

Jörg Staudacher

Kundenorientierung

Grundlagen, Modelle und Best Practices
für eine erfolgreiche Transformation

MOREMEDIA



Springer Gabler



Kundenorientierung

Jörg Staudacher

Kundenorientierung

Grundlagen, Modelle und Best Practices
für eine erfolgreiche Transformation

Jörg Staudacher
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-20175-3 ISBN 978-3-658-20176-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20176-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Liz

Vorwort

Dies ist ein leidenschaftliches Buch, lieber Leser. Es warnt dich schon beim Eintritt, dass ich mir kein anderes Ende vorgenommen habe als ein anspruchsvolles und ehrliches. Du hältst ein Buch in den Händen für Don Quijote, Handwerker und Veränderer, die vom Kunden aus denken und handeln wollen. Ich habe es für den persönlichen Gebrauch allen Verantwortlichen geschrieben, die die Kundenorientierung ihres Unternehmens steigern wollen. Mögen sie, wenn sie vor einer Herausforderung stehen, die optimale Antwort darin finden.

Das Buch richtet sich an Manager, aber auch an Studierende. Es ist als Ergänzung zu den Standardwerken in den jeweiligen Fachbereichen zu sehen. Neben den angeführten Quellen ist in die Erstellung meine umfangreiche Erfahrung eingeflossen.

Du wirst dieses Buch lieben, wenn du vom positiven Einfluss der Kundenorientierung auf den Erfolg eines Unternehmens überzeugt bist; wenn du schon grundlegende Erfahrungen mit den aktuellen Modellen in Strategie, Organisationentwicklung, Kundendaten- und Kundenbeziehungsmanagement hast; wenn du schon das ein oder andere Projekte hast scheitern sehen, weil die Organisation nicht kundenorientiert ausgerichtet war; wenn du keine Zeit mehr verlieren und wenn du wertvolle Beziehungen zu Kunden aufbauen willst; wenn du Kundenorientierung als Handwerk und nicht als Modethema begreifst. In der Summe: Wenn für dich Wachstum und Gewinn eine wichtige Motivation für deine tägliche Arbeit sind. Dieses Buch hilft dir, ...

1. Grundlagen der Kundenorientierung zu verstehen,
2. aktuelle Modelle mit der Praxis zu verbinden und
3. anhand von Cases die Verbesserung der Kundenorientierung zu üben.

Du findest ergänzende Informationen und die Cases unter:

<https://customersx.ch/bk>

Die Fälle werden im Zeitablauf aktualisiert und angepasst. Deshalb habe ich im Buch keine detaillierte Beschreibung der Cases vorgenommen.

Wenn du Fragen oder Anmerkungen hast, schreib mir gerne unter: bk@customersx.ch.

Gerade Bücher zum Thema Kundenorientierung schmücken sich mit den Namen von möglichst erfolgreichen Organisationen. Als Berater bin ich zur Verschwiegenheit verpflichtet. Ich verweise an der einen oder anderen Stelle auf Organisationen und vergangene Erfahrungen. Meine Beispiele werden aber anonym vorgestellt. Ich möchte nicht mit Logos, sondern mit Inhalten überzeugen. Abschließend weise ich darauf hin, dass Kundenorientierung kein Zustand ist, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Alle Beispiele gelten für den Moment der Erstellung dieses Buches.

Im Buch wird der Begriff Kundenorientierung synonym mit dem Begriff Customer Centricity verwendet. Zahlreiche andere Managementbegriffe werden für das einfachere Verständnis in Englisch belassen (bspw. Customer Experience). Darüber hinaus wird in diesem Buch der Begriff *Kunde* im Sinne von Nachfrager benutzt, also Kunden und potenzielle Kunden, außer, es wird explizit eine Unterscheidung getroffen. Dies soll ebenfalls den Lesefluss vereinfachen.

Dank gilt all meinen Kollegen, Kunden und Studierenden, die dieses Buch überhaupt erst ermöglicht haben.

Mein besonderer Dank gilt Frau Antonia Jost für das Lektorat meiner Ausführungen. Wenn die Gedanken schneller als die Finger sind, kann es für den Leser leicht herausfordernd werden.

Schließlich gilt mein Dank dem Team von Springer Gabler für die sehr engagierte und professionelle Zusammenarbeit sowie für die Geduld, die für die Finalisierung dieses Buches notwendig war. Insbesondere bei Frau Angela Meffert möchte ich mich stellvertretend für das ganze Team herzlich bedanken.

Ich wünsche dir, lieber Leser, viel Spaß, viele Erkenntnisse und einen möglichst großen Nutzen für deine tägliche Arbeit. Die Kundenorientierung zu verbessern, ist nicht einfach, aber es lohnt sich!

Jörg Staudacher

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur.....	7
2	Dimensionen der Kundenorientierung	9
2.1	Begriffsabgrenzung.....	10
2.2	Definition.....	14
2.3	Dimensionen der Kundenorientierung.....	24
2.3.1	Customer Value-based Decision Making.....	24
2.3.2	Customer-centric Transformation.....	29
2.3.3	Co-Creation.....	31
2.3.4	Customer Management.....	34
2.4	Customer Centricity Canvas.....	36
2.5	Branchenbesonderheiten.....	40
2.6	Argumente gegen die Verbesserung der Kundenorientierung.....	44
	Literatur.....	50
3	Dimension 1: Customer Value-based Decision Making	55
3.1	Verstehen.....	57
3.1.1	Aktuelle Entwicklungen des Kundenverhaltens.....	58
3.1.2	Drei Ebenen von Kundenerkenntnissen.....	63
3.1.3	Einstellungen.....	66
3.1.4	Verhalten.....	87
3.1.5	Trendanalyse.....	104
3.2	Sammeln.....	111
3.2.1	Datenschutz.....	114
3.2.2	Gamification.....	116
3.2.3	Kundenbefragung.....	120
3.2.4	Online Analytics.....	147
3.2.5	Interne Daten.....	154
3.2.6	Datenintegration.....	167

3.3	Auswerten	171
3.3.1	Statistische Methoden	176
3.3.2	Qualitative Kennzahlen des Customer Managements	192
3.3.3	Customer Value	210
3.3.4	Kundensegmentierung	234
3.4	Decision Making	251
3.4.1	Entscheidungen von Individuen	259
3.4.2	Entscheidungen von Gruppen	260
3.4.3	Festlegung der Entscheidungskompetenz	261
	Literatur	262
4	Dimension 2: Customer-centric Transformation	281
4.1	Change Management	284
4.2	Individuelle Ebene	295
4.2.1	Mitarbeitende	296
4.2.2	Führung	301
4.3	Intraorganisationale Ebene	309
4.3.1	Kultur	311
4.3.2	Kompetenzen	320
4.3.3	Struktur	325
4.3.4	Prozesse	330
4.4	Interorganisationale Ebene	333
4.5	Infrastruktur und Systeme	337
4.5.1	API	339
4.5.2	CRM-Systeme	342
4.5.3	Automation-Systeme	347
4.5.4	Contentmanagementsysteme	349
	Literatur	351
5	Dimension 3: Co-Creation	363
5.1	Design	374
5.2	Erstellung	382
5.3	Verkauf	384
5.4	Unterstützung	385
	Literatur	386
6	Dimension 4: Customer Management	391
6.1	Geschäftsmodell	393
6.2	Zielsystem	401
6.3	Marktbearbeitungsstrategie	403
6.4	Markenmanagement	413

