



ABSTRACT



**ÜBERLEBENSFAKTOR KUNDENORIENTIERUNG:
Wie Unternehmen die
Digitalisierung meistern**

5 Schritte auf dem Weg zu einer echten Kundenorientierung

Dieses Abstract ist ein Auszug aus der Studie „Überlebensfaktor Kundenorientierung: Wie Unternehmen die Digitalisierung meistern“



Bieterportale, Mitarbeiterbeurteilungen und Kundenbewertungen von Unternehmen im Netz – die Digitalisierung verändert die Marktspielregeln. Kunden bekommen deutlich mehr Macht. Wie reagieren Unternehmen darauf? Für unsere repräsentative Studie haben nicht nur 230 Teilnehmer unseren Online-Fragebogen zu Digitalisierung, Kundenorientierung, Vertrieb, CRM-Systemen, Unternehmenskultur und Führung beantwortet – sondern wir haben auch mit 25 Unternehmen und 6 Experten intensive Gespräche zu diesen Themen geführt. Die Online-Befragung und die Interviews fanden in einem Zeitraum von September 2016 bis Januar 2017 statt. Die Studie liefert nun Impulse und Lösungen, mit denen Unternehmen ihre Organisation kundenorientiert ausrichten und so die Digitalisierung für die eigene Wettbewerbssituation konstruktiv nutzen können.



Die Digitalisierung fordert Unternehmen heraus

Unternehmen haben heute sehr fortschrittliche Informationstechnologien und können deshalb ihre Wertschöpfungsketten und -prozesse auf einem hohen Niveau digitalisieren – zumindest theoretisch. Eines von vielen Zielen dieser Digitalisierung ist es, Kundenwünsche individuell zu erfüllen. Der Kunde soll (mehr als) das bekommen, was er sich wünscht und vorstellt, in einer nie dagewesenen Geschwindigkeit, Individualisierung und Leichtigkeit. Dies zu erzielen, stellt jedoch vor allem mittelständische Traditionsunternehmen vor große Herausforderungen. Viele von ihnen nehmen die Digitalisierung nur widerwillig an und unterschätzen deren Bedeutung.

Der Kunde wird vernachlässigt

Gleichzeitig investieren viele Unternehmen teils mehrfach in moderne CRM-Systeme oder andere kostspielige IT-Lösungen – die sie aber nicht entsprechend nutzen. Nur 23 Prozent von ihnen messen beispielsweise das Kundenfeedback an allen Kontaktpunkten und nutzen es für die Gestaltung zukünftiger Produkt-, Service- und Informationsangebote. Sie zeigen sich dem Thema generell bzw. dem CRM-System gegenüber subjektiv befangen, bereiten ihre Mitarbeiter nicht angemessen darauf vor bzw. schulen sie nicht darin. Eine große Rolle spielen dabei kulturelle Faktoren: Angst vor Veränderung gehört ebenso dazu wie das übertriebene Festhalten an alten Strukturen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die wesentlichen Erfolgsfaktoren echter Kundenorientierung, fehlen. Der Fokus dieser Unternehmen ist nicht auf die Kunden, sondern nach innen gerichtet – und zwar darauf, die Effizienz zu steigern und kurzfristige Renditeziele zu erreichen. Der zentrale Faktor Kunde, seine Bedarfe und der Kontakt zu ihm werden im Unternehmen vernachlässigt – und das ausgerechnet in einer Zeit, in der nur diejenigen Unternehmen überleben, die genau das Gegenteil dessen tun.



Digitalisierung erzwingt die Kundenorientierung

Unsere Studie zeigt zwar, dass knapp 80 Prozent der befragten 230 Unternehmen Kundenorientierung für sehr wichtig halten und immerhin noch 62 Prozent sich selbst als sehr stark kundenorientiert einschätzen. Gleichzeitig sehen wir jedoch auch an den Ergebnissen, dass Unternehmen den Einfluss der Digitalisierung auf das Kundenverhalten unterschätzen – nur 57 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Digitalisierung einen hohen Einfluss auf das Kundenverhalten hat. Sie realisieren nicht, wie stark Digitalisierung und Kundenorientierung zusammenhängen: Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen neue Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung mit Kunden wie auch der Kunden untereinander. Zusätzlich entstehen neue Möglichkeiten, Mehrwert für den Kunden zu generieren. Digitalisierung provoziert und beschleunigt also die Kundenorientierung.

