



# Die Kunden überall im Mittelpunkt

Wie das Konzept Customer Centricity  
zu anhaltendem Erfolg führt

# Inhalt

**SEITE 3**

Management Summary

**SEITE 4**

Customer Centricity - Das Konzept

**SEITE 8**

Customer Centricity - Die Fallstricke

**SEITE 12**

Customer Centricity - Der Start

**SEITE 16**

Customer Centricity - Die Beteiligten

**SEITE 18**

Customer Centricity - Die Zukunft

**SEITE 22**

Umfragedetails

**SEITE 23**

Ansprechpartner

# Management Summary

## CUSTOMER CENTRICITY - EINE ZUSAMMENFASSUNG FÜR DAS MANAGEMENT

Eine klarere Vision im Sinne des Kunden und der Kundin, steigende Kundenzufriedenheit und höhere Gewinne: Wirkliche Kundenzentrierung auf allen Ebenen kann ein Unternehmen verändern. Wer es schafft, Customer Centricity (CC) als Leitkonzept zu verankern, ermöglicht damit langanhaltenden Erfolg. Dieses Whitepaper zeigt auf, was hinter dem Begriff steckt, wie Kundenzentrierung umfassend integriert und vor allem dauerhaft gelebt werden kann - und wie IT-Systeme den Start ermöglichen.

Nach früheren internationalen Arbeiten hat EY zusammen mit dem Markforschungsinstitut Ipsos in einer großen Umfrage untersucht, wie verbreitet Customer Centricity bei deutschen Unternehmen wirklich ist und welche Probleme es bei der Implementierung gibt. Die Rückmeldungen von mehr als 150 teilnehmenden Unternehmen zeigen, dass Kundenzentrierung immer noch zu fragmentiert gelebt und zu wenig digital und ganzheitlich gedacht wird.

Als sehr wichtig stellte sich dabei heraus,

- ▶ Systeme zu etablieren, die Wünsche und Bedürfnisse der Kund:innen strukturiert erfassen.
- ▶ Mitarbeitenden aller Unternehmensbereiche diese Systeme zur Verfügung zu stellen.
- ▶ Kennzahlen- und Anreizsysteme in allen Unternehmensbereichen darauf auszurichten, wie stark Kunden im Zentrum der Arbeit stehen.

Die Umfrageergebnisse zeigen, was erfolgreiche Unternehmen besser machen. Zum Beispiel setzen sie Kundenzentrierung nicht nur in Vertrieb und Beschwerdemanagement als Leitbild ein, sondern nutzen kundenfokussierte Ansätze wie Design Thinking, agile Entwicklungsmethoden, Lean Startup oder Lead User viel häufiger in allen Bereichen ihres Unternehmens.

---

Dieses Whitepaper beschreibt deshalb die Vielschichtigkeit von Customer Centricity:

- ▶ **Was bedeutet es?**
  - ▶ **Welche Probleme gibt es bei der Einführung?**
  - ▶ **Wie lässt sich Kundenzentrierung in allen Bereichen des Unternehmens verankern?**
  - ▶ **Und welche ergänzenden Konzepte und Systeme helfen dabei?**
- 



# Das Konzept

Nur Unternehmen, die Kundenzentrierung ernst meinen, haben anhaltenden Erfolg: Customer Centricity wird immer wichtiger für den nachhaltigen Geschäftsbetrieb. Was kann das Konzept, wieso eignet es sich zur Steuerung aller Unternehmensbereiche und wieso ist genau jetzt die richtige Zeit für ein Unternehmen, sich komplett darauf auszurichten?

Eigentlich ist es ein Paradox: Keine Gründerin und kein Manager würden zugeben, bei ihren Entscheidungen die Kund:innen außer Acht zu lassen. Customer Centricity, oder Kundenzentrierung, scheint das logische Konzept, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Wer genauer hinschaut, bemerkt aber schnell, dass es so einfach nicht ist. Nicht alle Unternehmensbereiche denken darüber nach, was sie zu einer klaren Orientierung an den Erwartungen der Kund:innen beitragen könnten. Digitale Tools könnten besser eingesetzt werden - und viele Mitarbeitende haben noch nicht erlebt, dass innovative Methoden aus der Start-up-Welt überraschend schnelle Erfolge bringen können.

Was also machen erfolgreich kundenzentrierte Organisation anders? Und was heißt es überhaupt genau, kundenzentriert zu arbeiten?

## Customer Centricity - eine Definition

Vereinfacht gesagt bedeutet Kundenzentrierung im Unternehmen schlicht, die Wünsche und Bedürfnisse der Kund:innen zu kennen und sie zu berücksichtigen. Bei jeder unternehmerischen Entscheidung wird in erster Linie abgewogen, welche Folgen sie für das Verhältnis zur Kundschaft und für das Erlebnis (Customer Experience) der Kund:innen hat.

Zu Customer Centricity zählen verschiedene Ansätze von kundenorientierten Konzepten aus Marketing, Vertrieb oder Service, die wiederum auch Unternehmensstrategie, Produktentwicklung und viele weitere Bereiche beeinflussen.

Die Kund:innen in den Mittelpunkt zu stellen klingt logisch, aber erfordert intern oftmals zunächst eine neue Denkweise sowie neue Prozesse und Systeme. Um sie wirklich zu verstehen und um das eigene unternehmerische Verhalten an ihnen auszurichten, werden vor allem zwei Elemente benötigt: Erstens Systeme zur detaillierten Erfassung von Bedürfnissen, Wünschen und Feedback der Kunden sowie zweitens eine Belegschaft, die in allen Bereichen sowohl an die Kund:innen als auch den langfristigen Erfolg denkt.

Interaktionen mit den Kund:innen werden dadurch nicht mehr als einmalige Transaktionen betrachtet, sondern als Aufbau von langfristigen Beziehungen, geprägt von den Wertvorstellungen der Kund:innen.

## Beispiele für mehr Erfolg durch Kundenzentrierung

Eine Umfrage der Harvard Business Review unterstreicht beispielsweise die Vorteile eines kundenzentrierten Vorgehens bei Innovationen. Unter 585 befragten Führungskräften stellte sich dabei heraus, dass in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen (in der Studie als „Leaders“ bezeichnet) zu 66 Prozent der Aspekt „Erfüllung von Nutzer-/Kundenerwartungen“ als wichtigster Treiber für Innovation genannt wurde. Diese Kundenzentrierung war für Innovation also deutlich wichtiger als zum Beispiel „disruptive Technologien“, die lediglich von 36 Prozent aus der Gruppe der „Leaders“ als wichtigster Treiber genannt wurden.

