

Marketing Review St.Gallen

Customer Success – Only for B2B?



Schwerpunkt

Von Support zu Success:
Kundenbeziehungen neu gedacht –
Ein Interview mit Guntram Friede,
VP Marketing D/A/CH, Celonis

Customer Success als
unternehmensweite Initiative

Die B2B-Customer Experience
als Anbieter besser verstehen

Die Entwicklung von B2B
zu B2B2C – Erfolgsfaktoren
am Beispiel Geberit

The People Side of Customer
Success – Expert Insights
on Core Principles and the
Transformative Impact of AI

Spektrum

Leveraging Corporate Foresight –
Insights from Three Companies

Preisstrategien im
Lebensmitteleinzelhandel –
Eine empirische Untersuchung
der Wirkungsweise am Beispiel
eines Haarpflegeproduktes

Customer Success als unternehmens- weite Initiative

Customer-Success-Management revolutioniert das B2B-Geschäftsbeziehungsmanagement. Der empirische praxisorientierte Beitrag untersucht, wie die Umsetzung von Customer-Success-Management als eine unternehmensweite Initiative gefördert werden kann, um Kunden zu erfolgreichen, langfristigen Nutzern zu entwickeln. Die Ergebnisse zeigen, dass eine erfolgreiche Umsetzung von Customer-Success-Management insbesondere von fünf Qualitätsdimensionen abhängig ist, die es im Anbieterunternehmen zu optimieren gilt.

Dr. Laura Elgeti, Dr. Katharina Prohl-Schwenke, Prof. Dr. Marco Schmäh,
Steven Lewandowski

Einschlägige Publikationen betonen Relevanz und wachsende Bedeutung des Customer-Success-Managements (CSM) (Kleinaltenkamp et al., 2023), obwohl das Konzept in mittelständischen B2B-Unternehmen noch nicht in Gänze angekommen ist (Schmäh, 2023).

Die Neuheit besteht darin, dass Customer-Success-Management nicht nur auf Wertversprechen oder den Abschluss eines Verkaufs fokussiert ist. Es zielt vielmehr darauf ab sicherzustellen, dass die in einer Value-Proposition gemachten Versprechen tatsächlich eingehalten werden und der erwartete Kundenmehrwert realisiert oder sogar übertroffen wird. Die Anzahl der Customer-Success-Managerinnen und -Manager weltweit ist in den letzten fünf Jahren um über 400% gestiegen, mit derzeit etwa 242 000 registrierten Customer-Success-Managerinnen und -Managern auf LinkedIn. Customer Success bedeutet, dass ein Kundenunternehmen langfristig erfolgreich und rentabel auf seinen Märkten agiert. Daher sind alle Anstrengungen des Anbieterunternehmens nur dann von Mehrwert, wenn sie der Kundschaft helfen, dieses Ziel zu erreichen. In B2B-Märkten werden drei kundenbezogene Wertkonzepte unterschieden, die das Customer-Success-Management von anderen Konzepten wie Key-Account-Management und Sales abgrenzen. Der «erwartete Value in Use» bezieht sich auf Wertbeurteilungen bei Vertragsabschlüssen, während der «realisierte Value in Use» den Wert beschreibt, den Kundinnen und Kunden durch die Nutzung von Lösungen erfahren und der durch Customer-Success-Aktivitäten beeinflusst werden kann. Der «Beziehungswert» hingegen betrifft die gesamte Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten und steht im Zusammenhang mit dem Key-Account-Management (Kleinaltenkamp et al., 2023). Die Bezeichnung «Customer-Success-Manager» entstand in der Software- und Technologiebranche, wobei Unternehmen wie Salesforce zu den Pionieren gehören (Eggert et al., 2020).

