

Wo Customer Centricity stirbt

A stylized illustration of a person with a pink torso and yellow shorts hanging from a dark red horizontal bar. The person's arms are raised, and their legs are bent. The background is white.

Wahre Geschichten
aus der Konzernwelt
in vier Kapiteln

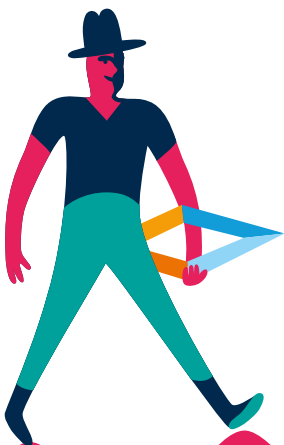


Viele sagen: Customer Centricity ist mittlerweile ein alter Hut.

Trotzdem wird auch im Jahr 2019 immer noch viel drüber geredet und dazu geschrieben: W&V titelt mit Customer Centricity (1/19), die Internet World Business (2/19) schreibt: „Geht nicht, gibt’s nicht! Customer Centricity als wichtigstes Ziel“. Und Horizont bezieht sich beim Ausblick zum Thema „Digital Transformation“ auf eine Studie von Lünendonk, die sich damit befasst, wie der Trend zu Customer Centricity den Beratungs- und IT-Markt verändert.

Mal ehrlich: Man muss heute eigentlich niemanden mehr davon überzeugen, dass es wichtig ist, den Kunden stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Und trotzdem: Viele Gespräche über Customer Centricity, die mit „Machen wir doch schon“ oder „Ist bei uns ganz oben auf der Agenda“ beginnen, scheinen kein wirkliches Happy End zu haben. Irgendwo zwischen guter Absicht und harten Realitäten scheint Customer Centricity in Deutschlands Konzernen häufig zu sterben.

Warum tun wir uns so schwer, wirklich kundenzentriert zu denken und zu arbeiten? An welchen Strukturen scheitern Customer Centricity Projekte? Wann und wo verlieren kluge Blaupausen den Anschluss an die Realität? Oder kurz: Warum läuft die gute Energie und Absicht noch zu oft ins Leere?



In dieser Anthologie beschreiben USEEDS° Mitarbeiter und Kunden ihre Erfahrungen aus der Arbeit in Deutschlands Unternehmen. Ungeschminkt und ehrlich geht es dabei um Momente des Scheiterns, kluge Einsichten, spezifische Werkzeuge und einige Ansätze, die trotzdem zum Erfolg geführt haben.

Folgende Herausforderungen und Fragen für mehr Customer Centricity haben wir uns angeschaut:

- 1 – Wer hat denn eigentlich zuletzt mit einem Kunden gesprochen?
- 2 – Wo sind gleich noch mal die Customer Journeys?
- 3 – Welche Kunden sind am wichtigsten?
- 4 – Mit mehr Daten und Digitalisierung zu mehr Customer Centricity?

1

Wer hat denn zuletzt
mit einem Kunden
gesprachen?



Kundenzentriert arbeiten bedeutet, einen starken und direkten Draht zu den Kunden aufzubauen. Sollte man meinen. In der Realität sieht das oft anders aus. In vielen Unternehmen, mit denen wir sprechen, wird Customer Centricity gepredigt, aber keiner hat sich die Bedürfnisse oder den Alltag von Kunden in den letzten Jahren direkt angeschaut. Diskussionen und Entscheidungen basieren auf veraltetem Erfahrungswissen und anekdotischen Überspitzungen. Meistens muss erst jemand von außen kommen und feststellen: **Moment mal, das fußt ja alles auf Annahmen über Kunden, die nicht ausreichend abgesichert sind und oft auch nicht tief genug gehen.**

Wenn es dann darum geht, einen realen Bezug zu den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden aufzubauen, ist es oft schwierig, alle Beteiligten in einem Unternehmen dafür an Bord zu bekommen. Wahrscheinlich, weil mit Kunden zu sprechen ab und an ziemlich anstrengend und ernüchternd sein kann, wenn sie bequem gewordene Ansichten in Frage stellen. Aber das sagt so natürlich niemand. Die zwei Kommentare, die stattdessen normalerweise am häufigsten kommen, sind: *Brauchen wir doch nicht, denn wir können das als Experten ausreichend gut einschätzen* und *Wir wissen schon sehr gut, was unsere Kunden wollen* (alternativ auch in der leicht genervten Variante: *Die haben doch eh keine Ahnung, was sie in Zukunft nutzen wollen*).

Zum ersten Punkt der vielen historisch vorhandenen Erfahrungen mit den Kunden: Alles schön und gut und vielleicht im Einzelfall auch richtig, aber grundsätzlich ist das Quatsch. Kundenerwartungen und -anforderungen können sich grundlegend und rasant ändern – und tun dies in der Regel auch, sobald Kunden in anderen Lebensbereichen Erfahrungen gemacht haben, die sie nun überall hin als Anspruch mitnehmen. Oder neue Produkte und Services in den Markt kommen, die bisher noch gar nicht als Konkurrenz wahrgenommen wurden, für Kunden aber sehr wohl Alternativen darstellen. Um diese Veränderungen als Organisation frühzeitig zu erkennen, ist ein kontinuierlicher Draht zum Kunden notwendig. Klassische Marktforschung hilft hierbei nur begrenzt. Qualitativ tiefgreifende und prägnante Insights über die relevanten Kundengruppen sind notwendig, um wirklich strategisch das Richtige zu tun.

