



KUNDEN BEGEISTERN IM B2B

DIE CUSTOMER CENTRICITY ENTSCHEIDER-
STUDIE VON GEBHARDT & PARTNER

KUNDEN BEGEISTERN IM B2B

**DIE CUSTOMER CENTRICITY ENTSCHEIDER-
STUDIE VON GEBHARDT & PARTNER**

Willkommen im
Kundenzeitalter

6

1

Kundenbegeisterung –
warum es ohne nicht
mehr geht

8

2

Die Entschlüsselung
der Kunden-
begeisterung

14

2.1

Kein Zufall

16

2.2

Kraft der Emotionen

22

2.3

Eine Frage der Haltung

28

2.4

Konsequente Umsetzung

34

3

Interview –
Die kundenzentrierte
Marke

40

4

Fünf Handlungs-
bedarfe

44

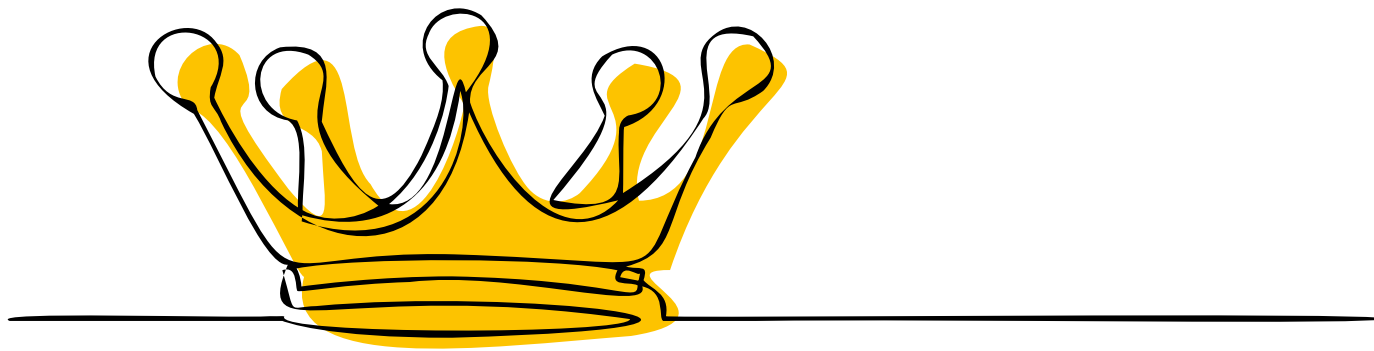
Customer Centricity
Toolbox

48

Über Gebhardt &
Partner und über
diese Studie

50

WILLKOMMEN IM KUNDENZEITALTER



Der Kunde ist heute selten König. Anders gesagt: Es gibt sehr wenige Marken im B2B, die ihre Kunden begeistern. Das ist eine der wesentlichen Erkenntnisse der vorliegenden Studie. Die Arbeit aus mehr als 150 Beratungsmandaten in unterschiedlichsten Branchen, eine Vielzahl an Expertengesprächen, die Auswertung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Studien sowie unsere eigenen Erfahrungen als Kunden bestätigen diese Tatsache.

Heute ist die Mehrzahl der B2B- und B2C-Unternehmen klar *produktzentriert* ausgerichtet. Ingenieure entwickeln immer bessere Maschinen, Autohersteller träumen von immer schöneren und leistungsfähigeren Fahrzeugen und Softwareunternehmen arbeiten bereits am nächsten, noch fortschrittlicheren Update. Natürlich ist das, *was* Marken anbieten sehr wichtig, weil es das originäre Bedürfnis des Kunden abdeckt. Doch reine Leistungskriterien und Produktfeatures gleichen sich insbesondere in gesättigten Märkten immer mehr an. Was der Kunde eigentlich braucht und will, steht nicht zwangsläufig im Fokus. Deshalb ist er auch nicht begeistert.

Laut Gartner Research ("Customer Experience Is The New Competitive Battlefield", 2015) gehen 89% aller Unternehmen davon aus, dass sie künftig hauptsächlich in Bezug auf ihre Customer Experience miteinander konkurrieren werden. In Zukunft müssen Unternehmen also *kundenzentriert* agieren und sich den Herausforderungen ihrer Kunden bewusstwerden: Wonach sehnt sich Ihr Kunde wirklich? Wie machen Sie ihm das Leben einfacher? Was können Sie ihm zusätzlich bieten? Wie wird aus der Kundenreise ein begeisterndes Erlebnis? Kundenzentrierung ist keine Option, sondern eine Pflicht. Die Antwort liegt

nicht mehr im Angebotskern eines Unternehmens, also in der Maschine, dem Fahrzeug oder der Software – sondern in dem, was darum herum passiert. Die Kür ist, ein einzigartiges Markenerlebnis zu schaffen, das sich vom Wettbewerb absetzt. Hier gibt es noch viel Potenzial. Hier können Kunden zum König gemacht werden.

Wie kundenzentriert sind Unternehmen heute und was tun sie dafür? Zu dieser Fragestellung haben wir mit 27 Geschäftsführern sowie Führungskräften aus Marketing und Vertrieb gesprochen. Unsere Erkenntnisse sind in der vorliegenden Studie zusammengefasst. Wir hoffen, dass Sie darin Anregungen und Anstöße für Ihr Unternehmen finden.

Lassen Sie uns gemeinsam ins Kundenzeitalter aufbrechen. Wir freuen uns über Ihr Feedback und laden Sie herzlich zu einem persönlichen Dialog ein, um Ihre individuellen Herausforderungen und Ziele zu besprechen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg bei der Kundenbegeisterung!

Ingo Gebhardt
und Mathias Weber
Gebhardt & Partner
Markenberatung

1 KUNDENBEGEISTERUNG – WARUM ES OHNE NICHT MEHR GEHT

Customer Excitement, Customer First, Customer Obsession oder kurz CX – wir sind keine großen Fans von Buzzwords, für uns ist entscheidend: Kundenbegeisterung entsteht, wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden ins Zentrum Ihrer Organisation stellen und damit verbunden alle internen Abläufe an der idealen Kundenreise ausrichten.

Momente der Kundenbegeisterung haben zwei Dinge gemeinsam:



1. Sie machen den Kunden und nicht das Produkt zum Helden.
2. Sie passieren zu selten. Nur 56% der Befragten konnten aus dem Stegreif ein Kundenerlebnis teilen, welches sie verblüfft, fasziniert oder begeistert hat.

Wie könnte so ein Erlebnis aussehen? Hier ein reales Beispiel: Der Kunde eines schwäbischen Automobilherstellers meldet seiner Vertragswerkstatt, dass seine Tochter mit einer Panne auf der Autobahn stehen geblieben ist. Das Problem: Sie fährt ein Fahrzeug der Konkurrenzmarke. Wie handelt die Werkstatt? Die Mitarbeiter zögern nicht lange und fahren los, um den Wagen der Tochter an Ort und Stelle zu reparieren. Die Tochter des Kunden kann

sicher nach Hause fahren. Für den Kunden war das ein „Wow-Moment“, an den er sich noch lange erinnern wird. Oder anders gesagt: Es war einer der seltenen Momente, in denen nicht das Produkt, sondern der Kunde selbst zum Helden wurde.

Wir haben diesen Ausflug in die Endkundenwelt gemacht, weil der Unterschied zwischen B2B und B2C in Zukunft weniger Relevanz haben wird. Es gilt für beide Bereiche: Das letzte, beste Kundenerlebnis setzt die Mindestanforderung. Sie konkurrieren demnach nicht mehr ausschließlich mit Ihren Kernwettbewerbern. Ihre Kunden werden das Kundenerlebnis Ihrer Organisation mit dem letzten, besten Kundenerlebnis vergleichen, das sie hatten. Sie werden Ihr digitales Ökosystem dem von Apple gegenüberstellen, Ihre 24-Stunden-Hotline mit der von Mastercard vergleichen oder Ihren Service anhand dem Service von Amazon

bewerten. Das bedeutet, dass die Liste an Basiskriterien länger wird. Der Kunde erwartet immer mehr. Plakativ formuliert: Kundenbegeisterung wird zum Rennen ohne Ziellinie – und das Starterfeld wird nicht nur größer, sondern auch hochkarätiger. Auf die Plätze, fertig, los: Das Rennen ist eröffnet!