CSM ist ohne Zweifel der Erfolgsfaktor für langfristige Kundenbeziehungen und zwar weit über das Software-as-a-Service-Geschäft hinaus. Die Kundenfokussierung steht im Zentrum des Konzeptes. Dabei setzen Unternehmen zunehmend Value-Based-Selling-Strategien ein, um den Mehrwert zu kommunizieren, den Kundinnen und Kunden durch die Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung erwarten können (Terho et al., 2012). Im Fokus des CSM liegt es sicherzustellen, dass der versprochene Mehrwert durch die Nutzung seitens der Kundschaft realisiert und kontinuierlich optimiert wird (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2020). CSM ist somit die interne stringente Umsetzung und konsequente Fortführung eines Value-Based-Selling-Konzeptes. Dem CSM und Value-Based-Selling ist gemein, dass es sich um ein ganzheitliches System handelt. Es wird somit zur Notwendigkeit, dass alle Abteilungen ein einheitliches CSM-Mindset haben. Das Einstellen einer CS-Managerin oder eines CS-Managers reicht nicht im Ansatz, um das volle Potenzial des CSM für das Unternehmen zu heben. Ein strukturiertes und gut durchdachtes Vorgehen ist erforderlich. Der Erfolg der Kundschaft hängt dabei von verschiedenen Aspekten ab, die das gesamte Anbieterunternehmen betreffen. Angefangen bei Vertrieb und Marketing

Customer Success bedeutet,
dass ein Kundenunternehmen
langfristig erfolgreich und rentabel
auf seinen Märkten agiert.

bis hin zu Produktentwicklung und -support. CSM ist damit eine unternehmensweite Initiative, die nicht nur auf einen bestimmten Bereich – das CSM-Team – beschränkt sein, sondern das gesamte Anbieterunternehmen umfassen sollte. Der Kundenerfolg ist dabei das zentrale Ergebnis der kollektiven Anstrengungen aller Abteilungen eines Unternehmens. Dies stellt das Fundament des CSM dar. CSM



Dr. Laura Elgeti
Customer Success Academy
Geschäftsführerin
le@customersuccess-academy.de
www.customersuccess-academy.de

Dr. Katharina Prohl-Schwenke
Customer Success Academy
Geschäftsführerin
kps@customersuccess-academy.de
www.customersuccess-academy.de

Prof. Dr. Marco Schmäh
Hochschule Reutlingen,
ESB Business School
Marketing & Sales Management
Tel.: +49 (0) 7121 2713018
Marco.Schmaeh@Reutlingen-University.de
www.beyondselling.de

Steven Lewandowski
Lewandowski Consulting
info@stevenlewandowski.de
<https://stevenlewandowski.de/>

als einen ganzheitlichen interdisziplinären Ansatz zu betrachten, gewährleistet die Zusammenarbeit aller Abteilungen, um Kundinnen und Kunden zu erfolgreichen und langfristigen Abonnenten zu machen. Und so kann die Symbiose zwischen einer stringenten und unternehmensweit akzeptierten CSM-Strategie und der kollaborativen Anstrengung aller Abteilungen nicht nur zufriedene Kunden, sondern auch ein Fundament für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg generieren. Das Ziel dieser empirischen Studie ist es, ein Instrument zu entwickeln, um bereichsübergreifend die Qualität des CSM im Anbieterunternehmen zu ermitteln. Das Instrument soll dabei das Ableiten von Optimierungsmassnahmen hinsichtlich des CSM ermöglichen.

Methode

Die vorliegende Studie wendet einen Theories-in-Use-Ansatz an, um die Qualität von CSM aus der Anbieterperspektive zu untersuchen. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Theorien als unbewusstes Wissen in den Köpfen von praxisnahen Personen existieren und versucht, diese entsprechend zu erheben (Zeithaml et al., 2020, S. 34). Die Repertory-Grid-Technik (Goffin & Koners, 2011) ist besonders nützlich, um unbewusstes Wissen zu eruieren (Brown & Detoy, 1988). Daher wurde die Repertory-Grid-Technik als Interviewmethode in dieser Studie verwendet, um die Dimensionen zu identifizieren, anhand derer die Interviewten die Qualität von CSM bewerten.

Alle 24 Interviewten sind Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen in Anbieterunternehmen – CSM, Sales, Marketing und Produktmanagement – die durch ihre Arbeit direkt oder indirekt den Kundenerfolg beeinflussen. Die Branchen, in denen die Anbieterunternehmen tätig sind, variieren von Software bis Beratung, die sowohl im D/A/CH-Raum als auch international tätig sind.

Nach Erreichen der Sättigung (Mason, 2010) wurde die Durchführung der Interviews eingestellt.

