

Betriebs- wirtschaftslehre

Marketing

Customer Centricity

Prof. Dr. Andreas Mann / Sven Kilian, M.Sc. / Ann-Catrin Pristl, M.Sc., Kassel

Customer Centricity ist keine neue Bezeichnung für die altbekannte Kundenorientierung von Unternehmen. Sowohl das Konzept als auch das Instrumentarium unterscheiden sich stark.

1. Einführung

Integratives Konzept

Customer Centricity ist seit einiger Zeit ein Buzz Word in der Marketingwissenschaft und -praxis. Allerdings hat sich noch kein einheitliches Verständnis zu dem Konzept herausgebildet, das die **Kunden ins Zentrum aller unternehmerischen Überlegungen und Handlungen** stellt. Während Customer Centricity von einigen als eine Strategie gesehen wird, die sich an den aktuellen und künftigen Kundenbedürfnissen ausrichtet, um den Gewinn und die Rentabilität von Unternehmen zu verbessern (vgl. Fader, S. 39), sehen andere darin vor allem einen Prozess zur Kundenevaluierung und Kundenbindung (vgl. Rust/Moorman/Bhalla, S. 97). Für wieder andere sind die organisationalen Fähigkeiten einer konsequenten Outside-in-Perspektive das wesentliche Kennzeichen der Customer Centricity (vgl. Day/Moorman, S. 4).

Die Fokussierung auf die einzelnen Bereiche erschwert das Verständnis des Customer-Centricity-Konzepts. Deshalb werden die verschiedenen Sichtweisen hier in ein Gesamtkonzept integriert, das die wesentlichen Grundlagen und Anforderungen sowie wichtige Bestandteile und Instrumente der Customer Centricity im Unternehmen umfasst.

2. Abgrenzung zur Kundenorientierung

Besonderheiten

Customer Centricity wird oft mit Kundenorientierung gleichgesetzt, weil sich beide Konzepte an den **Kundenbedürfnissen und -wünschen** als zentralem Element ausrichten. Die beiden Konzepte unterscheiden sich jedoch in einigen Punkten.

- Das klassische Konzept der **Kundenorientierung** nimmt vornehmlich die **Sichtweise von Anbietern** ein und umfasst Instrumente, Methoden und Maßnahmen, damit sich die Konsumenten für die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen entscheiden. Hier sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen die Quelle des Unternehmenserfolgs.
- Bei der **Customer Centricity** steht hingegen die **Sichtweise der Kunden** im Mittelpunkt. Kunden werden als wichtige Akteure einer gemeinsamen Wertschöpfung gesehen und nicht nur als Verwender von Waren, womit sich ein völlig anderer Ansatz bei der Kundenorientierung ergibt, bei dem die Kunden die Quelle des Erfolgs sind.

3. Human-Centered Approach

Design Thinking

Eine weitere Grundlage der Customer Centricity ist der Human-Centered Approach. Er stellt bei Marketingaktivitäten die menschlichen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Handlungsweisen der Nutzer in den Vordergrund. Dieser Ansatz stammt aus dem Design Thinking und bezieht sich nicht nur auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, sondern insbesondere auch auf die Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Anbietern und Konsumenten, welche die Erlebnisse und Erfahrungen von Kunden und somit ihr Kaufverhalten erheblich beeinflussen (vgl. Norman, S. 7 ff.). Damit ist die **kunden- und erlebnisorientierte Gestaltung der Interaktions- und Kommunikationsprozesse** eine ebenso wichtige Aufgabe bei der Customer Centricity wie das nutzer-orientierte Design der Produkte und Dienstleistungen.

