

HWZ Working Paper Series

Erfolgsfaktoren der
Kundenorientierung

2022

Dr. Jörg Staudacher

Hochschule für Wirtschaft Zürich



HWZ

Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung

Jörg Staudacher (Dr.)¹

¹ Jörg Staudacher leitet das Center for Sales & Retail der HWZ und ist Partner der Unternehmensberatung CustomersX, die sich auf die Themenfelder Kundenorientierung, Sales Excellence und Retail Excellence spezialisiert hat. Seine E-Mail-Adresse lautet: joerg.staudacher@fh-hwz.ch.

Abstract

Kundenorientierung ist in aller Munde. Erfolgsfaktoren zu diesem Modell sind bisher aber kaum empirisch untersucht worden. Dadurch wird Kundenorientierung in der Praxis mehr eine Art Glaubensrichtung als ein fundiertes Managementmodell mit klaren Wirkungsbeziehungen.

In dieser Studie werden Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung untersucht. Dies erfolgt auf der Basis der Einschätzung von Mitarbeitenden in Bezug auf das eigene Unternehmen. Dieser Ansatz hat eine gewisse Limitierung, weil nur Elemente als Erfolgsfaktoren identifiziert werden können, die auch umfassend in der Praxis zum Einsatz kommen.

Es können zehn Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Kundenorientierung identifiziert werden. Darüber hinaus kann aufgezeigt werden, dass Unternehmen, die die Erfolgsfaktoren berücksichtigen, sich besser an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kundschaft anpassen können und durchschnittlich 4 % mehr Gewinn erzielen. Somit wird die grundsätzliche Wirkungsweise der Kundenorientierung bestätigt. Die Erkenntnisse dieser Studie bieten für die Praxis eine fokussierte Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten zur Stärkung der Kundenorientierung. Die Studie leistet einen Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung und dazu, Kundenorientierung als Managementmodell zu fundieren.

**Schlüssel-
Wörter** Kundenorientierung, Kundenzentrierung, Customer Centricity, Customer Excellence, Unternehmensführung, Strategie, strategisches Management

Reviewed Januar 2022

**Verfügbar
online** April 2022

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
2. THEORETISCHER HINTERGRUND	2
3. EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE	4
4. ERGEBNISSE.....	5
5. IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS	10
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis.....	13
Quellenverzeichnis	14
Anhang	16

1. Einleitung

Das Modell der Kundenorientierung hat seit seiner Einführung ein unterschiedlich hohes Interesse erfahren. In den letzten Jahren steigt wieder die Aufmerksamkeit an dieser Art der Unternehmensführung, was die Verdopplung der Suchanfrage bei Google zwischen 2008 und 2020 belegt (Google Trends, 2021). Bei näherer Betrachtung des Modells werden zwei Phänomene deutlich, die in dieser Ausprägungsstärke selten anzutreffen sind. (1) die Kritik am Modell Kundenorientierung wird fast vollständig ausgeblendet, obwohl es diese in einem gewissen Umfang gibt (bspw. Gummesson, 2008; Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock, 2015; Kumar & Petersen, 2005; Witte, 2001). (2) es existiert kaum eine Definition bzw. ein Modell, was Kundenorientierung überhaupt ist bzw. wie diese anzuwenden ist.

Albers und Eggert (1988), als zwei der ersten Autor*innen zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum, gingen bei ihrer grundlegenden Konzeption des Modells Kundenorientierung davon aus, dass diese zur Wertsteigerung des Unternehmens mithilfe einer möglichst hohen Reagibilität in Bezug auf sich verändernde Kundeneinstellungen und das Kundenverhalten dient. Dieses Verständnis bezüglich dem Modell Kundenorientierung wurde im Zeitablauf immer mehr verwässert. Heute wird meist verkürzt unter Kundenorientierung die Einstellungsbeeinflussung von Kundschaft und Mitarbeitenden (miss-)verstanden. Im Folgenden soll das ursprüngliche Verständnis von Albers und Eggert zugrunde liegen.

In der Forschung geht der Begriff Kundenorientierung/Customer Centricity inzwischen immer mehr in den Begriffen CRM bzw. Customer Experience auf (bspw. Witte, 2001). Daraus folgt, dass es immer weniger eigenständige Definitions- und Forschungsansätze gibt. Matzler et al. (2009) sind eine der wenigen Autoren, die eine eigenständige Konzeption des Begriffs Kundenorientierung vorgenommen haben, jedoch ohne empirische Fundierung. Allgemein bleibt die empirische Forschung zum Thema Kundenorientierung überschaubar.

Für die empirische Untersuchung ergeben sich zwei grundsätzliche Perspektiven: die Messung der Kundenorientierung über die Wahrnehmung der Kundschaft oder die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die Messung über die Wahrnehmung der Kundschaft kann «nur» das Ergebnis der Aktivitäten zur Verbesserung der Kundenorientierung eines Unternehmens abbilden, und zwar in dem Sinne, wie gut es dem Unternehmen gelungen ist, sich an die Veränderungen der Kundeneinstellungen und deren Verhalten anzupassen (bspw. Habel et al., 2020). Eine Analyse der vorausgegangenen Aktivitäten im Unternehmen ist dadurch nicht möglich. Mittels der Bewertung der

Unternehmensstärken und -schwächen von Mitarbeitenden besteht die Möglichkeit, auf interne Erfolgsfaktoren abzustellen.

