



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN



PROFESSUR FÜR MARKETING
MIT SCHWERPUNKT
KONSUMENTENVERHALTEN

CUSTOMER INSIGHTS BRIEFING

AUSGABE 1 · MÄRZ 2026

CUSTOMER CENTRICITY

Herausgegeben von:



Prof. Dr. Martin P. Fritze
Professur für Marketing mit
Schwerpunkt
Konsumentenverhalten
Inhaber der Professur

In Kooperation mit:



Dr. Andreas Dullweber
Bain & Company
Senior Partner



David Hähnchen
Professur für Marketing mit
Schwerpunkt
Konsumentenverhalten
Doktorand



Prof. Dr. Peter Fader
Wharton School, University of
Pennsylvania
Professor für Marketing

CUSTOMER INSIGHTS BRIEFING

AUSGABE 1

CUSTOMER CENTRICITY

Das **Customer Insights Briefing** ist ein Transferformat zwischen Wissenschaft und Praxis. Es verbindet theoretische Impulse mit Einblicken aus der Unternehmenspraxis, um relevante Erkenntnisse der Konsumforschung aus unterschiedlichen Perspektiven greifbar zu machen. Auf dieser Grundlage sollen evidenzbasierte Entscheidungsgrundlagen für effektive Managemententscheidungen geschaffen, Konsumenten zu besseren Entscheidungen befähigt und Konsumphänomene insgesamt besser verstanden werden. Unser Ziel ist es, Austausch, Vernetzung und Inspiration zu fördern, um den Dialog zwischen Forschung und Praxis im Bereich der Konsumforschung zu stimulieren. Dazu berichten wir von Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis zu ausgewählten Schwerpunktthemen.

In dieser Ausgabe beleuchten wir das Thema **Customer Centricity** und sprechen in zwei separat geführten Interviews mit

- **Dr. Andreas Dullweber**, Senior Partner bei Bain & Company, und
- **Prof. Dr. Peter Fader**, Professor für Marketing an der Wharton School, University of Pennsylvania

In den Gesprächen teilen unsere Interviewpartner Einblicke aus der Forschung und Unternehmenspraxis und reflektieren über Chancen, Herausforderungen und zentrale Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Customer Centricity.



INTERVIEWS

01. „Customer Centricity“ – Bedeutung und Wandel

Was versteht man eigentlich unter Customer Centricity – und wie hat sich das Konzept in den letzten Jahren entwickelt?

Peter Fader (Professor, University of Pennsylvania): Im Kern von Customer Centricity steht die Erkenntnis, dass nicht alle Kunden gleich wertvoll sind. Letztlich geht es um die Frage, auf welche Kunden sich die Geschäftstätigkeiten ausrichten sollten. Das heißt nicht, weniger wertvolle Kunden zu „feuern“, sondern dass sich Firmen stärker um ihren wertvollsten Teil der Kundschaft kümmern sollten. Lange Zeit wurde dies als kontrovers betrachtet, weil Differenzierungen von Kunden mehr Komplexität oder sogar eine ungerechte Behandlung zu implizieren schienen. Heute wissen wir jedoch, dass dadurch echtes Wachstum entstehen kann.

Insgesamt haben viele erfolgreiche Unternehmen große Fortschritte in Bezug auf Customer Centricity erzielt und diesen Ansatz als wertvoll für ihren Unternehmenserfolg verstanden. Dieser muss jedoch auch zunehmend dynamisch gelebt und holistisch betrachtet werden. Was sich bei Customer Centricity als Konzept verändert hat, ist die Reichweite und die Tiefe, mit der es heute in Unternehmen wirkt. Durch voranschreitende technologische Entwicklungen und den steigenden Wettbewerbsdruck *können* und *müssen* wir Daten besser nutzen, um Kunden viel differenzierter zu betrachten als früher. Wir können sie genauer einschätzen und ihre Bedürfnisse antizipieren – manchmal sogar, bevor sie selbst wissen, dass sie diese haben werden.

Customer Centricity ist heute viel tiefer in der Organisation verankert und beschränkt sich inzwischen nicht mehr nur auf Kunden, sondern auch auf die Organisationskultur und die Mitarbeitenden, die diese prägen. Meine eigene Arbeit war lange stark auf Customer Lifetime Value (CLV) ausgerichtet – also darauf, Modelle zu entwickeln, die den zukünftigen Kundenwert

prognostizieren. Dieser analytische Kern ist weiterhin wichtig, doch heute beschäftige ich mich deutlich stärker mit Fragen der Unternehmenskultur.