Die meisten Teilnehmer unserer Studie sehen sich als Teil dieses Rennens: 84% der befragten Entscheider sieht Kundenbegeisterung als wichtigen Faktor für den zukünftigen Erfolg. Aber nur 22% würden der Aussage zustimmen, dass sie bereits einen hohen Reifegrad bei diesem Thema erreicht haben.

Sie brauchen noch ein wenig Motivation für Ihr Rennen? Es stehen ein paar „Hauptpreise“ in Aussicht. Unternehmen, denen es gelingt, Ihre Kunden wirklich ins Zentrum zu stellen, genießen messbare Vorzüge:

HÖHERE ZAHLUNGS- BEREITSCHAFT

86% der Käufer sind bereit, mehr für eine gute Customer Experience zu bezahlen.¹

HÖHERE LOYALITÄT UND WEITEREMPFEHLUNG

Die Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft ist 3x höher bei begeisterten Kunden.²

**HÖHERE PROFITABILITÄT
Kundenzentrierte Unternehmen sind im Schnitt 60% profitabler.³**

1 Walker, "Customers 2020", 2013

2 Gallup, "Manage your Human Sigma", 2005

3 Deloitte, "Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before", 2017

Das sind beeindruckende Zahlen, die das ökonomische Potenzial von Kundenzentrierung verdeutlichen. Neben diesen harten Messgrößen gibt es eine Reihe weiterer Vorteile, die sich für kundenzentrierte Unternehmen ergeben: Bessere Orientierung sowie Motivation und Identifikation der Mitarbeiter – und damit eine bessere Kultur.

Sie sehen: Kunden zu begeistern lohnt sich nicht nur direkt für Ihre Kunden, sondern auch für Sie als Unternehmen. Unsere Erkenntnisse zur Kundenbegeisterung und Best Practices im B2B lesen Sie im folgenden Kapitel.

2 DIE ENTSCHLÜSSELUNG DER KUNDENBEGEISTERUNG

Vier zentrale Aspekte konnten wir identifizieren, die Kundenbegeisterung ausmachen: Sie ist nie das Ergebnis von Zufall (2.1). Sie beginnt und endet als Emotion (2.2). Ferner basiert Kundenbegeisterung auf ganzheitlicher Verankerung, sowohl auf individueller Ebene durch die entsprechende Haltung (2.3) als auch auf Organisationsebene durch konsequente und langfristige Umsetzung (2.4). Zu jedem dieser vier Aspekte finden Sie am Ende des Teilkapitels ein Praxisbeispiel.



2.1 KEIN ZUFALL

Worauf basiert eigentlich Kundenbegeisterung? Ist es die zufällige Tagesform des Mitarbeiters, die begeistert oder steckt eine strategische Intention dahinter? Sicher ist, dass die Pioniere der Kundenbegeisterung – und das sind verstärkt Marken aus dem angelsächsischen Raum – diesen Wettbewerbsvorteil nicht dem Zufall überlassen. *Kundenzentrierte Organisationen begeistern by design and not by default.* Wir haben uns auf die Suche nach dem Ursprung dieser Philosophie gemacht und die Bestandteile entschlüsselt.

Bevor wir Ihnen die Rahmenbedingungen der Kundenbegeisterung offenbaren, zeigen wir zuerst, was Kundenbegeisterung nicht ist: eine primär auf die Innensicht konzentrierte vermeintliche Selbstoptimierung. Es reicht heutzutage nicht aus, sich mal

Perspektive, die *Substantiv, feminin*

eben „Customer First“ auf die Fahne zu schreiben und dann guten Gewissens zu glauben, dass dies den Kunden begeistern würde.

Für viele Organisationen liegt der zentrale Fokus immer noch darin, primär sich selbst, die eigene Wertschöpfungskette und damit interne Prozesse zu optimieren. Für

Wohlwollen, das

Substantiv, Neutrum

das Kundenerlebnis heißt das beispielsweise eine komplex verzweigte Hotline mit langer Wartezeit oder einen sichtlich gestressten, nicht ansprechbaren Verkaufsberater im Handel. Wir kennen dieses Ungleichgewicht, bei dem wir spüren, dass unser Bedürfnis nicht an erster Stelle steht. Effizienz ist wichtig, aber sie darf nicht so wichtig werden, dass Ihre Kunden sich nicht ernst genommen fühlen. Kundenbegeisterung entsteht, wenn genau diese Prioritäten richtig gesetzt werden.

Im B2B geht es darum, Ihre Kunden erfolgreicher zu machen – und das funktioniert nicht, wenn Sie sich ausschließlich auf die eigentliche Transaktion konzentrieren und sich im Anschluss direkt zurückziehen. „Ich habe damit nichts mehr zu tun. Ich bin lediglich der Lieferant, welcher das benötigte Material liefert.“ Spätestens bei diesem Satz müssen die Alarmglocken läuten. Begeisterung entsteht durch zusätzlich erbrachten Mehrwert, der häufig nicht sofort zu erkennen ist und der ein starkes Interesse am Kunden sowie eine innere Motivation erfordert: Wer ist eigentlich mein Kunde? Wie sieht sein Alltag aus? Was für Hindernisse und Hürden muss er überwinden, um nachhaltig Erfolge zu erzielen?

Genau hier docken Kundenbegeisterer an. Sie achten neben ihren wesentlichen Geschäftstätigkeiten *vorsätzlich* auf die Realität und Herausforderungen ihrer Kunden und konzipieren auf Basis der Erkenntnisse begeisternde Lösungen. Das können die BWL Crashkurse für Gastronomen im Cash & Carry sein oder ein IT-gestütztes Planungstool für Architekten, das sie zu den bestellten Bauelementen gratis dazu bekommen. Alles, was das Leben Ihrer Kunden einfacher macht, zählt. Und das zu liefern, ist nie ein Produkt von Zufall, sondern eine Entscheidung.

Kundenzentrierte Organisationen begrüßen digitale Services und Lösungen. Aber nur, solange sie eines fördern: die Beziehung zum Kunden. Technik muss dem Menschen dienen, und nicht

Beziehung, die

Substantiv, feminin

umgekehrt. Das ist jedoch leider nicht selbstverständlich. Denn es ist der humane Faktor, welcher die Beziehung zum Kunden prägt und den entscheidenden Unterschied macht. 100% der von uns befragten Entscheider bestätigen dies uneingeschränkt. Es ist die mit Überzeugung zurückgelegte Extra-Meile eines Mitarbeiters, die Verblüffung, Überraschung, Faszination und Begeisterung beim Kunden auslöst. Bei allen exponentiell gestiegenen Erwartungen geht der Weg zu einer loyalen Kundenbeziehung nur noch über die Extra-Meile. Doch was gilt es zu beachten?

Die Extra-Meile bedeutet, für Ihren Kunden jeden Tag mindestens einen Sprint hinzulegen. So demonstrieren Sie nicht nur, dass Sie sich aufrichtig für Ihre Kunden interessieren, sondern zeigen ebenfalls, was Ihnen der Wert einer Kundenbeziehung bedeutet. Mit einer praktischen „How-to“-Anleitung können wir aber leider nicht dienen, denn die Extra-Meile hat unendliche Variationen. Sie gehen die Extra-Meile, wenn Sie eine Ware, die Sie nicht vorrätig haben,

bei der Konkurrenz erwerben und in Rekordzeit Ihrem Kunden weitergeben, um ihn nicht an den Wettbewerb zu verlieren. Und Sie gehen auch die Extra-Meile, wenn Sie die vergessene Aktentasche Ihrem Kunden in Windeseile vor seinem Geschäftstermin vorbeibringen. In diesen Beispielen geht es nicht um starre Prozesse oder ähnliches, hier geht es ausschließlich um eines: Beziehung. Und diese muss priorisiert werden. Ihre Mannschaft muss verstehen: Kundenbeziehung ist wichtiger als Prozesseffizienz.

