

# Customer Value versus Employee Value: Gemeinsamkeiten und Unterschiede



Joël-Luc Cachelin



Peter Maas

*Während das Konzept des Customer Value schon länger in der Wissenschaft diskutiert wird, ist die Theoretisierung des Employee Value neu. Beide Konzepte verlangen die Ausrichtung aller Managementaktivitäten am spezifischen Wohl einer Anspruchsgruppe. Dies erinnert stark an die Shareholder-Value-Diskussion. Im Gegensatz zu den Kapitalgebern sind Kunden und Mitarbeitende direkt in das organisationale Geschehen einbezogen. Dies gilt gerade für Dienstleistungen, bei denen im Moment der Wahrheit Kunden und Mitarbeitende die Wertschöpfung gemeinsam hervorbringen. In diesem skizzenhaften Beitrag wird das Konzept des Customer Value auf die Mitarbeitenden übertragen und es wird aufgezeigt, weshalb beide Perspektiven gleichzeitig betrachtet werden sollten.*

## Customer Value

Die Kunden sind gemäss der Outside-In-Perspektive für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen einer Organisation verantwortlich. Sie entscheiden über das Überleben und den finanziellen Erfolg. Eine Organisation ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die Bedürfnisse der Kunden besser als die Konkurrenz zu befriedigen. Das Konzept des Customer Value verlangt die Ausrichtung sämtlicher Managementaktivitäten am Wohl des Kunden. Im Sinne des St. Galler Managementmodells sind damit Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse gemeint. Alles muss so orchestriert werden, dass die Kunden zufrieden gestellt werden. Die Organisation wird aus der Sicht der Kunden gedacht.

Die Verantwortung für das Wohl des Kunden trägt das Marketing. Hier werden die Beziehungen zu den Kunden gestaltet, gelenkt und weiterentwickelt. Die Beziehungen werden über das Medium der angebotenen beziehungsweise

nachgefragten Produkte und Dienstleistungen abgewickelt. Gemäss dem Prinzip des Customer Value sind es die Kunden, die über die angebotene Wertschöpfung und deren Weiterentwicklung bestimmen. Als zentrale Marketingaufgaben werden auf der Ebene der Wertschöpfung Leistungspflege und -innovation, auf der Ebene der Akteure Kundenakquisition und -bindung unterschieden. Heute wird im Marketing von einem aktiven Kunden ausgegangen, der durch sein Feedback und die positive Berichterstattung in seinen sozialen Netzwerken für das Unternehmen arbeitet.

Kundenorientierung führt über die Variable der Zufriedenheit zu höheren Erträgen des Unternehmens. Zufriedene Kunden kaufen mehr vom selben und fragen verschiedene Leistungen beim gleichen Anbieter nach. Zufriedenheit lässt sich durch Kundenbindung in Identifikation überführen. Die Kunden werden zur Ressource, weil sie die Organisation weiterempfehlen, Cross- und Wiederkäufe tätigen und über eine tiefere Preisempfindlichkeit verfügen. Integrierte Kunden helfen die Wertschöpfung einer Organisation weiterzuentwickeln und übernehmen Kontroll- und Kommunikationsaufgaben. Im Konzept des Customer Value bringen Vorteile für Kunden auch Vorteile für das Unternehmen. Je mehr Werte für Kunden geschaffen werden, desto wertvoller werden die nachfragenden Kunden.

## Employee Value

Wird aus der Outside-In-Perspektive analysiert, so sind die Ressourcen für den Erfolg einer Organisation verantwortlich. Sie umfassen Technologien, finanzielles und intellektuelles Kapital, Maschinen und Marken. In einer von Dienstleistungen und Wissen geprägten Gesellschaft

### Die Autoren

Dr. Joël-Luc Cachelin ist Projektleiter am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG).

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

sind die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource einer Organisation. Die Produktion wird ins Ausland ausgelagert, das Materielle wird austauschbar. Die übrig bleibenden Unternehmen schaffen Emotionen und verarbeiten Wissen weiter. Das Humankapital ist für andere Unternehmen schwer zu imitieren. Employee Value verlangt die Ausrichtung sämtlicher Managementaktivitäten am Wohl der Mitarbeitenden. Die Organisation wird aus Sicht der Mitarbeitenden gedacht.

