

# Stolpersteine auf dem Weg zum Kunden

---

Wer sein Unternehmen kundenzentriert gestalten möchte, muss das gesamte Unternehmen auf die Kunden ausrichten. Eine kundenzentrierte Strategie ist ein erster Schritt in die richtige Richtung – aber noch nicht mehr. Zur erfolgreichen Realisierung einer kundenzentrierten Strategie müssen die „harten“ und „weichen“ Faktoren der Customer Centricity in Einklang gebracht sowie die Stolpersteine auf dem Weg zum Kunden vermieden werden.

**Prof. Dr. Dennis Herhausen, Prof. Dr. Marcus Schögel**

**C**ustomer Centricity zahlt sich für Unternehmen aus – sie führt zu einem höheren Unternehmenserfolg und verbessert die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Durch Kundenzentrierung können viele relevante Erfolgsgrößen erhöht werden, unter anderem die Zufriedenheit, die Loyalität, das Vertrauen, die Identifikation, die Weiterempfehlungsbereitschaft sowie die Zahlungsbereitschaft der Kunden (siehe Abbildung 1). Der Walker-Index (Walker 2016) belegt darüber hinaus, dass Unternehmen mit einer hohen Kundenzentrierung um ein Vielfaches erfolgreicher als der Durchschnitt der 500 grössten börsennotierten US-Unternehmen sind. Es ist daher nicht verwunderlich, dass heutzutage viele Unternehmen die Vorteile und Notwendigkeit einer kundenzentrierten Unternehmensführung erkannt haben. Unsere eigene Forschung bei 540 Unternehmen in der D/A/CH-Region hat gezeigt, dass für 86 Prozent der Unternehmen Customer Centricity eine hohe Bedeutung hat und 46 Prozent der Unternehmen eine explizite Customer-Centricity-Strategie besitzen.

### „Harte“ und „weiche“ Faktoren der Customer Centricity

Eine klare kundenzentrierte Strategie ist ein erster Schritt in die richtige Richtung – aber noch nicht mehr. In der Umsetzung der Customer Centricity lassen sich häufig noch vielfältige Mängel feststellen. So hat unsere Studie auch gezeigt, dass 96 Prozent der Unternehmen den gewünschten Grad an Customer Centricity noch nicht erreicht haben. Gerade die Realisierung kundenzentrierter Strategien erfolgt häufig nur sporadisch und nicht konsequent. Zwar wird Kundenzentrierung als Leitbild verkündet, im täglichen Geschäft dann aber nicht ganzheitlich umgesetzt.

Für eine erfolgreiche Realisierung des Customer-Centricity-Ansatzes ist die Umsetzung durch alle Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung (Schögel/Herhausen 2011). Eine gute Hilfe zur ganzheitlichen Aktivierung des Unternehmens bietet der Ansatz der „harten“ und „weichen“ Faktoren der Customer Centricity, welcher von der Graubündner Kantonalbank entwickelt wurde (Villiger/Herhausen/Schögel 2013). Dieser Ansatz unterscheidet zwischen der kundenzentrierten Vision und Strategie eines Unternehmens sowie deren Unterstützung durch die Struktur, Prozesse und Systeme als „Hygienefaktoren“ und der kundenzentrierten Kultur und Markenführung eines Unternehmens sowie dem Führungsverhalten, dem Mitarbeiterverhalten und der Personalarbeit als „wahre“ Erfolgsfaktoren der Customer Centricity.

Auch wenn viele Unternehmen bei den „harten“ Faktoren noch Optimierungsbedarf haben, liegen insbesondere bei den „weichen“ Faktoren die grössten Herausforderungen und Potenziale der Customer Centricity.

### Kreislauf der Customer Centricity

Allerdings lassen sich die „harten“ und „weichen“ Faktoren der Customer Centricity nicht getrennt voneinander betrachten. Nur wenn es gelingt, die Implementierung von kundenzentrierten Strukturen, Prozessen und Systemen mit der Veränderung des Führungsverhalten, des Mitarbeiterverhalten und der Personalarbeit zu verbinden, gelingt die kundenzentrierte Gestaltung des gesamten Unternehmens.