## Aspekte der Kundenzentrierung

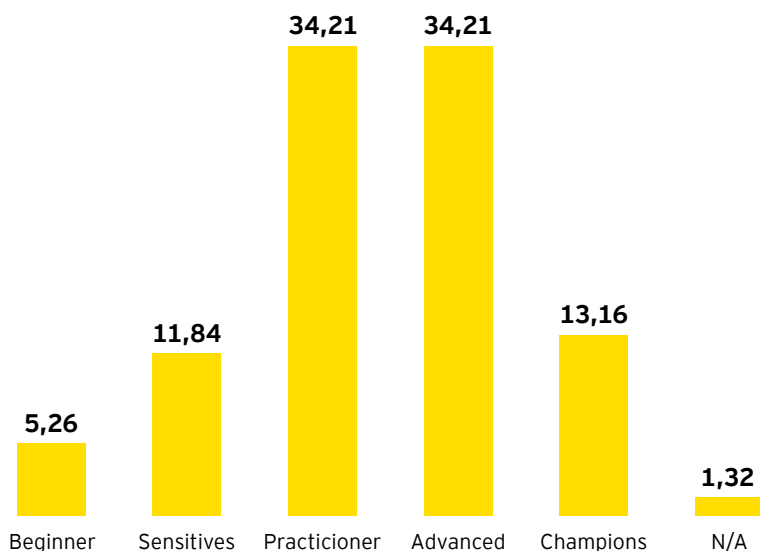
EY hat zusammen mit dem Marktforschungsunternehmen Ipsos ebenfalls eine eigene Umfrage unter 152 Unternehmen durchgeführt, um noch genauer zu verstehen, woran sich bei deutschsprachigen Unternehmen eine umfassende Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen zeigt. Die Umfrage sollte ergründen, ob sich die Befragten als kundenzentriert wahrnehmen, welche Instrumente sie konkret einsetzen und welche Folgen das für den langfristigen Unternehmenserfolg hat.

Die Ergebnisse zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen dem Wachstum eines Unternehmens und einer gesteigerten Zufriedenheit seiner Kund:innen.

Die Korrelation ist statistisch signifikant und bedeutet: Eine höhere Kundenzufriedenheit geht Hand in Hand mit unternehmerischem Erfolg.

Doch die Unternehmen sind bei dem Thema unterschiedlich weit fortgeschritten. Nur rund 13 Prozent der Antwortenden schätzten sich als „Vorreiter“ ein, weitere 34 Prozent als „Fortgeschrittene“, während etwa 34 Prozent eine Selbstbeschreibung als „Praktizierende“ wählten. 12 Prozent bezeichneten sich lediglich als „Sensibilisierte“ und 5 Prozent als „Anfänger“.

**ABBILDUNG 1**  
Reifegrad Selbsteinschätzung

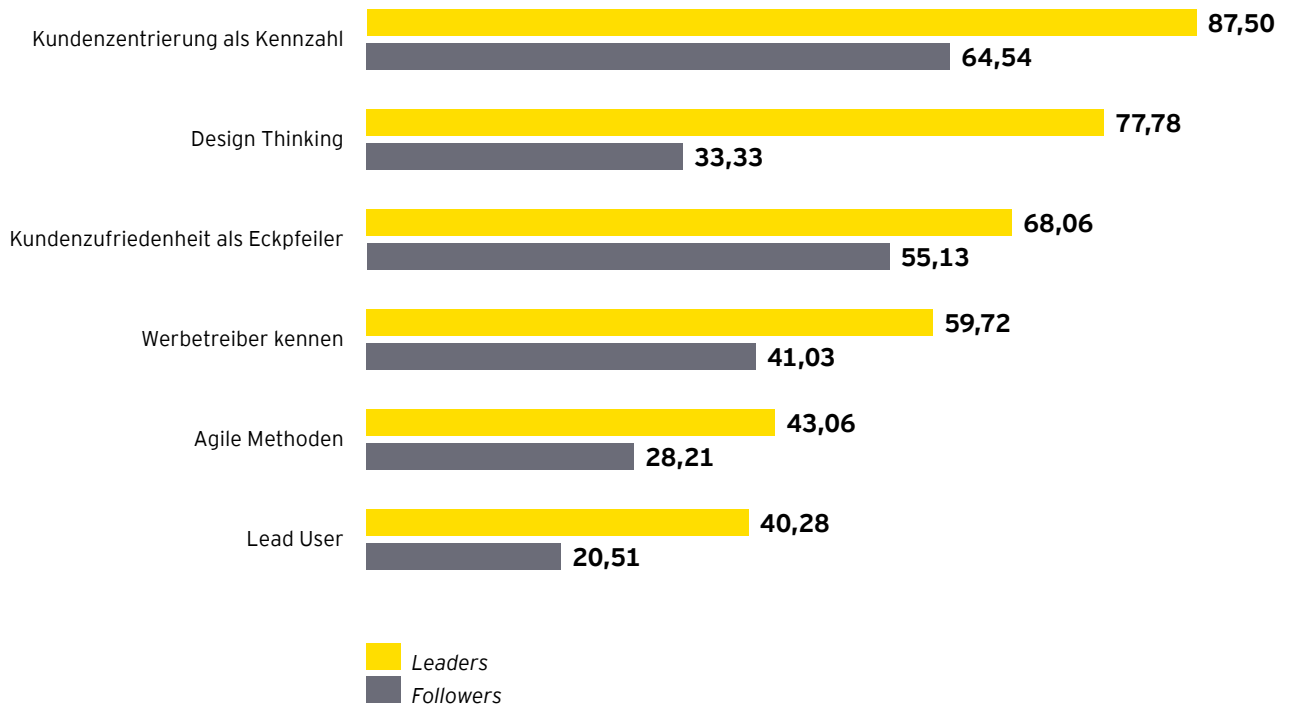


Angaben in Prozent





**ABBILDUNG 2**  
**Facetten der Kundenzentrierung**



Angaben in Prozent

Diese Verteilung ermöglicht eine Differenzierung zwischen „Leaders“ mit großem CC-Bewusstsein und „Followers“ mit eher geringerer Ausprägung. Leader und Follower sind in dieser Darstellung die jeweiligen Extreme in der Verteilung. Die Leader berichten nicht nur deutlich häufiger, dass bei ihnen Kundenzentrierung als strategische Kennzahl verankert ist, sondern auch, dass sie bereits konkrete Methoden der Customer Centricity anwenden. Dazu zählen beispielsweise Design Thinking, agile Methoden oder die Berücksichtigung von Lead Usern bei der Produkt- und Serviceentwicklung.

Eine weitere bedeutende Erkenntnis: Unternehmen, die mehrere Instrumente der Kundenorientierung einsetzen, berichten von einer deutlich größeren Kundenzufriedenheit und -bindung, höheren Weiterempfehlungsraten und - daraus resultierend - mehr Gelegenheiten für Umsatzwachstum. Für die Praxis empfiehlt sich daher eindeutig ein Experimentieren mit mehreren Methoden. Hauptsache, man versucht schrittweise die Kunden und ihre Bedürfnisse immer besser einzubeziehen.