Für die Befragung wurde ein standardisiertes Elemente-Set vorbereitet. Dieses beinhaltete 22 Elemente, darunter bekannte Unternehmensnamen (z.B. Amazon) und Sprichwörter (z.B. Der Kunde ist König). Die Elemente wurden, inklusive kurzer Erläuterung, auf Kärtchen notiert. Mithilfe der triadischen Methode (Kelly, 1963) wählte der Interviewer drei Elemente (z.B. 1. Amazon; 2. Der Kunde ist König; 3. Deutsche Bahn) aus und legte sie der oder dem Interviewten jeweils mit der Frage vor, inwiefern sich zwei von ihnen in Bezug auf das CSM ähneln bzw. von dem dritten unterscheiden. Dies führte zu einer Diskussion über CSM im Kontext der verschiedenen Elemente und in der Folge zur Erhebung von Qualitätsdimensionen, die der Interviewer in ein sogenanntes Repertory-Grid eintrug. Das ganze Verfahren wurde so lange wiederholt, bis die oder der Interviewte

Zusammenfassung

Customer-Success-Management ist eine innovative Form des Geschäftsbeziehungsmanagements. In dieser Studie, die 24 Mitarbeiter von Anbieterunternehmen in den Branchen Maschinenbau, Automobil, Software, Werbung, Bildung und Beratung einschliesst, wird die Repertory-Grid-Methode verwendet, um einen Ansatz für die Integration von Customer-Success-Management auf unternehmensweiter Ebene zu entwickeln. Durch einen eigens konzipierten Mitarbeiterfragebogen wird die Qualität des Customer-Success-Managements anhand von fünf Kriterien objektiv gemessen, um auf dieser Grundlage Optimierungsmassnahmen abzuleiten.

keine weiteren Konstrukte (d.h. Qualitätsdimensionen) mehr nennen konnte.

In einem ersten Schritt der Datenauswertung wurden in Anlehnung an den Ansatz von Goffin, Lemke und Szwejczewski (2006) alle Konstrukte, die die CSM-Qualitätsdimensionen repräsentieren und die entsprechenden Kontraste auf Karten geschrieben. Anschliessend sortierten zwei Forscher und drei unabhängige Personen, die mit dem Forschungsthema vertraut waren, in einer Reihe von Workshops alle 280 Karten (d.h. jede Karte enthielt ein Konstrukt oder einen Kontrast) in übergeordnete Kategorien. Einige der erhobenen Konstrukte bedeuten das Gleiche, wurden aber unterschiedlich von den Interviewten ausgedrückt. Wenn die Interviewten zum Beispiel über die *Kundenorientierung* sprachen, wurden Ausdrücke wie *Bedarfsorientierung*, *Kundenzentrierung* oder *Kundenfreundlichkeit* verwendet. Um eine unnötige terminologische Vielfalt zu vermeiden, wurden die Karten mit diesen Begriffen anschliessend in die übergeordnete Kategorie «*Kundenorientierung*» aufgenommen. Auf der Grundlage der Konstrukte, der Notizen aus den Interviews sowie bestehender Literatur wurde dann eine kurze Beschreibung jeder Qualitätsdimension hinzugefügt. *Kundenorientierung* wurde zum Beispiel definiert als die Einstellung und das Handeln der Mitarbeitenden, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu verstehen, diese zu priorisieren und aktiv darauf einzugehen (Macdonald et al., 2016).

In einem zweiten Schritt der Datenauswertung kam ein Kreis aus drei Forschern und einem Praktiker zusammen, um auf Grundlage der identifizierten übergeordneten Kategorien einen standardisierten Fragebogen zu entwerfen. In mehreren Runden wurden gezielt Fragen von diesem Expertenkreis konzipiert. Der Fokus dieser Fragen lag darauf, die zuvor identifizierten übergeordneten Kategorien systematisch zu messen. Die

Entwicklung erfolgte in einem zyklischen Prozess, bei dem die Fragen mehrfach überarbeitet und angepasst wurden, um sicherzustellen, dass sie die Intentionen der übergeordneten Kategorien genau widerspiegeln. Anschliessend wurde einem Unternehmen in der Maschinenbaubranche, das Lösungen wie Fernüberwachung und Predictive Maintenance anbietet, dieser Fragebogen vorgelegt. Dort wurden die Fragen getestet und die Befragung erstmals durchgeführt. Das Feedback wurde in die Konzeption des Fragebogens aufgenommen. Der Fokus des Fragebogens liegt auf der Anbieterseite, um zu untersuchen, wie das Customer-Success-Mindset in verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens verankert ist.

