



Kundenzentrierung im Mittelstand

Wie Sie klare Wettbewerbsvorteile erlangen



Die Transformation zu einer digitalen und kunden-zentrierten Organisation

Unternehmen jeder Größe und Branche profitieren in hohem Maße von der Transformation zur digitalen und kundenzentrierten Organisation und differenzieren sich damit vom Wettbewerb. Customer Centricity ist ein ganzheitliches Konzept, im Rahmen dessen das gesamte Unternehmen an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet wird. Das umfasst die Realisierung eines entsprechenden Mindsets auf allen Hierarchieebenen – Stichwort Kulturwandel – genauso wie die kundenzentrierte Ausrichtung von Produktentwicklung, Services und Prozessen bis hin zu Touchpoints, IT-Systemen und einem effizienten Datenmanagement. Ausgangspunkt für die Transformation bildet die Bestimmung des aktuellen Reifegrads der Kundenzentrierung. Das vorliegende Whitepaper zeigt, wie sich dieser Reifegrad ermitteln lässt und inwieweit die Analyse der dabei gewonnenen Daten wichtige Ansatzpunkte liefert, um die Kundenzentrierung gezielt zu optimieren und Schritt für Schritt in der gesamten Organisation zu verankern.

„Jeder Kunde kann seinen Wagen in der Farbe seiner Wahl haben, solange es Schwarz ist.“ Das Zitat stammt aus der Frühzeit der automobilen Massenproduktion und wird dem Unternehmer Henry Ford zugeschrieben. Ein solches Geschäftsmodell wäre in der digitalen Geschäftswelt unserer Tage zum Scheitern verurteilt, denn der Erfolg eines Unternehmens hängt heute mehr denn je von einer konsequent ausgelegten Kundenzentrierung (Customer Centricity) ab. Das gilt nicht nur für das B2C-Geschäft, sondern aufgrund der „Amazonisierung“ des Business inzwischen auch im B2B-Bereich.

Was Kundenzentrierung bedeutet

Kundenzentrierung ist ein ganzheitliches Konzept, das im gesamten Unternehmen zu verankern ist – ausgehend von der Geschäftsstrategie und ihren Zielen über das Mindset und alle Bereiche und Hierarchieebenen bis hin zu den Produkten, Services oder Prozessen und den (digitalen) Touchpoints und IT-Systemen. Nicht fehlen sollte auch ein intelligentes, kundenorientiertes Datenmanagement, Stichwort Smart Data.



Laut Amazon-Gründer Jeff Bezos bedeutet Kundenzentrierung daher: „Start with the customer and work backwards.“ (Beginne beim Kunden und arbeite rückwärts.) Customer Centricity geht über die strategische Ebene hinaus, sie stellt eher eine Unternehmensphilosophie dar, die den Kunden zum Ausgangspunkt von Entscheidungen macht und ins Zentrum der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung rückt. Wichtige Bestandteile des kundenzentrischen Ansatzes sind Konzepte für die Customer Experience beziehungsweise das Customer Engagement und damit verbunden die Fähigkeit profunde Kundenanalysen (Customer Intelligence) durchzuführen. Nur wer den Kunden in all seinen Facetten kennt, kann ihm zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal passgenaue, personalisierte Angebote und Empfehlungen unterbreiten und ihn entlang der Customer Journey ganzheitlich betreuen.

Erfolge kundenzentrischen Handelns: Mehr Umsatz – Weniger Abwanderung – Mehr Gewinn

Kundenzentrierte Unternehmen agieren am Markt erfolgreicher als nicht kundenzentrisch aufgestellte. Laut der 2019 von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut veröffentlichten Stu-

die „[Der individuelle Kunde](#)“ erzielt knapp ein Drittel der besonders stark auf Kunden ausgerichteten Organisationen einen höheren Umsatz als nicht kundenzentrierte Unternehmen. Die Kundenzentrierung wirkt sich auch positiv auf Weiterempfehlungen sowie Up- und Cross-Selling aus. Etwa 30 Prozent der kundenzentrierten Unternehmen berichten, dass Kunden durch individuellere Ansprache zu loyalen Käufern wurden, die zusätzliche Services in Anspruch nehmen oder hochwertigere Produkte kaufen und das Unternehmen auch weiterempfehlen.

