

DAS „CUSTOMER CENTRICITY“ PARADOX



DAS „CUSTOMER CENTRICITY“ PARADOX

In den letzten Jahren stießen nur wenige Konzepte im Einzelhandel auf so viel Resonanz wie „Customer Centricity“, die konsequente Nutzung von Daten für ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie im Ergebnis eine konsequentere Ausrichtung der Organisation und des Preis-Leistungsangebots auf die Bedürfnisse der Kunden. Den meisten Händlern ist seit langem bewusst, dass sie mehr tun müssen, um ihre Attraktivität aus Sicht des Verbrauchers zu verbessern. Entsprechend ist es nachvollziehbar, dass Händler die heute reichlich vorhandenen Kundendaten systematischer als bislang nutzen wollen, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu analysieren und entsprechend zu handeln – um im Ergebnis Kundenwahrnehmung, Marktanteile und Wirtschaftlichkeit zu stärken.

Doch in der Praxis sind Wirkung und Effekte von „Customer Centricity“ bis dato nur schwer zu fassen. Die meisten Führungskräfte im Einzelhandel erklären, dass ihr Unternehmen noch nicht am Ziel ist. Viele geben zu, „Customer Centricity“ nicht genau definieren zu können. Manche befürchten, dass es sich nur um eine weitere Management-Mode handelt. Hinzu kommt, dass die meisten häufig zitierten „Best-Practice-Beispiele“ oft nicht viel mehr sind als entweder ein gezielteres Bombardement von Kunden mit Coupons und Mailings oder ein Hebel, um über Lieferantenportale neue Konditionentöpfe zu erschließen. Die Realität ist entsprechend weit weg vom eigentlichen Versprechen von „Customer Centricity“. Eine stärkere Kundenorientierung im operativen Geschäft, die sich in wesentlich höheren Umsätzen ausdrückt, ist oftmals nicht zu erkennen.

DAS „CUSTOMER CENTRICITY“-VERSPRECHEN

„Customer Centricity“ ist kein vorübergehender Modetrend und kein Versprechen ohne Substanz: Die Nutzbarmachung von Kundendaten kann die wirtschaftliche Lage eines Handelsunternehmens substanziell und nachhaltig verbessern. Dieses Versprechen setzt auf vier Säulen auf, für die „Customer Centricity“ steht:

Ausgangspunkt von „Customer Centricity“ ist die Erkenntnis, dass einzelne Kunden, Filialen und Märkte unterschiedlich sind. „Customer Centricity“ bringt diese Erkenntnis zum Leben, indem es einen Bezugsrahmen und ein Vokabular zur Thematisierung dieser Unterschiede einführt. Erst dadurch kann eine segmentierte Steuerung des operativen Geschäfts an die Stelle

der bisher üblichen Orientierung am Durchschnitt treten. Auch wenn es sich hierbei um einen sehr eingängigen Gedanken handelt, treffen nur wenige Handelsunternehmen ihre Entscheidungen systematisch mit dieser Ausrichtung.

Zweitens dient „Customer Centricity“ dem Aufbau einer gehaltvollen 1:1-Kommunikation mit Kunden. Handelsunternehmen verfügen über eine Vielzahl individualisierbarer Kommunikationskanäle wie Direct Mailings und Kassencoupons oder über mobile Endgeräte. „Customer Centricity“ steht für die individualisierte, an den persönlichen Bedürfnissen des einzelnen Kunden ausgerichtete Nutzung dieser Kanäle. Die wirtschaftliche Wirkung dieser gezielten Maßnahmen ist oft höher als die herkömmlicher Aktionsprogramme oder Preisinvestitionen. Zugleich kräftigt eine gezielte 1:1-Kommunikation die Marken- und Kundenbindung.

„Customer Centricity“ steht auch für die Nutzung von Kundendaten für bessere Entscheidungen im operativen Alltag. Für einige Entscheidungen ist ein konkretes Verständnis des Einkaufsverhaltens einzelner Verbraucher notwendig – selbst wenn die Entscheidung alle Kunden betrifft: Einzelhändler sollten beispielsweise bei Sortimentsentscheidungen wissen, welche Artikel welche Kunden binden. Entsprechend kann selbst bei Langsamdrehern eine Auslistung zu überproportionalen Umsatz- und Warenkorbverlusten führen. Bei Preisanpassungen sollte einbezogen werden, welche Kunden hierauf am meisten ansprechen und in welchen Filialen sie in welchen Warengruppen einkaufen.