### Trotzdem fehlt es an ganzheitlicher Kundenzentrierung über alle Ebenen

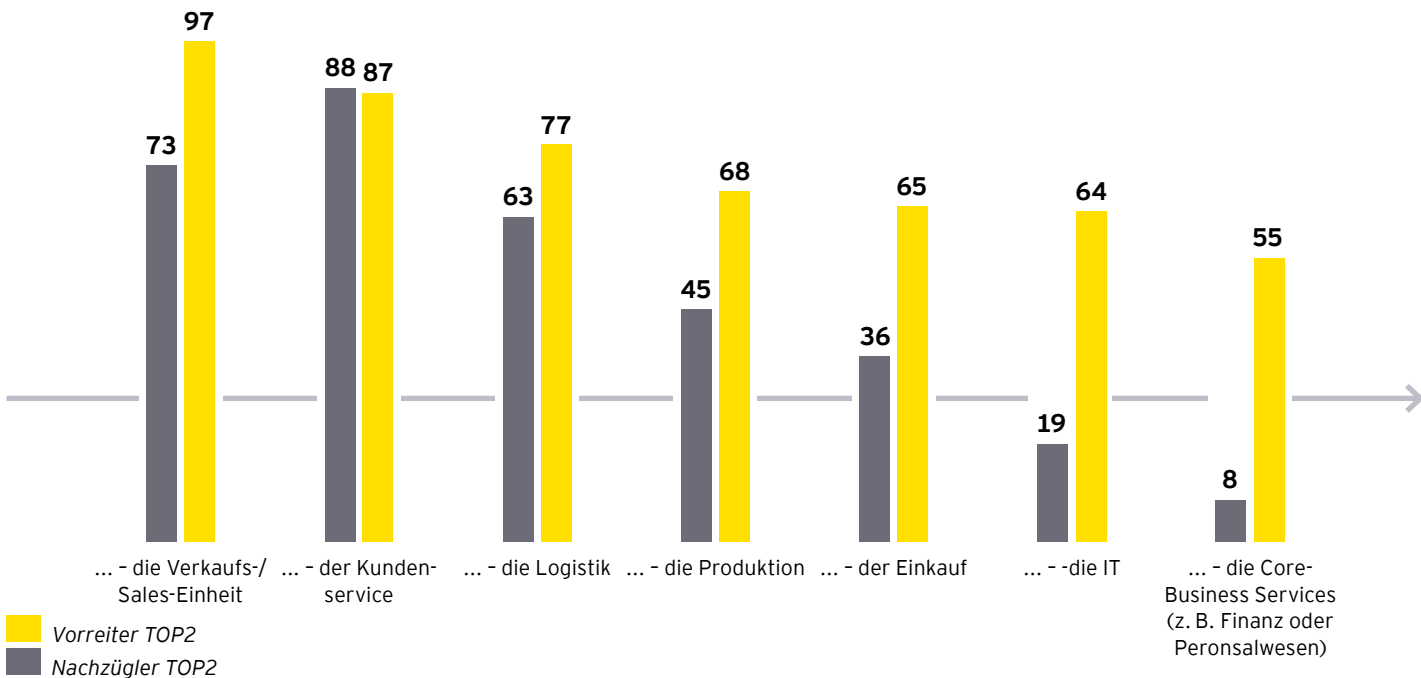
Das Wissen um solche Zusammenhänge ist zwar grundsätzlich bekannt und verbreitet, trotzdem sehen viele Befragte die eigene Umsetzung immer noch als sehr kritisch: Nur jedes achte Unternehmen sieht sich selbst als Vorreiter bei der Kundenzentrierung. Noch deutlicher zeigt sich das beim Blick auf einzelne Unternehmensbereiche.

88 %

der Leader nutzen eine Kennzahl für die Kundenzentrierung. Im Vergleich: Nur 65 % der Follower

### ABBILDUNG 3

Top2: In unserem Unternehmen leistet der folgende Bereich einen entscheidenden Beitrag zur Kundenzentrierung



Angaben in Prozent

Bei der Antwort auf die Frage, welche Unternehmensbereiche konkret zur Kundenzentrierung beitragen, fallen drei Aspekte auf:

- 1 Kundenservice wird durchgängig als wichtiger Bestandteil von Customer Centricity gesehen.
- 2 Erfolgreiche Vorreiter verankern Customer Centricity in mehr Unternehmensbereichen als die Nachzügler - bis hin zu Business Services wie dem Finanz- oder Personalwesen.
- 3 Selbst bei den Vorreitern gibt es in bis zu 50 Prozent der befragten Unternehmen noch Nachholbedarf in Bereichen wie Einkauf, IT oder Business Services.

Customer Centricity funktioniert aber dann am besten, wenn sie über sämtliche Wertschöpfungs- und Hierarchiestufen hinweg als Teil der Unternehmenskultur verankert ist.

Dazu wird eine passende Struktur zur Erfassung und Übersetzung von Kundenwünschen in unternehmerisches Handeln benötigt - und ein passendes Mindset: Weg von internem Handeln, das erst in einem zweiten Schritt auch nach außen auf den Markt übersetzt wird, und hin zu Outside-in-Perspektiven, mit denen die Umwelt ins Unternehmen hineingeholt wird und Kund:innen die Möglichkeit haben, über das interne Handeln (mit) zu bestimmen.

#### Key Takeaways

##### Wo verorten Sie Ihr Unternehmen?

- ▶ Customer Centricity ist der wichtigste Treiber für Innovationen
- ▶ erfolgreiche Unternehmen nutzen mehrere Facetten der Kundenzentrierung beziehungsweise einen Methodenmix
- ▶ erfolgreiche Unternehmen verankern Kundenzentriertheit in möglichst allen Unternehmensbereichen

# Die Fallstricke

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage von EY und Ipsos: Kundenzentrierung muss in allen Unternehmensbereichen mitgedacht werden. Kann damit aber auch übertrieben werden? Ein Interview mit EY Senior Manager Dr. Cristian Wieland.



*Customer Centricity überall im Unternehmen - das klingt als Ziel sofort schlüssig, ist aber in der Praxis jenseits von Bereichen mit direktem Kundenkontakt - wie etwa Vertrieb und Beschwerdemanagement - gar nicht so einfach. Wie schaut zum Beispiel ein Unternehmen mit starker CC-Orientierung auf Innovationen?*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | Customer Centricity lässt sich auch aus Innovationsperspektive deuten, wenn Neuerungen immer von Kund:innen ins Unternehmen getragen werden. Das kann direkt spürbar sein, weil sich das Leistungsangebot verändert, zum Beispiel durch neue Produkte. Das kann aber auch Innovation sein, die zu automatisierten Prozessen oder schnellerer Lieferfähigkeit führt. Das sind alles Neuerungen, die das Kundenerlebnis im Blick haben.

Wichtig ist aber eine Kundenorientierung aus einem Guss, die auch die Kapazitäten der Mitarbeitenden im Blick hat. Nehmen wir ein Beispiel aus dem Bereich Immobilienfonds, in der Verwaltung von Bauprojekten. Da gab es ein Unternehmen mit so hoher Kundenorientierung, dass fast jede Lösung eine separate Entwicklung ausgelöst hat - ein Flohzyklus mit vielen Wachstumschmerzen. Da gab es viele Innovationen und Lösungen im Verkauf, die beim Kunden erfolgreich waren, aber auf anderen Ebenen wie Organisation, Prozesse, IT und Datenhaltung, da hat es schon geknirscht. Und dann wuchs das

Fondsvolumen plötzlich stark. Mit der Vertriebs-Kundenbrille allein kann das Problem nicht erkannt werden - stattdessen müssen intern alle zusammensitzen, die wichtig für das Kundenerlebnis sind.

*Aber wie lässt es sich lösen, wenn Unternehmensbereiche zu wenig miteinander über ihre Kundenzentrierung sprechen?*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | Bleiben wir auch da beim Beispiel: Wir haben mit dem Teilbereich des Real Estate Fonds gearbeitet, der Managementleistungen für Immobilienfonds anbietet, also alle Tätigkeiten vom Kauf über die Verwaltung bis zum Verkauf verantwortet. Ein Fondsmanager, der in Millionen denkt, will sich damit nicht beschäftigen - deshalb gibt es diese Sub-Division. Hier entstanden viele Reibungsverluste: Einkauf ohne Service Level Agreements, ohne Sicherstellen von Qualitätsstandards und ohne den Blick auf Steueroptimierung für das Unternehmen oder die Frage, wie viel komplexer die Verwaltung durch noch mehr internationale Partner wird.