**Der Nutzen
für den Anwender**

4. Service Dominant Logic

Bei der Konzeption und Gestaltung von Produkten steht damit vor allem der Anwendungsnutzen im Mittelpunkt. Nach der Service Dominant Logic (SDL) haben Produkte keinen inhärenten, also eingebauten oder eingearbeiteten Nutzen. Der Kunde erlebt den Nutzen erst, wenn er das Produkt verwendet. Das hängt davon ab, ob er auch in der Lage ist und das Wissen hat, es anzuwenden (vgl. Lusch/Vargo, S. 84 ff.). Das Anwendungs-Know-how wird wiederum von den Erfahrungen und Hinweisen anderer Nutzer beeinflusst, die beispielsweise entsprechende Informationen in sozialen Medien teilen. Weil diese Fähigkeiten und das Wissen, wie man das Produkt anwendet, bei den einzelnen Nutzern zum Teil sehr unterschiedlich sind, ist der Anwendungsnutzen standardisierter Produkte nicht immer hoch.

**Individualisierte
Produkte**

Individualisierte Produkte, die an die jeweiligen Erfahrungen und das Wissen der Nutzer angepasst sind, bieten einen höheren Nutzen. Dabei muss es sich jedoch nicht um Unikate handeln. So lassen sich durch **Mass Customization**, bei der Produkte aus mehreren standardisierten Modulen bestehen, durch deren Kombinationen vielfältige Produktvarianten erzeugen. Sie decken oft ein Spektrum unterschiedlicher Bedürfnisse bei den Nutzern ab (vgl. Peppers/Rogers, S. 333 ff.).

Zusatzleistungen

Auch zusätzliche Informationen, Kommunikationsmaßnahmen und zusätzlicher Support erhöhen den Nutzen, wobei diese Serviceleistungen nicht vom Anbieter erbracht werden müssen. Sie können häufig besser und günstiger durch spezialisierte Kooperationspartner oder auch erfahrene Kunden erfolgen, die sich etwa in Communities of Practice engagieren.

**Leistungsfähiges
Eco-System**

Entscheidend ist, dass ein leistungsfähiges Eco-System geboten wird, das die gemeinsame Wertschöpfung und den Nutzen für den Kunden fördert.

Frage 1: Wodurch unterscheiden sich Customer Centricity und klassische Kundenorientierung?

**Richtige
Bedürfnisermittlung**

5. Jobs-to-be-Done-Ansatz

Um Nutzen für den Kunden zu schaffen, müssen seine Bedürfnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ermittelt werden. Die klassische Marktforschung, bei der Konsumenten befragt werden, führt nicht immer zu klaren Erkenntnissen, wie Produkte und Dienstleistungen sowie Informationen und Kommunikation gestalten werden müssen. Das gilt vor allem für Innovationen, mit denen die Befragten noch keine Erfahrungen gemacht haben. Die erhobenen Daten sind oft diffus und vage. Moderne Data-Science-Verfahren, bei denen in Echtzeit große Datenmengen zum Kaufverhalten anfallen, zeigen zwar viele Korrelationen auf, aber nur selten die eigentlichen Kausalzusammenhänge. So lässt sich etwa ermitteln, dass Personen eines bestimmten Alters oder Geschlechts bestimmte Produkte oder Dienstleistungen häufiger nutzen als andere Personengruppen. Was die Gründe dafür sind, bleibt jedoch oft im Dunkeln oder wird nicht eindeutig geklärt.

Aufgabenerfüllung

Hier hilft der Jobs-to-be-Done-Ansatz (JTBD). Dabei wird davon ausgegangen, dass Produkte und Dienstleistungen genutzt werden, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen (vgl. Christensen et al., S. 48 ff.), wobei **soziale und/oder emotionale Aufgabenbereiche** durchaus wichtiger sein können als **funktionale Aufgaben**. Da Aufgaben in einem bestimmten Kontext auftreten, muss er bei der Analyse des Nutzungsverhaltens und der Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie bei der Kommunikation und Information berücksichtigt werden. Es geht also um die Frage, wie Kunden bestimmte Aufgaben bewältigen und was sie mit dem Produkt oder der Dienstleistung in einer bestimmten Situation erreichen wollen, und wie man sie dabei unterstützen kann, die Aufgabe schneller, einfacher, besser, günstiger und auf freudvollere Weise zu erledigen.

