



## CUSTOMER CENTRICITY

# Vom Schlagwort zur gelebten Realität

Corona ist für den Handel ein Schock von gewaltiger transformativer Kraft – die Kundenorientierung ist wichtiger denn je

AUTOR WOLFGANG MERKLE

**Aktuell vergeht kaum eine Woche, in der nicht über neue Insolvenzen ehemals namhafter Marken und Unternehmen, über die Straffung bedeutender Filialnetze und über Entlassungen von Mitarbeitern berichtet wird.** Eine Entwicklung, die sich in nahezu allen Branchen vollzieht – im Mode-, Sport- und Schuheinzelhandel, in Parfümerien, im Bäckereigewerbe sowie in der Gastronomie. Die deutsche Wirtschaft durchleidet eine der schwersten Strukturkrisen in ihrer Geschichte, immer mehr Unternehmen werden zum Aufgeben gezwungen.

Ein ähnlich düsteres Bild wird für die Innenstädte skizziert: Der Hauptverband des Einzelhandels prognostiziert, dass bis zu zwei Drittel der dort ansässigen Händler in Existenzgefahr geraten werden, vielen Innenstädten droht eine Verödung, gerade strukturschwache Mittelzentren scheinen kaum noch überlebensfähig zu sein.

Es scheint so, als hätte Corona einen enormen, exogenen Schock ausgelöst; ein Gamechanger von gewaltiger transformativer Kraft. Mit dem Ergebnis, dass die Unternehmen, die schon vor Corona als angeschlagen galten, nun noch mehr in Bedrängnis geraten: Das umfasst Geschäftsmodelle, die dem Wettbewerb mit den Online-Anbietern nicht mehr gewachsen sind, genauso wie Konzepte, die mit hohen Investitionsstaus belastet sind und sich nicht mehr zeitgemäß genug präsentieren. Zudem Manager, die an alten Standards und Prozessen festhalten, welche eher der weiteren Rationalisierung der eigenen Prozesse als einem echten Kundennutzen dienen. Die Coronakrise hat uns alle in eine Phase des diskontinuierlichen Wandels versetzt. Gewinner im Markt werden die Unternehmen sein, die ihre Strategie schnell genug auf die neue Situation und auf die neuen Verhaltensmuster sowie Erwartungshaltungen der Konsumenten einstellen können.



Diese Herausforderung für traditionelle Geschäftsmodelle vergrößert sich aller Voraussicht nach weiter dadurch, dass Konsumenten nach einer mehr als einem Jahr andauernden Ausnahmephase kaum mehr in alte Handlungsweisen zurückkehren werden – selbst Kunden in der zweiten Lebenshälfte lernen die alternativen Geschäftsmodelle des Internets mit all ihren Vorteilen zu schätzen, die bequeme Auswahl, leichte Bestellung und schnelle Lieferung wird auch ihr Anspruchsniveau dauerhaft verändern. Damit ist vorauszusehen, dass Unternehmen selbst nach Überwindung der aktuellen Krise eine neue Realität vorfinden werden: Statt der Rückkehr in die alte Normalität werden sich Unternehmen aller Voraussicht nach in einer neuen Realität zurechtfinden müssen.

### Jeff Bezos plant rückwärts

In diesem Zusammenhang begegnet man dem Begriff der Customer Centricity – einem bereits seit Längerem breit diskutierten Ansatz einer noch konsequenteren Fokussierung sämtlicher Prozesse auf die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden; ein Konzept, das bereits seit einigen Jahren immer wieder neu in den jährlichen Hitlisten der Meta-Trends zu finden ist. Allerdings: Die aktuellen Unternehmenspleiten zeigen, dass Customer Centricity in vielen Branchen eher als Beifall heischendes Schlagwort diskutiert denn als ganzheitliches Unternehmenskonzept gelebt wird – um die Konsumenten dauerhaft zu begeistern, muss aus einem Lippenbekenntnis ein durchgängiger, ganzheitlicher Unternehmensansatz über sämtliche Kontaktpunkte hinweg werden.

