

Wirkung der Kundenorientierung auf die Profitabilität

Erkenntnisse aus der Customer Centricity Clinic[©]



Einleitung

In den letzten zehn Jahren fiel es Unternehmen zunehmend schwerer ihre Profitabilität zu steigern. Zwischen 1990 und 2000 lagen die Wachstumsraten in Europa und den USA bei durchschnittlich 2.3%. Seit 2001 ist diese Rate auf 1.2% gesunken. Dabei haben viele Unternehmen ihre Kostenbasis bereits so stark optimiert, dass die Geschäftsleitung sich fragen muss, warum das eigene Unternehmen nicht zu den beliebtesten Arbeitgebern gehört. Ein Beispiel bildet der Schweizer Biermarkt. Seine Wachstumsrate lag im Jahr 2012 bei 0.7%, mit gleichzeitigem Anstieg der Markenanzahl und rückläufigen Budgets für die Marktbearbeitung. Es stellt sich für Organisationen die Frage, wie in einem solchen Umfeld die Profitabilität erhöht werden kann?

Basierend auf den Erkenntnissen der Customer Centricity Clinic® können wir belegen, dass die Steigerung der Kundenorientierung einer Organisation einen positiven Einfluss auf die Profitabilität hat. Obwohl schon viel über Kundenorientierung geschrieben und gesprochen wurde, existiert noch immer kein allgemein akzeptiertes Verständnis. Meist wird Kundenorientierung verkürzt mit der Werterstellung für den Kunden assoziiert. Wir jedoch haben ein holistischeres Verständnis. Kundenorientierung setzt sich aus zwei zentralen Bausteinen zusammen:

- (1) mutual value creation
- (2) inclusive culture

„Mutual value creation“ dient dazu, eine ausbalancierte Werterstellung für den Kunden als auch das Unternehmen abzusichern. Es setzt sich zusammen aus der Fähigkeit einer Organisation seine Kunden zu begeistern und diese zum Weiterempfehlen zu bewegen. Darüber hinaus umfasst es die Optimierung von Investitionsentscheidungen auf Basis von Erkenntnissen über den Wert des Kunden für das Unternehmen.

Zusammenfassung:

In stagnierenden Märkten sind Unternehmen gezwungen, ihre Kundenorientierung zu verbessern. Kundenorientierung besteht nach unserem Verständnis aus zwei Dimensionen: „mutual value creation“ und „inclusive culture“. Basierend auf unserer innovativen Online-Studie Customer Centricity Clinic® konnten drei Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung identifiziert werden: (1) Kenntnis über den Kundenwert und Qualität des Modells, (2) Verständnis aller Mitarbeitenden über ihren hohen Einfluss auf die Kundenorientierung sowie (3) die Förderung kundenorientierten Verhaltens durch Sanktionierung in der Mitarbeitendenbewertung. Organisationen, die diese drei Faktoren beherrschen, weisen eine 15% höhere Profitabilität aus. Kundenorientierung hat somit einen positiven Einfluss auf die Profitabilität.

Inhaltsverzeichnis:

Einleitung	2
Vorstellung Einflussfaktoren	3
Ausblick	4

Eine „inclusive culture“ unterstützt die „mutual value creation“, indem Kunden als Ressource integriert werden und das „Silo-Denken“ in der Organisation abgebaut wird. Die Kultur einer Organisation beeinflusst die Denkhaltung und das Verhalten der Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen und der Bereitstellung von Kundenerlebnissen. Neben der Kundenbegeisterung ist Vertrauen das zentrale Ziel einer Kundenbeziehung. Vertrauen wird unterstützt, indem Inkonsistenzen vermieden werden. Kunden reagieren auf Inkonsistenzen in ihrer Reise über die einzelnen Kundenkontaktpunkte immer schneller mit der Beendigung einer Beziehung. Somit soll mithilfe einer „inclusive culture“ Konsistenz in den einzelnen Kundenerlebnissen gewährleistet werden.

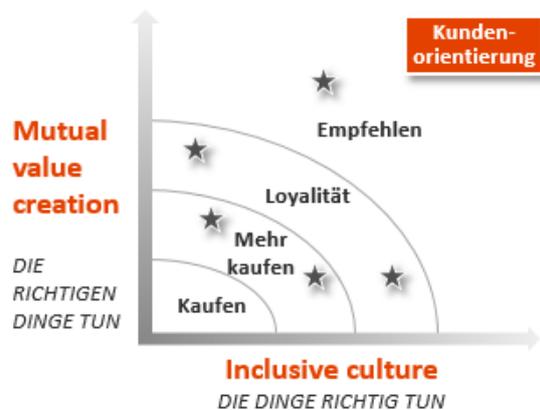


Abbildung 1. Kundenorientierungsmodell von WATC

Beide Dimensionen der Kundenorientierung sind eng miteinander verbunden und haben einen hohen Einfluss auf die Entwicklung der Profitabilität.