Die Aufgaben verändern sich kaum — anders hingegen die Lösungen. So hat sich „Musikhören“ in den letzten hundert Jahren wenig verändert, während sich die Technologien, die dies ermöglichen, erheblich gewandelt haben — vom Grammophon über Schallplatten, Musikkassetten und CDs bis zum Streaming.

**Klassifizierung
der Aufgaben**

Es ist sinnvoll, die vielen denkbaren Aufgaben zunächst zu klassifizieren, um die Komplexität zu reduzieren. Durch die Aufteilung der Gesamtaufgabe in aufeinanderfolgende Teilaufgaben, lässt sich der Prozess der Aufgabenerfüllung gut nachvollziehen (vgl.

Kalmbach, S. 21 ff.). Zugleich liefern die einzelnen Teilaufgaben oft schon hilfreiche Hinweise auf innovative und fortschrittliche Lösungsmöglichkeiten. Damit sind sie eine wichtige Grundlage dafür, dass für den Nutzer Werte geschaffen werden, was durch eine Value Proposition Canvas gefördert werden soll.

Frage 2: Welche Arten von Kundenaufgaben gibt es?

6. Value Proposition Canvas

Werte schaffen und beurteilen

Die Value Proposition Canvas ist ein Instrument, um die Werte zu strukturieren und sichtbar zu machen, die ein Anbieter für den Nachfrager schafft. Dabei wird beider Sicht auf die Werte verglichen. Als Wert gilt üblicherweise das Verhältnis des vom Kunden wahrgenommenen Nutzens zu seinen Aufwendungen. Es sollte mindestens eins betragen. Bei den Aufwendungen handelt es sich nicht nur um den Kauf- oder Nutzungspreis, sondern um sämtliche Aufwendungen des Kunden aufgrund der Anschaffung, Nutzung und Entsorgung der erworbenen Leistung (z.B. die aufgewendete Zeit, mentale Belastungen und physische Anstrengungen).

Gewinne und Probleme des Kunden

Die Sicht des Kunden wird im **Kundenprofil** berücksichtigt. Es umfasst seine Aufgaben und die damit verbundenen Probleme sowie den Gewinn oder den Fortschritt, der durch die Erledigung der Aufgaben erzielt werden soll (vgl. Osterwalder et al., S. 9 ff.). Zunächst sind vor allem die Kernaufgaben relevant (vgl. Kalmbach, S. 110). Zu den Problemen gehören alle Barrieren, Risiken und Nachteile, die aus Kundensicht vor, während und nach der Aufgabenerfüllung mit ihnen verbunden sind. Dazu zählen etwa unerwünschte soziale und emotionale Nebenwirkungen wie ein vermeintlich schlechter Eindruck, den das soziale Umfeld (z.B. Peer Groups) gewinnt, oder auch eine schlechte Stimmung auf Seiten des Kunden. Kundengewinne sind alle konkreten Erwartungen des Kunden an ein Produkt, an eine Dienstleistung, an Informationen oder die Kommunikation, die erfüllt werden sollten, damit überhaupt von einem Mittel zur Aufgabenerledigung gesprochen werden kann. Daneben gibt es unerwartete Gewinne aufgrund latenter Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, die von diesen jedoch nicht artikuliert werden, weil sie ihnen nicht bewusst sind.

Wertangebote

Dem Kundenprofil wird die **Value Map** gegenübergestellt (Abb. 1). Sie umfasst die Produkte und Dienstleistungen sowie alle Leistungen des Anbieters, die den Kunden bei der Entscheidungsfindung unterstützen und einen Wert für ihn schaffen sollen (vgl. Osterwalder et al., S. 29 ff.). Dabei wird überprüft, ob diese Wertangebote die zuvor als relevant ermittelten Probleme und die offenkundigen und latenten Kundenerwartungen erfüllen können, um eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den angebotenen Leistungen in der Value Map mit den Problemen und Gewinnerwartungen beim Kundenprofil zu erzielen. Da die Profile unterschiedlich sind, empfiehlt es sich, die Kunden in verschiedene Segmente einzuteilen.

