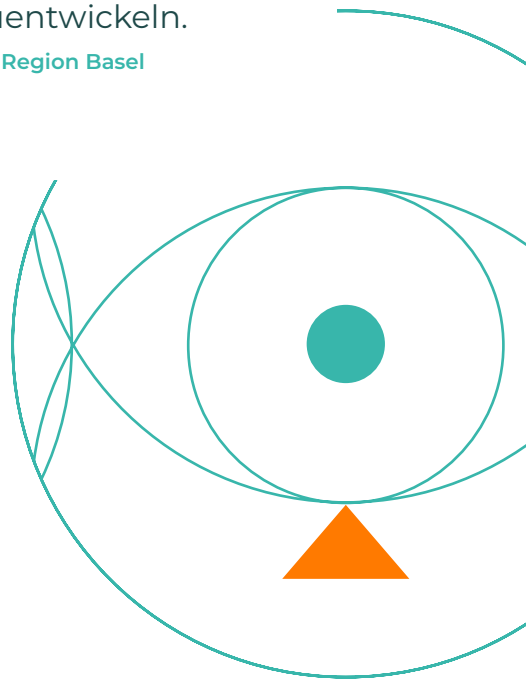
Transformation und Kundenzentrierung

Wie Unternehmen Kundenwissen nutzen,
um ihre Strategie erfolgreich weiterzuentwickeln.

Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung in der Region Basel



bruhnpartner
from customer logic to strategy

WIRTSCHAFTSKAMMER BASELLAND

Inhaltsverzeichnis

3 Vorwort

5 Einleitung

#01 Das Design der Studie

6 Hintergrund und Ziele dieser Studie
6 Vorgehen und Methodik
8 Das Wichtigste auf einen Blick

9 Transformation

#02 Strategien in der Transformation

10 Unternehmen im Wandel
11 Die grossen Treiber des Wandels
12 Strategische Schwerpunkte der Unternehmen
14 Barrieren für erfolgreiche strategische Veränderungen

15 Kundenzentrierung

#03 Kundenbedürfnisse sind erfolgsentscheidend

16 Kundenzentrierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor
17 Kundenbedürfnisse kennen und nutzen, lohnt sich
18 Die Hürden für ein besseres Kundenverständnis

20 Kundenwissen

#04 Wie Kundenwissen erfasst und verarbeitet wird

21 Transformation und Kundenzentrierung systematisch zusammenführen
27 Verantwortlichkeit für Kundenwissen klar definieren
28 Kundenzentriertes Transformationsmanagement bei einem Maschinenbauunternehmen

30 Checkliste

#05 Checkliste für die Nutzung von Kundenwissen im Strategieprozess

31 bruhnpartner

Autoren

Impressum
Herausgeber
Prof. Bruhn & Partner AG
Heuberg 22
CH-4051 Basel
T +41 61 273 47 10
info@bruhnpartner.com
bruhnpartner.com
Erscheinung Mai 2022

Konsequent vom Kunden denken



«Die Ergebnisse der Studie zeigen klar auf, welche Themen die Unternehmen in der Region Basel beschäftigen, wo die grossen Herausforderungen bei der Gestaltung von Wandel liegen und welche Rolle die Kundinnen und Kunden dabei spielen.»

Seit über vierzig Jahren beschäftige ich mich mit der markt- und kundenorientierten Unternehmensführung. Diese konkretisiert sich darin, im Sinne einer konsequenten Kundenzentrierung sämtliche interne und externe Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen auszurichten. Tatsächlich bin ich in meiner Laufbahn auch keinem Unternehmen begegnet, das von sich behauptet hätte, nicht kundenorientiert zu sein. Gleichzeitig bin ich aber vielen Kundinnen und Kunden begegnet, die von Ereignissen mit Unternehmen erzählten, die alles andere als kundenorientiert sind. Offensichtlich besteht also ein deutlicher Bruch zwischen Selbstbild und Fremdbild.

Dieser Bruch beginnt zumeist damit, dass viele Unternehmen keine klare Vorstellung von den Kundenbedürfnissen haben. Und dies bezieht sich nicht auf offensichtliche Faktoren wie gute Qualität und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis. Vielmehr geht es um solche Themen, die die Kundinnen und Kunden in ihrem Alltag beschäftigen und aus denen sich Erwartungen an Unternehmen bilden, die nicht auf den ersten Blick klar sind. Die Frage liegt somit auf der Hand, wie Unternehmen überhaupt die Bedürfnisse ihrer Kundschaft erfassen, wie sie diese in die Gestaltung des Kundenerlebnisses und auch in ihre Strategieentwicklung einfliessen lassen.

Der letzte Punkt hat in unseren Zeiten besonders an Bedeutung gewonnen. In vielen Branchen bleibt derzeit kein Stein auf dem anderen. Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Fachkräftemangel sind nicht wirklich neu. Akute Herausforderungen wie Corona und weltpolitische Krisen gestalten sich aber als Beschleuniger und zwingen Unternehmen, den Wandel aktiv zu gestalten und sich nicht nur treiben zu lassen. Gerade in diesen Phasen der Gestaltung von Wandel und strategischer Entwicklung kommt den Kundenbedürfnissen eine zentrale Bedeutung zu. Sie geben bei der Bewertung strategischer Optionen ebenso Orientierung wie bei der Ausgestaltung konkreter Angebote und Kontaktpunkte.

Insofern freut es mich besonders, dass wir diese wichtige Studie gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Baselland durchführen und so viele Unternehmen dafür gewinnen konnten. Die Ergebnisse zeigen klar auf, welche Themen die Unternehmen in der Region Basel beschäftigen, wo die grossen Herausforderungen bei der Gestaltung von Wandel liegen und welche Rolle die Kundinnen und Kunden dabei spielen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und dass Sie die Erkenntnisse nutzen, um Ihre Unternehmen erfolgreich und mit einem kritischen Blick für die Kundenbedürfnisse in die Zukunft zu führen.

Professor Dr. Manfred Bruhn,
Gründer und Gesellschafter der Prof. Bruhn & Partner AG

Vorwort

Der Blick in die Zukunft lohnt sich



«Es gilt, agil zu bleiben, neugierig für neue Themen, aber auch offen für sich wandelnde Bedürfnisse der Kundschaft.»

Die Unternehmen in der Region stehen aktuell und in den kommenden Jahren vor grossen Herausforderungen. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Energiewende, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeitsthemen – all dies sind weitreichende Veränderungen im Markt. Es gilt, agil zu bleiben, neugierig für neue Themen, aber auch offen für sich wandelnde Bedürfnisse der Kundschaft. Als Professor Manfred Bruhn mit dem Vorschlag auf mich zukam, bei den regionalen Unternehmen eine Studie zu den Themen Transformation, Kundenzentriertheit und den Einfluss von Kundenbedürfnissen in Strategieprozesse für die Zukunft einzubinden, war mir sofort klar, dass dies eine Chance ist und wir als Wirtschaftskammer Baselland als Partner mit an Bord sind.

Die anspruchsvolle Umfrage, die auf der Basis von einigen zuvor geführten qualitativen Interviews entwickelt wurde, gab den Firmen die Möglichkeit, zu reflektieren, sich mit diesen Themen ernsthaft auseinanderzusetzen. Wo stehen sie heute, wie bereiten sie sich auf die Zukunft vor, welche Themen werden wichtig sein? Wie können sie Kundenwissen effizient für ihre Zukunftsstrategien nutzen? Das Fazit der Ergebnisse ist so simpel wie herausfordernd: Die meisten Unternehmen sehen die mächtigen Aufgaben, die ihnen ihre unternehmerische Zukunft stellt, sie sind grundsätzlich optimistisch, diese zu meistern, haben aber auch Respekt vor dieser Aufgabe.

Eine Studie ist zunächst ein Stück Papier, das Erkenntnisse aufzeigt, Schlüsse zieht, Optionen vermittelt. Noch viel wichtiger wird sein, diese dann auf fruchtbaren Boden zu bringen. Ich habe im vergangenen Jahr als Direktor der Wirtschaftskammer im Rahmen unseres Programms Baselland Business rund 100 produzierende Unternehmen im Kanton Basel-Landschaft persönlich besuchen dürfen. Ich durfte viel Innovation sehen, Produkte, die auf dem Weltmarkt führend sind. Aber ich habe auch viel Potenzial erkannt. Wenn ich sehe, was globalwirtschaftlich im Digital- und Tech-Bereich gerade passiert, müssen wir heute bereit sein, um morgen Anschluss zu halten. Dies wird uns nicht einfach so in die Arme fallen, wir müssen uns dafür bewegen, lernen und entwickeln.

Dieser Studienreport zeigt sehr eindrücklich auf, dass es keine schlechte Idee ist, wieder verstärkt zu hören, was uns der Markt und unsere Kundinnen und Kunden zu sagen haben. Wir alle sind oft im Alltagsgeschäft gebunden – es läuft ja recht gut, und wir kümmern uns um den Moment. Oft bleibt dabei der etwas weitere Blick in die Zukunft auf der Strecke. Doch dieser lohnt sich definitiv. Gerne unterstützen wir Sie im Nachgang an diese Studie mit entsprechenden Events und Angeboten zur Vertiefung im Haus der Wirtschaft. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen interessante Erkenntnisse aus diesem Studienreport sowie die Kraft und Zeit, diese strategisch in die Praxis umzusetzen.

lic. rer. pol. Christoph Buser,
Direktor Wirtschaftskammer Baselland

#01

Einleitung

Das Design der Studie

Hintergrund und Ziele dieser Studie

Change, Transformation, Redesign, Disruption – viele Branchen und Unternehmen befinden sich im Wandel. Ein Fortschreiben der Strategien aus der Vergangenheit funktioniert vielfach nicht. Mit Buzzwords kann allerdings wenig bewirkt werden. Daher wollten wir wissen: Welche strategischen Themen beschäftigen die Unternehmen in der Region Basel wirklich? Was sind die Treiber für Veränderung? Was sind Erfolgsfaktoren, aber auch Barrieren für eine strategische Weiterentwicklung? Und welche Rolle spielen die Kundinnen und Kunden in diesem Prozess? Werden Strategien eher inside-out entwickelt oder spiegelt sich die viel beschworene Kundensicht in den Prozessen wider?

Aufbauend auf diesen Fragestellungen und mit dem Input aus spannenden Gesprächen mit Führungskräften aus der Region haben wir ein Modell für «kundenzentriertes Transformationsmanagement» entwickelt. Es gibt Unternehmen Orientierung, wenn sie die Strategie fit für die Zukunft machen und dabei systematisch den wertvollen Input ihrer Kundschaft integrieren wollen.