6.5	Kundenbeziehungsmanagement	427
6.5.1	Kundenakquise	432
6.5.2	Kundenbindung	435
6.5.3	Kundenentwicklung	441
6.6	Customer Experience Management	448
	Literatur	454
7	Verbesserung der Kundenorientierung	463
7.1	Roadmap	473
7.2	Playbook	479
7.3	Organisationsindividuelle Empfehlungen	481
7.3.1	Start-ups	481
7.3.2	KMU's	483
7.3.3	Konzerne	484
7.3.4	Verwaltung	486
7.4	Controlling	487
	Literatur	492
8	Customer Centricity Maturity Check und Messmodelle	495
	Literatur	507
	Stichwortverzeichnis	509

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen	16
Abb. 2.2	Theoretische Grundlagen des Customer-Based Views	17
Abb. 2.3	Entwicklung der zentralen Steuerungsgrößen der Kundenorientierung im Zeitablauf	19
Abb. 2.4	Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	22
Abb. 2.5	Technischer und ganzheitlicher Qualitätsbegriff	25
Abb. 2.6	Unterschiedliche Stufen von Co-Creation und deren geplante Nutzung nach Branchen.	34
Abb. 2.7	Customer Centricity Canvas	37
Abb. 3.1	Die Dimensionen des Customer Value-based Decision Making	57
Abb. 3.2	Entwicklung des Kaufverhaltens über die Zeit	59
Abb. 3.3	Die drei Ebenen von Kundenerkenntnissen	64
Abb. 3.4	Beispiel für die Aktivierung eines Plakates	72
Abb. 3.5	Beispiel für eine Messung des Involvements gegenüber Pflanzen und Malerbedarf	75
Abb. 3.6	Beispiel einer Hierarchical Value Map im Private Banking	79
Abb. 3.7	Beispiel von unterschiedlichen Emotionen bei einer Handyreparatur.	81
Abb. 3.8	Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit in unterschiedlichen Branchen.	84
Abb. 3.9	Transaktions- versus Beziehungsmarketing	89
Abb. 3.10	Kaufprozessmodell von Nachfragern	90
Abb. 3.11	Beispiel für eine Kaufprozessanalyse zwischen zwei Marken.	92
Abb. 3.12	Beispielhafte Bestimmung der Relevanz von Einflussfaktoren auf die First Choice	93
Abb. 3.13	The Consumer Decision Journey	96

Abb. 3.14	Customer Purchase Process	99
Abb. 3.15	Bestimmung der Einflussstärke und Kontakthäufigkeit von Touchpoints beim Kauf eines E-Bikes	102
Abb. 3.16	Beispiel für die Leistungsfähigkeit- und Relevanzbeurteilung von Touchpoints	103
Abb. 3.17	Modell der Organisationsumwelt	106
Abb. 3.18	Trendanalyseprozess	107
Abb. 3.19	Dimensionen der PESTEL-Analyse	108
Abb. 3.20	Verbindung zwischen Mega- und Mikrotrends am Beispiel eines Lebensmittelherstellers	109
Abb. 3.21	Trendbeeinflussungsportfolio	110
Abb. 3.22	Trendreaktion	111
Abb. 3.23	Entwicklung Kundendatengewinnung	113
Abb. 3.24	Einfluss von Gamification auf die Motivation und Leistung	119
Abb. 3.25	Beispiel für einen Paarvergleich zur Bestimmung der Wichtigkeit eines Touchpoints	127
Abb. 3.26	Beispiel für einen Wahrnehmungsraum auf Basis der Repertory-Grid-Technik	129
Abb. 3.27	Bestimmung der Relevanz von Touchpoints am Beispiel des Autokaufs mittels Repertory-Grid-Technik	130
Abb. 3.28	Illustration der Zuordnung von Automarken auf Basis einer MDS	131
Abb. 3.29	Vorgehensweise bei der Anwendung des Analytic Hierarchy Process	134
Abb. 3.30	AHP-Hierarchie zur Bewertung von Trends im Private Banking	135
Abb. 3.31	Analyse der Stärke unterschiedlicher Ausrichtungen innerhalb einer Organisation mithilfe der AHP-Methode	136
Abb. 3.32	Bestimmung der Wichtigkeit von Bedürfnissen mittels AHP-Methode	137
Abb. 3.33	Bestimmung der Wichtigkeit von Angebotsdimensionen mittels AHP-Methode	137
Abb. 3.34	Beispiel einer Nutzenanalyse mithilfe einer Conjoint-Analyse	143
Abb. 3.35	Dashboard auf der Grundlage von Google Analytics	150
Abb. 3.36	Informationswert eines Geschäftsereignisses	158
Abb. 3.37	Zusammenhang zwischen Beschwerdezufriedenheit und allgemeiner Zufriedenheit	160
Abb. 3.38	Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung	161
Abb. 3.39	Entscheidungsfelder bei der Konzeption eines Beschwerdemanagements	162
Abb. 3.40	Typologisierung von Kundendaten innerhalb eines CRM-Systems	164
Abb. 3.41	Prozesse im CRM und Möglichkeiten für Analysen	166
Abb. 3.42	Komplette Prozesskette der Datenintegration und -aufbereitung	169

Abb. 3.43	Heterogene Kundendatenstruktur in der Automobilbranche	170
Abb. 3.44	Die Dualität der Datenauswertung	172
Abb. 3.45	Aufbau eines Business-Intelligence-Systems.	173
Abb. 3.46	Entscheidungsbaum am Beispiel Kündigungsanalyse	177
Abb. 3.47	Entscheidungsbaum für die Segmentierung am Beispiel der Automobilbranche	178
Abb. 3.48	Regressionsgerade im Streudiagramm.	185
Abb. 3.49	Kundensegmente als Ergebnis einer Clusteranalyse	188
Abb. 3.50	Elbow-Kriterium zur Bestimmung der Clusteranzahl	190
Abb. 3.51	Beispiel für ein Strukturgleichungsmodell zur Messung der internen Servicequalität	192
Abb. 3.52	Matrix der Problementdeckungsmethode.	196
Abb. 3.53	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität bei Volumen- und Premiummarken in der Automobilbranche.	197
Abb. 3.54	Von der einfachen Zufriedenheit zu Kundenerkenntnissen	199
Abb. 3.55	Kundenzufriedenheit und NPS® und ihre Stellung in der Kette der Kundenwirkungsbeziehung	200
Abb. 3.56	Detraktoren und Promotoren als Wachstumsbremse und Motor	201
Abb. 3.57	Ansätze zur Nutzung des Kundenfeedbacks zur Steigerung des NPS®	202
Abb. 3.58	Kunden(netto)nutzen und Kundenwert als Dimensionen des Customer-Firm Value.	212
Abb. 3.59	Die Nettonutzenwaage	214
Abb. 3.60	Determinanten des Kundenwerts	217
Abb. 3.61	Unterschiedliche Methoden zur Bestimmung des Kundenwerts	219
Abb. 3.62	Prozess zur Auswahl des optimalen Kundenwertmodells	220
Abb. 3.63	Beispielhafte Lorenzkurve auf Basis einer ABC-Analyse	221
Abb. 3.64	Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung	222
Abb. 3.65	Struktur eines Kundenportfolios.	225
Abb. 3.66	Illustration eines Kundenportfolios	226
Abb. 3.67	Berechnungsarten des Customer Lifetime Values	228
Abb. 3.68	Berechnung des Customer Lifetime Values auf Basis des durchschnittlichen Deckungsbeitrags in der Zukunft	229
Abb. 3.69	Vereinfachte Berechnungsart des CLV auf Basis des durchschnittlichen Deckungsbeitrags	230
Abb. 3.70	Wechselbarrieren und Trägheit als Einflussfaktoren auf den Kundennettonutzen	232
Abb. 3.71	Prozessschritte bei der Bewertung von Kundenbeziehungen.	233
Abb. 3.72	Die Dualität der Kundensegmentierung.	235
Abb. 3.73	Zielsegmentanalyse und -auswahl	236
Abb. 3.74	Die optimale Anzahl an Segmenten	237
Abb. 3.75	Prozess der Kundensegmentierung.	238