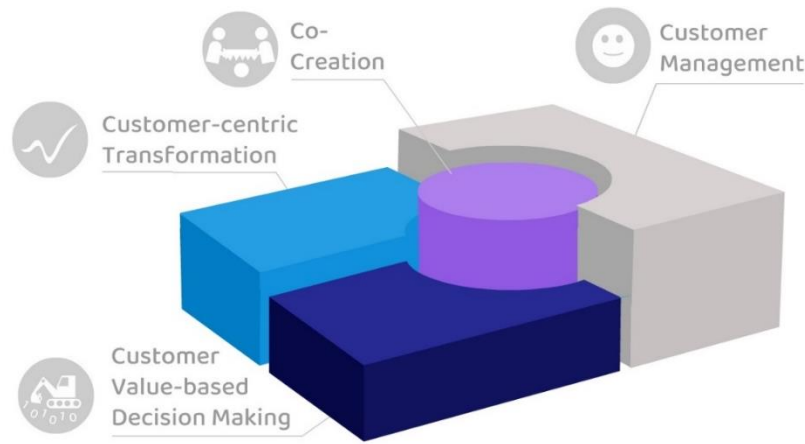
Im Rahmen dieser Arbeit sollen Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung auf Basis einer quantitativen Studie bestimmt werden. Dazu wurden Mitarbeitende von unterschiedlichen Unternehmen gebeten, die Stärken und Schwächen des Unternehmens anzugeben. Da Kundenorientierung das gesamte Unternehmen umfasst, können viele Stellhebel zur Verbesserung bewegt werden. Die Arbeit verfolgt das Ziel, Erfolgsfaktoren zu bestimmen und dadurch die Verantwortlichen zu befähigen, die Kundenorientierung möglichst effektiv, aber eben auch effizient zu verbessern. Aufgrund der sehr geringen Anzahl an empirischer Forschung zu diesem Modell dient diese Arbeit als eine erste Basis. Die Ergebnisse sind somit als eine erste Übersicht zu verstehen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder eine vertiefende Analyse.

2. Theoretischer Hintergrund

Im Rahmen dieser Arbeit wird Kundenorientierung als eine Denkhaltung sowie ein Managementmodell definiert, das aus vier unterschiedlichen Dimensionen besteht (Staudacher, 2021).

1) Customer Value-based Decision Making: Die Verantwortlichen sollen Entscheidungen so treffen, dass der Customer Value (Customer-Firm Value) kontinuierlich steigt. 2) Customer-centric Transformation: Kundenorientierung ist als kontinuierlicher Transformationsprozess zu verstehen, der die Reagibilität auf mögliche Veränderungen der Einstellung und des Verhaltens der Kundschaft absichert. 3) Co-Creation: Die Kundenorientierung dient auch dazu, die Kundschaft möglichst wertstiftend in die Organisation zu integrieren. 4) Customer Management: Im Ergebnis wird die Organisation befähigt, ein differenzierendes Kundenmanagement zu etablieren, das wertvollere Beziehungen zur Kundschaft auf- und ausbauen kann als der Wettbewerb.

Abbildung 1 – Dimensionen der Kundenorientierung



Quelle: Staudacher (2021, S. 37)

©CustomersX®. All rights reserved. Reprinted only by permission.

Diese Definition baut auf den Arbeiten von Evans (2016), Lamberti (2013), Matzler et al. (2009), Payne und Frow (2005) sowie Sharma und Sheth (2004) auf. Wie angeführt, stellen viele Forschungen inzwischen «nur» auf das Customer Management eines Unternehmens ab. Wie kann die Customer Experience oder das Customer Relationship Management verbessert werden? Die gewählte Definition rückt das Unternehmen und dessen Führung in das Blickfeld der Analyse.

Customer Value-based Decision Making stellt auf den Kundenwert als wichtigen Erfolgsfaktor eines Unternehmens ab. Schon Matzler et al. (2009) haben diesen in ihrem Modell als Kernelement der Kundenorientierung aufgenommen. Im Unterschied dazu wird in der vorliegenden Definition nicht nur auf den Kundenwert, sondern auf die Nutzung des Kundenwerts im Rahmen der Entscheidungsfindung abgestellt. Dabei wird der Begriff Kundenwert als Customer Firm Value begriffen. Der Kundenwert für das Unternehmen wird dem Kundennettonutzen als Wert für die Kundschaft gegenübergestellt. Customer Value-based Decision Making bezeichnet die systematische Nutzung von wertsteigernden Kundenerkenntnissen innerhalb der Entscheidungsprozesse eines Unternehmens. Darüber hinaus umfasst es die kontinuierliche Kontrolle und Verbesserungen von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen (Staudacher, 2021).

Customer-centric Transformation bezeichnet einen kontinuierlichen Change-Prozess einer Organisation. Dieser hat zum Ziel, die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass die Kunden möglichst optimal in die Werterstellung zu integrieren, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu gewährleisten, die neuesten Modelle in der Organisation anzuwenden, die besten

Systeme zu nutzen und zu verbinden sowie die Kundenorientierung im Netzwerk der Organisation zu stärken. Ziel ist, eine möglichst hohe Reagibilität der Organisation auf die Veränderung der Einstellungen und des Verhaltens der Kunden (Staudacher, 2021).

Co-Creation ist ein Prozess, in dem der Kunde und die Kundin als Ressource in die Werterstellung einer Organisation integriert wird. Dabei kann es unterschiedliche Interaktionsgrade geben (Galvagno & Dalli, 2014). Ausgehend von der Service-Dominant Logic, wird die Kundschaft nicht als externe Nutzergruppe von Wert gesehen, sondern als integraler Bestandteil der Werterstellung eines Unternehmens (Vargo & Lusch, 2004).

Customer Management ist eine organisationale Funktion, eine Aktivität und eine Ansammlung an Prozessen, um die Kundenbeziehungen so zu steuern, so dass unter Berücksichtigung der Co-Creation sowohl der Wert für das Unternehmen als auch der Wert für die Kundschaft (Customer-Firm Value) kontinuierlich wächst (Staudacher, 2021). Das Customer Management umfasst das Geschäftsmodell, die Marktbearbeitungsstrategie, das Zielsystem, die Marke, das Customer Relationship Management, das Customer Experience Management sowie die 4 Ps.

Da das Customer Management aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Dimensionen besteht und diese auch umfassend empirisch untersucht werden, stellt diese Arbeit auf die ersten drei Dimensionen der Kundenorientierung ab. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren für das Customer Value-based Decision Making, die Customer-centric Transformation und das Co-Creation zu bestimmen.

