

CUSTOMER CENTRICITY – NUR EINE FRAGE DER RICHTIGEN STRATEGIE?

WER SEIN UNTERNEHMEN KUNDENZENTRIERTER GESTALTEN MÖCHTE, MUSS DAS GESAMTE UNTERNEHMEN AUF DIE KUNDEN AUSRICHTEN. EINE KLARE KUNDENZENTRIERTE STRATEGIE IST EIN ERSTER SCHRITT IN DIE RICHTIGE RICHTUNG – ABER NOCH NICHT MEHR.

Der Weg zur Customer Centricity erfordert eine systematische, ganzheitliche Herangehensweise bei der Umsetzung. Zur erfolgreichen Realisierung muss eine kundenorientierte Denkweise von allen Managern und Mitarbeitenden gleichermaßen verinnerlicht werden.

Customer Centricity zahlt sich für Unternehmen aus – sie führt zu einem höheren Unternehmenserfolg und verbessert die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Durch Kundenorientierung können viele relevante Erfolgsgrössen erhöht werden: Weiterempfehlungsbereitschaft, Loyalität, Vertrauen, Identifizierung, Zahlungsbereitschaft und Zufriedenheit der Kunden sowie das Wissen über Kundenbedürfnisse. Es ist daher nicht verwunderlich, dass heutzutage viele Unternehmen die Vorteile und Notwendigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung erkannt haben.

In der unternehmerischen Praxis lassen sich häufig noch vielfältige Mängel hinsichtlich der Realisierung der Customer Centricity 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 Forschungsk Kooperationen mit zahlreichen Praxispartnern konnten wir die häufigsten Stolpersteine identifizieren, mit denen Unternehmen bei der Realisierung von Customer Centricity zu kämpfen haben. Dazu zählen neben Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Hierarchieebenen vor allem das Führungsverhalten des Managements (siehe Abbildung 1).

Das Top-Management – Initiator und Antreiber der Kundenorientierung

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 der Graubündner Kantonalbank 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.»

