



# Der Kunde im Fokus: Customer Centricity – das neue Konzept des Erfolgs

Der Fokus im Unternehmen verändert sich, der Kunde, seine Anforderungen und seine Erwartungen rücken durch die Digitalisierung in den Fokus. Die Reise des Kunden wird durch ein aktives Touchpointmanagement begleitet und gesteuert. Der Informationsaustausch wird permanent. Die verschiedenen Arten des Kundennutzens zeigen die Herausforderungen an. Die Unternehmen müssen ihre Kultur verändern und sich von der klassischen Push- zur Pull-Strategie ausrichten. Marketing und Vertrieb sind gefordert, das neue Kundenverhalten erfolgreich umzusetzen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

## Der Kunde und die Digitalisierung

Die Digitalisierung lässt den Kunden in den Mittelpunkt setzen. Ziel ist es, den Kunden zu kennen und seine heutigen und zukünftigen Bedürfnisse zu verstehen. Der Kunde wird auf seiner Reise bis zum Kauf des Produkts/der Dienstleistung begleitet und betreut und auch danach bei der Nutzung intensiv beraten. Die klassischen Schnittstellen zum Kunden werden zu Nahtstellen und fördert die Verzahnung.

## Customer Journey und Touchpointmanagement

Im Kern ist Customer Centricity ein Marketingkonzept, das direkt beim Kunden ansetzt. Im Vergleich zu anderen Strategien liegt das Hauptinteresse dennoch nicht beim Produkt, sondern eben beim Kunden – die Wertschöpfungskette wird also umgedreht. Das Ziel ist grundsätzlich, den Kunden zufriedenzustellen, doch geht dieser Ansatz weit über andere Kundenbindungsansätze hinaus. Egal, wie viele Kunden ein Unternehmen hat, den Fokus stellt der einzelne Kunde dar, denn jeder ist individuell und hat andere Bedürfnisse – deshalb sollte auch jeder individuell angesprochen werden. Der Kunde muss im Zentrum stehen, und das müssen auch alle wissen und leben! Der Kunde ist jedoch nicht anonym, sondern es dreht sich um spezifische Personas.

## Customer Centricity

Einige Studien zeigen, dass Customer Centricity nur dann nachhaltig erfolgreich ist, wenn es tief im Unternehmen verankert ist. Sie soll-

te nicht ein individuelles Unternehmensziel sein, sondern eine Philosophie, die von allen Abteilungen und Mitarbeitenden übernommen und auch einheitlich gelebt wird. Andere Prozesse wie das Marketing oder Produktsystem ordnen sich dem Leitbild unter. Dabei ist Customer Centricity weniger ein Ziel, das es zu erreichen gilt, als eine Art der Unternehmensführung. Der Fokus auf den Kunden muss an allen Touchpoints gelebt werden: von der ersten Kontaktaufnahme und dem Produktbewusstsein über den eigentlichen Kauf bis hin zur After-Sales-Phase. Um «Customer Centric» zu agieren, muss der Kunde im Fokus aller getroffenen Entscheidungen stehen.

## Warum ist kundenfokussierte Unternehmensführung wichtig?

Grundsätzlich führt eine ausgeprägte Customer Centricity zu zufriedenen Kunden und erhöht die Kundenbindung. Diese wiederum bringen mehr Gewinn für das Unternehmen mit sich. Neben dem höheren Unternehmenserfolg gehören auch eine bessere Position auf dem Markt und im Vergleich zu Wettbewerbern sowie ein höherer Wert des Unternehmens zu den positiven Folgen. Studien zeigen, dass «Customer Centric»-Unternehmen profitabler sind als andere, die diese Philosophie nicht verfolgen.

Es gibt generell drei unterschiedliche Ansätze für eine Unternehmensstrategie: preisorientiert, produktorientiert und kundenorientiert. Betrachtet man die Unternehmensabläufe

und den kommerziellen Auftritt, so lassen sich eigentlich alle Unternehmen einer dieser Kategorien zuordnen. Bei einer preisorientierten Strategie stellt der Preis den wichtigsten Bestandteil dar. Eine Differenzierung findet hier über den Preis statt, und auch die Marketingmassnahmen betonen seine Bedeutung. Produktorientierte Unternehmen fahren eine Differenzierungsstrategie, die auf besonderen Produkten basiert. Beide Ansätze bauen mit Sicherheit auf Argumenten, die für Kunden Kaufgründe darstellen und diese somit zum Kauf bewegen können. Problematisch ist allerdings, dass sowohl Preise als auch Produkte nachahmbar bzw. austauschbar sind.