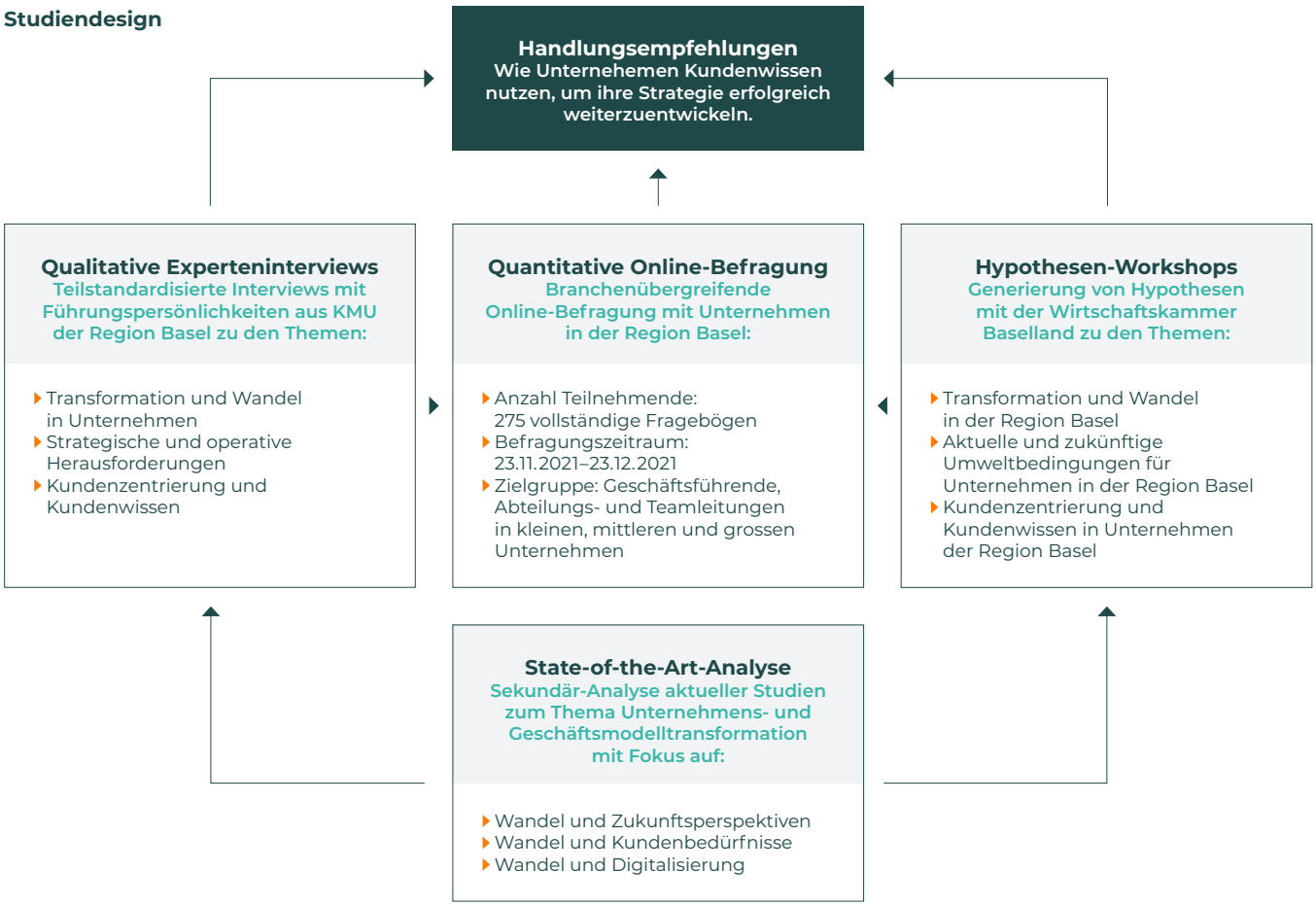
Vorgehen und Methodik

Die Studie basiert auf einem dreistufigen Vorgehen: Im ersten Schritt wurde eine umfassende State-of-the-Art-Analyse in den Themenbereichen «Transformation» und «Kundenwissen» durchgeführt. Zahlreiche Unternehmensbefragungen aus den letzten fünf Jahren wurden daraufhin analysiert, mit welchen grossen Themen Unternehmen sich aktuell beschäftigen und auf welche Art und Weise Feedbacks und Insights der Kundschaft erhoben und ausgewertet werden. Der Fokus lag auf mittelständischen Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Mit den Erkenntnissen aus dem State-of-the-Art wurde eine qualitative Vorstudie aufgesetzt. In zehn einstündigen Tiefeninterviews mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern bzw. Mitgliedern der Geschäftsleitung von Unternehmen aus der Region Basel wurden die Ergebnisse aus den vorliegenden Studien zum einen geprüft. Zum anderen wurden sie deutlich erweitert im Hinblick auf Herausforderungen bei der Umsetzung von strategischen Themen und dem Vorgehen bei der Erhebung sowie der Verwendung von Kundenwissen.

Im dritten Teil der Studie galt es, die qualitativen Erkenntnisse zu validieren und zu prüfen, wie repräsentativ das Bild tatsächlich ist. Dies erfolgte mittels einer zirka 15-minütigen Online-Befragung, die sowohl geschlossene als auch offene Fragen umfasste. Nach der Datenbereinigung konnten 275 Fragebögen ausgewertet werden. Zur Prüfung der Repräsentativität wurden die Branche, Mitarbeitendenzahl und Umsatzgrösse erhoben. Die Studie kann die relevanten Branchen in der Region annähernd repräsentativ abbilden und Aussagen zu allen relevanten Unternehmensgrössen und Umsatz treffen. Die Ergebnisse sind insofern als sehr relevant zu betrachten, dass bei zwei Dritteln der Unternehmen die Ebene der Geschäftsführung erreicht wurde und auch die übrigen Teilnehmenden grossteils Führungsfunktionen inne haben.

Studiendesign



Stichprobe

Repräsentativität der Stichprobe:

Unter Berücksichtigung von statistisch vernachlässigbaren Abweichungen ist die erhobene Stichprobe für die Verteilung der für die Untersuchung relevanten Branchen im Kanton Basel-Landschaft repräsentativ. Als Referenz wurden Angaben des statistischen Amts der Finanz- und Kirchendirektion des Kantons Basel-Landschaft herangezogen.

Hinweis: Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es in der Summe der Einzelwerte zu Abweichungen kommen.



Qualitatives Interview von Dr. Mareike Ahlers mit Lucas Kühner, CEO der Infors AG.

Branche	%	N
Dienstleistung	42	111
Baugewerbe	15	39
Handel	9	24
Industrie	9	23
Life Science	7	19
Gesundheits- und Sozialwesen	6	16
Tourismus, Gastronomie	4	10
Logistik, Transport, Verkehr	3	9
Energiewirtschaft	2	5
Nahrungs- und Genussmittel	2	5
Sonstige	2	6

Unternehmensklasse	%	N
Mikrounternehmen	37	99
Kleinunternehmen	22	60
Mittelunternehmen	18	50
Grossunternehmen	23	62

Umsatzschwerpunkt der Unternehmen	%	N
vor allem BtoC (Business to Consumer)	40	106
vor allem BtoB (Business to Business)	29	75
beides	31	83

Funktion der Teilnehmenden	%	N
Geschäftsführungsebene	67	175
Abteilungsleitung	14	38
Teamleitung	7	19
Stabstelle	4	10
Sonstige	8	21

	Beschäftigungsgrössenklassen			
Umsatzgrössenklassen	**0–9**	**10–49**	**50–499**	**500 und mehr**
Bis 2 Mio. CHF	Mikrounternehmen			
Über 2 bis 10 Mio. CHF		Kleinunternehmen		
Über 10 bis 50 Mio. CHF			Mittlere Unternehmen	
Über 50 Mio. CHF				Grosse Unternehmen

Das Wichtigste auf einen Blick



Alle befinden sich im Wandel

Die Unternehmen in der Region Basel sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Ob Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit oder spezifische Themen wie Kommerzialisierung des Servicegeschäfts und Direct-to-Consumer-Vertriebsstrukturen: Die strategische Agenda ist gut gefüllt. Bei allen Herausforderungen sehen die Unternehmen aber optimistisch in die Zukunft und sind überzeugt, dass sie die Aufgaben erfolgreich meistern werden, wenn auch mit grossen Anstrengungen.

Kundenwissen ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche strategische Entwicklung

Die grosse Mehrheit der Unternehmen bewertet das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse als zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Strategien. Die Studie kann diesen Zusammenhang auch statistisch belegen: Die High-Performer in punkto Kundenzentrierung sind deutlich erfolgreicher als die Low-Performer.

Die Potenziale einer systematischen Erhebung von Kundenwissen werden vielfach nicht ausgeschöpft

In vielen Unternehmen wird Kundenwissen nicht systematisch erhoben und ausgewertet. In erster Linie kommen interne Quellen und klassische KPIs zum Einsatz. Professionelle Kundenbefragungen und statistische Methoden, die ganz konkret strategische Fragestellungen prüfen können, werden von wenigen Unternehmen bzw. kaum eingesetzt.

Die meisten Barrieren sind hausgemacht

Die grössten Herausforderungen für die Implementierung von Strategien und eine professionelle Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen sind zeitliche Engpässe, eine Verzettelung mit zu vielen Projekten und fehlende fachliche Kompetenzen. Die Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten könnte hier einen wichtigen Beitrag leisten, wird von einem Grossteil der Unternehmen aber nicht in Anspruch genommen.

Kundenwissen fliesst nicht in die Organisation zurück

In vielen Fällen fliesst das erhobene Kundenwissen nicht zurück in die Organisation. Damit geht eine grosse Chance verloren, unternehmensweit ein Gespür für die Kundenbedürfnisse zu entwickeln und die gesamte Organisation kundenzentriert auszurichten.

#02

Transformation

Strategien in der Transformation

Unternehmen im Wandel

Alle reden von Veränderung. Stetiger Wandel oder sogar Transformation gehören zu den Topthemen, die Unternehmen beschäftigen. Dies bestätigt auch die Befragung: Drei von vier der Befragten gehen davon aus, dass sich ihre Branche innerhalb der kommenden fünf Jahre stark oder sogar sehr stark verändern wird.

Von der industriellen Produktion über das Gesundheitswesen bis hin zur Logistik – auch wenn die Intensität des Wandels von Branche zu Branche etwas schwankt, sieht sich kaum eine Branche von stärkeren Veränderungen ausgenommen. Erwartungsgemäss sehen sich Unternehmen in Branchen mit schnellen Entwicklungszyklen, wie Life Science und (IT-)Dienstleistungen, mit besonders starken Veränderungen konfrontiert. Vor dem Hintergrund von Marktliberalisierung, Klimawandel und selbst produzierender Kundschaft geht in der Energiewirtschaft sogar keines der befragten Unternehmen davon aus, dass in Zukunft alles beim Alten bleibt. Lediglich die Baubranche stellt sich auf eine weniger dynamische Zukunft ein.

Trotz der anstehenden Veränderungen ist der Blick der Unternehmen in die Zukunft durchweg optimistisch – doch die Herausforderungen sind vielfältig und werden als gross erachtet. Neun von zehn der Befragten zeigen sich zuversichtlich oder sehr sicher, dass ihr Unternehmen die anstehenden Aufgaben meistern wird. Fast ebenso sicher sind sie sich allerdings, dass dies nicht ohne grosse Anstrengungen gelingen kann.

Change und Transformation: Nicht in einen Topf werfen

Im täglichen Sprachgebrauch werden Change und Transformation häufig synonym verwendet. Aus diesem Grund wurde auch in der Befragung kein expliziter Unterschied gemacht. Dennoch lohnt es sich, die wichtigen Unterschiede zu verstehen.

Beide Begriffe sind für Unternehmen mit Veränderung verbunden. Im Rahmen eines Change-Prozesses ist diese aber weniger radikal. Im Change bleibt die Vergangenheit der grundlegende Bezugspunkt. Massnahmen zielen darauf ab, das zu ändern, was bereits geschehen ist. Transformation geht einen deutlichen Schritt weiter. Sie bezieht sich auf einen strategisch begründeten, signifikanten Musterwechsel. Zentrale Prozesse der Wertschöpfung und die grundlegenden Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens sind davon betroffen und werden andersartig gestaltet. Nicht jedes Change-Projekt bedeutet somit eine Transformation. Jede Transformation erfordert aber Change.

«Transformation bedeutet einen Eingriff in die DNA des Unternehmens. Es geht um etwas wirklich Neues. Change ist eher inkrementell, zum Beispiel beim Thema Nachhaltigkeit. Das strategische Verhalten muss sich ändern, aber der Kern der Geschäftstätigkeit wird nicht verändert.»

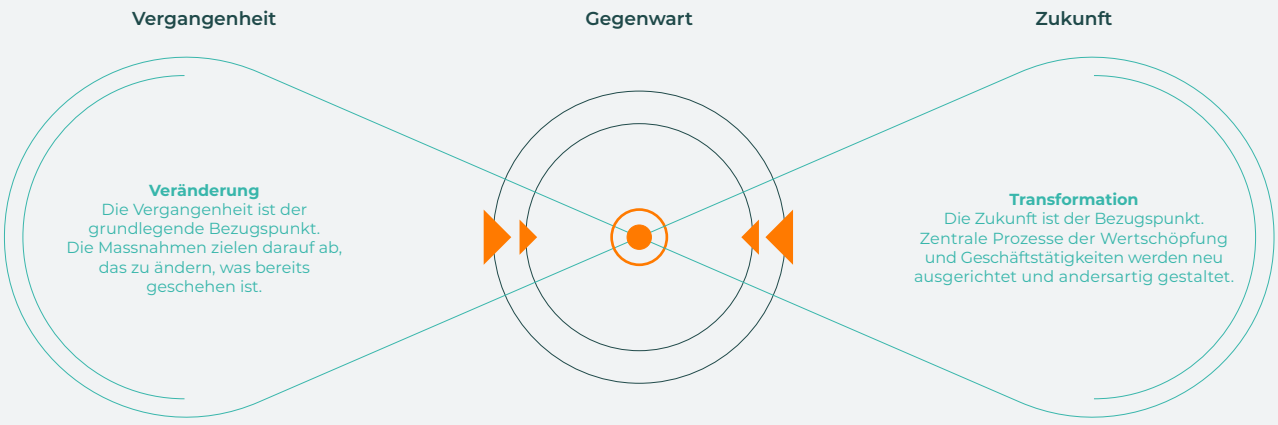
▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

75 %
der Unternehmen gehen davon aus, dass sich ihre Branche in den nächsten fünf Jahren stark oder sehr stark verändern wird.

90 %
der Unternehmen sind zuversichtlich, dass ihr Unternehmen die kommenden Herausforderungen meistern wird.

80 %
gehen davon aus, dass es einer besonderen unternehmerischen Anstrengung bedarf, damit dies gelingt.

Verständnis von Transformation und Wandel



Die grossen Treiber des Wandels

Die zunehmend dynamische Umwelt wird von unterschiedlichen externen Treibern beeinflusst, die aus bestimmten technologischen Entwicklungen, aber auch aus Marktschocks wie der Corona-Pandemie oder weltpolitischen Krisen resultieren. Diese Veränderungstreiber stellen die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf die Probe und wirken sich auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Denn ohne den eigenen Wandel kann sich ein Unternehmen am Markt langfristig nicht erfolgreich positionieren.

Aus den Interviews mit Führungspersonen aus der Region Basel wurden unterschiedliche Veränderungstreiber für die jeweilige Branche identifiziert und im Rahmen der Unternehmensbefragung überprüft. Anhand einer statistischen Faktorenanalyse, die Muster innerhalb von Befragungsdaten ermittelt, konnten diese Treiber zu drei übergeordneten Themen zusammengefasst werden.

«Innovative neue Technologien sind ein zentrales strategisches Thema für uns, insbesondere mit Bezug zu unserem Produkt. Digitalisierung ist sowohl in der Fertigung zentral als auch bei internen Abläufen. Die Abgrenzung von der Konkurrenz gelingt auch dort (nur) über die Qualität.»