3. Empirische Vorgehensweise

Um Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung zu bestimmen, ist es notwendig, eine dynamische Gegenüberstellung von empirischen Erkenntnissen und theoretischen Beiträgen vorzunehmen (Churchill, 1979). In einem ersten Schritt wurden dabei deduktiv auf Basis der bestehenden Literatur die drei Dimensionen der Kundenorientierung bestätigt. In einem weiteren Schritt galt es, mögliche Erfolgsfaktoren für die drei Dimensionen abzuleiten. Bisher gibt es noch kein Messmodell zu den drei Dimensionen. Deshalb mussten die möglichen Erfolgsfaktoren aus unterschiedlichen Untersuchungen herangezogen und um eigene ergänzt werden. Für die Dimension Customer Value-based Decision Making wurden neun potentielle Erfolgsfaktoren bestimmt. Für die Dimension Customer-centric Transformation wurden elf potentielle Erfolgsfaktoren überprüft. Für die Dimension Co-Creation kamen zehn mögliche Erfolgsfaktoren zum Einsatz. Tabelle 1 im Anhang gibt eine Übersicht über die einzelnen Erfolgsfaktoren.

In einem zweiten Schritt wurden diese potentiellen Erfolgsfaktoren mittels einer Online-Befragung von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Unternehmen auf einer Likert-Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bewertet. Der Fragenbogen wurde nach der Finalisierung von sieben Personen aus verschiedenen Bereichen und Branchen getestet. Mithilfe dieses sogenannten Pretests konnten zum einen die Relevanz, die Anordnung und das Verständnis der Fragen überprüft werden (Walsh et al., 2013). Zum anderen konnte die Länge der Befragung definiert werden, welche einen bedeutenden Einfluss auf die Rücklauf- sowie die Abbruchquote hat. Die Rekrutierung erfolgt zufällig und ohne Vorgaben hinsichtlich Branche oder Stufe in der Hierarchie. Nach einer Qualitätsüberprüfung und der Elimination von Antworten, die nicht konsistent waren, konnten die Antworten von 160 Teilnehmenden für die Auswertung genutzt werden.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren erfolgt über eine lineare Regression. Dabei wurde als abhängige Variable die Selbsteinschätzung der Stärke der Kundenorientierung im eigenen Unternehmens und als unabhängige Variablen die potentiellen Erfolgsfaktoren genommen. Die Schwäche der gewählten Vorgehensweise ist darin zu sehen, dass nicht der jeweilige Erfolgsfaktor im Zentrum der Untersuchung steht, sondern auch die Nutzungshäufigkeit einen Einfluss auf das vorliegende Ergebnis hat. Deshalb kann nicht abschliessend beantwortet werden, ob die nicht-signifikanten Erfolgsfaktoren auch einen positiven Einfluss auf die Verbesserung der Kundenorientierung haben können. Die weiteren Analysen wurden mittels der Korrelationsanalyse und eines Mittelwertvergleichs durchgeführt.

Der Vorteil dieser empirischen Vorgehensweise liegt darin, dass die Erfolgsfaktoren quantifiziert werden. Vertiefende Einblicke in die Art und Weise der Erfolgsfaktoren bleiben aber aus (Döring & Bortz, 2015). Da die verwendeten Erfolgsfaktoren aber grundsätzlich im Rahmen der Unternehmensführung hinlänglich untersucht worden sind, lag der Fokus dieser Arbeit auf der Quantifizierung und nicht auf der Beschreibung der einzelnen Erfolgsfaktoren.

4. Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die Höhe der Kundenorientierung zu einem besseren Anpassungsvermögen (Reagibilität) an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kundenschaft führt. Dies betrifft die grundlegende Mechanik der Kundenorientierung. Die Stärkung der Kundenorientierung soll es einem Unternehmen ermöglichen, sich schneller an Veränderungen anzupassen. Dazu wurde eine Korrelationsanalyse zwischen der im späteren Regressionsmodell verwendeten abhängigen Variablen «Selbsteinschätzung der Höhe der Kun-

denorientierung» und der Variablen «Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im Einkaufsverhalten durchgeführt (vgl. Tabelle 4). Diese Analyse weist eine signifikante und hohe Korrelation zwischen beiden Variablen aus. Es kann festgehalten werden, dass sich kundenorientierte Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden anscheinend besser an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kundschaft anpassen können. Die abhängige Variable scheint für die Untersuchung von Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung dadurch geeignet.

In einem weiteren Schritt wurde untersucht, ob diese bessere Anpassungsfähigkeit auch zu einem höheren Marktanteil und Gewinn für das Unternehmen führt. Kundenorientierung ist ja kein Selbstzweck, sondern muss sich in den bestehenden Shareholder Value-Gedanken einfügen. Dazu wurde der Mittelwert der Gruppe der Teilnehmenden, die bei der Selbsteinschätzung der Kundenorientierung einen Wert kleiner 3 angegeben hatten, mit der Gruppe verglichen, die einen Wert grösser 2 angegeben hatten. Das Ergebnis zeigt, dass Marktanteil und Gewinn durchschnittlich um 4 % grösser sind bei Unternehmen, denen Mitarbeitende eine hohe Kundenorientierung zuschreiben (siehe Tabellen 2 und 3). Dieses Ergebnis wird von anderen empirischen Untersuchungen bestätigt (o. V., 2015). Dabei handelt es sich um einen Durchschnittswert, da auch andere Faktoren wie bspw. Wettbewerbsverhalten, rechtliche Regulatorien etc. einen Einfluss auf Marktanteil und Gewinn haben können. Auch ist zu berücksichtigen, dass 4 % mehr Gewinn in der Handelsbranche eine Sensation ist, während es sich bspw. in der IT-Branche um eine moderate Verbesserung handelt. Aber die Verbesserung der Kundenorientierung scheint einen positiven Einfluss auf Wachstum und Gewinn zu besitzen. Es kann festgehalten werden, dass die in der folgenden Regressionsanalyse genutzte abhängige Variable «Selbsteinschätzung der Stärke der Kundenorientierung» als Indikator für die Stärke der Kundenorientierung genutzt werden kann.