Darüber hinaus steht „Customer Centricity“ auch dafür, Filialleiter und Mitarbeiter im Verkauf in die Lage zu versetzen, sich besser auf ihre Kunden auszurichten. Das Wissen über Kunden sollte nicht in der Zentrale „versauern“, sondern in den Filialen an der Schnittstelle zum Kunden verfügbar sein. Filialleiter können mehr und bessere Entscheidungen selbstständig treffen, wenn sie ihre lokale Kundenbasis kennen und besser verstehen. Der persönliche Dialog mit Kunden gerade in beratungsintensiven Geschäftsfeldern verbessert sich, je mehr die Mitarbeiter im Verkauf über ihre Kunden und deren Einkaufsgewohnheiten wissen.

WORAN ES IN DER PRAXIS SCHEITERT

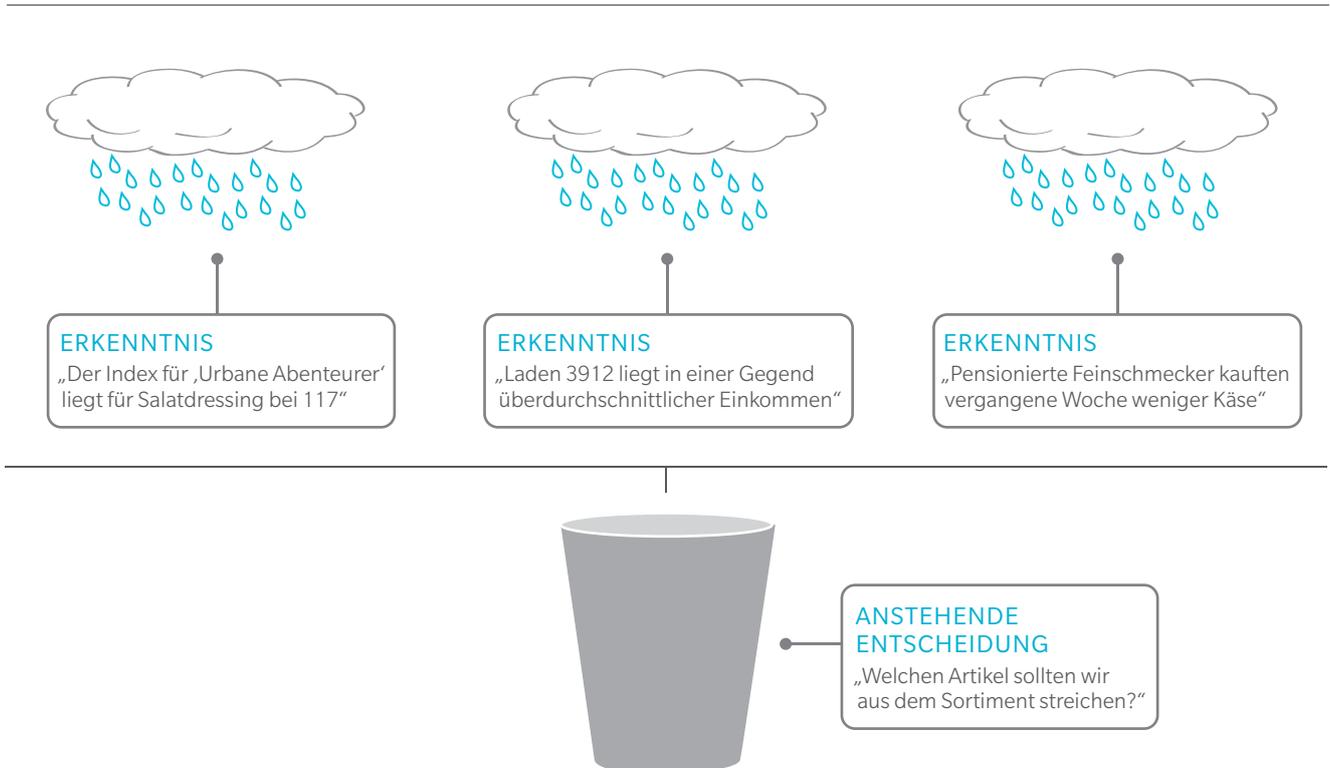
Bislang konnten „Customer Centricity“-Programme in der Praxis nicht ihr volles Potenzial entfalten. Zwar werden Kundensegmentierungen schon lange erfolgreich bei strategischen Weichenstellungen und in der Entwicklung von Marketingkampagnen eingesetzt. In anderen Zusammenhängen, insbesondere im Einkauf/Category Management aber auch im Verkauf, ist ihre Anwendung oft schwierig.