Abb. 3.76	Arten der Kundensegmentierung	240
Abb. 3.77	Beispiel einer Touchpointsegmentierung für Motorräder	245
Abb. 3.78	Bewertung der Kundensegmentierungsarten	246
Abb. 3.79	Beispiel einer zweidimensionalen Segmentierung auf Basis Kundenbedürfnisse und Kundenwert	248
Abb. 3.80	Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing	254
Abb. 3.81	Dimensionen des Customer Value-based Decision Makings	257
Abb. 3.82	Beispiel für einen Entscheidungsbaum	258
Abb. 4.1	Die Dimensionen der Customer-centric Transformation	283
Abb. 4.2	Der Lebenszyklus einer Organisation	285
Abb. 4.3	Konfliktleugnung nach dem Konzept der Vermeidung kognitiver Dissonanzen	288
Abb. 4.4	Unterschiedliche Intensität des Change Managements	288
Abb. 4.5	Leistungskurven je nach Ausprägung akzelerierender und retardierender Kräfte	289
Abb. 4.6	Das Drei-Phasen-Modell des Change Managements nach Lewin	290
Abb. 4.7	Herausforderungen innerhalb der drei Phasen eines Change Managements	292
Abb. 4.8	Unterschiedliche Erfolgsfaktoren des Change Managements	293
Abb. 4.9	Zielsetzung für das Change Management zur Verbesserung der Kundenorientierung	294
Abb. 4.10	Die zwei Dimensionen des Customer Centric Behaviors.	300
Abb. 4.11	Dreiecksbeziehung der Kundenorientierung	302
Abb. 4.12	Transaktionale und transformatorische Führung	307
Abb. 4.13	Ablauf und Elemente der agilen Projektmanagementmethode Scrum	310
Abb. 4.14	Die Dimensionen einer Kultur	315
Abb. 4.15	Möglichkeiten zur Verbesserung der Kompetenzen einer Organisation	324
Abb. 4.16	Beispiel für eine Anpassung der Struktur zur Verbesserung der Kundenorientierung	328
Abb. 4.17	Dimensionen des Prozessmanagements	331
Abb. 4.18	Struktur eines Blueprints	333
Abb. 4.19	Aufbau eines Value Delivery Networks	335
Abb. 4.20	Relevanz von Kriterien zur Beurteilung von Infrastruktur und Systemen	338
Abb. 4.21	Komponenten eines CRM-Systems	344
Abb. 4.22	Die Themenmatrix	350
Abb. 5.1	Unterschiedliche Dimensionen der Co-Creation	364
Abb. 5.2	Customer-centric Supply Chain	365
Abb. 5.3	Zusammenhang zwischen Kundenintegration, Kundenbindung und Kundenbeziehung	365

Abb. 5.4	Für Co-Creation notwendige Kompetenzen	367
Abb. 5.5	Die vier Stufen der Co-Creation.	368
Abb. 5.6	Kundensegmentierung für die Co-Creation	370
Abb. 5.7	Einsatzorte für Co-Creation	371
Abb. 5.8	Plattformen der Co-Creation	372
Abb. 5.9	Kundenintegration mittels Online-Communities	374
Abb. 5.10	Methoden zur Kundenintegration in den Innovationsprozess	375
Abb. 5.11	Tools zur Unterstützung von Design Thinking.	377
Abb. 5.12	Entwicklung des Wissens, der Emotionen und der Teamdynamik im Rahmen von Co-Creation	378
Abb. 5.13	Aufbau eines Workshops	379
Abb. 5.14	Systematik von Value-added Services	381
Abb. 5.15	Konzeption Mass Customization	383
Abb. 5.16	Co-Creation of Decision.	384
Abb. 6.1	Dimensionen des Customer Managements	392
Abb. 6.2	Business Model Canvas	396
Abb. 6.3	Value-Proposition-Modell	400
Abb. 6.4	Kundenbeziehungszielsystem.	403
Abb. 6.5	Unterschied zwischen dem klassischen und modernen Strategieprozess.	406
Abb. 6.6	Integrativer Strategieprozess	407
Abb. 6.7	Systematik von Marktbearbeitungsstrategien.	408
Abb. 6.8	Wettbewerbsstrategien nach Porter.	409
Abb. 6.9	Systematik kundenorientierter Strategien.	410
Abb. 6.10	Dimensionen des identitätsbasierten Markenmanagementansatzes	416
Abb. 6.11	Markennutzenarten und –ebenen	420
Abb. 6.12	Beispiel für eine reaktive Positionierung	422
Abb. 6.13	Beispiel für die Entwicklung von Positionierungskernoptionen	424
Abb. 6.14	Umfang der Positionierung in Abhängigkeit des Involvements.	426
Abb. 6.15	Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management).	428
Abb. 6.16	Konzentration auf profitable Kundengruppen	430
Abb. 6.17	Der Kundenbeziehungslebenszyklus	431
Abb. 6.18	Ziele der Kundenbindung.	437
Abb. 6.19	Übergangswahrscheinlichkeiten in der Automobilbranche	443
Abb. 6.20	Ausschöpfung vorhandener Cross-Selling-Potenziale in verschiedenen Branchen.	444
Abb. 6.21	Ansatz zur Abgrenzung des Cross-Selling-Potenzials	445
Abb. 6.22	Einflussarten der Weiterempfehlung	447
Abb. 6.23	„Customer Experience Management“ Systeme und Ebenen	452
Abb. 6.24	Customer Experience Management	454
Abb. 7.1	Dimensionen zur Verbesserung der Kundenorientierung.	463

Abb. 7.2	Prozess zur Verbesserung der Kundenorientierung	464
Abb. 7.3	Bewertung der Erfolgspotenziale zur Verbesserung der Kundenorientierung	466
Abb. 7.4	Organisationsstruktur für eine Customer-centric Transformation	468
Abb. 7.5	Aktivitäten zur Verbesserung der Kundenorientierung	470
Abb. 7.6	Die Veränderungskurve der Emotionen	472
Abb. 7.7	Aufbau eines Zielsystems zur Steuerung der Kundenorientierung	476
Abb. 7.8	Beispiel für eine Roadmap	478
Abb. 7.9	Beispiel für ein Playbook	480
Abb. 7.10	Die drei Ebenen des organisationalen Lernens	489
Abb. 7.11	Kompetenzportfolio zur Beurteilung der Kompetenzen	490
Abb. 7.12	Controllingsystematik zur Verbesserung der Kundenorientierung	491
Abb. 7.13	Persönliche Erfolgsfaktoren zur Verbesserung der Kundenorientierung	492