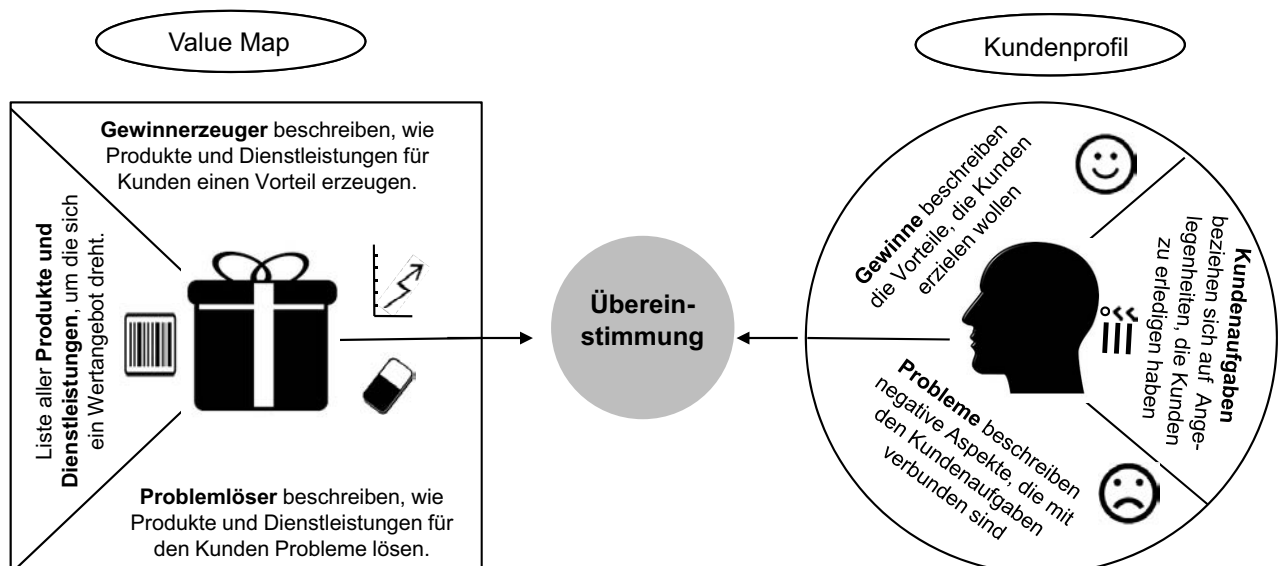


Abb. 1: Value Proposition Canvas (in Anlehnung an Osterwalder et al., S. 8 f.)

Frage 3: Wie hängen Kundenprofile und Value Maps zusammen?**Stereotype
Repräsentanten****7. Personas zur Kundenbeschreibung**

Um sich besser in die verschiedenen Kundensegmente hineinversetzen zu können, bieten sich Personas an. Es sind stereotype Repräsentanten einer Kunden-/Zielgruppe. Im Gegensatz zur eher nüchternen Beschreibung von Kunden-/Zielgruppen, vermitteln Personas eine recht plastische Vorstellung von den Nachfragern. Denn Personas beschreiben nicht nur soziodemografische Merkmale, Einstellungen, Werte/Lebensziele, Persönlichkeitsstrukturen und den Lifestyle der Nachfrager, sondern versuchen auch, diese so erlebbar zu machen, dass ihr Kauf- und Nutzungsverhalten verstanden wird. Personas erhalten einen Namen, werden mit Fotos versehen, und es werden ihre konkreten Probleme als Kunden, ihre Gewinnerwartungen und ihr aktuelles Vorgehen bei der Erledigung ihrer Aufgaben beschrieben (vgl. Revella, S. 8 f.).

**Analyse der
Customer Journey****8. Customer Journey Mapping**

Zudem wird versucht, den Kaufentscheidungs- und Nutzungsprozess des Kunden durch die Analyse seiner Customer Journey besser zu verstehen, wobei die einzelnen Prozessphasen sichtbar gemacht und das Verhalten verschiedener Personas in diesen Phasen beschrieben werden.