Im B2B-Bereich lässt sich durch kundenzentriertes Handeln die Kundenabwanderung um zehn bis 15 Prozent reduzieren, die Kundenbetreuungskosten können um bis zu 50 Prozent sinken, während gleichzeitig die Gewinn-Ratio bei Angeboten um 20 bis 40 Prozent erhöht werden kann. Zu diesen Ergebnissen kommt ein [Report von McKinsey](#).

Das bedeutet: Um auch in Zukunft erfolgreich am Markt zu agieren und zugleich der Konkurrenz den entscheidenden Schritt voraus zu sein, ist eine kundenzentrierte digitale Transformation unverzichtbar. Dabei ist zu beachten, dass der Wandel zur kundenzentrischen Organisation und die digitale Unternehmenstransformation einander bedingen: ohne Digitalisierung keine Kundenzentrierung und umgekehrt.



Bei der Kundenzentrierung gibt es noch massiven Nachholbedarf

Besonders in mittelständischen Unternehmen herrscht in puncto Kundenzentrierung und Digitalisierung erheblicher Nachholbedarf. Der [„Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020“ der KfW](#) stellt zwar fest, dass die Coronapandemie im deutschen Mittelstand für einen Digitalisierungsschub gesorgt hat, doch mehr als ein Drittel der Mittelständler hat noch kein Digitalisierungsprojekt durchgeführt und im europäischen Vergleich hinkt Deutschland hinterher.

Stiefmütterlich wird auch die Kundenzentrierung behandelt: Knapp die Hälfte der für die Studie von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut befragten Firmen bezeichnen ihren Customer-Centricity-Status als „nicht gut“. Zwar planen viele Unternehmen innerhalb der nächsten zwölf Monate Projekte an der Kundenschnittstelle. Doch dabei handelt es sich in der Regel um (IT-getriebene) Einzelmaßnahmen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses wie die Digitalisierung der Bestell- und Bezahlvorgänge oder die Automatisierung von Serviceangeboten. Das ist ein Kernergebnis der aktuellen [Capgemini-Studie](#) „IT-Trends 2021“.

Eine explorative Umfrage der INTARGIA Managementberatung GmbH zeigt auf, wo es Handlungsbedarf bei der Kundenzentrierung gibt. Zwar sagen 70 Prozent der Befragten, dass Kundenzentrierung eine hohe Priorität hat und strategisch verankert ist („stimmen voll und ganz“ sowie „eher zu“). Doch nur etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) stufen sich in Bezug auf den Reifegrad ihrer Kundenzentrierung (Starter, Fortgeschrittener, Experte) bereits als Experte ein. Allen voran hapert es an der Datenqualität, dem nötigen Kundenwissen und Kundenverständnis, integrierten Systemen und digitalen Prozessen beim Kundenmanagement. Hier besteht der größte Optimierungsbedarf.

In fünf Schritten zur kundenzentrierten Organisation

Dass bei der Kundenzentrierung noch Luft nach oben ist, hängt auch damit zusammen, dass der deutsche Mittelstand immer noch – auch historisch bedingt – sehr produktzentriert aufgestellt ist. Das spiegelt sich in der weitgehend an den Produkten ausgerichteten Organisationsstruktur, aber auch in der Unternehmenskultur wider. Gerade was die Pro-

duktentwicklung und die damit verbundenen Prozesse betrifft, ist die vorherrschende Perspektive nach wie vor eher „inside out“, anstatt den Kunden ganzheitlich in den Mittelpunkt zu stellen.

