

Malte W. Wilkes + Klaus Stange

CUSTOMER CENTRICITY & CORPORATE MANAGEMENT

Die Steuerung des gesamten Unternehmens nach Kundenprioritäten

**Was es ist, was es nicht ist –
und warum es erfolgreich wirkt**

E-book in 20 shortcuts

© 2. Auflage, 2012

Inhaltsverzeichnis

1. Customer Centricity – Management Abstract	3
2. Traditionell steht das Produkt im Mittelpunkt	3
3. Vorreiter-Unternehmen stellen Customer Centricity in den Fokus	7
4. Unternehmen brauchen einen dauerhaften strategischen Brennpunkt	9
5. Die gute Vision / Mission hat nicht Gewinn, sondern Kundenzweck im Fokus	11
6. Unternehmens- und Führungsstrategie werden neu eingestellt	13
7. Marktführerschaft hat keine sonderliche Bedeutung	15
8. Nur der Einzelkunde ist wichtig	17
9. Was einen Kunden wirklich ausmacht	19
10. Customer Centricity definiert Kunden sehr weit	21
11. Prioritäten bei der Kundenbetreuung müssen dennoch gesetzt werden	23
12. Das neu justierte Managementsystem bei Customer Centricity	25
13. Marke ist kein Ersatz für Customer Centricity	27
14. Womit sich Innovationsmanagement wirklich beschäftigen sollte	29
15. Was der Kunde tatsächlich nachfragt und kauft	31
16. Was ein Unternehmen heute wahrhaftig liefern muss	33
17. Einzelkunden-Zentrierung funktioniert auch ohne Einzelfertigung	35
18. Den Wandel zu Customer Centricity gut hin bekommen	37
19. Erfolgsketten Management – der Pionier-Experte	39
20. Auf ein Wort	41

1. Customer Centricity – Management Abstract

Kundennähe, Kundenorientierung, Customer Relations Management (CRM), jedes Unternehmen richtet sich nach mindestens einem dieser Programme aus. Darum glauben auch viele, Customer Centricity [CC] sei nur ein anderes Wort dafür. Tatsächlich aber geht CC weit über das Vorgenannte hinaus – eine radikal andere Unternehmensausrichtung auf den Einzelkunden. Nur so gelangt das Unternehmen durch Einzelkundensteuerung nach echten Kundenbedürfnissen und nach nachprüfbar Kundenprioritäten zu einer deutlich besseren Wettbewerbsposition und zu nachhaltigem Wachstum in Umsatz, Gewinn und (Börsen-)Wert.

Zielstellung

1. **Wachstum:** Das Wachstum eines Unternehmens basiert auf (a) Kunden, die für eine Marktleistung bezahlen, sie empfehlen, usw. und (b) einer Strategie, die auf die jeweiligen Bedarfe der Kunden mit individuellen Marktleistungen besser eingeht, als der Wettbewerber. Das ist Customer Centricity.
2. **Wachstumsergebnisse:** Die Ergebnisse aus dieser Strategie müssen sich spätestens mittelfristig in vier Maßzahlen festmachen lassen: Umsatz, Gewinn, Wert des Unternehmens und belastbare Einzelkundenbeziehungen. Das gilt für den Mittelstand genau so, wie für börsennotierte Unternehmen.

Strategie Leitlinien

1. **Strategie Auswahl:** Um die Wachstumsergebnisse zu erreichen, stehen verschiedene Standardstrategien zur Verfügung. Die meisten davon sind jedoch nur partiell einzusetzen [Innovations-, Prozess- oder Wettbewerbsstrategie usw.] oder basieren auf dem Unternehmenszweck des Product Centricity.



2. **Wandel Märkte:** Die Gesellschaft wandelt sich generell in Deutschland aber auch weltweit in Richtung Partizipation. In den meisten Märkten – ob BtoB oder BtoC – übernimmt der Kunde das Marktregime. Deshalb ist das weit verbreitete Product Centricity nicht mehr das Kernelement des Erfolges in diesen Märkten. Unternehmen reagierten darauf zum Beispiel mit Customer Intimty oder mit Customer Relations – doch auf Dauer reichte das für die notwendigen Wachstumsergebnisse nicht aus.

3. **Customer Centricity:** CC ist die einzig durchgängige und integrative Unternehmensstrategie, die auf den Einzelkunden und seine individuellen Bedürfnisse ausgerichtet ist. Customer Centricity. CC ist sowohl ein unternehmerischer, organisatorischer, strategischer und operativer Grundstein eines an den Wandel angepassten Geschäftsmodells, als auch ein grundlegend neuer Management- und Führungs- sowie Strategie- und Umsetzungsansatz.

Kern Merkmale

1. **Customer Centricity** heißt jeden einzelnen Kunden und seine individuellen Belange an den Ausgangspunkt von Philosophie, Vision, Führung, Strategie und Umsetzung des gesamten (!) Unternehmens zu stellen.
2. **Customer Centricity** verlangt damit, das (unternehmerische) Handeln auf jeden Kunden individuell auszurichten – ob auf 100 oder auf 40.000 Kunden.
3. **Customer Centricity** hat somit zur Folge, dass Positionierung, Strategie, Struktur, Organisation, Prozesse, Verhalten usw. völlig auf den Einzelkunden ausgerichtet sind.
4. **Customer Centricity** macht dabei keinen Unterschied zwischen direkten und indirekten Kunden.

Das gesamte Unternehmen in Bezug auf den einzelnen Kunden zu führen ist ein spezifischer Führungs-, Management- sowie Strategie- und Umsetzungsansatz. Das ist Customer Centricity!

5. **Customer Centricity** entwickelt wie selbstverständlich Marktleistungen gemäß den Wünschen und Bedarfen der Kunden [Marktleistungen = Produkte, Dienstleistungen, Finanzierungen, Liefergenauigkeit, aber auch Kommunikation wie Beratungs- und Werbeleistungen, usw.].

Konzept Architektur

1. **Top Down:** Customer Centricity ist die mentale Ausrichtung des gesamten Unternehmens und beginnt in der Holding, dem Unternehmen oder dem Bereich. Vision, Mission und Positionierung sind die Fundamente.
2. **Bottom up:** Customer Centricity muss von unten nach oben umgesetzt werden. Das „Verschmelzen“ des Unternehmens mit jedem einzelnen Kunden ist nur durch einzelne Menschen im eigenen und im Kundenunternehmen möglich
3. **Daten Lage:** Um Customer Centricity zu treiben, sind Daten vom Einzelkunden zurück zu erheben und zur Steuerung nach Kundenprioritäten im gesamten Unternehmen spezifisch angepasst zu nutzen: Vom Vertrieb bis in die Produktion, von der Zukunftsprognose bis in die Gewinn- und Verlustrechnung.
4. **Strategische Erweiterungen:** Daraus leitet sich nicht nur das Heben der Potenziale aus dem bisherigen Geschäft konsequent ab, sondern auch das Schließen von strategischen Marktleistungslücken, mit neuen Produkten oder Dienstleistungen, durch neue Marktkanäle und strategischen Allianzen und/oder in neuen Ländermärkten.
5. **Rückwärts Code I:** Customer Centricity beginnt beim Einzelkunden, um von dort rückwärts ins Unternehmen zu denken. Die ersten Konsequenzen ergeben sich damit für den Bereich des „Leistungsversprechens“, also **Vertrieb**, Marketing und Kommunikation. Und das gegenüber allen identifizierten direkten und indirekten Kunden, wie kaufende Kunden, Empfehler, Vermittler, Händler oder Shareholder, wie Aktionäre oder Kapitalgeber.
6. **Rückwärts Code II:** Die Erkenntnisse führen auch zu Steuerungsveränderungen in der „Leistungserfüllung“ [Disposition/ make or buy, **Produktion**, Logistik] sowie im Innovationsmanagement. Der Kunde, besonders der Einzelkunde, bleibt im Fokus aller Entscheidungen und Handlungen.

Wandel Architektur

1. **Change Prozess:** Bei der Umstellung oder Weiterführung von Customer Centricity bedarf es eines guten Change Managements. Es handelt sich um Aufgaben und Maßnahmen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung zur Umsetzung der Customer Centricity Strategie, -Strukturen, -Systeme, - Prozesse und Verhaltensweisen bewirken.
2. **Change Ausrichtung:** Der Change auf Customer Centricity ist sowohl auf Führungskräfte und Mitarbeiter, als auch auf Kunden ausgerichtet.
3. **Kern Maßnahmen:** (1) Erstellung eines ersten Customer Centricity Zukunftskonzeptes mit relevanten Führungskräften und Schlüsselmitarbeitern; (2) Strategische Kommunikation mit allen Führungskräften; sowie dann (3) Mitarbeitern; (4) Strategische Kommunikation mit allen identifizierten Kunden, wie kaufende direkte und indirekte Kunden, Banken, usw.

Durch Customer Centricity als Unternehmensvision werden das interne und externe Kundenverständnis und die Kundenbeziehung konsequent aufgebaut. Alle Beschlüsse des Managements gehen durch den CC-Fokus. Die gesamte Organisation wird als Plattform für die Erfüllung der individuellen Kundenwünsche konfiguriert.



Peter S. Fader (1961) ist Professor of Marketing an der Wharton University of Pennsylvania. Er war einer der ersten, der ein gravierendes Umdenken in Bezug auf den Kunden forderte. „Customer Centricity ist eine Strategie, die die Unternehmensentwicklung und Produkt- sowie Dienstleistungslieferungen mit den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen von ausgewählten Kunden abgleicht, um die langfristigen Finanzwerte des Unternehmens zu maximieren“. **Erfolgsketten Management** geht über diese Definition [s.o.] und deren Konsequenzen hinaus.

2. Traditionell steht das Produkt im Mittelpunkt

Um zu überleben, brauchten Menschen zunächst Produkte. Selten war dieses so einfach, wie Früchte in der Natur zu finden. Man musste schon Hand anlegen, um sich zu kleiden. Handwerk war vor Nöten. Produkte, Werkzeuge und Dienstleistungen waren der Anfang jeden menschlichen auch wirtschaftlichen Seins. Doch dann hat sich etwas drastisch geändert. Der Kunde wurde geboren.

Es fing ganz archaisch an. Der eine jagte, ein anderer sammelte Früchte, ein Dritter kochte alles. Die Arbeitsteilung begann mit physischen, greifbaren Produkten. Wir wissen nicht, wann einer als Erstes eine Geschichte erfand, und sie gegen ein Stück Wildschweinbraten erlebnisschwanger erzählte. Wir können nur erahnen, wie neben physische Produkte sich mentale, abstrakte „Produkte“ (=Geschichte) und Dienstleistungen (= erzählen) gesellten. Doch Tausende von Jahren war das der Kern des Austausches, das „Lebenselixier“ zwischen Menschen.

Herstellen, was man selber sehr gut konnte



Nicht umsonst waren die Menschen in diesem Zusammenhang stolz darauf und kultivierten immer mehr die Leistungserbringung und die Leistungsqualität. War es nicht auch irgendwann natürlich, dass jemand, der etwas Besonderes konnte, sich mit anderen zusammentat? Er suchte sich junge Menschen aus, denen er etwas beibringen konnte. Und aus isolierten Einzelkönigern wuchsen nicht nur Zünfte zusammen, sondern auch eine besondere geistige Haltung. Es ist eine Haltung von Materialbewusstsein, Weiterentwicklungen von Werkzeugen und persönlichem Können sowie die Lust auf qualitätsorientierte Arbeit. Es ist das Bekenntnis zu einer besonderen Arbeitsethik und sozialer Verantwortung im Rahmen des Handwerks.

Im Mittelalter war Handwerk zum großen Teil individuelle Auftragsfertigung. Später wurde sie zunächst eine Kombination aus z. B. Massenfertigung von Fingerringen bei gleichzeitiger Einzelfertigung nach Maß und Wunsch individueller Kunden. Letztendlich trennte sich dann die Serien- von der Einzelfertigung, die Standard- von der Individualproduktion. Getrieben wurde man immer von dem, was man selber perfekt konnte.

Die Welt hat sich seitdem radikal verändert

Die Haltung des Handwerks übertrug sich auch auf die industrielle Fertigung, auf den Industriemeister und Ingenieur. Nach dem Zweiten Weltkrieg war Europa zunächst weiterhin ein Verkäufermarkt. Alles war zerstört und alles konnte gebraucht werden. Man konnte gar nicht so viel produzieren, wie nachgefragt wurde. Produkt- und Dienstleistung waren traditionell weiterhin im Zentralblick des Unternehmens. Der Kunde nahm, was da war.

Spätestens in den 60er Jahren begann sich die Welt zu drehen und mit der Globalisierung veränderte sich alles: Der Kundenmarkt bestimmt die Richtung. Doch diese Entwicklung machte die „Meister-, Ingenieur- und Produktpsychologie“ in den Unternehmen nicht mit. Der Stolz auf die Produktleistung blieb zum Teil bis heute der Mittelpunkt des Denkens, der Stolz auf die Befriedigung eines Kunden durch eine Marktleistung konnte da nicht mithalten.

Darum sind Produkte bis heute oft der Mittelpunkt in den Business Modellen der Unternehmen. Die traditionelle Orientierung am Produkt prägt die Arbeit der Manager und ihre Ziele. So wird eine Menge Zeit damit verbracht, Pläne für die Entwicklung neuer Technologien und Produkte zu entwerfen.

**Das Erfolgsparadigma wandelt sich von der Produktzentrierung
hin zu den Kunden.
Das ist Customer Centricity.**

An der faktischen Anerkennung von Gruppen im Unternehmen spiegelt sich das nach unserer Erfahrung ebenfalls: Forschung und Entwicklung stehen ganz oben da, Marketing wird wichtiger als der Verkauf genommen. Und je größer und pompöser die Außendiensttagungen sind, um so „unwichtiger“ wird der Kunde im Unternehmen eingeschätzt. Viele Bereiche im Unternehmen kennen zwar die Produkte, jedoch nicht den Kunden.

Vom Produkt- zum Kundenparadigma entwickeln

Dabei wird sich die Welt nicht mehr ändern: Das Produktparadigma verliert an Erfolg und ein anderes Lösungs- und Erfahrungsfeld tritt an. Der Kunde drängt immer mehr auf Pull-Modelle. Vom Unternehmen verlangt er die Konfiguration eines Marktleistungssystems, bei dem er (!) durch eigenständige Interaktion Produkt- und Dienstleistungsfeatures individuell zusammenstellt oder die Marktleistung nach von ihm genannten Bedingungen modular zusammenstellt und geliefert bekommt. Das Geschäftsmodell wandelt sich.