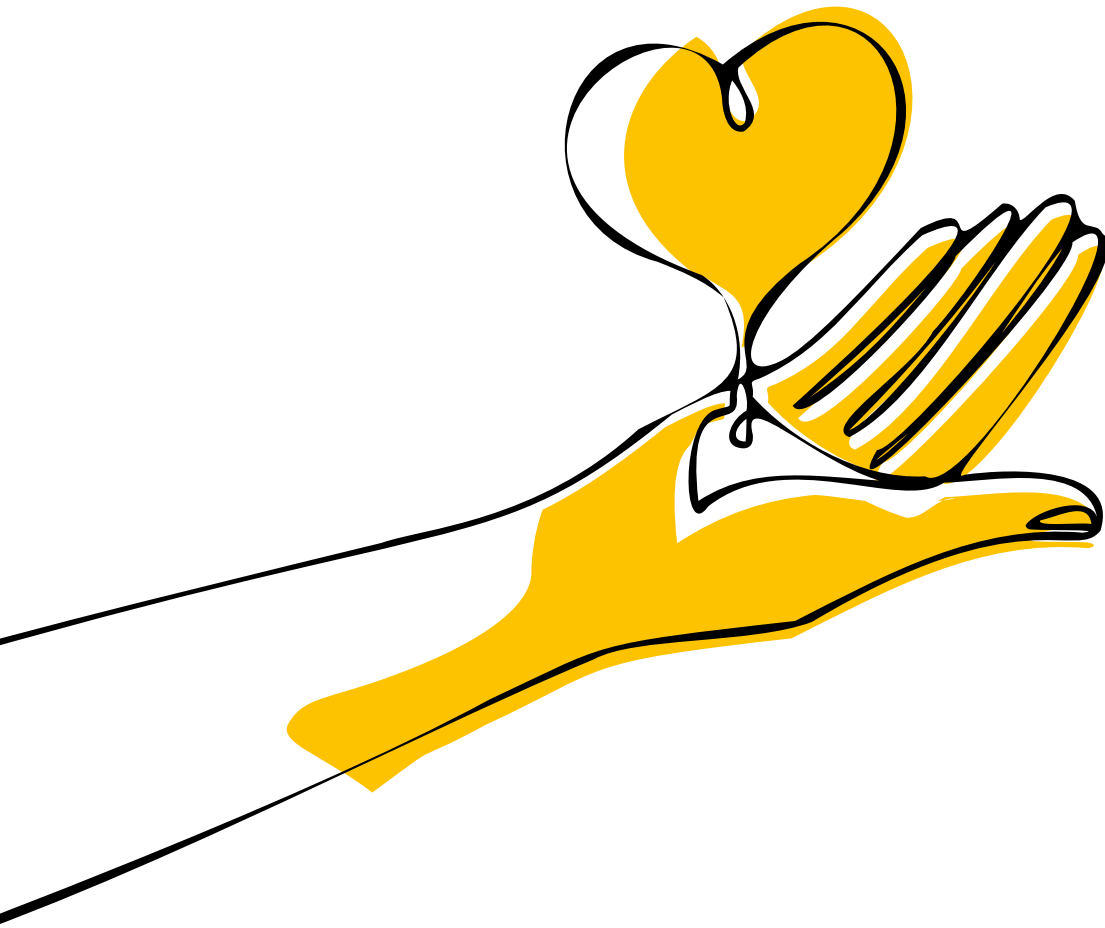
„Wir sind der Überzeugung, dass der Mensch den Unterschied macht.“

Robert Kurz
Director Sales & Marketing, Netzsch

NETZSCH BEGEISTERT MIT SYSTEM, NICHT PER ZUFALL

Das weltweit tätige Familienunternehmen im Maschinenbau überlässt die strategische Kundenbegeisterung nicht dem Zufall. Über den Globus verteilt beschäftigt der bayerische Maschinenbauer über 3.000 Mitarbeiter an 210 Standorten auf allen Kontinenten. Durch kontinuierliches Training und Kundenseminare werden die Mitarbeiter auf verschiedenste Kundentypen und den Umgang mit kritischen Kun-

densituationen geschult. Dabei geht es weniger um das Trainieren einer „One-Size-Fits-All“-Lösung, sondern um interaktive Worksessions mit einem sehr hohen Anteil an Selbstreflexion. Die Mitarbeiter arbeiten praxisbezogen, lokalisieren Potenziale in ihrer täglichen Arbeit und generieren Ideen, wie sie konkret einen Beitrag zur Kundenbegeisterung leisten können. Eine zentrale Akademie steuert alle Aktivitäten und pflegt eines der wichtigsten Pfeiler des Unternehmens: Lebenslanges Lernen.



2.2 KRAFT DER EMOTIONEN

Wer dem Mythos der Kundenbegeisterung auf die Spur kommen will, muss früher oder später den Hafen der harten Fakten verlassen. Begeisterung ist zwar ein schwammiger Begriff, aber eines der schönsten und stärksten Gefühle. Der B2B-Sektor ist immer noch gebrandmarkt durch seine berüchtigten Kernassoziationen: hochkomplexe Produkte mit wenig Platz für Emotionen. Und doch werden finale Kaufentscheidungen zu 56% von emotionalen Kriterien beeinflusst.⁴ Daher stellt sich die Frage: Was benötige ich für einen Wow-Moment im B2B?

⁴ B2B International, "State of B2B", 2019

Das CX-Wort des Jahres: Empathie. Wir alle kennen es, wollen es, doch kaum einer versteht es. Denn auch in Zeiten von Amazon Prime ist „am schnellsten“ nicht automatisch „am besten“. Wahre Kundenbegeisterer integrieren Empathie ganz geschickt in ihren Kundenalltag: Je emotionaler das Kundenanliegen, desto höher der Bedarf an Empathie. Man nutzt

Empathie, die *Substantiv, feminin*

den emotionalen Schwung des Kunden, häufig ausgedrückt durch Unmut, Wut oder Nervosität in kritischen Momenten, um diesen durch Empathie in Begeisterung umzuwandeln. Man kann das mit der Judo-Technik vergleichen, bei der die Bewegungen des Gegners umgewandelt werden in den eigenen Konter.

Kundenzentrierte Unternehmen haben empathische und vor allem geduldige Servicemitarbeiter. Nichts ist schlimmer, als einen Servicefall in höchstem Tempo, aber dafür mit mäßiger Qualität zu lösen. Sicherlich ist ein ordentliches Tempo manchmal von Vorteil, aber machen wir uns nichts vor, die meisten Bedürfnisse Ihrer Kunden werden dadurch unentdeckt bleiben. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. In der Sprache kundenzentrierter Unternehmen heißt dies: *„Es gibt keine zweite Chance für den ersten Servicekontakt.“* So hat es ein Studienteilnehmer auf den Punkt gebracht. Was heißt das in der Praxis? Salopp gesagt: Klappe halten und zuhören. Richtig zuhören. Ausreden lassen. Richtig ausreden lassen. Nicht jeder Mensch ist

Ihr Kunde, aber jeder Ihrer Kunden ist ein Mensch. Auch B2B-Kunden sehnen sich nach der Gelegenheit, für fünf Minuten die Alltagsorgen offenzulegen, die Herausforderungen und Nervosität einem Menschen mitzuteilen. Am Ende geht es darum, eine Beziehung aufzubauen und das steht und fällt mit Ihrer Empathie.