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Unterschiede zwischen Kundenorientierung und Customer Obsession	13
Tab. 2.2	Veränderungen im Kundenbeziehungsmanagement	32
Tab. 3.1	Bewertung der Mikrotrends auf einer Skala von 1 bis 10	109
Tab. 3.2	Beispiel einer Likert-Skala zur Messung des Involvements gegenüber einem Auto	126
Tab. 3.3	Beispielauswertung des R^2 einer linearen multiplen Regressionsanalyse	182
Tab. 3.4	Beispiel einer Signifikanzberechnung für eine lineare multiple Regressionsanalyse	182
Tab. 3.5	Bestimmung der Signifikanz der unabhängigen Variablen im Regressionsmodell	183
Tab. 3.6	Schrittweise Anpassung des Regressionsmodells	184
Tab. 3.7	Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten bei einer logistischen Regression	186
Tab. 3.8	Gesamteinfluss der zehn Dimensionen auf den Wiederkauf	186
Tab. 3.9	Einfluss ausgewählter Dimensionen auf den Wiederkauf	187
Tab. 3.10	Cluster-Analyseverfahren	188
Tab. 3.11	Beispiel einer Involvementclusterung mit vier Clustern	189
Tab. 3.12	Beispiel einer Involvementclusterung mit drei Clustern	189
Tab. 3.13	Beispiel für ein Scoringmodell für einen Kunden	224
Tab. 3.14	Unterschiedliche Segmentierungsansätze	238
Tab. 3.15	Ausprägungsformen des Customer Value-based Decision Makings	256
Tab. 4.1	Beispiele für Artefakte, die hohe bzw. niedrige Kundenorientierung zum Ausdruck bringen	319
Tab. 6.1	Strategien für rote und blaue Ozeane	411

Tab. 6.2	Dimensionen der Markenpersönlichkeit	418
Tab. 6.3	Abgrenzung von Up-Selling und Cross-Selling	442
Tab. 6.4	Arten der organisationalen Einbindung des Customer Experience Managements	451
Tab. 6.5	Relevanz der einzelnen Elemente der Experience während des Customer Purchase Process	454

Im Rahmen meiner Tätigkeit für einen erfolgreichen Konzern, der stolz auf seine vielen Patente und Angebote ist, machte ich folgende Erfahrung:

Meine bisherigen Erlebnisse in der Ausbildung und im Berufsleben hatten mich davon überzeugt, dass Kundenorientierung grundsätzlich wichtig für den Erfolg einer Organisation ist und dass eine kundenorientierte Unternehmensführung zu mehr Wachstum und Gewinn führt. Somit war ich begeistert, als sich mein damaliger Arbeitgeber dazu entschloss, Ressourcen und Kompetenzen zur Verbesserung der Kundenorientierung einzusetzen bzw. aufzubauen. In einer ersten Phase wurde mit großem finanziellem Aufwand eine weltweite Kundenbefragung für die verschiedenen Geschäftsbereiche etabliert. Eine Kennzahl zur Messung der Entwicklung der Kundenorientierung wurde festgelegt. Es wurde versucht, die Erkenntnisse des Design Thinkings und des Customer Experience Managements in die bestehenden Prozesse zu integrieren. Meine Begeisterung stieg, und alle im Team waren ebenfalls euphorisch, dass auf Basis von Daten und statistischen Methoden die einzelnen Elemente zur Verbesserung der Kundenorientierung kritisch evaluiert wurden. Aber schon bald bemerkte ich, dass einzelne Aktivitäten je nach Widerstand in der Organisation vorangetrieben wurden oder eben nicht. Der Kundenwert und das Preismanagement wurden bspw. in den Überlegungen nicht berücksichtigt. Auch der Versuch, die einzelnen Geschäftsbereiche basierend auf den Ergebnissen der jeweiligen Kundenbefragung zu einer Transformation zu bewegen, fiel im Zeitablauf unterschiedlich erfolgreich aus.

Nach einer zweijährigen Euphorie-Welle war erkennbar, dass die Führungsebene das Thema der Kundenorientierung als immer weniger relevant betrachtete. Erst konnte ich mir diese negativere Einschätzung nicht erklären. Die Fachabteilung, die das Thema Kundenorientierung vorantrieb, arbeitete auf sehr hohem konzeptionellem und methodischem Niveau. Die unterstützenden Beratungen und Agenturen gehörten zu den besten. Das Engagement zur Verbesserung der Kundenorientierung war allgemein hoch.

Die Relevanz und positive Entwicklungen zum Thema Kundenorientierung wurden intern umfassend kommuniziert. Manche Produktentwicklungs-, Kommunikations- und Verkaufsabteilungen übernahmen sogar freiwillig die neuen Instrumente. Woher kam die plötzliche Skepsis in der Geschäftsleitung? In den unterschiedlichen Entscheidungsgremien auf Konzern-, Geschäftsfeld- und Bereichsebene beobachtete ich, dass die neuen Kundeninformationen aufgrund der Kundenbefragungen für die jeweiligen Verantwortlichen schwer zu verstehen und für die entsprechenden Entscheidungen zu nutzen waren. Das aufwendig eingeholte Kundenfeedback bezüglich der Markenstärke, der Kundenbeziehungsmanagementaktivitäten, der Customer Experiences und der Angebotsperformances stand oftmals nicht im Einklang mit der finanziellen Entwicklung des jeweiligen untersuchten Bereichs. Auch die Veränderungen der Kennzahl First Choice im Zeitablauf schienen in vielen Geschäftsbereichen eher willkürlich zu sein als auf den Aktivitäten der Organisation zu basieren.

Die Organisation teilte sich nach zwei Jahren, vereinfacht dargestellt, in drei Gruppen auf. Gruppe eins gehörte der Großteil der Mitarbeitenden an. Ihnen wurde kommuniziert, dass die Organisation eine stärkere Kundenorientierung anstrebte, aber in den jeweiligen Entscheidungsgremien waren kaum Veränderungen in Bezug auf die Entscheidungsfindung wahrzunehmen, was zu einer Konfusion bezüglich der Relevanz und Beständigkeit dieses Themas führte. Gruppe zwei bestand aus einer kleinen Gruppe von „Fanatikern“. Sie trieben das Thema Kundenorientierung immer weiter voran und bildeten eine Art Wagenburgmentalität aus. Gruppe drei bestand aus einzelnen Führungskräften, die eigentlich überzeugt waren, dass eine Verbesserung der Kundenorientierung für die Steigerung des Wachstums und Gewinns wichtig ist. In den jeweiligen Entscheidungsgremien entstand aber eine zunehmende Unsicherheit bezüglich des Zielsystems der Organisation und der Frage, welche Informationen als Basis für die unterschiedlichen Entscheidungen herangezogen werden sollten. Im Ergebnis wurde das Thema Kundenorientierung nach drei Jahren de-priorisiert. Offensichtlich wurden trotz sehr guter Voraussetzungen und eines sehr hohen Einsatzes gravierende Fehler bei der Verbesserung der Kundenorientierung gemacht. Dieses Erlebnis bewog mich dazu, in den kommenden Jahren die bestehenden Empfehlungen für eine kundenorientierte Unternehmensführung kritisch zu analysieren.

Auf Basis dieser Erfahrung folgte ich zu Beginn meiner Untersuchungen der Einschätzung von Haubrock und Öhlschlegel-Haubrock (2015, S. 3), dass Kundenorientierung in der Praxis inzwischen mehr Verwirrung als Klarheit stiftet. Zwar haben sich die Anfragen bei Google zum Begriff Kundenorientierung zwischen 2008 und 2019 mehr als verdoppelt (Google Trends 2020) und zahlreiche Organisationen, wie bpsw. Amazon, HP und Fresenius schreiben Kundenorientierung in ihr Leitbild, trotzdem scheint niemand genau zu wissen, was mit dem Begriff gemeint und wie dieser zu gestalten ist. Obwohl sich die Umwelt immer stärker verändert (Digitalisierung, Pandemien, abnehmende Wachstumsraten etc.), setzen Organisationen immer noch eher auf Kostenoptimierung und Wettbewerbsfokussierung und weniger auf Differenzierung

und Wachstum. Daraus ergibt sich ein Customer Management, das eher als langweiliger One-Night-Stand konzipiert ist, als dass es an eine aufregende langjährige Ehe erinnert.

