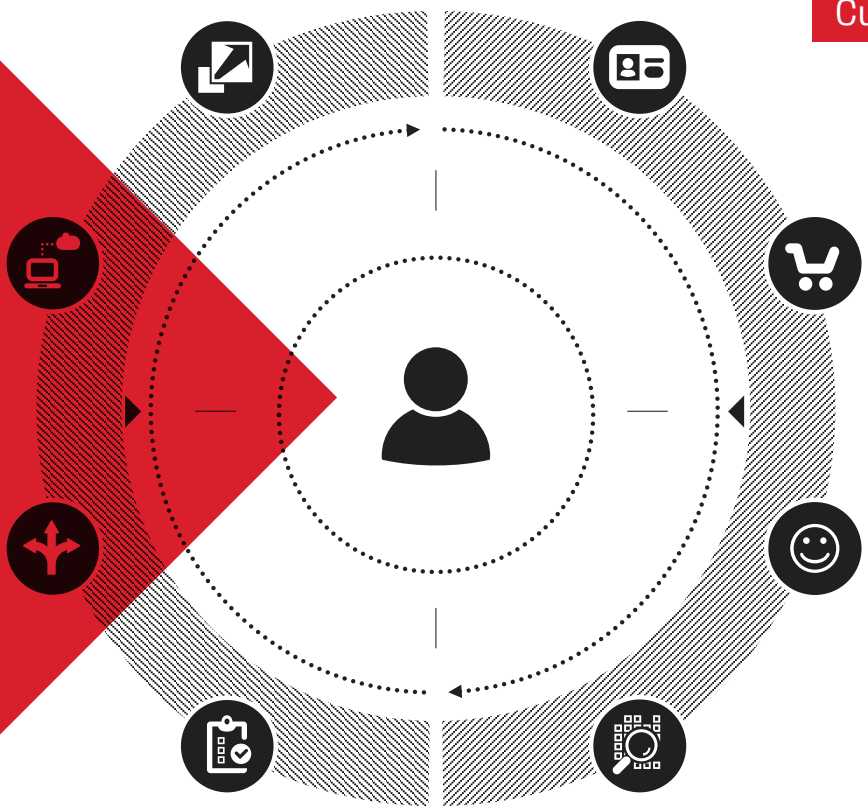
Customer Centricity



Den Kunden im Blick

Acht Erfolgsfaktoren für ein kundenzentriertes Geschäftsmodell

Porsche Consulting
Strategic Vision. Smart Implementation.

Vom Kunden her denken

Acht Erfolgsfaktoren für ein kundenzentriertes Geschäftsmodell

Erinnert sich noch irgendwer an die US-amerikanische Videothekenkette Blockbuster? 2008 sagte Jim Keyes, Vorstandschef des damals weltweit größten Videoverleihers: „Netflix ist bei uns nicht auf dem Radar, was ernsthaften Wettbewerb angeht." Zwei Jahre später war Blockbuster pleite. Keyes wird sich heute noch darüber ärgern, welches Angebot er im Jahr 2000 abgelehnt hat, und zwar Netflix für 50 Millionen US-Dollar zu übernehmen.

Netflix veränderte mit On-Demand-Video-Streaming die alte, analoge Welt des Filmverleihs. In atemberaubender Geschwindigkeit erleben wir branchenübergreifend die Erosion scheinbar unangreifbarer Geschäftsmodelle. Häufig wird der Technologiewandel als der Auslöser für Disruptionen dieser Art angeführt. Doch digitale Champions wie Netflix, Spotify oder Zalando, aber auch chinesische Technologiekonzerne wie Alibaba oder Tencent unterscheiden sich noch in einem anderen wichtigen Aspekt von TV-Sendern, Banken oder Bekleidungsgeschäften: Sie denken ihr Geschäftsmodell radikal vom Kunden her. Ein wesentlicher Faktor für den Wandel von Geschäftsmodellen ist die Customer Centricity – die Kundenzentrierung.