Touchpoints

Für die Erstellung einer solchen Customer Journey Map ist es notwendig, den einzelnen Phasen diejenigen Kontaktpunkte zuzuordnen, die von den Personas bei bestimmten Anlässen (z.B. bei Kaufentscheidungen, Nutzung des Kundendienstes oder Beschwerden) üblicherweise genutzt werden und die Einfluss auf den weiteren Informations- und Nutzungsprozess haben. Dabei muss ermittelt werden, wie häufig Touchpoints berührt werden und welche Ziele und Erwartungen damit verbunden sind. Zudem muss die Gestaltung des Touchpoints aus emotionaler und kognitiver Perspektive bewertet werden (vgl. Clatworthy, S. 171 f.). Da es sich um sämtliche Kontaktpunkte handelt, mit denen die Kaufinteressenten direkt oder indirekt in Berührung kommen, sollten sie danach eingeteilt werden, in welchem Maße der Anbieter die Touchpoints beeinflussen kann.

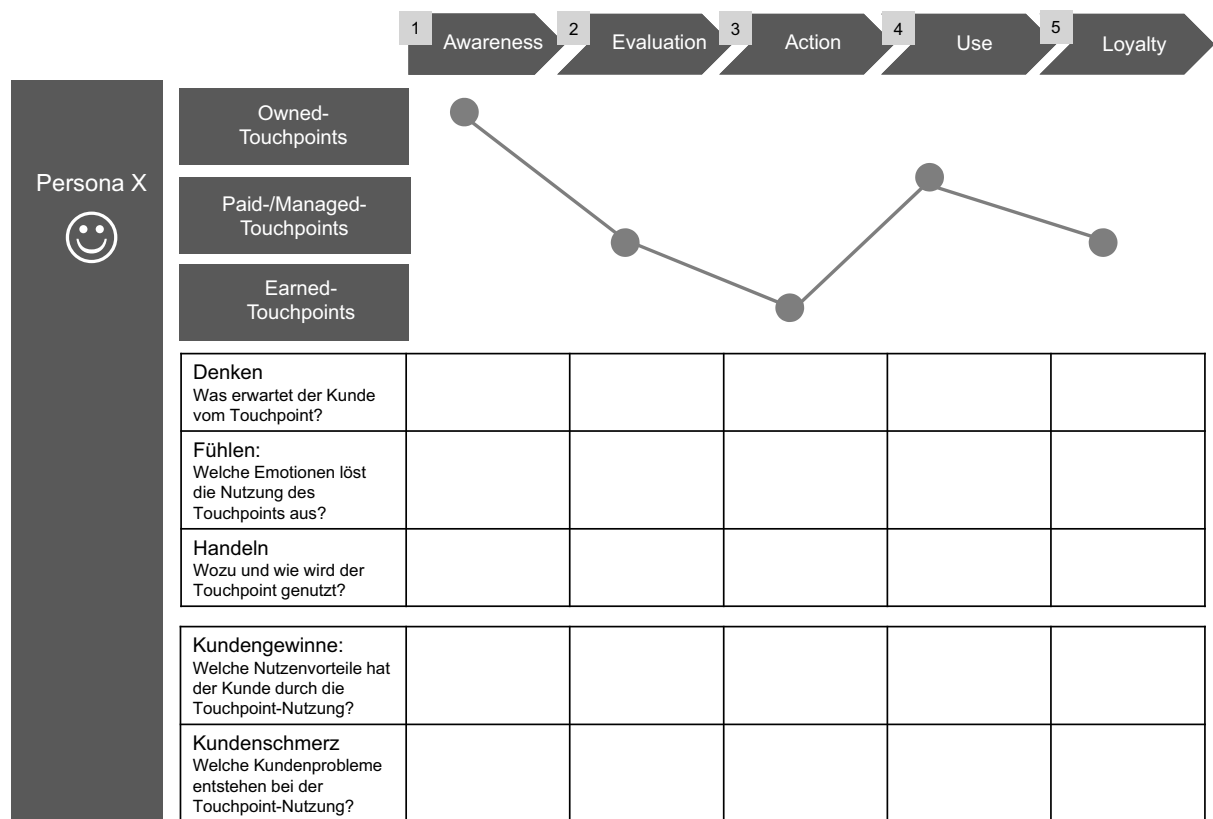


Abb. 2: Customer Journey Mapping

Owned-, Managed-/Paid- and Earned-Touchpoints

So gibt es neben den Owned-Touchpoints, deren Gestaltung und Einsatz vom Anbieter weitgehend selbständig bestimmt wird (z.B. Webseiten, Prospekte, E-Mail-Newsletter), auch Managed- bzw. Paid-Touchpoints (vgl. Esch/Kochann, S. 66). Diese werden zwar von Dritten betrieben, ihre Nutzung wird jedoch vom Anbieter bezahlt und kann zu einem gewissen Grad von ihm gestaltet werden (z.B. Affiliator-Webseiten, Radio- oder TV-Werbepots). Am geringsten ist der Einfluss bei den Earned-Touchpoints, die ebenfalls von Dritten eingerichtet werden, jedoch nicht unmittelbar vom Anbieter beeinflusst werden können (z.B. Posts auf unabhängigen Bewertungsportalen).

Abb. 2 zeigt eine Schablone zum Customer-Journey-Mapping und zur Touchpoint-Evaluierung.

Customer Experience

Bei der Bewertung der Touchpoint-Gestaltung steht die Customer Experience (Kunden-erlebnis) im Mittelpunkt. Auf immer mehr Märkten rückt sie in den Vordergrund. Das gilt nicht nur für das klassische Entertainment, also den künstlerischen und kulturellen Bereich, sondern zunehmend auch bei industriellen Produkten und bei Dienstleistungen, die sich damit immer weiter in Richtung **Erlebnisökonomie** entwickeln. Die