In einem dritten Schritt wurden die Erfolgsfaktoren pro Dimension der Kundenorientierung bestimmt. Dazu wurde eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Von den neun untersuchten Erfolgsfaktoren der Dimension Customer Value-based Decision Making weisen drei die notwendige Signifikanz auf (siehe Tabelle 5 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer Value-based Decision Making):

1. Steigerung des Werts balanciert für das Unternehmen und die Kunden
2. Kontinuierliche Verbesserung des Kundenwertmodells
3. Besitz von Kundenerkenntnissen, über die der Wettbewerb nicht verfügt

Der erste Erfolgsfaktor stellt auf die Dualität der Wertperspektive der Kundenorientierung ab. Kundenorientierung verfolgt das Ziel, den Wert für die Kundschaft, aber auch für die Unternehmen zu steigern (Staudacher, 2021). In der Praxis liegt bezüglich der Kundenorientierung ein

grosses Missverständnis vor. Unter dem Schlagwort «Der Kunde ist König» wird propagiert, sich nur auf die Kundenbedürfnisse auszurichten, der Gewinn erfolgt später meist automatisch. Dieses einseitige Verständnis von Kundenorientierung kann in Zeiten der Digitalisierung zu vielen Investitionen in Technologien führen, die dem Unternehmen keinen Mehrwert bieten. Es kann bestätigt werden, dass kundenorientierte Unternehmen eine duale Perspektive auf die Werterstellung einnehmen.

Der zweite Erfolgsfaktor bezieht sich auf das Kundenwertmodell. Dieses gilt es kontinuierlich zu verbessern. Dabei starten viele Unternehmen mit einer einfachen Umsatzanalyse und wechseln anschliessend auf eine Deckungsbeitragsbetrachtung. Die Nutzung eines Kunden-Scorings oder gar eines Customer-Lifetime-Modells ist schon als eine grössere Herausforderung für Unternehmen einzustufen. Gerade bei der Nutzung des letztgenannten Modells gilt es, diese im Zeitablauf kontinuierlich hinsichtlich ihrer Prognosegenauigkeit zu verbessern. Somit reicht es für ein kundenorientiertes Unternehmen nicht aus, ein Kundenwertmodell implementiert zu haben. Die Gewinnsteigerung ergibt sich vor allem aus der kontinuierlichen Optimierung des Modells.

Der dritte Erfolgsfaktor greift das Thema Kundenerkenntnisse auf; diese oder Customer Insights sind Informationen über die Einstellungen und das Verhalten der Kundschaft, die eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zur Verbesserung des Kundenwerts ermöglichen (Staudacher, 2021). Es ist nicht ausreichend, nur Kundendaten zu sammeln. In der Praxis ist zu erleben, dass die Anschaffung von immer mehr Tools zu dem Glauben führen kann, auch mehr über die Kundschaft zu verstehen. Jedoch kann oft beobachtet werden, dass die neuen Tools keine Kundenerkenntnisse bereithalten. So kann bspw. mit Google Analytics die Browserart der Besucherinnen und Besucher bestimmt werden. Aber erst mit einem Tracking bspw. auf Basis eines CRM-Systems wird das Verhalten der Einzelnen individuell analysierbar. Kundenorientierte Unternehmen haben erkannt, dass es als Grundlage für die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb Kundenerkenntnissen bedarf, die der Wettbewerb möglichst nicht besitzt.

In Bezug auf die anderen überprüften Erfolgsfaktoren ist festzuhalten, dass die Verbesserung der Entscheidungsprozesse keinen Einfluss auf die Stärke der Kundenorientierung zu haben scheint. Hier gilt es, in weiteren Untersuchungen diesen Aspekt vertiefend zu beleuchten. Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass Kundenbefragungen, Statistikkompetenzen, Weiterbildung der Mitarbeitenden und eine wissenschaftliche Fundierung von Kundenbefragungen ebenfalls keinen Einfluss auf die Stärke der Kundenorientierung zu haben scheinen. Zum einen kann dies als Beleg genommen werden, dass eine zu grosse Fixierung auf die Kundenbedürfnisse nicht die Kundenorientierung steigert. Zum anderen ist aber auch festzuhalten,

dass diese Erfolgsfaktoren in den allermeisten Unternehmen nur mit geringen Kompetenzen unterlegt sind. Überraschend ist die fehlende Korrelation zwischen Segmentierung und Kundenorientierung. Zumindest aus Sicht der Mitarbeitenden besteht kein Bezug zwischen der Qualität der Kundensegmentierung und der Stärke der Kundenorientierung. Hier kann nur vermutet werden, dass viele Unternehmen in der Praxis keine Segmentierung einsetzen oder die verwendeten Segmentierung nicht als wertsteigernd wahrgenommen werden.

In der Dimension Customer-centric Transformation konnten die folgenden vier Erfolgsfaktoren, aus den überprüften elf ermittelt werden (siehe Tabelle 6 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer-centric Transformation):

1. Nutzung von Incentives für Mitarbeitende, um die Kundenorientierung zu steigern
2. Mittleres Management unterstützt die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens
3. Etablierung von Normen zur Verbesserung der Kundenorientierung
4. Existenz von Change-Management-Expert:innen

Der erste Erfolgsfaktor überrascht, weil er in der Literatur kritisch diskutiert wird. So scheinen Incentives in der Praxis meist zu pauschal und ohne Wirkungsverständnis eingesetzt zu werden (Haller, 2017). Die Analyse zeigt, dass kundenorientierte Unternehmen Incentives für die Mitarbeitenden einsetzen und dies wohl auch einen Einfluss auf die Höhe der Kundenorientierung haben kann. Aufgrund der zahlreichen Untersuchungen zur Wirkungsstärke von Incentives kann kritisch angemerkt werden, dass Unternehmen, die Incentives einsetzen, grundsätzlich der Stärkung der Kundenorientierung eine hohe Priorität einräumen. Dadurch könnte es zu einer «Scheinkorrelation» kommen.

Der zweite Erfolgsfaktor überrascht ebenfalls. So wird in vielen Publikationen betont, wie wichtig die Geschäftsleitung für den Erfolg der Stärkung der Kundenorientierung ist (Lamberti, 2013). Das Mittlere Management wird in Bezug auf die Stärkung der Kundenorientierung eher kritisch gesehen. Die Analyse zeigt aber, dass es nicht die Geschäftsleitung ist, sondern das Mittlere Management, das einen hohen Einfluss auf die Stärkung der Kundenorientierung zu besitzen scheint. Sachlogisch ist davon auszugehen, dass das Mittlere Management nicht ohne die Unterstützung der Geschäftsleitung die Kundenorientierung unterstützen wird. Aber vielleicht werden in den bestehenden Untersuchungen das Mittlere Management und dessen Einfluss unterschätzt. Mitarbeitende orientieren sich vielleicht unbewusst viel stärker am Mittleren Management, das ja auch «näher» ist als die Geschäftsleitung. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Stärkung der Kundenorientierung nicht in der Geschäftsleitung endet, sondern auch das Mittlere Management zu berücksichtigen ist (Staudacher, 2021).