Porsche Consulting stellt hier die acht Erfolgsfaktoren eines kundenzentrierten Geschäftsmodells vor – damit die Transformation gelingt, bevor andere Disruptoren übernehmen können.

© Porsche Consulting

Abb. 1 Acht Erfolgsfaktoren

01 | Kunden kennen

Kunden-ID anstatt Produkt-ID

Nur wenige Unternehmen schaffen es, Kunden wirklich individuell zu bedienen. Produkte oder Rechnungen werden zwar stets mit Identifikationsnummern versehen, doch gelingt es meist nicht, im Dialog den Kunden zu identifizieren und persönlich zu beraten.

Kundenorientierte Unternehmen identifizieren Kunden dagegen über eine einzige ID, und zwar eine für den Kunden selbst. Erfolgreiche Unternehmen setzen hierzu Customer Relationship Management (CRM-)Systeme in Verbindung mit Loyalitätsprogrammen (z. B. Miles & More) oder Bezahldiensten (z. B. PayPal oder Apple Pay) ein. Sie bauen Portale auf, in denen sie Kundenmeinungen erfassen und in Echtzeit bearbeiten. Sie stärken die Bindung über Communities und ermuntern ihre Kunden sogar, selbst neue Produkte zu entwerfen.

Unternehmen erhalten auf diese Weise fortlaufend wertvolle Informationen über ihre Kunden und können ihnen somit gezielt maßgeschneiderte Lösungen anbieten – und zwar genau dann, wenn sie diese gerade brauchen. Aus der klassischen Kunde-Produkt-Beziehung entwickelt sich eine durchgängige Kundenbegleitung in einem umfassenden/einzigen Ökosystem.

02 | Vertriebswege integrieren

Der Kunde entscheidet im Omnikanal

Vertriebs- und Marketingabteilungen folgen oft einem gängigen Vorgehen: Kundenpersonas werden erstellt und Customer Journeys zur Gestaltung von Vertriebswegen definiert. Das Problem: Kunden wollen sich einfach nicht an die vorgeschriebenen Wege im Verkaufsprozess halten. Sie möchten selbst entscheiden, wann sie sich wo informieren, wie und bei wem sie einkaufen. In einem Omni-Kanal-Vertriebsmodell gibt es unendlich viele Wege sich zu informieren, Leistungen zu erwerben und zu nutzen. Fest steht: der Kunde muss seinen Weg steuern können – nicht der Anbieter diesen rigide vorgeben.

Ein kundenzentrierter Vertrieb integriert drei Vertriebskanäle nahtlos: Online, stationär sowie die Vertriebswege im Internet of Things – beispielsweise mobile Endgeräte, Fahrzeuge oder Smart Wearables. Kunden wollen jederzeit und überall ad-hoc interagieren, Informationen finden und Leistungen erwerben. Aus ihrer Sicht ist dies längst Standard.

Wie entwickeln Unternehmen aber ein solch flexibles Vertriebsmodell? Zum Beispiel mit einer Anwendung, die eine Übersicht zu den Wegen der Kunden durch sämtliche Kanälen bietet – und das in Echtzeit. So lassen sich stetige Reviews und unmittelbare Optimierungen im Omni-Kanal-Vertrieb vornehmen. Damit stellen sie sicher, dass Kunden an allen Kontaktpunkten gleich gut bedient werden: von der Informationssuche über den Kaufabschluss bis hin zum Support.