Stefan Pfrommer, CEO Renata SA



Megatrends

- **Technologischer Wandel**
- **Veränderte Kundenbedürfnisse**

Megatrends umfassen den globalen technologischen Wandel und Veränderungen der Kundenbedürfnisse, die häufig mit der Digitalisierung einhergehen. Hierzu zählen beispielsweise digitale Informations- und Kommunikationstechnologien, Cloudcomputing und neue Werkstoffe wie auch zunehmende Ansprüche der Kundschaft, zum Beispiel hinsichtlich Transparenz und Datensicherheit. Sie betreffen grundsätzlich alle Unternehmen, auch wenn die Branchen Baugewerbe und Gesundheit die Relevanz leicht unterdurchschnittlich bewerten. Anhand von Korrelationsanalysen wird zudem branchenübergreifend deutlich, dass der Umgang mit den Megatrends die grössten unternehmerischen Anstrengungen erfordern wird.



Marktcharakteristika

- **Preisdruck**
- **Wettbewerbsintensität**
- **Konjunktur**

Marktcharakteristika betreffen Bedingungen des wirtschaftlichen und branchenspezifischen Umfelds, wie Preisdruck, Wettbewerbsintensität und konjunkturelle Schwankungen, die einen konkreten Veränderungsdruck auf die Unternehmen ausüben. Sie haben in vielen Branchen insbesondere ein Umdenken bezüglich der relevanten Wettbewerbsvorteile zur Konsequenz. Für Unternehmen, die sich traditionell über ihre Kernkompetenzen profilieren konnten, wird eine Wettbewerbsdifferenzierung in zunehmend homogenen Produktmärkten immer schwieriger. Betroffen sind vor allem etablierte Unternehmen in Industrie und Handel, die sich noch dazu einem überdurchschnittlichen Preisdruck ausgesetzt sehen.



Marktlimitationen

- **Fachkräftemangel**
- **Neue Gesetze**

Marktlimitationen beschreiben nationale und kantonale Einschränkungen, wie den Fachkräftemangel und neue Gesetze, die Unternehmen zu Anpassungen und Veränderungen bewegen. Der Mangel an geeigneten Fachkräften ist dabei für die meisten Unternehmen keine neue Realität, aber weiterhin ein kritisches Zukunftsthema. So gehen sieben von zehn Unternehmen davon aus, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt weiter erschweren und sich auf ihre Branche auswirken wird. Die Branchen Gesundheit, Bau und Logistik sind hiervon am meisten betroffen. Branchenspezifisch werden auch gesetzliche Vorschriften als wichtige Marktlimitationen betrachtet. Insbesondere in der Touristik und Gastronomie sowie Energiewirtschaft werden regulatorische Entwicklungen besonders kritisch verfolgt. Insgesamt gelten die Marktlimitationen aus Sicht der befragten Unternehmen jedoch als kalkulierbarer als die Megatrends und Marktcharakteristika. Unternehmen zeigen sich daher auch zuversichtlicher, mit ihnen umgehen zu können.

Strategische Schwerpunkte der Unternehmen

Unternehmen in der Region Basel blicken optimistisch in die Zukunft. Gleichzeitig erkennen sie aber den Handlungsdruck, um sich auf die Branchen- und Umweltveränderungen vorzubereiten.

Passend zu den Megatrends «Neue Technologien» und «Kundenbedürfnisse» stehen die Themen Digitalisierung und Steigerung der Kundenzufriedenheit branchenübergreifend ganz oben auf der strategischen Agenda der Unternehmen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um die Neuausrichtung zentraler Geschäfts- oder Fertigungsprozesse und die Entwicklung auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittener (digitaler) Angebote.

Gefordert ist somit die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, die branchenübergreifend als strategisches Thema genannt wird. In der Industrie gaben sogar neun von zehn Unternehmen an, dass dieses Thema (besonders) wichtig ist. Ein zentraler Erfolgs- und Differenzierungsfaktor dabei ist Kundennähe, die bis hin zum Einbezug der Kundinnen und Kunden in die eigenen Forschungs- und Entwicklungsprozesse gehen kann. Unternehmen, die sich intensiv mit den Megatrends beschäftigen, stellen zudem am häufigsten ihr gesamtes Geschäftsmodell auf den Prüfstand. In engem Zusammenhang damit steht bei vielen Unternehmen auch der Ausbau des Servicegeschäfts, insbesondere in den Branchen Logistik und Industrie.

Neben den übergreifenden strategischen Schwerpunkten kommen Themen hinzu, die je nach Branche unterschiedliches Gewicht erfahren: Insbesondere die Industrie, der Handel und die Bereiche Tourismus und Gastronomie sehen sich mit den genannten Marktcharakteristika konfrontiert. Märkte stagnieren und aus Verkäufermärkten werden transparente Käufermärkte mit preissensitiven und zunehmend umweltbewussten Kundinnen und Kunden. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, befassen sich die Unternehmen intensiv mit Möglichkeiten, die eigene Produktivität zu steigern.

Gleichzeitig müssen sie aber auch die Kundschaft und deren Bedürfnisse verstärkt im Blick haben. So etwa beim Thema Nachhaltigkeit: Dieses steht insbesondere in den Branchen Nahrungs- und Genussmittel sowie Logistik ganz oben auf der Agenda und ist für 50 bis 60 Prozent der Unternehmen (sehr) wichtig. Ebenfalls ist es für stark kommunikationsorientierte B2C-Branchen relevant, so etwa im Tourismus

«Der Ausbau des Servicegeschäfts ist zentral für unsere strategische Ausrichtung. Dabei geht es auch darum, das Service-Business klar zu kommerzialisieren.»

▸ Lucas Kühner, CEO Infors AG

«Nachhaltigkeit ist bei uns ganz oben auf der Agenda, allein schon durch die 14001 Zertifizierung. Es geht aber auch um Differenzierung von der Konkurrenz. Ein Beispiel ist unsere eigene Recycling-Anlage. Zudem geht es um Nachhaltigkeit am Standort mittels Aufladestationen oder Strom aus Wasserkraft usw.»

▸ Stefan Pfrommer, CEO Renata SA

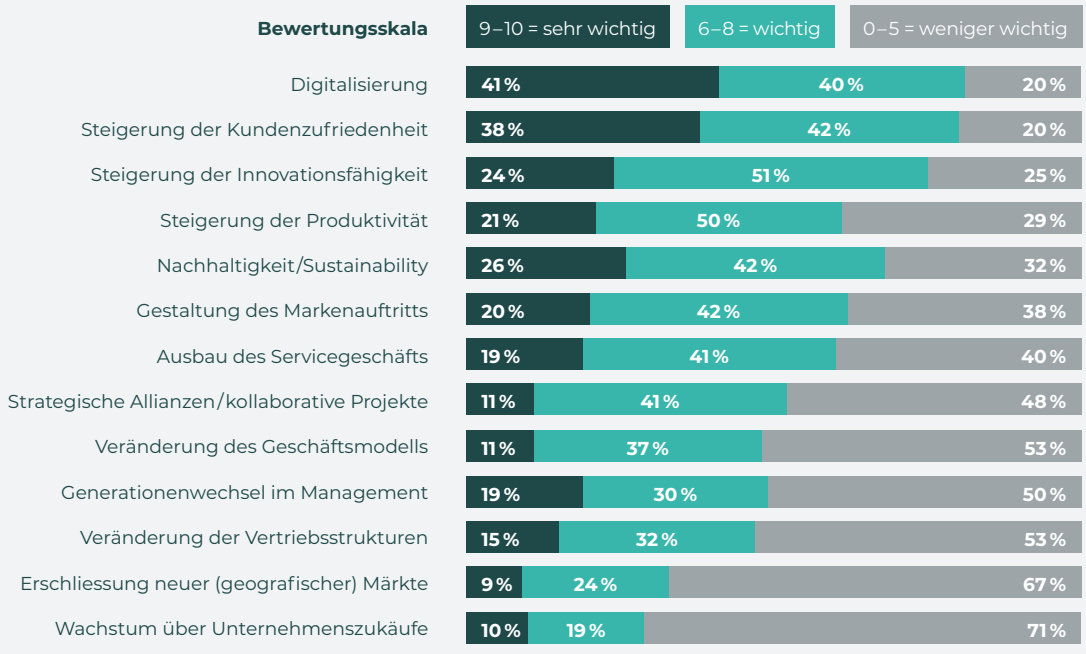
«Der Erfolgsfaktor liegt in der Transformation selbst: dass man sich für die Bedürfnisse der Kundschaft öffnet und sie und ihre Prozesse versteht. Wie läuft zum Beispiel ein Bioprozess ab in zwei bis drei Jahren? Konsequente Kundenzentrierung ist dafür entscheidend.»

▸ Lucas Kühner, CEO Infors AG

«Durch Corona hat sich die Dringlichkeit der Transformation zur Digitalisierung erhöht. Es ist fast ein DNA-Wechsel, denn heute sind wir noch Spezialist in der Betreuung des stationären Geschäfts.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

Auf strategischer Ebene beschäftigen wir uns aktuell mit …
(Bewertung auf einer Skala von 0 = «Trifft überhaupt nicht zu» bis 10 = «Trifft voll und ganz zu»)
Hinweis: Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es in der Summe der Einzelwerte zu Abweichungen kommen.



Balken absteigend sortiert nach Mittelwerten

und in der Gastronomie, die darin nicht zuletzt Differenzierungschancen erkennen. In der Industrie ist das Thema noch weniger präsent, aber immerhin gibt bereits jede oder jeder dritte Befragte an, dass Nachhaltigkeit einen besonders hohen strategischen Stellenwert im Unternehmen hat.

Die Digitalisierung von Kontaktpunkten und die hohe Relevanz von Kundenzufriedenheit spiegeln sich auch in den Vertriebsstrukturen der Unternehmen wider. Vor allem im Handel, aber auch in Industrie und Tourismus, suchen Unternehmen verstärkt nach Möglichkeiten, um über den Vertrieb näher an die Kundinnen und Kunden zu gelangen. Dabei geht es häufig darum, der Kundschaft über direkte Kanäle spezifische Vorteile zu bieten, sie stärker an das Unternehmen zu binden und Konkurrenz sowie Zwischenhandel zu umgehen. Direct-to-Consumer (DtoC) ist hier das grosse Schlagwort.

Angesichts der zahlreichen strategischen Themen spielt auch das Eingehen strategischer Allianzen eine wichtige Rolle. Denn nicht alle Herausforderungen können Unternehmen allein meistern. In vielen Branchen setzen Unternehmen bereits auf kollaborative Projekte, zum Teil auch mit Wettbewerbern, wofür sich der Begriff Coopetition etabliert hat. In der Studie ist das Thema besonders relevant für die Life Science Branche. Zwei Drittel dieser Unternehmen erachten es als (besonders) wichtig. Strategische Allianzen – insbesondere in den Bereichen F&E sowie Marketing – werden zur Ausweitung und Vertiefung von Know-how, zur Verkürzung von Produktlebenszyklen und zur Kostenreduktion genutzt wie auch zum Ausbau von Marktzugängen und zur gemeinsamen Vermarktung neuer Produkte.

Wollen Unternehmen eine strategische Entwicklung nutzen, um mehr Differenzierung und eine klare Positionierung bei ihrer Kundschaft zu erreichen, werden die Veränderungen idealerweise auch in der Markenstrategie deutlich. Ein Grossteil der Unternehmen ist sich dessen bewusst, sodass 60 Prozent der befragten Unternehmen die Gestaltung des Markenauftritts als strategisches Thema verfolgen.

Eine Sonderrolle im Rahmen der strategischen Themen nimmt der Generationenwechsel ein. Es ist das einzige genannte Thema, das weniger durch externe Faktoren als durch interne Entwicklungen getrieben ist. Damit ist es aber nicht minder wichtig: 50 Prozent der Unternehmen weisen dem Thema eine strategische Bedeutung zu. Für sie ist ein Generationenwechsel häufig wiederum Ausgangspunkt für Wandel auf unterschiedlichen Ebenen. Denn mit einer neuen Inhaberschaft können auch Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit neues Gewicht erfahren.

Im Vergleich mit den grossen strategischen Herausforderungen spielen für einen Grossteil der Unternehmen die Erschliessung neuer (geografischer) Märkte und Wachstum über Unternehmenszukäufe aktuell eine eher untergeordnete Rolle. Lediglich ein Drittel der Unternehmen bewertet diese Themen als (sehr) wichtig. Insgesamt wird somit deutlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen derzeit intensiv damit beschäftigt ist, das Geschäft in den bestehenden Märkten «fit für die Zukunft» zu machen.

«Immer häufiger lassen uns unsere Kundinnen und Kunden wissen, dass sie mit der physischen Logistik nach der Produktion gar nichts mehr zu tun haben wollen. Es wird immer mehr Beratung verlangt. Damit verdient man direkt kein Geld, aber es ist wichtig für die langfristige Kundenbindung. Deutlich werden neue Kundenbedürfnisse auch am Lager-Logistikgeschäft: Viele Unternehmen haben gar keine Lager mehr und nutzen Freiflächen für die Erweiterung der Produktion. Wir liefern dann direkt an die Produktion und führen auch Qualitätskontrollen durch.

