

So stellen Sie Ihre Kunden in den Fokus

Autoren: Christoph Burmann, Christopher Kanitz, Stephan Schusser

Immer mehr Unternehmen stellen ihre Marketingstrategien auf den Prüfstand. Ein wichtiger Ansatz, um aktuellen Entwicklungen zu begegnen, ist das „Customer Centricity“-Managementkonzept. Dies zeigen Forschungen von Keylens und des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM).

Neue Wachstums- und Ertragslogiken sowie schwindende Möglichkeiten zur Wettbewerbsdifferenzierung zwingen Unternehmen heute dazu, nach neuen Marktbearbeitungsstrategien zu suchen. Dabei rücken Kunden noch mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit. Obwohl der Kunde bereits in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts als einer der zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert wurde, sind die wenigsten Unternehmen heutzutage umfassend kundenfokussiert.

In der praktischen Umsetzung stehen oft weiterhin die klassischen Steuerungsgrößen „Produkt“ oder die „regionale Abdeckung durch den Außendienst“ im Vordergrund. Hier kann der „Customer Centricity“-Ansatz Abhilfe schaffen. Damit stehen Prozesse sowie Tools zur Verfügung, um eine konsequente Kundenfokussierung in der Unternehmenssteuerung, an allen Kundenkontaktpunkten und in der Aufbau- und Ablauforganisation umzusetzen. Dieses Konzept unterscheidet sich insbesondere in einem Aspekt von anderen Managementansätzen wie etwa Customer Relationship Management:

in der Verankerung des finanziellen Werts des Kundenportfolios beziehungsweise des Ergebnisbeitrags einzelner Kundensegmente und Kunden als Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung und der Steuerung von Marketing- und Vertriebsbudgets, Kampagnen, Produkt- und Serviceportfolios. Führungskräfte messen Customer Centricity bereits eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei, wie das Beratungsunternehmen Keylens Management Con-

sultants in Zusammenarbeit mit dem Keylens Forschungszentrum am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen in einem Forschungsprojekt ermittelte. Das gilt für 63 Prozent der 200 befragten Marketingführungskräfte in deutschen B-to-B- und B-to-C-Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern. Drei Viertel davon erwarten sich von dem Konzept sogar eine Profitabilitätssteigerung um mehr als fünf Prozent. Außerdem planen 84 Prozent, Customer Centricity als Topthema auf ihre Agenda für die kommenden Jahre zu setzen.

Dennoch ist der aktuelle Reifegrad der Methode in den befragten Unternehmen sehr gering, denn lediglich ein Drittel von ihnen bezeichnet sich heute bereits als kundenfokussiert. Ziel der Studie war es, relevante Erfolgsfaktoren für eine kundenfokussierte Ausrichtung



Partial-Least-Squares-Verfahren

Das Partial-Least-Squares(PLS)-Verfahren genießt inzwischen eine breite Akzeptanz in der Marketing- und Managementforschung. Das PLS-Modell wurde mithilfe von partiellen Kleinste-Quadrate-Schätzungen gemessen. Diese bestehen typischerweise aus linearen Gleichungssystemen. Auf Basis der Schätzwerte für die Variablen durch multiple Regressionen (Sammlungen von statistischen Analyseverfahren) ergaben sich sogenannte Pfadkoeffizienten. Diese geben an, wie stark der Einfluss der jeweiligen Variablen auf die Zielgröße ist. Im Fall der „Customer Centricity“-Untersuchung ließ sich somit feststellen, dass das Monitoring im Vergleich zu den anderen Variablen einen höheren Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung innerhalb des Prozesses besitzt.