1. Outside-in-Ansatz konsequent umsetzen

Eine kundenzentrierte Organisation zeichnet sich dagegen dadurch aus, dass Geschäftsmodell und Produktentwicklung gemäß dem Outside-in-Ansatz konsequent auf Bedarfe und Wünsche des Kunden ausgerichtet sind und angepasst werden, sobald der Markt neue Anforderungen stellt. Produktinnovationen, die den Kunden nicht nur miteinbeziehen, sondern ihn ins Zentrum eines ganzheitlichen Leistungsangebots rücken, tragen wesentlich dazu bei, die Floprate von Produktneuheiten und das Innovationsrisiko zu senken. Darüber hinaus richten kundenzentrische Unternehmen auch ihre Organisationsstrukturen an Kundensegmenten aus statt an Produkten. Dazu richten Sie ihre Prozesse ebenfalls auf eine Verbesserung des Kundenerlebnisses aus.

2. Durch Kulturwandel Bewusstsein für Kundenzentrierung schaffen

Genauso wichtig ist ein Kulturwandel: Die heutige Kundengeneration, die der Generation Y (Millennials) oder Z entstammt, kommuniziert ganz anders als ihre Vorgänger. Deshalb ist es nötig, ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen und die Kommunikationskanäle zu erweitern, also etwa den Webshop durch digitale Touchpoints (Chat, Bot, Social Media) zu ergänzen, die für ein smartes Kundenerlebnis nicht nur in B2C- sondern auch in B2B-Modellen sorgen. Bei diesem Kulturwandel handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der alle Dimensionen der Kundenzentrierung betrifft und regelmäßig zu überprüfen ist.

3. Bestandsaufnahme des Customer-Centricity-Reifegrads vornehmen

Am Anfang einer Transformation zur kundenzentrierten Organisation steht die exakte Bestimmung des aktuellen Reifegrads in Bezug auf Customer Centricity im Unternehmen. Die Bestandsaufnahme zeigt, wie es um die Kundenzentrierung steht, und liefert wichtige



Ansatzpunkte, um sie in der gesamten Organisation über alle Hierarchieebenen hinweg zielgerichtet zu steigern. Darüber hinaus liefert die Analyse wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung einer zukunftsgerichteten Strategie, die den Kunden in das Zentrum des unternehmerischen Denkens und Handelns stellt, sowie für das passende Prozessdesign.

Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Transformation zur kundenzentrierten Organisation ist ein bereichs- und standortübergreifend einheitliches Kundenverständnis, das vorhandenes Silodenken aufbricht. Um dieses Verständnis aufzubauen, eignet sich eine Typologie anhand der Kunden und Kundengruppen nach bestimmten Merkmalen eindeutig definiert und strukturiert werden können.

4. Fallstricke mit Trusted Advisor und passender Methode umgehen

Die Transformation zur kundenzentrierten Organisation mit all ihren Facetten ist ein äußerst anspruchsvolles, aufwendiges Vorhaben, bei dem viele Fallstricke lauern. Um die zu umgehen, ist es ratsam, einen Partner wie die INTARGIA Managementberatung GmbH ins Boot zu holen. Mit ihrer Erfahrung und ihrem Know-how begleitet sie Unternehmen als Trusted Advisor und stellt ihnen eine innovative, an Benchmarks ausgerichtete Methode zur Ermittlung des aktuellen Reifegrads der Kundenzentrierung zur Verfügung, den Customer-Centricity-Score (ICCS).

INTARGIA Customer-Centricity-Score (ICCS) als Quick Check oder Deep Dive

Der ICCS von INTARGIA ist in Form eines Schnelltests (Quick Check) oder einer Tiefenanalyse (Deep Dive) möglich.

