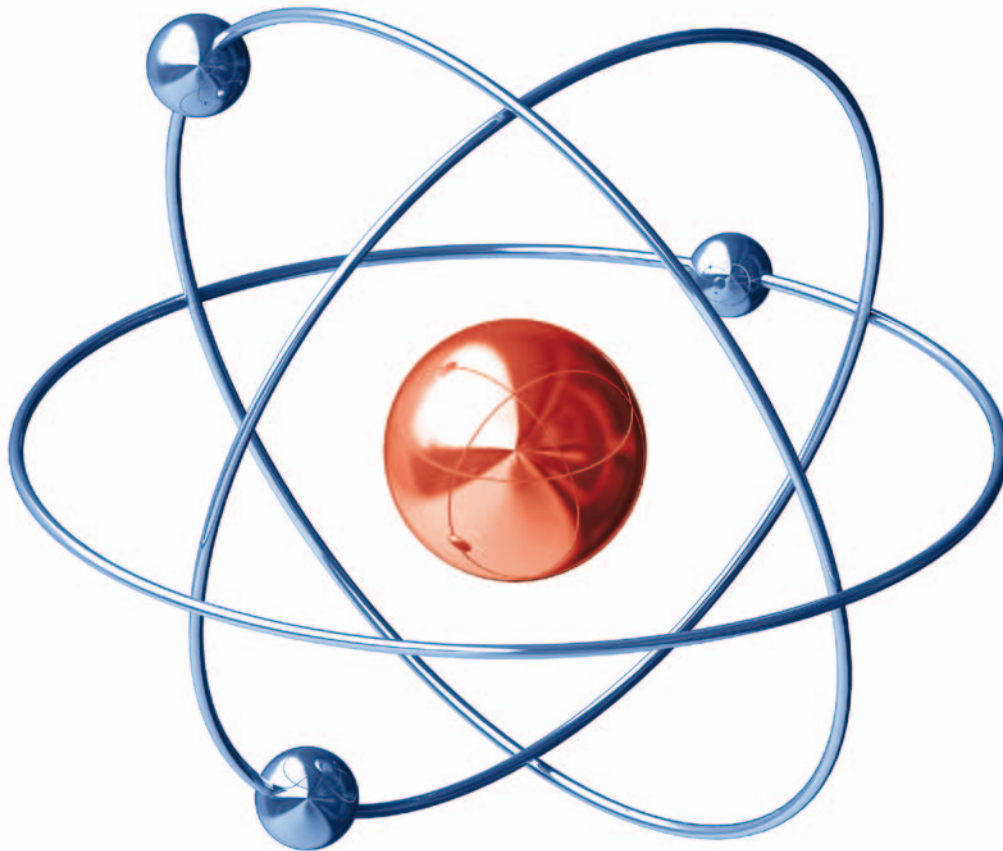


Marketing Review St. Gallen

1 | 2011 ■ Kunden- oder Markenorientierung ■ Misserfolgsweg Vertriebsmythen ■ Kapital Kunde – mehr Markterfolg durch Customer Lifecycle Management ■ Kundenzentrierung in der Finanzbranche ■ Getting Closer to the Consumer – How Nivea Co-Creates New Products ■ Auf dem Weg zu Service Centricity ■ Transformationale Führung als Treiber einer Servicekultur ■ Neue Werbepotenziale durch Bündelung von Ressourcen bei Longtail-Versandhändlern



Customer Centric Company



04 | Interview mit Alois Vinzens



08 | Kunden- oder Markenorientierung

KUNDENORIENTIERUNG

08 | Kunden- oder Markenorientierung – Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen?

Markenorientierung und Kundenorientierung stellen zwei verschiedene strategische Orientierungen dar, mit Unterschieden in Bezug auf die theoretische Fundierung, die Unternehmenskultur, das Verhalten und das Marketingcontrolling. Ein Entscheidungsproblem für das Management.

BAUMGARTH | MERRILEES | URDE

14 | Misserfolgsfaktor Vertriebsmythen – Kundenorientierung durch den Vertrieb

Häufig finden sich falsche Vorstellungen darüber, ob und wie der Vertrieb zur Kundenorientierung beitragen kann. Dieser Beitrag stellt zehn zentrale Vertriebsmythen dar und skizziert Strategien, durch die der Vertrieb eine erfolgreiche Kundenorientierung unterstützen kann.