Empathie hat mehrere Facetten. Empathie bedeutet für kundenzentrierte Organisationen, sich durch Feingefühl und Erfahrung zu 110% in den Kunden hineinzuversetzen. Was erlebt mein Kunde eigentlich gerade? Was geschieht an seinem Arbeitsplatz, von dem er mich kurz nach Feierabend, um es genau zu sagen, jetzt um 18:37 Uhr anruft? Diese Uhrzeit ist ein gutes Stichwort. Kennen Sie das Gefühl, um 18:37 Uhr eine Serviceleistung in Anspruch zu nehmen, wenn doch seit 37 Minuten eigentlich schon Feierabend ist? Was für ein Gefühl der Dankbarkeit und

Begeisterung empfinden Sie dann, wenn Ihnen in solchen Situationen gelassen, kompetent und vor allem menschlich geholfen wird? Genau in diesen Situationen schlägt häufig die Geburtsstunde der Kundenloyalität. Sie werden überrascht sein, was diese „kleinen“ Maßnahmen für große Wirkung haben. Kundenbegeisterter sind sich dieser Wirkung bewusst und führen sie sich täglich vor Augen.

Medaille: Früher oder später erlischt unser „Feuer“, unsere Leidenschaft, mit der wir damals im ersten Projekt uns selbst und unsere Belegschaft angesteckt haben. Zur Erinnerung: Wir haben es immer mit echten Menschen und echten Emotionen zu tun. Menschen möchten sich verwirklichen, experimentieren oder manchmal einfach nur ein wenig herumspinnen. Sie haben Glück, dass Sie im B2B tätig sind. Wie heißt der Schlachtruf im B2B so schön: „Mach das Geschäft deines Gegenübers erfolgreicher!“ Begeisterung löst eine Kettenreaktion, eine Art Schmetterlingseffekt aus. Darum haben kundenzentrierte Organisationen im B2B einen neuen Schlachtruf in die Welt gesetzt: *„Liefere höheren Nutzen als erwartet und begeistere!“*

Kreativität, die

Substantiv, feminin

Wir alle sind heute agil, digital, interdisziplinär – und vor allem sehr beschäftigt. Das Tagesgeschäft ist nicht zu unterschätzen und bestimmt oft unseren Arbeitsalltag. So entstehen Routinen und Strukturen. Diese sind eigentlich unsere engen Freunde, da ohne Routine und Struktur die Arbeit nahezu unmöglich wäre. Die Kehrseite der

Sie werden echte Begeisterung in ganz wenigen Fällen mit der eigentlich angefragten Leistung auslösen können. Die Nulllinie machen nicht Sie, sondern der Markt. Und es gilt, diese zu übertreffen – durch zusätzlichen Mehrwert. Das impliziert nicht immer die schnellere Lösung, die bessere Maschine oder das effektivere Leasing-Modell. Mehrwert kann auch entstehen, wenn Sie mit dem Kunden gemeinsam kreativ werden. Kundenzentrierte Unternehmen definieren, ins-

besondere für ihre Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, einen Anteil ihrer Arbeitszeit, in dem sie genau das tun: kreativ werden, herumspinnen, tüfteln, lachen, fokussieren, träumen. Sie machen den Kunden frei vom Tagesgeschäft, erschaffen einen neuen, dritten Ort ohne Regeln und Limitierungen und arbeiten an visionären Zukunftsthemen. Diese Mitarbeiter erfüllen mehr als ihren eigentlichen Job. Sie entfachen Leidenschaft und befriedigen den Drang nach Gestaltung und Sinnhaftigkeit. Bevor Sie die Effizienz dieser Maßnahme in Frage stellen, betrachten Sie diese doch einmal aus der Kundenperspektive. Sie zahlt sich aus. Für beide Seiten. Zweifellos.

„Der wichtigste Erfolgsfaktor war für uns, die Probleme unserer Kunden in jedem einzelnen Detail zu verstehen.“

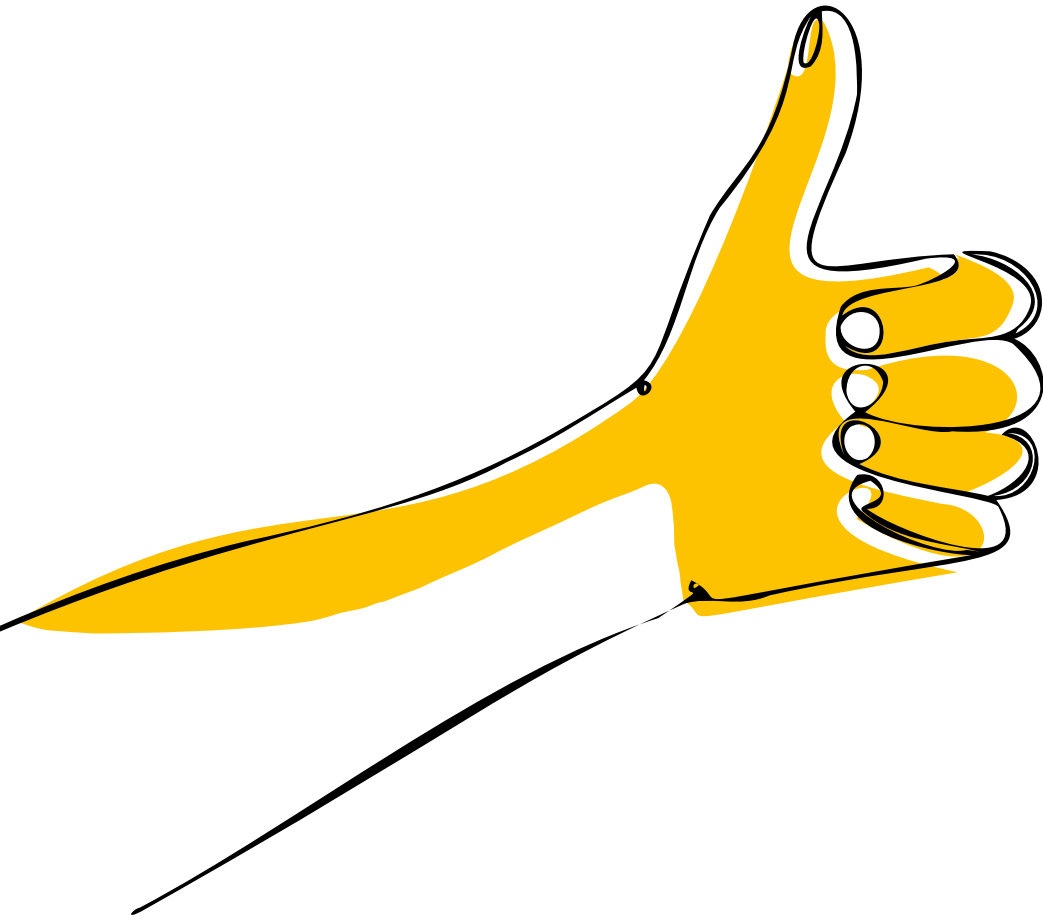
Stefan Hofmann
Head of Business Field Smart Textile Illumination, OSRAM

WIE OSRAM MIT SMART TEXTILE ILLUMINATION NEUE GESCHÄFTSFELDER AUF BASIS VON KUNDENBEDÜRFNISSEN ENTWICKELT

Die Evolution vom Glühlampenhersteller zum Hightech-Unternehmen – OSRAM mit Hauptsitz in München erfindet sich gerade neu. Austauschbarkeit auf Produktebene, neue Wettbewerber aus Asien und damit verbunden ein zunehmender Preiskampf erfordern stetige Innovationen. Doch die müssen vor allem eines leisten, um erfolgreich zu sein: Sie müssen dem Kunden echten Nutzen bieten.