Customer Centricity ist ein weiter Begriff, dessen Bedeutung in der Praxis stark variiert. Wie definieren Sie Customer Centricity aus Sicht der Unternehmenspraxis und wie hat sich auch der Kunde verändert?

Andreas Dullweber (Senior Partner, Bain & Company): Wir verstehen unter Customer Centricity, dass die Wertschöpfung für den Kunden konsequent im Mittelpunkt des täglichen Handelns, Entscheidens und strategischen Denkens eines Unternehmens steht. Was dies im Einzelnen bedeutet, kann je nach Branche, Organisation und Kundenstruktur variieren.

Insgesamt hat sich das Anspruchsniveau für echte Differenzierung am Kunden verändert. Früher konnten führende Unternehmen ihre Kunden durch innovative Produkte begeistern, die in Verkaufsstätten mit freundlichem und kompetentem Service oder über die eigene Onlinepräsenz vertrieben wurden. Kundenreisen wurden sorgfältig geplant und gesteuert, Mitarbeitende für guten Service geschult und motiviert sowie Produkte Schritt für Schritt im Sinne eines höheren Kundennutzens verbessert. All das bleibt wichtig, reicht jedoch heute in vielen Fällen nicht mehr aus. Kunden erwarten zunehmend, tatsächlich im Mittelpunkt zu stehen und wollen in ihren Präferenzen und Bedürfnissen so genau wie möglich verstanden werden. Das gilt etwa für die Personalisierung von Ansprache und Angeboten sowie dafür, wann, wo und wie sie sich über ein Produkt informieren oder es kaufen – unabhängig davon, wie viel Kontrolle der Hersteller dabei ausüben kann. Gleiches gilt für die Art und Weise, wie Kunden Produkte nutzen, anpassen oder ersetzen möchten.

Ob ein Unternehmen diesen Anspruch lebt, erkennen

Kunden sehr schnell: Nutzt ein Unternehmen die bereits geteilten Informationen und die Loyalität, um die nächste Interaktion oder den nächsten Kauf angenehmer und wertvoller zu gestalten? Kann ich ein Produkt dort erwerben, wo es mir am besten passt? Wird mir bei Fragen und Problemen so geholfen, dass ich spüre, dass es um mein persönliches Anliegen und die bestmögliche Lösung geht? Dies erfordert ein tiefes Verständnis individueller Kunden, den Aufbau neuer Fähigkeiten – etwa in der Kommunikation – sowie eine erhöhte Offenheit, insbesondere für die Zusammenarbeit innerhalb von Ökosystemen.

02. Technologie und Daten als Treiber von Customer Centricity

Digitale Innovationen verändern derzeit viele Branchen. Wie beeinflussen Technologien wie Agentic AI und Chatbots die Gestaltung von Customer Centricity im Retail- und Serviceumfeld?

Andreas Dullweber (Senior Partner, Bain & Company): Innovationen, insbesondere im Bereich der künstlichen Intelligenz, sind der zentrale Treiber der beschriebenen Veränderungen in Anspruchsniveau und Handlungsmöglichkeiten. Kundenschnittstellen wandeln sich grundlegend, was sich bereits an der Online-Suche zeigt. Digitale Agenten übernehmen zunehmend menschliche Aufgaben und die Kontrolle über die Kundenreise wird komplexer.

Der Einsatz künstlicher Intelligenz ermöglicht außerdem aufwendige Datenverknüpfungen, Analysen und skalierbare Personalisierung in Kommunikation und Service. Gleichzeitig sinken die Eintrittsbarrieren in zentrale Wertschöpfungsschritte. Dies eröffnet neue Kundenerlebnisse, Angebote und Geschäftsmodelle – erschwert es aber zugleich, Kundennähe zu bewahren und die richtige Balance zwischen Mensch und Maschine in diesem sensiblen Umfeld fortlaufend zu finden.

Zudem wird es notwendig, sich organisatorisch neu aufzustellen, denn die Trennung zwischen Kanälen verliert an Bedeutung und Funktionen wie Marketing, Sales und Service müssen deutlich enger integriert

werden. Gleichzeitig entstehen mächtige Ökosystem-partnerschaften, die trotz unvermeidlicher Kontroll-verluste sorgfältig orchestriert werden müssen. Dennoch bleibt es auch in der neuen KI-Realität eine wirksame Formel für Fokus, Innovation und nachhaltiges Wachstum, vom Kunden her zu denken, den Kunden-nutzen in den Mittelpunkt zu stellen und kontinuierlich nach Differenzierung am Kunden zu streben.