HAAS

BEILAGENHINWEIS

Dieser Ausgabe liegen Beilagen unseres Kunden Hanseatische Akademie für Vertrieb und Führung GmbH, Hamburg bei. Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

KUNDENVERSTÄNDNIS

20 | Kapital Kunde – mehr Markterfolg durch Customer Lifecycle Management

Interaktive Medien und Kundenkartensysteme gewähren detaillierte Einblicke in Produktpräferenzen und Kaufverhalten und helfen, maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Die Praxis zeigt: Ein professionelles Customer Lifecycle Management kann Unternehmen hohe Gewinnsteigerungen beschern.

BREUER | PERREY

26 | Kundenzentrierung in der Finanzbranche – Ansätze und Perspektiven

Finanzdienstleister haben erkannt, dass sie sich gegenüber ihren Kunden erheblich verändern müssen. Kundenorientierung muss zur Kundenzentrierung werden. Das erfordert mehr Wissen über die Kunden und eine stärkere Fokussierung auf ausgewählte Zielgruppen und deren Bedürfnisse. Ansätze und Perspektiven einer Kundenzentrierung von Banken und Versicherern.

DOHMEN | MOORMANN

34 | Getting Closer to the Consumer – How Nivea Co-Creates New Products

Co-creation has become a prevalent approach taken by innovation leaders to excel in innovation management and complement internal R&D activities. The authors introduce the co-creation process at Nivea and describe how Nivea co-developed a new deodorant with consumers. The focus is on two different co-creation tools – the netnography method and an online co-creation session.

BILGRAM | BARTL | BIEL



20 | Kapital Kunde



34 | Getting Closer to the Consumer

KUNDENSERVICE

41 | Auf dem Weg zu Service Centricity

Dienstleistungsorientierung lässt sich nicht an Dienstleister im Kundenkontakt delegieren. Erst wenn alle Unternehmensebenen – Dienstleister, Vorgesetzte und Leitung – sich ihrer Rolle bei der Umsetzung der Serviceorientierung bewusst sind und entsprechend handeln, erfahren die Kunden ein auf ihr Bedürfnis ausgerichtetes Dienstleistungserlebnis.

COENEN

48 | Transformationale Führung als Treiber einer Servicekultur

Servicekultur bildet den organisationalen Rahmen für kundenorientiertes Handeln der Servicemitarbeiter und trägt so dazu bei, Kundenorientierung als langfristige Denk- und Handlungsweise durchzusetzen. Hier ist vor allem die Führung gefragt, ihren Mitarbeitern eine servicebezogene Vision zu vermitteln. Die Förderung transformationaler Führung als ein zentraler Ansatzpunkt zur Etablierung einer Servicekultur.

PUNDT | NERDINGER

MARKETINGMANAGEMENT

54 | Neue Werbepotenziale durch Bündelung von Ressourcen bei Longtail-Versandhändlern

Größen im E-Commerce wie Amazon und eBay haben längst erkannt, dass neben Umsätzen im Kerngeschäft zusätzlich beträchtliche Umsätze durch die Vermarktung von Werbeflächen erzielt werden können. Sie vermarkten den Traffic auf ihren Webseiten oder bieten Werbetreibenden an, Beilagen in ausgehende Sendungen zu legen. Aber auch kleinere E-Commerce-Anbieter können dieses Potenzial gewinnbringend nutzen.

SCHWINN

INTERVIEW

04 | „Customer Centricity“ – Kundenorientierung aus Überzeugung

Alois Vinzens, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Graubündner Kantonalbank, über die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum kundenorientierten Unternehmen.

RUBRIKEN

- 01 Editorial
- 60 Literaturhinweise
- 61 Marketingquellen
- 63 Beirat
- 64 Vorschau | Impressum

» Customer Centricity – Kundenorientierung aus Überzeugung «

Gelebte Kundenorientierung erfordert nicht nur eine Änderung von Strategie, Organisation, Prozessen und Systemen. Mitentscheidend für einen nachhaltigen Erfolg ist vor allem intensives Arbeiten an der Strategiekommunikation, am Führungsstil und am Mitarbeiterverhalten. Im MRSG-Interview spricht Alois Vinzens, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Graubündner Kantonalbank, über die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen.

MRSG: Was zeichnet aus Ihrer Sicht ein Unternehmen aus, das den Kunden in den Mittelpunkt stellt?