Im 1:1-Marketing hingegen haben „Customer Centricity“-Programme bis dato ihre größte Wirkung entfaltet. Einige Einzelhändler konnten ihre Umsätze spürbar beleben, indem sie wenig effiziente Aktionen und Preisanpassungen in gezieltere 1:1-Kommunikation umschichteten. Beispielsweise kann ein Aktionsrückbau um ein bis zwei Prozent vom Umsatz und die Umschichtung in gezieltes 1:1-Marketing die flächenbereinigten Umsätze um fünf Prozent

oder mehr steigern. Viel mehr geht jedoch oft nicht, denn den meisten Händlern fällt es schwer, mehr 1:1-Angebote mit einem positiven Deckungsbeitrag zu finden. Im Ergebnis bleibt das Ausmaß dieser Programme beschränkt. Während die verantwortlichen Teams häufig und zu Recht ihre Programme als die signifikanten Umsatztreiber im Unternehmen vermarkten, beschwerten sich die Verantwortlichen im Verkauf, den Beitrag dieser Programme nach einer ersten Welle nicht mehr erkennen zu können.

Die geringste Wirkung haben „Customer Centricity“-Programme oft im Category Management beziehungsweise Einkauf. Gleichzeitig liegt hier das mit Abstand größte Potenzial. Category Manager oder Einkäufer sind es gewohnt, Entscheidungen mit Blick auf Artikel und nicht auf Kunden zu treffen: Erhält ein Category Manager beispielsweise in der Praxis die Nachricht, dass das Segment „Urbane Abenteurer“ bei Salatdressing einen Indexwert von 117 erreicht hat, fragt er sich, was er mit dieser Information anfangen soll: mehr Salatdressing einlisten oder Preise senken? Für alle Kunden? In einem anderen Fall überarbeitete eine Einkaufsorganisation systematisch ihren Sortimentsplanungsprozess, um auch Kundensegmentdaten berücksichtigen zu können. Im Ergebnis mussten die ohnehin schon überlasteten Einkäufer siebenmal so viele Daten sammeln und verarbeiten. Entsprechend bleibt „Customer Centricity“ bei vielen Category Managern/Einkäufern ein aufge-

Warum Kundenfokussierung selten die erhofften Ergebnisse bringt



Händler, die „Customer Centricity“-Programme aufsetzen, verfügen oft sehr schnell über eine wahre Flut von Erkenntnissen bis auf die Ebene einzelner Kunden. Dabei ist nicht immer klar, ob oder warum ein bestimmtes Detail wichtig ist und wie die Erkenntnis in konkreten Entscheidungssituationen berücksichtigt werden kann oder sollte. Entsprechend fühlen sich diejenigen, die konkrete Entscheidungen treffen müssen, von „Customer Centricity“-Programmen oft eher erschlagen als gestärkt.

zwungener Fremdkörper ohne Bezug zu den eigentlichen Entscheidungen. Daher findet der erhoffte Kulturwandel von einer einkaufs- hin zu einer verkaufszentrierten Organisation meist nicht statt. „Customer Centricity“ wird vielmehr als theoretischer Ansatz verstanden, der aus dem Marketing stammt, und viel zu selten als kraftvolle Möglichkeit, Kundenerfahrungen in der Filiale nachhaltig zu verbessern. Dies führt entsprechend oft auch zu erheblichen Spannungen zwischen Marketing- und Einkaufsorganisationen.

DIE LÖSUNG

Ein einziger, ganz grundlegender Fehler erklärt die meisten Schwierigkeiten bei der Implementierung einer „Customer Centricity“-Strategie. Die meisten Unternehmen beginnen ihre Kundenfokussierung mit einer Fokussierung auf den Kunden. Sie sammeln so viele Daten und so viel Wissen über Kunden wie möglich und versuchen dann, die geballten Informationen in jede Entscheidung einfließen zu lassen. Dieser Weg ist jedoch genau der falsche. Damit „Customer Centricity“ in der Praxis funktioniert, muss ein Händler bei den Entscheidungen anfangen, das heißt zuerst festlegen, welche Entscheidungen das operative Geschäft maßgeblich prägen, und erst danach definieren, wie ein besseres Kundenverständnis die Qualität dieser Entscheidungen verbessern kann. Im dritten Schritt gilt es dann das Kundenverständnis gezielt so in die Entscheidungsfindung einzubetten, dass die Entscheidungen ohne Mehraufwand gegenüber dem Startpunkt getroffen werden können.