Fritjof Capra (1939), Physiker und Systemtheoretiker sowie Direktor des Center for Ecoliteracy in Berkeley beschrieb ein gesellschaftliches (oder auch managementmäßiges) Paradigma als gleiche Konstellation, „die von einer Gemeinschaft geteilt wird und eine besondere Sicht der Wirklichkeit als Grundlage der Art und Weise bildet, wie die Gemeinschaft sich selbst organisiert...Eine einzelne Person kann eine Weltanschauung haben, ein Paradigma jedoch wird von einer Gemeinschaft geteilt.“

3. Vorreiter-Unternehmen stellen Customer Centricity in den Fokus

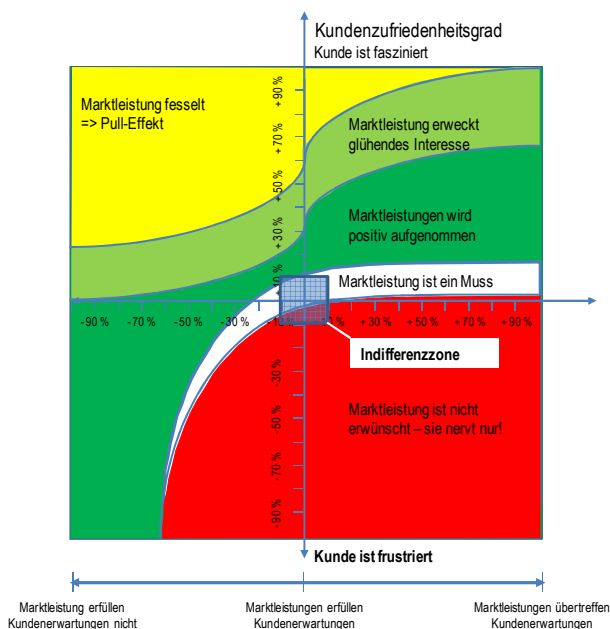
Vorreiter Unternehmen sind nicht nur wirtschaftlich sehr viel erfolgreicher in ihrer Branche, sondern sie gehören auch überwiegend zu den Marktführern. Ob als erfolgreicher „First Mover“, „Early Adopter“ oder als „Fast Follower“, in allen Fällen hat die Unternehmensleitung erkannt, dass der einzelne Kunde der wesentlichste Erfolgsfaktor für das eigene Unternehmen ist.

Customer Centricity steht im Zentrum aller Überlegungen der Vorreiter Unternehmen und prägt das gesamte Management, das Führungssystem, die operativen Prozesse sowie das Verhalten sämtlicher Mitarbeiter.

Man muss nicht unbedingt eine vertriebsnahe Beschäftigung nachgehen, um zu verstehen, dass Kunden sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert haben. Jeder spürt es bei sich in seiner eigenen Rolle als Konsument. Wenn z. B. bei einem Kaufvorgang die Verkäuferseite - unabhängig ob im Kaufhaus, im Restaurant oder bei einem Handwerker - keine zufriedenstellende Beziehung zum Kunden aufbaut, sind wir es als Konsument gewohnt, sofort zu reagieren. Wir geben dem Anderen deutlich zu erkennen, dass wir nicht zufrieden sind. Gegebenenfalls brechen wir den Kaufvorgang ab. Die gleichen Mechanismen gelten selbstverständlich auch im BtoB Segment.

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität erzeugen

Kundenzufriedenheit wird durch alle Transaktionen zwischen dem Kunden und dem „Lieferanten“ (z. B.: Ablauf des Kaufvorganges, Betreuung, Reklamation, etc.) erzeugt. Nicht etwa nur durch ein exzellentes Schlüsselprodukt oder durch eine perfekte Marktleistung. Selbst wenn der unzufriedene Kunde den einen Kauf noch zähneknirschend tätigt, kommt er definitiv jedoch nicht ein zweites Mal! Loyalität basiert auf Zufriedenheit, Erlebnissen und positiven Emotionen.



Dauerhaft gute Kundenbeziehung als zentrale strategische Zielgröße festlegen

Ein Kunde baut nur dann eine gute Lieferantenbeziehung auf bzw. will sie dauerhaft erhalten, wenn er daraus einen adäquaten „Nettonutzen“ (= Gesamtwert der Kundennutzen minus Gesamtkosten) erhält.

Die Bewertung seines Nettonutzens nimmt aber jeder Kunde individuell nach der Erfüllung seiner spezifischen Bedürfnisse vor. Er bezieht hierbei nur seine konkreten und seine latenten Bedürfnisse (nicht aber die anderer Kunden) in seine Bewertung mit ein.

Customer Centricity in das Zentrum des Unternehmens stellen

Will ein Anbieter eine dauerhafte und erfolgreiche Kundenbeziehung gestalten, muss er:

Leitgedanke des erfolgreichen Unternehmens ist der zufriedene Einzelkunde. Ein auskömmlicher Gewinn ist eines der Ergebnisse, nicht das primäre Ziel. Das ist Customer Centricity.

- die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden in Erfahrung bringen,
- sie in ein attraktives und individuelles Leistungsangebot umsetzen,
- einen individuellen und wahrnehmbaren Nettonutzen bieten,
- und bei jeder Transaktion (Leistungserstellung, Kundenbetreuung nach der Lieferung, Service, Reklamation, etc.) eine symmetrische intraorganisationale und soziale Beziehung zwischen den eigenen und den Mitarbeitern des Kunden sicherstellen, ausgerichtet an den Bedürfnissen des Kunden und nicht an den eigenen Beschränkungen im Unternehmen.

Das heißt, sämtliche Kundentransaktionen werden mit einer ehrlichen und überzeugenden Einstellung zum Kunden und mit einem vertrauensbildenden Verhalten von jedem Mitarbeiter durchgeführt. Ein erfolgreiches Unternehmen stellt Customer Centricity in das Zentrum seiner Unternehmens- und Management Philosophie. Dabei muss die Überzeugung von Customer Centricity von den Aufsichtsorganen genauso getragen werden, wie durch das Top-Management, dem operativen Management und letztendlich von jedem Mitarbeiter im Unternehmen. Nur so spürt der Kunde es glaubhaft.

Ein erfolgreiches Unternehmen denkt vom Kunden in das Unternehmen zurück

Customer Centricity ist damit auch eine Geisteshaltung mit hinterlegten Werten und einer Management Philosophie. Die Geisteshaltung prägt das Verhalten des Managements und der Mitarbeiter. Beide zusammen bilden das Fundament für den Aufbau und die Pflege guter Kundenbeziehungen.

Deshalb sind erfolgreiche Vorreiter-Unternehmen insgesamt auf dauerhaft gute Kundenbeziehungen ausgerichtet. Nicht nur die operativen Prozesse, sondern auch die Kommunikation, die Entwicklung von neuen Anwendungen, Produkten, Dienstleistungen, alles richtet sich an den Bedürfnissen des Einzelkunden aus.

Die individuelle Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen kann nicht als ein einmaliger Transaktionsakt, sondern vielmehr als ein Geflecht von wechselseitigen, erwartungs- und erfahrungsgeleiteten Entscheidungen der beteiligten Partner betrachtet wird. Sie wird von einem bedarfsgerechten sowie wettbewerbsüberlegenen Marktinstrumentarium begleitet.



Hans Ulrich (1919 – 1997) war Professor und geistiger Vater der "St. Galler Systemorientierten Managementlehre" sowie der Originalfassung des "St. Galler Management Modells". Mit seiner einfachen und klaren Sprache leistete er einen der wohl weltweit wesentlichsten Beiträge dafür, dass Führung begrifflich gefasst, geordnet und systematisiert werden konnte. Für ihn war Management die umfassende Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens als Ganzheit in dessen Zentrum nur eine wichtige Größe steht - der Kunde.

4. Unternehmen brauchen einen dauerhaften strategischen Brennpunkt

Strategiemethoden und damit Strategien gibt es viele. Ausgearbeitet sind sie und basieren auf wenige Grundsatzüberlegungen. Aber letztendlich sind sie im Unternehmen nicht durchgängig zusammengeführt und brauchen einen einzigen geistigen Brennpunkt.

Unternehmen müssen geführt werden und Unternehmensleiter müssen diese Führung kraftvoll umsetzen. Dabei haben sie zwei unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen:

- Die Aufgabe der *strategischen* Führung ist die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sicherer Erfolgspotentiale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkung
- Die Aufgabe der *operativen* Führung ist die bestmögliche Realisierung des in der jeweiligen Nachperiode bestehenden Erfolgspotenzials – ohne die zeitlich dahinter kommenden Erfolgspotenziale zu schädigen. Dazu gehört auch die Sicherung der laufenden Liquidität.

Manager benutzen weltweit verschiedene Teil-Strategien

- Marktstrategien wie 7 Ps oder Produktlebenszyklus
- Beratungsnormstrategien wie Boston-Matrix oder Erfahrungskurveneffekte
- Wachstumsstrategien wie Ansoff-Matrix, Franchising, Long-Tailing
- Wettbewerbsstrategien wie Wettbewerbspositionierung, Porters Wertkette
- Ressourcenstrategien wie Kompetenzführerschaft oder Benchmarking
- Prozessstrategien wie Lean Management und Reengineering
- Innovationsstrategien wie Schumpeters Zerstörung, Disruptive Innovation
- kooperative Strategien wie Vertragspartnerschaften, Wertnetze
- Wertstrategien wie Value Migration oder Blue Ocean

Diese Strategien sind nicht trennscharf und arbeiten selektive Problembereiche ab.

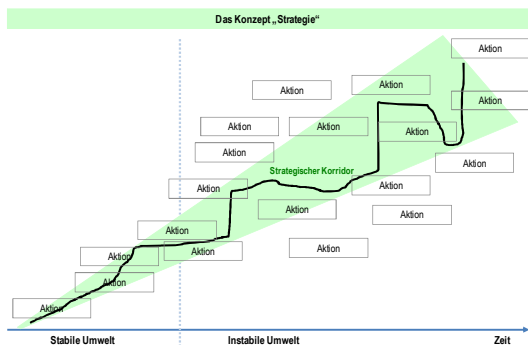


Teilstrategien führen zu Konflikten

Ist es zudem nicht so, dass Strategien oft nur einen Unternehmensbereich abdecken und diese im Wettbewerb zu Konflikten im Unternehmen und mit dem Markt führen? Der F&E Chef will neue Produkte / Dienstleistungen einführen, der Vertrieb keine Kooperation mit anderen Vertrieben eingehen und der Wettbewerbsstrategie argumentiert ausschließlich aus den Benchmarks von Wettbewerbern.

Führen Strategieprobleme nicht auch letztendlich zur Verwirrung des Marktes, der sich dann direkt oder schleichend abwendet? So versteht ein Apotheker nicht,

**Brennpunkt jeder Strategie ist immer der Kunde.
Das ist Customer Centricity.**



warum ihm ein Arzneimittelunternehmen plötzlich dank einer Vertriebskooperation auch Kompressionsstrümpfe anbietet. So hat beispielsweise ein Konsument kein Verständnis dafür, dass eine Hautpflege-Marke sich mit Mode beschäftigt, nur weil Mode-Marken auch Düfte haben.

Strategien können also scheitern. Zum einen, wenn sie strategische und operative Führung nicht eng verzahnen und/oder z. B. auf eine der genannten Auswahlstrategien setzen.

Zum anderen, wenn das Strategiebündel keinen geistigen Überbau, einen strategischen Brennpunkt, nämlich den Brennpunkt „Kunde“

besitzt. Denn es geht nicht „nur“ um Wettbewerb oder Innovation, nicht „nur“ um Ressourcen oder Werte, nicht um kurz- und langfristig. Alle die Auswahlstrategien sind hervorragend und richtig. Doch woran richten sie sich selber aus? Nur an dem, dem sie verpflichtet sind: Dem Wohl des Kunden.

Alle Teilstrategien können nur einen Sinn haben: Den Kunden exzellent bei seinen Bedürfnissen und nach seinen Bedarfen zu bedienen.



Aloys Gälweiler (– 1984) war Direktor der Unternehmensplanung bei BBC Mannheim und Professor u.a. in Köln und St. Gallen. Er war Unternehmer und Wissenschaftler in einem und fügte in Deutschland als einer der ersten Unternehmensstrategie zu einem umfassenden Ganzen zusammen. „Strategie heißt, bevor man beginnt, von Anfang an so zu handeln, dass man auf Dauer Erfolg hat “

5. Die gute Vision / Mission hat nicht Gewinn, sondern Kundenzweck im Fokus

Die Aufgabe eines Unternehmens ist genau zu definieren, damit alle im Unternehmen in die selbe Richtung marschieren. Schon das ist kein leichtes Unterfangen. Warum macht das Unternehmen seinen Job eigentlich? Dafür braucht es einen guten Grund oder Zweck.

Ganz früher war es einfach: Der Schuster machte Schuhe, damit Menschen Schuhe haben. Er bekam dafür vielleicht vom Bäcker Brot. Und letztendlich haben alle etwas gemacht, was der andere dringend brauchte – und sie konnten in Folge davon leben. Dann kamen die Arbeitsteilung und zusätzlich die Trennung von Kapital und Arbeit.

Shareholder - oder Customer Value lautet nun modern die Leitfrage des Managements. Grundsätzlich kann man sagen, dass finanzabhängige Unternehmen den Shareholder-, leistungsabhängige Unternehmen den Customer Value in den Vordergrund stellen. Dabei handelte es sich lange um einen Paradigma-Kampf der Wirtschaftswissenschaften als auch innerhalb der Management-Praxis.

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Alfred Rappaport konzipierte Shareholder-Value als langfristige Gewinnorientierung und als das einzig nachhaltige Ziel eines Unternehmens. Bald wurde es von den Finanzmärkten aufgegriffen und zum kurzfristigen Zweck des Unternehmens erklärt – ausgedrückt in ein bis drei Monatsrapports.

Der Zweck der Aktionäre wird mit dem Zweck des Unternehmens verwechselt

Management-Experte **Fredmund Malik** betont, dass das Kapital seiner Ansicht nach von zufriedenen Kunden und damit nicht in erster Linie von den Shareholder kommt. „Was hier vorliegt, ist eine – einfach zu erkennende – Verwechslung des Zwecks der Aktionäre mit dem Zweck des Unternehmens und eine höchst fragwürdige Gleichsetzung von beiden. Der Zweck eines Unternehmens sollte darin gesehen werden, Kunden zu (er)schaffen. Wenn schon die Kreation von Werten Bedeutung haben sollte ..., so muss Customer Value und nicht Shareholder-Value konsequent und kontinuierlich die Leitgröße der Unternehmensführung sein. Gewinn muss verstanden werden als der wichtigste Maßstab dafür, wie gut ein Unternehmen seinen wirklichen Zweck erfüllt, nämlich durch seine Marktleistung zufriedene Kunden zu schaffen.“



Die letzten Untersuchungen dazu von **Roger Martin** bestätigen dieses in einer tiefen Studie eindrücklich. Nichts deutet darauf hin, so sein Resümee, dass Kapitalgeber mehr verdienen, wenn ihre Interessen im Vordergrund stehen. Und warum ist das so, muss man sich fragen. Weil die Chefs von Customer Centricity-Unternehmen sich auf ihr eigentliches Geschäft konzentrieren können, statt sich mit den Erwartungen der Investoren in immer kleineren Abständen beschäftigen zu müssen. Ein besseres Rezept ist es, zu liefern, was den Kunden wichtig ist und sich darauf zu konzentrieren, sie bei einer akzeptablen Rendite zufriedenzustellen. Ein Kunde kauft nicht bei einem

Unternehmen, damit dessen Kapitalgeber besser verdienen.

Es existiert nur ein sinnvoller Unternehmenszweck

Der Unternehmenszweck, so der Management-Pionier **Peter F. Drucker**, „muss außerhalb des Unternehmens selbst liegen; er muss in der Gesellschaft liegen, da ein Wirtschaftsunternehmen ein Organ der Gesellschaft ist.“ Die Gesellschaft wird dabei durch den Kunden repräsentiert, nur er bestellt und nur er zahlt.