“

# Ich glaube nicht an 5-Jahres-Pläne, sondern eher an eine Konsistenz in der Fortschreibung von Geschichten.

Da sah das Unternehmen dann das Problem: Wenn wir vorne beim Kunden nicht konsequent fragen, was er von uns erwartet, dann ziehen sich Probleme, die durch zu viele Sonderlösungen entstehen, durch das gesamte Unternehmen. Dann trifft ein flexibler Vertrieb, der alles verspricht, am Ende auf ein Finanzcontrolling, das oft sehr strikt zwischen Schwarz und Weiß unterscheiden muss.

Das alles hatte zwar immer noch eine starke Fokussierung auf die Endkunden, aber es wurde intern zu komplex, was dann nicht mehr kurdenorientiert ist, weil man perspektivisch die Qualität nicht halten kann. Die Idee, vom Kunden kommend ganzheitlich über alle Ebenen zu denken, hatte sich noch nicht verankert. Für mich war interessant, dass sie von sich aus bemerkt haben, dass sie zu kurz denken, und einen Veränderungsprozess angestoßen haben.

*Moment, das klingt, als gäbe es auch ein Zuviel an Kundenzentrierung?*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | Eine Definition lautet: Customer Centricity bedeutet, dass Unternehmen sich ganzheitlich an den Bedürfnissen der Kund:innen ausrichten, während gleichzeitig wirtschaftliche Interessen beachtet werden. Da haben wir zwei Elemente, eins nach außen, hin zum Markt, und ein internes mit Blick auf mein unternehmerisches Fortbestehen.

Wer jeden Kunden und jede Kundin von vornherein als Sonderfall betrachtet, landet irgendwann bei Individualentwicklungen für jeden einzelnen. Unternehmen können sich aber nicht auf die ständige Innovation und Disruption beschränken, sondern müssen auch lernen, diese richtig zu verwalten und zu managen.

Das ist genau die nötige Balance: Wer nur auf Tech achtet, baut vielleicht etwas sehr Neues, aber wenig Sinnhaftes für den Markt. Wer andererseits zu stark auf die Kund:innen hört, bei dem fühlen sich zwar viele verstanden, aber der Sinn fürs Neue geht verloren - Henry Ford soll ja auch gesagt haben: „Wenn ich bei der Einführung des Autos darauf gehört hätte, was die Kunden wollen, dann hätten sie gesagt: ‚Schnellere Pferde.‘“

*Klingt, als brauche es für gelungene Kundenzentrierung vor allem ...*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | ... schnelles Lernen. Am beeindruckendsten sind doch Unternehmen, die zwar schon länger Rückenwind haben, aber bei ihrer ausbalancierten Orientierung an Kund:innen, Wettbewerb und Tech so viel richtig machen, dass ihre Probleme von außen nicht wahrgenommen werden. Da ist die Organisationsentwicklung so stark aufgestellt, dass sie das Unternehmen vorsorglich vorantreiben konnte, sodass alles weiter funktioniert. Andere erwecken den Eindruck, als würde vor lauter Restrukturierungen und Umstellungen alles schon in Brand stehen - Umstrukturierung heißt ja oft auch, dass große Programme zu spät kommen und das Unternehmen nicht schnell genug gelernt hat. Wenn ich aber schon in den Problemen stecke, dann verliere ich schnell die Kreativität von vielen Leuten. Dann kommt es darauf an, dass ich einige wenige halten kann, die eine Kerze in den Köpfen anderer anzünden können. ▶

Customer Centricity kann da dann auch heißen, schneller zu lernen – aber einer bestehenden Struktur neu beizubringen, wie sie Veränderung wahrnimmt, das ist eine extrem komplexe Aufgabe.

*Customer Centricity beginnt also mit einer Veränderung bei der Belegschaft und den Einstellungen der Mitarbeitenden. Was ist da die erste Aufgabe der Führungsebene?*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | Oft ist es schwierig, die erlangten Einsichten und beschlossenen Veränderungen durch die Lehmschicht zu bringen. Solch eine Entschlackung hat aber nicht nur bildlich mit Flow zu tun – wie oft schaffen Unternehmen denn wirklich großzügig Freiräume für neue Ideen? Ein Kleidungshersteller im Outdoor-Bereich lässt zum Beispiel die Mitarbeitenden pro Monat einen Tag darüber nachdenken, wofür das Unternehmen die hauseigenen Produkte noch einsetzen könnte. Dieses Eintauchen in neue Welten, das mögen viele Menschen.

Ich glaube nicht an 5-Jahres-Pläne, sondern eher an eine Konsistenz in der Fortschreibung von Geschichten. Apple wird irgendwann eine eigene Vision von Automobilen vorstellen, aber eine, die zum Unternehmen passt. Apple kauft auch kleine Unternehmen dazu, aber man merkt das extern nicht, weil die grundlegende Kultur immer gleichbleibt.

Auch eine solche Selbstsicherheit in Bezug auf die eigene Geschichte schafft Freiräume, weil sie als eine Formalisierung funktioniert und eine gewisse Entspannung ermöglicht. Erst wenn Formalien stehen, haben Unternehmen genug Freiräume.

*Das Gesprächs-Fazit über mehr Kundenzentrierung ist damit vor allem ein Aufruf zum Loslegen auf Basis verbindlicher Leitplanken?*

**DR. CRISTIAN WIELAND** | Es werden Strukturen benötigt, die Freiheiten schaffen und die Chance geben, angstfrei über Disruption nachzudenken. Danach muss das Neue auch ausprobiert werden, um die Flexibilität zu haben, sich anzupassen oder auch einmal schnell zu scheitern. Das macht kleine Start-ups so erfolgreich. Größere Unternehmen haben Schwierigkeiten, weil ihre formale Struktur schon zu lähmend wirkt.

Wer aber nicht mehr darüber nachdenkt, wie er das eigene System verändert, wird irgendwann Opfer seines Erfolgs, und dafür gibt es zahlreiche Belege. Nokia und Blackberry sind sicherlich sehr prominente Beispiele.

Wer aber das eigene Handeln nicht durch die Brille der Customer Centricity in Frage stellt und sich nicht weiterentwickelt, hat ein Problem. Ich finde: lieber gehen und scheitern als stehenbleiben und scheitern.

### Key Takeaways

#### Wie lernfähig ist Ihr Unternehmen?

- ▶ Kundenzentrierung funktioniert nur über intensive Kommunikation über Unternehmenssilos hinweg
- ▶ Kundenzentrierung bedeutet, dass Unternehmen schnell lernen und adaptieren können.
- ▶ Lernen und Adaptieren brauchen eine Kultur der Veränderung im Rahmen konsistenter Werte



# Der Start

Die Umfrage von EY und Ipsos zeigt, welche Elemente der Kundenzentrierung erfolgreiche Unternehmen einsetzen. Hier sind die Bausteine für mehr Customer Centricity.