Die Verantwortung für das Wohl und die Entwicklung der Mitarbeitenden trägt das Human Resources Management (HRM). Das Management der Beziehungen zu den Mitarbeitenden umfasst die Aufgaben Personaladministration, -auswahl und -entwicklung. Auf einer höheren Abstraktionsebene gilt es die Aufgabe der Organisationsentwicklung zu bewältigen. Wird der Ressourcencharakter der Mitarbeitenden ernst genommen, wirken sich Investitionen in die Mitarbeitenden auf den Erfolg des Unternehmens aus. Hier zeigen sich analog zu den Kunden die zwei Seiten des Employee Value. Wenn ein Unternehmen Werte für die Mitarbeitenden erbringt, dann erbringen diese auch Werte für das Unternehmen.

Im Falle der Mitarbeitenden bilden die Zufriedenheit und Identifikation die entscheidenden Kennzahlen der Erfolgsprüfung. Die Mitarbeitenden sind dann zufrieden, wenn sie gut verdienen, Entwicklungsperspektiven im Unternehmen erkennen, das Unternehmen über eine hohe Reputation verfügt und die Unternehmenskultur der Persönlichkeit der Mitarbeitenden entspricht. Zufriedene Mitarbeiter erbringen die besseren Leistungen, insbesondere im direkten Kontakt mit Kunden. Gelingt es einem Unternehmen überdies die Mitarbeitenden an sich zu binden, sind die Investitionen in diese besser gesichert.

### **Notwendigkeit der gleichzeitigen Betrachtung**

Seit Längerem ist klar, dass die isolierte Betrachtung von Outside-In- beziehungsweise Inside-Out-Perspektive ins Leere

führt. Will der Erfolg einer Organisation ganzheitlich analysiert beziehungsweise gemanagt werden, sollten beide Perspektiven gleichzeitig berücksichtigt werden. Ein einfaches Instrument, um dies zu tun, ist die Service-Value-Chain. Diese verfolgt die Erstellung von Kundenwerten entlang der Wertschöpfungskette. Die angebotenen Problemlösungen dürfen in technischer, kultureller und kommunikativer Hinsicht keine Schnittstellen aufweisen. Die Analyse macht an der Grenze der Organisation nicht Halt und betrachtet auch die Prozesse im Innern der Organisation. In zahlreichen Studien konnte aufgezeigt werden, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sich direkt auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.

Noch offensichtlicher werden die Perspektiven durch die Marke eines Unternehmens zusammengehalten. Die Marke wird ursprünglich zur Kennzeichnung und Differenzierung von Produkten eingesetzt. In ihrem Zentrum stehen die Werte, für die ein Unternehmen steht. Um den symbolischen Kern gruppieren sich die technischen Elemente der Marke, die Nutzenangebote für die verschiedenen Anspruchsgruppen. Wurde die Marke zu Beginn des letzten Jahrhunderts primär angebotsorientiert und deshalb nach technischen Argumenten geführt, treten zu Beginn dieses Jahrtausends immer mehr die Bedürfnisse der Nachfrager und damit emotionale Argumente in den Vordergrund. Zu Ende gedacht ist die Marke ein Hilfsmittel der Anspruchsgruppen, um an ihrer Identität zu arbeiten.

Aus Managementsicht ist die Marke ein Hilfsmittel, um das Verhalten ihrer Anspruchsgruppen, insbesondere der Mitarbeitenden zu steuern. Diese wollen sich einerseits im Unternehmen nach ihrem Eigensinn verwirklichen. Andererseits sollen sie sich im Sinne des Unternehmens verhalten. Die Markenidentität wird zu einem Hilfsmittel, um das Verhalten der Mitarbeitenden zu koordinieren. Dies wird dann besonders erfolgreich sein, wenn die Identität des Unternehmens zur Identität der Mitarbeitenden passt. Mitarbeitende sollten

nicht zu einem Verhalten gezwungen werden, sondern sich zu diesem freiwillig bekennen. Im Optimalfall bringen deshalb die Identitäten der Mitarbeitenden die Identität des Unternehmens hervor. Die Arbeitgebermarke spielt darüber hinaus eine zentrale Rolle, wenn Talente gesucht werden.

