

2.4 Kompakt

Ganzheitliche Kundenstrategien sind oft noch unbekanntes und unerforschtes Gelände für die meisten Unternehmen. Wenn überhaupt, findet man den Begriff Kundenstrategie meist nur als Teilaspekt in der Marketingstrategie. In Anbetracht der Bedeutung des Stakeholders »Kunde« ist seine periphere strategische Betrachtung eine unternehmerische Nachlässigkeit, die so manch strategische Erfolglosigkeit zu erklären vermag. Eine ernsthafte Kundenstrategie erzeugt ihren Mehrwert durch die konsequente und unternehmensübergreifende Einbringung des Faktors Kunde in alle Einheiten. Damit beeinflusst sie nicht nur die zentrale Unternehmensstrategie, sondern bestimmt in Teilen auch die einzelnen Bereichs- und Funktionsstrategien. Sie grenzt sich deutlich dadurch ab, dass sie die externe Schnittstelle zum Kunden schaffen möchte und als einzige Strategie die Wertschöpfung beim Kunden beginnend in ihrem Fokus hat. In üblichen Prozessen zur Unternehmensstrategie beschäftigt man sich fast immer einseitig mit der Wertschöpfung für die Organisation und seine Shareholder. Doch erfolgreiche kundenorientierte Unternehmen haben erkannt, dass es darauf ankommt, den Wert auf Seiten des Kunden signifikant zu steigern. Der Prozess der Kundenstrategie sollte also nicht innerhalb anderer Strategieprozesse, sondern autark durchgeführt und mit seinen Phasen Initiierung, Positionierung und Wertschöpfung konsequent auf den Kunden ausgerichtet werden.

Kundenstrategie beginnt mit der Erkundung der Kunden.

Gerade die erste Phase der Initiierung einer Kundenstrategie wird oft unterschätzt. Bildlich gesprochen, bereitet man sich hier nicht auf einen Spaziergang vor, sondern auf eine anspruchsvolle Bergetappe. Terrain und die Unwegsamkeiten sollten zuvor eruiert sein. Entsprechende Fehler in den Vorbereitungen lassen sich später auf dem langen Marsch nicht mehr beheben. Oft wird die Phase der Initiierung ausschließlich intern bearbeitet. Doch die externen Ursachen zur Notwendigkeit einer Kundenstrategie sind wichtige Elemente – und die liegen vermehrt in der kundenseitigen Entwicklung und nicht nur im technologischen Wandel oder Strategiewechsel der Wettbewerber. Aber es gilt auch, die internen Entscheidungshintergründe über die Initiierung sowie die notwendigen Ressourcen und Beteiligten (der so genannte Bezugsrahmen der Kundenstrategie) zu klären.

Wer seine Position bestimmt, muss dann auch Position beziehen.

Mit der Positionierung beginnt die eigentliche Erarbeitung der Strategie. Neben den bekannten strategischen Aspekten (Analyse von Ist-Positionierung, Kunden, Möglichkeiten der Neupositionierung) werden neue Elemente aus der Kundenmanagementperspektive hinzugefügt. So legen wir den Schwerpunkt der Ist-Analyse auf die Ermittlung des Kundenkontextes und die exakte Beantwortung der Fragestellung »Welche Rolle nimmt der Kunde ein?«. Ebenso unterteilen wir die existierenden Segmentierungsansätze im Hinblick auf den wirklichen Kundenfokus des Unternehmens (»Intensität der Beziehung«) und die interne Durchdringung der Segmentierung in die Organisation (»Interne Strukturen und Fähigkeiten«). Beim abschließenden Aspekt der Neupositionierung geht es um die Schaffung des Bezugsrahmens und die Entscheidung, ob und wie weit ein Unternehmen seine gegebene archetypische Rolle des Kundenführers, -folgers, -reagierers oder -ignorants verändern möchte.

Die Wertschöpfung beginnt beim Kunden.

Ein Ergebnis des strategischen Prozesses sollte die Erkenntnis sein, dass die klassische interne (Leistungs-)Wertkette der traditionellen Wertschöpfungsbetrachtung obsolet ist. Den Wert, der generiert wird, bestimmt letztlich nur der Kunde. Somit steht er am Anfang der Wertschöpfungskette und bildet nicht – wie so oft – das letzte Glied. Diese veraltete Betrachtung verleitet noch immer viele Unternehmen zu der Annahme, dass die Her- und Bereitstellung von Leistungen ein Wert schaffender Prozess sei. Das ist er aber erst, wenn es zuvor schon einen zahlenden Abnehmer gibt. Die strategische Konzentration muss somit auf die Erhöhung der Kundenwahrscheinlichkeiten (Kundenzahl, -zufriedenheit, -umsatz, -treue) zielen.

Wertinnovationen für den Kunden finden sich außerhalb der Erwartungen.

Zur Innovation und Neugestaltung der Wertschöpfung verwenden wir die Methode der Kundenwertkurven und zeigen anhand von Beispielen und Umsetzungstools auf, wie man sich aus einem existierenden Markt- und Kundenumfeld heraus entwickeln kann und neue Werte für seine Kunden schafft. Die Erstellung einer neuen Wertkurve resultiert aus vier Betrachtungen: Eliminierung, Reduktion, Kreation, Verbesserung. Dabei meint Eliminierung Faktoren zu beseitigen, die innerhalb der Industrie noch als »gesetzt« gelten, aber keinen Wert aus Kundensicht bilden. Die Reduktion umfasst Faktoren, die keine wirkungsvolle Differenzierung bie-

ten und somit schadlos unterhalb des Industriestandards gesenkt werden können. Bei der Kreation werden Faktoren geschaffen, die innerhalb der Industrie bisher nicht angeboten wurden, die Kundenerwartungen übertreffen und damit den Wert aus Kundensicht erhöhen. Und verbessert werden solche Faktoren, die ein Potenzial der Differenzierung bieten, wenn sie über den gegenwärtigen Industriestandard gehoben werden. Aus der Analyse und der Entscheidungsfindung entsteht dann die Handlungsmatrix, anhand derer man erkennen kann, wo Einsparungen möglich sind und wo neue Werte geschaffen bzw. existierende Werte verbessert werden können.

Ohne Strategie ist das Haus der Kundenorientierung auf Sand gebaut.

Schlussendlich sollte allen Verantwortlichen, die der Notwendigkeit und Umsetzung zu mehr Kundenorientierung ihres Unternehmens zustimmen, deutlich werden, dass es eines eigenständigen Kundenstrategieprozesses bedarf. Diesen Prozess nur als Teilaspekt der Unternehmensstrategie zu behandeln oder innerhalb anderer Bereichsstrategien zu sehen, hieße, die ganzheitliche Bedeutung und Komplexität zu unterschätzen oder gar falsche Prämissen zu setzen. Ohne diesen Kundenstrategieprozess stehen alle anderen ebenfalls sehr wichtigen Säulen wie Organisation oder Management der Kundenerlebnisse im fundamentlosen Raum und sind in ihren Ansätzen und Erfolgen kaum nachhaltig und effizient.