Kernthesen

- 1 Der Erfolg der Kundschaft hängt von verschiedenen Aspekten ab, die das gesamte Anbieterunternehmen betreffen.
- 2 Customer-Success-Management (CSM) sollte eine unternehmensweite Initiative sein, die über das CSM-Team hinausgeht.
- 3 Ein ganzheitlicher Ansatz gewährleistet die Zusammenarbeit aller Abteilungen, um Kundinnen und Kunden langfristig erfolgreich zu machen.
- 4 Der KOMET-Mitarbeiterfragebogen ermöglicht umfassende CSM-Qualitätsbeurteilung und fördert kontinuierliche Optimierung des holistischen CSM-Ansatzes im Unternehmen.
- 5 Die Schnittstelle zwischen Customer Success und Innovationsmanagement ist entscheidend für langfristigen Kundenerfolg.

Ergebnisse

In diesem Kapitel stellen wir die Ergebnisse unserer Studie vor. Zunächst gehen wir auf die Konstrukte ein, die aus der Anbieterperspektive bei der Bewertung der Qualität von CSM berücksichtigt werden. Wir kategorisieren die identifizierten Konstrukte nach den Dimensionen *Qualität der CSM-Ressourcen des Anbieters und Qualität des CSM-Ressourcenintegrationsprozesses*. Anschliessend stellen wir eine *bereichsübergreifende Mitarbeiterumfrage* vor, die auf den Erkenntnissen der Studie basiert und als Instrument dienen kann, einen *ganzheitlichen CSM-Ansatz* im Unternehmen zu etablieren. Abschliessend zeigen wir auf, dass ein ganzheitlicher CSM-Ansatz besonders entscheidend ist, um die *Innovationskraft* des Anbieters zu stärken. Diese wird aus der Anbieterperspektive als ein bedeutender Treiber des Kundenerfolgs betrachtet.

Qualität der CSM-Ressourcen des Anbieters

Bei der Bewertung der CSM-Implementierung betrachten die Anbieter zunächst die

Qualität der eigenen Ressourcen. Dabei zeigen unsere Daten, dass die Ressourcen sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene der Mitarbeitenden beurteilt werden. Die identifizierten Qualitätskonstrukte beziehen sich auf die Kundenorientierung, die organisatorischen Kompetenzen und die Mitarbeiterkompetenzen, die im Zusammenhang mit der CSM-Implementierung stehen.

Kundenorientierung bezieht sich auf die Einstellung und das Handeln der Mitarbeitenden, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der Kundschaft zu verstehen, diese zu priorisieren und aktiv darauf einzugehen (Macdonald et al., 2016). Unsere Daten zeigen, dass Kundenorientierung für Mitarbeitende aus allen Bereichen – CSM, Sales, Marketing, Produktmanagement – eine entscheidende Komponente für eine erfolgreiche CSM-Implementierung ist. Dabei geht es darum, dass die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass lediglich die Bedürfnisse bestehender Kundschaft zu beachten sind. Vielmehr sollten auch die Bedürfnisse potenzieller Kundinnen und Kunden berücksichtigt wer-

den, um so ein sinnvolles Gleichgewicht aus Kundenbindung und Neukundengewinnung zu schaffen. Letztendlich sichern die Ausrichtung am Markt und eine entsprechende kontinuierliche Weiterentwicklung der angebotenen Lösungen den langfristigen Kundenerfolg. Auch aus Kundenperspektive wurde in einer Studie von Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) das kontinuierliche Hinterfragen der eigenen Leistung und die daraus resultierende Optimierung im Sinne der Kundschaft als ein Merkmal von kundenorientiertem CSM der Anbieter herausgestellt.

Die *organisatorischen Fähigkeiten* eines Anbieters beziehen sich darauf, wie gut Prozesse und Wissen verwaltet und materielle Ressourcen effektiv eingesetzt werden, um einen Mehrwert für die Kundschaft zu schaffen (Macdonald et al., 2016). Laut den Interviewten in unserer Studie geht es bei den organisatorischen Fähigkeiten einerseits darum, dass die externen Prozesse, in die die Kundin oder der Kunde involviert ist, optimiert werden, indem Fehler und Ineffizienzen behoben werden. Dies spiegelt z.B. auch den Wunsch der Kundschaft nach einem klar strukturierten CSM-Prozess der An-

bieter wider (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Andererseits zeigen die Daten aus unserer Studie, dass es bei den organisatorischen Fähigkeiten auch darum gehen sollte, interne Prozesse zu optimieren, um beispielsweise Einsparpotenziale zu realisieren, die letztendlich in Form von niedrigeren Preisen an den Kundenkreis weitergegeben werden können. Aus Kundenperspektive ist zu ergänzen, dass Schnelligkeit und Flexibilität der Anbieter in Bezug auf die Erfüllung von sich ändernden Kundenanforderungen als besonders positiv anerkannt werden (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Hierzu ist insbesondere ein störungsfreier Informationsfluss zwischen den verschiedenen Abteilungen – wie CSM, Sales und Produktmanagement – innerhalb des Anbieterunternehmens notwendig.