Kostenmanagement ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine Organisation, aber auf den folgenden Seiten soll es nicht nur um die Kosten gehen, sondern auch darum, wie sich eine Organisation differenziert und Wachstum erzielt werden kann. Ein Beispiel für eine Organisation, die den hohen Stellenwert von Wachstum erkannt hat, ist Coca-Cola. Das Unternehmen hat entschieden, die Position des CMO (Chief Marketing Officer) nicht mehr zu besetzen und stattdessen die Rolle eines CGO (Chief Growth Officer) zu installieren (Roderick 2017, S. 1).

Vor Jahren traf eine Führungskraft im Rahmen eines Workshops die folgende Aussage: „Wettbewerbsanalysen mache ich keine mehr. Es ist mir egal, was der Wettbewerb macht. Ich will meine Kunden am besten betreuen.“ Eine starke Aussage. Die restliche Organisation schaute aber von morgens bis abends nur auf den Wettbewerb, weil das viel einfacher und billiger war. Es bot auch Sicherheit. „Wenn der Wettbewerb etwas erfolgreich umsetzt, dann kriegen wir das auch hin. Wenn wir warten, können wir lernen, welche Fehler wir möglichst nicht machen sollten.“ Diese Aussage habe ich über Jahre immer wieder diskutiert. Sollte eine Organisation nach Differenzierung streben oder im Sinne von Me-Too den Stärksten einer Branche folgen? Viele Organisationen sind seit Jahrzehnten mit einer Me-Too-Strategie im Sinne von „Wir kopieren den Wettbewerb“ erfolgreich. Ich habe aber oft erlebt, dass diese Organisationen schnell an ihren Existenzrand gedrängt werden, sobald ihre Branche mit Veränderungen konfrontiert wird. Die Herausforderung besteht dann vor allem darin, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden zu ändern. Während in ruhigen Zeiten durch Blick auf den Wettbewerb relativ sicher entschieden werden konnte, bringt die Ausrichtung auf den Kunden eine unbekanntere Perspektive mit sich. Dies war auch ein Grund für das Scheitern der Verbesserung der Kundenorientierung in meinem Beispiel eingangs. Das zukünftige Verhalten von Kunden zu prognostizieren, impliziert eine höhere Unsicherheit innerhalb der Entscheidungsfindung. Ich fordere nicht, der extremen Perspektive zu folgen, den Wettbewerb gar nicht zu berücksichtigen. Die Organisation ist aber auf die Kunden auszurichten und der Wettbewerb über die Wahrnehmung der Kunden zu analysieren.

Eine weitere treibende Kraft für dieses Buch ist die moderne Managementforschung. Diese stürzt sich mit einem Strukturgleichungsmodell auf einen möglichst kleinen Untersuchungsgegenstand, um diesen valide zu untersuchen. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs, auch in der Forschung, und der geringeren Kosten in der quantitativen Arbeit ist dies durchaus verständlich. Was dabei etwas verloren geht, sind Managementmodelle, die versuchen, Komplexitäten zu strukturieren, anstatt diese zu detaillieren. So verlieren sich viele Ausführungen gerade im Marketing immer mehr in Teildisziplinen und Begriffen (bspw. Mobile Marketing, Content Marketing, Influencer Marketing, Digital Marketing, Social-Media-Marketing), die für eine Betrachtung eines überschaubaren Aspekts vielleicht hilfreich sind. Jedoch bleiben die großen Zusammenhänge unberücksichtigt.

Kundenorientierung ist eine Rückbesinnung darauf, bei der Steuerung einer Organisation die Komplexität zu reduzieren. Damit ist nicht gemeint, empirische Forschung im Bereich Kundenorientierung nicht anzuwenden – sonst bleibt Kundenorientierung heiße Luft. Ich bezweifle, dass einzelne banale Empfehlungen, wie bspw. „Kenne deinen Kunden“, wirklich helfen. Kundenorientierung ist ein Handwerk, das es durch empirische Forschung als Basis für einen Lernprozess kontinuierlich zu verfeinern gilt. In der Praxis und Ausbildung erlebe ich aber leider oft noch Porters Five Forces, den Produktlebenszyklus und die SWOT-Analyse und dann nicht viel mehr Neues.¹

Kundenorientierung verpflichtet eine Organisation dazu, sich die neusten Modelle und Techniken anzueignen. Sie führt zu einer Lebendigkeit einer Organisation und dazu, dass sie experimentiert, systematisch hinterfragt und auch (ver-)lernt (Handlbauer und Renzl 2009, S. 149). Im Geiste von Albert Einstein gilt für die folgenden Seiten: Mache die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.

Die Durchsicht der Veröffentlichungen zum Thema Kundenorientierung strapaziert schnell die Nerven. Dies ist explizit ein „Handwerks“-Buch, das Verantwortlichen helfen soll, ihre Organisation erfolgreicher auszurichten. Ich bin nicht davon überzeugt, dass es hilfreich ist, von Kundenorientierung zu sprechen und dies nur als Ansammlung von War Stories über Nokia, AirBnB und Apple zu begreifen (vgl. beispielhaft o. V. 2009; Gündling 2018). Kundenorientierung darf nicht zu einem Buzz Word verkommen. Schon bei der Etablierung der Modelle zum Thema Kundenorientierung wurde Kritik laut, dass es sich nur um eine Modeerscheinung handeln könne, die gerade von Klein- und Mittelbetrieben kaum aufgegriffen wird (Witte 2001, S. 204). Es gilt aufzuzeigen, dass neben all dem Digitalisierungshype Kundenorientierung als Managementaufgabe auch immer ein Handwerk ist, das wie jedes Handwerk kontinuierlich zu verbessern ist. Auch deshalb habe ich dieses Buch geschrieben.

Meine Einschätzung der Ausgangslage baut auf der zentralen Kritik von Webster (1980) bezüglich des Kundenbeziehungsmanagements aus dem Jahr 1980 auf. Die von ihm befragten CEOs gaben an, dass aus ihrer Sicht vor allem das Kundenbeziehungsmanagement unter einem Produktivitätsproblem leidet. Ausgehend von dieser Erkenntnis kamen Sheth et al. (2000, S. 58) zu dem Ergebnis, dass gerade Organisationen mit geringer Produktivität im Kundenbeziehungsmanagement einen stärkeren Antrieb haben werden, auf Kundenorientierung zu setzen. Ich beobachte aber genau das Gegenteil: Organisationen, die bisher die Produktivität im Kundenbeziehungsmanagement nicht steigern konnten, weisen sogar eine weiter abnehmende Produktivität auf. Zentrale Herausforderung für diese Organisationen ist nicht so sehr die Nutzung neuer Instrumente für das Kundenbeziehungsmanagement, sondern das grundlegende Verständnis, was Kundenorientierung ist und wie diese verbessert werden kann. Der interne Change der Organisation bereitet ihnen größte Mühen (Gabathuler 2019), was Beispiele wie Globus zeigen.

¹Ich bin nicht grundsätzlich gegen diese Modelle, jedoch überrascht mich immer wieder, wie langsam neue Modelle in der Praxis Verbreitung finden.

Um auf den Aspekt der Komplexität zurückzukommen, ist festzuhalten: Kundenorientierung soll helfen, die Komplexität bei der Steuerung einer Organisation zu reduzieren (o. V. 2009). Dies ist nicht einfach, da Kundenorientierung viele Dimensionen umfasst (Witte 2001, S. 204). Dabei bedeutet die Verbesserung der Kundenorientierung im Alltag für jede Organisation etwas anderes. Es gibt nicht den verbindlichen Startpunkt und den genauen Weg für jede Organisation in jeder Situation und jedem Umfeld. Dies macht Kundenorientierung ebenfalls komplex. Deshalb kommt der Identifikation von zentralen Schwächen und Potenzialen und deren Eliminierung bzw. Ausschöpfung eine so hohe Bedeutung bei dem Bestreben, die Kundenorientierung zu verbessern, zu.