Alois Vinzens: Ein Unternehmen ist kundenorientiert, wenn sich jeder einzelne Mitarbeitende, in jeder Funktion und auf jeder Stufe, bei Arbeitsbeginn die Frage stellt, was er jeden Tag für die Kunden tun kann und am Abend Rechenschaft darüber ablegt, was er für die Kunden getan hat. Erfolgsentscheidend ist also eine auf Kundenorientierung ausgelegte Strategie, die sich sowohl in der Einstellung als auch im Handeln der Mitarbeitenden zeigt – genauso wichtig ist aber auch das kompromisslose Vorleben aller Führungskräfte.

MRSG: Zur Neuausrichtung unter dem Leitmotiv „Customer Centricity“ hat sich die Graubündner Kantonalbank 2003 entschieden. Was waren die Beweggründe?

Alois Vinzens: Der Wettbewerb hatte sich verschärft und die Spuren in der Cost-Income-Ratio wurden sichtbar. Uns war klar, dass

die Differenzierungschance unserer Vertriebsbank nur in einer konsequenten Qualitätspositionierung liegen kann. Qualitätsunterschiede finden sich nicht mehr allein in den Produkten oder Dienstleistungen, sondern im Service – und damit in der Kundenorientierung.

MRSG: Banken leben traditionell vom Vertrauen ihrer Kunden – haben sich die Herausforderungen an die Maßnahmen in den letzten Jahren geändert? Wenn ja, wie?

Alois Vinzens: Marketing ist anspruchsvoller geworden. Früher reichte es, Kundenbedürfnisse mit „Produkten“ oder „Dienstleistungen“ zu befriedigen. Als dies zur Differenzierung nicht mehr genügte, war der „Service“ rund um das Produkt entscheidend für den Erfolg. In der jüngsten Entwicklung, noch vor der Finanzkrise, machte die „Unternehmensmarke“ den Unterschied. Kundinnen und Kunden suchen Vertrauen. Dieses gilt es auch künftig zu verdienen. Entsprechend zentral ist die Frage nach den Werten, die

Alois Vinzens



Alois Vinzens (1959) ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Graubündner Kantonalbank (CEO). Er ist in Ilanz geboren, verheiratet und Vater von zwei Söhnen. Sein Studium der Wirtschaftswissenschaften zum lic.oec.HSG absolvierte er an der Universität St. Gallen. Danach folgte das Diplom als eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer. Vor der Übernahme der heutigen Funktion verbrachte Alois Vinzens einen eineinhalbjährigen Aufenthalt in den USA, wo er an der Harvard Business School in Boston das AMP belegte und danach bei Swiss Re Americas in New York tätig war. Alois Vinzens bekleidet diverse Verwaltungsratsmandate im Finanzsektor. In Graubünden engagiert er sich außerhalb seiner Bankfunktion als Präsident des Wirtschaftsforums Graubünden sowie im Vorstand der HTW Chur und Graubünden Ferien. Alois Vinzens ist leidenschaftlicher Zeitungsleser und liebt das Wandern und Kochen.

ein Unternehmen längerfristig stiftet. Gefordert ist ethisch und moralisch korrektes Handeln – Nachhaltigkeit. Unsere Strategie zielt seit Jahren darauf ab.

MRSG: Mit welchen Marketingmaßnahmen hat die Graubündner Kantonalbank auf diese Entwicklungen reagiert?

Alois Vinzens: In der Phase der Produktorientierung waren wir – wie viele Banken – auf konsequentes Benchmarking, bedürfnisgerechtes Produktmanagement und Qualitätsmanagement fokussiert. In der anschließenden Serviceorientierung lancierten wir unser lebensphasenorientiertes Beratungskonzept und eine gesamtbankweite „Best-Service-Offensive“. Anschließend wurde uns die Notwendigkeit eines differenzierenden Markenprofils bewusst. Die klar definierte GKB-Identität mit dem Markenversprechen „Gemeinsam wachsen“ half, die Kommunikation eigenständig zu gestalten und vor allem auch das Verhalten aller Mitarbeitenden profilierend auszurichten. In der jüngsten Entwicklung haben wir im Rahmen unseres Wertemanagements in eine klare Nachhaltigkeitspositionierung gegenüber allen Stakeholdern investiert. Eine umfassende Kulturanalyse zeigt uns mittlerweile, wo wir in der Führung und im Strategietransfer weitere Potenziale erschließen können. Wir sind auf gutem Weg und suchen den nachhaltigen Erfolg.