Die *Mitarbeiterkompetenzen* umfassen die Verfügbarkeit, Fähigkeiten und Professionalität der Mitarbeitenden, die dazu beitragen, einen Mehrwert für die Kundschaft zu schaffen (Macdonald et al., 2016). Unsere Daten zeigen, dass aus der Anbieterperspektive diesbezüglich die eigene Beratungskompetenz und Servicementalität als entscheidend für die Qualität des CSM erachtet werden. Dabei zeichnet sich insbesondere die gute Beratung durch ein tiefes Verständnis des Anwendungsfalls der Kundschaft aus und die Entwicklung individueller Lösungsansätze für Kundinnen und Kunden. Dies spiegelt die Erkenntnisse aus der Studie von Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021), in der Kundinnen und Kunden angaben, dass Anbieter im Rahmen ihrer CSM-Bemühungen die Fähigkeit haben sollten, Informationen (z.B. in Bezug auf den Anwendungsfall der Kundschaft) eigenständig zu verknüpfen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Dabei wurde hervorgehoben, dass der Anbieter Experte auf dem Gebiet der Lösung sei, sich daher eigene Gedanken machen sollte und nicht blind die Anweisungen des Kundenkreises befolgen sollte.

Qualität des CSM-Ressourcenintegrationsprozesses

Neben der Qualität ihrer eigenen Ressourcen berücksichtigen Anbieter die Qualität des Ressourcenintegrationsprozesses, wenn sie die CSM-Implementierung bewerten. Der Ressourcenintegrationsprozess bezieht sich dabei auf die Interaktion zwischen Anbieter und Kundschaft hinsichtlich der Effektivität der Koordination und der Effektivität des Asset-Managements.

Die *Effektivität der Koordination* wird definiert als das Ausmass, in dem die Interaktion zwischen Anbieter und Kundschaft darauf abzielt, den Mehrwert für Kundinnen und Kunden durch effektive Ressourcennutzung zu steigern (Macdonald et al., 2016). Entsprechend den Erkenntnissen zur Bewertung der CSM-Qualität aus Kundenperspektive (Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp, 2021), nannten viele unserer Interviewten partnerschaftliche Zusammenarbeit als entscheidend für die Effektivität der

Koordination im Kontext des CSM. Unsere Daten zeigen, dass Anbieter im Allgemeinen darauf abzielen, mit ihrer Kundschaft eine Partnerschaft einzugehen, um eine langfristige Geschäftsbeziehung zu etablieren, bei der für beide Seiten gleichermaßen Mehrwert entsteht. Eine Partnerschaft zeichnet sich u.a. durch gute Kommunikation und ein tiefes Verständnis der gegenseitigen Bedürfnisse aus. Die Ergebnisse von Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) ergänzen, dass aus der Sicht der Kundschaft die verschwimmenden Grenzen zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen aufgrund der engen Zusammenarbeit sowie das damit verbundene Risiko entscheidend dafür sind, eine vertrauensvolle Partnerschaft anzustreben.

Das *Transformative Asset-Management* zielt darauf ab, positive Veränderungen, Weiterentwicklungen oder Transformationen in Bezug auf die Aufrechterhaltung und Nutzung einer Lösung zum Mehrwert der Kundschaft zu bewirken (in Anlehnung an Macdonald et al., 2016). Das Trans-

Handlungsempfehlungen

- 1 Erhöhen Sie die Kundenorientierung, indem Sie regelmässig Feedback zur Verbesserung Ihrer Produkte & Services einholen und die identifizierten Massnahmen gezielt angehen.
- 2 Mithilfe einer agilen Unternehmensstruktur & innovativen Technologien steigern Sie die Effizienz und Effektivität Ihrer organisatorischen Abläufe.
- 3 Stellen Sie die Weichen für eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung & Weiterbildung, um Ihre Teams mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten auszustatten, mit den Herausforderungen stetig komplexer werdender Kunden-Szenarien mitzuwachsen.
- 4 Implementieren Sie klare Kommunikationskanäle und Prozesse, um eine nahtlose Koordination zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen zu gewährleisten, die Projekteffizienz zu verbessern und Silos zu vermeiden.
- 5 Nutzen Sie Asset-Management-Systeme, um einen klaren Überblick über alle Unternehmensressourcen zu erhalten, deren Nutzung zu optimieren und die Betriebskosten zu senken.