Der dritte Erfolgsfaktor steht in enger Verbindung mit dem ersten. Wenn die Stärkung der Kundenorientierung incentiviert werden soll, braucht es klare Normen als Vorgaben. Normen haben allgemein eine leitende Aufgabe für zielorientiertes Handeln (Heide & John, 1992). Im Gegensatz zu Regeln und Kontrolle geben Normen dem Einzelnen mehr Freiheit für die Zielerreichung, aber auch mehr Verantwortung, diese im Sinne der Intention zu interpretieren. Eine gewisse Freiheit für die Mitarbeitenden erlaubt eine bessere Anpassungsmöglichkeit an Veränderungen in der Umwelt.

Der vierte Erfolgsfaktor wird in den bisherigen Veröffentlichungen zum Thema Kundenorientierung nicht erwähnt. Wenn die Kundenorientierung aber vor allem auf die Transformation eines Unternehmens abstellt, dann sollte die Transformation eher gelingen, wenn spezifische Kompetenzen im Unternehmen vorliegen. So haben in der Praxis nicht wenige Unternehmen z. B. Customer-Experience-Manager:innen zur Steuerung der Transformation eingestellt und erst später erkannt, dass es vor allem Change-Manager:innen braucht. Dabei muss die Kompetenz nicht zwingend in einer Stelle gebündelt werden. Aber der Erfolgsfaktor unterstreicht den Zusammenhang zwischen internen Veränderungskompetenzen und Veränderungspotentialen für ein Unternehmen.

Überraschend ist, dass die bessere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen (Verminderung Silo-Denken) nicht als Erfolgsfaktor bestätigt werden konnte. Zahlreiche Ausführungen weisen darauf hin, wie wichtig es ist, die Schnittstellen zwischen den Abteilungen kontinuierlich zu verbessern (bspw. Sheth et al., 2000). Auch das Customer-centric Commitment (kundenorientierte Einstellung) der Mitarbeitenden und die Prozessoptimierungen können nicht als Erfolgsfaktor bestätigt werden. Es kann nur vermutet werden, dass diese Erfolgsfaktoren in der Praxis noch gar nicht ins Bewusstsein gerückt sind.

In der Dimension Co-Creation konnten aus den zehn verwendeten drei Erfolgsfaktoren ermittelt werden (siehe Tabelle 7– Ergebnisse der linearen Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Co-Creation):

1. Einfachheit für die Kundschaft, mit dem Unternehmen zu interagieren
2. Kund:innen setzen sich stark im Rahmen von Co-Creation-Aktivitäten ein
3. Einbezug von Kund:innen bei jeder Entwicklung/Optimierungen von Angeboten/Erlebnissen

Bisher gibt es noch wenige Studien, die Co-Creation und Kundenorientierung auf einer empirischen Basis untersucht haben. Obwohl die Service-Dominant-Logic auf den hohen Stellenwert von Co-Creation hinweist, kommt Co-Creation in den meisten Modellen und Konzepten als Element der Kundenorientierung nicht vor.

Der erste Erfolgsfaktor bezieht sich auf die Einfachheit für Kund:innen, mit dem jeweiligen Unternehmen im Rahmen von Co-Creation interagieren zu können. Dies gilt als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Co-Creation-Aktivitäten (Frasquet-Deltoro et al., 2019). In der Praxis werden oft aufgrund von Ängsten hinsichtlich der in Co-Creation verwendeten Informationen oder dem Datenschutz die Hürden für die Kundschaft sehr hoch gesetzt. Sie kann eine sehr wertvolle Ressource für Unternehmen für die Werterstellung sein. Umso wichtiger ist es, mögliche Hürden in Bezug auf die Interaktion abzubauen.

Der zweite Erfolgsfaktor fokussiert auf die Motivation der Kundschaft. Nur Co-Creation-Plattformen anzubieten, reicht nicht aus. Sie soll sich auch umfassend in Co-Creation-Aktivitäten einbringen. Unternehmen sind gefordert, die richtigen Kund:innen für Co-Creation-Aktivitäten auszuwählen, optimale Bedingungen zu schaffen und sie für ihren Einsatz entsprechend zu incentivieren.

Der dritte Erfolgsfaktor unterstützt den systemischen Charakter der Kundenorientierung. Einmalige Co-Creation-Aktivitäten bzw. eine Projektperspektive sind anscheinend nicht ausreichend, um die Kundenorientierung zu stärken. Es gilt, die Kundinnen und Kunden möglichst immer bei der Entwicklung/Optimierung von Angeboten/Erlebnissen miteinzubeziehen. In der Praxis ist zu erleben, dass dieser Erfolgsfaktor unter dem Fallbeil des «Budgets» geopfert wird. Es wird meist nicht in die systematische Kompetenzverbesserung im Bereich Co-Creation investiert.

Bei der vertiefenden Analyse der Erfolgsfaktoren in der Dimension Co-Creation überrascht, dass der Erfolg von Co-Creation-Aktivitäten keinen signifikanten Bezug zur Stärke der Kundenorientierung hat. Auch zeigen Studien: Erfolgreiches Co-Creation ist ein Zeichen dafür, dass Kunden Fehler leichter verzeihen (Frasquet-Deltoro et al., 2019). Diese beiden Erfolgsfaktoren konnten nicht bestätigt werden. Darüber hinaus scheint die systematische Verbesserung der Co-Creation-Kompetenzen keinen Einfluss auf die Stärke der Kundenorientierung zu haben. Es ist zu vermuten, dass in der Praxis Co-Creation in den meisten Unternehmen noch nicht systematisch geführt und weiterentwickelt wird. Dagegen überrascht nicht, dass Co-Creation im Verkauf und im Service nicht als Erfolgsfaktoren bestimmt werden konnten. Nur sehr wenige Unternehmen nutzen Co-Creation in diesen Unternehmensbereichen.