MRSG: Wie sah die Umsetzung der kundenorientierten Strategie konkret aus?

Alois Vinzens: Um einen nachhaltigen Wandel zu schaffen, mussten wir einerseits die Rahmenbedingungen anpassen, d.h. wir haben unsere Strategie, Systeme, Strukturen und Prozesse konsequent am Kunden ausgerichtet. Da Kundenorientierung aber nicht auf Anweisung funktioniert, sondern von allen Mitarbeitern gelebt werden muss, galt es gleichzeitig, diese auf allen Ebenen zu verinnerlichen. Bei diesem Kulturwandel half eine einheitliche, aber individuell angepasste Kommunikation. Um möglichst alle unsere Mitarbeiter abzuholen, haben wir vom Intranet bis hin zu Dialogplattformen und FAQ-Listen verschiedenste Kanäle genutzt. Zusätzlich erforderte die Umorientierung eine neue Führungskul-

tur, denn um die Kunden zu begeistern, müssen auch die Mitarbeiter begeistert sein.

MRSG: Auf welche Probleme ist die Bank während dieses Veränderungsprozesses gestoßen?

Alois Vinzens: Wir haben gelernt, dass die Änderung der Strategie, Organisation, Prozesse und Systeme – also der harten Faktoren – allein nicht zum durchschlagenden Erfolg führt. Nur wer parallel mit demselben Effort an der Strategiekommunikation, am Führungsstil und Mitarbeiterverhalten und am HR-Management arbeitet, baut ein solides Fundament für langfristigen Erfolg.

MRSG: Was war aus Ihrer Sicht die wichtigste Voraussetzung, um diesen Kulturwandel zu realisieren?

Alois Vinzens: Unsere jüngste breit angelegte Kulturanalyse brachte Klarheit, welche Veränderungen im Mitarbeiterverhalten (auf allen Stufen) nötig sind, wenn wir uns weiter positiv entwickeln möchten. Intensive Kommunikations- und Personalarbeit helfen in dieser Entwicklung. Konkret realisieren wir zurzeit erneut Leadership-Seminare für alle Führungskräfte und gesamtbankweite Strategietransfer-Events für alle Mitarbeitenden. Zentral bleibt wie in jedem Change-Projekt Vorleben durch die Führungskräfte.

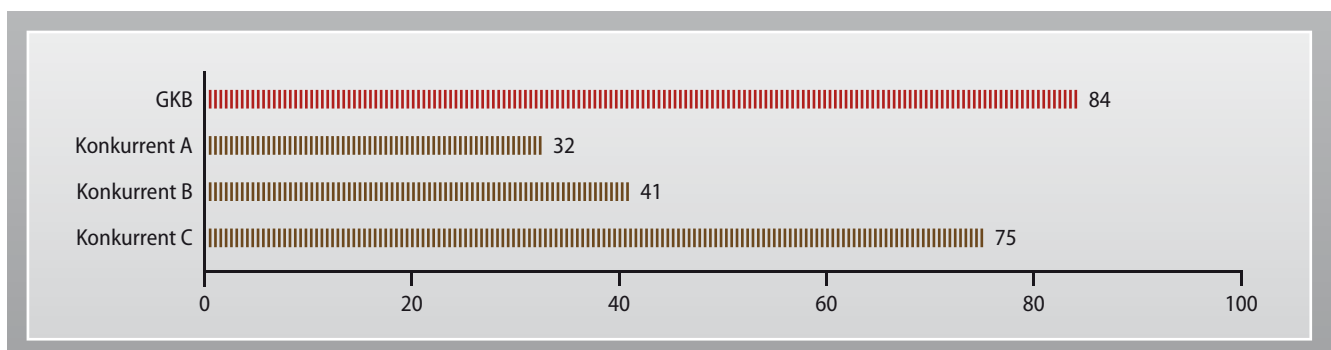
MRSG: Inwiefern hat sich denn Ihr Aufgabenfeld als CEO verändert?

Alois Vinzens: Wir setzen seit längerem auf das persönliche Engagement der gesamten Geschäftsleitung, wenn es darum geht, Kundenorientierung vorzuleben. Wir sind sehr nah bei unseren Kundinnen und Kunden, in engem Kontakt mit unseren Marktverantwortlichen und persönlich aktiv in der Strategievermittlung – ein klarer Vorteil der Größe unserer Bank.