Abnehmer orientieren sich verstärkt an Wissensbereicherung und emotionalen Momenten. Produkte und Dienstleistungen sollen ihnen neue Erkenntnisse, nachhaltige Erinnerungen und Sinnstiftendes liefern und damit ihr Leben verbessern (vgl. Pine II/Gilmore, S. 32 f.). Es sind also **Erlebnisse**, die für Kunden von besonderem Wert sind (vgl. Clatworthy, S. 8 ff.). Dabei werden die gewünschten Makroerlebnisse (z.B. eine Urlaubsreise) durch eine Vielzahl von Mikroerlebnissen (z.B. Check-in im Hotel) im Rahmen der Customer Journey beeinflusst (vgl. Rossman/Duerden, S. 10). Deshalb ist die Analyse der Touchpoints im Hinblick auf die Customer Experience so bedeutsam, und es sind systematische Befragungen qualitativer und quantitativer Art sowie die Beobachtung der Touchpoint-Nutzer erforderlich (vgl. Esch/Kochann, S. 99 ff.).

Erfahrungsorientierte Bewertung

Bei der erfahrungsorientierten Bewertung geht es im Wesentlichen um die **Kundenzufriedenheit mit den Touchpoints**, ob die Erwartungen der Kunden mit den konkreten Erfahrungen übereinstimmen, oder ob die Erwartungen unter- oder übererfüllt werden. Bei **Untererfüllung** entsteht Unzufriedenheit, die dazu führen kann, dass weitere Owned- und Managed-Touchpoints nicht mehr genutzt werden. **Übererfüllung** kann Begeisterung auslösen und dafür sorgen, dass der Anbieter künftig präferiert wird. Werden die Erwartungen **einfach nur erfüllt**, wird die Customer Journey zwar nicht abgebrochen, die Touchpoints lösen aber keine Präferenz aus.

Erlebnisorientierte Bewertung

Bei der erlebnisorientierten Bewertung der Touchpoints geht es um die **Emotionen**, die sie auslösen, wie stark sie sind und ob sie positiv oder negativ beurteilt werden. Gefühle haben einen starken Einfluss auf Kaufentscheidungen, sie sollten daher bei der **Bewertung von Gains und Pains** berücksichtigt werden. Gains entstehen durch Begeisterung und generell durch positive Gefühle, Pains durch Unzufriedenheit und Frustration sowie andere negative Gefühle. Pains sollten möglichst schnell beseitigt, Gains hingegen aufrechterhalten werden. Sie erfordern eine entsprechende Gestaltung der Touchpoints.

