



Der Kunde im Fokus der Aufmerksamkeit

Stephan W. Schusser & Christopher Karnitz

Damit Kundenorientierung keine leere Worthülse bleibt, müssen Unternehmen sich ganzheitlich kundenfokussiert ausrichten. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren von „Customer Centricity“ zeigt eine Keylens-Studie.

HIER LESEN SIE...

- wie Sie Ihr Unternehmen kundenfokussiert führen,
- warum Kundenstrategien alleine noch keine Ergebnissteigerung garantieren,
- welchen Nutzen „Customer Centricity“ für eine erfolgreiche Ausrichtung Ihres Unternehmens hat.

Neuere Wachstums- und Ertragslogiken, schwindende Möglichkeiten zur Wettbewerbsdifferenzierung und die beschleunigte Globalisierung der Märkte zwingen Unternehmen dazu, nach neuen Marktbearbeitungsstrategien zu suchen. Dabei rückt der Kunde wieder stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. Obwohl bereits in den 60er-Jahren als einer der zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert, sind die wenigsten Unternehmen heutzutage tatsächlich kundenfokussiert. In der Praxis sind die meisten Unternehmen weiterhin nach den klassischen Steuerungsgrößen „Produkt“ und/oder „geografische Region“ ausgerichtet. Genau an diesem Punkt setzt „Customer Centricity“ (Kundenfokussierung) an.

In einer Studie von Keylens Management Consultants in Zusammenarbeit mit dem Keylens Forschungszentrum am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen wurde ermittelt, dass 63 Prozent der befragten Füh-

rungskräfte dem Thema Kundenfokussierung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beimessen. Drei Viertel der Entscheider erwarten zudem eine Profitabilitätssteigerung um über fünf Prozent. Allerdings sieht sich lediglich ein Drittel der Befragten als kundenfokussiert, weshalb Führungskräfte hier hohen Handlungsbedarf sehen und Kundenfokussierung als eines der Top-Themen im Jahr 2011 behandeln.

Erfolgsfaktoren der Kundenfokussierung

Doch welche Faktoren sind wirklich erfolgsrelevant für eine hohe Kundenfokussierung in den Unternehmen? Hierzu wurde der Customer-Centricity-Prozess bestehend aus

- Customer Insights,
- Kundenstrategien,
- operativer Umsetzung,
- Monitoring und Unternehmenskultur sowie
- Organisation hinsichtlich dessen Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung untersucht.

Den größten Einfluss hat das Monitoring. Unternehmen haben vor allem dann eine hohe Kundenfokussierung, wenn die kundensegmentspezifische Zielerreichung regelmäßig kontrolliert wird und die Learnings in die Praxis einfließen. Voraussetzung dafür sind Kennzahlen, anhand derer sich die Zielerreichung regelmäßig verfolgen lässt. Außerdem gilt es, diese Kennzahlen in den Agenden des Top-Managements zu verankern. Erschreckend: Zum heutigen Stand erhält das Top Management noch bei mehr als der Hälfte der Befragten keine kundenspezifischen Erfolgskennzahlen.

Gute Firmenkultur als Maßstab

Den zweitgrößten Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung haben Unternehmenskultur und Organisation. Bei 80 Prozent der Unternehmen mit hoher Kundenfokussierung ist der Kundenfokus im Unternehmensleitbild verankert und ein maßgeblicher Treiber des täglichen Handelns. So zum Beispiel auch bei der LVM Versicherung, wie Werner Schmidt, Vorstandsmitglied der LVM bestätigt: „Wir sind sicher, dass die gemeinsam von Führungskräften, Mitarbeitern und Vertrauensleuten für das Unternehmen festgeschriebene und im Serviceverbund gelebte Kundenzentrierung auch zukünftig eine wesentliche Basis für das weitere Wachstum der LVM Versicherung sein wird.“ Während zwei Drittel der befragten Unternehmen das Customer-Centricity-Prinzip nicht auf höchster Führungsebene verankert haben, zeigt das Beispiel der LVM Versicherung, wie entscheidend das Commitment der höchsten Führungsebene zum „Erfolgsfaktor Kunde“ für eine erfolgreiche Umsetzung von Customer Centricity in der Praxis ist.