MRSG: Wie spiegelt der Leitsatz „Gemeinsam wachsen“ die Kundenausrichtung der Graubündner Kantonalbank wider?

Alois Vinzens: Gegenüber Kundinnen und Kunden bedeutet „Gemeinsam wachsen“, längerfristig zu begeistern und einen klaren Mehrwert für die Kunden und die Bank zu erzielen. Wir

Abb. 1 Wirkung bisheriger Maßnahmen: Wahrnehmung Marke (Präsenz und Charakter)



Quelle: Markenindex der Kantonalbanken

suchen keine kurzfristigen Verkaufserfolge, sondern beständige Partnerschaften. Im Privatkundensegment beraten wir heute gezielt lebensphasenbezogen und auch bei Firmen stehen jeweils die aktuellen Bedürfnisse eines Unternehmens im Vordergrund. „Gemeinsam wachsen“ leitet uns aber auch intern: Unseren Mitarbeitenden ermöglichen wir persönliche Weiterentwicklung und beteiligen sie am Erfolg der Bank. Gegenüber Investoren drückt das Motto unser Bekenntnis aus, ein attraktives Investment zu sein. Schließlich wollen wir uns in der Öffentlichkeit über das Bankgeschäft hinaus für unseren Lebensraum engagieren – indem wir kulturelle, sportliche, soziale und wirtschaftliche Entwicklungen im Kanton mit unserem Wissen und auch finanziell unterstützen.

MRSG: Wenn Sie die Marketingbotschaften verschiedener Banken vergleichen, scheinen alle den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Welche Möglichkeiten bietet das kundenorientierte Konzept der GKB, um sich tatsächlich von der Konkurrenz abzugrenzen?

Alois Vinzens: Ein Motto muss in der Strategie und Vision verankert sein. Zweitens muss es mit den Werten eines Unternehmens übereinstimmen und drittens darf es nicht bei der Marketingkommunikation bleiben. Konkret: Wir haben für uns die Vision „Führend in Graubünden“ formuliert. Echte Differenzierung erreichen wir über unsere Werte „Kompetenz“ und „Verbundenheit“ aber nur, wenn dies in der Kommunikation und im Verhalten aller Mitarbeitenden – vor und hinter den Kulissen – auch täglich gelebt wird.

MRSG: Welche Voraussetzungen müssen Marketinglösungen allgemein erfüllen, damit Kundenorientierung Erfolg hat und sich der Kunde wirklich als Mittelpunkt fühlt?

Alois Vinzens: „Marketinglösungen“ und „Zielgruppen-Denken“ greifen zu kurz. Es geht um längerfristigen Nutzen für Menschen mit Bedürfnissen. Diese Betrachtung hilft, Angebote und Serviceleistungen nachhaltig zu gestalten und auch Erwartungen zu übertreffen. Dann fühlt sich der Kunde im Mittelpunkt.

MRSG: Hat die Neuausrichtung für die Graubündner Kantonalbank bereits messbare Erfolge gezeigt?

Alois Vinzens: Unsere Marke wird wahrgenommen. Dies belegt der Markenindex, eine Privatkundenbefragung, die von einer unabhängigen Stelle periodisch durchgeführt wird. Darin erzielt die Graubündner Kantonalbank von den größten in ihrem Marktgebiet tätigen Banken den höchsten Indexwert.

Weitere Erhebungen bei Privatkunden zeigen eindrücklich auf, dass wir in den beiden Kategorien „Kundenzufriedenheit“ und „Empfehlungsbereitschaft“ seit 2003 eine sehr positive Entwicklung durchlaufen haben.