Vorstellung

Einflussfaktoren

Die Beziehung zwischen Profitabilität und Kundenorientierung wird durch die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse unterstützt (bspw. HSG), jedoch waren die Erfolgsfaktoren bislang unklar.

Die **Customer Centricity Clinic**[®] wurde im Jahr 2012 aufgesetzt, um die Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung zu bestimmen. Mehr als 200 Manager aus unterschiedlichen Branchen bewerteten ihr Niveau der Kundenorientierung mithilfe eines innovativen Online-Tools. Vertiefende Analysen der Ergebnisse der Customer Centricity Clinic[®] brachten drei Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Profitabilität zu Tage. Als zentrale Erkenntnis konnte ermittelt werden, dass Unternehmen, die sich auf allen drei Faktoren positiv einschätzten, eine durchschnittlich **15% höhere Profitabilität** ausweisen.

Dieses Ergebnis ist überraschend, da dieser Einfluss von Kundenorientierung auf Profitabilität unabhängig von Industrie, Unternehmensgrösse und Entwicklungen eines Unternehmens zu gelten scheint.

Im Bereich „mutual value creation“ (1) ist das **Wissen über den Kundenwert und die Qualität des Kundenwertmodells** der wichtigste Erfolgsfaktor. Die meisten Unternehmen können relevante Angebote erstellen, doch das Potential eines Kunden hinsichtlich share of wallet, up- und cross-selling bleibt oft unerkannt. Diese Unkenntnis wird unterstützt durch die Beobachtung, dass in der Praxis eine grundlegende Aversion gegenüber Zahlen und Kundenwertmodellen zu beobachten ist.

Im Bereich „inclusive culture“ sind (2) das **Verständnis aller Mitarbeitenden über ihren hohen Einfluss auf die Kundenerfahrung** und die (3) **Förderung kundenorientierten Verhaltens durch Sanktionierung in der Mitarbeitendenbewertung** die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Beide Erfolgsfaktoren sind notwendig, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten und dabei die Konsistenz an den Kundenkontaktpunkten zu bewahren.

Organisationen sollen ein geteiltes Bewusstsein über den hohen Stellenwert der Kundenorientierung etablieren. Dies ist eine Grundvoraussetzung. Darüber hinaus gilt es für das Management, das Verhalten der Mitarbeitenden über die Zielvereinbarung sowie regelmässigen Bewertung positiv zu beeinflussen.

In unseren Projekten stossen wir immer wieder auf das Unverständnis bezüglich des Einflusses der Kultur auf den Erfolg von Projekten und der Organisation im Allgemeinen. Oft wird die Kultur nicht evaluiert und daher mögliche Schwachstellen nicht identifiziert. Dieses Versäumnis wirkt sich dann in der Umsetzung negativ aus. Wenn sich alle Mitarbeitenden über den hohen Stellenwert der Kundenorientierung bewusst sind und ihr Verhalten bewertet wird, dann sind Veränderungen deutlich erfolgreicher zu gestalten. Es scheint jedoch, dass die in der Praxis bestehenden Kompetenzen und Werkzeuge oft nicht ausreichen.

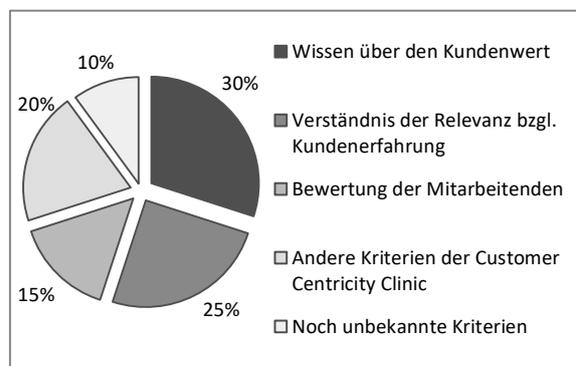


Abbildung 2. Durchschnittliches Gewicht der Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung

Die in Abbildung 2 vorgestellten Einflussfaktoren weisen einen sehr hohen Erklärungsgehalt bezüglich ihrer Wirkung auf die Profitabilität einer Organisation auf. Bei der prozentualen Verteilung wird deutlich, dass „mutual value creation“ mit 30% und „inclusive culture“ mit 40% einen ähnlich hohen Einfluss auf die Profitabilität haben. Somit belegen die Erkenntnisse der Customer Centricity Clinic[®] unser konzeptionelles Verständnis bezüglich Kundenorientierung.