Genau das hat sich OSRAM bei der Entwicklung seiner Smart Textile

Produkte zu Herzen genommen und die Bedürfnisse der Kunden ganz an den Anfang gesetzt: qualitative Interviews mit potenziellen Kunden, Prototypenentwicklung, A/B-Tests und kontinuierliches Kundenfeedback waren von Anfang an die Grundlage für den Aufbau dieses neuen Geschäftsfeldes. OSRAM möchte dabei Mehrwert durch zusätzliche Sicherheit im Bereich der Arbeits- und Sportkleidung generieren. Heute steht das Geschäftsfeld Smart Textile Illumination als Best Practice für echte Kundenzentrierung innerhalb des Konzerns und hat den Bereich durch Kooperationen mit Uvex, Scout und Held weiter ausgebaut. Intelligente Kleidung ist ferner direkt mit der Unternehmensvision „Licht für eine bessere Welt“ verbunden.



2.3 EINE FRAGE DER HALTUNG

Unsere Gespräche haben gezeigt, dass Unternehmen für Begeisterungsmomente zwei Dinge mitbringen müssen. Sie brauchen die nötigen Werkzeuge und die Kompetenz, diese wirkungsvoll für den Kunden einzusetzen. Darüber

Werkzeug, das

Substantiv, Neutrum

hinaus zeichnen sich kundenzentrierte Organisationen dadurch aus, dass sie es ein „bisschen mehr wollen“. Sie machen ihre Arbeit mit einer anderen Haltung.

Fangen wir mit den Grundlagen an. Alle Befragten waren sich einig, dass Kundenbegeisterung nur möglich ist, wenn die entsprechenden Instrumente dafür vorhanden sind. Betrachten wir dazu ein Beispiel aus Kundenperspektive: Sie sind auf Geschäftsreise. Sie wählen eine Hotelkette, die Sie von früheren Reisen kennen. Bisher war das eine solide Erfahrung – nicht besonders gut, nicht besonders schlecht. Beim Check-In bedankt sich das Personal dafür, dass Sie sich wieder für die Marke entschieden haben und weißt Sie darauf hin, dass Sie dieses Mal einen unbegrenzten Internetzugang gratis erhalten, da Sie diese Zusatzleistung immer in Anspruch genommen haben. WiFi normalerweise nur gegen Aufpreis? Keine wirklich begeisternde Erfahrung. Man hat sich an Ihre Präferenzen erinnert? Schon besser, gerne mehr davon. Geschichten wie diese erleben wir tagtäglich. Ein Blick hinter die Kulisse zeigt das Fundament von wirkungsvollen Kundenerfahrungen: Mitarbeiter, die in der Lage sind, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und dafür auch befähigt wurden. So weit, so gut.

Ein Tag später im gleichen Hotel. Es ist 8.40 Uhr, in 20 Minuten beginnt Ihr Vortrag. Beim Anschließen Ihres Laptops stellen Sie fest, dass Ihr Reisestecker nicht funktioniert, da ein kleiner Plastikstift verhindert, dass Sie das Stromkabel anschließen können. Leicht angespannt wenden Sie sich an das Hotelpersonal, das gerade damit beschäftigt ist, das Büffet aufzubauen. Die freundliche Dame erkennt die Brisanz der Lage, nimmt den Stecker mit und verspricht

Haltung, die

Substantiv, feminin

ihre Rückkehr in einer Minute. Kurze Zeit später kommt sie mit dem Adapter und dem Küchenchef des Hotels zurück. Dieser stellt sich kurz bei Ih-

nen vor und überreicht Ihnen den Adapter – ohne den störenden Plastikstift, den er mit einem Küchenmesser kurzerhand entfernte. Das Problem ist gelöst, Ihre Präsentation gerettet. Werfen wir auch hier einen Blick hinter die Kulissen. Hatte der Küchenchef eine IT-Qualifikation? Nein. War es sein Job, Hotelgästen mit Stromadaptern zu assistieren? Nein. Kommt dieser Fall oft vor? Vermutlich nein. Hatte der Küchenchef den Wunsch, seinem verzweifelten Gast zu helfen? Offensichtlich ja. Bleibt die Geschichte in Erinnerung? Ein klares Ja.⁵

⁵ Der beschriebene Fall ist einem der Autoren vor einiger Zeit tatsächlich passiert. Zur Kundenbegeisterung erheblich beigetragen hat die Tatsache, dass der Küchenchef an diesem Tag noch zweimal nachgefragt hat, ob auch wirklich alles in Ordnung ist und der Stecker auch wirklich funktioniert.

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig die eigene Haltung für einen Kundenbegeisterungsmoment ist. Die richtigen Tools sind wichtig, aber „man muss es auch wirklich wollen“ – so der klare Tenor unserer Gespräche.



Die befragten Entscheider bestätigten zudem die Tatsache, dass die Berührungspunkte zwischen Marken und Menschen heute deutlich vielfältiger und schnelllebiger sind als noch vor ein paar Jahren. Vor diesem Hintergrund wird gerade im B2B ein gutes Beziehungsmanagement zur Schlüsselqualifikation. Mit der Digitalisierung nehmen Vernetzung, Geschwindigkeit und der Anspruch der Kunden

stetig zu. Dementsprechend wurde der Einsatz zeitgemäßer digitaler Tools als essenziell bewertet. Spannend ist in diesem Zusammenhang vor allem die Tatsache, dass die Relevanz persönlicher Beziehungen nicht als rückläufig – sondern im Gegenteil – als steigend eingeschätzt wurde: „Die Menschen machen am Ende den Unterschied“. Fazit: Die innere Haltung prägt das Kundenerlebnis maßgeblich. Sie ist es, an die sich Kunden erinnern.

Etablierte Unternehmen sollten aus ihrem Sättigungsmodus herauskommen und sich wieder mehr um ihre Kunden kümmern. Die aktuelle Dynamik des Digitalhypes sollte dafür genutzt werden, um einen Kundenhype zu erzeugen. Dazu gehört auch, die eigenen Werte zu überdenken und zu leben. Oder um es mit den Worten einer unserer Gesprächspartner zu sagen: *„Um wirklich kundenzentriert zu handeln, müssen wir wieder lernen, zuhören zu können und brauchen mehr Demut. Diese Einstellung muss wieder rein in die Köpfe.“*

WIE IONOS BY 1&1 EMPATHIE IM DIGITALEN BUSINESS LEBT

Als Teil des United-Internet-Konzerns positioniert sich Ionos als Partner seiner Kunden im digitalen Raum. Mit mehr als acht Millionen Kundenverträgen ist Ionos der führende europäische Anbieter von Hosting-Dienstleistungen, Cloud-Services und Cloud-Infrastruktur. Persönliche Beratung ist als fester Bestandteil im Leistungsversprechen der Marke verankert. Jede Kundeninteraktion hat den Anspruch, wirklich zu verste-

„Nur wenn wir wirklich verstanden haben, wie der Kunde denkt, kommen wir an begeisternde Faktoren.“

Oliver Kleimann
Head of Customer Experience Management, Ionos by 1&1

hen, was der Kunde braucht und wie das Team konkret am besten helfen kann. Diese Haltung wird für die Kunden über verschiedene Wege erlebbar. Der Kunde erhält einen persönlichen Berater, zu dem er sofort durchgestellt wird. Der persönliche Berater weiß um die Belange des Kunden genau Bescheid. Ist er einmal nicht erreichbar, wird der Kunde zu einem vorher definierten und informierten Ersatzteam weitergeleitet. Alle Mitarbeiter werden beim Onboarding an erster Stelle dafür sensibilisiert, „die

Probleme der Kunden zu lösen und die Kunden zu begeistern“. Auch das Management und Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt haben in sogenannten „CX Camps“ regelmäßig die Gelegenheit an echten Kundengesprächen teilzunehmen und so das Gespür für die Herausforderungen und Wahrnehmung der Kunden zu schärfen. Zusätzlich sichern sogenannte „Customer Advocates“ die Transparenz der Kundenbelange und die Motivation der Kollegen, um so für echte Kundenbegeisterung zu sorgen.