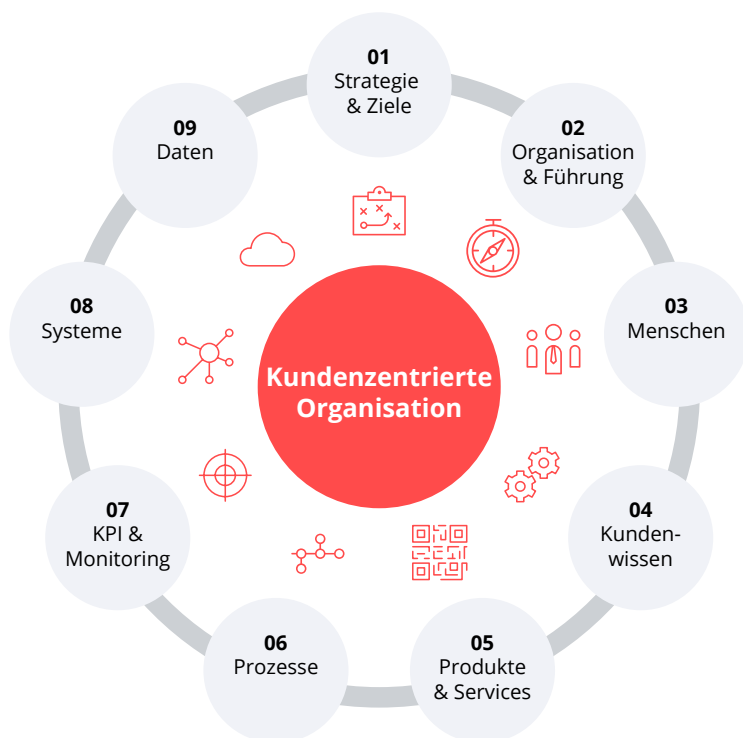
- Mit dem Customer Centricity Quick Check können Unternehmen standardisierter den aktuellen Status des Reifegrads ihrer Kundenzentrierung (Starter, Fortgeschrittener, Experte) rasch und mit geringem Aufwand selbst ermitteln. Ein Netzdiagramm stellt das Ergebnis grafisch übersichtlich und leicht verständlich dar. Stärken und Schwächen der Kundenzentrierung werden direkt erkannt und ausgehend davon lassen sich die nächsten Schritte für die Deep-Dive-Analyse priorisieren.
- Die weitaus umfassendere Kundenzentrierungs-Deep-Dive-Analyse evaluiert in Online-interviews und Workshops für jede einzelne Dimension gezielt Stärken und Schwächen in Bezug auf den aktuellen Status der Kundenzentrierung. Aus dieser Tiefenanalyse, deren Ergebnis in Pivot-Tabellen dargestellt wird, lassen sich konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzentrierung ableiten und durchführen. Die Deep-Dive-Analyse ist flexibel und kann passgenau auf den individuellen Reifegrad des Unternehmens in Bezug auf die Customer Centricity zugeschnitten werden.



Das in der Praxis bewährte ICCS-Modell zur Messung der Kundenzentrierung besteht aus neun Dimensionen: „Strategie und Ziele“, „Organisation und Führung“, „Mitarbeiter“, „Kundenwissen und Kundenverständnis“, „Produkte und Services“, „Prozesse“, „Key Performance Indicators (KPIs) und Monitoring“, „Touchpoints und IT-Systeme“ sowie „Datenmanagement“. Damit ermöglicht das ICCS-Modell eine differenzierte 360-Grad-Analyse des

Status quo der Kundenzentrierung und legt Schwachstellen sowie zentrale Handlungsfelder offen. Als Benchmark stehen die Ergebnisse aus der explorativen INTARGIA-Umfrage zur Kundenzentrierung oder der im Rahmen einer Deep-Dive-Analyse durchgeführten Befragung von C-Levels und Führungskräften aus den einzelnen Unternehmensbereichen zur Auswahl. Anhand der Ergebnisse dieser Befragung lassen sich für jeden Bereich die Dimensionen mit dem niedrigsten Score ermitteln, zum Beispiel im Vertrieb die Qualität der Kundendaten oder im Kundenservice die Anreizsysteme.