Unternehmen können mehr aus ihren Daten machen

Aus unserer Sicht sollten Unternehmen unterschiedliche Dinge angehen, um sich kundenorientierter aufzustellen: Weil viele Unternehmen nicht wissen, was der Kunde eigentlich von ihnen will, gilt es für sie, mehr aus ihren Daten und Informationen herauszuholen, als sie es bislang tun. Zudem sollten sie die Möglichkeiten wesentlich intensiver nutzen, die ihnen die Digitalisierung bietet, und viel schneller und direkter Kontakt mit dem Kunden aufnehmen. Denn was der Kunde will, können sie tatsächlich nur vom Kunden erfahren. Und es hat sich oft genug gezeigt, dass der Kunde etwas ganz anderes will, als das, was die Unternehmen „Inside-Out“ planen; sie achten nicht auf den tatsächlichen Kundenbedarf.



Die Organisation selbst muss kundenorientiert aufgestellt sein

Die entscheidende Erkenntnis ist jedoch: Die Beschäftigung mit Kundendaten, CRM-Systemen und Ergebnissen von Kundenbefragungen wird so lange keine Wirkung zeigen, wie die Organisation an sich nicht kundenorientiert aufgestellt ist. Und dafür gibt es zentrale Hebel in der Organisation.

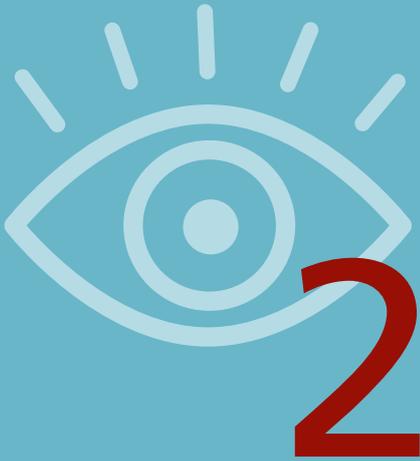


Wir haben sie in unserer Studie als „5 Schritte auf dem Weg zu einer echten Kundenorientierung“ beschrieben:

>>>>>



SCHRITT 1: Betroffenheit in der Organisation schaffen und verstehen, wie das Unternehmen tatsächlich beim Kunden ankommt. Nur durch ein ehrliches, offenes, klares und deutliches Feedback von Kunden und von Nicht-Kunden lässt sich verstehen, wie es wirklich um die Kundenorientierung eines Unternehmens steht. Wir empfehlen daher für den ersten Schritt, pragmatische Erhebungsmethoden zu verwenden, deren Ergebnisse einfach und deutlich formuliert werden können und die anschließend in einer simplen und treffenden Form dem Unternehmen zurückgespiegelt werden.



SCHRITT 2: Möglichkeiten der Digitalisierung erkennen. Die Digitalisierung manifestiert sich in unterschiedlichen Ausprägungen, z. B. interne Vernetzung und Prozessoptimierung/-automatisierung, neue Wertschöpfung für die Kunden durch digitale Vernetzungsmöglichkeiten (Internet of Things). Hier gilt es für Unternehmen, die vorhersehbaren Entwicklungen zu erkennen und auf das eigene Geschäftsmodell und die gesamte Organisation zu übertragen. Wir empfehlen hierfür die Durchführung von Recherchen, Teilnahme an Roundtable-Gesprächen mit Kunden und Lieferanten, Besuch von Informationsveranstaltungen (z. B. auf Verbandsebene) und firmeninterne Workshops zur Ideenfindung.



SCHRITT 3: Selbstbild und Fremdbild reflektieren. Nicht nur Menschen, sondern auch gesamte Organisationen neigen dazu, bestimmte Eigenschaften an sich selbst nicht wahrzunehmen. Es ist jedoch wichtig, ein Bild vom tatsächlichen Zustand der Organisation zu bekommen, beispielsweise im Hinblick auf die Qualität der Prozesse und das Wesen der Unternehmenskultur. Nur dann lassen sich Innovationen, Optimierungen etc. erfolgreich in der Organisation verankern – und dazu gehört auch die Kundenorientierung. Wir empfehlen hier die Anwendung von standardisierten Analysemethoden wie etwa eine Reifegradbewertung o. Ä., die sich teils per Interview und teils per Fragebogen erheben lassen.