Quelle: Keylens Forschungszentrum am LiM



Besondere Beobachtungsgabe ist gefragt: Nur klar charakterisierte Kundenprofile ermöglichen es, segment-spezifische Strategien zu bilden, den operativen Marketingmix zu gestalten und Erfolge zu kontrollieren.

des Unternehmens zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

In einer Vorstudie ermittelten Keylens und der LiM sieben grundlegende Handlungsfelder, welche anschließend zu einem vierstufigen Managementprozess verdichtet wurden. Der Managementprozess besteht aus den vier Bestandteilen „Customer Insights“, „Kundenstrategien“, „operative Umsetzung“ und „Monitoring“ (Abb.1).

Unter „Customer Insights“ sind zum Beispiel valide und aussagekräftige Daten zu verstehen, die zur Charakterisierung der Kunden herangezogen werden können. Aus diesen Daten und auf Basis der Kundensegmente lassen sich „Kundenstrategien“ ableiten. Im Marketingmix lassen sich diese Kundenstrategien segmentspezifisch operativ umsetzen und anschließend mithilfe spezifischer, erfolgsrelevanter Kundenkennzahlen überwachen.

Um den individuellen Ansprüchen des jeweiligen Unternehmens gerecht zu werden, gilt es, diese Schritte in die gesamte Kultur und Organisation des Unternehmens einzubetten. Doch welche dieser Schritte sind erfolgsrelevant für eine hohe Kundenfokussierung in den Unternehmen?

Durch das Partial-Least-Squares-Verfahren (PLS, siehe Kasten) wurden die tatsächlichen Fallwerte für ein Kausalmodell mithilfe einer Least-Squares-Schätzung prognostiziert. Bei einem Signifikanzniveau von je einem Prozent

ließen sich somit für alle Prozessschritte folgende Erkenntnisse ermitteln:

Die höchste Bedeutung für den Grad der Kundenfokussierung kommt dem Prozessschritt „Monitoring“ zu. Daneben wiesen die Prozessschritte „Customer Insights“, „operative Umsetzung“ sowie die umrahmende „Unternehmenskultur und Organisation“ eine hohe Signifikanz auf. Dagegen haben „Kundenstrategien“ laut der Befragung als allein stehender Prozessschritt keinen signifikanten Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung. Mit einem Erklärungsgehalt von 74,3 Prozent lässt sich die Erklärungskraft des Modells als hoch bezeichnen.

In strategische Entscheidungen von Unternehmen fließen hochrelevante „Customer Insights“ insgesamt bei drei Viertel der Unternehmen mit hoher Kundenfokussierung stark ein. Denn ohne fundierte Kenntnisse über den Kunden würden sich keine sinnvollen Maßnahmen ableiten lassen. Ein umfassendes Management von Kundendaten ist an dieser Stelle unabdingbar.

Speziell die Aufbereitung der Daten im Rahmen einer wert- und verhaltensorientierten Kundensegmentierung wird als sehr wichtig erachtet. Dies zeigen auch Praxisbeispiele. Luis Alfredo Pérez, Customer Segment Manager Continental Europe des Düngemittel-

Abb. 1: PROZESS DER KUNDENFOKUSSIERUNG



Unternehmenskultur und Organisation

Kriterien zur Kundenfokussierung: Diese Einschätzung wurde vom Beratungsunternehmen Keylens und dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) erarbeitet.

»Konsequente Customer Centricity war die einzige Möglichkeit, den Herausforderungen des Marktes zu begegnen.«

herstellers Yara, und Marc Hechler, dortiger Finance Director Continental Europe, schildern: „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 ermöglichten eine segmentspezifische Strategiebildung und Ausgestaltung des operativen Marketingmix und eine Erfolgskontrolle. „Gemeinsam mit den Kollegen der betroffenen Funktionsbereiche haben wir für die einzelnen Kundensegmente Vermarktungsstrategien entwickelt, die mit Kennzahlen hinterlegt sind und regelmäßig auf ihren Erfolg kontrolliert werden“, ergänzt Pérez. Das Management von Customer Insights ist demnach ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine kundenfokussierte Ausrichtung des Unternehmens.