Ein wichtiger Punkt ist auch die **organisatorische Zuständigkeit** für die Gestaltung und das Monitoring der besonders relevanten Touchpoints.

Frage 4: Was versteht man unter einer Customer Journey?

Gegenseitige Integration**9. Kundenorientierte Organisationsstruktur**

Grundsätzlich ist eine Organisationsstruktur sinnvoll, bei der die Wertschöpfungsaktivitäten an verschiedenen Kunden(-gruppen) ausgerichtet sind. Sie sollte zudem offene Schnittstellen aufweisen, um den Kunden in die Unternehmensprozesse und den Anbieter in dessen (Anwendungs-)Prozesse zu integrieren.

Co-Creation

Um neue und bedeutende Erfahrungen und nachhaltige emotionale Erlebnisse bei den Kunden hervorzurufen, bieten sich Co-Creation-Ansätze an, die solche offenen Organisationsstrukturen und -prozesse erfordern. Der Anbieter kann allein keine Erlebnisse schaffen, dazu bedarf es auch des Kunden. Der Anbieter kann nur die Rahmenbedingungen setzen, die zur Erlebnisschaffung erforderlich sind (vgl. Prahalad/Ramaswamy, S. 11). Dabei sind oft Kooperationen mit spezialisierten Partnern sinnvoll, die das Eco-System zu einem Erlebnisnetzwerks erweitern.

10. Customer Value to the firm

Customer Centricity soll nicht nur dazu beitragen, Produkte und Dienstleistungen sowie Touchpoints, Kommunikations-, Interaktions- und Integrationsprozesse zu schaffen, die hohen Wert für den Kunden haben. All dies muss auch für den Anbieter von Wert sein.

Bei der klassischen Angebots-/Produktzentrierung wird versucht, möglichst viele Kunden für die angebotenen Leistungen zu gewinnen und einen möglichst hohen Marktanteil zu erzielen. Sind Produkte und Dienstleistungen nicht profitabel, werden sie nicht mehr angeboten. Bei der Kundenzentrierung geht es hingegen darum, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu befriedigen, damit diese bei ihren Kaufentscheidungen und Ausgaben stets oder möglichst oft den Anbieter bevorzugen.

Share of Wallet

Der Kunde soll einen möglichst großen Teil seiner Ausgaben in einem Bedarfsbereich (Share of Wallet) für die Angebote des Unternehmens verwenden. Dadurch erhöht sich insgesamt der Wert der Kundenbeziehung. Das kann auch dann der Fall sein, wenn einzelne Verkäufe an den Kunden für sich gesehen nicht profitabel sind (vgl. Peppers/Rogers, S. 18). Indem der Anbieter dazu beiträgt, dass der Kunde seine speziellen Aufgaben besser erfüllt (Value to the Customer), ist dieser in der Regel eher bereit, sich an den Anbieter zu binden, ihn weiterzuempfehlen und auch höhere Preise zu bezahlen. Dadurch steigt der Wert des Kunden für das Unternehmen (Customer Value), zumal ihm weitere, oft individuelle Produkte, Dienstleistungen und Services angeboten werden können, die von hohem Wert für ihn sind (Abb. 3).

Der Value to the Customer und der Customer Value to the firm sind somit zwei Seiten derselben Medaille.

Angebots-/Produktzentriertheit und Kundenzentriertheit schließen sich nicht aus, sondern können nebeneinander stehen (vgl. Peppers/Rogers, S. 16 f.). So eignet sich die Angebots-/Produktzentriertheit insbesondere bei der Akquisition neuer Kunden, während die Kundenzentriertheit insbesondere zu langfristigen Geschäftsbeziehungen mit wertvollen Kunden führen kann. Um dauerhaft auf ihrem Markt erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen deshalb beide Konzepte berücksichtigen und sinnvoll verzahnen.