▸ Fabian Felix, stv. Geschäftsführer Felix Transport

«Bei uns wird das Vertriebs- und Produktmanagement voll in den Strategieentwicklungsprozess einbezogen. Entscheidend ist für uns die Transformation vom indirekten Vertrieb zum Direktvertrieb: vor zwölf Jahren haben wir noch nichts direkt verkauft, heute machen wir 80 % Direktvertrieb. Dies hat uns viel näher zur Kundschaft gebracht.»

▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf

«Nach einem Generationenwechsel mussten wir das Unternehmen fit machen. Kosten reduzieren, Produkte optimieren. Bis hin zu einem neuen Markenauftritt mit neuem Logo. Es war eine 180-Grad-Wendung, um aufzufallen.»

▸ Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

«Mein Vater sagte immer: ‹Es läuft ja.› Er hatte das Gefühl für die Firma sowie deren Zahlen und den Markt über Jahre aufgebaut. Ein Generationenwechsel führt natürlich zu Veränderungen. Nicht zuletzt, weil ich teilweise detailliertere Kennzahlen brauche, um mich besser orientieren zu können.»

▸ Fabian Felix, stv. Geschäftsführer Felix Transport AG

«Über viele Jahre ist der Geschäftsführer vorausgegangen. Alle haben sich an ihm orientiert. Jetzt steht man an dem Punkt, dass er das Pensionsalter erreicht hat und die Funktion nicht mehr so ausüben kann. Bisher war alles sehr personenabhängig, nun braucht es neue Wege.»

▸ Geschäftsführer aus der Baubranche

Barrieren für erfolgreiche strategische Veränderungen

Auch wenn sich die Unternehmen über die Relevanz des strategischen Wandels einig sind: Die Herausforderungen für die Umsetzung sind vielfältig – und auf den ersten Blick häufig banal. So sehen 80 Prozent der Unternehmen fehlende zeitliche Ressourcen als grösste Barriere für eine Umsetzung strategischer Veränderungen. Unter Berücksichtigung, dass jeweils 60 Prozent der Unternehmen ein unsystematisches Vorgehen bei der Strategiearbeit und eine Verzettelung mit zu vielen Projekten als weitere Barrieren für die Strategieentwicklung nennen, lässt sich zusammenfassen, dass die Herausforderungen grossteils hausgemacht sind: Das Tagesgeschäft im Hier und Jetzt frisst die Strategiearbeit für die Zukunft.

Viele der strategischen Themen, z. B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder der Ausbau des Servicegeschäfts, erfordern spezifisches Fachwissen. So ist es verständlich, dass die Fachkompetenz der Mitarbeitenden als weitere Herausforderung für die Umsetzung strategischer Veränderungen genannt wird: sieben von zehn Unternehmen geben an, dass es ihnen an Fachkompetenz mangelt, um strategische Themen umzusetzen.

Aber es geht nicht nur um das «Können», sondern auch um das «Wollen»: Die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden wie auch bei Führungskräften wird ebenfalls von sieben bzw. sechs von zehn Unternehmen als (besonders) wichtige Barriere für strategischen Wandel genannt.

Während sich viele Herausforderungen für eine erfolgreiche Strategieimplementierung intern abspielen, nennen zwei Drittel der Unternehmen auch eine entscheidende externe Herausforderung: die Kenntnis der Kundenbedürfnisse als Basis für die Evaluation einer zukünftigen Ausrichtung.

Unternehmensstrategie

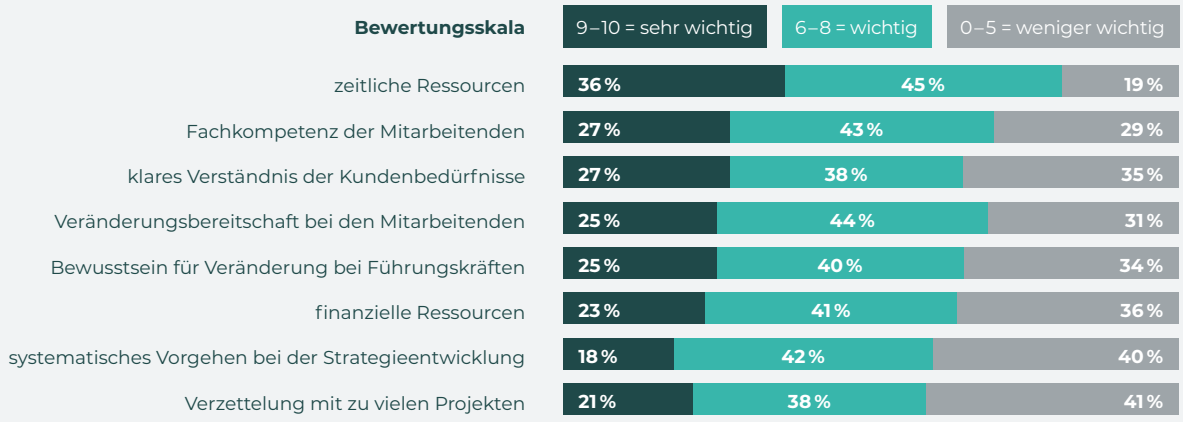
Eine Unternehmensstrategie beschreibt die Mittel und Wege, die ein Unternehmen wählt, um seine Ziele zu erreichen. Sie zeigt, wie das Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sein will. Die Strategie ist zudem hilfreich für die Mitarbeitenden, die daraus ablesen, was sie tun und was sie unterlassen sollen – aber nur, wenn die Strategie richtig formuliert ist und nachdrücklich umgesetzt wird.

«Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Transformation ist Leidenschaft. Die Leute müssen im Boot sein und verstehen, was das Ziel ist.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

Grosse Herausforderungen bei der Umsetzung strategischer Veränderungen sind …
(Bewertung auf einer Skala von 0 = «Trifft überhaupt nicht zu» bis 10 = «Trifft voll und ganz zu»)

Hinweis: Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es in der Summe der Einzelwerte zu Abweichungen kommen.



Balken absteigend sortiert nach Mittelwerten

«Ein zentraler Erfolgsfaktor ist es, weit vorauszuschauen: Wie schaffen wir es, in die Innovationsprozesse unserer Kundinnen und Kunden reinzukommen?»

▸ Stefan Pfrommer, CEO Renata SA

«Barrieren für die Umsetzung strategischer Themen sind die eigene Ineffizienz und zu wenig Fokussierung. Es besteht das Risiko des Verzettelns. Wir sehen zu viele interessante Felder und müssen daher stark priorisieren.»

▸ Stefan Pfrommer, CEO Renata SA

«Als wir uns in den Wachstumsprozess begeben haben, haben wir uns vor allem gefragt: Was wollen eigentlich die Zielgruppen abseits unserer Stammkundschaft? An ihnen mussten wir uns ausrichten.»

▸ Serge Meyer, Chairman & Group CEO Datalynx Group AG

«Der grösste Erfolgsfaktor für die Unternehmenstransformation ist das Personal. Aber das ist auch die grösste Herausforderung, es ist sehr schwierig.»

▸ Geschäftsführer aus der Baubranche

«Unsere strategische Ausrichtung wird gerade überarbeitet: Wo sollen unsere Schwerpunkte in der Zukunft liegen, was sind relevante Geschäftsfelder, wie sieht unser Geschäftsmodell aus? Das läuft sehr pragmatisch, es gibt keine Pläne und Dokumentationen. Der Inhaber ist vor Ort, daher kann sehr schnell viel passieren, aber nicht immer strukturiert.»

▸ Geschäftsführer aus der Baubranche

#03

Kundenzentrierung

Kundenbedürfnisse sind erfolgsentscheidend

Kundenzentrierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Kundenzentrierung bedeutet die Integration der Kundinnen und Kunden und ihrer Bedürfnisse in die Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Partnerschaften zu etablieren. Dabei sind die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenbedürfnisse Ausgangspunkt für die Planung und Umsetzung von Leistungen, Interaktionen und Prozessen.

Die hohe Relevanz der Kundenzentrierung, die in vielen Büchern und wissenschaftlichen Beiträgen belegt ist, wird von den Unternehmen in der Region Basel bestätigt: Neun von zehn der befragten Unternehmen geben an, dass eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen erfolgsentscheidend für ihr Unternehmen ist. Die Aussagen sind dabei nahezu unabhängig von der Branche oder Unternehmensgrösse.

Jedoch: Trotz der strategischen Bedeutung der Kundenbedürfnisse nutzt weniger als die Hälfte der Unternehmen systematisch Kundenwissen, um die Strategie oder das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Marktforschungspotenziale bleiben generell weitgehend ungenutzt. Es ist also ähnlich wie beim Thema Digitalisierung: Das Thema ist in aller Munde, aber das faktische Handeln hinkt hinterher.

Die Studie zeigt darüber hinaus, dass die meisten Unternehmen Kundenbedürfnisse durch die subjektive Erfahrungsbrille seniorer Entscheidungträgerinnen und -träger betrachten. Was in Mikrounternehmen mit einem überschaubaren Kundenstamm durchaus funktionieren kann, führt bei grösseren Unternehmen mit vielfältigen Kundengruppen und Leistungsangeboten allerdings häufig zu einer verzerrten Perspektive. Selbst- und Fremdbild stimmen in vielen Fällen eben doch nicht überein. Das Resultat: Kundenzentrierung bleibt ein Lippenbekenntnis und die grossen Potenziale des Kundenwissens für die Strategieentwicklung bleiben ungenutzt.

«Ich bin 100 % überzeugt, es geht um die Kundinnen und Kunden. Alles was man macht, muss auf die Kundinnen und Kunden abzielen.»

▸ Lucas Kühner, CEO Infors AG

«Kundenwissen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Analyse ist das A und O. Das ist Knochenarbeit und macht nicht immer Spass.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

«Das Thema Kundenzentrierung läuft immer etwas mit. Es beeinflusst aber nicht als erstes die Entscheidungen.»

▸ Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

«Kundenbedürfnisse werden bei uns nicht systematisch erfasst. Der Indikator für Kundenzufriedenheit sind wiederkehrende, zahlende Kundinnen und Kunden.»

▸ Serge Meyer, Chairman & Group CEO Datalynx Group AG

90 %

der Unternehmen sind der Überzeugung, dass die Orientierung an den Kundenbedürfnissen für ihren Geschäftserfolg entscheidend ist.

▸ 45 %

der Unternehmen nutzen Kundenwissen, um Entscheidungen bezüglich des Geschäftsmodells zu treffen oder die Strategie weiterzuentwickeln.

«Ein junger Kollege aus den USA hat das Thema Customer Experience Management eingebracht. Zunächst dachte man, da macht man mal ein Projekt und dann ist gut. Dann wurde klar, das ist kein Projekt, das muss Teil des laufenden Geschäfts sein.»

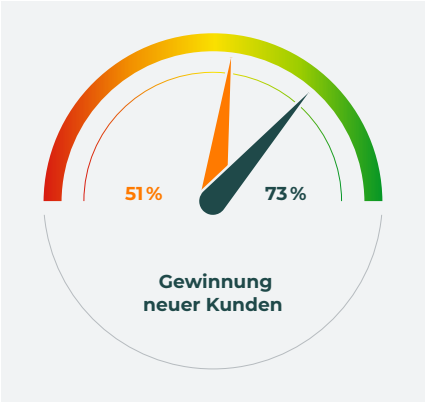
▸ Dr. Anne-Kathrin Stoller, CMO, Bachem Holding AG

Kundenbedürfnisse kennen und nutzen, lohnt sich

Der Zusammenhang zwischen einer Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und unternehmerischem Erfolg wurde bereits in unterschiedlichen Studien belegt. Auch wir wollten wissen: Lässt sich für die Unternehmen in der Region Basel nachweisen, dass sich eine Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen «lohnt»?

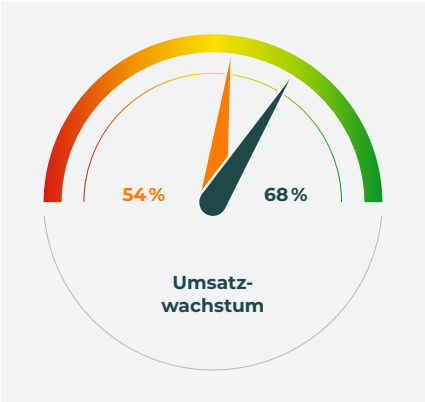
Für die Auswertung wurden anhand der Fragen «Unsere Unternehmensziele sind an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet» sowie «Wir überprüfen regelmässig, dass unsere Strategie an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist» zwei Gruppen von Unternehmen gebildet: Unternehmen mit den «low-Box-Werten» 1–6 bilden die Gruppe der «Low Performer» hinsichtlich Kundenwissen. Unternehmen mit den «top-Box-Werten» 9–10 bilden die Gruppe der «High Performer» in punkto Kundenwissen.

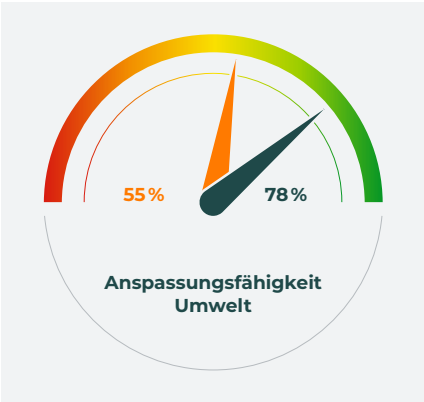
Verglichen wurden die beiden Gruppen bei ihrer Selbsteinschätzung hinsichtlich relevanter ökonomischer Zielgrössen wie Umsatzwachstum und Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden sowie qualitativer Zielgrössen wie Resilienz in Krisenzeiten und Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen. Deutlich wird: Die Gruppe der High Performer in punkto Kundenwissen schneidet über sämtliche Zielgrössen signifikant besser ab als die Gruppe der Low Performer. Dabei sind die Unterschiede bei den qualitativen Zielgrössen noch ausgeprägter als bei den quantitativen Zielgrössen.