4

SCHRITT 4: Kultur und Haltung erarbeiten. Bevor ein Unternehmen seine Organisation optimiert – ganz egal, ob es nun eine neue Technologie einführen oder sich kundenorientierter aufstellen will –, sollten Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, also die gesamte Unternehmenskultur, auf das neue Soll ausgerichtet werden. Die Zahl der möglichen Maßnahmen zur Veränderung der aktuell gelebten Kultur ist groß. In der Regel setzen sie an den Themen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit an, etwa durch Etablieren von neuen Regeln in der Kommunikation, durch Einführen von Konflikt- und Problemlösungsprozessen, Erarbeitung von konkreten Handlungsoptionen aus Führungsprinzipien etc.



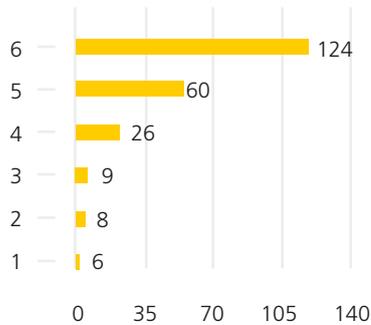
5

SCHRITT 5: Steuerungsmechanismen anpassen. Boni, Zielvereinbarungen, Sanktionen, KPIs: Sie zeigen, worauf es dem Unternehmen ankommt – etwa auf Umsatz? Darauf, dass die Shareholder über Rendite bei der Stange gehalten werden? Damit sich auch die Kundenorientierung in diesem Wertekanon widerspiegelt, müssen sich Boni, Zielvereinbarungen, Sanktionen etc. am gewünschten Verhalten orientieren: Nutzen für den Kunden generieren, ihm ein befriedigendes Erlebnis verschaffen etc. In firmeninternen Workshops sollten diese Ziele auf wünschenswerte Handlungen heruntergebrochen und in Steuerungs- und Kontrollgrößen übersetzt werden. Die Balanced Scorecard ist durchaus ein förderliches Werkzeug für solche Prozesse.

Unternehmen, die diesen Weg gehen und dabei die vielfältigen digitalen Möglichkeiten nutzen, schaffen die Voraussetzung für echte Kundenorientierung.

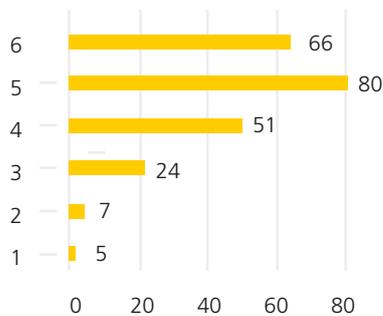


Die wichtigsten Ergebnisse der Online-Befragung im Überblick



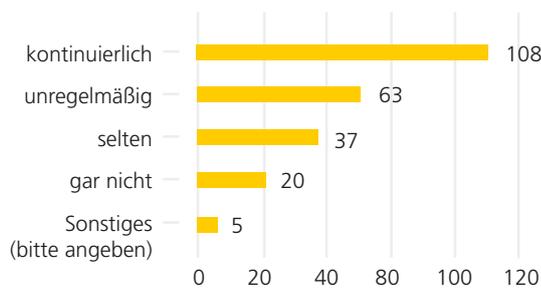
Bedeutung von Kundenorientierung

Welche Bedeutung hat die kundenorientierte Marktbearbeitung für das eigene Unternehmen? 90 % der Teilnehmer schätzen die Bedeutung der kundenorientierten Marktbearbeitung eher hoch ein. Für 79 % der Befragten ist die Bedeutung sogar hoch bis sehr hoch.



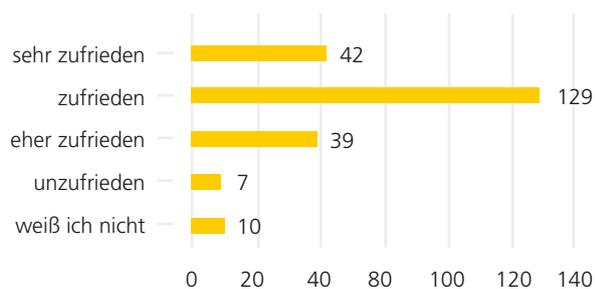
Einschätzung der eigenen Kundenorientierung

Bei der Einschätzung der eigenen Kundenorientierung fällt die Bewertung etwas ab: 84,5 % halten sich für eher kundenorientiert, 62,7 % halten ihre Kundenorientierung für hoch bis sehr hoch.



