

Customer Centricity

Der Kunde im Zentrum

«Der Kunde ist König» – eigentlich ein alter Hut und eine Selbstverständlichkeit mit einer Vielzahl zugehöriger Managementlehren. Mit der digitalen Transformation hat dieses Paradigma allerdings eine ganz andere Bedeutung erhalten.

→ VON GILLES PÜTZ



DER AUTOR

Gilles Pütz

Gilles Pütz ist Consultant im Bereich Business Consulting beim ICT-Beratungsunternehmen AWK Group.

→ www.awk.ch

Die Bedeutung von Kundenzentriertheit, auch Customer Centricity genannt, hat branchenübergreifend massiv zugenommen. Denn Kunden vergleichen heute binnen Minuten Produkte und Unternehmen aus aller Welt. Kundenerwartungen werden immer individueller und die Konkurrenz globaler.

Für Unternehmen wird es dadurch immer schwieriger, sich durch das beste Produkt oder den besten Preis durchzusetzen. Gleichzeitig können Unternehmen dank der digitalen Transformation den Kunden besser verstehen, ihn direkt in die Geschäftsprozesse einbinden und individuellere Produkte anbieten. Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich Vorteile für kundenzentrierte Unternehmen.

DEN KUNDEN KENNEN UND EINBINDEN

Ein kundenzentriertes Unternehmen muss seine Kunden kennen und an allen Punkten im Customer Life Cycle verstehen. Hierfür reicht es nicht, einfach Informationen zu sammeln. Man muss verstehen, welche Kunden man mit seinen Geschäftsmodellen ansprechen möchte.

Customer Journeys und Personas haben sich hierfür als Standardwerkzeuge etabliert. Ein Unternehmen beschreibt das Erlebnis des Geschäftsablaufs aus der Sicht spezifischer fiktiver Personen. Ein Beispiel wäre Julia, die 27-jährige Geschäftsfrau aus Basel. In sie kann man sich einfacher hineinversetzen als in das generische Kundensegment weiblich, 25 bis 30 Jahre alt. Die Erstellung von Customer Journeys erfolgt evidenzbasiert. Entsprechend spielen Kundenbefragungen und Datenanalysen eine wichtige Rolle.

Die Kunden und die sogenannte Customer Voice müssen in die Prozesse eng eingebunden werden. Führende Unternehmen in der Kundenzentrierung entwickeln sogar Produkte in sogenannter Co-Creation gemeinsam mit Konsumenten. Ihre Rückmeldungen fließen direkt in die Steuerung der Geschäftsprozesse ein.

KUNDENZENTRIERTES UNTERNEHMEN

Kundenzentriertheit findet man heute vielerorts in Strategien und Geschäftsmodellen. In erster Linie ist sie aber eine Denkhaltung. Unternehmen müssen sie in der Kultur verankern und aktiv danach handeln. Customer Centricity betrifft das Unternehmen als Ganzes. Oft ist im Betriebsmodell die Customer Centricity unzureichend abgebildet. In einem durchgängig kundenzentrierten Unternehmen findet man sie in den Anreizsystemen, in den Prozessen, in der Ablauforganisation und in der Systemlandschaft. Jeder Bereich der Firma sieht den Kunden aus einer anderen Perspektive. Diese Informationen müssen für ein gesamtheitliches Bild des Kunden integriert werden und unternehmensübergreifend zur Verfügung stehen. Kundenzentrierte Unternehmen müssen ihre Systemlandschaft entsprechend konzipieren. Die grösste Kundenkenntnis ist hier bei den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt vorhanden.

Selbstorganisation ist heute ein zentraler Aspekt in Firmen und bringt die Entscheidungen näher an die Kunden. Nach dem neuen Rollenverständnis geben Führungskräfte daher einen Teil ihrer Entscheidungsbefugnisse an ihre Mitarbeiter ab. Diese organisieren sich in Netzwerken, um schnell und unbürokratisch abteilungsübergreifende Lösungen umzusetzen. Customer Centricity ergänzt hierbei bestehende Managementkonzepte. Hierarchie und Kontrolle werden durch begleitende Führung und Vertrauen ersetzt. Die Mitarbeiter benötigen daher ein klares unternehmerisches Leitbild und eine Identität, an der sie sich orientieren können.

KOMPLEXES B2B UMFELD

Customer Centricity ist im B2B-Bereich komplexer. Denn typischerweise sind in Unternehmen Rollen auf verschiedene Mitarbeiter verteilt. Entscheidungsträger und Anwender sind oft nicht identisch und beratende Funktionen wie Einkauf oder Rechtsdienst sind zusätzlich involviert. Es ist somit komplex, den Kunden ganzheitlich zu verstehen. Professionelle Abläufe erschweren oft die Zusammenarbeit mit den Kunden, etwa das gemeinsame Entwickeln von Produkten. Gewisse Werkzeuge wie Personas sind dann nur eingeschränkt nutzbar und können nicht dogmatisch gemäss den Erfahrungen aus dem B2C-Geschäft umgesetzt werden. Vielmehr muss man sie an die Situation adaptieren.

Den Kunden ins Zentrum zu stellen klingt zunächst einfach. Doch wenn es an die Umsetzung geht, ist die Erreichung der Customer Centricity ein ambitioniertes Ziel. ←

«Kundenzentriertheit ist in erster Linie eine Denkhaltung»

Gilles Pütz