High-Performer Kundenzentrierung

Low-Performer Kundenzentrierung

«Wir sind absolut kunden- und marktgetrieben. Vor zwölf Jahren waren wir die Nummer 15 in einem kleinen Markt mit extremer Competition. Heute sind wir die Nummer 3 mit 15 Prozent Marktanteil. Das war nur möglich, weil wir uns sehr stark an den Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsmöglichkeiten orientiert haben. Technologieverliebt hätte das nicht funktioniert.»

▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf

Die Hürden für ein besseres Kundenverständnis

Wenn alle sagen, dass Kundenwissen erfolgsentscheidend ist, wieso nutzt dann weniger als die Hälfte der Unternehmen systematisch Kundenwissen, um die Strategie oder das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln? Was sind die Hürden für ein besseres Kundenverständnis?

Vergleichbar mit den Herausforderungen auf strategischer Ebene zeigt sich auch hier der Engpass Zeit: zwei Drittel der Unternehmen nennen dies als grösste Barriere für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen.

Hinzu kommen weitere Herausforderungen, die sich in «Können» und «Wollen» unterscheiden lassen. So sagen sieben von zehn Unternehmen, dass sich die Erfolgswirkung von Kundenwissen nicht nachweisen lässt. Sechs von zehn Unternehmen geben zudem an, intern herrsche kein Bewusstsein für die Relevanz von Kundenwissen und die Kompetenzen für eine systematische Auseinandersetzung mit dem Kundenwissen würden fehlen. In kleinen Unternehmen ist dies noch ausgeprägter als in grossen Unternehmen. Diese drei Barrieren lassen sich dem «Können» zuordnen und könnten durch entsprechende Unterstützung durch Expertinnen und Experten vergleichsweise einfach abgebaut werden.

Sensibler sind Herausforderungen im Bereich «Wollen». Hierzu zählt die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die interne Akzeptanz von Kundenbefragungen. Dies gilt branchenübergreifend: In kleinen Unternehmen sind die Barrieren zudem noch stärker ausgeprägt. Auch die kritische Haltung der Kundschaft gegenüber Befragungen lässt sich diesem Bereich zuordnen. Ursprung dieser Barriere sind häufig negative Erfahrungen mit zurückliegenden Befragungen, die intern und/oder extern kommunikativ nicht gut begleitet wurden oder nicht umsetzungsorientiert waren und somit «in der Schublade» verschwunden sind. Auch diese Barrieren liessen sich durch eine professionelle Begleitung abbauen.

Als Barriere für ein besseres Kundenverständnis wird von knapp der Hälfte der Unternehmen noch ein weiterer Punkt angeführt: eine fehlende Vision hinter der Kundenorientierung. Daran wird deutlich, dass Kundenzentrierung aus der Unternehmenspraxis heute zwar nicht mehr wegzudenken ist, dass viele Unternehmen das Thema aber nicht strategisch angehen. Dies bildet jedoch die Grundlage, um Kundenwissen bewusst zu nutzen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Projekte zur Generierung von Kundenwissen ins Leben gerufen werden, die aber keinen strategischen Impact haben.

«Kundenzentrierung muss im Sales messbar sein! Die grössten Kritikerinnen und Kritiker müssen merken, dass es der richtige Ansatz ist. Kundenfokus beinhaltet klare Business-Ziele.»

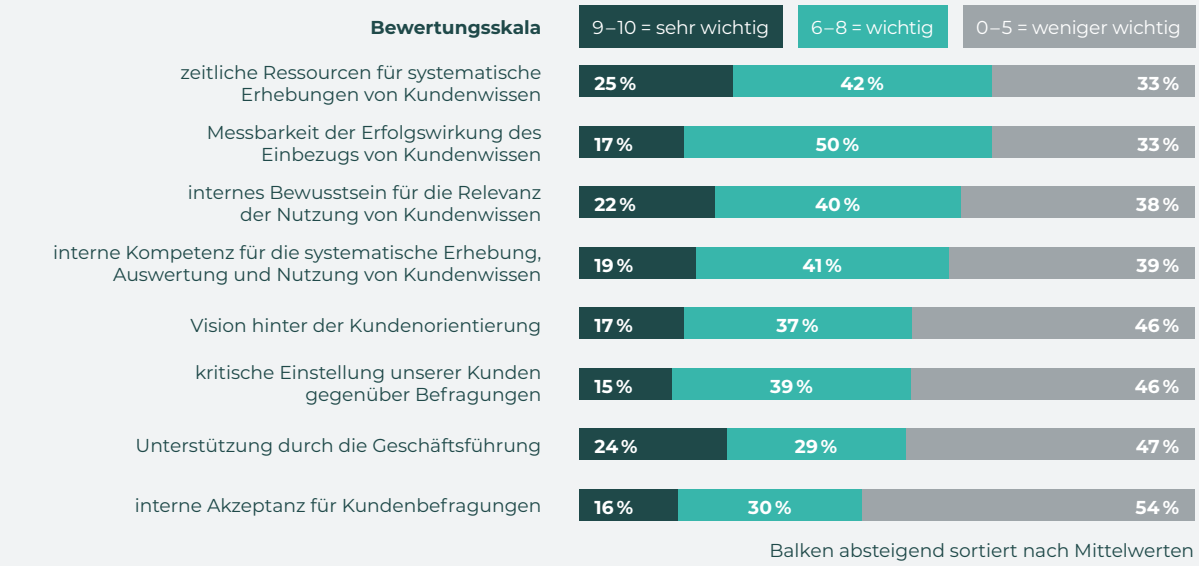
▸ Dr. Anne-Kathrin Stoller, CMO, Bachem Holding AG

«Die grösste Herausforderung ist, das Vertrauen der Kundschaft zu gewinnen. Man darf die Informationen nicht missbrauchen.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

Grosse Herausforderungen, um ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse zu erreichen, sind…

Hinweis: Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann es in der Summe der Einzelwerte zu Abweichungen kommen.



Balken absteigend sortiert nach Mittelwerten

Angesichts der Tatsache, dass die grössten Barrieren für eine systematische Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen zeitliche Engpässe, fehlendes Know-how und mangelnde interne Akzeptanz sind, ist es bemerkenswert, dass sich nur elf Prozent der Unternehmen beim Thema Kundenwissen regelmässig externe Unterstützung holen. Ein Drittel tut dies für spezielle Themen wie z. B. Benchmarkings mit Wettbewerbern. Zwei Drittel nutzen die Kompetenzen von externen Expertinnen und Experten gar nicht.

«Eine grundsätzliche Barriere sind technologieverliebte Leute, die zu wenig marktorientiert sind. Nach dem Motto: ‹Wir wissen ja, was der Markt braucht›. Das ist gefährlich.»

▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf

«Man muss lobbyieren und missionieren. Vor allem die Leute aus den Ländern und aus dem Sales muss man auf seine Seite ziehen. Das ist ein langer Prozess.»

▸ Head of Global Marketing bei einem Hersteller hochwertiger Uhren

«Man darf sich nicht zu schade sein, externe Expertinnen und Experten dazu zu nehmen. Die sind halt auch nicht gratis.»

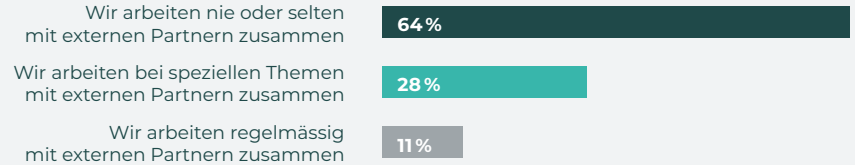
▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

«Wir wussten, dass die alten Glasflaschen nicht gut ankamen, dazu mussten wir keine Umfrage machen. Zentral ist die Frage: Was bringen mir die Informationen und was fange ich damit an?»

▸ Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

Inwieweit werden in Ihrem Unternehmen externe Partner (z. B. Marktforschungsinstitute oder Unternehmensberatungen) bei der Erhebung, Aufbereitung und Nutzung des Kundenwissens eingesetzt?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



«Nach sechs Monaten habe ich gesagt, wir müssen jetzt eine professionelle Kundenbefragung durchführen. Intern wurde dann gesagt, wir brauchen das nicht, wir dominieren die Kundschaft. In der Pandemie mussten wir uns schliesslich neu orientieren, das war die grosse Chance für die Transformation.»

▸ Head of Global Marketing bei einem Hersteller hochwertiger Uhren

#04

Kundenwissen

Wie Kundenwissen erfasst und verarbeitet wird

Transformation und Kundenzentrierung systematisch zusammenführen

Die Befragung macht deutlich, dass die konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse eine zentrale Rolle für einen erfolgreichen strategischen Wandel spielt: Es gilt, die Kundenlogik zu durchdringen und auf dieser Basis die Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln und die Veränderungen extern und intern umzusetzen und zu verankern. Doch wie gestaltet sich eine kundenzentrierte Transformation? Was sind die Erfolgsprinzipien für ein kundenzentriertes Transformationsmanagement? Und wie können Unternehmen diese Prinzipien in die Tat umsetzen?

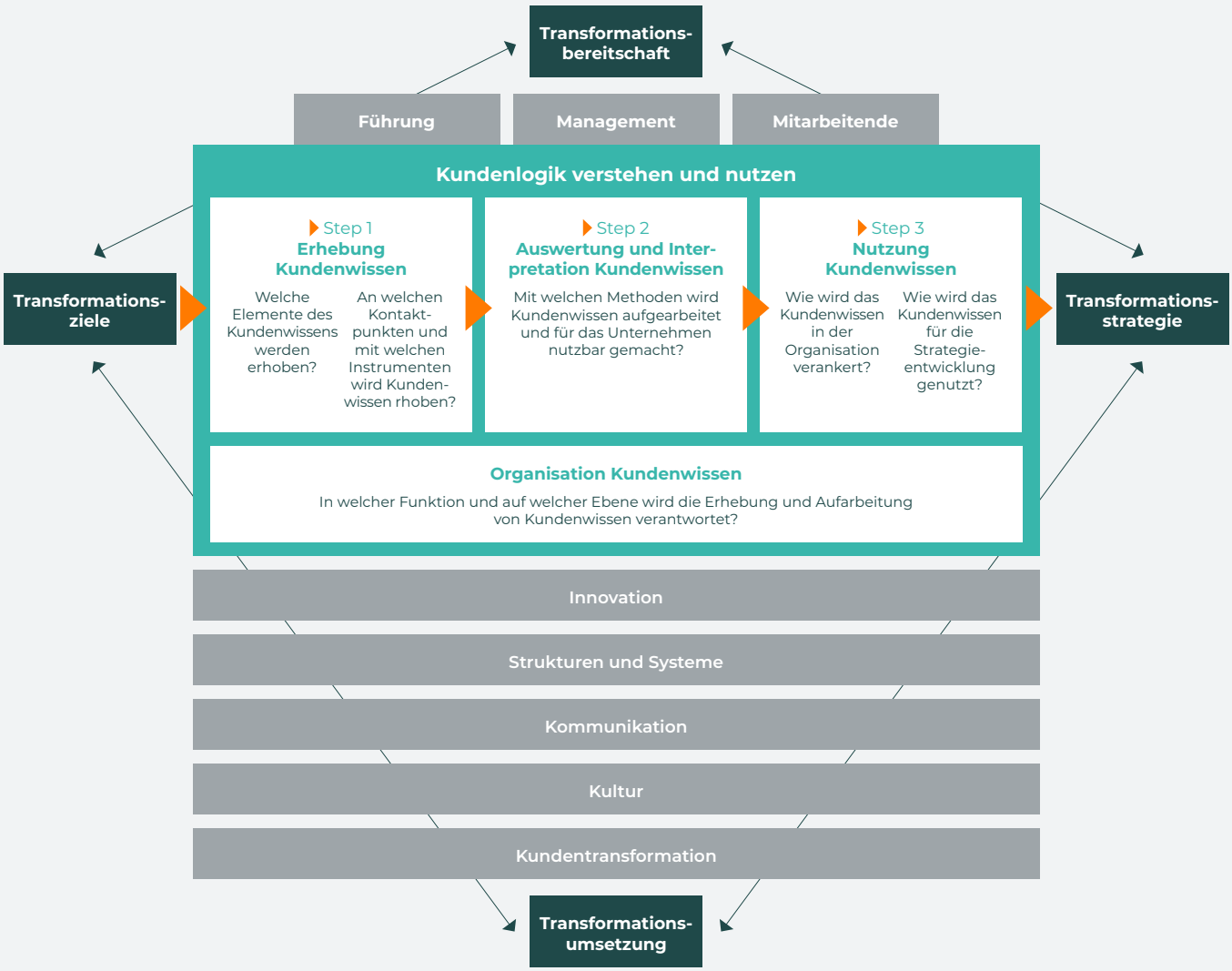
Hat ein Unternehmen den Wandlungsbedarf erkannt, sind zunächst die Transformationsziele zu bestimmen, um auf dieser Basis den Umfang der erforderlichen Veränderungen zu ermitteln und das Transformationsvorgehen zu entwerfen. Im Sinne einer kundenzentrierten Transformation ist hierbei von Beginn an die systematische Nutzung von Kundenwissen zu planen. Dies umfasst drei Phasen: die Erhebung des Kundenwissens, die Aufbereitung und Interpretation des Kundenwissens sowie die Nutzung des Kundenwissens für die Ausrichtung und Umsetzung der Strategie. Das Kundenwissen kann somit auch als Scharnier zwischen der Definition und Umsetzung der Transformationsziele interpretiert werden. Wie gut Unternehmen die Kundenlogik verstehen und dieses Wissen im Transformationsprozess einsetzen, ist somit entscheidend für den Transformationserfolg. Die Befragung gibt konkrete Einblicke, wie Unternehmen in der Region Basel diesen Prozess gestalten und wo der grösste Handlungsbedarf liegt.