Dazu bietet sich der Ansatz eines normativ-reedukativen Veränderungsprozesses an (Staehe 1999, S. 936). Im Gegensatz zu empirisch-rationalen Veränderungsprozessen mit klaren Ablaufphasen und Veränderungsprozessen, welche auf Macht und Zwang basieren, setzt diese Form der Veränderung auf die Kraft soziokultureller Normen und Werte („Kultur“) als zentraler Treiber der Veränderung (Schögel/Oral/Nenstiel 2014). Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass das Verhalten der Mitarbeitenden

#### Prof. Dr. Dennis Herhausen

ist Assistenzprofessor und Projektleiter am Institut für Marketing, Universität St. Gallen (HSG), Schweiz  
dennis.herhausen@unisg.ch

#### Prof. Dr. Marcus Schögel

ist Direktor am Institut für Marketing, Universität St. Gallen (HSG), Schweiz  
marcus.schoegel@unisg.ch

sich nur über die Einstellung ändern lässt. Die Veränderung Richtung Customer Centricity erfolgt von „innen“, mit Führungskräften als Vorbilder der Veränderung und positiver Verstärkung des gewünschten Verhaltens. Kommunikation, Trainings und Weiterbildung bilden die Grundpfeiler des Veränderungsprozesses und setzen an den gemeinsamen Normen und Werten des Unternehmens an. Nur wenn sich diese ändern, passen Mitarbeitende ihr Verhalten entsprechend an.

Daher steht der aktiv zu vollziehende Lernprozess aller Beteiligten im Mittelpunkt der Veränderung hin zur Customer Centricity. Dieser Lernprozess in den „weichen“ Faktoren wird durch die Bereitstellung einer passenden, kundenzentrierten Vision und Strategie gefördert und treibt seinerseits die Entwicklung und Akzeptanz weiterer kundenzentrierter Veränderungen bei den „harten“ Faktoren.

### Stolpersteine der Customer Centricity

Unsere langjährige Zusammenarbeit mit zahlreichen nationalen und internationalen Unternehmen zeigt sieben

Stolpersteine, die Unternehmen daran hindern, den Kreislauf der Customer Centricity in Gang zu bringen. Diese gilt es, bei kundenzentrierten Veränderungsprozessen zu vermeiden.

#### 1. Fehlender „Case for Change“

Fehlt ein gemeinsames Verständnis im Management für die Notwendigkeit einer kundenzentrierten Ausrichtung des Unternehmens, laufen alle Bemühungen ins Leere. Nur wenn der „Case for Change“ erkannt und klar artikuliert wird, lässt sich der Kreislauf der Customer Centricity starten.

#### 2. Keine integrierte Perspektive

Wird Kundenzentrierung nicht als ganzheitliche unternehmensweite Herausforderung gesehen, versanden die Bemühungen von einzelnen Bereichen oder Abteilungen. Vor allem gilt es zu verstehen, dass Customer Centricity nicht nur inhaltliche, sondern vor allem auch verhaltensmässige Veränderungen im gesamten Unternehmen umfasst. Hier

Abb. 1: Erfolgswirkung der Customer Centricity



Alle Zusammenhänge wurden in wissenschaftlichen Studien empirisch nachgewiesen.

Quelle: Verschiedene Studien zur Customer Centricity und Kundenorientierung.

gilt für alle Beteiligten die Prämisse „Marketing beyond the Marketing Department“.

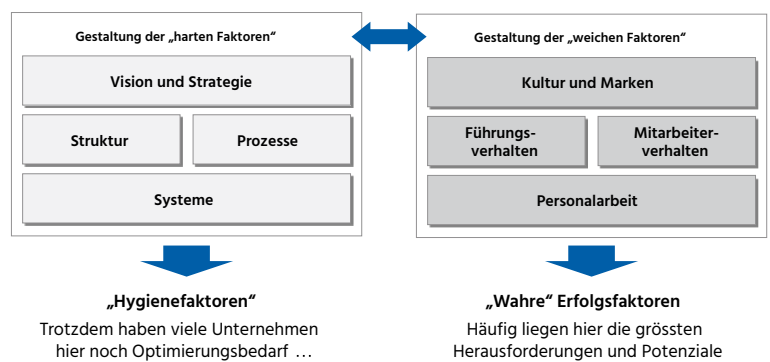
### 3. Unzureichendes „Top Management Commitment“

Jede Customer-Centricity-Veränderung beginnt beim Top-Management. Ohne ein klares und langfristiges Einsehen der Geschäftsleitung für kundenzentrierte Ziele, Massnahmen und Ergebnisse kann daher kein Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen. Viele Top-Manager stimmen zwar zu, dass ihnen Kundenzentrierung wichtig ist, verfolgen aber weiterhin Ziele, die auf Umsatzzahlen von Produkten und Dienstleistungen basieren. Dadurch verlieren die strategischen Vorgaben an Glaubwürdigkeit.