**Unternehmenszweck ist nur der zufriedene Kunde.
Das ist Customer Centricity.**

„Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, den Kunden in die Lage zu versetzen, was seinem Zweck am besten dient.“
Es existiert nur ein sinnvoller Zweck eines Unternehmens: Zufriedene Kunden zu schaffen. Nicht Arbeitsplätze, nicht Profit, nicht Steuern generieren. Zufriedene Kunden sind der Zweck – Gewinne sind die Folgen! Zwei Beispiele:

- Der (generische) Zweck einer Apotheke ist die sichere Annahme und Übergabe eines Medikamentes sowie die Kontrolle und Beratung der Patientenkunden in Bezug auf eine sichere Anwendung. Macht die Apotheke es gut, bekommt der Patientenkunde die bestmögliche Heilungschance – und der Apotheker einen angemessenen Gewinn.
- Der Zweck unserer Unternehmensberatung **Erfolgsketten Management** ist es, jeden einzelnen Kunden unseres Kunden in den Leistungsmittelpunkt seines gesamten Unternehmens zu stellen. Damit kann unser [Industrie-, Handels- usw.] Kunde seine Kunden optimal bedienen.



Roger Martin (1956) ist Dean der Rotman School of Management der Universität von Toronto/Kanada. Der Professor für Strategisches Management wurde 2011 unter den 50 einflussreichsten lebenden Managementdenkern der Welt von Harvard Business Review zur Nr. 6 gewählt. Für seinen Beitrag über Customer Capitalism erhielt er ebenfalls 2011 von der HBR den McKinsey Award für den besten Artikel des Jahres. Er nennt nach seinen Studien zur der Frage Shareholder- vs. Customer Value die Konsequenz Customer Centricity griffig: „Das Zeitalter des Kundenkapitalismus“

6. Unternehmens- und Führungsstrategie werden neu eingestellt

Werte, Einstellungen und konkretes Verhalten der eigenen Mitarbeiter sind die Grundvoraussetzungen für den Aufbau von guten Kundenbeziehungen und erhalten sie dauerhaft.

Nicht der eigene Stolz auf die eigenen Produkte macht ein Unternehmen erfolgreich, sondern die Fähigkeit der Mitarbeiter die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und eine adäquate Marktleistung zu konfigurieren und dem Kunden auch zu liefern.

Der Kunde und damit seine Ansprüche haben sich in den letzten Jahren stark verändert. So ist es mehr als rational, wenn sich auch die Lieferantenunternehmen auf die veränderten Kundenansprüche einstellen. Diese fundamentale Erkenntnis muss sich natürlich aber auch in der Unternehmens- und Führungsstrategie widerspiegeln.

Aufgaben der Unternehmens- und Führungsstrategie präzisieren

Selbstverständlich verändert sich nicht die gesamte Unternehmens- und Führungsstrategie. Die beiden aufeinander aufbauenden Strategien müssen aber doch in einigen wesentlichen Feldern angepasst werden. In den Unternehmen können drei wesentliche Ansatzpunkte zur Interpretation bzw. zur Verankerung der Unternehmens- und der Führungsstrategie bzw. des Managementanspruchs unterschieden werden:

- Strategische Geschäftsfelder und konsequentes Ausrichten aller Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen von Einzelkunden.

Dabei werden Geschäftsfelder nicht nach den eigenen Beschränkungen des Marktleistungsportfolios definiert, sondern natürlich danach, was der Markt will. Jetzt werden auch Schlüsselleistungen festgelegt.

- Koordinierter Einsatz kommunikativer und marktgestaltender Instrumente.

Das Unternehmen muss dazu eine konkrete Kommunikation und nicht nur zwei Personen wie Außendienst und Käufer aufbauen. Sonst erfährt es die Bedürfnisse in der Gesamtheit nie. Das Erfassen bzw. das Verarbeiten konkreter Bedürfnisse und latenter Wünsche in den Kundenbeziehungen ist bei der Weiterentwicklung der bestehenden Marktleistungen bzw. des bestehenden Geschäftsmodells überlebenswichtig.

- Transparente interne und externe Entscheidungsfindung und an Werten ausgerichtete Führung von kompetenten und autonomen Mitarbeitern.

Hierzu gehört ein kooperativer Führungsstil für eigenverantwortlich und autonom nach vereinbarten Werten handelnde Mitarbeiter.



Die bestehende Unternehmensstrategie anpassen

Die bestehende Unternehmensstrategie wird im Wesentlichen auf der Ebene des mittelbaren Strategieverständnisses in Bezug auf die Gestaltung und Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder sowie auf der Ebene der notwendigen kommunikativen und marktgestaltenden Elemente aus Sicht des Einzelkunden bearbeitet.

Die strategischen Konsequenzen in den operativen Prozessen zur Befriedigung von Einzelkunden werden definiert und einer Lösung zugeführt. Kommunikative und marktgestaltende Strategien werden ergänzt.

Nur mit einer konsequent umgesetzten Unternehmens- und Führungsstrategie, haben die Mitarbeiter auch eine Orientierung für autonome Entscheidungen. Das ist Customer Centricity.

Die bestehende Führungsstrategie nachjustieren

Die Führungsstrategie erfährt eine stärkere Betonung anderer Managementfunktionen (u. a. der Organisation, des Führungsstils, etc.), der Interventionsebenen von Sprache und Kommunikation, dem Spannungsverhältnis von objektiver und konstruierter Wirklichkeit sowie der Bedeutung von Kompetenzen (Werterhellung, Aufbau und Pflege von symmetrischen Beziehungen, fachliche Kompetenzen).

Erfolgsfaktoren der Strategie berücksichtigen

Je stärker alle Stakeholder in den Strategiefindungs- und Strategiebeschlussprozess eingebunden werden, je nachhaltiger lässt sich die Strategie in dem Unternehmen verankern und umso erfolgreicher wird die operative Umsetzung auf breiter Basis gelingen.

Die Unternehmensstrategie auf den Einzelkunden auszurichten bedeutet in erster Linie nicht eine besondere Technologie, eine herausragende Kompetenz oder Schlüsselprodukte in den Vordergrund zu stellen, sondern das Geschäftsfeld des Einzelkunden als Bedürfniskonglomerat für den eigenen dauerhaften Erfolg zu verstehen.

Die Fähigkeit der eigenen Mitarbeiter, die latenten Kundenbedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und daraus neue oder veränderte Marktleistungen abzuleiten, sowie die Professionalität des Managements diese permanent zu befördern und dabei seine eigenen Geschäftsmodelle immer wieder zu überprüfen und anzupassen werden als die Königsdisziplin des Customer Centricity bezeichnet.



Heribert Meffert (1937) war einer der ersten Professoren für Marketing, zuletzt an der Universität Münster. Als Aufsichtsrat und Beirat in international tätigen Unternehmen war er auch in der konkreten operativen Umsetzbarkeit seiner Forschungsergebnisse erfolgreich. Der Autor des als "blauer Bibel" bezeichneten Standardwerks "Marketing-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung", hat die Marktleistungen immer als die „Quelle der Bedürfnisbefriedigung der Kunden“ verstanden.

7. Marktführerschaft hat keine sonderliche Bedeutung

In vielen Unternehmen ist der Blick auf den Marktanteil bei den Jahrestagungen emotional bedeutsam. Oft ist der Marktanteil eine wichtige Steuerungsgröße im Marketing und die darüber hinaus die Marktführerschaft eine Kernaussage in der Kommunikation. Doch Kohortendenken führt zu unscharfen Schlüssen. Der Kundenanteil ist strategisch und operativ wichtiger.

Der Markt ist nicht überzeugt, heißt es oft. Es ist ein Blick auf eine Kohorte, eine Gruppe von Marktteilnehmern. Zwei Gründe sind es, die dazu geführt haben, dass Markt und damit Marktanteile und Marktführerschaft so dominant betrachtet werden.

Zum einen in der Historie: Die praktische und wissenschaftliche methodische Entwicklung des „Marketing“ begann im Grunde genommen mit Endverbraucherprodukten. Die Organisation des Unternehmens wurde durch den Produktmanager auf den Einzelmarkt heruntergebrochen. 1919 experimentierte **Libby, Mc Neil and Libby** erstmalig mit dem System, 1928 **Procter & Gamble** für eine Seife. Den einzelnen Endkunden zu erfassen, das schien nicht möglich.



Zum anderen im Steuerungsglauben von Kohorten: **Philip Kotler** suchte in den 70er Jahren Wirkungszusammenhänge zwischen Marketing-Einsatz und Umsatz und entwickelte ein lineares System, das er das „Fundamentale Theorem der Marktanteilsbestimmung“ nannte. Seine Formel: $\text{Marktanteil} = \frac{\text{Höhe der eigenen Marketingaktivitäten}}{\text{Höhe der Markt-Marketingaktivitäten}}$. Qualitative Unterschiede sollten sich im Zeitablauf ausgleichen.

Doch so ist die Realität nicht. Haben wir nicht alle Beispiele, dass hohe Aufwendungen den Flop nicht verhinderten, dass niedrige Aufwendungen Marktanteilsgewinne erwirtschaften können?

Erfolgsketten Management hat ein Unternehmen beraten, dass objektiv im Segment Marktführer war – und trotzdem tief in einer Vermarktungs- und Kundenkrise steckte.

Der Umgang mit der Marktführerschaft ist problematisch

- Das Marktsegment ist „willkürlich“ vom Unternehmen gewählt, nicht von den Kunden. Differenziert er zum Beispiel in Rum, Spirituosen, Cocktail-Rum, weiß oder braun, Herkunftsland? Nur der Kunde bestimmt das Segment.
- Ist ein Marktanteil von 6 % in Märkten, in denen alle anderen einen Marktanteil von 5,5 % haben eine Marktführerschaft, die wahrgenommen wird? Marktführerschaft und –dominanz ist vornehmlich ein Wahrnehmungsphänomen.
- Können in BtoB nicht 10 Großkunden zur formalen Marktführerschaft führen – und trotzdem wird man im Markt bei den mittleren und kleinen Kunden nicht wahrgenommen? Marktanteile können einseitig verteilt sein.

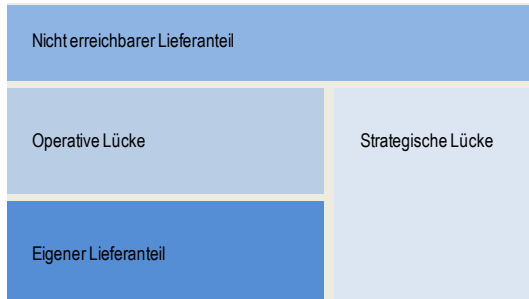
Durch den Blick auf Einzelkundenanteile mehr erreichen

Heute kann man in allen Branchen den Einzelkunden (Handel, Industrie, Importeur etc.) ansprechen. Und selbst beim Endkunden sind Einzelkunden durch Kundenkarten, Kundenklubs, Internetsysteme trotz Datenschutz gut zu identifizieren und anzusteuern. Ob 400, 4000 oder 40000.

Was beschreibt eigentlich den Bedarf eines Kunden? Tatsächlich ist es doch oft nur das, was unser Unternehmen ihm anbieten will. Also die Angebotsklasse. Doch der Kunde denkt anders, nämlich im Sinne seiner Bedürfnisse und Bedarfe. Er formuliert Nachfrageklassen. Von dieser Nachfrageklasse kann das eigene Unternehmen:

Nur eine Bottom-up Planung vom Einzelkundenanteil führt zu erfolgsorientierten, strategischen und operativen Konsequenzen. Das ist Customer Centricity.

- einige Produkte / Dienstleistungen nicht liefern. Wir nennen sie die strategische Lücke



- einige Aufträge nie bekommen, weil der Kunde immer mindestens einen zweiten Lieferanten hat oder etwas Neues ausprobieren wird. Wir nennen das den Kundenwiderstand
- einige Produkte / Dienstleistungen aufgrund des erarbeiteten Vertrauens immer wieder mal liefern. Wir nennen das unseren Kundenanteil
- einige Produkte / Dienstleistungen zurzeit nicht liefern, weil hierfür andere herangezogen werden. Wir nennen das operative Lücke.

Für die operative Lücke gilt: Der Kunde könnte kaufen, jedoch ist er von der angebotenen Marktleistung des eigenen Unternehmens noch nicht überzeugt. In der Folge kauft der Kunde bei einem Wettbewerber. Hier gilt es, durch genaue Kundenzentrierung diese beim Kunden zu verdrängen.

Nur hier kann man ohne neue Produkte bei diesem Kunden wachsen. Ein hoher Kundenanteil bei einem Kunden führt zur Kundenführerschaft. Einzelkunden lassen sich präzise planen. Marktanteile sind dann die Addition aller Kundenanteile. Eine Bottom-up Planung mit höchster Präzision, wie sie die Marktanteilsplanung nie erreicht hat.



Philip Kotler (1931) ist Professor an der Kellogg School of Management at Northwestern University in Chicago. Er gilt als Pionier und als renommiertester Experte im Bereich Marketing. Während er zunächst in Kundengruppen und Marktsegmente dachte und argumentierte, löste er sich in den letzten Jahren auch unter dem Eindruck der Machbarkeit und der Digitalisierung davon und betrachtet mehr und mehr den Einzelkunden bis zum einzelnen Menschen herunter. „Mehr Macht für den Kunden und Verbraucher.“

8. Nur der Einzelkunde ist wichtig

Unsere Elterngeneration kann sich noch sehr genau erinnern. Die soziale Gemeinschaft war alles, der Einzelne hatte sich unterzuordnen. Führende Soziologen konstatieren seit ungefähr 1965 einen Wertewandel in der Gesellschaft. Dieser Wertewandel hin zu individualistischen bzw. hedonistischen Werten beeinflusste auch die Geschäftsbeziehungen zwischen Kunde und Lieferanten (sowohl im BtoB- als auch im BtoC-Bereich).

Helmut Klages entdeckte bereits zu Beginn der siebziger Jahre die Wertesynthese als eine maßgebliche Entwicklungsrichtung des Wertewandels in modernen Gesellschaften. Der bekannte Wertekanon „Pflicht- und Akzeptanzwerte“ (z. B. Disziplin, Gehorsam, Leistung, Fleiß, Ordnung sowie Materialismus und Sicherheit), verwandelte sich in einen eher heterogenen Wertekomplex „Selbstentfaltungswerte“ (z. B. gesellschaftsbezogener Idealismus, aber auch individualistische bzw. hedonistische Werte, wie u. a. Kreativität, Genuss, Abenteuer, Spannung, Abwechslung, Spontanität, Ungebundenheit und Selbstverwirklichung). Die veränderten Werte haben das Verhalten der Menschen verändert.

Märkte haben sich in den modernen Gesellschaften gravierend gewandelt

Parallel zu dem Wertewandel veränderten sich auch die Märkte in diesen Gesellschaften von Nachfrage- zu Anbietermärkten. Verbunden war diese Entwicklung mit einer beispiellosen Optimierung der Wertschöpfungsprozesse hin zu einer immer größer werdenden Arbeitsteilung und zu integrierten Wertschöpfungspartnerschaften. Lieferanten entwickeln sich dadurch immer stärker von einfachen Produkt- und Dienstleistungslieferanten hin zu Lösungsanbietern mit einem breiten Angebot an hybriden Produkten bzw. komplexen Marktleistungen.



Für jeden ist es im Privatbereich selbstverständlich geworden. Kein Telefonanbieter versendet ein neues Mobiltelefon, ohne es vorher für den Nutzer konfiguriert zu haben. Meistens sind die Mobiltelefone auch speziell für die Bedürfnisse dieser Telefongesellschaften produziert worden. Lokale Vertretungen übernehmen die letzte Individualisierung. Ohne diese veränderte Marktleistung der Mobilfunkprovider wäre der Siegeszug des Mobilfunks nicht möglich gewesen.