Ausblick

Kundenorientierung hat einen hohen Einfluss auf die Profitabilität. Darüber hinaus bedarf es eines holistischeren Verständnisses, was Kundenorientierung konkret bedeutet. In den nächsten Jahren werden viele tiefgreifende Veränderungen auf Organisationen zukommen. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen wird postuliert, dass die Digitalisierung an wichtiger Treiber für Veränderungen sein wird. Vorausschauend bringt es Patrick Warnking, CEO Google Switzerland, auf den Punkt. So etwas wie eine Digitalisierung gibt es nicht. Organisationen müssen sich verstärkt und konsequent an den Kunden ausrichten und Kundenorientierung in ihre DNA übernehmen, um erfolgreich zu sein.

In den kommenden zwei Jahren werden wir vertiefende Einblicke in die Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung vornehmen. Dabei werden z.B. interne Faktoren, wie IT-Systeme, Prozesse, Strukturen sowie Managementstil einen grossen Stellenwert einnehmen. Aber auch die Fähigkeit aus gewonnen Erkenntnissen über den Kunden Angebote und Erfahrungen zu definieren, die differenzieren, begeistern sowie den Wert des Unternehmens verbessern, werden umfassend betrachtet. Bisherige Untersuchungen haben sich verstärkt auf das Thema Customer Experience Management bezogen. Unser Ziel ist es, den Einfluss der Kundenorientierung auf die Erstellung und Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen vertiefend zu analysieren und passgenaue Empfehlungen zu entwickeln.

Quellen:

Gummesson (2008): Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity in Journal of the Academic Marketing Science (36), S. 15-17.

Schneider et al. (2009): Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market in Journal of Service Research (12) Nr. 1, S. 3-14

Schögel und Herhausen (2013): Customer Centricity – nur eine Frage der richtigen Strategie? – working paper HSG.

Vorstellung der Customer Centricity Clinic®:

WATC hat die Customer Centricity Clinic® im Jahr 2012 aufgesetzt, um die Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung zu bestimmen. Mehr als 200 Manager aus unterschiedlichen Branchen bewerteten ihr Niveau der Kundenorientierung mithilfe eines innovativen Online-Tools.

Im Kern der Clinic wurde der Analytic Hierarchy Process (AHP) eingesetzt. Dieser erlaubt, die Konsistenz der Antworten zu überwachen. Darüber hinaus können metrische Ergebnisse für jeden einzelnen Teilnehmenden berechnet werden. WATC nutzt diese Methode im Rahmen der Customer Choice Analyse® für die Bestimmung der Relevanz von Choice Drivern und Kommunikationsinhalten. Die durchschnittliche Antwortzeit lag bei 10 Minuten. Jeder Teilnehmende erhielt am Ende eine individuelle PDF-Auswertung mit einem Benchmark seiner Ergebnisse.

Aufgrund des grossen Erfolgs wurde die Customer Centricity Clinic® angepasst um weitere Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Profitabilität zu gewinnen. Mit ersten Ergebnissen wird Ende 2016 zu rechnen sein.

Für weitere Informationen und die Möglichkeit die Customer Centricity Clinic® selbst zu durchlaufen, besuchen Sie bitte:

www.customercentricityclinic.com

(nur in deutscher Sprache)

**Für weitere Informationen
bitte in Kontakt treten mit:**

Jan Nyholm
jan.nyholm@wadc.ch
Tel +41 44 289 60 00

Jörg Staudacher
joerg.staudacher@wadc.ch
Tel +41 44 289 60 00

Autoren:

Jan Nyholm
Jörg Staudacher

Über WATC Consulting AG

What About The Customer (WATC) ist die spezialisierte Strategieberatung für Kundenorientierung mit internationaler Ausrichtung. Unser Selbstverständnis: ein tiefes Bewusstsein für die Kundensicht ist der wichtigste Hebel, um profitable Organisationen aufzubauen und zu führen. Wir begleiten das Top-Management unserer Kunden dabei von der Analyse über die Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzung. Dabei unterstützen wir sie bei der Gewinnung einzigartiger Erkenntnisse über Kunden, der Optimierung von Geschäftsmodellen und Kundenerlebnissen sowie der Veränderung der Unternehmenskultur. Alles was wir tun, zielt auf das ideale Gleichgewicht der Wertschöpfung für Kunden und der Organisation.

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; applications of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. WATC Consulting AG would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances.

© 2015 WATC Consulting AG. All rights reserved.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

Registered in Switzerland No. CH-020.3.028.097-3.

Designed and produced by The Creative Studio at WATC Consulting AG, Leipzig.