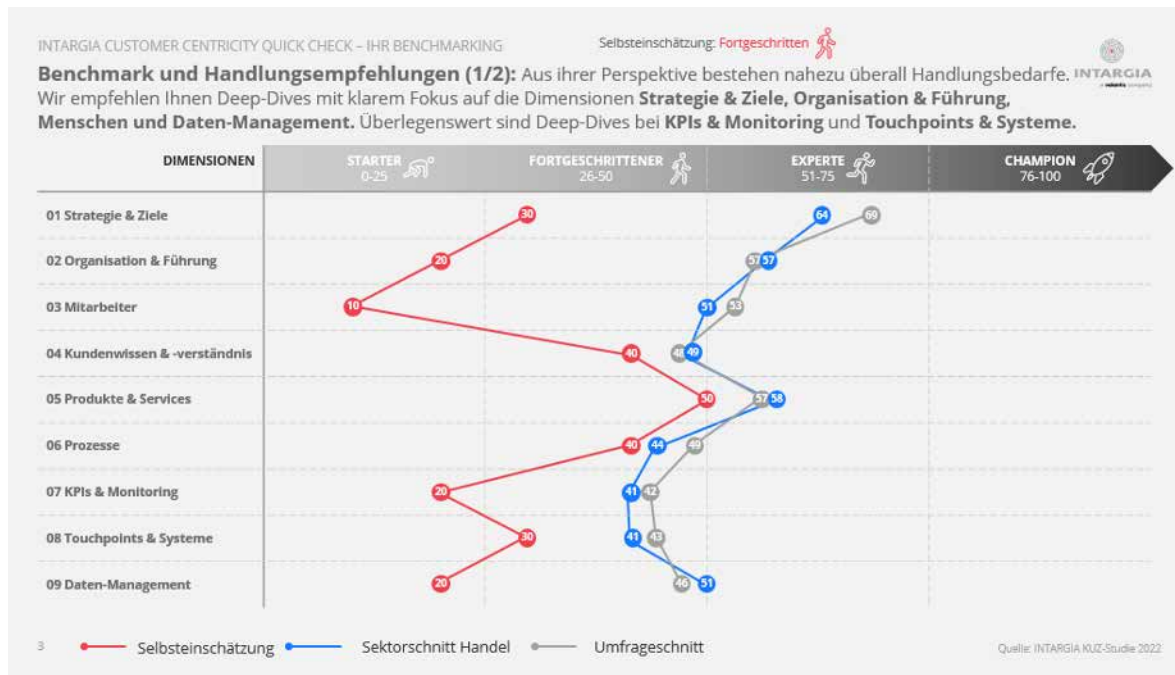
Die Evaluierung des Reifegrads für jede einzelne Dimension funktioniert dabei wie folgt: Für jede Dimension wird ein Zahlenwert (Score) zwischen 0 und 100 ermittelt, anhand dessen eine Einordnung auf einer vierstufigen Skala vom Starter bis zum Champion erfolgt. Das Ergebnis wird grafisch übersichtlich und leicht verständlich in einem Netzdiagramm beziehungsweise einer Pivot-Tabelle visualisiert. So ist sofort ersichtlich, in welchen Bereichen eine besonders weite Lücke zwischen dem Score und dem jeweiligen Benchmark klafft und somit der größte Optimierungsbedarf besteht. Diese Kategorien genießen oberste Priorität, wenn es darum geht, den Customer-Centricity-Score durch gezielte Maßnahmen zu erhöhen.





Ein Beispiel für einen solchen Customer-Centricity-Benchmark ist hier abgebildet. Es zeigt anschaulich Stärken und Schwächen, sodass sich Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzentrierung sehr gezielt einleiten lassen.

Da es sich um ein umfassendes Vorhaben handelt, mit dem ein übergeordneter Nutzen erzielt werden soll, ist das A und O jedoch die vorbehaltlose Unterstützung durch das Management bzw. die Geschäftsführung