Spannend in diesem Zusammenhang ist, dass traditionelle Geschäftsmodelle gerade von den Wettbewerbern im Internet lernen können. Denn dort beheimatete Geschäftsmodelle leben eine solche umfassende Kundenorientierung über sämtliche Gestaltungsmomente hinweg. Die jeweiligen Anbieter begnügen sich in der Gestaltung des Einkaufserlebnisses nicht nur mit einem auf den Kunden abgestimmten Sortiment, sondern beziehen sämtliche Bedien- und Abwicklungsprozesse bis in das kleinste Detail mit ein: Bei Online-Anbietern werden einzelne Produkte durch die Einbindung spannender Tutorials, lebendiger Bewegtbild-Sequenzen oder hilfreicher Erfahrungen anderer Kunden mit noch mehr Informationen versehen. Die meisten klassischen Anbieter sortieren ihre Sortimente zumeist kommentar-/emotionslos ins Regal ein. Und wo im Internet das eigentliche Produktangebot über sinnvolle Begleitartikel ergänzt wird, stolpert man in vielen klassischen Modellen über offensichtlich Margen-gesteuerte Sonder- und Postenaufbauten. Während der Klick-Aufwand im Kassens- und Check-out-Prozess zur Erhöhung des Kundenerlebnisses im Online-Handel ständig programmierungstechnisch weiter optimiert wird, fühlen sich Konsumenten im Supermarkt an der Kasse getrieben, ihre Einkäufe schnellstens verräumen zu müssen, um Platz für den nächsten Kunden zu machen.

Die systematische Beobachtung, Bewertung und daraus abgeleitete Optimierung einzelner Prozessschritte erfolgt bei Online-Anbietern unter der Überschrift „User Experience“ – ein Begriff, der in vielen klassischen Geschäftsmodellen offensichtlich kaum bekannt ist, für klassische Anbieter allerdings viel Gestaltungspotenzial bietet. Dabei erfordern Customer Centricity und User Experience eine neue Perspektive in der Bewertung sämtlicher Geschäftsprozesse: Im Vordergrund dürfen nicht nur allein kosten- und effizienzgetriebene Über-



**Prof. Dr. Wolfgang Merkle** ist ausgewiesener Handelsexperte und Präsident des Marketing Clubs Hamburg

legungen aus singulärer Sicht des Unternehmens stehen – die Sicht des Kunden muss Maßstab der Bewertung werden. Der Gründer von Amazon, Jeff Bezos, wird in diesem Zusammenhang zitiert, dass er sämtliche Geschäftsprozesse stets rückwärts designt; am Anfang steht immer der Kunde und dann erst wird geplant. In der Konsequenz müssen gerade auch in traditionellen Geschäftsmodellen alle Konzepte und Prozesse neu gedacht werden. Um heutige Konsumenten für sich zu begeistern, müssen prozessuale Bürokratie und emotionslose Controlling-Denke systematisch eliminiert werden.

Mancher Manager mag an dieser Stelle einwenden, dass die Gestaltungsstandards des Internets kaum Gültigkeit für klassische Geschäftsmodelle haben; allerdings darf nicht vergessen werden, dass Konsumenten die Gestaltungsqualität dortiger Prozesse im Detail tagtäglich erleben und ganz offensichtlich wertschätzen. Mit einer solchermaßen geprägten Konditionierung steigen auch die Erwartungen und das Anspruchsniveau gegenüber allen anderen Unternehmen – und darauf müssen sich gerade auch klassische Anbieter einstellen. Früher wurden unter dem Anglizismus „Mystery Shopping“ Analysen durchgeführt, um die eigenen Prozesse noch effizienter zu gestalten; heute müssen solche Analysen gestartet werden, um den gesamten Einkaufsprozess in all seinen Facetten aus einer Kundensicht heraus zu bewerten – eine schonungslose Analyse der gesamten Customer Experience.

Damit wird einmal mehr deutlich, dass wir in der heutigen Welt nicht länger vom Point of Sale sprechen dürfen – von unserem gesamten Denken und Handeln müssen wir zur bewussten Gestaltung eines Point of Experience gelangen. Ganzheitlich aus Sicht der Kunden über sämtliche Gestaltungs- und Prozessebenen bis in das kleinste Detail. Nur so wird eine Customer Centricity für Kunden unmittelbar erlebbar. 