«Wir müssen die Probleme der Kundschaft auf ihrem Verständnislevel verstehen und uns dann entscheiden, für welche Probleme wir Lösungen erarbeiten.»

▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf AG

«Unser Ablauf der Transformation zu mehr Kundenfokus: Die erste Phase bestand darin, in den Erwartungen des Gesamtmarktes zu denken; die zweite Phase war das marktorientierte Handeln und damit einhergehend die Einbindung der Kundinnen und Kunden; Phase 3 ist das Abholen der individuellen Kundenerwartungen und ein Abgleich mit den Leistungen.»

▸ Dr. Anne-Kathrin Stoller, CMO Bachem AG



Step 1:
Relevantes Kundenwissen mit den richtigen Methoden erheben

Was wird erhoben?

Bei der Erhebung von Kundenwissen geht es im ersten Schritt darum festzulegen, welches Kundenwissen für die Gestaltung strategischer Vorhaben überhaupt relevant ist. So bedarf es für die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten oder die Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie verständlicherweise andere Informationen als für den Ausbau des Servicegeschäfts.

In den befragten Unternehmen bezieht sich das erhobene Kundenwissen vor allem auf klassische Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit (wird von 82 Prozent der Unternehmen regelmässig erhoben), die Zufriedenheit mit der Erfüllung einzelner Leistungsmerkmale (61 Prozent) und die Wiederkaufsbereitschaft (49 Prozent). Auch die Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. die beliebte Kennzahl NPS (Net Promotor Score) erheben vier von zehn Unternehmen regelmässig.

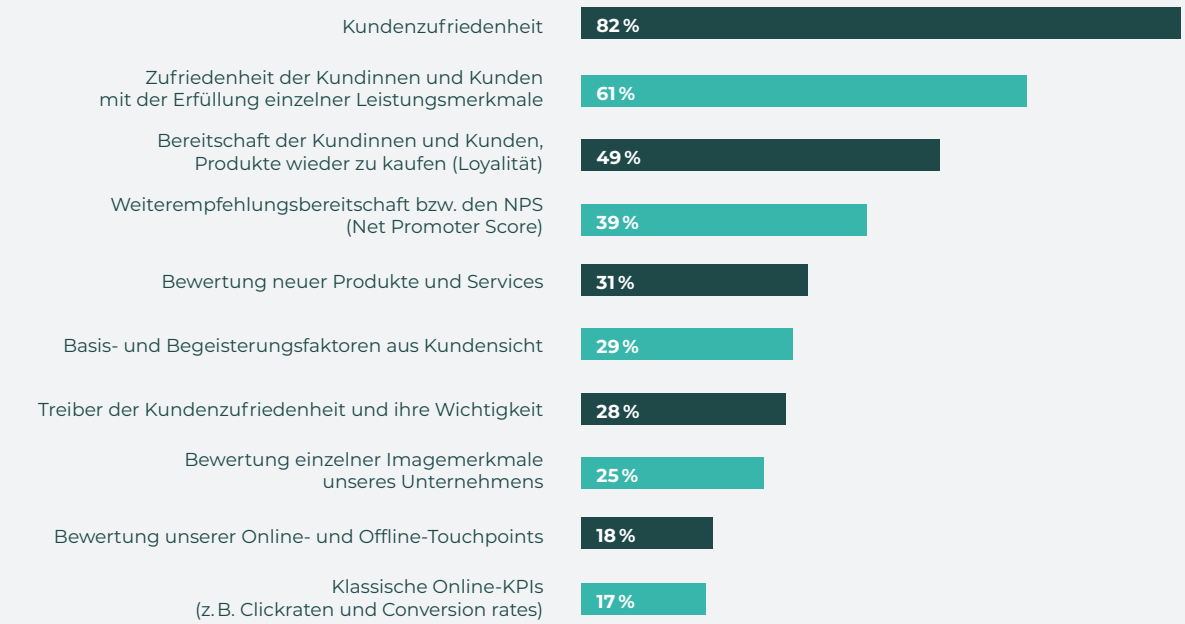
Diese Kennzahlen liefern Unternehmen wertvolle Informationen zur Ausprägung der wichtigen Zielgrössen Zufriedenheit, Wiederkauf und Weiterempfehlung. Sie beantworten aber nicht die Frage, wie diese Zielgrössen beeinflusst werden können. Also: Wie lässt sich z. B. die Kundenzufriedenheit bewusst steuern? Hierzu ist weiteres Kundenwissen erforderlich, das etwa von jedem dritten Unternehmen erhoben wird: die Erfassung von Basis- und Begeisterungsfaktoren sowie die Ermittlung der Treiber der Kundenzufriedenheit.

«Nicht nur den NPS messen, sondern auch Interviews mit Key-Kunden führen. Wo sind wir gut? Wo müssen wir besser werden? Wenn sich der NPS verbessert, reicht das nicht, es muss sich in den Umsatzzahlen widerspiegeln. Den NPS braucht man, weil er in Organisationen etabliert ist, aber wir müssen ihn auch verstehen, es braucht die Kombination qualitativ plus quantitativ.»

Dr. Anne-Kathrin Stoller, CMO Bachem AG

Welche der folgenden Elemente des Kundenwissens erheben Sie regelmässig?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



Eher zurückhaltend sind die befragten Unternehmen bei der Erhebung von Wissen über das Online-Verhalten der Zielgruppen. So erheben weniger als 20 Prozent Kennzahlen zur Bewertung von Online- (und Offline-) Touchpoints sowie klassische KPIs wie Clickraten und Conversion Rates. Auch bei den grossen Unternehmen liegt der Wert mit 32 Prozent noch niedrig. Angesichts der Tatsache, dass Digitalisierung ganz oben auf der Agenda der Unternehmen steht, wird hier der Unterschied zwischen Wunsch und Wirklichkeit besonders deutlich.

Die Schwerpunkte bei der Erhebung von Kundenwissen zeigen einen engen Zusammenhang zur Zurückhaltung der Unternehmen, externe Partner zur Unterstützung einzusetzen. Während sich die klassischen Zielgrössen noch recht einfach erheben lassen, ist die Ermittlung von Zufriedenheitstreibern wie auch von validen Online-KPIs methodisch anspruchsvoller.

«Wir haben jahrelang den NPS gemessen. Er ging mal hoch und mal runter. Aber keiner wusste so richtig, wieso. Inzwischen kennen wir durch den Einsatz weiterführender Methoden auch die Erfolgstreiber. Erst das hat konkreten Handlungsdruck erzeugt.»

Marketingleiter in einem Industrieunternehmen

Wie wird das Kundenwissen erhoben?

Kundenwissen kann auf vielfältige Art und Weise erhoben werden. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob das Kundenwissen aus internen Quellen stammt oder ob die Kundinnen und Kunden selbst befragt oder beobachtet werden.

Direktes Kundenfeedback lässt sich beispielsweise aus dem Beschwerdemanagement entnehmen, das hierfür von knapp 70 Prozent der Unternehmen genutzt wird. Gleichzeitig bedeutet dies aber, dass ein Drittel der Unternehmen das grosse Potenzial eines gut geführten Beschwerdesystems noch nicht ausnutzt.

Darüber hinaus werden zur Erhebung von Kundenwissen mehrheitlich interne Quellen genutzt: Sechs von zehn Unternehmen nutzen das Wissen von Mitarbeitenden aus Abteilungen mit direktem Kundenkontakt wie Vertrieb und Service. In etwa der Hälfte der Unternehmen wird Kundenwissen über die Geschäftsführung erfasst. Ein beliebtes Instrument sind hierfür z. B. die Jahresendgespräche mit der Kundschaft.

«Kundengespräche auf Ebene Top-Management sind ein Erfolgsfaktor! Dort, wo der CEO nicht permanent im Kundenkontakt steht, stimmt etwas nicht. Vor allem in Technologieunternehmen.»

▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf AG

«Kundenzufriedenheit wird bei uns nicht systematisch erfasst. Wir sensibilisieren die Vertriebsverantwortlichen, dass sie halbjährlich mit der Kundschaft telefonieren, dort wird dann auch die Kundenzufriedenheit erhoben.»

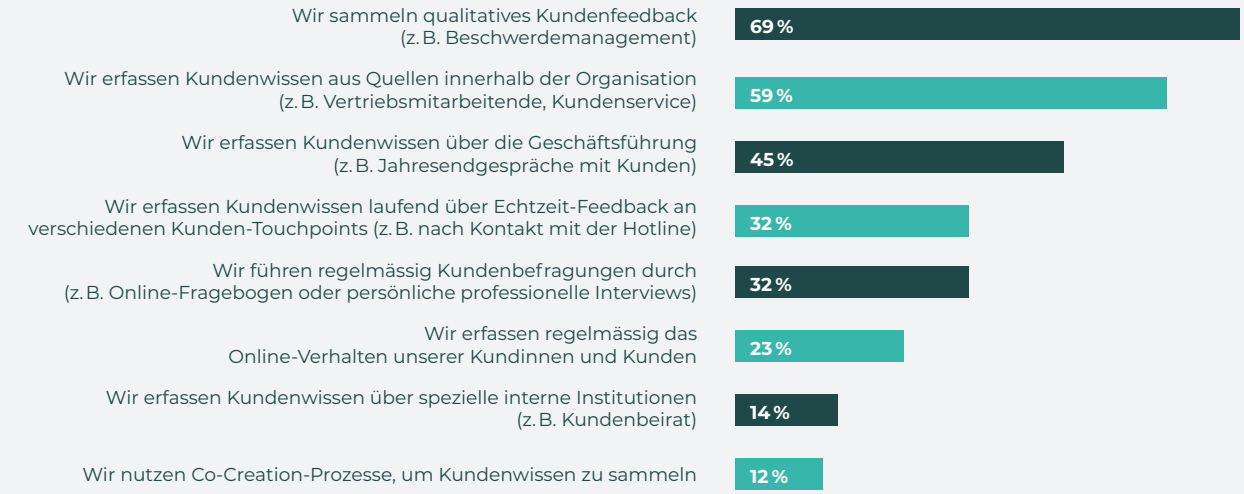
▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf AG

«Das Customer Service Center ist ein guter Indikator. Dort bin ich auch persönlich und möchte wissen, was die aktuellen Probleme sind.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

Welche der folgenden Aussagen zur Erhebung von Kundenwissen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



Deutlich seltener kommen indessen Methoden zum Einsatz, die das Kundenwissen direkt bei der Kundschaft erfassen: Weniger als ein Drittel der Unternehmen führt regelmässig Kundenbefragungen durch oder erfasst Kundenfeedback in Echtzeit an den relevanten Touchpoints. Das Online-Verhalten der Kundinnen und Kunden wird nur von einem Viertel der Unternehmen erfasst. Und auch Tools, die in Fachartikeln immer wieder als höchst interessant und modern dargestellt werden, wie Kundenbeiräte und Co-Creation-Prozesse, kommen selten zum Einsatz.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass Unternehmen noch sehr zurückhaltend beim Einsatz professioneller Marktforschungsmethoden sind. In den meisten Fällen ist die Erhebung von Kundenwissen eher historisch gewachsen und hat sich über die Jahre eingespielt. Dies kann gut funktionieren, wenn es darum geht, aktuelle Themen mit der Kundschaft zu reflektieren oder auch Strategien kurzfristig zu justieren. Die grossen Themen wie zum Beispiel Digitalisierung und Nachhaltigkeit oder auch der Ausbau des Servicegeschäfts lassen sich damit aber nicht systematisch steuern und im Sinne der Kundenbedürfnisse bewusst weiterentwickeln. Hierfür ist es entscheidend, die Kundenlogik systematisch zu durchdringen, Selbstbild und Fremdbild bewusst gegenüberzustellen und auch «blinde Flecken» in den eigenen Vorstellungen zu identifizieren.

«Wir machen keine Befragung zu Kundenzufriedenheit usw. Wir spüren gut, wenn etwas nicht passt, die Rückmeldung kommt dann sehr schnell. Es ist wie eine tägliche Fiebermessung.»

▸ Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Retailbranche

«Derzeit gibt es keine strukturierte Kundenbefragung. Man kennt die Themen auf Landesebene, aber es wird nicht vernetzt.»

▸ Lucas Kühner, CEO Infors AG

«Manchmal hätte ich gerne zehn Kundinnen und Kunden, die ich fragen könnte zu bestimmten Themen, zum Beispiel zu Produkten oder Plakatidee. Zum Beispiel in einem Kundenbeirat.»