Viele Bücher betonen den hohen Stellenwert des Unterschieds zwischen Branchen gerade in Bezug auf die Verbesserung der Kundenorientierung. Ebenfalls wird die Unterscheidung zwischen Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zelebriert. Aber Multi-Sided-Market-Geschäftsmodelle, wie bspw. TripAdvisor, zeigen auf, dass Kundenorientierung keinen spezifischen Bezug zu einer Zielgruppe hat. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings für alle Organisationen an Stellenwert gewinnen. Aus meiner Sicht ist Kundenorientierung ein universelles Managementmodell und kann für jede einzelne Organisation, egal in welcher Branche, genutzt werden. Die Organisation als individuelles System ist entscheidend für die Ausgestaltung der Kundenorientierung, nicht die Branche!

Aber warum scheitern so viele Organisationen daran, die Kundenorientierung zu verbessern? Es zeigt sich, dass der Begriff häufig nicht richtig verstanden wird. Was Kundenorientierung nicht ist, kann auf den ersten Blick (und auf LinkedIn) anscheinend einfach beantwortet werden. Das nachfolgende Beispiel zeigt aber, dass die Beantwortung der Frage, was Kundenorientierung ist, nicht so einfach ist, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Beispiel: United Airlines

Das Unternehmen United Airlines dient seit Jahren als interessantes Beispiel. Zwei Ereignisse haben große Aufmerksamkeit erfahren. Erst hat eine Rockgruppe dem Unternehmen ein Lied gewidmet, weil die Band beim Aussteigen aus dem Flugzeug beobachten konnte, wie ihre wertvollen Musikinstrumente einfach herumgeschmissen und zerstört wurden (<https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>, abgerufen 14.04.2017). Dabei ist anzumerken, dass dies die Mitarbeitenden des Flughafens und nicht der Airline zu verantworten hatten, was aber nichts an dem Hype dieses Vorfalls als Beispiel für mangelnde Kundenorientierung ändert.² Ein paar Jahre später

²Aufgrund der Kostenfokussierung der Airlinebranche hat das Erlebnis im Flughafen inzwischen einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit eines Kunden mit einem Flug als das Erlebnis mit der jeweiligen Airline (Sparrow et al. 2014, S. 68).

bekam das Unternehmen für die Entfernung eines Passagiers aus einem überbuchten Flugzeug extrem negative Presse (o. V. 2017). Das Flugzeug war voll und keiner der Passagiere wollte freiwillig zurückbleiben. Deshalb wurden per Losverfahren die Passagiere bestimmt, die das Flugzeug verlassen sollten. Ein Passagier weigerte sich und wurde von den Sicherheitskräften (des Flughafens!) so gewaltsam aus dem Flugzeug gezerrt, dass er Zähne verlor. So groß die Aufregung über die Vorfälle war, das Unternehmen hat in den letzten drei Jahren den Aktienwert um über 80 % steigern können. Die Zwischenfälle hatten enormes Medienecho, aber der Aktienkurs ging jeweils nur um 6 % für einen kurzen Zeitraum zurück. ◀

Auch andere Beispiele zeigen, dass das, was allgemein unter Kundenorientierung verstanden wird, nicht zwangsläufig einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg einer Organisation haben muss. Im Beispiel von United Airlines waren in beiden Fällen nicht die Mitarbeitenden der Organisationen für die Entwicklung verantwortlich, sondern diejenigen des Netzwerks der Organisation. Somit gilt festzuhalten, dass nicht das Medienecho sowie kurzfristige Kursschwankungen als Beurteilung dafür genutzt werden sollten, ob eine Organisation kundenorientiert ist, sondern die Art der Beziehung zu den Kunden sowie das Erlebnis, das eine Organisation den Kunden bietet in Relation zu ihrer Transformationsfähigkeit und der Art der Entscheidungsfindung. Kundenorientierung ist somit zweidimensional, wobei der Bezug auf die Organisation in den meisten Veröffentlichungen untergeht oder nur angeschnitten wird.

Die hohe Relevanz der Kundenorientierung lässt sich am Konstrukt Wettbewerbsvorteil einordnen. Die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils wird als eine der wichtigsten Aufgaben einer Organisation gesehen.

► Ein **Wettbewerbsvorteil** kommt nur dann zustande, wenn er sich auf Leistungsmerkmale einer Organisation bezieht, die bedeutsam und wahrnehmbar für den Kunden sowie dauerhaft und effizient gegenüber der Konkurrenz verteidigbar sind (Hamelau 2004, S. 65).

Es wird aber immer schwieriger, eigene Wettbewerbsvorteile dauerhaft und vor allem effizient zu verteidigen. Die Disruption im Sinne von „Overturning Old Market Sector Industry Beliefs, Convictions, Assumptions, and Habits“ (Vandermerwe 2014, S. XVII) wird uns beschäftigen oder beschäftigt uns bereits. Die meisten Organisationen haben gerade in der Vergangenheit den Wandel eher als etwas Bedrohliches gesehen. Beispiele wie Kodak und Burberry zeigen, wie schnell eine Organisation bankrott sein oder wie eine Marke gerettet werden kann. Organisationen, wie bspw. Google und Apple, nutzen mehrere Wettbewerbsvorteile, die dann auch schneller wieder aufgegeben werden müssen, da sie erodieren oder nur für einen kurzen Zeitraum verteidigt werden können.

In der Summe stehen Organisationen heute deshalb vor der Herausforderung, ihre Reagibilität (Anpassungsfähigkeit) zu erhöhen. Die Anpassungsfähigkeit ist mit der Verteidigung bestehender Vorteile zu balancieren. Kundenorientierung gilt es demnach als Reagibilität und Transformation zu begreifen und nicht als „Wohlfühllose“ oder „Königreich für Kunden“.

Literatur

- Gabathuler, M. (2019). Es war einmal das Warenhaus. <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/kaufhaeuser-in-der-krise-es-war-einmal-das-warenhaus>. Zugegriffen: 11. Dez. 2019.
- Google Trends. (2020). „Customer Centricity.“ <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=customer%20centricity>. Zugegriffen: 22. Juni 2020.
- Gündling, C. (2018). *Letzter Aufruf Kundenorientierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hamelau, N. (2004). *Strategische Wettbewerbsanalyse: Eine konzeptionelle Umsetzung am Beispiel der Spezialchemie*. Wiesbaden: Gabler.
- Handlbauer, G., & Renzl, B. (2009). Kundenorientiertes Wissensmanagement. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 147–176). Wiesbaden: Gabler.
- Haubrock, A., & Öhlschlegel-Haubrock, S. (2015). *Der Mythos vom König Kunde: wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt* (4. Aufl., Nachdr. 2009). Wiesbaden: Gabler.
- o. V. (2009). So you think your business is customer-centric? Think again. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/>. Zugegriffen: 6. Mai 2013.
- o. V. (2017). Passagier wird mit Gewalt aus überbuchtem Flugzeug gezerrt. *Spiegel Online*. <https://www.spiegel.de/reise/aktuell/united-airlines-passagier-wird-mit-gewalt-aus-ueberbuchtem-flugzeug-gezerrt-a-1142760.html>. Zugegriffen: 22. Nov. 2019.
- Roderick, L. (2017). Coca-Cola and the rise of the chief growth officer. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/2017/03/29/chief-growth-officer-coca-cola/>. Zugegriffen: 4. Febr. 2017.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Academy of Marketing Science*, 28, 55–66.
- Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, L. C. (2014). *Do we need HR?: Repositioning people management for success*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Vandermerwe, S. (2014). *Breaking through: Implementing disruptive customer centricity*. New York: Palgrave Macmillan.
- Webster, F. E., Jr. (1980). *Top management views of the marketing function*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Witte, E. H. (2001). Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32, 203–215.

