



## WACHSENDE NOTWENDIGKEIT – KUNDENZENTRIERUNG

**Eine klare Customer-Centricity-Strategie ist ein erster Schritt in die richtige Richtung – aber noch nicht mehr.**

Vor allem bei der Umsetzung der Kundenzentrierung – der Customer Centricity – lassen sich in der unternehmerischen Praxis noch viele Mängel feststellen. Häufig wird Kundenzentrierung als Leitbild verkündet, im täglichen Geschäft aber nur sporadisch und nicht konsequent umgesetzt. Der wachsenden Notwendigkeit zur Kundenzentrierung steht daher eine steigende Zahl von Unternehmen gegenüber, die an dieser Aufgabe scheitern.

### Ziele müssen zwingend gelebt werden

Jede Customer-Centricity-Initiative beginnt beim Top-Management. Zunächst müssen im Rahmen einer klaren Strategie die Kundenzentrierung-bezogenen Ziele explizit formuliert und dann im täglichen Geschäft auch gelebt werden. Viele Top-Manager stimmen zwar zu, dass ihnen Kundenorientierung wichtig ist, verfolgen aber weiterhin Ziele, die auf Umsatzzahlen von Produkten und Dienstleistungen basieren. Dieses Verhalten führt dazu, dass die strategischen Vorgaben an Glaubwürdigkeit verlieren.

Die Einführung einer kundenorientierten Unternehmenskultur unterstützt die Implementierung von Customer Centricity und motiviert Mitarbeiter. Zu den zentralen Werten einer solchen Kultur gehören Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Zusammenarbeit, Respekt und Offenheit von Seiten aller Mitarbeiter. Um die Kultur im Unternehmen nachhaltig zu ändern, müssen Führungspersönlichkeiten Vorbildfunktionen einnehmen und zudem auch eindeutige Zielvorstellungen benennen. Weitere kritische Erfolgsvariablen bei der Realisierung von kundenorientierten Strategien findet man beim mittleren Management. Fachwissen über kundenbezogene Prozesse, Verhandlungsgeschick und soziale Kompetenzen sind für die Umsetzung der Customer Centricity erforderlich. Gleichzeitig muss das Wissen über Kundenbedürfnisse gesammelt, aufbereitet und weitergegeben werden. Diese Aufgaben erfordern eine enge Zusammenarbeit mit dem Top-Management sowie einen regelmäßigen Austausch mit Kundenkontakt-Mitarbeitern. Häufig sind es diese Mitarbeiter, die wandelnde Kundenbedürfnisse am schnellsten bemerken, Anforderungen aus Kundensicht am besten artikulieren können und sich für die gemeinsame Lösungsfindung mit Kunden eignen.

### Begeisterung wecken

Um Customer Centricity zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen kundenzentriert denken. Es reicht nicht, nur den Aussendienst oder das Customer Contact Center zu optimieren. Kundenorientierung betrifft alle Mitarbeiter – auch ohne direkten Kundenkontakt. Nur wenn die gesamte Wertschöpfung aus Kundensicht definiert wird, lassen sich kundenspezifische Lösungen erfolgreich umsetzen. Doch müssen Mitarbeiter nicht nur die Bedürfnisse der Kunden, sondern auch die internen Prozesse, Leitlinien und Kostenstrukturen kennen. Nur so lassen sich effiziente Win-win-Situationen erreichen. Zusätzlich sollte eine langfristige Beziehung zu den Kunden angestrebt werden. Dafür müssen unternehmensweite CRM-Systeme regelmäßig aktualisiert und von allen Mitarbeitern genutzt werden.

Mitarbeiter müssen das kundenorientierte Verhalten verinnerlichen. Vorgesetzte sollten daher den Sinn und die Bedeutung der Customer Centricity durch transformationale Führung vermitteln. Nur so können Führungskräfte Begeisterung erzeugen und als kundenorientierte Vorbilder wahrgenommen werden. Zusätzlich führt die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen auf den unteren Hierarchiestufen zu einer hohen Identifikation mit der kundenorientierten Strategie. Abgerundet wird dies durch kundenorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme, bei denen nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch die Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage dient. Erfolgt hier keine Anpassung, so besteht die Gefahr, dass sich verkaufs- oder produktorientierte Verhaltensmuster nicht nachhaltig ändern. Die Realisierung von Customer Centricity ist eine grosse Herausforderung und erfordert situative Lösungsansätze. Es gibt sicher keinen allgemeingültigen besten Weg zur Customer Centricity, da die spezifischen Eigenschaften einer Branche und eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Doch die Komplexität des Themas erfordert immer eine ganzheitliche und systematische Vorgehensweise, die alle Hierarchieebenen, Abteilungen und Prozesse betrifft und Customer Centricity im Mindset aller Mitarbeiter verankert.

Marcus Schögel, Professor, direktor, institut für Marketing, universität St. gallen; dennis herhausen, Projektleiter, institut für Marketing, universität St. gallen, St. gallen.

Basil Lidell Hart (1895 bis 1970), britischer Militärgeschichtler: "Strategie ist die Kunst, militärische Mittel zum Zweck der Politik einzusetzen."