Auf den ersten Blick erstaunlich wirkt der statistisch vernachlässigbare Faktor „Kundenstrategien“. Dies kann daran liegen, dass solche Strategien in wirtschaftlich schwachen Zeiten häufig aus Rationalisierungsgründen herangezogen werden. Die strategische Entwicklung von Kundensegmenten mit hohem Potenzial tritt dabei weitgehend in den Hintergrund. Oftmals werden mit Kundenstrategien andere Zielgrößen, zum Beispiel die Effizienz in der Kundenbearbeitung, verfolgt. Dass der Kunde tatsächlich in den Mittelpunkt gestellt wird, fällt dann weniger ins Gewicht.

Praxisprojekte haben jedoch gezeigt, dass Kundenstrategien vor allem als bindende Klammer der Unternehmensprozesse und kundenfokussierter Maßnahmen von Bedeutung sind. Dies trifft auch auf das hart umkämpfte Touristiksegment der Luxusreisen zu, wie Kirsten Feld-Türkis, verantwortlich für die Marke Airtours bei Tui Deutschland, zu berichten weiß: „Konsequente Customer Centricity war die einzige Möglichkeit, den Herausforderungen des Marktes zu begegnen und die strategischen Chancen zu nutzen.“ Kundenstrategien sind demnach zweifelsohne wichtig. Allein garantieren sie jedoch noch keinen Erfolg und erhöhen damit anschließend auch nicht selbstverständlich den Grad der Kundenfokussierung innerhalb eines Unternehmens.

Für den Prozessschritt der „operativen Umsetzung“ wurde im Rahmen der Studie hingegen ein hoher Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung ermittelt. Eine kundensegmentspezifische Ausrichtung des operativen Marketingmix ist demnach ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Umsetzung von Customer Centricity.

Von entscheidender Bedeutung sind dabei ein segmentspezifisches Produkt- und Serviceangebot sowie segmentspezifische Botschaften und Kommunikations- beziehungsweise Vertriebskanäle. Bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen besteht jedoch genau in diesem Bereich noch ein großer Nachholbedarf. Bei diesen ist der kundensegmentspezifische Marketingmix schwach bis gar nicht vorhanden.



Kirsten Feld-Türkis, verantwortlich für die Marke Airtours bei Tui Deutschland

➤ Praxistipp

- **Kernkompetenz Customer Insights:** Bauen Sie systematisch Kundenwissen auf und verwandeln dies anschließend in eine Kernkompetenz des eigenen Unternehmens, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.
- **Zentralisierung der Kundenstrategie:** Definieren Sie in Ihrem Unternehmen abteilungsübergreifend einheitliche, trennscharfe und vor allem segmentspezifische Kundenstrategien.
- **Kundenspezifischer Marketingmix:** Richten Sie alle operativen Kundenmaßnahmen segmentspezifisch aus. Dies gilt speziell für die Gestaltung der Botschaften sowie für die Kommunikations- und Vertriebskanäle.
- **Kennzahl Kunde:** Implementieren Sie Kundenkennzahlen in die entsprechende Unternehmensstrategie, und verankern Sie sie in einem zentralen Monitoringsystem inklusive regelmäßigen Managementreportings.
- **Führungscommitment:** Erzeugen Sie ein uneingeschränktes Bekenntnis (Commitment) zu der zentralen Steuerungsgröße „Kunde“ und auch zu deren ganzheitlicher Verankerung in der Organisation und insbesondere auf der Ebene des Topmanagements. ←

»Wir sind sicher, dass die festgeschriebene und im Serviceverbund gelebte Kundenzentrierung auch künftig eine Basis für weiteres Wachstum sein wird.«



Werner Schmidt, Vorstandsmitglied der LVM Versicherung

Den größten Einfluss auf den Grad der Kundenfokussierung besitzt das „Monitoring“. Unternehmen haben also vor allem dann eine hohe Kundenfokussierung, wenn regelmäßig kontrolliert wird, ob die kundensegmentspezifischen Ziele erreicht werden und das daraus gewonnene Wissen (Learnings) in der Folge wiederum in den Prozess einfließt. Hierfür gilt es, operationalisierbare Kennzahlen zu definieren, anhand welcher sich die Zielerreichung regelmäßig und widerspruchsfrei messen und verfolgen lässt.