Für die überwiegende Anzahl der Unternehmen hat sich damit auch ihre eigene Wettbewerbsintensität verändert bzw. verlagert. Eine Differenzierung findet immer weniger über die Produktfeatures und immer mehr über die eigene individuelle Wertschöpfung statt. Die Bedeutung des Lieferanten ist durch diese Entwicklung enorm gestiegen. Das geht einher mit dem enormen Anstieg der Anforderungen an den Lieferanten, für jeden Kunden eine individuelle Lösung bieten zu können.

Der Einzelkunde ist das Maß aller Dinge

In den Augen eines Kunden reduziert sich die Leistung eines Anbieters nur auf drei einfache Fragen:

- In welchem Umfang und zu welchen Kosten werden meine Bedürfnisse erfüllt?
- Welchen Nettonutzen bietet mir welcher Lieferant?
- Ist die Marktleistung verfügbar bzw. mit welcher Sicherheit kann die Marktleistung wann verfügbar gemacht werden? Der überzeugte Einzelkunde steht mit seinen Bedürfnissen

**im Zentrum der gesamten unternehmerischen Leistung.
Das ist Customer Centricity.**

Die Bewertung der Lieferanten und ihrer Lösungsangebote erfolgt dabei durch den Nachfrager nach seinen eigenen individuellen Anforderungen und nicht nach den Anforderungen der anderen Nachfrager. Weder eine durchschnittliche Leistung (abgeleitet aus den Bedürfnissen und Wünschen aller Nachfrager) noch eine an den eigenen Beschränkungen ausgerichtete Angebotsleistung wird den Einzelkunden überzeugen können.

Customer Centricity ist für den Einzelkunden erlebbar

Ein Kunde kann nur mit der Fähigkeit überzeugt werden, seine Bedürfnisse und Wünsche ernst zu nehmen und sie in dem eigenen Leistungsangebot überzeugend zu berücksichtigen. Tatsächlich sind es aber insgesamt sieben Kernelemente, die Customer Centricity für den Einzelkunden - ob als Unternehmen oder als Endkunde - wahrnehmbar und erlebbar machen:

1. Einzigartiges Kundenverständnis bei allen Mitarbeitern des Lieferanten.
2. Ausgeprägte Fähigkeit, die Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu verstehen.
3. Umsetzungsfähigkeit der Kundenbedürfnisse in einzigartige Marktleistungen.
4. Strukturierter Politik- und Kulturschaffungsprozess im eigenen Unternehmen.
5. Engagiertes Management der Kundeninteraktion auf mehreren Ebenen.
6. Vorbehaltlose Erfüllung des Leistungsversprechens.
7. Überzeugende Betreuung des Kunden über den akuten Leistungserfüllungsfall hinaus.

Die völlige (!) Ausrichtung eines Unternehmens auf jeden einzelnen Kunden ist das Verständnis von Customer Centricity. Customer Centricity ist nicht annähernd mit Kundenorientierung oder CRM zu verwechseln, sondern ein grundlegend neuer Führungs- und Management- sowie Strategie- und Umsetzungsansatz. Dabei ist es unerheblich, ob es sich bei dem Kunden um einen internen oder externen Kunden handelt.



Helmut Klages (1930) ist emeritierter Professor für Organisations- und Verwaltungssoziologie und lehrte an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Mit seiner Werte- und Wertewandelforschung war er Pionier, um gesellschaftliche Veränderungen aufzuzeigen und unser Verständnis für die Bedeutung von Werten in der Arbeitswelt zu wecken. Daraus entstand auch die Auffassung, dass eine Theorie über die Änderung der Werte in einer Gesellschaft nicht ohne die Betrachtung der psychologischen Verhaltensmuster der handelnden Personen und ihrer Auswirkungen auf die Kultur aufgestellt werden kann.

9. Was einen Kunden wirklich ausmacht

Was macht die Persönlichkeits-Struktur eines Kunden wirklich aus? Es ist nicht die Unternehmenskultur oder seine Positionierung, sondern es sind die Manager und/oder Mitarbeiter, die eine feste soziale Rolle in der Kunden-Lieferanten-Beziehung übernehmen. Eine Kundenbeziehung besteht aus intraorganisationalen und sozialen intrapersonalen Beziehungen zwischen Menschen.

Der Kunde ist nicht nur eine juristische oder natürliche Person, es sind in erster Linie Menschen. Zu diesen Menschen bauen Manager und/oder Mitarbeiter jedes Unternehmens eine Beziehung auf und pflegen sie. Die individuelle Beziehungsqualität (soziale intrapersonale Beziehung) zwischen den entscheidenden Personen in den beiden Unternehmen bestimmt die eigentliche Qualität der Kundenbeziehung (intraorganisationale Beziehung).

Nicht zu Lufthansa, Stada oder zur Maschinenfabrik Meyer besteht eine Kundenbeziehung, sondern hoffentlich zu den Mitarbeitern bzw. Managern, die mit der Evaluierung des Angebotes befasst sind. Diese haben hoffentlich die Entscheidungshoheit im Unternehmen in Bezug auf die Bestellung/ den Auftrag, die gelieferte Leistung usw. In der heute gewohnten arbeitsteiligen Welt sind die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter und ihre Entscheidungsmöglichkeiten in jedem Unternehmen fest umrissen. Dieses zu akzeptieren und zu respektieren ist die Grundvoraussetzung für den Aufbau oder für die Pflege einer symmetrischen Kundenbeziehung.

Fünf Aktionsbereiche einer erfolgreichen Kundenbeschreibung



Wie häufig fragen wir uns: „Kenne ich diese Person wirklich?“ Manchmal werden wir auch von dem Verhalten einer Person völlig überrascht und korrigieren unser Bild drastisch. Das ist ärgerlich, aber nicht mehr. Dabei wissen wir aber immer noch nicht, wie dieser Mensch uns selbst sieht. Wenn Ihnen das aber bei Ihren Kunden passiert, kann das im Extremfall den Verlust einer wichtigen Kundenbeziehung kosten.

Es muss deshalb ein Perspektivwechsel vorgenommen werden: Nicht nur was mein Unternehmen bzw. meine Mitarbeiter vom Kunden denken ist wichtig, sondern alle an den Lieferanten-Kunden-Transaktionen beteiligten Personen beim Kunden müssen in ihrer individuellen Wertewelt und mit ihren individuellen Bedürfnissen erreicht werden. Nur dann entsteht aus einer intrapersonalen sozialen Beziehungszufriedenheit eine intraorganisationale Kundenzufriedenheit.

Um die Einzigartigkeit jedes einzelnen Kunden zu dokumentieren, werden Kunden im Customer Centricity am besten in fünf Aktionsfeldern beschrieben. Nur so können die bestehenden Kundenbeziehungen auf eine neue Ebene und weitere Umsatz- und Margen-Potenziale erfolgreich gehoben werden.

- Das Unternehmen

Die wichtigsten Daten zum Kundenunternehmen werden zusammengefasst und systematisch abgelegt: Gesellschafts- bzw. Rechtsform, Einbindung in einen Konzern, Geschäftsbereiche, Branche(n), ...

Entscheidend bei der Analyse und dem Management der Kundenbeziehung ist, den Kunden als einzigartig zu begreifen und nicht als Klasse zu verstehen. Das ist Customer Centricity.

- Personen im „Buying und Selling Centre“

In den Unternehmen agieren heute nicht Einzelentscheider, sondern so genannte „Buying bzw. Selling Centre“. Hierbei handelt es sich um eine Gruppe von Managern/Mitarbeitern als betriebliche Funktionsträger, die formell und informell miteinander agieren, um eine Einkaufs- bzw. Verkaufsaufgabe zu erfüllen. Oft kommen Personen außerhalb des Unternehmens hinzu, die als Beeinflusser oder sogar Mitentscheider am Einkaufs- bzw. Verkaufsprozess teilnehmen. Entscheidend ist, ob alle Inhaber einer Rolle im „Buying bzw. Selling Centre“ bekannt sind und ob alle aktiv an den Transaktionen beteiligt werden.

- Faszination

Die eigenen Marktleistungen werden vom Kunden entweder als Standard empfundenen, sie differenzieren gegenüber dem Wettbewerb. Hier gilt es herauszufinden, welche Marktleistungen bei dem Kunden die höchsten positiven Emotionen und Kaufanreize auslösen.

- Die Einheit: Potenziale, Bedarfe, Bedürfnisse und Nachfrage

Ökonomisch kommt es auf den Bedarf an. Er konkretisiert den Wunsch einer Unternehmung auf eine ganz bestimmte kaufbare Marktleistung. Eine Nachfrage entsteht, wenn für den Bedarf die entsprechende Kaufkraft und der Wille zum Kauf vorhanden sind. Das Potenzial bildet die gesamte Nachfrage eines Kunden ab, die durch Marktleistungen des eigenen Unternehmens befriedigt werden könnte. Und das unabhängig davon, ob der Kunde je einen Auftrag dafür an das eigene Unternehmen erteilt hat oder nicht.

- Finanzen

In diesem Aktionsbereich werden alle notwendigen Informationen zu den Umsätzen, den dahinterstehenden Marktleistungen, den erzielten Margen, besser sogar den Kundendeckungsbeiträgen, zur Liquidität, zur Bonität, zu den Zahlungsbedingungen, etc. gesammelt. Aber auch die Informationen zu der eigenen Preispolitik, zur Konditionenpolitik, usw. sind wichtige Informationen und müssen sofort abrufbar sein.

Die meisten dieser Informationen liegen entweder bereits vor und werden deshalb nur noch strukturiert abgelegt. Oder aber sie werden nach spezifisch für das eigene Unternehmen aufbereiteten Systematiken durch den Vertrieb, Verkauf bzw. vom Außendienst erhoben.



Frederick F. „Fred“ Webster war Prof. für Management und Marketing, zuletzt an der Universität von Arizona. Er beschrieb bereits Anfang der 70er Jahre das Organisationsverhalten von professionellen, industriellen Buying Centres. Er verband dieses mit dem industriellen Marketing und beschrieb damit die zwei Seiten einer Medaille. Er schuf das Webster/Wind-Modell des Einkaufsverhaltens mit verschiedenen Rollen einzelner Personen.

10. Customer Centricity definiert Kunden sehr weit

Was ist eigentlich ein Kunde? Die Frage klingt so einfach und kann doch Teile eines Unternehmens zu unterschiedlichen Antworten hinreißen. Ist es der Händler, der Endverbraucher, das Industrieunternehmen oder sogar der Empfehler? Im Customer Centricity Konzept gibt es eine klare Antwort – es sind praktischerweise „alle“.

Wirtschaft bezieht sich immer auf den Endverbraucher. Das ist eine der Naturgesetze der Ökonomie. Wer Rinder züchtet, damit daraus Leder gemacht wird, aus dem Schuhe hergestellt werden, die an einen Importeur verkauft werden, der diese an einen Einzelhändler verkauft und dieser wiederum an Endkunden abgibt – wird diese Kette selten im Auge haben. Und doch ist er von diesem End-Schuhkunden abhängig. Jeder in der Kette.

Manche Branchen sehen das und nennen sich „Business to Customer“-Unternehmen. Doch eigentlich sind nur Einzelhändler BtoC-Unternehmen, denn alle anderen liefern trotzdem zunächst einmal an professionelle Händler oder Industrie-Unternehmen. Sie wollen mit der Bezeichnung ausdrücken, dass sie den Endverbraucher – im Gegensatz zu Business to Business-Unternehmen – eben besonders im Fokus haben. Man kann das Muster auch wie folgt differenzieren:

- B2B [Ende des Geschäftes] = teilweise Investitionsgüter, Verbrauchsgüter, Dienstleistungen...
- B2B [= Handel] 2C = Lebensmittel, Mode...
- B2B2B = Schrauben, Kompressoren, die in andere Industrieteile eingebaut werden

Von der Lieferkette zum Bestellnetzwerk



Und doch landet man, wenn man weiterdenkt, immer auch beim Endkunden, also B2B2B2B2C. Durch die Digitalisierung und Globalisierung der Kommunikation ist aus der Kette inzwischen ein saumfreies Netzwerk geworden, bei dem Kunden gleichzeitig Wettbewerber sein können. Jeder kommuniziert mit jedem, jeder beeinflusst jeden in dem jeweiligen Business – und selbst die Lieferkette wird immer mehr zu Nachfrage- und Liefernetzwerken. Der direkte und der indirekte Kunde haben unterschiedliche, manchmal gegensätzliche Interessen und Bedürfnisse und müssen gleichermaßen als Kunde bedient werden.

Bei den direkten Kunden wird der Kundenstatus konstituiert durch:

- kontrahierungsfähige Organisation oder kontrahierungsfähiges Individuum
- klare Willensäußerung zur Inanspruchnahme einer Marktleistung
- Fähigkeit zur Kommunikation und Abwägung der Entscheidungsalternativen
- Autonomie in der (Kauf-)Entscheidung und
- Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft (auch über Dritte wie Versicherungen).

Doch das direkte Kundenkonzept greift oft zu kurz. Ist der Arzt als Verordner bei einem Arzneimittel nicht auch als Empfehler wichtig? Greift eine Umweltschutzrichtlinie oder eine Subvention des Staates nicht direkt in das Geschäft ein? Muss ein Lieferant mit Oligopolstellung nicht mehr wie ein Kunde behandelt werden?

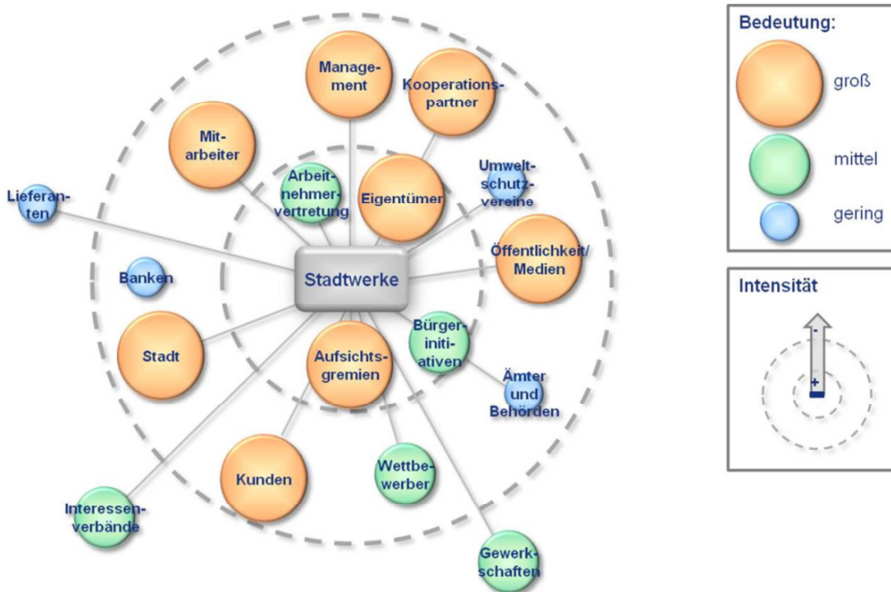
Direkte und indirekte Kunden werden in einem Kunden-Stakeholder-Konzept eigenständig definiert und ganzheitlich mit identischen Methoden bearbeitet. Das ist Customer Centricity.