Customer Centricity lebt von Daten – wie lässt sie sich umsetzen, wenn bei Neukunden oder in frühen Unternehmensphasen kaum Daten vorliegen?

Peter Fader (Professor, University of Pennsylvania): Die Antwort wird wahrscheinlich überraschend sein. Wenn gerade ein neues Unternehmen aufgebaut wird, sollte es sich zunächst *nicht* um Customer Centricity kümmern. In frühen Phasen müssen Unternehmen Wachstum erzielen und Profitabilität aufbauen. Konzepte wie Customer Centricity oder der CLV spielen dabei zunächst kaum eine Rolle – nicht aus mangelnder Einsicht, sondern weil die dafür notwendige Datengrundlage noch fehlt. Erst über mehrere Jahre hinweg entsteht genügend Transparenz, um Unterschiede im Kundenwert tatsächlich zu erkennen. Häufig fällt dieser Punkt mit einem nachlassenden Wachstum zusammen. In genau dieser Situation wird der CLV relevant, und zwar als Instrument zur Stabilisierung des weiteren Wachstums.

Was sollten Unternehmen also am Anfang tun, wenn sie von Beginn an kundenzentriert sein möchten? Vorausschauend denken, aber noch nicht handeln. In der frühen Phase geht es ausschließlich um Product-Market-Fit. Produkte anpassen, mit ihnen experimentieren und Kundenreaktionen beobachten. Entscheidend ist frühzeitig die Voraussetzungen zu schaffen, wie zum Beispiel durch den Aufbau geeigneter Datensysteme und die Erfassung relevanter Kundeninformationen.

Nach drei Jahren, wenn differenzierte Analysen möglich sind, können Unternehmen beurteilen, welche Kunden langfristig wertvoll sind. Wer in der frühen Phase keine saubere Datenbasis schafft, wird diesen Mangel später kaum kompensieren können. Das Mantra lautet daher: zunächst wachsen, so gut es geht – aber sicherstellen, dass der Übergang zu Customer Centricity möglich ist, sobald der richtige Zeitpunkt gekommen ist.

Eine weitere eng verbundene Herausforderung betrifft die Bewertung und Behandlung potenzieller Neukunden – sowohl für junge als auch für etablierte Unternehmen. Wenn jemand zum ersten Mal auf unserem Radar erscheint, wissen wir praktisch nichts über diese Person. Unser Ansatz besteht darin, zu prüfen, welcher der bestehenden Kunden diesem neuen Interessenten am ehesten entspricht. Natürlich bleibt dabei viel Unsicherheit und diese „Look-alike-Strategien“ hängen stark davon ab, wie gut das zugrunde liegende CLV-Modell ist. Wenn wir solche Ähnlichkeitsanalysen jedoch auf robuste CLV-Modelle aufsetzen, können wir deutlich fundiertere Entscheidungen treffen – sowohl darüber, wen wir priorisieren sollten, als auch darüber, wie wir konkret handeln.

03. Umsetzung von Customer Centricity: Erfolgsfaktoren und Hürden

Welche typischen Missverständnisse und Widerstände erschweren die Umsetzung von Customer Centricity?

Peter Fader (Professor, University of Pennsylvania): Viele Unternehmen tappen in dieselben Fallen – angefangen bei einem grundlegenden Missverständnis darüber, was Customer Centricity überhaupt bedeutet. Viele Organisationen interpretieren ihn wie folgt: „Wir sind kundenorientiert, weil wir jeden Kunden gleich wichtig nehmen und erst ruhig schlafen können, wenn auch der unzufriedenste Kunde glücklich ist.“ Doch Customer Centricity heißt nicht, alle gleich zu machen, sondern sich auf die wertvollsten Kunden zu konzentrieren.

Ein weiterer häufiger Stolperstein ist der Widerstand gegen Veränderungen innerhalb der Organisation. Customer Centricity erfordert einen tiefgreifenden

Wandel – in der Organisation, in den Kennzahlen und in den Anreizsystemen für Mitarbeitende. Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit von Veränderung. Wenn jedoch klar wird, dass diese tief in die Organisation hineinwirkt und somit bestehende Arbeitsabläufe infrage stellt, wächst die Zurückhaltung gegenüber einer konsequenten Umsetzung.