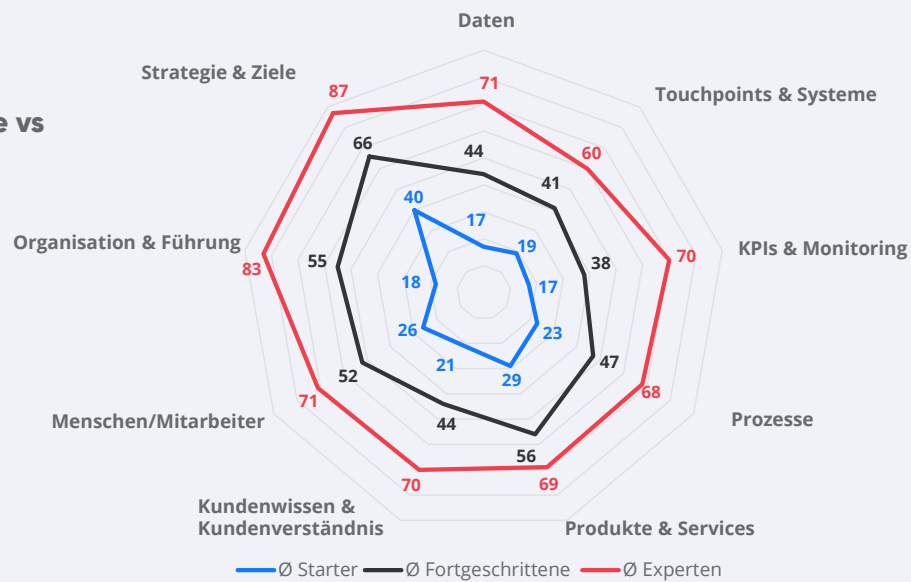


5. Erfolge regelmäßig überprüfen, Changemanagement nicht vergessen

Es versteht sich von selbst, dass die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen ist. Um auf der sicheren Seite zu sein, empfiehlt es sich außerdem, die Transformation Schritt für Schritt zu vollziehen. Der Knackpunkt, um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, ist eine klare Strategie mit einer genauen Roadmap.

sowie die Einbeziehung aller Geschäftsbereiche und Mitarbeitenden, und zwar von Anfang an. Ein solches Projekt führt in der Regel auch zu Änderungen der Organisationsstruktur und der Prozesse, sodass es zu den sensiblen Aufgaben gehört, durch ein kluges Changemanagement das nötige Vertrauen und die Akzeptanz dafür zu schaffen. Dann steht dem Erfolg beim Wandel zur kundenzentrierten Organisation nichts mehr im Weg.

**KUZ-Status:
Experten vs
Fortgeschrittene vs
Starter**



Auf einen Blick:

Zehn Tipps für die Transformation zur kundenzentrierten Organisation

- Die Customer Centricity sollte als **zentraler Teil der Unternehmenskultur** begriffen werden mit dem Kunden als Ausgangspunkt von Entscheidungen und Zentrum der Wertschöpfung.
- Die Kundenzentrierung sollte als **ganzheitliches Konzept** verstanden werden, das alle Hierarchieebenen und Bereiche im Unternehmen umfasst.
- Die kundenzentrische Transformation braucht die klare **Unterstützung des Managements** bzw. der Geschäftsführung.
- Eine **bereichs- und hierarchieübergreifende** kundenzentrische Denkweise (Mindset) sollte etabliert werden.
- Kundenzentrierung ist **Treiber für die Digitalisierung** und umgekehrt.
- Kommunikation, Produktentwicklung, Services, Prozesse, (digitale) Touchpoints, IT-Systeme und Datenmanagement müssen am Kunden ausgerichtet sein (**Outside-in-Ansatz**).
- Als Voraussetzung für die Kundenzentrierung ist ein unternehmensweit **einheitliches Kundenverständnis** zu schaffen.
- Durch eine exakte Bestimmung des **aktuellen Reifegrads der Kundenzentrierung** kann diese mithilfe einer innovativen, benchmark-gestützten Methode gezielt optimiert werden.
- Es empfiehlt sich, einen erfahrenen und kompetenten Partner zu wählen, der die Customer-Centricity-Journey als **Trusted Advisor** begleitet und/oder intern eine solche Rolle zu entwickeln und zu etablieren.
- **Pragmatisches Changemanagement** schafft Vertrauen und Akzeptanz für Kundenzentrierung und ermöglicht den notwendigen Kulturwandel.

INTARGIA Managementberatung GmbH
a valantic company

T +49 6103 5086 0

info@intargia.com
www.intargia.com

Dreieich Plaza 2A
63303 Dreieich
Deutschland

www.valantic.com

März 2022