Abb. 1: KOMET-Mitarbeiterbefragung



Mitarbeiterbefragung zur Bewertung der Qualität des Customer-Success-Managements

Kundenorientierung	K	<ol style="list-style-type: none"> 1. Können Sie die Ziele benennen, die Ihre Kundinnen und Kunden mit der von Ihnen angebotenen Lösung erreichen möchten? [Ja/Nein] 2. Benennen Sie das Ziel/die Ziele, die Ihre Kundinnen und Kunden durch Nutzung Ihrer Lösung erreichen möchten? [offene Frage]
Organisatorische Fähigkeiten	O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag spezifische Teilprozesse etabliert (z.B. Informationsaustausch mit anderen Abteilungen), die darauf abzielen, die Ziele der Kundinnen und Kunden zu erreichen? [Ja/Nein] 2. Inwiefern sehen Sie, bezogen auf diese Teilprozesse, Optimierungspotenzial, das zum Kundenerfolg beitragen könnte? [offene Frage]
Mitarbeiterkompetenzen	M	<ol style="list-style-type: none"> 1. Würden Sie sagen, dass Sie direkt oder indirekt zum bestmöglichen Einsatz der Lösung bei der Kundschaft beitragen? [Ja/Nein] 2. Wie können Sie in Ihrer Position dazu beitragen, dass die Kundschaft bestmöglich die Lösung einsetzt? [offene Frage]
Effektivität der Koordination	E	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besteht ein effektiver Feedback-Loop mit Kundinnen und Kunden bzw. intern in Bezug auf Kundenwissen? [Ja/Nein] 2. Inwiefern sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich dieses Austausches? [offene Frage]
Transformatives Asset-Management	T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit Einfluss auf den dauerhaften Mehrwert (Value) Ihrer Lösung für die Kundschaft hat (im Sinne von fortlaufender Optimierung)? [Ja/Nein] 2. Inwiefern können Sie dazu beitragen, dass Ihre Lösung der Kundschaft fortlaufenden Mehrwert (Value) verspricht? [offene Frage]

Quelle: Eigene Darstellung.



Weitere ergänzende Tabelle zum Artikel finden Sie unter: <https://unisg.link/MRSG-Elgeti-et-al>

Abb. 2: Auswertung KOMET-Mitarbeiterumfrage

■ Prozentualer Anteil der Ja-Antworten

1. Kundenorientierung

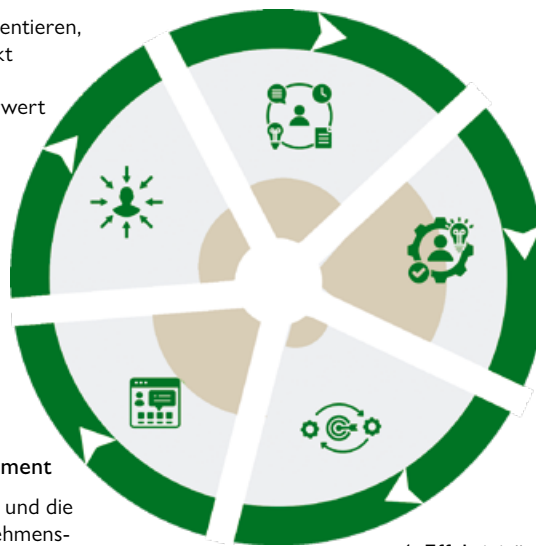
Unternehmen sollten Strategien implementieren, welche die Kundschaft in den Mittelpunkt stellen und ihre Services und Produkte stringent auf die Generierung von Mehrwert für diese ausrichten. Feedback-Systeme («Voice of the Customer») unterstützen dies, indem Erfahrungswerte in die Produkt- und Service-Optimierung einfließen.