Hinzu kommt auch ein Misstrauen gegenüber Metriken wie dem CLV. Führungskräfte lehnen diese Art der Quantifizierung häufig dann ab, wenn sie ihre intuitiven Entscheidungsgrundlagen bedroht sehen oder den Eindruck haben, dass komplexe Kennzahlen ihre Erfahrung entwerten. Eine der größten Lernerfahrungen der vergangenen 15 Jahre war für mich, dass man den Begriff „Lifetime“ oft bewusst herunterspielen muss und stattdessen die organisatorischen Vorteile betont – kulturell, finanziell und operativ. Manchmal haben Unternehmen völlig legitime Gründe, kurzfristigere Fragen zu klären, bevor CLV überhaupt relevant wird. Finanzabteilungen zum Beispiel interessieren sich für den CLV meist überhaupt nicht – im Gegenteil, oft stoßen sie ihn am stärksten zurück. Aber sie interessieren sich für Umsatzprognosen und deren Verlässlichkeit. Und wenn wir den Umsatz in vier Komponenten zerlegen – wie viele Kunden wir gewinnen, wie lange sie bleiben, wie oft sie kaufen und wie viel sie ausgeben – können wir Umsatz deutlich präziser vorhersagen als mit vielen traditionellen Prognosemodellen, die diese Treiber nicht explizit berücksichtigen. Sobald der Nutzen erkennbar wird und sich zeigt, dass CLV-Modelle reale geschäftliche Fragen beantworten und Entscheidungsunsicherheiten reduzieren, entsteht Vertrauen. Dieses Vertrauen öffnet dann die Tür, um Customer Centricity breiter in der Organisation zu verankern. Customer Centricity beginnt somit oft nicht im Marketing, sondern in der Wertschöpfung über Abteilungsgrenzen hinweg.

Was zeichnet Unternehmen aus, die Customer Centricity nachhaltig umsetzen?

Andreas Dullweber (Senior Partner, Bain & Company):

Neben dem konsequenten Willen, kundenzentriert zu handeln, liegt eine der größten Herausforderungen darin, ein tiefes Kundenverständnis zu schaffen und dieses für differenzierte Kundenerlebnisse und Produkte nutzbar zu machen. Familienstand, Alter und Postleitzahl sind noch kein tiefes Kundenverständnis. Die Verknüpfung verschiedenster Datenquellen zum Nutzen des Kunden ist heute dank künstlicher Intelligenz deutlich einfacher geworden. Proprietäre Daten sind für eine nachhaltige Kundendifferenzierung erfolgskritisch. Hier spielen Customer Insights eine zentrale Rolle – insbesondere, wenn sie aus Kundenfeedback, Beobachtungen oder Experimenten stammen, die Wettbewerbern nicht zugänglich oder replizierbar sind. Die besten Unternehmen verknüpfen Customer Insights laufend mit internen und externen Daten und schaffen es, diese gezielt in Entscheidungsprozesse zu integrieren: für verändertes Handeln und kontinuierliche Innovation.

Umsetzungen sind dann besonders erfolgreich, wenn echter Wille mit Methoden für kundenzentrierten Veränderungen kombiniert wird. Eine konsequente Kundenorientierung ist weder einfach noch statisch. Entscheidend ist, Mitarbeitenden und Entscheidern täglich konkret und greifbar zu machen, was den Kunden bewegt, was er in Interaktionen und bei der Produktnutzung erlebt – und wie jeder Einzelne, jedes Team und das gesamte Unternehmen darauf reagieren können. Ansätze wie leistungsstarke Net Promoter Systems erreichen die notwendige Intensität und Spezifität des Kundenfeedbacks und verknüpfen es mit Arbeitsabläufen, Messgrößen und Steuerungsmechanismen, die auf individuelles wie organisatorisches Lernen und Handeln ausgelegt sind.

Verzögert oder ausgebremst werden solche Bemühungen, wenn halbherzig vorgegangen wird, wenn Vertrauen in nachhaltige Unterstützung des Kundenfokus fehlt oder wenn versucht wird, Verantwortung an wenige Personen oder reine Analytik auszulagern.

FAZIT

Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven auf Customer Centricity verdeutlicht, dass sie weit über ein Produkt- oder Serviceversprechen hinausgeht. Customer Centricity beschreibt vielmehr einen grundlegenden strategischen Ansatz, der bestimmt, wie Unternehmen ihre Kunden wahrnehmen, priorisieren, in Entscheidungsprozessen einbeziehen und daraus Managemententscheidungen ableiten.