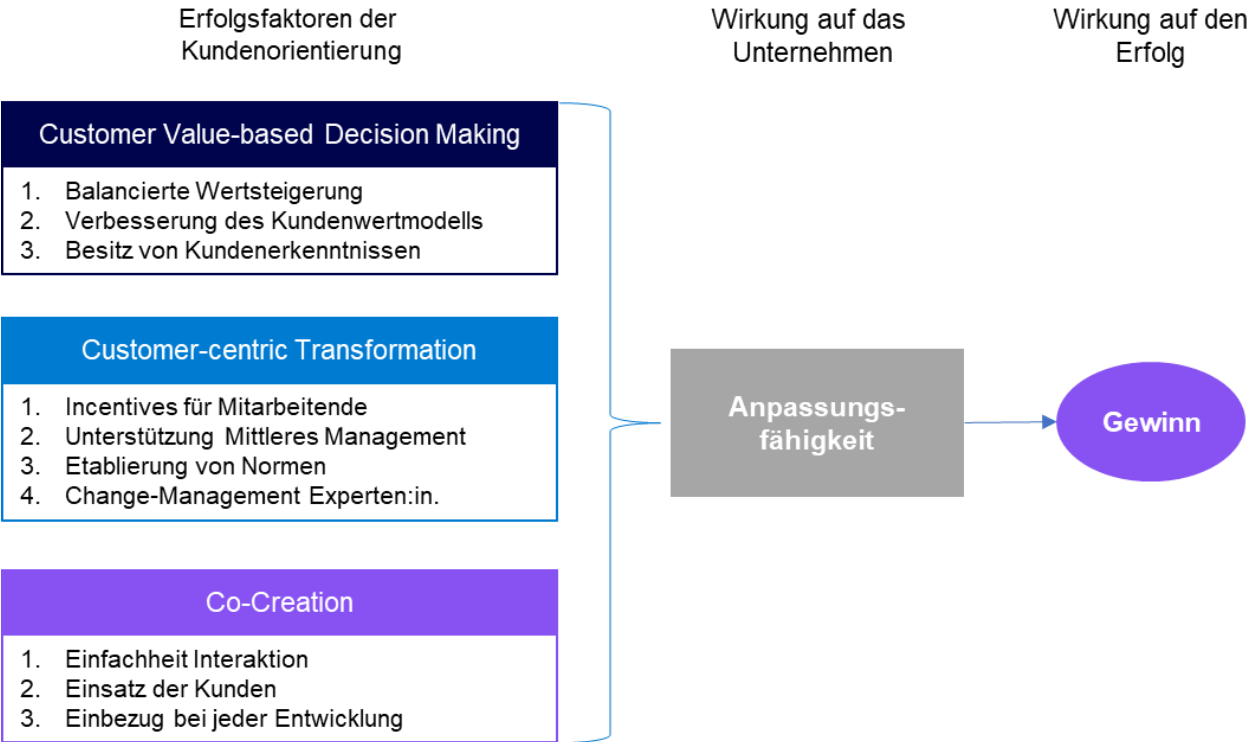
5. Implikationen für die Praxis

Die Studie konnte Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung bestimmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Selbsteinschätzung immer gewissen Limitationen unterlegen ist. Wird ein

Erfolgsfaktor in der Praxis kaum genutzt, kann er auch im Rahmen einer solchen Studie nicht bestätigt werden.

Die Studie stellt zehn Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Kundenorientierung vor. Dies ermöglicht in der Praxis eine effektive und effiziente Planung und Durchführung von Aktivitäten zur Stärkung der Kundenorientierung. Darüber hinaus wird der positive Einfluss der Kundenorientierung auf die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens bestätigt. Kundenorientierte Unternehmen besitzen ein durchschnittlich höheres Gewinnpotential von 4 % (vgl. Abbildung 2). Vor dem Hintergrund der sehr geringen Erfolgsfaktorenforschung zum Thema Kundenorientierung sind diese Ergebnisse erste wichtige Erkenntnisse für die Praxis.

Abbildung 2 – Übersicht Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung



Quelle: eigene Darstellung

Es ist zu empfehlen, dass Unternehmen in einem ersten Schritt die Stärken und Schwächen in Bezug auf die einzelnen Erfolgsfaktoren systematisch quantifizieren. Eine Möglichkeit besteht mittels dieser [Online-Selbsteinschätzung](#). Mehrere Mitarbeitende können eine Einschätzung vornehmen und die Ergebnisse können gemeinsam abgestimmt werden.

In einem zweiten Schritt können Prioritäten zur Verbesserung der Erfolgsfaktoren auf Basis der Einschätzung vorgenommen werden. Jedes Unternehmen wird ein individuelles Profil in Bezug auf die zehn Erfolgsfaktoren besitzen. Die vorgestellte Systematik erlaubt es jedem

Unternehmen, unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen einen individuellen Plan zu bestimmen, um die Kundenorientierung zu stärken. In Bezug auf die drei Dimensionen der Kundenorientierung können folgende Empfehlungen für die Praxis getätigt werden:

Die Kundenorientierung fokussiert nicht nur auf deren Bedürfnisse, sondern auf deren Wert. Den Wert gilt es, für die Kundschaft und das Unternehmen zu balancieren und möglichst für beide kontinuierlich zu steigern. Deshalb ist ein leistungsfähiges Kundenwertmodell sehr wichtig für ein Unternehmen. Dabei gilt es, jährlich Anstrengungen zu unternehmen, die Prognosegenauigkeit und Anwendungsgebiete (bspw. Cross-Selling) zu verbessern. Die zunehmende Anzahl an Touchpoints sowie Multi-Channel-Vertriebsansätzen werden erfolgreich gestaltet, wenn bei allen Entscheidungen auf die Steigerung des Kundenwerts geachtet wird.

Kundenorientierung zielt auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ab. Der Customer-centric Transformation kommt deshalb ein hoher Stellenwert zu. Die Etablierung und Durchsetzung von Normen sowie die Etablierung von Change-Management-Kompetenzen sind zwei zentrale Erfolgsfaktoren. Die Digitalisierung hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass Technologie- bzw. Themenfachleute eingestellt wurden. Dabei wurde eine Stärkung der Change-Management-Kompetenzen oft vergessen. Bei der Einstellung von Mitarbeitenden und der Weiterentwicklung sind Change-Management-Kompetenzen deutlich stärker zu berücksichtigen. Die kundenwertbasierten Entscheidungen müssen auch zu einer erfolgreichen Transformation des Unternehmens führen.