Diese Probleme haben Unternehmen, die kundenorientiert agieren, weniger. Schafft man es, eine wirklich aussergewöhnliche Konsumerfahrung zu generieren, so differenziert man sich aus Kundensicht ganz anders und tiefgreifender. Werden Kunden individuell angesprochen, und wird der Service an ihnen direkt ausgerichtet, ist das eine Erfahrung, die sich von der Konkurrenz abhebt. Und die lässt sich nicht so einfach nachahmen wie Preise oder Produkte an sich.

## Der Kunde im Fokus

Über die grundlegende Bedeutung hinaus ist die Relevanz von Customer Centricity in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Der Begriff ist zur Zielsetzung vieler Unternehmen geworden. Dieser Entwicklung liegen mehrere Aspekte zugrunde:

Zunächst haben Kunden inzwischen eine grosse Menge von Marken und Produkten, zwischen denen sie wählen können. Sie können es sich erlauben, wählerisch und somit anspruchsvoller zu sein. Also ist es wichtiger als jemals zuvor, über die Funktion von Produkten oder Dienstleistungen hinaus tollen Service anzubieten – nur so kann man sich von Wettbewerbern differenzieren. Ist der Kunde mit irgendetwas unzufrieden, kann er beim nächsten Kauf in den meisten Fällen zu einem Wettbewerber mit ähnlicher Leistung wechseln. Um das zu verhindern, Beziehungen aufzubauen und die Kunden zu binden, ist Customer Centricity der richtige Ansatz.

Ein positiver und nicht zu missachtender Nebeneffekt ist die Mund-zu-Mund-Propaganda:



Zufriedene Kunden teilen positive Erfahrungen auch bereitwillig mit Freunden und Bekannten. Auch positive Bewertungen auf Online-Plattformen werden dann gerne vergeben. Die Wirkung von Weiterempfehlungen ist enorm und in Zeiten des Internets eine wichtige Komponente des Kaufprozesses. Der Kunde ist also nicht nur Käufer, sondern kann auch eigenständig zum Marketing beitragen.

Auch die wachsende Bedeutung von Social Media trägt zu diesem Trend bei, denn die traditionelle Customer Journey wurde durch Online-Kanäle grundlegend erweitert. Es ist für Kunden heutzutage viel leichter, verschiedene Produkte und Dienstleistungen zu vergleichen. Aus Unternehmenssicht ist es deshalb notwendig, sich in einem solchen Vergleich beweisen zu können, indem man den Kunden im Fokus behält und diesen mit der eigenen Leistung bestmöglich bedient.

## Der Wert des Kunden – Customer Life Time Value

Nur diese kundenorientierte Herangehensweise ermöglicht es, den Kundenwert über die ganze «Lebenszeit» optimal zu nutzen. Wenn Kunden überdurchschnittlich zufrieden sind und keine Wünsche offenbleiben, sind sie auch bereit, hohe Preise zu zahlen und zum «Wiederholungstäter» zu werden. Diese Herangehensweise lohnt sich auf jeden Fall, da es deutlich günstiger und auch einfacher ist, Stammkunden zu binden, als Neukunden anzusprechen und zu gewinnen. Customer Life Time Value schafft Unternehmenswert, der Kunde wird zum Werttreiber.