▸ Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

Step 2:
Kundenwissen valide und umsetzungsorientiert auswerten

Vorhandenes Kundenwissen ist schön und gut. Wertvoll wird es erst dann, wenn es strukturiert ausgewertet und so interpretiert wird, dass sich konkrete Implikationen ergeben. Dies kann auf strategischer Ebene sein, aber natürlich auch für ganz operative Entscheidungen.

Gemäss der Befragung nutzt knapp die Hälfte der Unternehmen interne Reports (z. B. aus dem Vertrieb), um Kundenwissen aufzubereiten. Dies korrespondiert sehr gut mit der Tatsache, dass vor allem interne Quellen zur Erhebung des Kundenwissens genutzt werden.

Ein Drittel der Unternehmen setzt zudem einfache statistische Methoden (z. B. Häufigkeitsauswertungen in Excel) ein. Weniger als 20 Prozent bedienen sich professioneller statistischer Methoden, die unter anderem eine Unterscheidung zwischen Basis- und Begeisterungsfaktoren erlauben, die Ermittlung der Relevanz unterschiedlicher Zufriedenheitstreiber oder professionelle Zielgruppensegmentierungen. Methoden aus dem Bereich Machine Learning, die sich insbesondere zur Erkennung von Mustern und Trends in Kundendaten eignen sowie zur Identifikation von Markt- und Branchentrends, kommen nur bei wenigen grossen Unternehmen zum Einsatz.

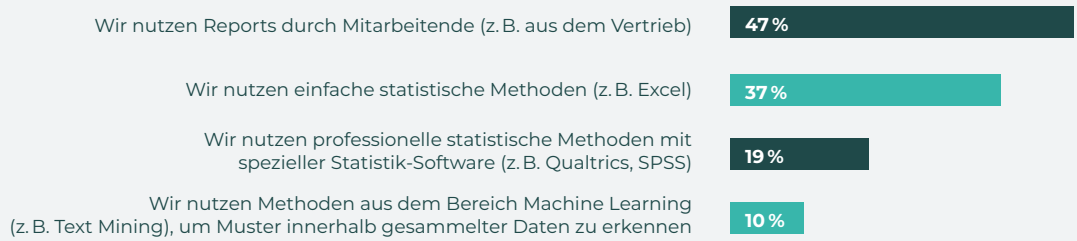
Besonders auffällig ist, dass jedes dritte Unternehmen das Kundenwissen gar nicht systematisch aufbereitet. Als Ursache wird häufig genannt, dass Abteilungen wie Vertrieb oder die Geschäftsführung nah genug an der Kundschaft dran seien. Faktisch geht damit aber viel Potenzial verloren, weil relevante Wirkungszusammenhänge nicht entdeckt werden und das Kundenwissen auch nicht systematisch in der Organisation verankert werden kann.

«Wir arbeiten viel mit Personas, die sind sehr wichtig für uns. Wir haben sie allerdings rein intern entwickelt, das geht sicherlich noch professioneller.»

Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

Welche der folgenden Aussagen zur Aufbereitung von Kundenwissen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



Einsatzbereiche professioneller statistischer Methoden für die Unternehmenspraxis

Faktor-, Pfad- und Regressionsanalysen:
Sie werden eingesetzt zur Ermittlung der Relevanz von Zufriedenheitstreibern. So lassen sich z. B. Themen wie Servicekompetenz, Reaktionsfähigkeit oder Proaktivität nach ihrer Relevanz aus Kundensicht priorisieren. Mehrstufige Designs ermöglichen auch, die Wichtigkeit konkreter Kundenkontaktpunkte zu bestimmen und Wirkungsbeziehungen zu Unternehmenskennzahlen herzustellen.

Clusteranalysen:
Sie gruppieren Datenpunkte anhand ihrer Ähnlichkeit und werden u.a. für Zielgruppensegmentierungen und die Entwicklung evidenzbasierter Personas genutzt. Diese liefern wiederum eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die kundenzentrierte Weiterentwicklung von Produkten und Services.

Kano-Analysen:
Sie kommen speziell zur Ermittlung von Basis- und Begeisterungsfaktoren zum Einsatz. Basisfaktoren werden von den Kundinnen und Kunden vorausgesetzt; Begeisterungsfaktoren werden nicht erwartet und sorgen für einen gewissen «Wow-Effekt». Mit der Methode können auch neue, noch nicht implementierte Produkte und Services aus Kundensicht überprüft werden.

Step 3:

Kundenwissen für die Transformation nutzen und in der Organisation verankern

Die Befragung hat verdeutlicht, dass etliche Unternehmen skeptisch gegenüber dem Nutzen von Kundenbefragungen sind, auch weil sie wissen, dass diese mit Aufwand und Kosten verbunden sind. Umso wichtiger ist es, dass mit der Erhebung von Kundenwissen ein maximaler Wert geschaffen wird. Ein zentraler Hebel liegt darin, das Wissen aus Kundenbefragungen bewusst für strategische (wie auch für operative) Entscheidungen zu nutzen. Denn Erkenntnisse, aus denen keine klaren Handlungsempfehlungen, keine Initiativen oder Kurskorrekturen abgeleitet werden, sind nahezu wertlos. Noch mehr Nutzen kann zudem geschaffen werden, wenn das Kundenwissen nicht in einem Silo verbleibt, sondern der gesamten Organisation zugänglich gemacht wird.

Wie wird Kundenwissen zur Weiterentwicklung von Unternehmen genutzt?

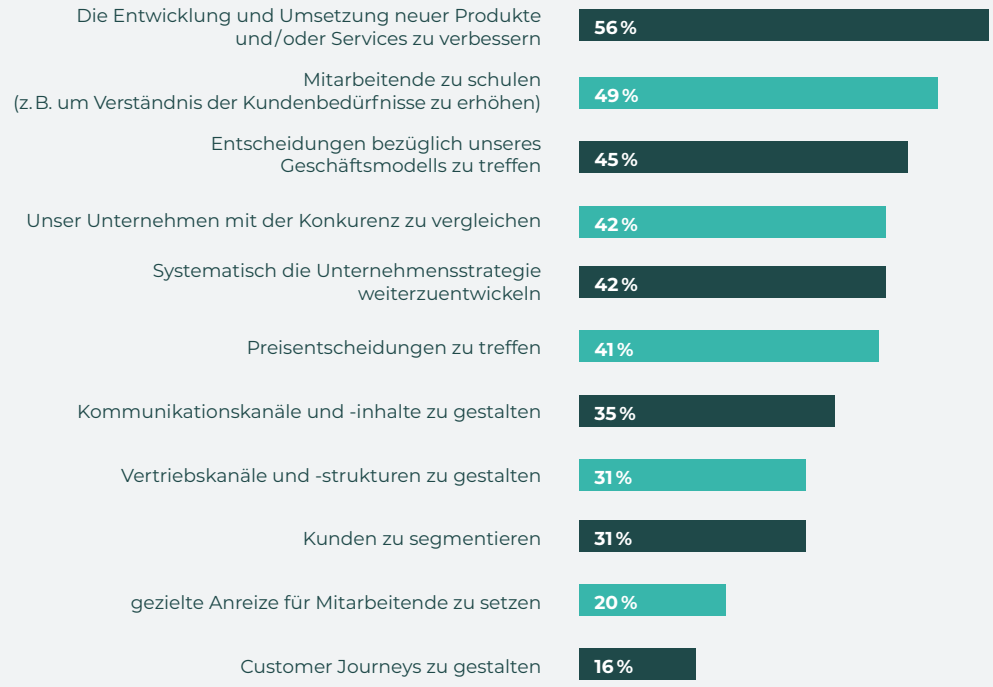
In den befragten Unternehmen kommt das Kundenwissen für unterschiedliche Entscheidungstatbestände zum Einsatz. Hier schliesst sich der Kreis, dass vielen Unternehmen die Relevanz des Kundenwissens für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie bewusst ist: Knapp die Hälfte der Unternehmen nutzt das Kundenwissen, um Entscheidungen bezüglich des Geschäftsmodells zu treffen oder die Unternehmensstrategie systematisch weiterzuentwickeln. Auch ein Vergleich mit der Konkurrenz, den vier von zehn Unternehmen durchführen, lässt einen Rückschluss auf strategische Entwicklungen zu.

Darüber hinaus wird Kundenwissen am häufigsten genutzt, um konkret Produkte und/oder Services weiterzuentwickeln. Dies kann auf strategischer Ebene sein oder im Rahmen des operatives Tagesgeschäfts. Zudem wird Kundenwissen von jedem zweiten Unternehmen zur Schulung von Mitarbeitenden genutzt, um intern das Verständnis für die Kundenbedürfnisse zu erhöhen – ein sehr wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer kundenzentrierten Organisation.

Zurückhaltender sind die Unternehmen bei der Nutzung von Kundenwissen für eher spezifische Entscheidungen, z. B. bezüglich Pricing, der Gestaltung von Kommunikations- und Vertriebskanälen oder auch für Kundensegmentierungen. Dies passt zu der Erkenntnis, dass bei der Aufbereitung von Kundenwissen selten spezifische Methoden zum Einsatz kommen, die solche Entscheidungen valide zulassen. Auch Customer Journeys, ein beliebtes Managementinstrument, werden gemäss der befragten Unternehmen selten mit Daten aus Kundenbefragungen gestützt. Hier zeigt sich abermals, dass durch den Verzicht auf die Nutzung von Kundenwissen wertvolle Potenziale ungenutzt bleiben. Denn gerade eine Customer Journey kann erst dann ihrem Anspruch gerecht werden, wenn sie tatsächlich aus Kundensicht entwickelt wird.

Wie wird Kundenwissen zur Weiterentwicklung von Unternehmen genutzt?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



Wie wird Kundenwissen unternehmensintern zugänglich gemacht?

«Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss.» Was manchmal von Vorteil sein kann, trifft im Kontext der Kundenzentrierung definitiv nicht zu: Je besser das Verständnis der Mitarbeitenden für die Kundenbedürfnisse, desto bewusster und konkreter können sie zur Gestaltung eines positiven Kundenerlebnisses und zur Verankerung strategischer Veränderungen beitragen.

Wie also wird Kundenwissen bei den Unternehmen in der Region innerhalb der Organisation zugänglich gemacht? Deutlich wird: In drei von zehn Unternehmen gar nicht. Jedes dritte Unternehmen verpasst somit die Chance, über das Involvement der Mitarbeitenden die Organisation im Sinne der Kundenbedürfnisse bewusst weiterzuentwickeln.

Unternehmen, die Kundenwissen intern zugänglich machen, nutzen hierfür indessen unterschiedliche Wege und Instrumente. Und dies mehr oder weniger professionell, wie aus den qualitativen Interviews deutlich wurde. So gibt knapp die Hälfte der Befragten an, dass häufig abteilungsübergreifend über Kundinnen und Kunden gesprochen wird. Ob dies strukturiert erfolgt oder eher als «Floor Talk», lässt sich dabei nicht beurteilen. Aber: Gerade in Zeiten von Veränderung ist ein abteilungsübergreifender Austausch sehr wertvoll. Somit besser an der Kaffeemaschine als gar nicht!

Ein knappes Drittel der Unternehmen geht noch ein Stück systematischer vor: Diese führen regelmässig Veranstaltungen durch, um die Mitarbeitenden über aktuelles Kundenwissen zu informieren oder stellen den Mitarbeitenden Berichte bzw. Dashboards zur Verfügung. Einen Link zum CRM-System stellt indessen (nur) jedes vierte Unternehmen her. Angesichts der Tatsache, dass das CRM-System die Basis für viele Kundenaktionen liefert, geht hier viel Potenzial verloren. Ursachen können darin liegen, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Systemen arbeiten (z. B. in Vertrieb, Service und Marketing), die untereinander nicht vernetzt sind. In den meisten Unternehmen wurde aber schlichtweg noch kein Prozess etabliert, wie das Wissen aus Kundenbefragungen in den internen Systemen integriert werden kann.

Wie wird in Ihrem Unternehmen das Kundenwissen der Organisation zugänglich gemacht, damit aktiv damit gearbeitet werden kann?

Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.



«Der Input aus den Jahresgesprächen landete meist nicht bei anderen Abteilungen. Nun haben wir einige Fragen formuliert, die der Sales an mich persönlich reporten muss.»

▸ Damaris Buchenhorner, Leiterin Marketing und Mitglied der GL, Mineralquelle Eptingen AG

«Ganz viel Leute sind tagtäglich bei Kundinnen und Kunden, aber das Wissen fliesst dann noch nicht in die Organisation ein. Das ist verlorenes Potenzial.»