Co-Creation ist ein Bereich, der in der Praxis noch zu wenig Beachtung findet. Dabei zeigen die Geschäftsmodelle wie bspw. Instagram, wie durch Kundenaktivitäten Milliarden erzielt werden können. Den Einsatz von Co-Creation gilt es, möglichst bei jeder Angebots-/Erlebnisentwicklung und -optimierung zu nutzen und die Interaktion für die Kundschaft möglichst einfach zu gestalten. Der Einsatz der Kundinnen und Kunden kann durch die optimale Auswahl, Incentives und optimale Bedingungen für Co-Creation-Aktivitäten verbessert werden.

Zielgerichtete Investitionen in die Stärkung der Kundenorientierung lohnen sich. Es ist zu hoffen, dass kommende empirische Studien zu dem Thema weitere wichtige Erkenntnisse aufzeigen werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Dimensionen der Kundenorientierung	3
Abbildung 2 – Übersicht Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	11

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung	16
Tabelle 2 – Marktanteil und Gewinn von nicht-kundenorientierten Unternehmen.....	17
Tabelle 3 – Marktanteil und Gewinn von kundenorientierten Unternehmen.	18
Tabelle 4 – Korrelation zwischen Höhe der Kundenorientierung und Anpassungsvermögen des Unternehmens auf Veränderungen im Einkaufsverhalten	18
Tabelle 5 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer Value-based Decision Making	19
Tabelle 6 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer centric Transformation	20
Tabelle 7– Ergebnisse der linearen Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Co- Creation.....	21

Quellenverzeichnis

- Albers, S., & Eggert, K. (1988). Kundennähe – Strategie oder Schlagwort. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10, 5–16.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Döring, N., Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.
- Evans, G. (2016). *Customer centricity*. Eastbound.
- Frasquet-Deltoro, M, Alarcon-del-Amo, M.d.C., & Lorenzo-Romero, C. (2019). Antecedents and consequences of virtual customer co-creation behaviours. *Internet Research*, 29, 218–244.
- Freter, H. (2008). *Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung* (2. Aufl.). Kohlhammer.
- Google Trends. (2021). „Customer Centricity“. <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=customer%20centricity>. Zugriff: 15. November 2021.
- Gummesson, E. (2008). Customer centricity: Reality or a wild goose chase. *European Business Review*, 20, 315–330.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24, 643–683.
- Haas, A. (2008). Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78, 1061–1100.
- Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm’s and salespeople’s customer. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40, 24–40.
- Haller, S. (2017). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (7. Aufl.). Springer Gabler.
- Haubrock, A., & Öhlschlegel-Haubrock, S. (2015). *Der Mythos vom König Kunde: wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt* (4. Aufl., Nachdr. 2009). Gabler.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, 32–44.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales excellence* (8. Aufl.). Springer Gabler.
- Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence. *Journal of Academy of Marketing Science*, 4, 504–519.

Lamberti, L. (2013). Customer centricity: The construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21, 588–612.

Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Springer Gabler.

Matzler, K., Stahl, H. K., & Hinterhuber, H. H. (2009). Die Customer-based View der Unternehmung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 3–33). Gabler.

Merzenich, M., Hippner, H., Jaeck, H.-F., & Wilde, K. D. (2011). Gestaltung kundenbezogener Geschäftsprozesse. In H. Hippner, B. Hubrich & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (S. 91–128). Gabler.

o. V. (2015). *Driving customer-centric growth*. http://www.millwardbrown.com/docs/defaultsource/china-downloads/newsletter/151026_insights2020_global_results.pdf. Zugegriffen: 5. Februar 2021.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 4, 167–176.

Rill, B. R., & Härmäläinen, M. M. (2018). *The art of co-creation: A guidebook for practitioners*. Springer

Roselieb, F. (2003). Empirische Befunde zu Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation. In R. Schatz & R. Bronner (Hrsg.), *Frühwarnsysteme* (S. 85–106). InnoVatio.

Sharma, A., & Sheth, J. N. (2004). Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of Business Research*, 7, 696–702.

Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer centric marketing. *Academy of Marketing Science*, 28, 55–66.

Stahl, H. K. (2009). Kundenloyalität kritisch betrachtet. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 87–106). Gabler.

Staudacher, J. (2021). *Kundenorientierung*. Springer Gabler.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–14.

Walsh, G., Deseniss, A., & Kilian, T. (2013). *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies* (2. Aufl.). Springer Gabler.

Witte, E. H. (2001). Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32, 203–215.

Anhang

Tabelle 1 – Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung

Dimen- sion	Nr.	Erfolgsfaktor	Quelle
Customer Value- based De- cision Making	1	Steigerung Kundenwert balanciert für das Unternehmen und die Kundschaft	Matzler et al. (2009)
	2	Verbesserung Kundenwertmodell	Matzler et al. (2009)
	3	Besitz von einzigartigen Kundenerkenntnissen	Matzler et al. (2009)
	4	Relevanz Kundensegmentierung	Freter (2008)
	5	Jährliche Einstellungsmessung	Eigene Dimension
	6	Kundenbefragung wissenschaftlich fundiert	Eigene Dimension
	7	Verbesserung Entscheidungsprozesse	Roselieb (2003)
	8	Kontinuierliche Weiterbildung im Bereich Kundendatenmanagement	Eigene Dimension
	9	Besitz von hohen Statistikkompetenzen	Eigene Dimension
Customer- centric Transfor- mation	1	Freiheit Kundenkontaktmitarbeitende	Haas (2008)
	2	Customer-centric Commitment	Eigene Dimension
	3	Incentivierung Kundenorientierung	Eigene Dimension
	4	Geschäftsleitung lebt Kundenorientierung vor	Homburg und Pflesser (2000)
	5	Mittleres Management unterstützt die Kundenorientierung	Eigene Dimension
	6	Normen werden genutzt	Homburg und Pflesser (2000)
	7	Artefakte werden genutzt	Homburg und Pflesser (2000)
	8	Kultur unterstützt Zusammenarbeit zwischen Abteilungen	Homburg et al. (2016)
	9	Change-Management-Fachperson vorhanden	Lauer (2019)
	10	Keine überzogene Prozessstandardisierung	Merzenich et al. (2011)
	11	Prozesse werden systematisch überprüft	Merzenich et al. (2011)
Co-Crea- tion	1	Systematische Verbesserung der Co-Creation Kompetenzen	Frasquet-Deltoro et al. (2019)
	2	Anreizsystem für Co-Creation	Eigene Dimension
	3	Wertschätzung Kundschaft	Eigene Dimension