03 | Erlebnisse schaffen

Ein Ökosystem mit Erlebnissen nach Maß

Die Gestaltung eines Leistungsportfolios wird zu oft noch zu produktzentriert und nach den herkömmlichen Vertriebsschritten, dem Presales, Verkauf und Aftersales, unterteilt. Die Organisationen müssen ihr Leistungsspektrum aber konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

Ein erster wichtiger Schritt ist die Kenntnis, welcher Kunde in welcher Situation welche Bedürfnisse hat. Und daraus ergibt sich ein vollkommen anderes Segmentierungsergebnis, da Kunden nicht nur nach Einkommen oder Wohnort, sondern auch nach Lifestyle, Gefühlen und Lebenslagen verstanden werden. Die Unternehmen können nun ein Produkt- oder Serviceerlebnis nach Maß schaffen, das perfekt zum einzelnen Kunden passt. Ziel ist es, Leistungen für sämtliche Kundenbedürfnisse durch ein Kundenökosystem anzubieten.

Wenn Unternehmen nicht alle Leistungen selbst erbringen können, nehmen sie externe Kooperationspartner mit in das Ökosystem auf. Es geht nicht darum, dem Kunden möglichst nur die hauseigenen Produkte zu verkaufen, sondern um ein Gesamtpaket, das dem Kunden einen überlegenen Mehrwert bietet und ihn möglichst stark bindet.

04 | Daten nutzen

Wissen, was als Nächstes kommt

Der Schlüssel zum Verständnis von Kundenbedürfnissen sind Daten. Studien zeigen: Organisationen verwalten Ber-

ge an Daten, nutzen sie aber kaum. Als Ursachen werden ungenügend strukturierte Daten, mangelnde Einverständniserklärungen zur Nutzung von Kundendaten, fehlende datenanalytische Kompetenzen, Mängel in der Infrastruktur oder die fehlende Verankerung in der Unternehmensstrategie angeführt. Wer seine Kunden kennen will, braucht eine vollständige und zusammenhängende Sicht auf die Kundendaten. Das Thema muss als ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden. Alle verfügbaren Kundendaten müssen immer auf die jeweilige Kunden-ID zurückführbar sein. Ein automatisches Consent-Management stellt derweil sicher, dass sich alle an die Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) halten. Ein strukturierter und automatisierter Prozess von der Datenerhebung, -aufbereitung, -bereinigung, und -analyse bis hin zur Maßnahmenableitung stellt den Ziel-Reifegrad einer kundendatenzentrierten Organisation dar.

Das optimale Ergebnis: Jedes Mal, wenn ein Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt, können datengetriebene Entscheidungen getroffen werden. Welche Handlung ist jetzt angebracht (next best action)? Was könnte man dem Kunden als Nächstes anbieten (next best offer)? Im Idealfall werden smarte Entscheidungen prädiktiv getroffen, noch bevor der Kunde diese überhaupt anfragt.

05 | Auf Ergebnisse ausrichten

Fokus auf das Wesentliche

Viele Unternehmen sind extrem auf Prozessmonitoring und -optimierung fokussiert. Das ist auch kein Wunder: Viele Manager greifen gerne zu schnell wirksamen Effizienzstellhebeln, um kurzfristig die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Hinzu kommt das Mantra des „Volumen-Push“: Absatz- und Umsatzzahlen müssen bei zeitgleich kontinuierlichen Effizienzverbesserungen zunehmen.

Doch was nutzen durchgängig gemessene und optimierte Prozesse, wenn der Output keinen überlegenen Kundenmehrwert stiftet? Unternehmen tun also gut daran, sich sowohl auf ihre Prozesse als auch auf den Output für den Kunden zu konzentrieren. Die Minimierung von Prozessstandards, die keinen Mehrwert stiften, setzt Ressourcen frei. Diese können wiederum für kundenrelevante Initiativen eingesetzt werden. Die Reduktion von Gremienstrukturen auf das Wesentliche ermöglicht schnelle und zielgerichtete Entscheidungswege. Die Intensität und Häufigkeit von Kontrolle und Steuerung muss sich insbesondere nach der Leistung der Geschäftsbereiche und Produktteams richten.