### **Die Struktur von Customer Value und Employee Value**

Die symbolische Ebene der Marke wird im Gegensatz zur technischen Ebene in der Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen konstant gehalten. Die symbolische Ebene entscheidet darüber, ob wir eine Organisation sympathisch finden. Sie löst Emotionen aus und spricht unser Unterbewusstsein an. Das Beibehalten der symbolischen Elemente garantiert, dass die Marke konstant und kohärent wahrgenommen wird. Dagegen wechseln die technischen Elemente je nach Anspruchsgruppe, mit der kommuniziert wird. Im Falle der Kunden muss Customer Value kommuniziert werden. Das sind die Werte, welche die Kunden durch den Konsum eines Produktes beziehungsweise einer Leistung gewinnen können. Im Falle der Mitarbeitenden ist es Employee Value. Das sind die Werte, welche die Mitarbeitenden durch das Arbeiten in einer bestimmten Organisation erleben können.

Die Struktur des Customer Value wird am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen seit Längerem erforscht. Für die Markenführung gilt es diejenigen Elemente zu identifizieren, die einen konkreten Nutzen stiften. Das Customer-Value-Modell der Universität St. Gallen zeigt, in welchen Dimensionen Kunden die Nutzenstiftung eines Unternehmens beurteilen. Zum Management der Leistungen für Kunden unterscheidet das St. Galler Customer-Value-Modell sieben Ks.: Kundenorientierung, Konfiguration, Kompetenz, Kooperation, Kommerzialisierung, Kommunikation und Kontrolle. Diese Managementaufgaben sind so auszurichten, dass ein möglichst hoher Wert für die Kunden entsteht.

Auch die Wertschöpfung für Mitarbeitende lässt sich näher aufschlüsseln, indem die Faktoren aufgedeckt werden, die bei den Mitarbeitenden Zufriedenheit und Identifikation auslösen. Diesem Ziel ging eine neue Studie des I-VW nach, bei der weltweit über 2000 Mitarbeitende einer Schweizer Versicherung befragt wurden. Durch die statistische Analyse des Antwortverhaltens konnten die Dimensionen der Arbeitgebermarke identifiziert werden, die für die Arbeitenden zu einer hohen wahrgenommenen Wertschöpfung führen. Die Untersuchung liefert ebenfalls sieben Dimensionen des Employee Value: Mitarbeiterorientierung, Leadership, Unternehmenskultur, Reputation der Organisation, Entlohnung, Kommunikation und Arbeitsbedingungen (Abbildung 1).

### Umsetzung

Für die Umsetzung und Kommunikation des Nutzens sind traditionellerweise unterschiedliche Abteilungen verantwortlich. Von zentraler Bedeutung sind das Marketing und das Human Resources Management (HRM). Während das Marketing für das Akquirieren und Binden von Kunden verantwortlich ist, übernimmt das Human Resources Management diese Aufgaben für die Mitarbeitenden. In beiden Fällen sind die Kernaufgaben der Leistungspflege, Leistungsinnovation, der Akquisition und der Bindung zu erledigen.

Während die Leistungen für die Kunden offensichtlich sind, bedarf es im Falle der Leistungen für die Mitarbeitenden einer Klärung. Employee Value umfasst alle Leistungen, welche die Mitarbeitenden dadurch erfahren, dass sie bei einem Unternehmen tätig sind. Diese wurden bei der Aufschlüsselung der Marke eingeführt. Leistungen für die Mitarbeitenden umfassen materielle und immaterielle Leistungen. Sie sind auf personaler und auf organisationaler Ebene angesiedelt. Gewisse Bestandteile sind auf das Verhalten einzelner Menschen zurückzuführen, andere auf die Struktur, die Kultur und die Infrastruktur eines Unternehmens. Die Leistungen sind vom HRM zu ana-

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Wertschöpfung</li> <li>• Bedürfnisse bilden Grundlage</li> <li>• Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</li> <li>• Symbolische Elemente der Marke</li> <li>• Anleitung zur Organisationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation wird aus Sicht der Mitarbeitenden oder der Kunden gedacht</li> <li>• Struktur der technischen Elemente der Marke</li> <li>• Verantwortlichkeit im Unternehmen</li> <li>• Alter des Konzepts</li> </ul>

**Abb. 1: Die sieben Dimensionen des Customer Value und des Employee Value**

Customer-Value-Dimensionen	Employee-Value-Dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Konfiguration</li> <li>• Kompetenz</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Kommerzialisierung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterorientierung</li> <li>• Leadership</li> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Reputation der Organisation</li> <li>• Entlohnung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> </ul>

**Abb. 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Customer Value und Employee Value**

lyisieren und im Falle von diagnostizierten Mängeln weiterzuentwickeln.