Zwei Antworten in der Umfrage von EY und Ipsos wirken auf den ersten Blick wie ein Widerspruch: Die rund 150 Antwortenden sehen sich zwar selbst kritisch, sie halten sich aber trotzdem für besser als die Wettbewerber. Nur 17 Prozent der Befragten sehen sich als komplette Anfänger oder als lediglich Sensibilisierte. Mehr dazu im Kapitel „CC – Das Konzept“. Auf die Frage: „Wie gut schätzen sie sich im Vergleich zu den Wettbewerbern ein?“, sagten trotzdem 17 Prozent „sehr gut“ und 47 Prozent „gut“.

Diese kleine Überschätzung zeigt: Es gibt zwar vielerorts ein starkes Bewusstsein dafür, wie wichtig die Ausrichtung des Unternehmensgeschehens an Wünschen und Bedürfnissen des Publikums ist, aber es hapert an der Umsetzung.

## Elementare Tools sind weitverbreitet, fortgeschrittene Methoden fehlen häufig

Das gilt auch, obwohl einige grundlegende Methoden inzwischen in vielen Unternehmen eingesetzt werden: 79 Prozent der befragten Unternehmen erfassen zwar Kennzahlen zur Anzahl eingegangener und gelöster Beschwerden, 74 Prozent messen Kundenzufriedenheit, 64 Prozent schauen auf die Dauer, bis eine Beschwerde gelöst ist.

Fortgeschrittenere und aggregierte Methoden werden aber immer noch viel seltener genutzt: Nur 20 Prozent verwenden den Customer Effort Score (CES), 23 Prozent setzen auf den Net Promoter Score (NPS) und 38 Prozent

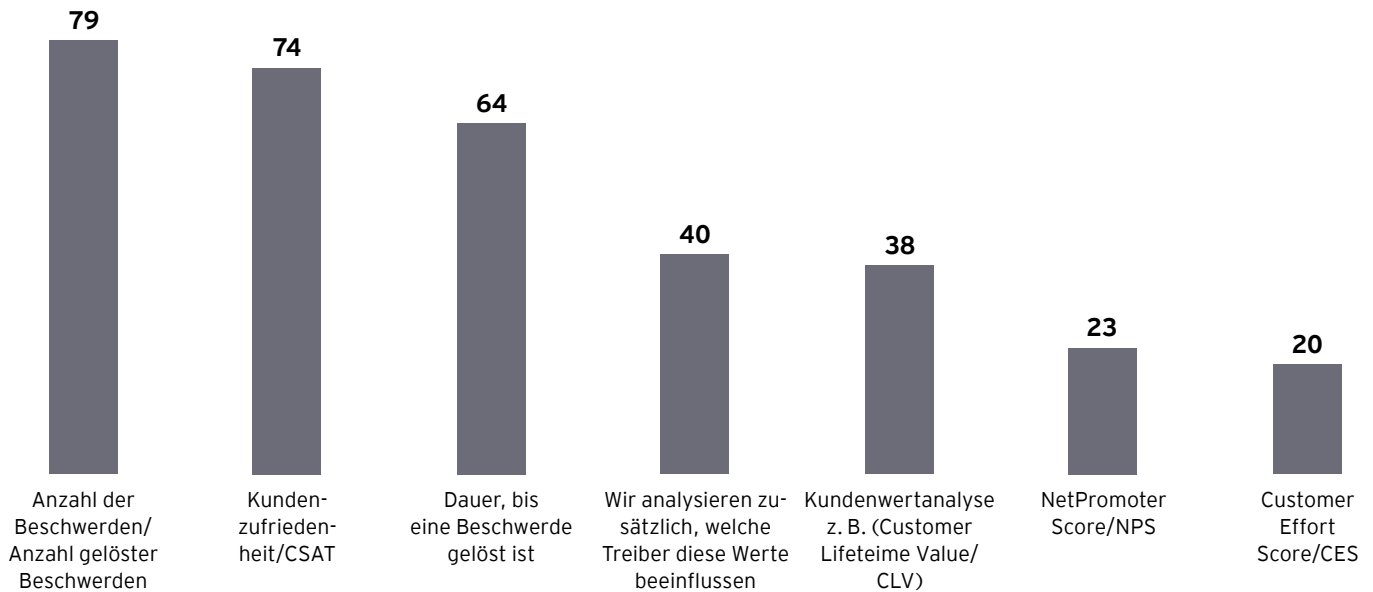
beschäftigen sich mit Fragen der Kundenwertanalyse, beispielsweise über den Customer Lifetime Value (CLV).

Lediglich 40 Prozent sagen, dass eine Treiberanalyse für die erhobenen Messwerte bei ihnen stattfindet. Das heißt 60 Prozent der Unternehmen wissen nicht, wie sie die Kundenzentrierung erhöhen können, weil eine Übersetzung der Ergebnisse in einzelne Unternehmensbereiche nicht möglich ist.

# 40 %

sagen, dass eine Treiberanalyse für die erhobenen Messwerte bei Ihnen stattfindet

**ABBILDUNG 4**  
**% Nutzung GESAMT**



Angaben in Prozent

### Professionalisierung braucht vor allem eins: Ausprobieren

Diese Antworten zeigen ungenutzte Potenziale, denn viele Untersuchungen haben gezeigt, wie der Einsatz mehrerer Methoden der Customer Centricity zu einer höheren Kundenzufriedenheit und steigenden Umsätzen und Gewinnen führt.

Wie aber lässt sich eine stärkere Ausrichtung auf das Konzept Kundenzentrierung anstoßen?

Dazu geben bisherige Beratungsaufträge einige Eindrücke: „Es beginnt mit einer klar formulierten Vision, die gerade nicht im Unternehmen intern entsteht, sondern die auf zunächst von außen eingeholtem Kunden-Feedback basiert“, erklärt Dr. Cristian Wieland. „Dann geht es

um einige grundlegende Fragen: Sind wir flexibel genug für diese gewünschte Zukunft? Und falls nicht: Wie kommen wir dorthin?“ Es gelte, Schritt für Schritt kleine Piloten zu etablieren, agil und siloübergreifend über Abteilungen hinweg. „Aus den Piloten werden Proofs of Concept, die mehr Leute an Bord holen und die schließlich neue Handlungswege etablieren, anstatt immer nur das Bestehende zu optimieren.“

Zum Einstieg empfehlen sich auch Assessments, wie beispielsweise zur „Kultur der stetigen Veränderung“, die beurteilen, wie geschult eine Organisation in agiler Arbeitsweise ist und wie klug sie mit Veränderungen umgeht.

Probieren geht über Studieren! Hierzu erläutert Malte Tobias Kähler (Co-Autor dieser Studie): „Wichtiger noch als die

eine konkrete Analyse-Methode ist der Kulturwandel, der die Kundschaft in den Mittelpunkt stellt! Das kann ganz einfach losgehen, indem zum Beispiel alle Mitarbeitenden eines Unternehmens mit den O-Tönen der Kundschaft konfrontiert werden. Einfach Interviews, Video-Clips mit echten Kunden oder das „Über die Schulter gucken“ bei tatsächlichen Touch Points oder Point-of-Sales kann hier wirklich Augen-öffnend wirken.