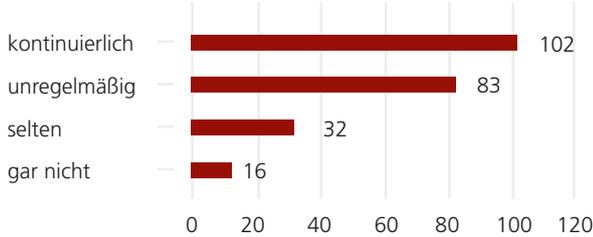
Messung der Kundenzufriedenheit

Fast die Hälfte der Befragten misst kontinuierlich die Kundenzufriedenheit, immerhin ein Viertel auch unregelmäßig.



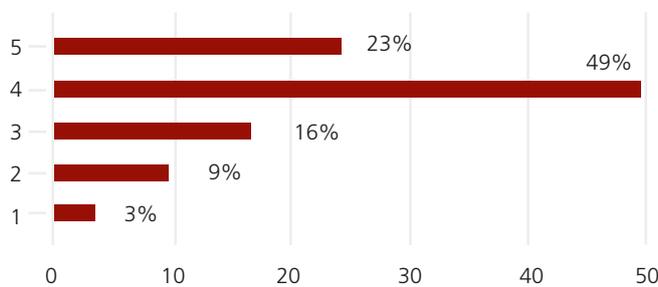
Zufriedenheit der Kunden mit der Bearbeitung ihrer Anliegen

75 % der Teilnehmer geben an, zufriedene bzw. sehr zufriedene Kunden zu haben. Jedoch bezeichnet nur jeder fünfte seine Kunden als sehr zufrieden.



Verbesserung durch Kundenbefragungen

Betrachtet man die Verwendung der erhobenen Kundeninformationen im Hinblick auf die eigene Leistung, so geben immerhin fast die Hälfte der Befragten (44 %) an, ihre Leistungen kontinuierlich zu verbessern.

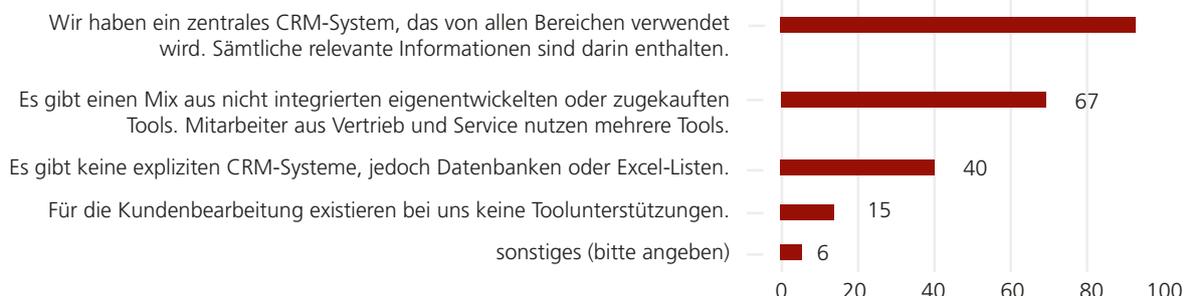
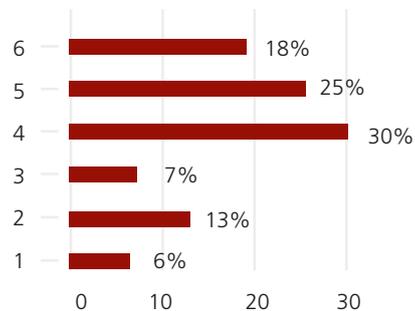


Umgang mit alltäglichen Kundenrückmeldungen

Von denjenigen Befragten, die die Kundenzufriedenheit messen, haben 23 % die Ausprägung „Kundenfeedback wird im IT-System an allen Kontaktpunkten aufgenommen und für die Gestaltung zukünftiger Produkt-, Service- und Informationsangebote analysiert und verwertet“ gewählt.

Integration von Vertriebskanälen

18 % der Befragten mit mehreren Vertriebskanälen und kontinuierlicher Messung der Kundenzufriedenheit haben alle Kanäle vollständig integriert.



Einsatz von CRM-Systemen Viele Unternehmen setzen ein System ein, aber es wird offensichtlich nicht oft das Kundenfeedback eingepflegt; 13 von 60 erfassen kein Kundenfeedback, geben aber hier an, alle relevanten Informationen im CRM-System zu halten. Viele, die Kundenfeedback erfassen, tun dies wohl nur in Excel. Immerhin 10 von 110 Teilnehmern wissen, dass ihre Kunden zufrieden sind, ohne dies zu messen.