5. Transformatives Asset-Management

Ein klarer Fokus auf das Verständnis und die Optimierung der genutzten Unternehmensressourcen ist nötig, um den ROI zu maximieren und eventuelle Kostenfaktoren zu erkennen und zu neutralisieren.

2. Organisatorische Fähigkeiten

Eine auf die Bedürfnisse der Kundschaft (und Komplexität der Use-Cases berücksichtigende) ausgerichtete Struktur und unterstützende Prozesse, die Flexibilität und agile Anpassung an Marktveränderungen ermöglichen, sollten etabliert werden. Investitionen in Technologien, welche die Effizienz und Kollaboration steigern (wie Workflow und KI-unterstützte Systeme), sollten getätigt werden.



3. Mitarbeiterkompetenzen

Fortwährende Schulung der Mitarbeitenden, ausgerichtet auf das Verständnis der Kunden-Use-Cases und Herausforderungen, aber auch auf die stetig verändernden Anforderungen des Marktes sind nötig. Interner Informationsaustausch und zentrale Sammlung von Kunden-Erfolgsgeschichten sind essenziell, um das Management von zukünftigen Kundinnen und Kunden stetig zu verbessern.

4. Effektivität der Koordination

Abteilungen, die mit Kundinnen und Kunden arbeiten, benötigen Zugriff auf alle relevanten Informationen bezüglich der bisherigen Interaktionen der Kundschaft mit dem Unternehmen. Fragmentierte Systeme und Informationen hindern Teams daran, effizient zu arbeiten und erschweren eine störungsfreie Kundenerfahrung.

Quelle: Eigene Darstellung.

formative Asset-Management wurde in dieser Studie von keinem der Interviewten erwähnt. Da das Asset-Management jedoch aus Kundenperspektive relevant für die Bewertung der CSM-Qualität von Anbietern ist (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021), soll es auch hier einbezogen werden. Im Kontext von CSM geht es dabei insbesondere um Produktverfügbarkeitsgarantien, die von Anbietern vertraglich zugesichert werden. Diese schliessen die Wartungs- und Reparaturmassnahmen des Anbieters (z.B. Software-Anbieter, Maschinenhersteller) im Falle von Prob-

lemen ein (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021).

Praxisimplikationen

Mitarbeiterbefragung zur Bewertung der Qualität des Customer-Success-Managements

Basierend auf den fünf identifizierten Qualitätsdimensionen, wurde ein Fragebogen konzipiert, der dazu dient, den

gegenwärtigen Status der CSM-Qualität in Anbieterunternehmen zu evaluieren, um daraus Optimierungsmassnahmen abzuleiten (siehe Abbildung 1). Die Bezeichnung der sogenannten «KOMET»-Mitarbeiterbefragung leitet sich von den Anfangsbuchstaben der Qualitätsdimensionen ab. Der Fragebogen ist konzipiert für die Durchführung bereichsübergreifender Mitarbeiterumfragen in Unternehmen, die CSM etabliert haben bzw. etablieren möchten. Die Umfrage ist darauf ausgerichtet, in regelmässigen Intervallen, mindestens

einmal jährlich, wiederholt zu werden. Die erfassten Ergebnisse sollten einer eingehenden Gegenüberstellung unterzogen werden, um zeitliche Veränderungen und Entwicklungen abzuleiten. Das übergeordnete Bestreben besteht darin, eine fortlaufende Optimierung der CSM-Qualität zu erkennen. Das Erhebungsverfahren verfolgt das spezifische Ziel, einen holistischen CSM-Ansatz im betreffenden Unternehmen zu etablieren. Durch diese methodische Vorgehensweise wird nicht nur eine Momentaufnahme der CSM-Qualität erzielt, sondern gleichzeitig eine Grundlage geschaffen, um kontinuierliche Verbesserungen zu initiieren und zu überwachen.

Allgemein stehen Unternehmen in Bezug auf Kundenorientierung, organisatorische Fähigkeiten und Effektivität der Koordination typischerweise vor den grössten Herausforderungen. Diese erstrecken sich von der Klärung der Frage «Wer ist der Kunde?» bis hin zur strategischen Ausrichtung für ein effizientes Kundenmanagement.