Kundenhistorien sinnvoll analysieren

Einen vergleichbar hohen Einfluss auf die Kundenfokussierung hat die Fähigkeit, Customer Insights (Kundenwissen) zu erfassen, auszuwerten und daraus geschäftsrelevante Schlüsse zu ziehen. Bei drei Viertel der Unternehmen mit hoher Kundenfokussierung fließen Customer Insights stark in die strategischen Entscheidungen des Unternehmens ein. Dies zeigt sich auch an erfolgreichen Beispielen in der Praxis, wie Luis Alfredo Pérez und Marc Hechler vom Düngemittelhersteller YARA erklären: „In einem ersten Schritt haben wir unser vorhandenes Kundenwissen gebündelt und analysiert sowie mit einer gezielten Marktforschung ergänzt, um geschäftsrelevante Kundensegmente abzuleiten.“

Nur klar charakterisierte Kundensegmente ermöglichen eine segmentspezifische Strategiebildung und Ausgestaltung des operativen Marketing-Mix und eine anschließende Erfolgskontrolle. „Gemeinsam mit den Kollegen der betroffenen Funktionsbereiche haben wir für die einzelnen Kundensegmente Vermarktungsstrategien entwickelt, die mit Kenn-

zahlen hinterlegt sind und regelmäßig auf ihren Erfolg kontrolliert werden“, so Pérez und Hechler weiter.

Einen deutlich geringeren Einfluss auf den Grad Kundenfokussierung hat die operative Umsetzung der Maßnahmen an den Kundenkontaktpunkten. Gemeint sind damit segmentspezifische Produkt- und Serviceangebote ebenso wie segmentspezifische Botschaften. Mehr als die Hälfte der Befragten hat jedoch genau in diesem Bereich großen Nachholbedarf.

Auf den ersten Blick erstaunlich wirkt der statistisch vernachlässigbare Faktor Kundenstrategien (Korrelationswert: 0,004). Praxisprojekte haben jedoch gezeigt, dass Kundenstrategien vor allem als bindende Klammer der Unternehmensprozesse und kundenfokussierter Maßnahmen von Bedeutung sind.

Kundenfokussierung betrifft immer das gesamte Unternehmen

Abschließend ist zu betonen, dass die Strategie der systematischen Kundenfokussierung immer das gesamte Unternehmen betrifft, also nicht nur Vertrieb und Marketing. Grundlage dabei ist es, Kundenwissen systematisch aufzubauen und es als wesentliche Kernkompetenz des Unternehmens zu etablieren. Darauf aufbauend müssen Kundenstrategien zentral und einheitlich definiert und deren Umsetzung kontinuierlich kontrolliert werden. Den operativen Marketing-Mix gilt es dann an den Kundenstrategien auszurichten und mit kundenspezifischen Kennzahlen regelmäßig zu messen. Wichtig dabei ist, dass diese kundenspezifischen Kennzahlen auch in der Unternehmensstrategie verankert und regelmäßig an alle Führungsebenen reportet werden.

Zusammen mit einer entsprechenden Unternehmenskultur und rahmengebenden Organisationsstruktur ist dies die Basis für eine erfolgreiche Kundenfokussierung. «

AUTOREN

Dr. Stephan W. Schusser
Managing Partner bei Keylens Management Consultants und Experte für marktorientierte Unternehmensführung mit Schwerpunkt Kundenmanagement.

Christopher Karnitz
Doktorand und Mitarbeiter am Keylens Forschungszentrum, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) an der Universität Bremen und Experte für Marken- und Kundenmanagement.

GLOSSAR

Customer Centricity ist ein Managementkonzept, mit dessen Hilfe die Kundenorientierung konsequent in der Unternehmenssteuerung an allen Kundenkontaktpunkten und in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert wird.

DIE STUDIE

Erfolgsfaktor Customer Centricity

Keylens Management Consultants hat in Zusammenarbeit mit dem Bremer Keylens Forschungszentrum am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen im Zeitraum Mai bis August 2010 eine nationale, branchenübergreifende Führungskräftebefragung zur Kundenfokussierung von 200 deutschen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass speziell den Themen Customer Insights und Monitoring eine hohe Bedeutung zugesprochen wird. Darüber hinaus bilden auch die operative Umsetzung der Kundenmaßnahmen und eine kundenfokussierte Unternehmenskultur und Organisation entscheidende Erfolgsfaktoren.

„Customer Centricity – Ergebnissteigerung durch Kundenfokussierung“
ISBN: 978-3-00-032630-1