### 4. Fehlendes „Buy in“ des mittleren Managements

Einen weiteren kritischen Stolperstein findet man beim mittleren Management. Häufig fehlt hier die Bereitschaft, kundenzentrierte Herausforderungen zu priorisieren und zusätzlich zum existierenden Workload als oberste

**Abb. 2: „Harte“ und „weiche“ Faktoren der Customer Centricity**



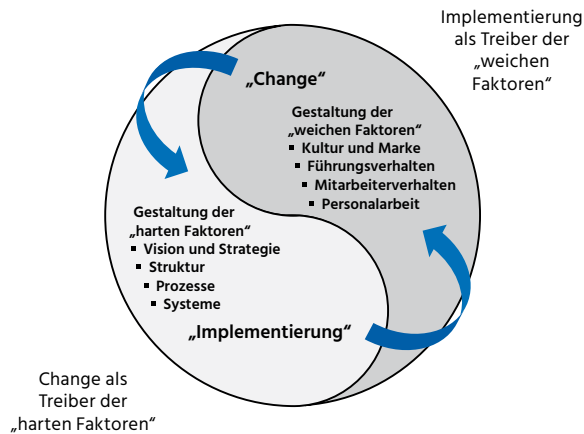
Quelle: In Anlehnung an Dr. Alex Villiger, GKB.

Prämisse zu akzeptieren („Customer First“). Eine mangelnde Kooperation und Koordination verschiedener Abteilungen, beispielsweise von Marketing, Vertrieb und Forschung & Entwicklung, verringert das „Buy in“ des mittleren Managements häufig noch weiter.

### 5. Unzureichende Motivation der Mitarbeiterbasis

Um Customer Centricity zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen kundenzentriert denken. Es reicht daher nicht, nur den Aussendienst oder das Customer-Contact-Center zu optimieren. Kundenzentrierung betrifft alle Mitarbeiter – auch ohne Kundenkontakt. Daher gilt hier der Einbezug der gesamten Mitarbeiterbasis bei der Entwicklung gemeinsamer (kundenzentrierter) Werte und Verhaltensweisen sowie der Verdeutlichung des zentralen Beitrags jedes einzelnen Mitarbeitenden zum Kundennutzen und zur Customer Experience.

**Abb. 3: Kreislauf der Customer Centricity**



Quelle: In Anlehnung an Dr. Alex Villiger, GKB.

### 6. Keine kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung

Customer Centricity erfordert Ausdauer. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die erfolgreiche Realisierung mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Diese lange Zeit ist der Grund, weshalb sich zwar viele Unternehmen Kundenzentrierung auf die Fahne schreiben, aber im Verlauf des Veränderungsprozesses kapitulieren. Es braucht eine langfristige Perspektive auf die notwendigen kundenzentrierten Veränderungen, um

die Phasen der (Weiter-)Entwicklung zu erkennen und „motivnah“ zu handeln, das heisst Zeit, Investitionen und Gelegenheit in Einklang zu bringen.

### 7. Fehlende Impulse

Kundenzentrierung lebt dann, wenn sämtliche Mitarbeitende sie täglich leben. Daher gilt es, (immer wieder) Impulse zu setzen, um den Kreislauf der Customer Centricity in Gang zu halten. Sowohl inhaltliche (Projekte) als auch verhaltensorientierte (Trainings/Schulungen) Ansätze sind zu verfolgen, um das notwendige Momentum zu erhalten. Insbesondere „agile Initiativen“ helfen, den Veränderungsprozess kontinuierlich an die unternehmerische Realität anzupassen.

### Fazit: erfolgreiche Realisierung der Customer Centricity

Wenn es einem Unternehmen gelingt, die „harten“ und „weichen“ Faktoren zu kombinieren und die sieben Stolpersteine zu vermeiden, kann der Kreislauf der Customer Centricity in Gang gebracht werden. So gelingt es, den Unternehmenserfolg zu erhöhen und die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern. Dazu müssen die Mitarbeitenden auf allen Ebenen „Top – Middle – Bottom“ in Einklang gebracht werden. Kundenzentrierung floriert, wenn auf allen Ebenen daran gearbeitet wird. Zu guter Letzt gilt: „It’s no rocket science!“ Je glaubhafter und pragmatischer der eigene Customer-Centricity-Ansatz ist, desto erfolgreicher. Verkopfte Projektdefinitionen und ausschweifende Ablaufpläne lenken vom eigentlichen Problem – der Realisierung der Kundenzentrierung – nur ab. ●

### Literatur

Schögel, M./ Herhausen, D. (2011): Stolpersteine auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen, in: Marke41, 4, S. 16–21.

Schögel, M., Oral, C., & Nenstiel, A. (2014). Kundenorientierung durch Mitarbeitertrainings stärken. Marketing Review St. Gallen, 31(4), S. 72–78.

Staehe, W. H. (1999). Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München, S. 328–353.

Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank: Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. Marketing Review St. Gallen, 30(5), S. 22–35.

Walker (2016): Der Walker Index (<http://www.walkerinfo.com>).