Trotz aller Verwirrung hat Kundenorientierung (Customer Centricity) in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen (Day und Moorman 2013) – nicht zuletzt deshalb, weil mehrere Studien aufzeigen konnten, dass Organisationen, deren Kundenorientierung auf einem hohen Niveau liegt, durchschnittlich eine 3 bis 5 % höhere Profitabilität aufweisen (Staudacher und Nyholm 2019, S. 2; o. V. 2015, S. 3). Schon in den 1990er Jahren wurde der positive Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung empirisch nachgewiesen (Simon 1990).

Kundenorientierung ist ein Managementmodell, dessen Mehrwert jede Organisation für sich individuell bestimmen muss.¹ Aufgrund der zunehmenden Austauschbarkeit von Marken (Sander 2009) und der immer schnelleren Nachahmung von Innovationen durch Wettbewerber (Sathit 2017, S. 89) bleibt nur eine stärkere Hinwendung zum Kunden. Dies impliziert, wie in jeder erfolgreichen privaten Beziehung, eine mittel- bis langfristige Perspektive. Kundenorientierung zielt auf ein profitables Wachstum einer Organisation ab. Dabei ist anzumerken, dass nur ein Drittel aller Organisationen Wachstum als wichtigste Priorität einstuft. In den vergangenen Jahren wurde dabei vor allem auch auf Technologie und digitale Innovationen gesetzt, die durch einen Chief Digital Officer entwickelt und geführt werden (Sparrow et al. 2014, S. 9). Kundenorientierung fokussiert aber im Gegensatz zu dieser Vorgehensweise nicht Technologie, sondern den Kunden und nutzt Technologie, wenn sinnvoll. Sie benötigt dafür Zeit und Kontinuität: zwei Erfolgsfaktoren, die in den meisten Organisationen nicht ausreichend vorhanden sind.

¹Zur Kritik am Modell der Kundenorientierung vgl. beispielhaft Gummesson (2008a) und Kumar und Petersen (2005).

Bitte nicht falsch verstehen: Auch eine kurzfristige Steigerung der Kundenorientierung kann einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Kundenorientierung ist aber ein kontinuierlicher Prozess, der auf eine mittel- bis langfristige, erfolgreiche Entwicklung einer Organisation abzielt.

Manche Autoren haben in der Vergangenheit das Level an Kundenorientierung von der Branche einer Organisation abhängig gemacht (Sheth et al. 2000, S. 61). Aufgrund von Globalisierung, Technologie und Kooperationen ist diese Abhängigkeit immer weniger vorhanden. Kundenorientierung gilt immer mehr für alle Branchen.

Obwohl der Begriff schon seit Längerem existiert, gibt es bisher nur wenige Ausführungen zu diesem Managementmodell (vgl. beispielhaft Matzler et al. 2009 oder Lamberti 2013). Dabei fällt auf, dass bisher keine eindeutige Abgrenzung bzw. Definition des Begriffs Kundenorientierung existiert (o. V. 2009). Ich schließe mich der Aussage von Bruhn (2016, S. 10) an, der ausführt, dass eine zentrale Ursache für das bestehende Umsetzungsdefizit der Kundenorientierung in der immensen Vielfalt der Begriffe und unterschiedlichen Interpretationsvarianten besteht. Eine steigende Anzahl an neuen Begriffen ohne klare Definition und Abgrenzung sowie ohne ein umfassendes Umsetzungsverständnis wird eingeführt (Varadarajan 2010, S. 138). Dies ist eine Entwicklung, die sich auch im Kundenbeziehungsmanagement immer stärker ausbreitet.

Ein kleines Experiment verdeutlicht diese Situation. Frage drei bis vier Personen in deinem beruflichen oder privaten Umfeld, was sie unter dem Begriff Kundenorientierung verstehen, und du bekommst fünf bis sieben verschiedene Definitionen. Meist deckt sich keine von ihnen mit deinem Verständnis.

2.1 Begriffsabgrenzung

Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, um zu einer Definition von Kundenorientierung zu gelangen. In einem ersten Schritt folge ich Gregori (2006, S. 9), der Kundenorientierung von Marktorientierung abgrenzt. Beide bauen auf der gleichen theoretischen Basis auf (Levitt 1960). Die stärkere Marktorientierung der Unternehmensführung setzte Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts ein, als erkannt wurde, dass die Verantwortlichen eine sich ständig verändernde Umwelt bei ihren Entscheidungen mitberücksichtigen sollten (Meffert et al. 2019, S. 5).

► **Marktorientierung** ist definiert als die Ausrichtung, die der profitablen Schaffung und Aufrechterhaltung eines überlegenen Kundennutzens unter Berücksichtigung des Interesses anderer wichtiger Stakeholder höchste Priorität einräumt. Sie bietet Verhaltensnormen für die organisatorische Entwicklung und für die Reaktion auf Marktinformationen (Slater und Narver 1994, S. 24).

Der Bezugsrahmen der Marktorientierung ist das Dreieck bestehend aus Organisation, Wettbewerber und Kunde (Ohmae 1985). Der Branche kommt im Rahmen dieser

Perspektive ein hoher Stellenwert zu. Die Analyse des Wettbewerbs und des Rivalitätsgrads ist hier ein wichtiges Instrument, um den eigenen Erfolg abzusichern (Day 1990, S. 5). Ziel ist, die Differenzierung im Markt mittels der besseren Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erreichen. Darüber hinaus findet die Zeitstruktur in Form der einzelnen Zyklen innerhalb einer Branche ebenfalls große Beachtung (Schulte 1996, S. 136).

Während Kundenorientierung die Ausrichtung der Organisationsaktivitäten auf die aktuellen und potenziellen Kunden beschränkt, schließt die Marktorientierung sämtliche Marktteilnehmenden ein (Gregori 2006, S. 9). Zwar wird der Wettbewerb auch im Rahmen der Kundenorientierung analysiert, aber aus der Wahrnehmung der Kunden und nicht in einem Organisationsvergleich. Ein Beispiel für den Unterschied zwischen Markt- und Kundenorientierung stammt von Jorgen Vig Knudstorp, der Lego wieder erfolgreich machte. Er teilt den Wettbewerb in drei Arten ein (Vandermerwe 2014, S. 20):

1. Organisationen, die günstiger kopieren,
2. Organisationen, die den Wert für den Kunden leicht steigern, aber nicht die Markenstärke haben, um diese Wertsteigerung den Kunden zu attraktiv zu machen und
3. Organisationen, die das gleiche Bedürfnis auf eine für den Kunden wertvollere Art befriedigen.

Die Ableitung der eigenen Entscheidungen auf Basis der Analyse des Wettbewerbs ist ein wesentliches Merkmal der Marktorientierung und auch grundsätzlich nicht falsch. Kundenorientierung setzt aber stärker bei den Kunden an. So führte Knudstorp aus, dass die dritte Art des Wettbewerbs aus seiner Sicht am gefährlichsten ist und dieser nur durch die konsequente Ausrichtung am Kunden erfolgreich begegnet werden kann. Die Betrachtung des Wettbewerbs wird hier kaum einen Mehrwert bringen. Darüber hinaus fokussiert sich Kundenorientierung im Vergleich zur Marktorientierung viel stärker auf die Wertgestaltung zwischen Kunden und der Organisation und nicht nur auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden (Lamberti 2013, S. 597).