## Der Wandel im Vertrieb

Der Mensch ist ein Informationslieferant. Bei jedem Kontakt erhalten Sie wichtige Informationen von Ihren Kunden – vorausgesetzt, Sie wissen, wie Sie diese erkennen. Jedes Gespräch bietet potenzielles Feedback, das Ihre Customer Experience (CX) verändern könnte. Jedoch bleibt die Frage offen, wie Sie diese wertvollen Informationen am besten auswerten können. Es werden ständig neue Messwerte für das Kundenerlebnis entwickelt, um Licht ins Dunkel der Gedankenwelt der Verbraucher zu bringen. Doch welche sind die wichtigsten Kennzahlen für Ihre CX-Messung, und wie entscheiden Sie, welche aussagekräftig genug sind? Zuerst beginnen wir mit

dem Unterschied zwischen «direkten» und «indirekten» Kennzahlen. Bei direkten Kennzahlen wird dem Kunden eine Frage gestellt. Net Promoter Score, Customer Effort Score und Value Enhancement Score sind alles Beispiele für direkte Kennzahlen. Indirekte Kennzahlen stützen sich hingegen auf Daten, die bei jedem Kontakt automatisch erfasst werden, ohne dass eine Umfrage erforderlich ist. Stimmung und durchschnittliche Bearbeitungszeit sind beide indirekte Kennzahlen.

## Net Promotor Score

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen ist nicht immer leicht. Das Verständnis darüber, welche Kennzahlen sich am besten eignen, entwickelt sich ständig weiter. Kürzlich hat der Branchenanalyst Gartner das Ende der beliebten Kennzahl Net Promoter Score (NPS) eingeläutet: 75% der befragten Unternehmen wollen diese Kennzahl bis 2025 aufgeben.

Doch warum? Der Trend geht zwar zu Kennzahlen, die konkrete Erkenntnisse liefern. Doch auch direkte Kennzahlen haben ihre Grenzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden über schlechte Erfahrungen berichten, ist unverhältnismässig hoch: 25% der Kunden berichten über eine positive Erfahrung mit dem Kundenservice, während 65% über eine negative Erfahrung berichten. Dadurch entsteht in der Bewertung ein Ungleichgewicht.



Eine hervorragende Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist besonders schwierig, wenn Sie nicht genau wissen, was sich Ihre Kunden wünschen. 89% der Kundenservice-Verantwortlichen ist es wichtig, die Erwartungen zu übertreffen. Aber nur 11% der Kunden geben an, dass ihre Erwartungen tatsächlich übertroffen wurden. Es wird deutlich, dass die kor-

rekte CX-Messung schwieriger ist als angenommen, da hier viele emotionale Elemente eine Rolle spielen.

## Customer Effort Score

Für fundierte CX-Informationen benötigen Sie eine Kennzahl, die sich auf die Customer Journey konzentriert. CES misst die Benutzerfreundlichkeit und eruiert den Aufwand, der notwendig ist, um als Kunde zur gewünschten Lösung zu gelangen. Je geringer der Kundenaufwand ist, desto effektiver ist Ihre CX. CES ist die zuverlässigste Kennzahl zur Vorhersage von Kundenabgängen. 81% der Kunden, die von einem «hohen Aufwand» berichten, werden anderen gegenüber negativ über ein Unternehmen sprechen.

Heute jedoch sind unkomplizierte Kundenerlebnisse ein absolutes Muss. Nur 61% der Kunden, die von «geringem Aufwand» berichten, werden wahrscheinlich bei Ihrem Unternehmen bleiben, was bedeutet, dass fast 40% der Kunden abspringen werden, selbst wenn Ihre CX effektiv ist. Ähnlich wie der NPS liefert auch diese Kennzahl kein detailliertes Feedback über die Customer Journey. Sie können feststellen, wo die Schwachstellen in der Customer Experience sind, und durch geeignete Massnahmen gegensteuern.

## Fazit

Kundenorientierung ist heute ein Muss, alle Prozesse müssen auf den Kunden ausgerichtet sein. Die Interaktion mit dem Kunden muss in jeder Phase gegeben sein und der Kundennutzen gemessen am technischen oder ökonomischen Erfolg beim Kunden. Empathie und Emotion spielen im Customer Experience Management eine wichtige Rolle. Der Kunde ist jedoch keine anonyme Einheit, sondern setzt sich aus unterschiedlichen Personen mit verschiedenen Rollen zusammen.

Kundenbindung von Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung ist der Schlüssel zum Erfolg.



## AUTOR

**Prof. Dr. Claus W. Gerberich**, bekannter Management-Experte, langjährige Praxiserfahrung als Vorstand bzw. Geschäftsführer internationaler Unternehmen wie der Adidas AG, der Schöller Mövenpick GmbH, der Staff Zumtobel AG und der BASF AG.