2.4 KONSEQUENTE UMSETZUNG

Mit steigenden Ansprüchen der Kunden verschiebt sich die Macht mehr vom Unternehmen hin zum Kunden. „Der Kunde steht bei uns an erster Stelle“ – wer würde hier widersprechen? Offen bleibt die Frage, wie konsequent und wie umfassend Organisationen die zukünftig so wichtige Kundenkultur schaffen. Wie machen Sie Ihr Unternehmen kundenzentriert? Schnell wird klar: Hier geht es um grundlegende Veränderung. Tiefgreifend haben wir dieses Thema mit den Studienteilnehmern diskutiert. Bestätigt wurde dabei: Change ist keine Checkliste. Dennoch haben sich vier Handlungsfelder herauskristallisiert, um Kundenzentrierung aufzubauen und zu pflegen.

Alle befragten Entscheider vertreten eindeutig die Meinung, dass das Top Management die essenzielle Rolle im Veränderungsprozess hin zu mehr Kundenorientierung spielt. Es kann der größte Beschleuniger oder der größte Blockierer von Change sein. „Als Führungskraft müssen Sie da nicht nur dahinter stehen, Sie müssen vorangehen!“, fasste es einer unserer Gesprächspartner prägnant zusammen.

Führung, die *Substantiv, feminin*

Kundenzentrierte Unternehmen haben das Thema Kunde selbstverständlich auf ihrer strategischen Agenda. Durch die Schaffung von regelmäßigen Steuerungskreisen oder die konsequente Verzielung von Mitarbeitern hinsichtlich definierter Kunden KPIs gelingt es Führungskräften dieser Organisationen, Kundenkultur auf allen Levels aktuell und relevant zu halten, getreu dem

Motto „Wenn es für meinen Chef wichtig ist, ist es auch wichtig für mich.“ Im Idealfall transportiert der Chef damit nicht nur genau diese Wichtigkeit, sondern schafft es auch, seine Mitarbeiter wie Kunden zu behandeln – denn nur glückliche Mitarbeiter sind auf lange Sicht ein Garant für glückliche Kunden.

Abteilung, die

Substantiv, feminin

Verfügen Sie über eine „Kundenabteilung“? Nein? Gut. Falls Sie eine Kundenabteilung haben, ist die Arbeit damit leider nicht getan. Da jegliche Tätigkeit im Unternehmen am Ende immer dem Kunden dienen muss, reicht eine Abteilung dafür nicht aus. Für die Kundenkultur ist jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen verantwortlich – von Montag bis Freitag, das ganze Jahr über hinweg. Kundenkultur ist die Summe aller Aktivitäten im Unternehmen. Kennen Sie den Satz: „Mit Kunden habe ich nichts zu tun, dafür gibt's den Vertrieb.“ In der Tat

sind die meisten Prozesse in einzelnen Abteilungen ausschließlich an internen Zielen und oft siloartig ausgerichtet: Vertriebler werden anhand ihres Umsatzes gemessen, Einkäufer anhand der Einsparungen und Personaler anhand der Fluktuation. Die Zielgröße „Kunde“ oder „Kundenbegeisterung“ taucht in der Regel selten auf und steht zum Teil sogar im Konflikt zu anderen Zielen – auf kurze Sicht. Auf lange Sicht ist es erwiesen, dass sich Kundenkultur auch im wirtschaftlichen Erfolg widerspiegelt.⁶ Wie also lässt sich Kundenkultur im ganzen Unternehmen nachhaltig etablieren? Durch Vorleben und Verändern: Gemeinsam mit dem Management und den Verantwortlichen aller Bereiche gilt es, beispielsweise Ressorts, Stellen, Budgets und Ziele für Kundenzentrierung zu schaffen oder wichtige Touchpoints bewusst umzugestalten – und zwar nicht nur die Fassade oder die Kommunikation, sondern auch die da-

hinter liegenden Prozesse und Abläufe. Entscheidend dabei ist, dass hier die Sicht und die Erwartungen der Kunden die Maßgabe sind.

Tagesgeschäft, das

Substantiv, Neutrum

Management, Steuerungskreise, Ziele, Prozesse – die Begriffe klingen zunächst sehr abstrakt und nicht wirklich greifbar. Man könnte sagen, dass dies die verborgene Seite des Eisbergs ist. Der sichtbare Teil sind die Servicemitarbeiter, der Vertrieb, die Hotline oder die Rezeption. Hier wird Kundenzentrierung spürbar und spätestens hier kommt eine ganz neue Herausforderung ins Spiel: Jede

Kundeninteraktion verläuft anders. Die Zeiten, in denen detaillierte Handlungsanweisungen in starre Guidelines zur mechanischen Befolgung gepackt wurden, sind vorbei. Zu schnell und zu komplex sind die Anforderungen geworden. Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen auf operativer Ebene befähigt, beziehungsweise „empowered“ werden. Sie müssen „live“ in der Kundeninteraktion die richtigen Entscheidungen treffen, um das jeweilige Kundenbedürfnis zu befriedigen: *„Unsere Mitarbeiter haben mein Vertrauen und können selbst entscheiden, wie sie dem Kunden am besten helfen können“*, so einer der Befragten. Das bedeutet nicht, dass jeder Mitarbeiter machen kann, was er will – nach dem Motto „Gehe los und mache Kunden glücklich“. Es gilt, klare Standards und Richtlinien als Orientierung zu definieren und Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch hinsichtlich ihrer Beziehungskompetenz zu schulen.

⁶ Millward Brown, „Insights2020 – Driving Customer-Centric Growth“, 2015

Den Kunden ins Zentrum zu stellen bedeutet auch, dies präsent und greifbar im Unternehmen zu kommunizieren. Als Mitarbeiter eines wirklich kundenzentrierten Unternehmens springt einem

Präsenz, die

Substantiv, feminin

dieser Anspruch ständig entgegen, man kann ihm nicht „entkommen“. Das kann sich in der internen Kampagne in der Kantine oder einer Artikelreihe im Intranet wider-

spiegeln. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Es können spezielle interne Events wie „Kundentage“ oder „Customer Camps“ sein, die bestenfalls zu Ritualen werden. Es kann eine Online-Plattform sein, auf der besondere Kundenmomente geteilt werden können. Damit der Spaß nicht zu kurz kommt, setzen einige Befragte auf eigens geschaffene Wettbewerbe oder andere Formen von Gamification. Die Botschaft ist netto immer die gleiche: Kunde ist wichtig! Der Mix macht es aus und am Ende zählt das Momentum, das aufgebaut und aufrechterhalten werden muss.

„Die Messungen zeigen, dass unser weltweites ‚CustomerFirst‘ Programm uns dabei hilft, Kundenzufriedenheit aktiv und systematisch zu steuern.“

Stefan Hartner
Leiter Customer Management, MAN Nutzfahrzeuge

WIE MAN KUNDENFEEDBACK IN DER EIGENEN ORGANISATION VERANKERT

Als führender internationaler Nutzfahrzeughersteller hat MAN früh erkannt, dass Differenzierung, und damit Erfolg im Markt, zukünftig weniger nur durch Technologien und reine Produktorientierung, sondern immer mehr durch konsequente Kundenzentrierung entsteht. Mit dem Programm „CustomerFirst“ verfolgt MAN das Ziel, die Servicequalität konstant an allen Kontaktpunkten in 21 Ländern zu verbessern. Ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Implementierung war für Stefan Hartner das Involvement aller kundenbezogenen Bereiche und die crossfunktionale Zusammenarbeit im Unternehmen – bereits ab Programmbeginn. Für die wichtigsten Customer Journeys und Kontaktpunkte wird die Kundenzufriedenheit kontinuierlich gemessen und in Form

einer definierten Messgröße, dem Customer Experience Index (CXI), in einem Online-Reportingtool aufbereitet und den Mitarbeitern in Verkaufs- und Service-Stützpunkten sowie in der Konzernzentrale nahezu in Echtzeit zur Verfügung gestellt. Gibt es Handlungsbedarf, weil ein Kunde nicht zufrieden ist, wird ein sogenannter „Hot Alert“ erzeugt – das Blaulicht für Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus werden mit Hilfe der Daten strukturelle Probleme identifiziert und durch Maßnahmen gelöst. „CustomerFirst“ wird somit konsequent durch die Kundenbrille und in hoher Geschwindigkeit gelebt. MAN meint es ernst. Das belegt auch die Tatsache, dass der Customer Experience Index regelmäßig im Vorstand diskutiert wird. Zusätzlich werden die Mitarbeiter anhand dieser Größe bonifiziert – je größer die Kundenzufriedenheit, desto höher der Bonus.