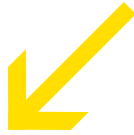
Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Führungskräfte zum Beispiel zu qualitativen Interviews, Fokusgruppen oder Usability-Tests von Apps einzuladen. So hören die Entscheider – die ja oftmals mit viel Herzblut an „ihrem“ Produkt, ihrem „Baby“ sozusagen hängen – was die Nutzer wirklich von der Idee halten. Und dann können sie entsprechend reagieren und wirklich etwas verbessern.“



## Mehr Kundenzentrierung bedeutet auch: Kulturwandel für alle

Diese Schritte zeigen bereits, dass ein grundlegendes Umdenken einsetzen muss. Gute Erlebnisse der Kund:innen beginnen als gute Erlebnisse der Mitarbeitenden: Je besser sie verstehen, was die Vision beeinflusst und worin die Ziele einer gesteigerten Kundenzentrierung liegen, desto größer der Unternehmenserfolg. Außerdem muss die Organisation den Mitarbeitenden alle Möglichkeiten an die Hand geben, damit sie jeden Tag die Technologien, Tools und Daten bekommen, um die bestmöglichen kundenorientierten Entscheidungen treffen zu können.

---



## Fünf Impulse für mehr Kundenzentrierung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen

- ▶ Kundenzentrierung ist messbar - durch einen umfangreichen Einsatz von Tools
  - ▶ eine Treiberanalyse ermöglicht die Übersetzung der Ergebnisse in die Unternehmensbereiche
  - ▶ gute Erlebnisse der Kund:innen beginnen als gute Erlebnisse der Mitarbeitenden
  - ▶ jeder Anfang ist besser als Nichts zu tun: Kundenzentrierung beginnt mit dem Kulturwandel und damit, der Kundschaft überhaupt erstmal zuzuhören
- 

### Key Takeaways

- ▶ Kundenzentrierung ist messbar - durch einen umfangreichen Einsatz von Tools
- ▶ eine Treiberanalyse ermöglicht die Übersetzung der Ergebnisse in die Unternehmensbereiche
- ▶ gute Erlebnisse der Kund:innen beginnen als gute Erlebnisse der Mitarbeitenden
- ▶ jeder Anfang ist besser als Nichts zu tun: Kundenzentrierung beginnt mit dem Kulturwandel und damit, der Kundschaft überhaupt erstmal zuzuhören







# Die Beteiligten

Kundenzentrierung passiert nicht nur im Verkauf, sondern überall im Unternehmen – doch viel zu Viele optimieren nur Teilaspekte ihres Handelns, anstatt End-to-End zu denken. Das wird zum Problem, denn ein einsamer Beschwerdebrieffkasten verringert oft sogar den Unternehmenserfolg.

Die Kund:innen anzuhören und auf ihre Wünsche zu achten, ist bis vor wenigen Jahren überwiegend Aufgabe von Vertrieb und Beschwerdemanagement gewesen – schließlich waren das die Unternehmensbereiche, die von Natur aus mit den Konsumierenden zu tun hatten. Inzwischen zeigen viele Forschungsarbeiten und auch die Umfrage von EY und Ipsos, dass diese Annahmen überdacht gehören. Fakt ist: Es kann keine wirklich erfolgreiche Customer Centricity entstehen, wenn nicht alle Unternehmensbereiche mitziehen, wie auch die Case Studies der Infobox zeigen.

## Customer Centricity in allen Bereichen - zwei Beispiele

### **Eine Behörde des öffentlichen Dienstes**

In einer großen Behörde des öffentlichen Dienstes musste ein neues IT-Verfahren gestoppt werden, weil spät eingesetzte Nutzertests nur eine geringe Vereinfachung bestehender Prozesse ergaben. Die Betroffenen nutzten stattdessen Altprozesse weiter oder fanden ihre eigenen „work-arounds“. Durch konsequente Kundenzentrierung hätte man die Bedürfnisse und Vorbehalte der Anwenderinnen und Anwender deutlich früher erkennen und ernst nehmen können und darauf reagieren können.

### **Ein weltweiter Konsumgüter- und Elektronik-Hersteller**

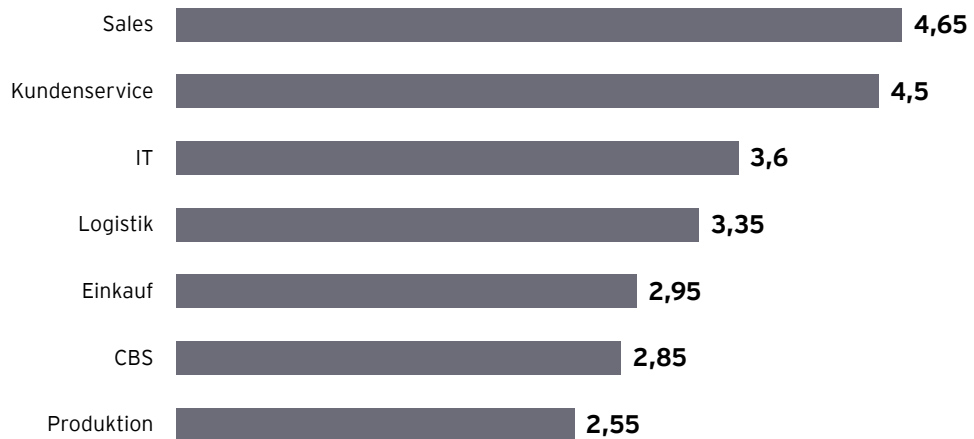
Ein Hersteller für Konsumgüter hat für das digitale Marketing Mitarbeitende mit starkem Tech-Wissen eingesetzt. Diese waren Expert:innen für Produkteigenschaften, aber nicht für Kundenpsychologie, Marketing oder Customer Experience. Erst zusätzliches Wissen rund um Methoden der Einbeziehung von Kund:innen, Design Thinking oder kundenzentrische Innovation sorgten dafür, dass im Marketing stärker kundenzentriert gearbeitet wurde.

Diese Beispiele belegen, was auch die Befragung unter mehr als 150 Unternehmen unterstreicht: In den allermeisten Fällen ist Kundenzentrierung als Konzept noch nicht ausreichend in allen Bereichen verankert. Das zeigt auch ein Teilaspekt der EY/Ipsos-Umfrage,

selbst unter den Vorreitern mit bereits starker Kundenzentrierung. Auch dort wird Customer Centricity vor allem als Aufgabe in Sales und Kundenservice „gelebt“ - und deutlich weniger in der Produktion oder im Einkauf.

## ABBILDUNG 5

### Vorreiter: Kundenzentrierung entlang der Value Chain (Durchschnittswert)



#### Silodenken kostet auch bei Customer Centricity viel Geld

Das größte Problem einer zu schmalen Verankerung: Es gehen Chancen auf höhere Kundenzufriedenheit verloren – und damit Unternehmenserfolg. Abteilungen, die nur in ihren eigenen Silos optimieren, verlieren die Zusammenhänge und das große Ganze aus dem Blick. Auch bei der Kundenzentrierung werden deshalb End-to-End-Betrachtungen aller Teilprozesse benötigt, die zur Erfüllung eines konkreten Kundenbedürfnisses erforderlich sind. Ein Automobil-Unternehmen könnte beispielsweise Batterieladeverhalten, Stromerzeugung und Software ganzheitlich als Kernaufgaben für die Entwicklung seiner Elektroautos betrachten und all diese Teilaspekte In-House gestalten, anstatt für jeden Einzelschritt externe Optimierung einzukaufen.

Diese gebündelte Betrachtung der Einzelschritte hat wiederum vielfältige Folgen: Sie bestimmt Erlebnisse, verändert Organisation und Prozesse, erfordert eine andere Infrastruktur und macht neue Formen der Datenverarbeitung nötig.