Große Unternehmen bearbeiten solche Gruppen, haben diese aber im gesamten Unternehmen organisatorisch völlig zerstreut und darum keine einheitliche Sicht und Zielrichtung

Stakeholder als Kunden identifizieren

Im Customer Centricity - Konzept wird individuell auf das Unternehmen jeder Stakeholder darauf hin untersucht, inwieweit er eine direkte oder indirekte Bedeutung als Kunde auf den Leistungsprozess des Unternehmens hat und dann als Einzelkunde bearbeitet. Mögliche Interessenkonflikte zwischen den Kunden (z. B. Händler und Endverbraucher) gegen über dem

Unternehmen muss dieses strategisch und taktisch managen. Selbst halbstaatliche Stadtwerke entwickeln so heute ihre eigene Kundensicht. Aus Customer Centricity Sicht ist die Zuordnung jedoch falsch.



Ralph J. Cordiner (1900 - 1973) war CEO und Präsident von General Electric. Er formulierte in den frühen 50er Jahren das Stakeholder Konzept, in dem die Interessen aller „Anspruchsgruppen“ bestmöglich ausbalanciert werden sollten. Bis heute kann die Frage nicht beantwortet werden, welche konkreten (!) Leistungen und Ergebnisse das Unternehmen jeweils erreichen soll und wie die Verantwortung des Managements definiert wird. Customer Centricity nutzt diesen Ansatz insoweit, als konkrete Kunden aus dem Stakeholder-Netz definiert werden, die leistungswirtschaftlich direkt oder indirekt mit den identischen Methoden zu bedienen sind.

11. Prioritäten bei der Kundenbetreuung müssen dennoch gesetzt werden

Der Kunde ist König, dieses ist ein beliebtes Bild zur Charakterisierung der Kundenbeziehung. In diesen Karikaturen sitzt der Kunde auf einem Thron, trägt den Königsmantel und ein Zepter. Verbunden wird damit, dass der König Kunde befiehlt und dass eine asymmetrische Beziehung zwischen dem Kunden und seinen Lieferanten besteht. Customer Centricity führt jedoch zu einer symmetrischen Kundenbeziehung.

Das Unternehmen würdigt die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden und unternimmt alles, um ein ökonomisches Angebot an Marktleistungen zur Bedürfnisbefriedigung mit einem adäquaten Nettonutzen zusammenzustellen. Der Kunde würdigt im Gegenzug die Anstrengungen des Lieferanten, auch wenn er sich nach Abwägung aller Nettonutzen für einen andern Lieferanten entschieden hat. Die gleiche symmetrische Kunden-Lieferanten-Beziehung setzt sich nach Erteilung eines Auftrages und in der dauerhaften Kundenbeziehung sowieso fort.

Beziehungsqualität ist das Hauptziel, aber ...

Das Ziel von Customer Centricity ist der Aufbau und die Pflege von dauerhaft erfolgreichen und symmetrischen Kundenbeziehungen. Die Unternehmens- und die Managementphilosophie beschreiben Werte und Verständnis einer symmetrischen, gerechten und erfolgreichen Kundenbeziehung. Dabei wird jeder Kunde individuell nach seinen Bedürfnissen behandelt.

Das Ergebnis jeder einzelnen Kundenbeziehung muss dann aber auch eine Beziehung mit einem „auskömmlichen“ Gewinn sein. Nur so kann auch das Anbieterunternehmen seine Innovationen finanzieren, seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten und damit seinen Fortbestand dauerhaft sicherstellen.



Da Customer Centricity auf den Einzelkunden fokussiert, muss auch der ökonomische Erfolg sämtlicher Kundentransaktionen mit diesem Kunden transparent und zeitnah dargestellt werden können. Dies verlangt dann auch, dass in der Kundenerfolgsrechnung möglichst alle Kosten auch auf jeden Einzelkunden direkt verrechnet werden.

Berücksichtigt man dabei auch noch den zeitlichen Status der Kundenbeziehung (z. B. im Aufbau befindlich, stabil und erfolgreich, auslaufend) kann für jeden zeitlichen Status auch eine maximale Investition (absoluter kumulierter negativer Ertrag) und ein Mindestertrag (durchschnittlicher jährlicher Ertrag) für jede Kundenbeziehung festgelegt werden.

Pauschalierte Kosten eröffnen neue Perspektiven

In Industrieunternehmen sind pauschale Vertriebskosten von 15 % keine Seltenheit. Ein Gedankenspiel macht die Brisanz der sich daraus ergebenden Erkenntnisse deutlich:

- Bei einer typischen ABC-Klassifizierung sämtlicher Kundenbeziehungen in einem Anbieterunternehmen (keine Wertigkeitsbezeichnung für den Kunden, sondern nur eine Klassifizierung nach den jährlichen Umsätzen mit dem Kunden), ergibt sich immer, dass ein A-Kunde mindestens mehr als das 100 bis teilweise mehr als 250 fache von einem C-Kunden an Umsatz generiert.

Nicht die eigene Aussicht auf große Erträge wird vom Kunden honoriert, sondern eine adäquate Leistung für das Kunden-Einkaufsvolumen. Das ist Customer Centricity.

- Bei einem pauschalen Vertriebskostensatz verbleiben für den C-Kunden damit auch nur maximal 1/100 der absoluten Vertriebskosten für einen A-Kunden als Budgetansatz.



- Würde das Anbieterunternehmen für die C-Kunden die gleiche Vertriebsform wählen, würde höchstwahrscheinlich keiner der C-Kunden jemals einen positiven Ertrag erwirtschaften können.

Die Lösung liegt hier in den Kundentypen gerechten Vertriebssystemen und in der Limitierung des „absoluten“ Einzelkunden Vertriebsbudgets. Nur wenn in einer symmetrischen und gerechten Kundenbeziehung, der Transaktionsaufwand des Lieferanten in einem annehmbaren Verhältnis zu dem Ertrag mit dem Kunden steht, kann eine erfolgreiche und dauerhafte Beziehung angestrebt werden. Andernfalls gefährdet das Anbieterunternehmen seinen Fortbestand, oder benötigt eine Spendenquittung von seinen Kunden.

Priorität in der Kundenbearbeitung spiegeln Transaktionspotenzial wieder

Berücksichtigt man auch noch das gesamte Einkaufsvolumen eines Kunden in einem Geschäftsfeld, so ergibt sich aus der Differenz zu dem vorhandenen Auftragseingang für einen Lieferanten pro Jahr, das operative Gesamtpotenzial des Lieferanten.

Dieses Einkaufsvolumen tätigt der Kunde sowieso, entscheidend ist nur, wer die Aufträge bekommt und wie viel von dem Gesamtvolumen. Auch aus den Zielen in der Potenzial-Erschließung ergeben sich Prioritäten in der Kundenbetreuung für den eigenen Vertrieb. Dabei muss die Grundversorgung jedoch sowieso gewährleistet werden.



Kenichi Ohmae “Mr. Strategy” (1943) Unternehmensberater wurde von der Financial Times of London als "Japan's only management guru." genannt. Er entwickelte die strategische Triangel mit drei Ecken: (1) Kunden, die den Umsatz bringen (2) Konkurrenten, die sich um die selben Umsätze streiten und (3) das Unternehmen, das die Leistung für die Kunden erbringt. Die drei Punkte sind voneinander abhängig. Ohmae postuliert, dass westliche und insbesondere amerikanische Unternehmen sich viel zu stark auf wettbewerbsbasierte Strategien konzentrieren. „Kunden sind die Basis jeglicher Geschäftstätigkeit, sie gehören ins Zentrum der strategischen Überlegung“.

12. Das neu justierte Managementsystem bei Customer Centricity

Customer Centricity ist auch und gerade eine Management Philosophie. Sie muss – um erfolgreich zu sein – vom ganzen Unternehmen vertreten und getragen werden. Angestrebt wird mit Customer Centricity eine gerechte und symmetrische intrapersonale Beziehung zwischen den Mitarbeitern beim Kunden und denen beim Lieferanten, die idealerweise in eine intraorganisationale dauerhafte und erfolgreiche Beziehung zwischen den Unternehmen überführt wird.

Customer Centricity als zentraler Management und Führungsgrundsatz muss am Ende sowohl in der Unternehmensphilosophie als auch in der Managementphilosophie verankert werden. Um einen normativen Charakter zu erlangen, muss eine Unternehmens- bzw. eine Management-Philosophie deshalb mehr leisten. Die Unternehmensphilosophie muss in ihrer Ausgestaltung die Basis bereitstellen für die sinn- und zweckorientierte unternehmerische Tätigkeit.

Managementphilosophie beeinflusst das Denken und Handeln

Die Management-Philosophie hingegen beinhaltet die grundlegenden Annahmen über Normen und Werturteile, die das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen sollen. Außerdem soll sie Prozesse einer Wertentwicklung innerhalb und außerhalb der Unternehmung anregen, die eine Wertintegration und gemeinsame Sinnfindung gestatten.

Die Unternehmensphilosophie bildet die Basis für Customer Centricity

I
N
N S
O U
V P C
A L C
S T R A T E G Y
I N S
O S
N



Die Unternehmensphilosophie bildet dabei die Basis der sinn- und zweckorientierten unternehmerischen Tätigkeiten.

In ihr werden die individuellen grundsätzlichen ökonomischen, gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Wert- und Zielvorstellungen, als bewusste und unbewusste Leitvorstellung einer Unternehmung bezüglich seiner Selbst und im Verhältnis zu seinen Bezugsgruppen (Stakeholder) ausgedrückt.

Die Unternehmensphilosophie wird konkret ausgeformt in der Vision, Mission und den Unternehmensgrundsätzen.

Das Customer Centricity Konzept ist hervorragend ausgestaltet, um nach einem fertigen Konstrukt CC im Unternehmen einzuführen. Außerdem eignet es sich sehr gut, die Verantwortungsabgrenzungen zwischen den Stakeholder, der

Unternehmensleitung und des strategischen und operativen Managements sowie der Mitarbeiter festzulegen.

Voraussetzung ist aber, dass das Top-Management alle Stakeholder einbindet und diese sich vorbehaltlos hinter den Gesamtmanagement Ansatz stellen.

Customer Centricity wird in vier Unternehmensebenen integriert

- Wirtschaftspolitische Ebene: ordnungspolitische Mitverantwortung des Managements
Gestaltung bzw. Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die eigene Branche bzw. für den eigenen Wirtschaftszweig

**Nicht die persönliche Bedürfnisbefriedigung des Mitarbeiters
steht im Zentrum seines Handelns,
sondern der Aufbau einer langfristigen und erfolgreichen Kundenbeziehung.
Das ist Customer Centricity.**

- Unternehmenspolitische Ebene: normatives Management
Aufbau unternehmenspolitischer Verständigungs-, Glaubwürdigkeits- und Wertberücksichtigungspotenziale
- Geschäftsstrategische Ebene: strategisches Management
Aufbau strategischer Kundenerfolgspotenziale auf der Grundlage einer ethisch tragfähigen Unternehmenspolitik
- Operative Ebene: operatives Management
Aufbau und Ausschöpfung operativer Produktivitäts- und Kostensenkungspotenziale unter ethikbewusster Berücksichtigung sozialer, ökologischer und volkswirtschaftlicher Knappheiten

Personales Handeln wird durch das operative Management befördert. Motivation und Engagement entstehen dadurch, dass der Mitarbeiter die Vision verinnerlicht und an ihre Realisierung glaubt!

Ziele und passender Ordnungsrahmen verändern Unternehmen erfolgreich

Ein weitgehend autonomes und wertorientiertes Verhalten, verbunden mit einer wertschätzenden und guten Kommunikation (extern und intern) bilden die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche langfristige Kundenbeziehung.

Nur dann kann die Gesamtorganisation in einem adäquaten Zeitraum die konkreten und latenten Kundenbedürfnisse erfahren, sie in einen Vorschlag von Marktleistungen umwandeln und das Gesamtangebot sowie den Nettonutzen dem Kunden kommunikativ, sachlich aber auch emotional begeisternd erläutern. Und nur dadurch „ziehen auch alle an einem Strang“, um das Leistungsversprechen durch die Organisation nach den gleichen Prämissen (wertschätzend, kommunikativ und fachlich kompetent) termingerecht umzusetzen.



William G. "Bill" Ouchi (1943) war Management-Professor der University of California in Los Angeles. Er entwickelte die Theorie Z und unterschied drei Managementstile: (1) Den amerikanischen Typ A, bei dem der einzelne Mitarbeiter im Zentrum steht, (2) den japanischen Typ J, ein gemeinschaftlich organisiertes Unternehmen und (3) den Mischtyp Z. Erfolg durch Typ Z fordert, engagierte Mitarbeiter frühzeitig in die Entscheidungsfindung einzubinden und ihnen einen hohen Respekt als Person entgegenzubringen. So wie in Customer Centricity der höchste Respekt auf Augenhöhe dem Kunden gebührt. Typ Z und Customer Centricity sind somit besonders kompatibel.

13. Marke ist kein Ersatz für Customer Centricity

Marke und Markenführung stehen in vielen Unternehmen als strategischer Blick ganz weit vor allen anderen Systemen. Doch die Marke als psychosoziales System bleibt als Ausgangspunkt einer Strategie zu unbestimmt, hat innerhalb von Customer Centricity jedoch einen festen und wertvollen Platz.

Marke ist ein in der Psyche des Kunden – ob Endverbraucher, Industrieunternehmen oder Händler - verankertes Vorstellungsbild (!) von einer Marktleistung. Vorstellungsbilder beziehen sich nicht nur auf Fakten und schließen über das Produkt hinaus alle Wahrnehmungen wie Preiskorridor, Werbung usw. ein. Produkt und Marke sind darum ein gravierender Unterschied.

Ein Produkt hat einen Lebenszyklus. Aufstieg, wenn es modern und gefragt ist, Abstieg, wenn es technisch und gefühlsmäßig veraltet. Das Ziel der Marke ist es, den natürlichen Lebenszyklus zu überwinden. Die Marke bleibt also die „Alte“, das Produkt und die Marktleistung darunter wird aber immer wieder erneuert und hat oft mit dem Ausgangsprodukt(en) kaum noch etwas zu tun. Das Produkt, das 1897 Aspirin genannt wurde, ist heute in der Substanz reiner, gepuffert, hat ganz moderne Applikationen – und bleibt doch Aspirin. Oder wie Fachleute sagen: Persil bleibt Persil (Marke) – weil Persil eben nicht Persil bleibt (Produkt). Wer aber das Produkt, die Werbung, die Packung, die Wahrnehmung nicht laufend erneuert, der ruiniert auf Sicht seine Marke.



Beim Launch kann es somit zwar eine Benennung geben, jedoch ist diese noch keine Marke und wird vielleicht nie eine werden. "Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher" so Hans Domizlaff. Wenn man an Sportauto oder Prozessor, an Thermoskanne oder an Rotationsdruckmaschine denkt, sollen eben nur wenige, besser nur eine Marke spontan ins Gedächtnis kommen, und sich ein vertrauensvolles Gefühl entwickeln. Markentechnik ist darum auch Markenkrieg durch Differenzierung. Krieg um die Gehirne der Kunden.

Marke steht nicht in der Pole-Position der Vermarktung

Marken sind nicht der eigentliche Grund, warum Kunden kaufen, Industrieunternehmen bestellen, Ärzte verordnen oder Paten etwas verschenken. Marken sind Ergebnis innerhalb einer Customer Centricity Kette:

- Zweck des Unternehmens
- Marktleistungen für den Einzelkunden
- Einstellungen und [Verkaufs-]Verhalten gegen über den verschiedenen Kunden
- daraus Image
- daraus Marke als kondensiertes Image
- daraus Reputation

Umkehren kann man diese Reihe nicht. Auch nicht mit der Marke beginnen. Marken werden nicht gekauft, sondern letztendlich Marktleistungen. Die Marke ist der Brennspiegel, der Marktleistungen und nicht ausschließlich nur die Produktleistung bündelt.