Wenn sich Einzelhändler an diese Grundregel halten, verändert sich auch die Kundensegmentierung. Anstatt sich auf eine umfassende Klassifizierung der Kunden festzulegen, werden für verschiedene Entscheidungen unterschiedliche und thematisch passende Segmentierungen angewendet. Wer beispielsweise Entscheidungen über Preise trifft, muss sich an der Preissensitivität verschiedener Kunden orientieren. Bei Sortimentsentscheidungen braucht es dagegen eine Orientierung an unterschiedlichen Gründen für die Wahl eines bestimmten Artikels und am Grad der Markentreue – beide Faktoren sind völlig unabhängig von der Preissensitivität. Die beiden Entscheidungen bedürfen also ganz unterschiedlicher Segmentierungen. Nur wer sich zuerst mit den Entscheidungen beschäftigt, wird naturgemäß fragen, welche Segmentierung er benötigt – und eben nicht, was er mit einer bestehenden Segmentierung anfangen soll.

Mit diesem Grundsatz ist auch im 1:1-Marketing ein stärkerer Ausbau bestehender Programme möglich, der das Gesamtgeschäft spürbarer beeinflusst. In Unternehmen wird heute zu viel Zeit in das Einwerben von Gutscheinen und die Entwicklung besonderer Angebote investiert. Erst danach werden die Datenbanken durchforstet, um interessierte Kunden zu finden. 1:1-Kommunikationskanäle sind jedoch eher für den Aufbau einer Beziehung mit dem Kunden gedacht als für das Abladen finanzieller Coupons. Entsprechend muss für jeden einzelnen Kunden die Frage beantwortet werden, was zu tun ist, damit er ein zufriedenerer und besserer Kunde wird. Der Ausbau der 1:1-Kanäle wird erst durch die Verschiebung weg von breiten, angebotsgetriebenen Programmen, die für möglichst viele Kunden wirken sollen, hin zu vom Einzelkunden und der allmählichen

Effektive Segmentierung

HEBEL	ANSTEHENDE ENTSCHEIDUNG	KRITERIEN FÜR EINE SINNVOLLE SEGMENTIERUNG
PREIS	Was sollte der Regalpreis für diesen Artikel sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Preissensitivität • Demografische Daten, Einkommen • Wettbewerbsintensität
AKTIONEN	Soll ich dieses Produkt in dieser Woche als Aktion herausstellen und wenn ja, wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Austauschbarkeit • „Share of wallet“ • Kundenloyalität
SORTIMENT	Welche Artikel gehören in dieses Planogramm?	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenwert • Demografische Daten, Ethnie/ Einkommen

Je nach Art der anstehenden Entscheidung unterscheiden sich die jeweiligen Segmentierungskriterien signifikant. Eine einzige, allgemeingültige Segmentierung kann nie sämtliche Fragestellungen präzise abdecken.

Entwicklung seiner Loyalität und seines Kaufverhaltens ausgehenden Programmen ermöglicht. So sind auf einmal deutlich mehr Angebote mit besseren Deckungsbeiträgen möglich.

Wenn ein Händler ein „Customer Centricity“-Programm rund um die anstehenden Entscheidungen aufbaut und nicht rund um interessante Fakten über Kunden, können sogar Marketing und Category Management oder Einkauf enger zusammenrücken. Eine Liste mit allgemeinen Kundensegmenten und Durchdringungsraten ist kaum geeignet, um Sortimentsentscheidungen zu verbessern. Doch wenn man fragt, mit welchen Informationen über die Kunden diese Entscheidungen verbessert oder vereinfacht werden können, gewinnt das Zusammenspiel mit dem Marketing eine ganz neue Dynamik.

Kundendaten sind für Sortimentsentscheidungen höchst relevant. Sie ermöglichen ein Verständnis darüber, wie Kunden zwischen verschiedenen Artikeln auswählen, und enthalten entsprechend Erkenntnisse über die Austauschbarkeit jedes einzelnen Produkts im Regal. Diese Daten ermöglichen auch ein Verständnis von Warenkorb- und Verbundeffekten und lassen sich daher gut mit Kundenwertüberlegungen verbinden. Somit ergibt sich ein Überblick, welche Artikel welchen Wertbeitrag liefern. Dies wiederum ist eine hervorragende Grundlage für den Aufbau eines Planogramms. Im Ergebnis kann auf dieser Basis ein Sortiment entstehen, das nicht nur Bestandskunden, sondern das jeweilige Einzugsgebiet inklusive Potenzialkunden anspricht.