	4	Einfachheit der Interaktion für die Kundschaft	Frasquet-Deltoro et al. (2019)
	5	Nutzungsintensität von Co-Creation durch Kundschaft	Stahl (2009)
	6	Einfluss von Co-Creation auf den Erfolg	Rill und Hämäläinen (2018)
	7	Toleranz von Fehlern von Seiten der Kundschaft	Frasquet-Deltoro et al. (2019)
	8	Nutzung von Co-Creation für die Angebotsentwicklung	Rill und Hämäläinen (2018)
	9	Nutzung von Co-Creation für den Verkauf	Eigene Dimension
	10	Nutzung von Co-Creation für den Service	Eigene Dimension

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2 – Marktanteil und Gewinn von nicht-kundenorientierten Unternehmen

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Q43: Der Marktanteil Deines Unternehmens entsprach im letzten Jahr etwa...	56	1	6	2.73	1.794
Q44: Der EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsens) Deines Unternehmens entsprach im letzten Jahr etwa...	29	1	5	2.76	1.244
Gültige Werte (Listenweise)	29				

Berechnung: Mittelwertanalyse auf Basis N = 56 und 29.

Tabelle 3 – Marktanteil und Gewinn von kundenorientierten Unternehmen

Deskriptive Statistik					
	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Q43: Der Marktanteil Deines Unternehmens entsprach im letzten Jahr etwa...	104	1	6	3.14	1.819
Q44: Der EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsens) Deines Unternehmens entsprach im letzten Jahr etwa...	84	1	5	3.01	1.256
Gültige Werte (Listenweise)	84				

Berechnung: Mittelwertanalyse auf Basis N=104 und 84.

Tabelle 4 – Korrelation zwischen Höhe der Kundenorientierung und Anpassungsvermögen des Unternehmens auf Veränderungen im Einkaufsverhalten

Korrelationen			
	Deinem Unternehmen gelingt es immer wieder, sich erfolgreich an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kunden in kürzester Zeit anzupassen.		Die Kundenorientierung in unserem Unternehmen ist sehr hoch .
Deinem Unternehmen gelingt es immer wieder, sich erfolgreich an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kunden in kürzester Zeit anzupassen.	Korrelation nach Pearson	1	.559**
	Signifikanz (2-seitig)		.000
	N	160	160
Die Kundenorientierung in unserem Unternehmen ist sehr hoch.	Korrelation nach Pearson	.559**	1
	Signifikanz (2-seitig)	.000	
	N	160	160

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 5 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer Value-based Decision Making

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.593 ^a	.352	.339	.994

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	.788	.268		2.947	.004
	Q8: Bei Entscheidungen achtet Dein Unternehmen genau darauf, sowohl den Wert für die Kunden als auch den Wert für das Unternehmen zu kontinuierlich zu steigern bzw. die Verbesserung des Kundenwerts zu berücksichtigen.	.226	.088	.203	2.561	.011
	Q9: Unser Kundenwertmodell wird über die Jahre kontinuierlich verbessert.	.305	.086	.309	3.526	.001
	Q10: Das Unternehmen besitzt Kundenerkenntnisse, über die der Wettbewerb nicht verfügt.	.183	.078	.192	2.340	.021

a. Abhängige Variable: Q5: Die Kundenorientierung in unserem Unternehmen ist sehr hoch (vergleichbar mit Amazon).
 Berechnung: lineare Regression auf Basis N=160.

Tabelle 6 – Lineare Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Customer-centric Transformation

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.720 ^a	.518	.503	.863

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	.579	.247		2.343	.020
	Q18: Deinem Unternehmen gelingt es immer wieder, sich erfolgreich an Veränderungen im Einkaufsverhalten der Kunden in kürzester Zeit anzupassen.	.290	.074	.270	3.919	.000
	Q21: Dein Unternehmen vergibt Mitarbeitenden Incentives, wenn sie die Kundenorientierung überdurchschnittlich steigern.	.254	.074	.270	3.444	.001
	Q23: Das mittlere Management Deines Unternehmens unterstützt mit jeder Entscheidung die Verbesserung der Kundenorientierung.	.284	.074	.259	3.809	.000
	Q24: In Deinem Unternehmen sind klare Normen etabliert (in Form von schriftlichen Vorgaben), welche grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Kunden eingenommen werden sollte und wie sich gegenüber dem Kunden zu verhalten ist.	.202	.069	.214	2.929	.004

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers			
1	.720 ^a	.518	.503	.863			
Q27: In Deinem Unternehmen gibt es Change-Management-Experte(n).			.210	.055	.242	3.788	.000

a. Abhängige Variable: Q5: Die Kundenorientierung in unserem Unternehmen ist sehr hoch (vergleichbar mit Amazon).

Berechnung: lineare Regression auf Basis N = 160.

Tabelle 7– Ergebnisse der linearen Regression der Erfolgsfaktoren zur Dimension Co-Creation

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	.467 ^a	.218	.203	1.092

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1.849	.239		7.727	.000
	Q33: Es ist einfach für Deine Kunden mit Deinem Unternehmen im Rahmen von Co-Creation-Aktivitäten zu interagieren.	.349	.106	.364	3.278	.001
	Q34: Deine Kunden nehmen gemeinsame Co-Creation Aktivitäten sehr ernst und setzen sich stark ein.	.250	.105	.244	-2.371	.019
	Q37: Dein Unternehmen bezieht eure Kunden bei jeder Entwicklung von Angeboten und Kundenerlebnissen von Anfang bis Ende mit ein.	.305	.090	.309	3.389	.001

a. Abhängige Variable: Q5: Die Kundenorientierung in unserem Unternehmen ist sehr hoch (vergleichbar mit Amazon).

Berechnung: lineare Regression auf Basis N = 160.