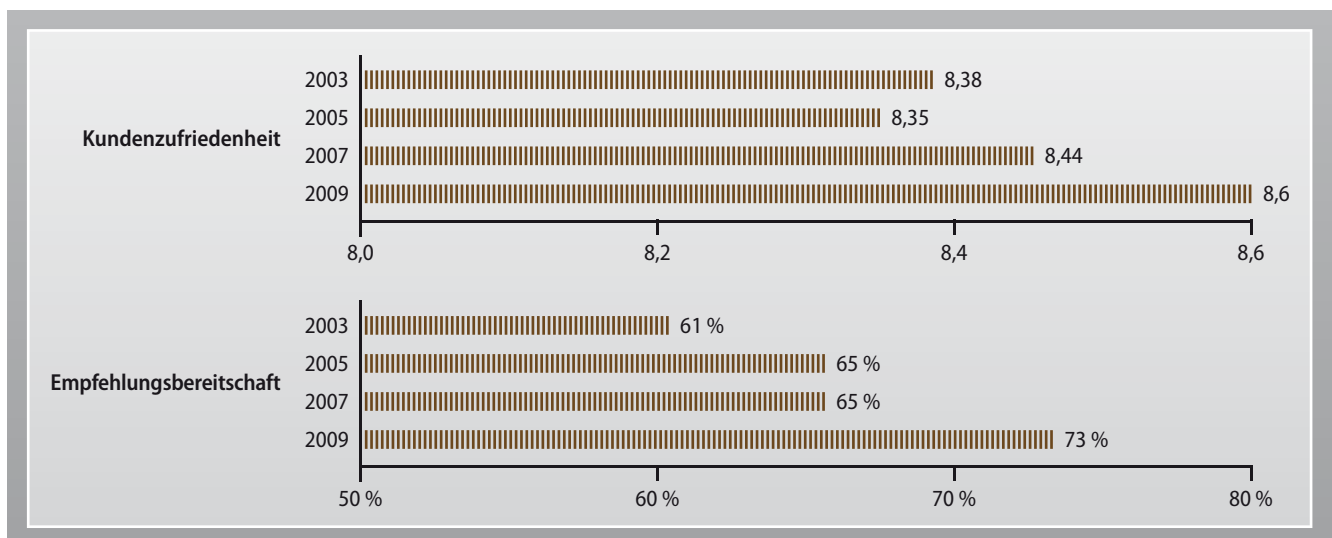
Diese Resultate sind einerseits ein Zeichen, dass wir auf Kurs sind, andererseits aber auch ein Ansporn, diesen Weg weiterzuerfolgen.

MRSG: Ist die Bank nun am Ziel „Customer Centricity“ angekommen?

Alois Vinzens: Gelebte Kundenorientierung ist ein hohes Ziel und ein langfristiges Projekt. Sie kann nicht befohlen werden, sondern muss aus Überzeugung wachsen. Wichtig ist, dass wir den Weg konsequent gehen – basierend auf einer klaren Strategie und langfristig gültigen Werten mit einer inspirierenden Vision. Daraus resultieren Erfolge, die motivieren und den Prozess weiter antreiben.

Das Gespräch führte Kirsten Mrkwicka, M. A.

Abb. 2 Kundinnen und Kunden: Best Service – Wirkung spürbar



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Marketing • Verkauf • Kommunikation • Beschaffung



© Universität St.Gallen



Prof. Dr. Ch. Belz

Diplom Vertriebsmanager HSG

Weiterbildungsdiplom HSG in Vertriebsmanagement
«Berufsbegleitendes Studium für ganzheitliches Management»
Beginn: 13. September 2011 (9 Module à 5 Tage)



Prof. Dr. S. Reinecke

Weiterbildungsdiplom «Marketing Executive HSG»

«Gerüstet für aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Marketing»
Beginn: Oktober 2011 (8 Module à 5 Tage, das letzte Modul findet im Ausland statt)



Prof. Dr. M. Schögel

St.Galler Intensivstudium für Marketing- und Vertriebsinnovation

Certificate of Advanced Studies CAS
«Weiterbildung für ein innovatives und professionelles Marketing- und Vertriebsmanagement» Beginn: 3. Mai 2011 (6 Blöcke à 3 Tage)

Seminar für Einkaufsleiter

Certificate of Advanced Studies CAS
«Weiterbildung für ein strategisches und kundenorientiertes Supply Management»
Beginn: 13. September 2011 (6 Blöcke à 3 Tage)



Das gesamte Angebot an Weiterbildungsseminaren
des Instituts für Marketing finden Sie auf
www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Kontakt: Institut für Marketing an der Universität St.Gallen, Führungskräfteweiterbildung,
Doris Maurer, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, Telefon +41 (0)71 224 28 55,
Fax +41 (0)71 224 71 51, ifm-weiterbildung@unisg.ch

www.ifm.unisg.ch/weiterbildung