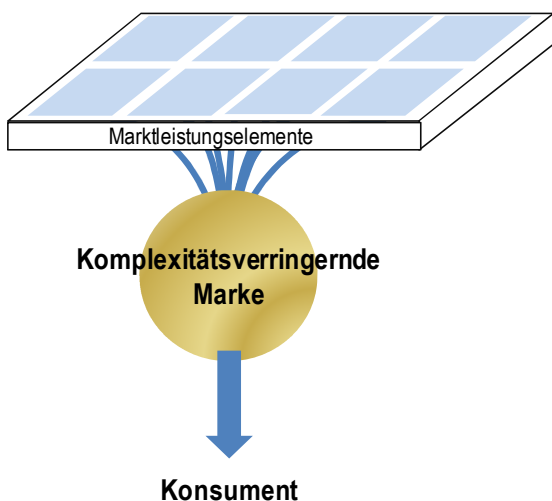
Die Marke basiert auf einer vom Kunden eingeforderten Marktleistung und komplexitätsreduzierender Kommunikation. Das ist Customer Centricity.

Marktleistung ist also eine „technische“ Marketingbetrachtung, Marke ist eine Sozialtechnik, die vornehmlich durch Kommunikation und Verhalten gestaltet wird. Marktleistung ist ein induktiver Ansatz, Marke ein deduktiver Ansatz.

Wenn die Marktleistung gut ist, man daran hart arbeitet, dann kann man sie zur Marke entwickeln. Die Marke dient dabei der Komplexitätsreduktion der Vorstellung der Kunden. Marke sagt kurz, wo die Aufzeichnung der Marktleistungselemente eines Angebotes zu lang ist.

Marktleistung ist nicht automatisch Marke

Zwei Begriffe stehen scheinbar gegeneinander und doch in klarer Beziehung:



Da ist zunächst die Marktleistung. Sie bündelt alle verkaufsaktiven physischen und psychisch-sozialen Elemente der Nachfrage in ein Angebot, das ein Kunde als Gesamtleistung kaufen möchte. Der Einzelkunde ordnet diese Einzelemente nach seiner eigenen Relevanz und entscheidet dann. In der Marktleistung ist das Produkt / die Dienstleistung ein Teilelement.

Dagegen steht die Marke. Sie kann als Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft oder hervorrufen soll, um die Ware oder Dienstleistung eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Die Vorstellungen werden durch Namen, Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder Kombinationen dieser zur Identifikation und Orientierungshilfe bei der Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen geschaffen. Was eine Marke ausmacht, ist stark von subjektiven Eindrücken geprägt und spielt sich vor allem in den Köpfen und Vorstellungen der Konsumenten ab.



Hans Domizlaff (1882 – 1971) war Werbefachmann und gilt als der Vater der Markentechnik, der besonders bei Siemens und Reemtsma wirkte. 1939 kam sein Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – ein Lehrbuch der Markentechnik“ heraus, das weiterhin aktuell 2005 in der 7ten Auflage erscheint. Er formulierte 22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung als „Naturgesetze“. „Man sagt zwar, dass der Markentechniker eine Marke schafft, aber das ist nur eine sprachliche Vereinfachung. Der Markentechniker liefert gewissermaßen nur eine Materialkomposition, die besonders geeignet und verführerisch ist...“.

14. Womit sich Innovationsmanagement wirklich beschäftigen sollte

Innovation bezeichnet etwas für den Markt Neues, das dieser annimmt. Ein neues Produkt, das sogar Mehrwert bietet, ist noch keine Innovation. Innovation ist nicht auf Produkte beschränkt und hat ihre eigenen Marktgesetze. Erst die Kundenannahme macht etwas zur echten Innovation.

Innovation ist ein Begriff, der nicht nur fachspezifisch benutzt wird. Die Bevölkerung spricht von „Innovationsinitiativen in der Bildung oder der Technik“ genau so leicht wie über Kartoffeln oder Urlaub. Innovation geht es damit so wie den Worten Libido, Depression, Manipulation, Marketing oder Finanzwirtschaft. Sie werden umgangssprachlich und fachlich sehr unterschiedlich gebraucht. Und dadurch lassen sich Missverständnisse in beiden Bereichen nicht immer vermeiden.

Innovationen beziehen sich nicht nur auf Produkte, auch Technik oder neue Dienstleistungen, sondern sie kann auch im Service, in der Finanzierung, den Prozessen oder aber auch der Anwendungsberatung des Kunden liegen. So war Leasing eine Finanzinnovation, ohne die der Automobilmarkt heute viel kleiner sein würde. Bei Amazon lag die Innovation beim Start in einem ausgeklügeltem Online-, Bestell- und Bewertungstool. Innovationen können in allen Elementen eines Angebotes liegen, die für den Kunden einen Wert haben.

Innovationstypen differenzieren

(1) Banal-Innovationen werden so genannt, weil man sie sofort kopieren kann. Selbst eine neue (!) Art der Werbung wie früher mal „Ich bin doch nicht blöd /geiz ist geil“ ist harte Arbeit und innovativ, wenn der Kunden diese annimmt und nutzt. Und zumeist wird sie nicht kopiert. Bei kopierbaren Innovationen kann der Vorsprung durch schnellen Wettbewerb aufgehoben werden.

(2) Schritt-Innovationen beschäftigen sich damit, etwas Vorhandenes dauernd zu verbessern. Dadurch erhält man einen dauernden zeitlichen Vorsprung, wenn man nicht nachlässt.



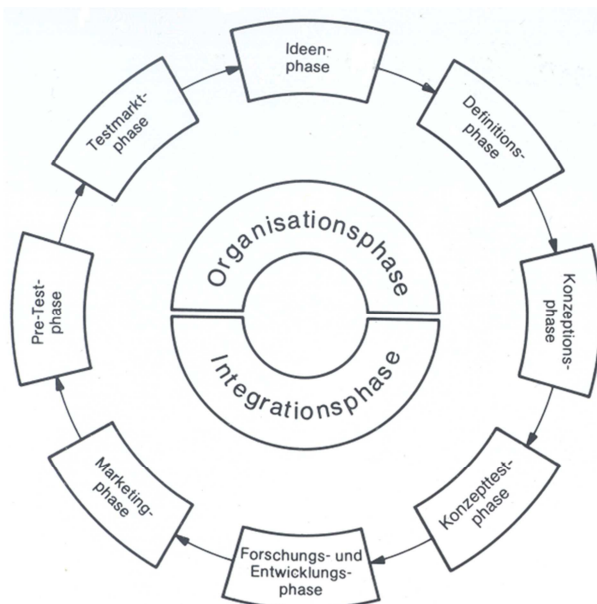
Die große Kür sind (3) sogenannte Durchbruchinnovationen. Sie verändern das strategische Spielfeld sowohl für Kunden als auch Unternehmen und sind darum selten. Die neue Dienstleistung Micro Banking in zunächst Indien und Bangladesh oder die Technologie-Innovation des Mobil-Telefons sind gute Beispiele dafür.

Diffusion bei Innovationseinführung beachten

Innovationen sind eng mit der Diffusionsforschung verknüpft. Innovationen werden nicht schlagartig von allen angenommen, sondern von verschiedenen Gruppen nacheinander, von den Innovatoren bis zu den Traditionalisten. Verschiedene Kriterien beflügeln die Marktannahme einer Innovation in verschiedenen Gruppen wie early adopters etc.:

1. Der subjektive Vorteil einer Innovation (z. B. Prestige- oder Aufmerksamkeitsgewinn etc.)
2. Die Kompatibilität mit einem vorhandenen Wertesystem (z. B. Ökologie)
3. Die Komplexität bzw. die beim Erstkontakt gefühlte Einfachheit (z. B. One-Klick-Bestellung)
4. Die Probierbarkeit (z. B. Experimentiermöglichkeit „Nimm Deine eigene CD auf“)
5. Die Sichtbarkeit der Innovation (z. B. beim Mobiltelefon)

Mehrwert-Innovation darf man nur vom Kunden her oder mit ihm entwickeln. Das ist Customer Centricity.



Wenn **Erfolgsketten Management** Innovationsmanagement-Systeme einführt oder nachjustiert, denn wird oft deutlich, dass Unternehmen zu stark auf der Produktseite und aus sich selbst heraus gedacht haben.

Doch schon der „Vater der Innovation“ **Joseph Schumpeter**, einer der größten Ökonomen des letzten Jahrhunderts, unterschied hart zwischen Finden und Erfinden. Der Unternehmer führt Innovationen durch, ist aber kein Erfinder.

Letztendlich geht es auch nicht um Kreativität, sondern um die Tat des Umsetzens. Wenn das Neue, Umgesetzte vom Markt - zumeist gegen Geld - angenommen wird, dann erst kann man es Innovation nennen.

C. K. Prahalad arbeitete systematisch heraus, dass das Business Modell der Zukunft darin liegt, mit dem Kunden Wertschöpfung zu entwickeln und ihm das von ihm Gewollte dann zu liefern. Der eigentliche Leiter des Innovations- und auch Produktionsprozesses ist damit der Kunde.



Joseph Alois Schumpeter (1883 - 1950) war österreichisch-amerikanischer Ökonom und zuletzt Harvard Professor. Schumpeter wollte der beste Ökonom der Welt, der beste Reiter Österreichs und der begehrteste Liebhaber Wiens werden – wovon er nach eigenen Aussagen nur zwei Ziele erreicht hat. Seine bedeutendste Arbeit war über die Innovation. Innovationen sind Wertverbesserungen, die durch den Markt angenommen werden. Dadurch verdrängen sie vorhandene Angebote - manchmal schlagartig - was Schumpeter „schöpferische Zerstörung“ nannte. „Das Alte auf eine neue Weise tun – das ist Innovation.“

15. Was der Kunde tatsächlich nachfragt und kauft

Der Kunde kauft das Produkt, sagt der Außendienstmitarbeiter. Der Kunde kauft die Marke, meint der Produktmanager. Der Kunde will unsere Spitzentechnologie, ist sich der Entwicklungsingenieur sicher. Falsch liegt keiner davon. Und doch interessiert sich der Kunde letztendlich für etwas ganz anderes - die Marktleistung.

Produktzentriertheit zieht sich durch viele Unternehmen. Wird ein neues Produkt /eine neue Dienstleistung gelauncht, dann steht das Produkt im Mittelpunkt. Eine neue Garantieleistung wird dagegen selten mit ähnlichem Aufwand innen oder außen eingeführt.

Doch wir irren uns, wenn wir glauben, dass Kunden einfach nur Produkte kaufen. Noch niemals, seitdem diese Erde rund ist, ist das geschehen. Doch was kaufen Kunden dann? Und warum glauben so viele, dass es sich um das Produkt dreht?

Das Produkt oder die Dienstleistung ist häufig die zunächst einzige physische oder erlebbare Komponente des Kaufes. Ein Auto oder den Pelz kann man mit der Hand streicheln, die Maschine bedienen. Die Überweisung einer Bank ist zumindest auf dem Onlinekonto digital feststellbar. Hier liegt auch die vordergründige Illusion, es drehe sich nur darum.

Ob Verbraucher oder BtoB-Kunde, er bewertet die Marktleistungselemente für sich - bewusst und unbewusst - objektiv und subjektiv selektiv(!). Beim Auto denken wir an die Konstruktion und das Design, wir reden über Gebrauchsanleitung, Werkzeug, über Ersatzreifen und Serviceintervalle, über Versicherungsprämien und aktiver oder passiver Sicherheit. Aber man muss auch über Benzin- und Ölverbrauch, über Beschleunigung und Bremsverhalten, über Liefer- und Reparaturservice, über Leasing und Finanzierung, über Farbe und Sitzkomfort Bescheid wissen. Und noch immer kennt der Kunde nicht die gesamte Marktleistung.

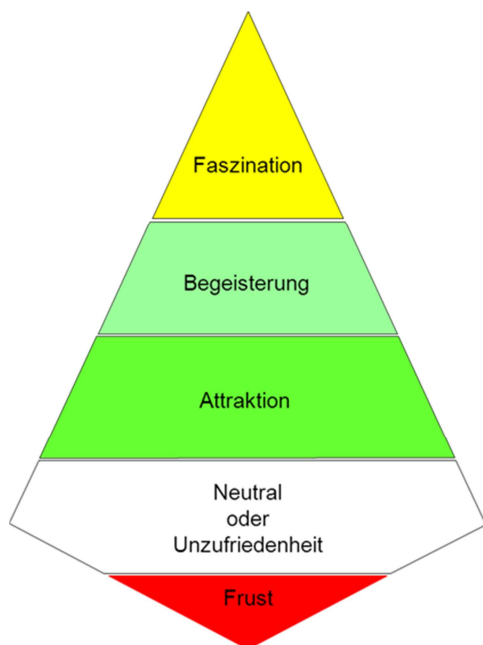
Die Marktleistung ist überall ein Paket von Einzelelementen: Die Kernleistungen wie Produkt/Dienstleistung, Verpackung, Gebrauchsanweisungen, Preis, Garantieleistungen usw.; die bezahlten oder unbezahlten Zusatz- oder Systemleistungen wie Anwendungsberatung, Muster, Seminare, Prüftests etc. sowie die oft – aber nicht immer - unbezahlten Gratifikations-, Erlebnis-, Emotions- und Werbeleistungen. Das ist, was jeder Kunde kauft. Aber nicht jeder alles und nicht jeder mit der gleichen Bedeutung.

Innerhalb der Marktleistung Faszinationselemente entwickeln

Es muss herausragende, differenzierende Marktleistungselemente geben, die den Kunden besonders reizen. Nennen wir diese Faszinationselemente. **Noriaki Kano** hat ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen entwickelt, das **Erfolgsketten Management** auf den Einzelkunden weiter entwickelt hat. Wir identifizieren soweit wie möglich auf den einzelnen Kunden bezogen fünf Elemente:



Für den Einzelkunden muss man individuelle Marktleistungselemente weit über das Produkt hinaus zusammenstellen und dafür begeistern. Das ist Customer Centricity.



- Frustration: Positiv gemeinte Marktleistungselemente, die den Kunden aber nerven: z. B. zu viele identische Prospekte im Briefkasten, zu viele Angebote beim Einkäufer, zu viel „Kleingedrucktes“ ...
- Unzufriedenheit: Es handelt sich um Pflicht- bzw. Basiselemente. Häufig genug das Produkt. Man nimmt eine Basisleistung nur wahr, wenn es nicht klappt, z. B. eine nicht richtig ausgestellte Rechnung
- Attraktion: Viele bieten das Element an, jedoch nur die Emotionalisierung wirkt differenzierend zu anderen Anbietern. Push ist notwendig.
- Begeisterung: Wenige bieten das Element an, die Differenzierung und der Kaufreiz werden dadurch größer.
- Faszination: Marktleistungselement, das nur von einem „unique“ angeboten wird und dadurch intrinsische Motivation beim Kunden auslöst.