Autoren der Studie



Frank Hendricks

ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH. Der Experte auf den Gebieten der Prozess- und Organisationsberatung, Controlling und Kostenrechnung, BI-Systeme und Data Warehouse arbeitet seit 25 Jahren als Unternehmensberater.



Iris Pfafferott

ist seit 19 Jahren Unternehmensberaterin mit besonderer Expertise in der Organisationsberatung, fokussiert auf Transformationsprozesse, Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit. Sie unterstützt die HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH seit vielen Jahren vor allem in Projekten zur kundenorientierten Organisationsgestaltung, Vertriebsoptimierung und Kundenmanagement/CRM.



Hagen Glatzel

ist seit 10 Jahren Unternehmensberater für Markt- und Kundenmanagement sowie Business Intelligence. Seit 2015 arbeitet er bei HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH und ist dort schwerpunktmäßig in Projekten mit den Themen Sales Performance Management, Marketing-Digitalisierung und Prozessoptimierung tätig.



Marcel Caspar

ist freier Berater und Coach und unterstützt die HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH seit vielen Jahren. Als Berater bringt er fundierte Erfahrung in der Organisationsberatung mit Fokus auf Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit mit. Seine Trainingsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung von langfristigen Qualifizierungsmaßnahmen zu den Themen Projektmanagement, Führung und Beratung.

HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH in Düsseldorf ist eine Unternehmensberatung mit der Zielgruppe Management und Top-Management.

Sie unterstützt ihre Kunden mit Konzepten und Lösungen, um ihre Entscheidungsfähigkeit mithilfe valider Informationen entscheidend zu verbessern und abzusichern.

Neben den klassischen Finanz- und Controlling-Projekten bietet HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH auch Unterstützung bei strategischen und operativen Kunden- und Marktentscheidungen sowie in der Organisationsgestaltung an. Langjährige Erfahrung aus zahlreichen Projekten, auch im CRM-Umfeld, garantiert den Kunden spürbaren Mehrwert.

Unsere Experten



Prof. Dr. Frank Thomas Meyer ist Dozent für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Mediadesign Hochschule in Düsseldorf. Er lehrt dort Unternehmensführung und Stakeholdermanagement, Intermediale Medienproduktion, Marketing, Marktforschung und BWL sowie Mikro- und Institutionenökonomik.



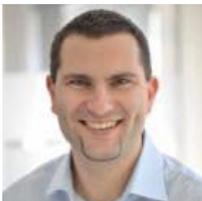
Jörg Meier ist Group Lead eBusiness Enabler bei Vodafone Deutschland und verantwortet in seiner Position im Bereich Digital & Strategy den Betrieb und die konzeptionelle Weiterentwicklung diverser Systeme der E-Commerce-Plattform für Online- und Telesales-Kanäle.



Sascha Luithardt ist Projektleiter bei der Wüstenrot & Württembergische AG. Er verantwortet dort im Digital Customer Office die Umsetzung verschiedener digitaler Maßnahmen. Er gehört außerdem zu den digital citizens (DC) – rund 20 Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsfeldern der W&W-Gruppe, die die interne Vernetzung im Rahmen der Digitalisierung vorantreiben.