PROF. DR. MARCUS SCHÖGEL UND DR. DENNIS HERHAUSEN

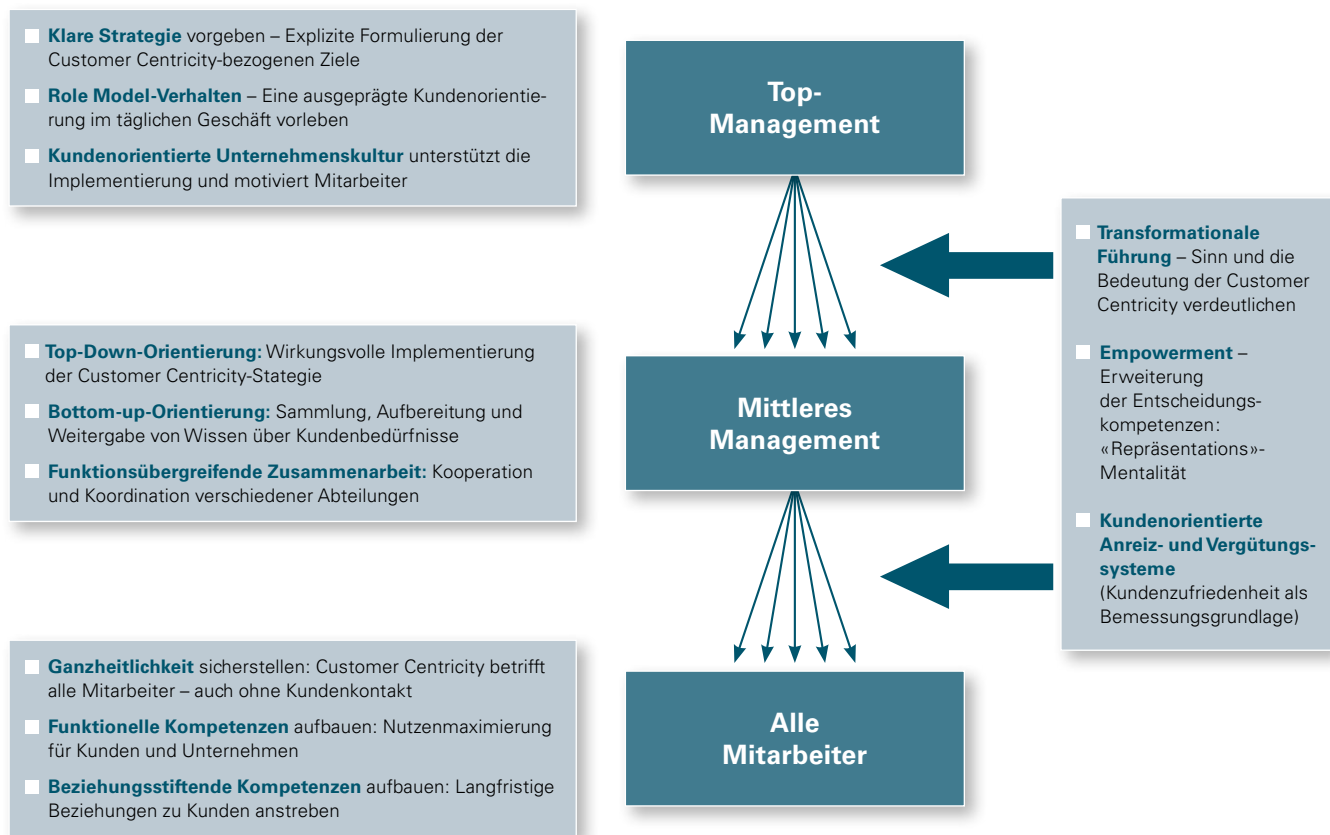


Prof. Dr. Marcus Schögel ist Direktor am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen und Hauptdozent im Executive MBA sowie in den Full- und Parttime MBA-Programmen der Universität St.Gallen. Zu seinen Hauptforschungsgebieten gehören Marketinginnovationen, Distributionsmanagement und Interaktives Marketing.



Dr. Dennis Herhausen ist Projektleiter am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen. Er besitzt praktische Erfahrungen bei verschiedenen Konsumgüterunternehmen und in der Marketingberatung. Er forscht an der Schnittstelle zwischen Strategie und Marketing und hat sich in seiner Dissertation mit der Identifikation und Ansprache zukünftiger sowie latenter Kundenbedürfnisse beschäftigt.

Abb. 1 REALISIERUNG VON CUSTOMER CENTRICITY



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 auf Umsatzzahlen von Produkten und Dienstleistungen basieren. Allerdings führt dieses Verhalten dazu, dass die strategischen Vorgaben an Glaubwürdigkeit verlieren.

Die Einführung einer kundenorientierten Unternehmenskultur unterstützt die Implementierung von Customer Centricity und motiviert Mitarbeiter. Zu den zentralen Werten einer solchen Kultur gehören Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zusammenarbeit, Respekt und Offenheit aller Mitarbeiter. Um die Kultur im Unternehmen nachhaltig zu ändern, müssen Führungspersonlichkeiten 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.

Die mittlere Führungsebene – ein häufiges Nadelöhr im Unternehmen

Weitere kritische Erfolgsvariablen bei der Realisierung von kundenorientierten Strategien findet man beim mittleren Management. Fachwissen über kundenbezogene Prozesse, Verhand-

lungsgeschick und soziale Kompetenzen sind gefordert, um strategische Initiativen erfolgreich umzusetzen. Diese Top-Down-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 durch den regelmässigen Austausch mit Mitarbeitern im Kundenkontakt erreichen. Häufig sind sie es, die wandelnde Kundenbedürfnisse am schnellsten bemerken, 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 sowie Forschung & Entwicklung, zählt zu den häufigsten Stolpersteinen. Es gilt hier, vorhandene Bereichsegoismen und Schnittstellenkonflikte aufzulösen, beispielsweise durch eine starke, kundenorientierte Leitkultur im Unternehmen.

Die Mitarbeiter – Repräsentanten der Customer Centricity

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. Kundenorientierung betrifft alle Mitarbeiter – auch ohne Kundenkontakt. Nur wenn die gesamte Wertschöpfung

aus Kundensicht definiert wird, lassen sich kundenspezifische Lösungen erfolgreich umsetzen.

Angesichts der 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.

Das Führungsverhalten – Mitarbeiter richtig anleiten und motivieren

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.

Ganzheitlicher Ansatz zur Customer Centricity

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

« Jede Customer Centricity-Initiative beginnt beim Top-Management. »

Abb.2 **MERKMALE EINER KUNDENORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR**



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» des Instituts für Marketing auf und fragt nach Lösungsansätzen für die Unternehmenspraxis.

Partnerunternehmen des Forschungsprogramms wirken aktiv an diesem innovativen Benchmarking mit und profitieren von der Kooperation mit der Universität St.Gallen.

Bei Interesse an einer Teilnahme an diesem Forschungsprogramm erhalten Sie weitere Informationen von Dr. Dennis Herhausen.

dennis.herhausen@unisg.ch