Customer Centricity gelingt dann besonders gut, wenn Infrastrukturen flexibler genutzt werden und auch Bereiche wie die IT neue Strategien eigenmächtig umsetzen können. In vielen Unternehmen ist das eine Umstellung im Vergleich zu den aktuell oft nur inkrementellen Veränderungsprozessen.

Das zeigt dreierlei:

- ▶ Customer Centricity funktioniert nur richtig, wenn sie sämtliche Ebenen bedenkt.
- ▶ Customer Centricity funktioniert nur richtig, wenn es passende Strukturen zur Übersetzung von Kundenwünschen gibt.
- ▶ Customer Centricity funktioniert nur richtig mit dem passenden *Mindset* – einer offenen *Kultur*, die tatsächlich auf Markt- und Kundenimpulse achtet.

# 4,65 von 5 Punkten:

Kundenzentrierung spielt die größte Rolle immer noch im Sales

#### Beschwerdemanagement allein macht keine Kund:innen glücklich

Diese Überlegungen werden von einem überraschenden Ergebnis der Umfrage unterstrichen: Diejenigen der befragten Unternehmen, die intensive Arbeit zum Thema Kundenbeschwerdemanagement etabliert haben, haben durchschnittlich unzufriedenere Kund:innen als solche, die das nicht tun.

Grund für dieses Gefühl könnte auch hier eine fehlende Vernetzung sein, nämlich dann, wenn über das Abarbeiten von Beschwerden hinaus kaum darüber nachgedacht wird, wie den Kund:innen Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmensgeschehen gegeben werden können. Auch hier zeigt sich, dass mit der Messung von Kundenzufriedenheit allein nur wenig gelöst ist, solange Kundenbedürfnisse nicht überall im Unternehmen auch wirklich Handlungsimpulse auslösen. Um über Jahre hinweg erfolgreich zu sein, ist ein Kulturwandel hin zu einer wirklichen Customer First-Kultur erforderlich.

# Die Zukunft

Ein Erfolgsfaktor für Customer Centricity: Der kluge Umgang mit Wissen über Kund:innen in einem konsequent digitalisierten Unternehmen. Tools und Methoden, die Customer Centricity auf ein neues Level heben, gibt es viele. Hier sind einige davon.

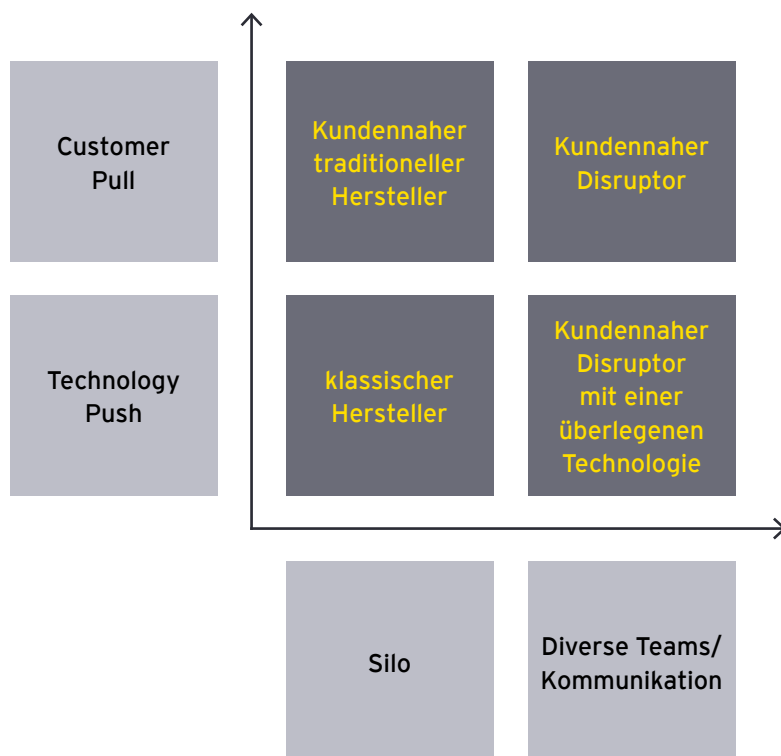
Stärkere Kundenzentrierung bringt eine große Herausforderung mit sich: In jedem Einzelbereich des Unternehmens sollte die konsequente Ausrichtung auf Customer Centricity mit spezifischen Methoden verankert werden, aber gleichzeitig darf eine einheitliche und verbindende Perspektive auf die Kund:innen nicht verloren gehen.

Erfolgreiche Kundenzentrierung beginnt deshalb mit einer Verankerung in der übergeordneten Strategie. Daraus abgeleitet ist sie dann Bestandteil täglicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse - und in der zugrundeliegenden Kultur von Mitarbeitenden und Unternehmen eine gut verstandene Selbstverständlichkeit.

## Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Kundenzentrierung weiter

Eine Strategieoptions-Matrix mit zwei Dimensionen zeigt, wie Unternehmen ihre eigene Weiterentwicklung bei der Kundenzentrierung anstoßen könnten.

ABBILDUNG 6







Dieses Modell unterscheidet zwischen Unternehmen, deren Kundenzentrierung in Silos stattfindet und solchen, die sie über mehrere Bereiche hinweg verankern. Außerdem kann Customer Centricity eher technologiebetont gelebt werden, wenn Innovation und Wettbewerbsvorteile vor allem über die Einführung neuer Technologien am Markt erzielt werden. Oder sie findet auf Basis von erfassten Kundenbedürfnissen statt. Bei diesem Customer Pull wählt die Organisation bewusst die strategische Option, sich von Kund:innen das Handeln vorgeben zu lassen und sich an deren Bedürfnisse anzupassen.

Die Erfahrung zeigt, dass es in jedem dieser vier Segmente erfolgreiche Unternehmen geben kann - aber auch, wie sehr die Kombination aus Customer Pull und Integration über Silos hinweg zu einer weltweit dominierenden Marktstellung von Unternehmen führen kann.

### **Vernetzte Kundendaten werden zu fundierten Vorhersagen über künftiges Verhalten**

Damit die Kombination aus Customer Pull und überwundenen Silos gelingen kann, wird ein zusammenführendes System benötigt, das Kundeninformationen erfasst und Alle im Unternehmen erreicht. Solche Steuerungssysteme sind eine Königsdisziplin der Customer Centricity, denn es geht an dieser Stelle nicht mehr nur darum, einzelnen Bereichen neue Methoden wie Design Thinking oder Agile Management zu vermitteln, sondern auch das Wissen um die Kund:innen auf eine neue, integrierte Ebene zu heben.

Aus Customer Data wird dabei Customer Knowledge und schließlich Customer Wisdom. Anders gesagt: Datenpunkte werden erst zu gefestigtem Wissen zusammengefasst und schließlich zu einer

handlungsleitenden Erkenntnis über Verhalten und Wünsche der Kunden. Ein Beispiel: Einer Bedienung fällt nach drei Cafébesuchen (Data Points) die immer gleiche Bestellung von Kaffee mit Mandelmilch auf (Customer Knowledge), sodass der Kunde oder die Kundin nach einem abklärenden Gespräch das Getränk beim vierten Mal wortlos hingestellt bekommt, weil er morgens die ruhige Art der Bedienung zu schätzen weiß (Customer Wisdom).