Faszination muss man kreativ entwickeln und mit Emotion versehen

Diese geliebten bis vergötterten Faszinationselemente, was die Kaufhauptmotivation sein kann, stecken nicht immer im Produkt selbst. Es kommt zum Beispiel:

- aus der starken Kraft eines Führers: wie früher Steve Jobs bei Apple
- aus dem ungewöhnlichen Vertrieb: wie Hausparties z.B. bei Tupper, Direktvertrieb bei Dell
- aus der kreativen Werbekommunikation: wie bei Sixt, Jägermeister
- aus dem Preis gegen den Branchentrend: wie bei der Preisumstellung von West, Ikea
- aus der Technologie: wie Post it
- aus Metakzepten: wie Ipad / Ipod mit digitaler „Mobilität“
- aus dem bewussten Wettbewerb in Gegnerschaft: wie Focus vs. Spiegel, Coca Cola vs. Pepsi
- aus Kultur und Werten: wie bei Weleda, dm
- aus Verbundpartnerschaften: wie Symbian (Nokia, Ericsson, Motorola) usw.



Noriaki Kano (1931) war Professor an der Tokyo Universität der Wissenschaften. Das nach ihm benannte Kano-Modell der Kundenwünsche wurde von ihm in den 70ern für die Konica (Minolta Kameras) entwickelt. Er drehte damit die allgemeine Vorstellung von Unternehmen, dass „mehr besser ist“ und es beim Kunden immer nur um das Gleiche oder gar nur um das Produkt geht.

16. Was ein Unternehmen heute wahrhaftig liefern muss

Das Produkt oder die Dienstleistung sind nur ein Mittel, aber nicht das, was das Unternehmen letztendlich liefern muss. Im Customer Centricity Konzept verstehen Anbieterunternehmen, dass die Kunden bei der Wahl ihrer Käufe zwei Wertvorstellungen besonders treiben: Individualität und Egoismus.

Theodore Levitt beschrieb bereits in den 50er Jahren vier Produktbegriffe:

- Das Produkt: Flugzeug, Arzneimittel, Werkzeugmaschine, Schließanlagen, Trinkmilch oder Toilettenpapier, Füllfederhalter. Die Dienstleistung: Unternehmensberatung, Gebäudereinigung, Steuerberater, Werbeagentur, Apotheker oder Tanzlehrer.
- Das erwartete Produkt: mit richtigen Lieferzeiten, Zahlungsbedingungen, technische Unterstützung
- Das erweiterte Produkt: mit Elementen der Attraktivität wie evtl. besonderen Abrechnungssystemen
- Das potenzielle Produkt: mit der Chance, neue latente Bedürfnisse zu befriedigen

Der völlig neue Kerngedanke in diesem System war bereits, dass man das Produkt oder die Dienstleistung erweitern muss oder gar eine neue, zukünftige Perspektive einnimmt. Levitt startete Ende der 50er Jahre mit der Frage „What business are you in?“, die zu der Überlegung kompletter Marktleistungssysteme führte.

Drei grundlegende Werte kauft der Kunde

Was kauft eigentlich Ihr Kunde heute? Nur drei Werte sind es, sagt Jens Beckert. Und nur zwei davon versprechen unbegrenztes Wachstum ... Viele Produkte oder Dienstleistungen braucht der Kunde gar nicht oder gar nicht von uns als Anbieter. Überfluss ist überall. Mangelmärkte sind selten. Und doch kaufen Endverbraucher als auch im harten Profigeschäft des BtoB Unternehmen immer mehr Güter. Diese Werte treiben den Kunden besonders an:



1. Der **funktionale Wert**: Diesen Wert kennen wir im BtoB besonders. Der Reifen rollt lange, die Feder hält länger. Der Vertrieb kommuniziert Features und deren Wirkung, Kosten, Systemkosten, Anwenderfreundlichkeit. Aus der Sicht des Käufers sind das Investitionen, um damit selbst zu verdienen. Hier lässt sich der Wert direkt in Geld als Nutzen ausdrücken.

2. Der **positionale Wert**: Neben dem funktionalen Wert ist hier wichtig, dass der Käufer sich selbst positioniert und seinen Status darstellt. Es geht darum, sich sozial in einer Gruppe darzustellen und Position zu beziehen. „Wir kaufen nur bei Marktführern“ ist so eine Aussage. Die „Marke“ oder noch imaginärer „die Qualität“ wird hier häufig angeführt.

3. Der **imaginative Wert**: Er ist die Wertform, die die Vorstellungen einer Nähe zu ansonsten unerreichbaren Orten, Personen oder auch Idealen hervorruft. Extrem sind es Lotterielose, wobei der Käufer gar nicht glaubt, dass er gewinnt, aber in die Nähe der Reichen rückt. Nachhaltigkeit ist in dieser Kategorie zu finden, bei dem der Kunde sich als Retter der Welt empfinden kann. Mode arbeitet mit diesem Ansatz – aber auch im BtoB ist es vorteilhaft, einen internationalen Designer genutzt zu haben – ohne dass durch die Funktion besser geworden sein muss.

Sowohl Endverbraucher als auch BtoB-Einzelkunden wollen individualisierte Marktleistungen, die ihr Leben oder ihr Geschäft besser machen. Das ist Customer Centricity.

Individualisierung, die das Leben / Geschäft besser macht

Im Customer Centricity Ansatz gilt, dass die „Qualität“ in den Produkten und Dienstleistungen nicht automatisch innewohnt, sondern individuelle Bedeutung bei jedem Einzelkunden hat. Er (!) bestimmt den Wert und die Wertform. Und er bestimmt die Kombination, die er einkauft. Die gesamte Marktleistung so zu modularisieren und als Kombination einer Auswahl anzubieten, fragt vom Einzelkunden her, was er sich wohl wünschen und einkaufen würde: Wähle aus 3 verschiedenen Maschinen, 5 Farben, 3 Zahlweisen, mit oder ohne Verpackung ... Alleine diese kleine Auswahl führt zu 90 verschiedenen Kombinationen. Der Kunde bekommt dem Gefühl nach eine Einzelfertigung geliefert, die nur auf ihn zugeschnitten ist. Das befriedigt seine Individualität. Das Geschenk eines Baukastens.

Doch letztendlich lässt sich aus dem, was Kunden wirklich kaufen noch etwas anderes ablesen. Ihr berechtigter Egoismus. Der Endverbraucher fordert, was sein Leben aus seiner individuellen Sicht besser macht. Der Profikunde kauft nur, was sein Geschäft besser macht. Manchmal direkt, weil er es wie ein Händler weiterverkauft, manchmal indirekt, weil er den Kauf in seine Wertschöpfung einbauen muss. Und bei ihm stellt sich nicht nur die Frage, was er individuell mit welcher Faszination geliefert haben möchte, sondern auch, was er daraus macht, dann damit seinen Kunden individuell mit Faszination zu beliefern.



Jens Beckert (1967) ist Professor und Direktor am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Er zeigte, dass das heutige Wirtschaftswachstum in der industrialisierten Welt auf Wertformen der positionalen und imaginativen Werte beruht. Ökonomie ist nicht nur rational, sondern findet auch mit individuellen, einzelkundenorientierten, gesellschaftlichen Symbolwerten statt, die als Wert klassifiziert werden „Auf diesen Märkten gibt es keine Grenzen des Wachstums, weil der Wunsch nach symbolischer Überbietung unendlich ist“.

17. Einzelkunden-Zentrierung funktioniert auch ohne Einzelfertigung

Kundenwünsche im vollen Umfang zu erfüllen, wird häufig assoziiert mit der Herstellung von nur individuellen Einzelleistungen zu den damit zu erwartenden signifikant höheren Herstellkosten. Aber jeder hat bereits einmal eine ganz individuell nur für seinen Geschmack und seinen Raummaßen entsprechend hergestellte und eingebaute Küche erworben. Keiner würde bei dem Kauf akzeptieren, dass eine Lücke zwischen der Wand und dem Unterschrank bleibt, weil das Raummaß nicht dem Standard des Herstellers entspricht. Und keiner würde dafür extra bezahlen!

Wenn man sich die Mühe macht, den Gesamtauftrag einer Einbauküche durchzusehen und die auftragsspezifischen Teile zu identifizieren, wird man erstaunt sein, um wie wenige Teile es sich handelt. Meistens sind es wenige Ober- und Unterschränke, die nicht der Standardbreite entsprechen, sowie die individuell angepasste Arbeitsplatte. Dabei wird die Arbeitsplatte aber in einer Standardbreite und Standarddicke vom Küchenhersteller bezogen. Alles andere sind Standardteile, die kundenspezifisch ausgewählt und eingebaut wurden. Das gleiche Ergebnis erzielt man bei der Analyse einer kundenspezifischen Fertigungsanlage.

Kundenindividuelle Marktleistung wettbewerbsfähig anbieten

Eine individuelle Zusammenstellung von Marktleistungen (kundenspezifische Lösung) beinhaltet generell immer Standard- oder Massenprodukte bzw. standardmäßig konfigurierte Dienstleistungen. Mit häufig wenigen individuell für den Kunden konfigurierten Einzelleistungen wird aber für den Kunden daraus ein wahrnehmbar individuelles – nach seinen Bedürfnissen bzw. Problemstellungen – entwickeltes und zusammengestelltes integriertes Marktleistungsbündel (aus Sachgütern und Dienstleistungen). Dieses wird zu Preisen angeboten, die der Zahlungsbereitschaft der Kunden entsprechen. In der Zahlungsbereitschaft der Kunden liegt auch der vom Kunden gewünschte bzw. akzeptierte Grad der Individualisierung.



Entscheidend für die Kaufbereitschaft der Kunden ist aber, ob sie glaubhaft die Bereitschaft der Unternehmen wahrnehmen können, kundenspezifische Lösungen anzubieten. Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden ihrer Kunden hängt davon ab, inwieweit sie als Anbieterunternehmen ihrem Kunden durch eine kundenspezifische Lösung seinen eigenen Wettbewerbsvorteil erhalten bzw. erst schaffen können.

Zentraler Wettbewerbsfaktor für Lösungsanbieter ist die Verbindung von:

- Kompetenzen in der Entwicklung und Implementierung kundenspezifischer Lösungen mit
- Kompetenzen für die Entwicklung und Erstellung von wiederholbaren skalierbaren Marktleistungen

Der Wertbeitrag von kundenspezifischen Lösungen beruht damit auch auf der Nutzung von marktfähigen Produkten und/oder wiederholbaren Dienstleistungen.

Customer Centricity auch bei den Wertschöpfungspartnern

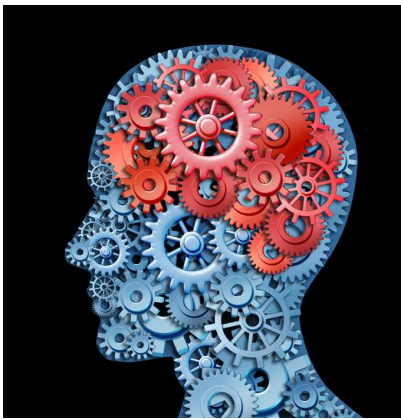
Fast alle Unternehmen mit einer eigenen Wertschöpfung sind selbst Teil eines Wertschöpfungsnetzwerkes. Nur ein Teil ihrer Gesamtleistung wird durch sie selbst, ein anderer – häufig ein wesentlicher Teil – wird durch andere Lieferanten erbracht. Das eigene Bekenntnis zu Customer Centricity erfordert daher auch eine Einbindung der Wertschöpfungspartner.

**Alles geht vom Kunden aus.
Deshalb muss auch das kundenspezifische Leistungsversprechen
bei der Leistungserstellung individuell erfüllt werden.
Das ist Customer Centricity.**

Gegebenenfalls erhöht sich auch bei Wertschöpfungspartnern die Variantenvielfalt, etc. Auch sie müssen dazu gebracht werden, ihren eigenen Wertschöpfungsprozess auf den ihres Kunden – und damit auf Ihr Unternehmen – auszurichten

Herkömmliche Prozessdurchläufe über Bord werfen

Entscheidend für die konsequente Umsetzung der Kundenwünsche bzw. des Leistungsversprechens ist die „Individualisierung“ der eigenen Leistungen. Bei diesem Interaktionsprozess zwischen Nachfrager und Anbieter entsteht das Co-Design der individualisierten Marktleistungen. Letztendlich wird der Nachfrager dadurch in die Wertschöpfung mit integriert. Dieses zu organisieren und durch geeignete Tools zu unterstützen erfordert einen eigenständigen „Co-Design Prozess“. Empirische Untersuchungen belegen die hohe Bedeutung der Prozess- und Potenzialgestaltung auf die Kundenzufriedenheit zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung.



In den weiterführenden Prozessen wird die klassische tayloristische Massenproduktion, genauso wie das „Agile Manufacturing“ und das Lean Manufacturing abgelöst durch ein „Mass-Customization“.

Obwohl der Begriff des „Mass Customization“ eigentlich ein Oxymoron ist, beschreibt er doch genau die Herausforderungen der bei der Umsetzung von Customer Centricity in der Leistungserstellung.

Nach **Frank T. Piller** impliziert die Individualisierung dabei keinen Wechsel des Marktsegmentes in exklusive Nischen, wie dieses bei klassischer Einzelfertigung der Fall wäre. **Erfolgsketten Management** sieht, dass Customer Centricity in der Leistungserstellung die Wettbewerbsfähigkeit in dem bestehenden Segment vielmehr steigert. In vielen Fällen wird das eigene Marktsegment dadurch ausgedehnt und die Geschäftsfeldabdeckung erhöht.

Selbstverständlich können die massenhaft benötigten Einzelleistungen weiterhin anonym hergestellt werden. Mit Einführung des „Made-to-Order-Prinzips“ wird der Wertschöpfungsprozess aufgetrennt in einen Teilprozess für die anonyme Herstellung (z. B. nach Absatzprognosen) und den anderen Prozess für die individuelle Herstellung nach konkreten Kundenaufträgen im Co-Design.

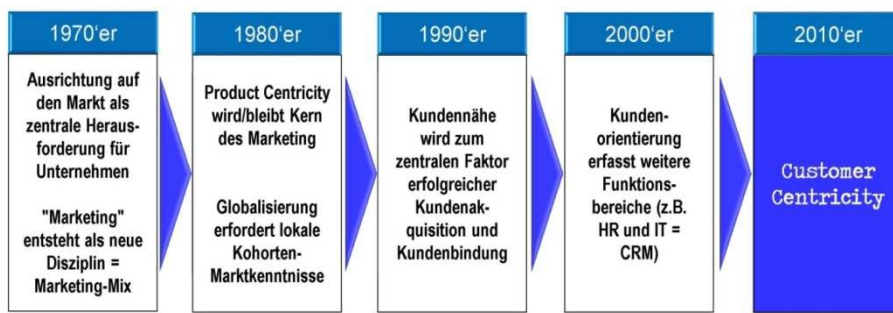


Frank T. Piller (1969) ist Professor an der RWTH Aachen und Co-Director und Faculty Member, MIT Smart Customization Group, MIT Design Lab, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, MA, USA. Er forscht seit mehr als einem Jahrzehnt zu Fragen der interaktiven Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Kunden. Piller sieht eine der größten Aufgaben bei der Entwicklung neuer Produkte, sie gemäß der Kundenanforderungen zu gestalten. Die wachsende Heterogenität in der Nachfrage, wachsende Märkte mit sehr niedrigen Grenzkosten, Zunahme in der Produktkomplexität und eine zunehmende Anzahl von kreativen Konsumenten sind die unternehmerischen Herausforderungen.