3 INTERVIEW – DIE KUNDENZENTRIERTE MARKE



Customer Centricity ist das Schlagwort der Stunde. Unsere Gespräche haben gezeigt, dass Entscheider in Unternehmen diese Entwicklung sehr ernst nehmen: Die Kundenperspektive bekommt ein größeres Gewicht. Damit ergeben sich zwangsläufig neue Arbeitsfelder. Warum das Konzept Marke zukünftig eine noch wichtigere strategische Bedeutung bekommt – dazu haben Ingo Gebhardt^(links) und Mathias Weber^(rechts) mit marconomy gesprochen – dem Fachmedium für B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb.

 marconomy

MARCONOMY: KUNDEN- ODER MARKEN-ORIENTIERUNG: WAS RATEN SIE UNTERNEHMEN BEI DER FRAGE, AUF WELCHES DER BEIDEN KONZEPTE SIE ZUKÜNFTIG SETZEN SOLLTEN?

Ingo Gebhardt Grundsätzlich liegt hier kein Widerspruch vor, denn Kunden- und Markenorientierung sind zwei Seiten derselben Medaille: Erfolgreich positionierte Marken orientieren sich daran, was Kunden wollen. Sie fokussieren sich auf ein zentrales Versprechen und lösen dies glaubwürdig und konsistent beim Kunden ein. Markenorientierung ist Kundenorientierung – Kundenorientierung ist Markenorientierung. Klammert man dieses Beziehungsgeflecht einmal aus, bleiben die Herausforderungen für Unternehmen die gleichen, also vor allem die Frage, wie man sein Unternehmen und damit die Mitarbeiter dazu bekommt, kunden- bzw. markenorientiert zu denken und zu handeln. Das ist oft die größere Herausforderung.

Mathias Weber In der Frage nach dem „Wie“ steckt auch die Frage nach dem „Wer“, die geklärt werden muss. „Kunde“ und „Marke“ sind keine losgelösten Abteilungen, sondern betreffen die gesamte Organisation. Die Fähigkeit, diese Komplexität zu meistern und Kundenerlebnisse über alle Kontaktpunkte auszusteuern, wird in Zukunft sicher an Bedeutung gewinnen. Die aktuelle Diskussion in den Medien um die sich verändernde Rolle des CMOs unterstreicht das noch einmal. Bildlich gesprochen könnte man sagen, dass der CMO zum Dirigenten wird, der das Orchester steuert und gleichzeitig ins Publikum blickt. Das ist eine anspruchsvolle, aber auch spannende Aufgabe!

WAS KÖNNEN SIE UNTERNEHMEN ALSO KONKRET EMPFEHLEN?

IG Fangen Sie beim Kunden an und versuchen Sie das Bedürfnis Ihrer Kunden so gut wie möglich zu verstehen und zu lösen. Auf dieser Basis sollte ein Versprechen formuliert werden, für das man als Marke stehen möchte – und auch kann. Wichtig hierbei ist, dass dieses Versprechen auch den Erwartungsrahmen für Ihre Kunden steckt. Je mehr versprochen wird, desto mehr Leistung muss erbracht werden, damit ein Kunde nicht nur zufrieden, sondern begeistert ist. Nehmen wir an, eine Marke verspricht besondere Schnelligkeit. Dann wird dies natürlich auch erwartet und eine Lieferung innerhalb von zwei Tagen – was eigentlich nicht besonders lang ist – wird kaum mehr akzeptiert. Der eigene Anspruch steht dabei in Relation zu den Branchenstandards: Was sind Hygienefaktoren und womit kann man wirklich einen Unterschied machen?

MW Kunden wollen das, was sie schon immer wollten – nämlich, dass man sich um sie kümmert. Was sich geändert hat, sind die Ansprüche, die heute je nach Branche zum Teil deutlich gestiegen sind. Wir kennen das alle: Wir spüren, wie ernst man es als Kunden mit uns meint. In unserer Arbeit stellen wir immer wieder fest, dass viele Unternehmen die Wichtigkeit und Zusammenhänge des Themas

durchaus verstehen, jedoch häufig gelähmt sind von der Komplexität und den eigenen Perfektionsansprüchen. Wichtig ist, ins Handeln zu kommen und sei es beispielsweise nur durch ein kleines Pilotprojekt. Genauso wichtig: Weitermachen – gerade dann, wenn es einmal nicht so läuft, wie geplant.

WIE HAT SICH IHRE EIGENE BERATUNGSARBEIT VERÄNDERT?

MW Durchaus hat sich in den letzten zehn Jahren einiges in unserer Arbeit verändert. Wir haben uns selbst natürlich auch mit den Anforderungen unserer Kunden mitentwickelt. Immer mehr geht es bei uns darum, unseren Kunden nicht nur auf einer Strategie- oder Definitionsebene zu helfen, zum Beispiel bei einer Markenpositionierung. Vielmehr findet ein Großteil unserer Arbeit im Bereich Verankerung statt – also bei der Frage, was nach dem PowerPoint-Bericht passiert.

IG Während wir früher von Markenprogrammen gesprochen haben, fallen heute immer stärker auch die Begriffe Kunde oder Kultur. Alle Arbeiten haben eines gemeinsam. Es geht nicht darum, schöne bunte Bildchen zu malen, sondern darum, die Organisation unserer Kunden wirklich marken- und damit kundenorientiert aufzustellen. Es geht also immer um Veränderung.

WAS MACHEN SIE BEI GEBHARDT & PARTNER, UM IHRE EIGENEN KUNDEN ZU BEGEISTERN?

MW Was uns von unseren Kunden schon öfter gesagt wurde: Uns gelingt es, den Herausforderungen mit hoher Empathie und Flexibilität zu begegnen. Und das geht natürlich nur – unsere Interviews bestätigen es – mit einem Team, das mit Leidenschaft dabei ist und auch den Freiraum und das Vertrauen hat, auf individuelle Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen.

IG Als Beratungsboutique mit hoher Seniorität haben wir einen klaren inhaltlichen Anspruch an das, was wir tun: Wir wollen mit und für unsere Kunden die begehrlichsten Marken machen. Das geht nicht von heute auf morgen, das drückt sich oft in langjährigen Beziehungen zu unseren Kunden aus.

WAS MACHT EINE BEGEHR-LICHE MARKE AUS?

IG Die Begehrlichkeit einer Marke drückt sich dadurch aus, dass sie ihre Kunden stets in den Mittelpunkt stellt und sich und ihrer Identität dabei treu bleibt. Unser Beratungsprozess und das Leistungsspektrum sind komplett an diesem Anspruch ausgerichtet.

MW Begehrlich heißt begeistert – begeisternde Produkte, begeisternde Mitarbeiter, begeisternde Erlebnisse – genau darum geht es. Doch sind wir ehrlich, wie oft erleben wir das? Begehrliche Marken bedeuten glückliche und loyale Kunden. Für Unternehmen heißt das, dass sie dadurch eine bessere Position im Markt haben.