Außerdem sollten diese Kennzahlen in die Agenda des Topmanagements aufgenommen werden. Denn die Entwicklung des Kundenportfolios muss Führungsaufgabe sein, auch wenn hiervon derzeit noch viele Unternehmen weit entfernt sind. Bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wer-

den der obersten Führungsebene keine kundenspezifischen Erfolgskennzahlen berichtet. Die Integration von Kundenkennzahlen ins Topmanagement-Reporting ist jedoch höchst erfolgskritisch, um den Customer-Centricity-Gedanken umzusetzen.

Des Weiteren besitzen die rahmengebende „Unternehmenskultur und Organisation“ eine hohe Relevanz für den Grad der Kundenfokussierung. Denn: Eine auf den Kunden ausgerichtete Unternehmenskultur und Organisation schafft die wesentliche Voraussetzung zur Realisierung des Customer-Centricity-Gedankens. Mitarbeiter aller Hierarchieebenen müssen den Kunden zum Dreh- und Angelpunkt ihres täglichen Handelns machen.

Die Befragung zeigt, dass in 80 Prozent der Unternehmen mit hoher Kundenfokussierung das Leben von Customer Centricity im täglichen Handeln und ein kundenfokussiertes Unternehmensleitbild eine entscheidende Bedeutung haben. Dies wird auch bei der LVM Versicherung so begriffen, wie Vorstandsmitglied Werner Schmidt 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.“

Ähnlich erfolgskritisch ist die Verankerung von Customer Centricity auf höchster Führungsebene. Faktisch ist sie bisher lediglich bei einem Drittel

der befragten Unternehmen der Fall. Wie das Beispiel der LVM Versicherung zeigt, ist die uneingeschränkte Bekenntnis beziehungsweise das Commitment der höchsten Führungsebene zum Erfolgsfaktor Kunde jedoch dabei, eine immer wichtigere Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von Customer Centricity zu bilden.

Es betrifft das gesamte Unternehmen, Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. So gilt es, systematisch Kundenwissen aufzubauen und dies als Kernkompetenz des Unternehmens auszubauen. Zudem sollte der operative Marketingmix stärker an einzelnen Kundensegmenten ausgerichtet werden. Die Implementierung von Kundenkennzahlen in die Unternehmensstrategie und eines kundensegmentspezifischen Monitoringsystems im Allgemeinen ist ebenfalls von höchster Relevanz. Aber: Nur wenn Customer Centricity vom Unternehmen gelebt wird, agiert dieses auch tatsächlich kundenfokussiert. ←



Literatur

Burmann, C./Schusser, S. W. (2010): Customer Centricity – Ergebnissteigerung durch Kundenfokussierung.

Keylens White Paper (2009): Der König ist tot – es lebe der König, Customer Centricity – am Kunden ausgerichtete Unternehmenssteuerung.

Shah, D./Rust, R. T./Parasuraman, A./Staelin, R./Day, G. S. (2006): The Path to Customer Centricity, in: Journal of Service Research, Jg. 9, S. 113 – 124. ←

AUTOREN

Prof. Dr. Christoph Burmann

ist Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen. Kontakt: burmann@uni-bremen.de

Dr. Stephan W. Schusser

ist Managing Partner von Keylens Management Consultants mit Sitz in Düsseldorf und München. Kontakt: stephan.schusser@keylens.com

Dipl.-Kfm. Christopher Kanitz

ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter des LiM am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen. Kontakt: christopher.kanitz@uni-bremen.de