

## Kundenführerschaft – eine strategische Option zur Differenzierung

Dr. Johann Fischl, Juli 2024

Wenn die Wachstumsdynamik von Märkten nachlässt und der Rückenwind zum Gegenwind wird, kommen Geschäftsmodelle ohne einem überzeugenden Leistungsversprechen rasch unter Druck. Dabei kommt es auf die Differenzierung zum Wettbewerb an. Sie liefert den Kunden die Argumente, warum das Unternehmen als Partner unverzichtbar ist. Als Alternative droht das Risiko, im Konsolidierungsprozess verdrängt zu werden. Ein möglicher Weg der strategischen Differenzierung besteht in der Kundenführerschaft. Sie bietet die Chance, sich vom Wettbewerb nachhaltig abzuheben.

### Wenn die Differenzierung zum Wettbewerb fehlt

Warum sollen Kunden bei uns kaufen? Wie können wir uns der zunehmenden Preisaggressivität entziehen? Was unterscheidet uns vom Wettbewerb? Wenn diese internen Fragen der Vertriebsorganisation verstärkt auf die Agenda kommen, weist das auf ein Defizit in der Differenzierungsstrategie hin. Den Wettbewerb zu kopieren, ist zu wenig. Stagniert oder sinkt das Marktvolumen, nimmt die Wettbewerbsintensität zu. Aggressivere Preise bringen die Ergebnisse unter Druck. Wenig entwickelte Kundenbeziehungen gehen verloren und die Gewinnung neuer Kunden wird noch schwieriger. Es kommt zu einer Absatzkrise und in weiterer Folge zu einer Ergebniskrise. Der Auslöser aber ist die fehlende Positionierungsstrategie.

### Mit Kundenführerschaft gelingt die erfolgreiche Differenzierung

Treacy und Wiersema bieten in Ihrem Wertestrategiemodell grundsätzlich 3 Differenzierungsstrategien an, die jeweils einen unterschiedlichen Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen (siehe Abbildung 1). Eine davon ist die Kundenführerschaft.

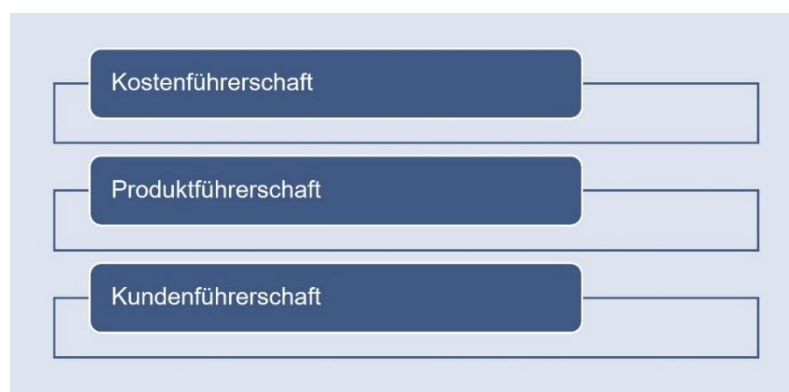


Abb. 1: Differenzierungsstrategien auf Basis des Wertestrategiemodells von Treacy und Wiersema

**Kundenführerschaft** verfolgt das Ziel, der Player mit der besten Kundenbetreuung im definierten Spielfeld zu sein. Kundenführer sind nicht opportunistisch an einzelnen Geschäftsabschlüssen interessiert, sondern am Aufbau langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen.

Kundenführer haben den Finger am Puls der Kunden. Sie kennen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden, holen Feedback zu deren Reise im Unternehmen ein und begeistern die Kunden in jeder Kontakt-Schnittstelle. Kundenführer zeichnen sich durch eine besondere Kundennähe und Problemlösungsfähigkeit aus. Das ist zwar kostspielig, bringt aber einen höheren Customer Lifetime Value und reduziert die notwendigen Marketingaufwendungen.

**Kundennähe** ist der Schlüssel. Kundenführerschaft erfordert eine Unternehmenskultur der bedingungslosen Kundenorientierung und CRM als Unternehmensstrategie, die auf den Aufbau langfristiger profitabler Kundenbeziehungen abzielt. Alle Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service haben in jedem Kundenkontakt eine 360°-Sicht auf den Kunden.

**Customer Journey:** Kundenführer interessieren sich dafür, wie es den Kunden auf ihrer Reise mit dem Unternehmen und seinem Leistungsangebot in jeder einzelnen Schnittstelle geht. Sie nutzen dieses Feedback zur kontinuierlichen Optimierung der Kunden-Touch-Points. Kundenzufriedenheit ist den Kundenführern zu wenig, Kundenbegeisterung ist das Ziel. Das erreichen sie durch kundenindividuelle Marketing- Vertriebs- und Servicekonzepte.

**Dienstleistungsinnovation:** Kundenführer sind keine Produktinnovatoren, sondern rasche Nachahmer. Sie sind aber Dienstleistungsinnovatoren. Mit kreativen Methoden, wie beispielsweise dem Design-Thinking, entwickeln sie permanent in interdisziplinären Teams neue Ideen, wie sie den Kunden noch mehr Nutzen bringen können. Die Basis dafür bildet ein tiefes Verständnis der Kunden und seiner Bedürfnisse und Probleme.

**Kundenprofitabilität:** Kundenführer setzen auf eine Kundenerfolgsrechnung und auf eine Analyse des Kundenwerts. Die Kundenerfolgsrechnung ermittelt den operativen Erfolg der Kundenbeziehung in Form einer Kundendeckungsbeitragsrechnung, die kundenspezifische Erträge den kundenspezifischen Kosten gegenüberstellt. Die Kundenwertanalyse betrachtet den strategischen Wert des Kunden für das Unternehmen. Dazu gibt es unterschiedliche Verfahren, von einer Kunden-Portfolioanalyse, über Scoring-Modelle, bis hin zum Konzept des Customer-Lifetime-Value, das den Kundenwert über die gesamte Lebensdauer der Kundenbeziehung ermittelt.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Wertestrategie der Kundenführerschaft, darf es die übrigen Wertestrategien nicht vernachlässigen, sondern muss in diesen Bereichen zumindest Branchen-Durchschnitt sein. Als Ergebnis wartet auf das Unternehmen ein schlagkräftiger Wettbewerbsvorteil, der einen Vorsprung verschafft und auch in einem schwierigen Marktumfeld Wachstum und Ertragskraft sichert.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Strategie-Entwicklung. Auf der Basis eines Strategie-Assessments unterstützen wir mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung der Wachstums- und Differenzierungsstrategie.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**  
fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---