06 | Agil agieren

Interdisziplinäre Teams mit durchgängiger Verantwortung

Viele größere Unternehmen am Markt sind nach stark spezialisierten Abteilungen strukturiert. Durch Bereichs- und Abteilungsdenken entstehen Silos, vor Kunden findet kein einheitlicher Auftritt statt. Nicht selten gibt es gleich mehrere Kunden-IDs, Online-Shops, mobile Applikationen oder redundante Produkte und Services.

Wer seine Organisation entlang der Kundenbedürfnisse ausrichten will, braucht Teams, die zum einen über das Operative selbst entscheiden dürfen, gleichzeitig aber in eine querfunktionale Steuerung eingebunden sind. Mitarbeiter wechseln zeitweise in interdisziplinäre Projektteams mit Experten aus anderen Fachbereichen. Dort arbeiten sie an konkreten Produkten oder Services. Der Vorteil: Sie entwickeln sehr schnell funktionsfähige Pilotlösungen und stabilisieren und erweitern sie in iterativen Entwicklungsschritten, sogenannten Sprints.

Entscheidend ist: Selbststeuernde Produktteams müssen für Budgets sowie für Gewinn und Verlust verantwortlich sein. Hierzu muss eine Verrechnungslogik entwickelt werden, um Finanzströme anteilig mit den Profit-/Loss- und Costcentern zu verrechnen. Beim Aufbau einer solchen Produktorganisation gilt es, nach wie vor rein operative Tätigkeiten in Form klassischer Abteilungsarbeit abzusichern. Die Balance zwischen Projekt- und Liniengeschäft muss zentral orchestriert werden.

07 | IT erneuern

Skalierbare und performante IT schlägt Bestandssysteme

Viele Unternehmen erweitern ständig ihre IT-Infrastruktur, halten aber gleichzeitig an ihren Bestandssystemen fest. Auf diese Weise wird alles immer komplexer und ist häufig kaum noch beherrschbar. Experten sprechen von „Systemmonolithen“ – für Unternehmen bedeuten sie ein hohes Risiko, denn die Organisation ist von ihrem Funktionieren abhängig. Was Unternehmen dagegen brauchen, ist eine jederzeit skalierbare und performante IT-Landschaft. Eine, in der sie sämtliche Da-

ten und Anwendungen quer über alle Funktionen und Vertriebsstufen miteinander vernetzen können. Im Idealfall im laufenden Betrieb, besonders nutzerfreundlich und mit Echtzeitdaten. Sie brauchen professionelle Systemlösungen, die schnittstellen-, update- und upgradefähig sind.

Und die gibt es tatsächlich: Daten- und Analytics-Plattformen in Form von Cloud-Lösungen können diese Anforderungen abbilden. Zugleich ermöglichen solche IT-Infrastrukturen eine einfache Systemanbindung von Kundenökosystem-Partnern.

08 | Unternehmertum fördern

Mitarbeiter gestalten die Transformation

Sind die Schritte 1 bis 7 geschafft, heißt das noch nicht, dass ein Unternehmen jetzt am Ziel wäre. Auch die Mitarbeiter, Führungskräfte und andere Stakeholder müssen veränderungsbereit sein, um die Transformation zu meistern. Unternehmen stecken dabei viel Geld in Change-Management-Programme, die in einer Vielzahl aller Fälle scheitern.

Porsche Consulting hat Erfolgsfaktoren identifiziert, um erfolgreich Change-Management-Initiativen durchzuführen (Artikel: „Neun Empfehlungen im Change Management“[1]) und eine Transformationskultur nachhaltig zu etablieren (Artikel: „The success formula of winning corporate transformations“[2]). Im Wesentlichen müssen die Mitarbeiter zu den Gestaltern des Wandels gemacht werden.