Durch Kundenwissen Ideen für Innovationen gewinnen

Diese Studie identifiziert nicht nur die Dimensionen, die bei der Beurteilung der CSM-Qualität aus Anbieterperspektive relevant sind und unterstreicht die entscheidende Rolle eines ganzheitlichen CSM-Ansatzes, um Kundinnen und Kunden zu erfolgreichen, langfristigen Nutzerinnen und Nutzern zu machen. Diese Studie zeigt auch, dass es insbesondere die Innovationskraft eines Anbieters ist, die durch einen holistischen CSM-Ansatz gestärkt wird. Innovativität wird wiederum als ein entscheidender Treiber für langfristigen Kundenerfolg erachtet. Ein Beispiel hierfür ist die Aussage eines Direktors im Produktmanagement bei einem Unternehmen in der Automobil- und Maschinenbaubranche. Er betont, dass kontinuierliche Innovationen erforderlich sind, um Kundinnen

und Kunden langfristig erfolgreich zu machen. Unsere Daten verdeutlichen dabei, dass Innovativität nicht in Bezug auf die Qualität von CSM entscheidend ist, sondern vielmehr als ein Ergebnis betrachtet werden sollte. Durch die Verknüpfung von CSM und Innovationsmanagement kann die Kundschaft aktiv in den Innovationsprozess miteinbezogen werden. Es bedarf gezielter Massnahmen, damit die effektive Zusammenarbeit mit dem Kunden zu Innovationsaktivitäten führen kann. Durch die vorgestellte KOMET-Mitarbeiterbefragung zur Beurteilung der CSM-Qualität kann sichergestellt werden, dass Kundenwissen gewonnen, verstanden und bereichsübergreifend genutzt wird. Durch diese kundeninduzierten Innovationsideen können sowohl radikale Innovationen (völlig neuartige Lösungen) als auch inkrementelle Veränderungen (typischerweise Anpassung existierender Lösungen, die einen höheren Mehrwert für Kundinnen und Kunden bieten) entstehen.

CSM als holistischen Ansatz zu verstehen und als unternehmensweite Initiative umzusetzen, fördert die Zusammenarbeit aller Abteilungen im Anbieterunternehmen mit dem Ziel, Kundinnen und Kunden zu erfolgreichen, langfristigen Nutzerinnen und Nutzern zu machen. Die auf Basis der Erkenntnisse dieser Studie entwickelte KOMET-Mitarbeiterbefragung ermöglicht eine umfassende Qualitätsbeurteilung und kontinuierliche Optimierung dieses ganzheitlichen CSM-Ansatzes. Es wird zudem deutlich, dass CSM als unternehmensweite Initiative, insbesondere in Verbindung mit Innovationsmanagement, einen entscheidenden Beitrag zum nachhaltigen Kundenerfolg leistet. Die enge Zusammenarbeit mit der Kundschaft sowie die interne Kooperation im Anbieterunternehmen spielen dabei eine wesentliche Rolle und tragen massgeblich zur Förderung und Entwicklung von Innovationen bei. ■

Literatur

- Brown, C. A. & Deto, C. J. (1988). A comparison of the personal constructs of management in new and experienced managers. In P. Banyard & A. Grayson (Hrsg.), *Introducing psychological research: Sixty studies that shape psychology* (S. 426–432). Macmillan.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Gehring, A. (2020). Managing customer success in business markets: Conceptual foundation and practical application. *Journal of Service Management Research*, 4, 121–132. <http://dx.doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>
- Goffin, K., & Koners, U. (2011). Tacit knowledge, lessons learned and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 300–318. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00798.x>
- Goffin, K., Lemke, F. & Szejcowski, M. (2006). An exploratory study of «close» supplier–manufacturer relationships. *Journal of Operations Management*, 24(2), 189–209. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.003>
- Kelly, G. A. (1963). *A theory of personality: The psychology of personal constructs*. Norton.
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K. & Elgeti, L. (2023). *Customer success management: Helping business customers achieve their goals* (1. Aufl.). Springer.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0109>

- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative data. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Prohl-Schwenke, K., & Kleinaltenkamp, M. (2020). Managing value in use in business markets. *Industrial Marketing Management*, 91(4), 563–580. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.017>
- Prohl-Schwenke, K. & Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, 96(4), 197–212. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.004>
- Schmäh, M., Enke, B., Baer, F., Hohmann, M. & Zörner, P. (2023). Customer-Success- Management im deutschsprachigen Mittelstand. *marke41*, 16(2), 68–75. <https://www.marke41.de/sites/default/files/media/m41-2023-01.pdf>
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out of selling: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W. & Zaltman, G. (2020). A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32–51. <https://doi.org/10.1177/0022242919888477>