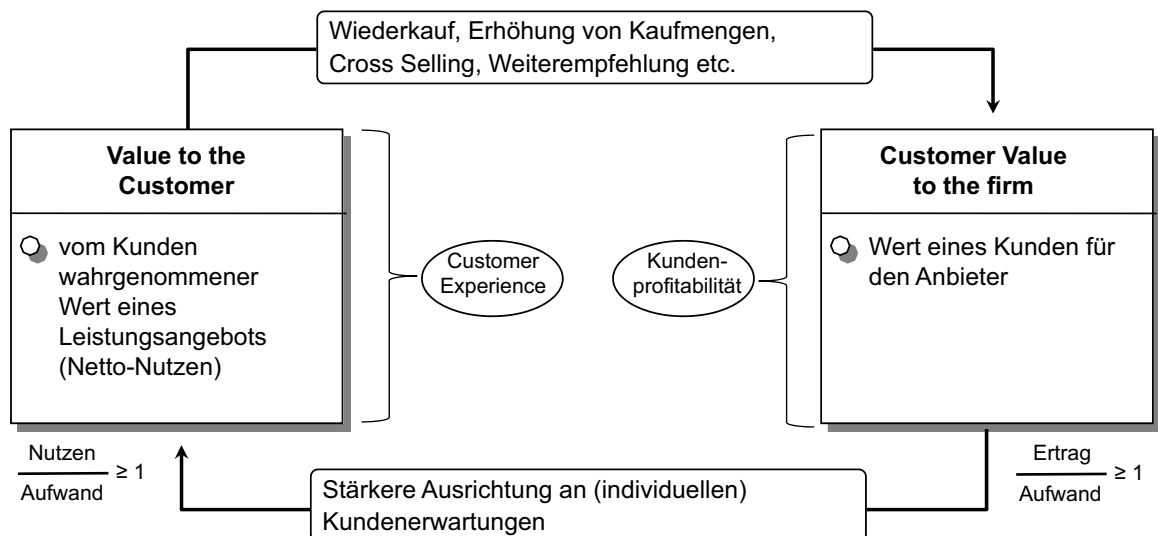


Abb. 3: Value to the Customer und Customer Value to the firm

Literatur:

- Christensen, C.M. et al.: Besser als der Zufall. Kulmbach 2017.
 Clatworthy, S.: The Experience-Centric Organization. Sebastopol 2019.
 Day, G.S./Moorman, C.: Strategy from the Outside-In: Profiting from Customer Value. New York 2010.
 Esch, F.-R./Kochann, D.: Kunden begeistern mit System. Frankfurt/New York 2019.
 Fader, P.: Customer Centricity — Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. 2. Aufl., Philadelphia 2012.
 Kalmbach, J.: The Jobs to Be Done Playbook. New York 2020.
 Lusch, R. F./Vargo, S. L.: Service-Dominant Logic. Cambridge 2016.
 Norman, D.: The Design of Everyday Things — Psychologie und Design der alltäglichen Dinge. München 2016.
 Osterwalder, A. et al.: Value Proposition Design. Frankfurt a.M. 2015.
 Peppers, D./Rogers, M.: Managing Customer Experience and Relationships. 3. Aufl., Hoboken 2017.

- Pine II, B.J./Gilmore, J.H.: The Experience Economy: Past, Present and Future. In: Sundbo, J./Sørensen, F. (Ed.), Handbook of the Experience Economy, Cheltenham 2013, S. 21 - 44.
- Prahalad, C.K./ Ramaswamy, V.: Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. In: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18 (2004), Nr. 3, S. 5 - 14.
- Revella, A.: Buyer Personas. Hoboken 2015.
- Rossmann, J.R./Duerden, M.D.: Designing Experiences. New York et al. 2019.
- Rust, R.T./Moorman, C./Bhalla, G.: Rethinking Marketing. In: Harvard Business Review, Vol. 88 (2010), Nr. 1/2, S. 94 - 101.