Damit sich solch ein einfaches Beispiel auf einen Konzern mit tausenden Mitarbeitern übertragen lässt, sind Leitsysteme erforderlich, die alle Aspekte des Kundenerlebens End-to-End berücksichtigen: Kundenzufriedenheit muss in neue Kennzahlen überführt werden.

## Der Schlüssel für ganzheitliche Kundenzentrierung: neue Kennzahlen

Ansätze für solche neuen KPI gibt es einige:

- ▶ Erhebung der Customer Satisfaction (CSAT). Diese allgemein empfundene Kundenzufriedenheit wird mittels Befragungen erhoben, entweder allgemein oder auf einzelne Touchpoints oder Transaktionen bezogen.
- ▶ Der Net Promoter Score (NPS) misst, ob Konsumenten ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden. Auch dieser Wert basiert auf Selbstauskünften der Befragten.
- ▶ Der Customer Effort Score (CES) berücksichtigt als Kundenaufwandsindex, ob Konsumenten die Interaktion mit einem Unternehmen als kompliziert oder beschwerlich wahrnehmen. Auch er basiert meist auf Erhebungen in Umfragen.
- ▶ Der Customer Lifetime Value (CLV) ist dagegen eine Finanzkennzahl, die den Deckungsbeitrag beschreibt, den ein Kunde oder eine Kundin über alle Interaktionen mit dem Unternehmen hinweg realisiert. Die Kennzahl prognostiziert damit künftige Umsätze und berücksichtigt individuelle Eigenschaften des Konsumenten. Verwandt mit dem CLV ist der Annual Customer Value (ACV), der den Wert des Kunden oder der Kundin über ein Jahr beschreibt.

Besonders die Orientierung am Customer Lifetime Value hilft, konsequent kundenzentrierte Entscheidungen zu treffen. Der CLV eignet sich gut, um eine Vision auf einzelne Unternehmensbereiche herunterzubrechen: Um ihn über den Lebenszyklus einer Kundenbeziehung hinweg zu steigern, braucht ein Unternehmen beispielsweise Einschätzungen zu aussichtsreichen neuen Produkten, akzeptierten Vertriebswegen, profitablen Kundengruppen, zufriedenstellenden Support- und Feedback-Angeboten oder zu häufig genutzten Initiativen für Up- und Cross-Selling, möglicherweise basierend auf beliebten Loyalitätsprogrammen.

### Key Takeaways

Haben Sie noch Kundendaten oder schon Wissen über Kunden?

- ▶ Kundenzentrierung entsteht, wenn aus Daten Wissen wird
- ▶ neue Kennzahlen wie der CLV helfen, Kundenwissen zu schaffen und Treiber zu identifizieren

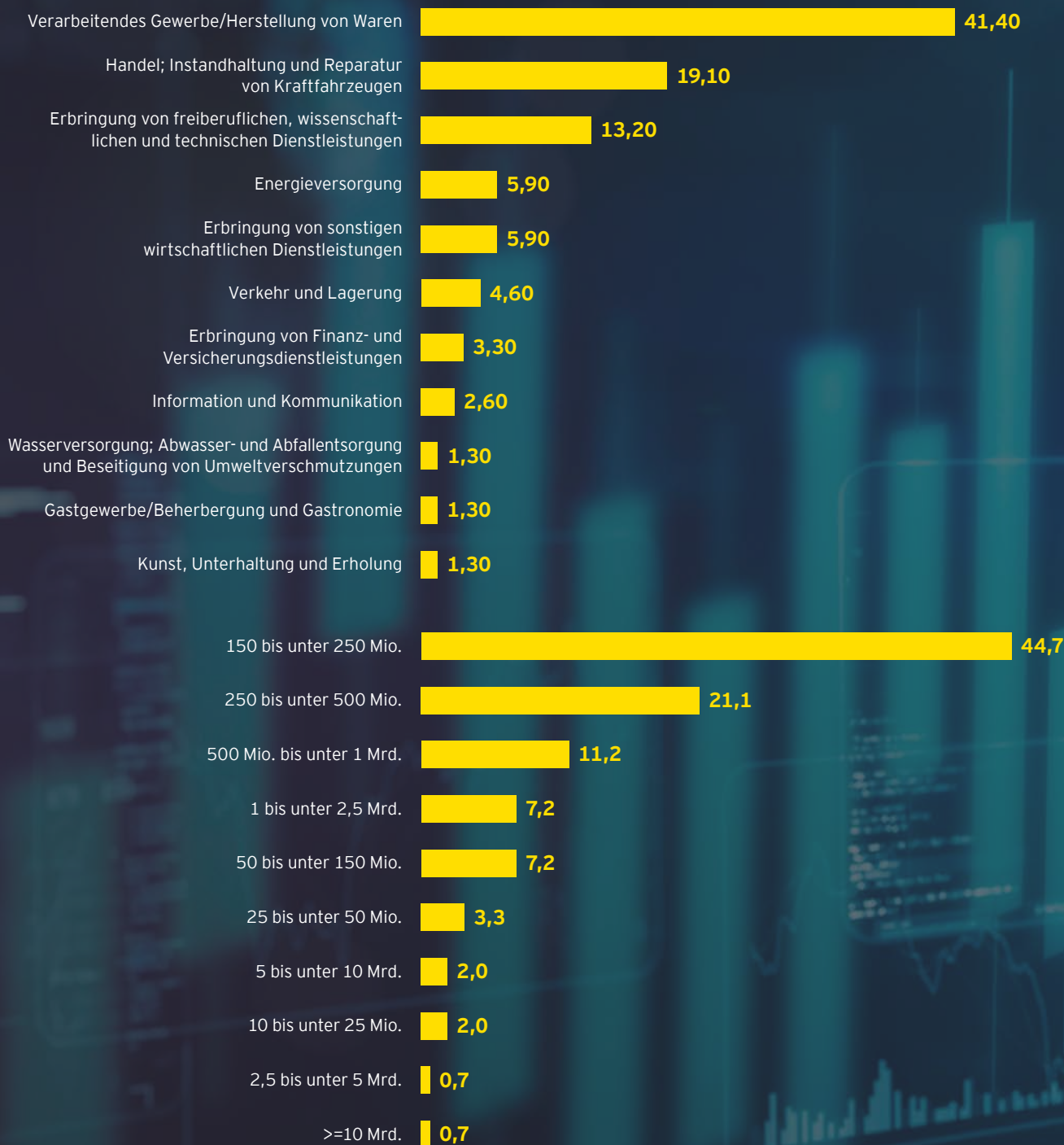






Für die gemeinsame Studie von Ipsos und EY wurden 152 Entscheider im Mai 2021 telefonisch aus dem Ipsos Panel befragt.

Aufgeschlüsselt nach Branchen und Umsatz waren 152 Unternehmen Teil der Stichprobe:



Ihre Ansprechpartner bei EY zum  
Thema Customer Centricity:



**Dr. Cristian Wieland**  
Senior Manager Consulting  
[cristian.wieland@de.ey.com](mailto:cristian.wieland@de.ey.com)



**Malte Tobias Kähler**  
Senior Manager Consulting  
[malte.t.kaehler@de.ey.com](mailto:malte.t.kaehler@de.ey.com)

## EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter [ey.com](https://ey.com).

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2022 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | KKL 2211-1033  
ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

[ey.com/de](https://ey.com/de)