4 FÜNF HANDLUNGSBEDARFE

Aus vielen Stunden des gemeinsamen Austauschs und Zuhörens kristallisierten sich fünf zentrale Handlungsbedarfe heraus.

1
Machen Sie den Kundennutzen zum Maßstab für Alles im Unternehmen.

2
Bieten Sie höheren Nutzen als erwartet. So begeistern Sie.

3
Überraschen Sie mit einzigartigem Nutzen – etwas, das nur Ihre Marke kann.

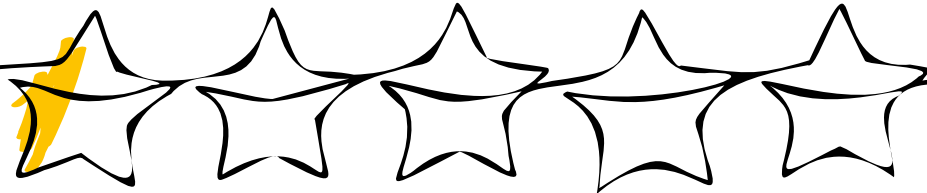
4
Stellen Sie Ihre Tools zusammen, die Sie für Ihre Reise auf dem Weg zur Kundenzentrierung brauchen.
Und bringen Sie Zeit mit.

5
Fangen Sie an. Kunden sind heute selten begeistert. Das Potenzial für Kundenbegeisterung ist riesig.

Wir haben Sie eingangs gefragt, wann Sie als Kunde das letzte Mal begeistert waren. Unsere Studienergebnisse zeigen, was Kundenbegeisterung ausmacht und wie Unternehmen ihre Kunden ins Zentrum stellen. Wir möchten Sie und Ihr Unternehmen an dieser Stelle zu einer Selbstreflexion einladen.

REIFEGRAD

So bewerte ich mein Unternehmen heute in Bezug auf Kundenzentrierung:

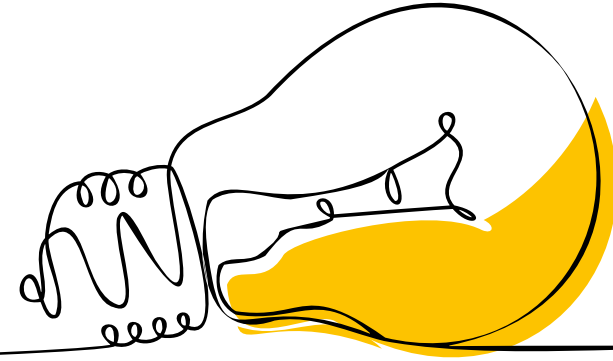


HANDLUNGSBEDARFE

Diese Dinge möchte ich in den nächsten drei Monaten angehen:
(Eine Toolbox zur Inspiration finden Sie auf der nächsten Seite.)

CUSTOMER CENTRICITY TOOLBOX

Abhängig von Ihren individuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen bieten sich unterschiedliche Ansätze an, um Kundenzentrierung zu forcieren. Daher haben wir für Sie als Inspiration und Anstoß eine Übersicht über bewährte Tools erstellt. Sprechen Sie uns für eine unverbindliche Bedarfsanalyse und individuelle Empfehlung gerne an.



#1 INTEGRATION IN ZENTRALE STEUERUNGSTRUMENTE

- Kundenzentrierung im **Zukunftsbild** verankern (z. B. Vision, Mission, Werte, Strategie, Ziele)
- Kundenzentrierung im **Zielsystem** integrieren (z. B. quantitative/qualitative Erfolgsgrößen, Balanced Scorecard)
- Kundenzentrierung **monetär** evaluieren (z. B. Business Case Kalkulation)
- Kundenzentrierung in **Management Routinen** integrieren (z. B. CX Boards)
- Kundenzentrierung zum „**Tone from the Top**“ machen (z. B. Townhall Meetings, Vorstandssprechstunden, Leadership Prinzipien)

#2 KONKRETISIERUNG FÜR ALLE FUNKTIONSBEREICHE

- Kundenzentrierung **verstehen und definieren** (z. B. Buyer Personas, Customer Journey, Benchmarking)
- Kundenzentrierung **operationalisieren** (z. B. Konkretisierungs-Workshops für Funktionsbereiche)
- Kundenzentrierung ins **HR integrieren** (z. B. Recruiting, Onboarding)

#3 UMSETZUNG IM TAGESGESCHÄFT

- Kundenzentrierung **dokumentieren und distribuieren** (z. B. durch Richtlinien; nicht zu eng und detailliert)
- Kundenzentrierung **trainieren** (z. B. Schulungen, Coaching)
- Kundenzentrierung in **Mitarbeiter-Routinen** integrieren (z. B. wöchentliche Meetings)
- Notwendige **Tools** für Kundenzentrierung bereitstellen (z. B. Tracking- und Evaluations-tools, CRM Systeme)

#4 BREITE PRÄSENZ IM UNTERNEHMEN

- Die **Wichtigkeit** von Kundenzentrierung **kommunizieren** (z. B. über interne Kampagnen)
- Kundenzentrierung **tangibel machen** (z. B. durch Artefakte, Customer Days, Pocket-Guide)
- Kundenzentrierung **partizipativ gestalten** (z. B. durch digitale Plattform)
- Kundenzentrierung **spielerisch erlebbar** machen (z. B. durch Gamification, Incentives, Awards)
- Kundenzentrierung über **Multiplikatoren** implementieren (z. B. durch Ambassador Programm)

ÜBER GEBHARDT & PARTNER UND ÜBER DIESE STUDIE

Gebhardt & Partner Markenberatung berät mit einem zehnköpfigen Beraterteam am Standort München sowohl mittelständische B2B-Unternehmen als auch international tätige B2C-Konzerne zu allen Bereichen der strategischen Markenführung. Darunter befinden sich u.a. Kunden wie die BMW Group, Porsche, Bosch und Siemens Hausgeräte, die Fraunhofer Gesellschaft, Jenoptik, Schaeffler und Trumpf. Mit der Erfahrung aus über 150 internationalen Markenprojekten unterstützt Gebhardt & Partner seine Kunden in allen Fragen zum Thema Marke. Von der Markenanalyse über die Markenstrategie und deren interne sowie externe Implementierung bis hin zum Controlling deckt die Gebhardt & Partner Markenberatung alle Dimensionen der strategischen Markenführung ab.

Weiterführende Informationen finden Sie unter:
www.gp-markenberatung.de

© Copyright Gebhardt & Partner Markenberatung
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil dieser Unterlage darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Gebhardt & Partner Markenberatung reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Erscheinungsdatum	Januar 2020
Stichprobengröße	27 Entscheider (Geschäftsführer und Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb)
Methodik	Telefonische und persönliche Befragungen (teilstandardisierter Fragebogen)
Erhebungszeitraum	August bis Oktober 2019
Herausgeber	G&P Markenberatung GmbH, München

Teilnehmende Unternehmen (Auszug)

B/S/H/

BearingPoint.

DETECON
CONSULTING

FESTO

FINSTRAL

HEIDELBERGCEMENT



1&1 IONOS

KLÜBER
LUBRICATION

LEONI

Lupus alpha



MediaMarktSaturn

NETZSCH

OSRAM

Sur
Tec

TRUMPF

WAGO

Gestaltung	meike naumann visuelle kommunikation
-------------------	--------------------------------------

Der Kunde, Die Kundin	Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Studie die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.
------------------------------	--

WIE WAR'S?



Wir freuen uns auf Ihr Feedback.
Schreiben Sie uns an:
kunden-begeistern@gp-markenberatung.de

Gebhardt&Partner
Markenberatung

G&P Markenberatung GmbH
Blutenburgstr. 93
80634 München
Tel. + 49.89.322 99 83 0
www.gp-markenberatung.de