▸ Serge Meyer, Chairman & Group CEO Datalynx Group AG

Verantwortlichkeit für Kundenwissen klar definieren

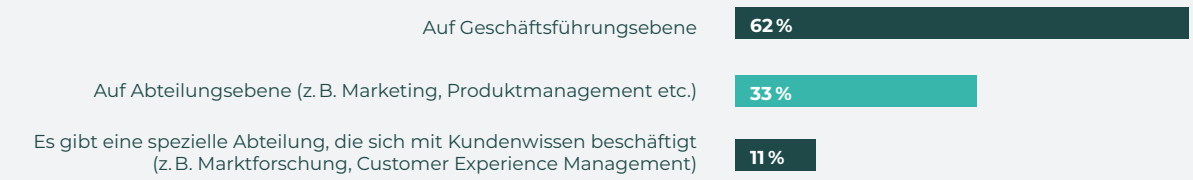
Organisationen, die Kundenzentrierung wirklich ernst nehmen, delegieren das Thema nicht an eine Abteilung, sondern stellen sicher, dass Kundenorientierung unternehmensweit gelebt wird. Dennoch ist es wichtig, dass die Verantwortung für die Erhebung und Aufbereitung von Kundenwissen klar zugeordnet ist. Nur auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass mit dem Kundenwissen strategische Prozesse bewusst gesteuert werden und die Kundschaft auch im Alltagsgeschäft nicht aus dem Auge verloren wird. Dies ist besonders wichtig angesichts der Tatsache hoher zeitlicher Überlastung mit dem Tagesgeschäft und der Gefahr, sich intern mit zu vielen Themen zu verzetteln.

Wie sieht dies in den befragten Unternehmen aus? Bei 60 Prozent der Unternehmen ist die Geschäftsführung für das Thema zuständig, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Das ist einerseits positiv, weil damit nach innen die Relevanz deutlich wird und Handlungsdruck erzeugt werden kann. Auch wirkt dies positiv auf die Akzeptanz von Kundenbefragungen ein und das interne Engagement für Marktforschungsprojekte kann positiv beeinflusst werden. Andererseits funktioniert dies aber nur, wenn das Thema auf Ebene Geschäftsführung auch mit der notwendigen Priorisierung und Professionalität angegangen wird. Der Umgang mit Kundenwissen kann nicht «nebenbei» erfolgen.

Einen anderen Weg gehen Unternehmen, die das Thema auf Abteilungsebene organisieren. In der Befragung geht jedes dritte Unternehmen so vor. Dies bringt den Vorteil, dass das Wissen direkt in relevante Entscheidungen und Prozesse einfliessen kann. Auch hier ist aber die Voraussetzung, dass die zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen vorhanden sind.

Wird eine spezielle Abteilung mit der Erhebung und Aufbereitung des Kundenwissens betraut, was aber nur bei 14 Prozent der befragten Unternehmen der Fall ist, sind zeitliche und fachliche Voraussetzungen in der Regel gegeben. Die Herausforderung liegt dann vielmehr in der Vernetzung dieser Abteilung mit der gesamten Organisation. Dies ist wiederum wichtig, damit handlungsrelevantes Wissen erhoben und der Organisation zugänglich gemacht wird.

Wo liegt in Ihrem Unternehmen die Verantwortung für die Erhebung und Aufbereitung von Kundenwissen?
Hinweis: Bei dieser Frage sind Mehrfachantworten möglich.

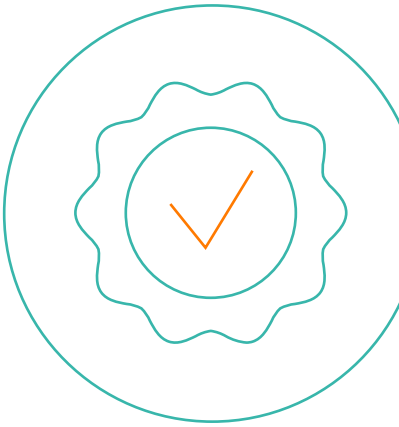


«Kundenorientierung muss Chefsache sein!»
▸ Dr. Urs Matter, CEO Nanosurf

«Die Verantwortung liegt beim Marketing Innovation Manager: Er zieht die Erkenntnisse aus den Studien und setzt mit den betroffenen Leuten einen Call auf.»
▸ Head of Global Marketing bei einem Hersteller hochwertiger Uhren

Best Practice

Kundenzentriertes Transformations-management bei einem Maschinenbauunternehmen



Die Studie in der Region Basel hat gezeigt, dass für viele Unternehmen – insbesondere aus der Industrie – der Ausbau des Servicegeschäfts ein zentrales Thema ist. So auch für das Unternehmen INNIO, ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen, das die Autoren der Studie bei der Entwicklung des globalen Servicegeschäfts begleiten.

Die Basis dafür bildete eine mehrstufige internationale Kundenstudie, die ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse und Erwartungen an den Service ermöglichte. Das Vorgehen war eng angelehnt an das kundenzentrierte Transformationsmanagement gemäss dieser Studie.

Relevantes Kundenwissen erheben: Experteninterviews mit Kundinnen und Kunden und eine Online-Befragung in relevanten Regionen

Für die Entwicklung einer kundenzentrierten Servicestrategie war es zunächst entscheidend, ein genaues Verständnis über die Bedürfnisse und das Ökosystem der Kundschaft zu gewinnen: Wie werden die Motoren in unterschiedlichen Branchen eingesetzt? In welche technischen Systeme sind die Motoren eingebettet? Was sind relevante Servicefälle aus Kundensicht?

In einem ersten Schritt wurden ausführliche Interviews mit Geschäftsführenden und Entscheidungstragenden aus unterschiedlichen Branchen und Ländern geführt. Ziel war es, die relevanten Treiber für die Kundenzufriedenheit sowie die Basis- und Begeisterungsfaktoren für einen exzellenten Service zu identifizieren. Weiterhin wurden relevante Parameter wie Weiterempfehlung, Wiederkaufsbereitschaft und Kundenbindung durch Serviceverträge untersucht.

Aus diesen Erkenntnissen wurde ein «Service Excellence Modell» entwickelt, das in der Zukunft dazu dienen soll, die richtigen Schwerpunkte bei der Entwicklung des Servicegeschäfts zu setzen.

Das Modell wurde in einem zweiten Schritt in einer quantitativen Befragung überprüft und weiter spezifiziert. Dies hatte zum Ziel, vermutete Wirkungszusammenhänge zu validieren, die Besonderheiten für Märkte und Regionen herauszuarbeiten und intern Akzeptanz für die Ergebnisse zu schaffen. Die Befragung wurde online in den relevanten Ländermärkten durchgeführt. Hierbei wurden die Länderorganisationen eng involviert, um ein möglichst hohes Commitment und eine gute Reaktion der Kundschaft auf die Befragung zu erreichen. So konnte pro Land mit ca. 25 Prozent Rücklauf ein sehr gutes Ergebnis erreicht werden.

Kundenwissen auswerten und interpretieren: Mit einem Baukasten an statistischen Methoden zu handlungsrelevanten Implikationen

Anhand der Daten aus der Online-Befragung konnte das «Service Excellence Modell» validiert und weiter angereichert werden. Für jeden der relevanten Treiber der Kundenzufriedenheit liegen nun folgende Werte vor: die Relevanz für die Gesamtzufriedenheit, die aktuelle Bewertung aus Kundensicht sowie Besonderheiten nach Branchen und Ländern. Hierzu wurde ein spezielles Verfahren der multiplen Regressionsanalyse eingesetzt (siehe Box auf Seite 24). Auf den ersten Blick mag es kompliziert erscheinen, ist in der Anwendung durch Expertinnen und Experten aber kein Hexenwerk. Relevant sind die Schlussfolgerungen hinsichtlich der Wichtigkeit und Bewertung aktueller Serviceaktivitäten, die mit einfachen Auswertungsmethoden nicht erzielt werden können.

Aus dem statistischen Modell wurde schliesslich ein intuitives Managementinstrument entwickelt, um die Ableitung konkreter Massnahmen und Initiativen zu ermöglichen.

Mit Kundenwissen die Strategie nach vorne bringen und die ganze Organisation bewegen

Mit den Kundeninterviews und der Kundenbefragung in den Ländern sowie insbesondere mit dem «Service Excellence Modell» lagen umfangreiche Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Servicestrategie des Gasmotorenherstellers vor. Nun galt es, dieses Wissen auch tatsächlich in die Servicestrategie einfliessen zu lassen und organisationsweit zu nutzen. Drei Umsetzungsbereiche lassen sich hierzu nennen:

- Kommunikation der Erkenntnisse aus den Kundenstudien in unterschiedlichen unternehmensweiten Formaten, von der Geschäftsleitung bis hin zu einzelnen Ländermärkten.
- Entwicklung von Initiativen auf Länderebene, die auf die lokale Umsetzung der Erkenntnisse ausgerichtet sind und gleichzeitig zentral gesteuert werden.
- Umsetzung von Customer Journey Workshops für spezifische Servicefälle (z. B. technische Anfragen, Bestellung von Ersatzteilen, Wartungen) unter besonderer Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse.

Über alle Initiativen hinweg wird deutlich, dass die Kundenbefragungen und das Treibermodell die zentrale Basis für ein unternehmensweit einheitliches Verständnis der Kundenbedürfnisse bilden. Damit können Massnahmen in die richtige Richtung gelenkt werden und lassen sich priorisieren. Die objektive «outside-in» Betrachtung schafft zudem die notwendige Akzeptanz für die Ergebnisse und ist ein wichtiger Hebel für das interne Involvement.

#05

Transformation

Checkliste

Checkliste für die Nutzung von Kundenwissen im Strategieprozess



- Definieren Sie klar die strategischen Fragestellungen, für die Kundenwissen einen entscheidenden Input liefern kann.
- Konkretisieren Sie den erwünschten Output aus der Befragung: Welche Daten benötigen Sie, um die strategischen Entscheidungen zu fundieren oder z. B. Massnahmen zu priorisieren?
- Definieren Sie die relevanten Ansprechpartner für eine Kundenbefragung. In vielen Fällen können dies auch mehrere Ansprechpersonen sein. In industriellen Branchen z. B. jemand aus dem technischen Umfeld und jemand von kommerzieller Seite.
- Setzen sie sich mit den Methoden auseinander, die für die Kundenbefragung am besten geeignet sind. Dies müssen nicht immer gross angelegte Online-Studien sein. Manchmal sind persönliche Interviews ein besserer Weg, um zu den wichtigen Erkenntnissen zu gelangen.
- Erheben und managen Sie intern die Erwartungen an die Kundenbefragung. Insbesondere die Geschäftsführung und die betroffenen Bereiche sollten in die Befragung involviert werden. Spezielle Fachbereiche oder Länderorganisationen können auch ein wichtiger Multiplikator sein.
- Berücksichtigen Sie selbst bei der Umsetzung der Befragung wichtige Kundenbedürfnisse, z. B. ein persönliches Anschreiben, Befragungen in Landessprache und den unbedingten Hinweis auf Vertraulichkeit.
- Folgen Sie bei der Auswertung und Interpretation der Daten einem systematischen Vorgehen. Dies gilt gleichermassen für die Auswertung qualitativer Interviews wie auch grosser quantitativer Befragungen. Geben Sie sich nicht mit einfachen Häufigkeitsauswertungen zufrieden, sondern seien Sie neugierig, welchen Mehrwert professionelle Methoden liefern können.
- Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse der Befragung handlungsrelevant aufbereitet werden. Ein Studienbericht mit 100 Seiten Balkendiagrammen landet mit grosser Wahrscheinlichkeit früher oder später in einer Schublade.
- Entwickeln Sie einen Plan, wie die Ergebnisse der Organisation zugänglich gemacht werden. Idealerweise werden nicht nur Reports distribuiert, sondern Mitarbeitende aktiv über unterschiedliche Formate wie Veranstaltungen oder sogar Gamification involviert.
- Stellen Sie sicher, dass Kundenwissen keine Eintagsfliege ist, sondern im Unternehmen in regelmässigen Intervallen aktuell gehalten wird. Auf diese Weise wird aus Zahlenkolonnen relevantes Wissen mit einem grossem Mehrwert für die zukünftige strategische Ausrichtung.

bruhnpartner

Die Prof. Bruhn & Partner AG ist eine international tätige Beratung für die Gestaltung kundenzentrierter Transformation. Wir befähigen Unternehmen, die Logik ihrer Kundinnen und Kunden zu verstehen und in erfolgreiche Strategien umzusetzen. Im Fokus steht die Entwicklung von Strategien zum Ausbau des Servicegeschäfts, die Gestaltung von Markenstrategien und die Stärkung von Kundenbindung und Kundenentwicklung.

Autoren



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn ist Mitglied der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Gründer und Gesellschafter der Prof. Bruhn & Partner AG. Er unterrichtet Fort- und Weiterbildungskurse an diversen universitären Executive Programmen und ist Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen zu den Themen Strategische Unternehmensführung, Marketingmanagement, Relationship Management, Kommunikationspolitik, Dienstleistungsmarketing, Non-Profit-Marketing, Integrierte Kommunikation und Markenmanagement.



Dr. Mareike Ahlers ist Expertin für Kundenzentrierung. Sie ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Prof. Bruhn & Partner AG in Basel und berät mittelständische Unternehmen bei strategischen Themen, insbesondere Kundenzentrierung, Schärfung der Markenstrategie und Entwicklung des Servicegeschäfts. Sie ist ausserdem Dozentin an unterschiedlichen Weiterbildungsinstituten, hält Vorträge und moderiert Workshops in kleinem und grossem Rahmen.



Benjamin Biesinger ist Experte für qualitative und quantitative Forschungsmethoden im Rahmen von Kunden- und Mitarbeitendenstudien. Er ist Consultant bei der Prof. Bruhn & Partner AG in Basel und befasst sich vor allem mit der Entwicklung und Implementierung kundenzentrierter Unternehmensstrategien. In seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hohenheim forscht und lehrt er zur Gestaltung von Transformationsprozessen, insbesondere in Servicemärkten.