Die Leistungen für Kunden können nur dann erbracht werden, wenn das Unternehmen die richtigen Mitarbeitenden gewinnt und an sich bindet. Die Marke eines Unternehmens kommuniziert Interessierten, welche Leistungen das Unternehmen anbietet und welche Leistungen zukünftige Mitarbeitende erwarten können. Die Marke ist für das Human Resources Management eine wichtige Orientierungshilfe bei der Einstellung und Bindung der Mitarbeitenden. Sie zeigt auf, über welche Eigenschaften und Werte die Mitarbeitenden verfügen sollten. Dies ist bei der Personalauswahl, -bindung und -entwicklung zu berücksichtigen. Darüber hinaus schafft die Marke in der Organisationsentwicklung Sicherheit. Es gilt, Prozesse, Infrastruktur und Unternehmenskultur im Hinblick auf die Generierung der Werte für Mitarbeitende und Kunden auszurichten und nötigenfalls zu entwickeln.

### Fazit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Customer Value und Employee Value sind zwei Seiten desselben integrierten Führungskonzeptes. Es dient dazu, die Werte zu identifizieren und zu reflektieren, die für die verschiedenen Anspruchsgruppen geschaffen werden sollen. Durch die Wertschöpfung steigt auch der Wert der Anspruchsgruppen für das Unternehmen. Die Wechselwirkung wird sich nur dann entfalten, wenn die Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden den Anfang der Wertschöpfung markieren. Das Unternehmen sollte konsequent aus der Sicht von Mitarbeitenden und Kunden denken. Die unterschiedliche Wertschöpfung wird durch die symbolische Komponente der Marke zusammengehalten. Sie zeigt auf, für welche Werte und Emotionen eine Organisation steht. In beiden Fällen müssen Leistungen gepflegt und verbessert werden. Dies impliziert, dass die Wertschöpfung einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen ist.

Der offensichtlichste Unterschied der beiden Konzepte ergibt sich durch die Adressaten (Abbildung 2). Dies schlägt sich in der technischen Ebene der Marke nieder. Sie kommuniziert, welchen Nutzen die Anspruchsgruppen durch die Beteiligung an einem Unternehmen erwarten können. Durch die verschiedenen Nutzenversprechen ändert sich die Struktur der Nutzenerbringung und -kommunikation. Darüber hinaus sind unterschiedliche Abteilungen für die Konzepte zuständig. Während das Marketing für den Customer Value verantwortlich ist, hält beim Employee Value das Human Resources Management die Fäden in der Hand. Das Customer-Value-Konzept ist relativ gut erforscht, hingegen steht die marken- und wertorientierte Führung

der Mitarbeitenden am Anfang von wissenschaftlicher Erforschung und praktischer Umsetzung.

Soll die Wertschöpfung zum integrierten Managementkonzept werden, so gilt es die Barrieren zwischen Marketing und HRM zu lockern. Die beiden Abteilungen arbeiten dann bei der Entwicklung und Kommunikation der symbolischen Ebene der Marke zusammen. Die Zusammenarbeit steigert Kohärenz von internen und externen Kommunikationsmassnahmen, fördert das Entdecken von Synergiepotenzialen und führt zum Abbau von Vorurteilen. Am effektivsten können die Barrieren durch eine stärkere Integration der beiden Perspektiven in der Ausbildung von Managern erreicht

werden. Dies setzt eine stärkere Bedeutung der Markenführung und eine Aufwertung des HRM in der Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften voraus.

### Literatur

- Belz, Ch. / Bieger, Th. (2004). Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. St. Gallen: Thexis.
- Cachelin, J. L. / Bodderas, M. / Maas, P. (2009). Hohe Erwartungen: Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brands aufzuschlüsseln. In: PERSONAL (5), 22–24.
- Kuss, A. / Tomczak, T. (2002). Marketingplanung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Maas, P. / Graf, A. (2004). Leadership by customers? New roles of service companies' customers. Zeitschrift für Personalforschung, 18 (3), 329-345.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Managementmodell. Bern: Haupt.