Wichtig ist, die Balance zwischen Koordination, Steuerung und Kreativität zu finden. Zuerst muss durch strategische Leitplanken und eine Transformations-Roadmap die Neuausrichtung klar sein und sichergestellt werden. Ist ein Mindestmaß an Vorgaben gesetzt, liegt die Operationalisierung der Transformation in den Händen der Mitarbeiter. Dies erfordert ein Höchstmaß an Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Risikobereitschaft und, wo erforderlich, den Eingriff durch Führungskräfte. Die Mitarbeiter agieren quasi als Unternehmer und erhalten auch auf Arbeitsebene Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Die Projektteams berichten nicht routinemäßig in Steuerkreisen, sondern stellen ereignisbasiert ihre Projekte in Pitches vor, auch vor der Unternehmensleitung. Schlüsselmitarbeiter fungieren als Multiplikatoren, berichten Kollegen von ihren Projekten – und begeistern sie im Bestfall. Es geht darum, die Belegschaft selbst zu Gestaltern des Wandels zu machen.

Fazit

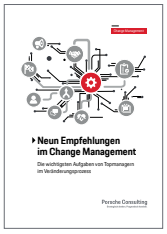
- Disruptive Geschäftsmodelle, die derzeit gesamte Industrien verändern, sind nahezu immer kundenzentriert.
- Neue Player setzen auf direkten Kundenkontakt. Sie halten die Verbindung über Servicemodelle, die ihnen zudem dauerhafte Erträge sichern.
- Vor allem betten sie den Konsumenten in mächtige Ökosysteme ein, die diese dann möglichst nicht mehr verlassen sollen.
- Der Handlungsbedarf steigt, um im Wettbewerb als kundenzentriertes Unternehmen herauszuragen.

Die Erfolgsfaktoren eines kundenzentrierten Geschäftsmodells sind identifiziert: Kunden müssen individuell bedient und erkannt werden – und zwar durch eine einzige überall gültige Kunden ID. Welchen Weg Kunden durch die Vertriebskanäle nehmen, muss durch sie selbst definierbar sein. Das Leistungsangebot leitet sich von Kundenbedürfnissen und nicht von Abteilungsstrukturen ab. Bessere Entscheidungen können datenbasiert und unterstützt durch eine performante IT getroffen werden. Steuerung und Erfolgsmessung müssen stets den Kundenmehrwert im Fokus haben. Die Etablierung agiler und querfunktionaler Teams schafft kundenzentrierte Keimzellen, die gepaart mit mehr Entscheidungskompetenzen die Transformation im Unternehmen treiben und verankern.

1 https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/02_Erfolge/erfolgsgeschichten_leistungsangebot/files/de/180306_07_SAP_Change-Management-lowres.pdf

2 https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/01_Leistungen/Themenkompetenz/Unternehmensentwicklung/20181031_The_success_formula_of_winning_A_Porsche_Consulting_Paper__C__2018.pdf

Mehr zum Thema



Neun Empfehlungen im Change Management

The success formula of winning corporate transformations

Autoren

David Blecher
Partner
david.blecher@porsche.de

Kontakt
T: +49 170 911 3874

Alexander Frieser
Senior Berater
alexander.frieser@porsche.de

Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH wurde 1994 gegründet, beschäftigt heute 550 Mitarbeiter und zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland (Lünendonk-Analyse). Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bietigheim-Bissingen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Das weltweit agierende Unternehmen hat Standorte in Stuttgart, Hamburg, München und Berlin sowie Mailand, São Paulo, Atlanta, Belmont (Silicon Valley) und Shanghai. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln" unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

Wir denken strategisch und handeln pragmatisch.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern. Als Berater nehmen wir jede Aufgabe sportlich. Fairplay ist uns wichtig. Und wir geben uns mit dem Erreichten niemals zufrieden. Wir wollen stets noch etwas besser werden. Dabei hilft uns unsere Unabhängigkeit. Sie gibt uns genügend Spielraum auch für ungewöhnliche Lösungen.

Porsche Consulting
Stuttgart | Hamburg | München| Berlin | Mailand | São Paulo | Atlanta | Belmont | Shanghai

© Porsche Consulting 2019

www.porsche-consulting.com