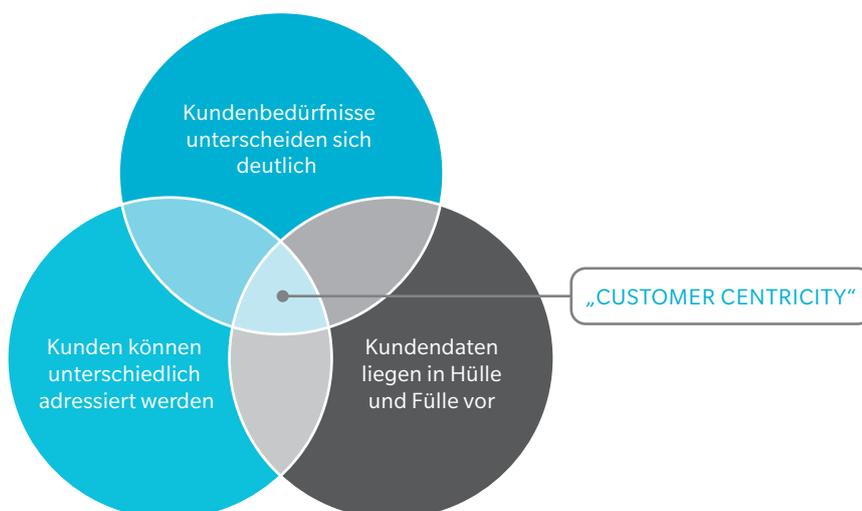
Der gleiche entscheidungsbezogene Ansatz stärkt auch den Verkauf, indem er tatsächlich hilft, Entscheidungen in den Filialen zu verbessern. Ein Filialleiter muss beispielsweise entscheiden, welche Aktionen er wo platziert. Je mehr er die Resonanz auf Aktionen in seiner Filiale versteht, desto zielgenauer kann er die Aktionsware platzieren. Und je besser er das Einkaufsverhalten

seiner Kunden im Wochen- und Tagesverlauf antizipieren kann, umso besser kann er die Mitarbeiterereinsatzplanung gestalten. In serviceorientierten Formaten helfen darüber hinaus einfache Fakten über Kundentypen und -prioritäten bei der Entscheidung, wie ein Verkaufsgespräch anzugehen ist. Können Mitarbeiter einzelne Kunden mit einigen simplen Fragen einer Gruppe zuordnen und danach das Gespräch entlang einer vorgegebenen Taktik führen, verbessern sich typischerweise innerhalb kürzester Zeit die Abverkäufe.

FAZIT

„Customer Centricity“ beschäftigt den Handel seit einiger Zeit. Doch viele Unternehmen haben mit dem Wandel von einer produkt- hin zu einer kundenzentrierten Organisation Schwierigkeiten. Nicht wenige zweifeln mittlerweile sogar an diesem Konzept. All diesen Schwierigkeiten liegt ein zentrales Missverständnis zugrunde: Die meisten Einzelhändler verstehen „Customer Centricity“ als Aufforderung, möglichst viele Kundendaten zu sammeln und immer mehr aus der ständig wachsenden Fülle herauszuholen. Sie trennen damit die Generierung von Wissen von den eigentlichen Entscheidungserfordernissen. Dies führt zu einer Datenflut, die die Entscheidungen komplexer macht und nicht verbessert – oder im Alltag einfach ignoriert wird. Es gibt jedoch eine Alternative. Sie besteht paradoxerweise darin, die Beschäftigung mit Kunden und Kundenkarten nicht an den Anfang eines „Customer Centricity“-Programms, sondern an sein Ende zu stellen. Zuerst gilt es, die gesamte Aufmerksamkeit den anstehenden Entscheidungen zu widmen, diese zu verstehen und daraus die notwendigen Anforderungen an „Customer Insights“ zu definieren. Die gute Nachricht ist: die Zutaten für ein erfolgreiches „Customer Centricity“-Programm sind vorhanden. Sie werden bislang nur in der falschen Reihenfolge genutzt.

Customer Centricity



ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Riccardo Trentini
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

© 2013 Oliver Wyman. All rights reserved.