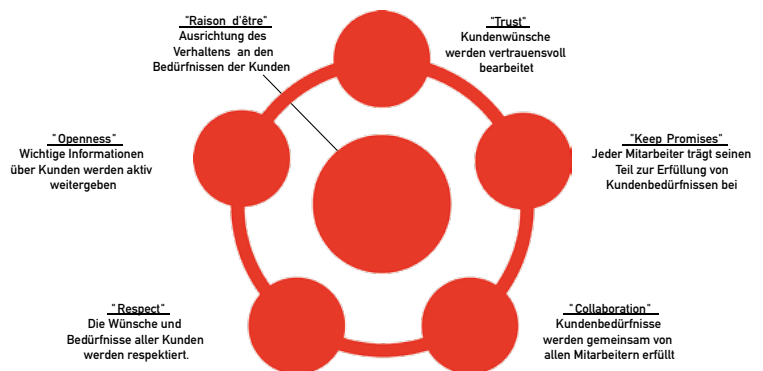
Die Realisierung von Customer Centricity erfordert einen umfassenden Ansatz, der komplexe Anforderungen an Unternehmen stellt und situative Lösungsansätze erfordert.

Orientierung“ erfordert darüber hinaus eine enge Zusammenarbeit mit dem Top-Management. Gleichzeitig muss das Wissen über Kundenbedürfnisse hier gesammelt, aufbereitet und weitergegeben werden. Eine wirkungsvolle „Bottom-up-Orientierung“ lässt sich nur mit dem regelmäßigen Austausch mit Mitar-

beitern im Kundenkontakt erreichen. Häufig sind sie es, die wandelnde Kundenbedürfnisse am schnellsten mitbekommen, Anforderungen aus Kundensicht am besten artikulieren können und sich für die gemeinsame Lösungsfindung mit Kunden eignen. Auch die Kooperation und Koordination verschiedener Abteilungen, beispielsweise von Marketing, Vertrieb und Forschung & Entwicklung, zählt zu den häufigsten Stolpersteinen. Es gilt hier, vorhandene Bereichsegoismen und Schnittstellenkonflikte aufzulösen, beispielsweise durch eine starke, kundenorientierte Leitkultur im Unternehmen.



MERKMALE EINER KUNDENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR



In Anlehnung an Gebhardt et al. 2006: „Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation.“ Quelle: Universität St. Gallen.

Um Customer Centricity zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen kundenzentriert denken. Es reicht daher nicht, nur den Außendienst oder das Customer-Contact-Center zu optimieren. Kundenorientiert betrifft alle Mitarbeiter – auch ohne Kundenkontakt. Nur wenn die gesamte Wertschöpfung aus Kundensicht definiert wird, lassen sich kundenspezifische Lösungen erfolgreich umsetzen. Bei den Anforderungen an Mitarbeiter kann man zwischen funktionellen und beziehungsstiftenden Kompetenzen unterscheiden. Zum einen muss der Nutzen sowohl für die Kunden als auch für das eigene Unternehmen maximiert werden. Nur so lassen sich effiziente Win-Win-Situationen erreichen, allerdings müssen Mitarbeiter neben einem hohen Kundenwissen auch die internen Prozesse, Leitlinien und Kostenstrukturen kennen. Zum anderen muss eine langfristige Beziehung zu den Kunden angestrebt werden. Hierfür sollten unternehmensweite CRM-Systeme eingeführt, regelmäßig aktualisiert und von allen Mitarbeitern genutzt werden.

Auch das Führungsverhalten der Top-Manager und des mittleren Managements muss angepasst werden. Mitarbeiter müssen das kundenorientierte Verhalten verinnerlichen. Daher sollten Vorgesetzte den Sinn und die Bedeutung der Customer Centricity durch transformationale Führung verdeutlichen. Nur so können Führungskräfte Begeisterung erzeugen und als kundenorientierte Vorbilder wahrgenommen werden. Zusätzlich erscheint die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen auf den unteren Hierarchiestufen des Unternehmens im Sinne des „Empowerments“ angebracht, um Mitarbeiter zu motivieren und eine hohe Identifikation mit der kundenorientierten Strategie zu erzielen. Abgerundet wird dies durch kundenorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme, bei denen nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch die Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage dient. Erfolgt hier keine Anpassung, besteht die Gefahr, dass sich verkaufs- oder produktorientierte Verhaltensmuster nicht nachhaltig ändern. Aus diesem Grund weisen viele Unternehmen, die den Wechsel von einer produktorientierten zu einer kundenorientierten Unternehmensstruktur vollzogen haben, weiterhin ein Defizit in der tatsächlichen Kundenorientierung auf.

Fazit

Die Realisierung von Customer Centricity braucht einen umfassenden Ansatz, der komplexe Anforderungen an Unternehmen stellt und situative Lösungsansätze aufzeigt. Es gibt sicher keinen allgemeingültigen besten Weg zur Customer Centricity, da die spezifischen Eigenschaften einer Branche und eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Erste Anknüpfungspunkte und Hinweise für Entscheider zur Realisierung von Customer Centricity wurden hier vorgestellt. Die Komplexität des Themas fordert eine ganzheitliche und systematische Vorgehensweise, die alle Abteilungen, Bereiche und Prozesse betrifft und Customer Centricity im Mindset des Top-Managements, des mittleren Managements und aller Mitarbeiter verankert.

von Prof. Dr. Marcus Schögel und Dr. Dennis Herhausen



ERGÄNZUNG FORSCHUNGSPROGRAMM CUSTOMER CENTRICITY

Die besondere Bedeutung von Kundenorientierung für den langfristigen Unternehmenserfolg ist heute unbestritten. Doch haben sich die Rahmenbedingungen erfolgreicher Kundenorientierung in den letzten Jahren maßgeblich verändert. Die mit diesem Wandel einhergehenden Herausforderungen greift das neue Forschungsprogramm „Customer Centricity“ auf und fragt nach Lösungsansätzen für die Unternehmenspraxis.

Partnerunternehmen des Forschungsprogramms wirken aktiv an diesem innovativen Benchlearning mit und profitieren in vielfältiger Weise von der exklusiven Kooperation mit der Universität St.Gallen.

**Bei Interesse an einer Teilnahme an diesem Forschungsprogramm erhalten Sie weitere Informationen von Dr. Dennis Herhausen.
(Tel.: 0041/71/2242859, dennis.herhausen@unisg.ch).**