18. Den Wandel zu Customer Centricity gut hin bekommen

Change ist ein immerwährender Prozess, doch der Wandel zu Customer Centricity ist eine besondere technische und mentale Herausforderung für das Unternehmen. Dabei ist kein Detail wirklich neu, aber sie werden neu zusammengesetzt und damit anders gehandhabt. Darum gilt es – zunächst den Stand des Unternehmens zu erfassen.

Customer Centricity selbst ist scheinbar ein evolutionärer Ansatz. Einerseits hat **Peter F. Drucker** bereits den Kernsatz dazu 1954 formuliert: „Es ist der Kunde, der festlegt, was ein Geschäft ist, was es produziert und ob es floriert“. Schleichend gibt es zumindest im erweiterten Bereich des Marketings/Vertriebs eine Weiterentwicklung, doch sie ist nur theoretisch im Nachhinein eindeutig abgegrenzt.



Tatsächlich stehen Unternehmen jedoch individuell in ganz unterschiedlichen Situationen.

Besonders dann, wenn man Customer Centricity wie **Erfolgsketten Management** als zentralen Auftrag für das gesamte (!) Unternehmen versteht. In der Regel muss hier im Unternehmen mehr gewandelt werden.

Change-Management ist die systematische, zielorientierte Planung, Durchsetzung und Kontrolle für weitreichende, bereichsübergreifende und thematisch neu zu implementierende Veränderungen. Diese spezielle Management-Perspektive wird zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen in einer Organisation eingenommen. Die funktionalen, instrumentellen und institutionellen Änderungen sind vornehmlich innerhalb des Unternehmens vorzunehmen.

Customer Centricity führt man immer mit einem Change Prozess ein

Drei Gründe sind es, die deutlich machen, dass Customer Centricity und Change Management heute eng verbunden sind:

- Das Unternehmen tut sich schwer, ältere aber wahrscheinlich überholte Strategien wie product centricity oder branding als zentrale Leistungsstrategie konsequent zu hinterfragen
- Das Unternehmen hält allgemeine oder auf Einzelgruppen auch spezifische Kundennähe der 90er Jahre für identisch mit einem voll ausgeformten Customer Centricity-Ansatz des gesamten Unternehmens
- Das Unternehmen hält sich fälschlicherweise schon strategisch und operativ für Customer Centricity-gerecht aufgestellt, weil es die Begrifflichkeiten zu Customer Centricity bedient

Drei Typen von Change können wir generell unterscheiden: (1) Evolution (2) Migration (3) Revolution. Schon aus dem Sicherheitsgrund werden Unternehmen am liebsten den evolutionären Wandel anstreben. Doch aus mehreren Gründen wird dieser Ansatz der jetzigen (!) Situation oft nicht gerecht.

Change Management und Customer Centricity gehören zusammen, um alle im Unternehmen einzubinden und den Kunde schnell und kompetent zur Ausgangslage aller Handlungen zu machen. Das ist Customer Centricity.

- Auch bei Evolution ist der Widerstand der Mitarbeiter für Veränderungen groß. Es ist nach unserer Erfahrung ein Mythos, dass langsame Änderungen besonders positiv und effizient umgesetzt werden. Man erwirtschaftet keine „Evolutionsrendite“ per se.
- Der Markt dreht sich schneller, als eine Unternehmensevolution zulässt. Permanente Veränderungen sind notwendig – zum Beispiel auch die Eroberung unbekannter Auslandmärkten
- Customer Centricity bedeutet einen systemischen Wandel eines Unternehmens, der zur Zeit viele, wenn nicht alle Bereiche des Unternehmens gleichzeitig betrifft

Customer Centricity benötigt ein top-down – bottom-up Change-Management in 4 Schritten

Der 1. Schritt ist das Commitment des Top Managements zu Customer Centricity. Diese Entscheidung ist fundamental und wird danach prinzipiell nicht mehr diskutiert.

Der 2. Schritt ist immer eine Bestandsaufnahme von bestehenden Missionen, Unternehmenszweck, Zielen, Methoden und Tools sowie Erkenntnissen. Dieses geschieht top down mit internen und externen Experten und damit unter Beteiligung aller internen Stakeholder. Zeitlich ist dieses ein Aufwand bei entsprechender Vorbereitung von 4 Tagen bis 4 Wochen.

Der 3. Schritt liegt in der Bewertung der Erkenntnisse und dass das Aufstellen eines Umsetzungsplanes mit allen in Schritt 2 beschriebenen Arbeitspaketen.

Der 4. Schritt ist die sofortige (!) Umsetzung mit Begleitung und Coaching aller Beteiligten. Wichtig ist das Heben sofortiger Erfolge.

Zeitlich dauert dieses je nach Branche, Unternehmen ca. 6 bis 36 Monate. Transparente und laufende Kommunikation mit allen Beteiligten und Betroffenen sind das A&O.



Isaac Newton (1643 – 1727) war einer der bedeutendsten Wissenschaftler seiner Zeit. Sein Kernsatz: Hypothesis non fingo. In etwa: Es sind keine Hypothesen, sondern bewiesene Sätze, die ich verkünde. Meistens waren es Naturgesetze, die abstrakt gesagt nicht alle Innovationen waren, sondern neue Gedankenkombinationen – also neue Verbindungen von rekonfigurierten, bekannten und neuen Wissenspartikeln. Auch **Joseph A. Schumpeter** und **Hans Domizlaff** formulierten – jetzt im Rahmen der Ökonomie oder Markentechnik – Naturgesetze, die sich im wesentlichen bis heute bestätigen. **Für Erfolgsketten Management gilt zum Customer Centricity ebenfalls „Hypothesis non fingo“.**

19. Erfolgsketten Management – der Pionier-Experte

Seit mehr als eineinhalb Jahrzehnten arbeiten Malte W. Wilkes und Klaus Stange an der laufenden Vervollkommnung des unternehmerischen Prinzips Customer Centricity. Die Erfahrungen aus der Unternehmensberatung in verschiedenen Branchen und in unterschiedlichen Unternehmen zeigen, dass sich das gelebte Bewusstsein eines neuen, erfolgreichen Paradigmas immer mehr durchsetzt. Doch für konsistentes Handeln bedarf es fast immer größerer Veränderungsschritte.

Die beiden Seniorpartner haben insgesamt über 30 Bücher zu Unternehmensführung, Management, Marketing, Vertrieb, Kommunikation, Kreativität und Innovationsmanagement geschrieben oder herausgebracht, in denen sie ihr jeweils breit gefächertes Wissen und Erfahrungen in Unternehmen und dem Management Consultancy gebündelt haben.

Zwei aktuelle Bücher zu Customer Centricity

Zwei Buchpublikationen sind es, die die Berater ausschließlich und explizit dem Customer Centricity gewidmet haben. „Gnadenlose Erfolgskette“ erläutert alle wesentlichen Faktoren der Einzelkunden-Steuerung in allen Branchen. „Customer Centricity im Gesundheitswesen“ bearbeitet spezielle Themen branchenspezifisch aus der Sicht verschiedener Experten.



Gnadenlose Erfolgskette. 7 Strategie-Glieder für exzellente Marktkraft, stetiges Wachstum, nachhaltigen Gewinn, Wirtschaftswoche, 2008 – **Top Strategie-Buch 2009**

"Ohne Frage eines der wichtigsten Managementbücher der letzten Zeit"
managementbuch.de

„Die Suche der CEO nach DER Strategie, die das ganze Unternehmen durchdringt, ist zu Ende. Der Vorzug und Verdienst der „Erfolgskette“ liegt darin aufzuzeigen, gnadenlos von jedem einzelnen Kunden her das gesamte Unternehmen - von Vertrieb bis Beschaffung – auf Wertschöpfung und Kundenwertsteuerung strategisch und operativ einzustellen.“

Antonio Schnieder, CEO Capgemini Zentral-, Süd- und Osteuropa



Customer Centricity. Nachhaltige Unternehmensstrategie im Gesundheitswesen, Handelsblatt Verlag 3/2012

Dabei wird deutlich, dass Customer Centricity bis heute kein festes System ist, dass jeder Unternehmer nur wie einen Masterplan aus dem Lehrbuch einsetzen kann. Auch die Wissenschaft ist zurzeit erstmalig dabei, die Erfolge des Systems systematisch empirisch zu untersuchen. Customer Centricity ist damit in vielen Branchen und Marktgegebenheiten selbst eine unternehmerische Innovation, die im stand allone des Wettbewerbs besonders punktet.

Die Beratung methodisch und kompetent zu beherrschen, individuelle Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und eine maßgeschneiderte Lösung vertrauensvoll zu entwickeln sowie aktiv umzusetzen. Das ist Customer Centricity.

Customer Centricity passt

Erfolgsketten Management arbeitet mit Customer Centricity branchenübergreifend. Es wirkt überall dort kraftvoll, wo einzelne Kunden wie Industrie, Dienstleister, Handel etc. identifiziert werden können und wiederkehrende Bedarfe vorhanden sind. Der Verkauf von „schlüssselfertigen, einzigartigen Universitäten“ alle 25 Jahre an einen Betreiber unterliegt zwar denselben Naturgesetzen des Customer Centricity, hat jedoch im Detail andere Handlungsauswirkungen in der Systematik.

Erfolgsketten Management hat zurzeit speziell angepasste Erfahrungen u. a. in:

- Bau
- Baustoffe
- Garten
- Haushaltswaren
- Handel
- Kunststoffverarbeitung
- Maschinenbau
- Medicalindustrie
- Medizintechnik
- Metall
- Mode
- Pharma
- Pflegeketten
- Reha-Einrichtungen und andere...



Malte W. Wilkes ist Seniorpartner der Unternehmensberatung Erfolgsketten Management in Hamburg, Certified Management Consultant CMC/BDU mehrfacher Buchautor, Talker, Moderator, Redner, Coacher, sowie Ehrenpräsident des BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Wilkes ist Pionier-Experte in Customer Centricity „Kaum ein Kunde weiß ganz genau, was er eigentlich will. Jeder Kunde weiß, was er nicht wollte. Kaum ein Kunde will eigentlich exakt das, was bereits fertiggestellt wurde. Er weiß oft auch nicht, was er stattdessen genau möchte. Im Customer Centricity ist es die Aufgabe des Unternehmens, das herauszufinden und sich darauf einzustellen.“



Klaus Stange ist Seniorpartner der Unternehmensberatung Erfolgsketten Management in Hamburg, Dipl.Ing. mit internationaler Management-Erfahrung, mehrfacher Buchautor, Berater, Trainer, Coacher sowie Ex-Vorstand des Verbandes 'Die KMU-Berater'. Stange ist Pionier-Experte in Customer Centricity. „Die eigenen Prozesse & Abläufe zu verstehen und in ihnen exzellent zu sein, fällt schon vielen Unternehmen schwer. Aber die Prozesse & Abläufe des Kunden zu verstehen, seine Stärken und Schwächen zu erkennen und daraus auch die latenten Bedarfe des Kunden abzuleiten, ist hohe Kunst. Das schafft einzigartige Differenzierung und setzt hohe Hürden für den Wettbewerb!“

20. Auf ein Wort

Wenn Sie uns fragen würden, die ganze Summe und das ganze Feld unserer Erkenntnisse und Erfahrungen in nur 20 Punkten niederzuschreiben, dann ist dieses kleine e-book unsere Antwort.

Es enthält unser Plädoyer für einen neuen Weg, die professionelle Methodenbeschreibung, Sicht und Praxis-Erkenntnis in Bezug auf die unternehmerische Basis sowie die strategische und operative Kunst des Customer Centricity.

Welches sind seine materiellen und immateriellen Grundlagen? Was treibt Customer Centricity an? Was sind wesentliche Logiken und Gesetzmäßigkeiten? Welche Strukturen, Organisationsformen und Verhaltensweisen bringt Customer Centricity hervor? Und was sind Ziel und Ende? Und vor allen Dingen: Was haben Sie und Ihr Unternehmen bereits morgen davon?

Wir benutzen das e-book auch als komprimierten Überblick für Unternehmensberatung, Management, Teachings, Trainings & Coachings, weil wir mit Menschen in Unternehmen arbeiten. **Our Management Consultancy is people business.**

Jeder dieser 20 Ansätze (Shortcut) steht alleine und kann separat genutzt werden – genau das ist die Idee: ein shortcut pro Punkt. Das ist auch die kleine Schwäche: Es sagt nicht alles. Zögern Sie nicht, auf unsere Internetseite – www.erfolgskette.de – zu gehen oder uns zu schreiben.

Sie finden auch einige unserer „Helden“ aus Forschung, Management und Unternehmensberatung. Denker oder Tatmenschen. Und damit erzählt Ihnen dieses kleine e-book ebenfalls, wie wir denken und auf welchen großen Schultern wir stehen.

Bitte nutzen Sie die shortscuts für Ihr eigenes Verständnis zum Thema Customer Centricity und bauen Sie diese Überlegungen in Ihren unternehmerischen Kontext ein.

Und hier ist der Deal:

Wenn Sie die Ausführungen mögen, so teilen Sie diese gerne mit anderen. **Senden Sie das e-book einfach weiter.**

Wenn Sie denken, Sie können es verbessern, so lassen Sie es uns bitte wissen. Wir sind daran sehr interessiert:

info@erfolgskette.de

Viel Erfolg bei der Kundenzentrierung Ihres gesamten Unternehmens wünschen Ihnen

MALTE W. WILKES + KLAUS STANGE

Wollen Sie mehr wissen?

Faxantwort an +49 (0) 40 55 00 98 54

Wir möchten uns stärker mit Customer Centricity befassen. Bitte koordinieren Sie einen Termin mit uns.

Name: _____

Position: _____

Unternehmen: _____

Straße: _____

Postleitzahl / Ort _____

Telefon: _____

Datum: _____

Erfolgsketten Management

Consulting · Management · Coaching

www.erfolgskette.de

info@erfolgskette.de



2012 © Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen der urheberrechtlichen Schrankenbestimmungen ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig.

Foto Credits: Jens Beckett, Deutsches Museum [Isaac Newton] Wolfgang K.A. Disch [Hans Domizlaff, Heribert Meffert] Karl Grossman [Fritjof Capra], fotolia, Helmut Klages, Philip Kotler, Roger Martin, Kenichi Ohmae, Frank T. Piller, Sedlák & Partner [Stadtwerke]. Rechteinhaber, die auf nicht verifizierbare Fotos Anspruch erheben, melden sich bitte freundlicherweise.

Malte W. Wilkes (re) + Klaus Stange (li)



CUSTOMER CENTRICITY ist Bekenntnis sowie Handwerk und eine universelle, branchenübergreifende Disziplin.

Die Pionier-Experten des ganzheitlichen unternehmerischen Systems geben hier einen stichwortartigen Überblick der zeitlos gültigen Naturgesetze im Customer Centricity.

Mit neuer Orientierung und Darstellung bekannter Phänomene und Notwendigkeiten im unternehmerischen Gesamtzusammenhang setzen Wilkes + Stange den Standard für solide Unternehmensführung von den Kundenprioritäten her.

Erfolgsketten Management

Consulting · Management · Coaching

„Eine durchgängige nachhaltige Strategie durch das ganze Unternehmen ist der entscheidende Führungsansatz für jeden Manager. Malte W. Wilkes und Klaus Stange vermitteln erstmalig klar und konsequent die wichtigsten Spielregeln für eine strategische und operative Einzelkunden- und Kundenwertsteuerung aller (!) Unternehmensbereiche, wie Marketing, Vertrieb, Kommunikation bis hin zu Disposition, Beschaffung und Produktion.“

Jaak Peeters, President Janssen-Cilag EMEA

E-book in 20 shortcuts