Betrachten wir in einem zweiten Schritt die ersten Definitionsansätze, dann fällt auf, dass Kundenorientierung der Angebotsorientierung konträr gegenübergestellt wurde (vgl. Kühn 1991; Gale 1994). Zwar klingt das auf den ersten Blick einleuchtend (bspw. die Autoindustrie, die in ihren CRM-Systemen immer noch das Auto und nicht den Kunden als Identifikationselement führt), greift aber zu kurz, weil es durchaus erfolgreiche Organisationen gibt, die auf das Angebot fokussieren (bspw. On-Laufschuhe) und trotzdem kundenorientiert sein könnten. Auch fehlt diesem Definitionsansatz ein klar abgegrenztes Managementmodell. Das Angebot ist der nicht ausreichende Kern des Nutzens für den Kunden und kann in Bezug auf die Kundenorientierung nur philosophisch abgegrenzt werden. Die Ausprägung der Kundenorientierung hat auch immer eine Auswirkung auf das Angebot einer Organisation.

In den folgenden Jahren wurde Kundenorientierung als universeller Fixstern begriffen, der unerreicht alles Leben in der Organisation antreibt. Klingt gut, ist jedoch wenig hilfreich im Tagesgeschäft einer Geschäftsleitung. Auch, dass sich die Definition von Kundenorientierung im Laufe der Zeit immer wieder umfassend veränderte, hat dazu geführt, dass jeder etwas anderes unter Kundenorientierung versteht. Das Fehlen eines Modells mit unterschiedlichen Elementen und Zusammenhängen macht es für viele Mitarbeitende nicht nachvollziehbar, wie kundenorientiert die eigene Organisation überhaupt ist. Andere Arbeiten zum Thema Kundenorientierung sehen ihre Aufgabe vor allem in der Etablierung einer kundenfokussierten Organisationskultur (Shah et al. 2006). Die Kultur einer Organisation ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg. Aber wie der Name schon sagt richtet sich Kundenorientierung eben am Kunden aus und (wieder!) nicht nur an der Organisation.

Die meisten englischsprachigen Autoren setzen Kundenorientierung mit Kundenerlebnis bzw. Customer Centricity mit Customer Experience gleich (vgl. beispielhaft Evans 2016 und die Ausführungen in Lamberti 2013). Dies bietet für das Management keinen erkennbaren Mehrwert. Customer Experience ist ein wichtiges Element der Kundenorientierung, aber eben auch nur eines. Andere Autoren reduzieren Kundenorientierung auf die Nutzung von Kundenerkenntnissen (Syam et al. 2005). Dieses Verständnis baut auf der Wissensorientierung auf. Ab Mitte der 1990er Jahre etablierte sich eine wissensbasierte Sicht auf Organisationen und das Primat des Wissens und des intellektuellen Kapitals als wichtigstes Potenzial einer Organisation wurde betont (Penrose 1995). Folglich sind das Wissen und die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden die primäre Quelle von Wettbewerbsvorteilen und Basis der Überlebensfähigkeit einer Organisation (Simon 1991, S. 125). Eine wissensbasierte Organisation transferiert das vorhandene Wissen und Können in Leistungen, die es gestatten, ihre Herausforderungen besser zu meistern (Bleicher 2004, S. 126). Übertragen auf das Customer Management wurde der Begriff „Market-based Learning“ eingeführt (Vorhies und Morgan 2005).

Wie bei der Kultur greift der alleinige Fokus auf die Wissensentwicklung einer Organisation zu kurz. In der Einleitung habe ich mehrmals von Kundenorientierung als Handwerk gesprochen. Das Verständnis von Kundenorientierung als ein Handwerk belegt, wie bei jedem Handwerk, welchen hohen Stellenwert Wissen hat. Aber es gibt noch andere Elemente, die es zu berücksichtigen gilt. Es bleibt festzuhalten, dass auf Basis der Wissensorientierung Kundeninformationen ein wichtiger Baustein der Kundenorientierung sind. Die reine Gewinnung von Kundeninformationen erlebe ich in der Praxis aber nicht als ausreichend für die Verbesserung der Kundenorientierung. Es gibt immer noch viele Organisationen, die keine hochwertige Kundenbefragung durchführen. Meine eigene Erfahrung zeigt – und dies wird in den meisten Gesprächen mit großer Frustration von vielen Marktforschern und Datenanalysten geteilt –, dass Kundeninformationen häufig nicht für Entscheidungen genutzt werden. Kundenorientierung hört eben nicht bei der Produktion von Erkenntnissen über den Kunden auf, sondern diese müssen im Anschluss für möglichst viele Entscheidungen in der Organisation genutzt werden. Dies ist ein Problem, das ich eingangs schon genannt hatte.

Darüber hinaus sehen manche Autoren Kundenorientierung als Äquivalent zu Customer Relationship Management (Witte 2001; Fader 2012). Hieraus ergibt sich auch kein wirklicher Mehrwert bzw. ist die Sinnhaftigkeit, zwei Begriffe für ein identisches Managementmodell zu verwenden, nicht nachvollziehbar. Darüber hinaus gibt es Ansätze, die Kundenorientierung durch mehrere Begriffe zu definieren versuchen, bspw. Total Experience, Customer Obsession oder Insight Engine (o. V. 2015, S. 3). Die Auswahl an Begriffen erscheint wahllos und die Begrifflichkeiten zum Teil angeeiflößend. Wer möchte schon besessen sein? Die Gefahr einer solchen kontinuierlichen Begriffswillkür soll am Beispiel der Begriffsdefinition von Kundenorientierung und Customer Obsession nach Towers dargestellt werden. Towers (2019) stellt die Unterschiede zwischen Kundenorientierung und Customer Obsession in einer Tabelle (vgl. Tab. 2.1) dar.

Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass die Abgrenzung eher erzwungen wurde. Welche Organisation hört nur auf das, was der Kunde sagt, ohne davon zu lernen? Auf Basis der Ausführungen von Towers ist aus meiner Sicht Kundenorientierung mit Customer Obsession gleichzusetzen. Die Tab. 2.1 zeigt eher die unterschiedlichen Zielsetzungen von Kundenorientierung auf. Kundenorientierung hat eine kurzfristige und eine langfristige Perspektive. Towers benutzt den Begriff Customer Obsession, um die langfristige von der kurzfristigen Perspektive der Kundenorientierung zu trennen. Zum einen erschwert dies das Verständnis, weil die langfristige Steigerung des Kundenwerts eine Begeisterung voraussetzt, und es bleibt unklar, warum eine Organisation Kunden nicht auch begeistern sollte, um langfristig den Kundenwert zu steigern.

Dieses Beispiel zeigt den zunehmenden Begriffs-Wirrwarr exemplarisch auf. Welcher wiederum zu einer steigenden Verwirrung bezüglich des Modells Kundenorientierung in der Praxis führt. Diese Entwicklung ist sicher nicht hilfreich, um Kundenorientierung in Organisationen erfolgreich zu etablieren.

Tab. 2.1 Unterschiede zwischen Kundenorientierung und Customer Obsession. (Quelle: Towers 2019)

Kundenorientierung	Customer Obsession
Hören, was der Kunde sagt	Testen und lernen mit dem Kunden
Die aktuellen Bedürfnisse des Kunden verstehen	Neue Bedürfnisse entwickeln und auf latenten Bedürfnissen aufbauen
Fokus auf Kundenbegeisterung	Fokus auf langfristige Steigerung des Kundenwerts
Besseres Angebot als der Wettbewerb anbieten	Neue Märkte mit weniger Wettbewerb erschließen
Kundenbegeisterung und Gewinn balancieren	Höchste Kundenbegeisterung erzielen und absichern, dass das Erlebnis schwer zu kopieren ist