Dabei zeigt sich, dass Customer Centricity unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden kann. Zum einen bedeutet Customer Centricity, wie von Prof. Dr. Peter Fader dargestellt, anzuerkennen, dass sich Kunden in ihrem langfristigen Wert für das Unternehmen unterscheiden und daher nicht gleich behandelt werden sollten. Erfolg entsteht folglich dort, wo Unternehmen diese Unterschiede adressieren und ihre Ressourcen gezielt auf die für sie relevantesten Kundensegmente ausrichten. Andererseits muss diese wertbasierte Segmentierung nicht zwingend als Kern von Customer Centricity verstanden werden, sondern als eine mögliche strategische Ausprägung, deren Relevanz vom jeweiligen Geschäftsmodell abhängt. In diesem von Dr. Andreas Dullweber vertretenen Verständnis steht weniger die Differenzierung nach Kundenwerten im Vordergrund, sondern vielmehr die systematische Erfassung von Kundenbedürfnissen und deren konsequente Übersetzung in unternehmerisches Handeln.

Trotz dieser unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen wird eine zentrale Gemeinsamkeit deutlich: Customer Centricity stellt den Kunden in den Mittelpunkt und erfordert eine bewusste unternehmensinterne Priorisierung. Ein tiefes Kundenverständnis bildet dabei stets die Grundlage, da Unternehmen kontinuierlich verstehen müssen, welche Bedürfnisse, Erwartungen und

Verhaltensweisen ihre Kunden prägen – unabhängig davon, ob es sich um besonders wertvolle oder weniger wertvolle Kundengruppen handelt.

Diese Perspektive macht zugleich deutlich, dass Customer Centricity ihre größte Wirkung erst dann entfalten kann, wenn sie Teil der organisatorischen Realität wird und Customer Insights systematisch in Entscheidungen einfließen. Forschung und Praxis zeigen hierbei, dass sie aus der Kombination unterschiedlicher Zugänge zum Kunden entsteht: aus quantitativen Kennzahlen, qualitativen Feedbackformaten sowie beobachtungs- und experimentbasierten Erkenntnissen.

In einem zunehmend technologie- und datengetriebenen Umfeld, in dem Kundenerlebnisse differenzierter und komplexer werden, gewinnt der unternehmenseigene Erkenntnis- und Wissensaufbau über Konsumenten besonders an Bedeutung. Sie verschiebt den Fokus von einzelnen Maßnahmen hin zur langfristigen Steuerung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen und ermöglicht zugleich die systematische Untersuchung neuer Fragestellungen – etwa wie nah Unternehmen ihren Kunden bleiben, wenn Interaktionen verstärkt durch digitale Systeme vermittelt werden, oder welche Rolle physische Kontaktpunkte in zunehmend digitalen Konsumentenwelten künftig noch spielen werden.

Customer Centricity lässt sich demnach nicht allein durch isolierte Initiativen oder einzelne Kennzahlen definieren. Sie entsteht dort, wo Unternehmen vertieftes Wissen über Kundenbedarfe und Kundenreaktionen auf neue Angebote, Interaktionen und Technologien aufbauen. Eigene Primärdatenerhebungen, etwa durch gezielte Experimente, bilden dafür eine zentrale Grundlage und ermöglichen Unternehmen über allgemeine Marktanalysen und Umfragen hinaus einen nachhaltigen Wissensvorsprung und Wettbewerbsvorteile. Dies spiegelt sich in einem tieferen Kundenverständnis, einer fundierten Einordnung von Marktdynamiken sowie einer höheren Innovationsfähigkeit wider. Customer Centricity ist damit kein Endzustand, sondern die kontinuierliche Aufgabe, Kundenbedürfnisse zu verstehen und dieses Wissen dauerhaft in Entscheidungen, Prioritäten und Handeln innerhalb der Organisation zu übersetzen.



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

LMU MUNICH
SCHOOL OF
MANAGEMENT

PROFESSUR FÜR MARKETING
MIT SCHWERPUNKT
KONSUMENTENVERHALTEN

CUSTOMER INSIGHTS BRIEFING

AUSGABE 1 · MÄRZ 2026

CUSTOMER CENTRICITY

In Forschung und Lehre legen wir Wert auf den kontinuierlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Mögliche Formen der Zusammenarbeit mit Praxispartnern reichen von gemeinsamen Projektkursen mit unseren Studierenden über praxisnahe Forschungsprojekte bis hin zu konkreten Beratungsaufträgen.

Sollten Sie Interesse an Kooperationsmöglichkeiten mit unserer Professur haben, freuen wir uns über den direkten Kontakt mit Ihnen. Melden Sie sich gerne direkt per E-Mail bei Prof. Dr. Martin Paul Fritze unter fritze@lmu.de.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website:
<https://www.som.lmu.de/mcb/de>