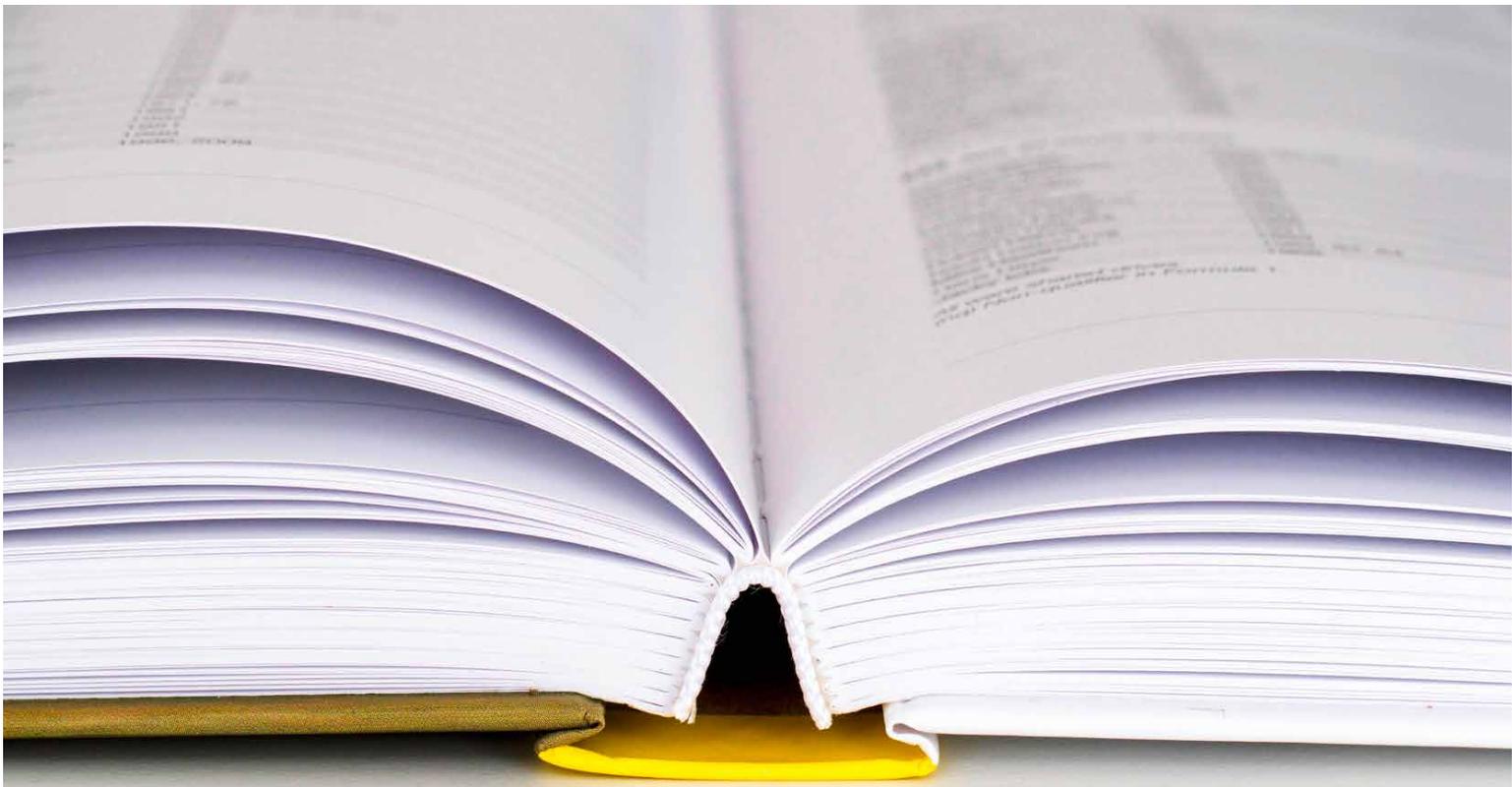
Rafael Bujotzek ist Journalist und befasst sich seit rund 23 Jahren mit Technikthemen. Er arbeitet u. a. als Reporter für das ZDF heutejournal und andere Medien. Gleichzeitig sammelt er mit seiner IT-Beratungsfirma „glisco internet services“ selbst Erfahrungen bei Kunden und mit eigenen Projekten.



Markus Väth begleitet als Coach, Berater und Speaker Organisationen beim Übergang von alter zu neuer Kultur, von Old Business zu New Work. Er ist Verfechter einer neuen Arbeitsphilosophie und renommierter Burnout-Experte. Das Handelsblatt hat Markus Vätths aktuelles Buch „Arbeit – die schönste Nebensache der Welt“ als „Buchempfehlung des Jahres“ ausgezeichnet.



Prof. Dr. Claudia Lemke ist seit 2007 Professorin für Wirtschaftsinformatik an der HWR Berlin, zuvor hatte sie eine Vertretungsprofessur an der FH Stralsund. Nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften und ihrer Promotion arbeitete sie mehr als 15 Jahre als Unternehmensberaterin. Digitalisierung und digitale Transformation gehören zu ihren Schwerpunkten.



Bestellen Sie die Studie unter

<https://www.hrcie.com/veroeffentlichungen/studie.html>



**HENDRICKS
ROST & CIE.**

HENDRICKS, ROST & CIE. GmbH

Cecilienallee 66
40474 Düsseldorf
www.hrcie.com

E-Mail: info@hrcie.com

Telefon: + 49 211 545 546 090