Zum zweiten Punkt der Projektion in die Zukunft: Es geht bei Kundenzentrierung natürlich nicht darum, dem Kunden alle Wünsche zu erfüllen, die ihm heute gerade in den Kopf kommen. Was zählt, ist vielmehr, wirklich tiefgreifend zu verstehen, was der Kunde für Bedürfnisse hat. Die Lösung kann und soll der Kunde nicht vorgeben. Er kann jedoch essenzielle Hinweise geben. Und ja, es braucht dann immer noch schlaue Transferleistungen und damit kluge Köpfe, die als Experten mit ihrer Kreativität, Erfahrung und Zukunftsperspektive – aber eben auch basierend auf Insights vom Kunden – richtungsweisende Entscheidungen treffen. Denn wer ohne tiefgehendes Kundenverständnis unterwegs ist, tut nicht genug dafür, sein unternehmerisches Risiko zu minimieren.



Aber auch wenn intern endlich alle an Bord sind: Es bleibt eine langfristige Herausforderung, eine kontinuierliche Verbindung zu den relevanten Kundengruppen zu halten, um schnell auf Veränderungen der Kundenerwartungen reagieren zu können. Gefährlich wird es vor allem dann, wenn Research-Maßnahmen zu oft bestehende Annahmen bestätigen und nur wenig neue Einblicke liefern. Das wird dann in Unternehmen gerne so interpretiert, dass gar kein so schlechtes Gefühl für die eigenen Kunden existiert. Schneller als einem lieb ist, ruhen sich die Experten dann wieder zufrieden auf ihrem historischen Wissen aus. Dabei geht es bei kontinuierlich gelebter Customer Centricity genau darum, kleine wertvolle Nuggets zu finden, mit denen in die Zukunft projiziert werden kann. Denn in den kleinen Details, die neu aufgedeckt werden, steckt häufig das größte Potenzial für neue Ideen und Optimierungen.

Je stärker Customer Centricity in den Fokus eines Unternehmens rückt, desto lauter stellt sich natürlich auch die Frage nach dem vertretbaren Aufwand. Wie kann man mit überschaubarem Mitteleinsatz die kontinuierliche Verbindung zum Kunden halten?

Mit sogenannten Agile Research Methoden lässt sich der Schwerfälligkeit und dem Aufwand klassischer Marktforschung sehr gut begegnen. Ein weiterer naheliegender und oft auch effizienter Weg ist es unserer Erfahrung nach, bestehende Kanäle zu nutzen. Bereiche wie Customer Support oder Sales stehen im kontinuierlichen Austausch mit dem Kunden. Natürlich ist es nicht ihre originäre Aufgabe, zu hinterfragen, wie sich die Erwartungen und Anforderungen von Kunden ändern, sondern konkret bei Problemen und Fragen zu helfen oder neue Produkte und Services zu verkaufen. Trotzdem kann diese Verbindung zum Kunden – wenn sie richtig genutzt wird – helfen, um auch für die strategische Arbeit Informationen zu sammeln, zum Beispiel durch Shadowing im Call Center oder durch die Begleitung von Sales Personal. Aber auch bei höchster Agilität gilt: Wichtig ist die Kontinuität, damit einzelne Meinungen aus diesen Bereichen nicht direkt verallgemeinert werden.





Interview mit Victoria Busse

EHEMALS HEAD OF DESIGN & UX BEI MOBILE.DE,
HEUTE VP CX / CUSTOMER JOURNEYS BEI MOVINGA

Wie wurden Händler als eine Hauptzielgruppe in die Produktentwicklung einbezogen, als du vor fünf Jahren bei mobile.de angefangen hast?

Als ich angefangen habe, waren die hauptsächlichen Quellen Sales und Customer Support, zuweilen auch Messen oder Veranstaltungen mit Händlern, an denen Produktmanager teilgenommen haben. Meist kamen Informationen als E-Mail-Anfragen oder Tickets. Oftmals waren dies Ein-Kunden-Anfragen – ein Händler hatte einen Wunsch geäußert und dieser wurde weitergeleitet. Am Anfang habe ich gefragt: Wo sind denn all die Informationen, die wir bisher gesammelt haben, was wissen wir denn schon alles über unsere Zielgruppe? Ich musste aber feststellen, dass wir innerhalb von Product & Technology relativ wenig Konkretes über Händler festgehalten hatten und eine ziemlich große Wissenslücke existierte. Alle haben sich stark auf die Erzählungen von Sales und Customer Support verlassen, was aber oftmals nur Einzelmeinungen waren.

Zu welchen Herausforderungen hat das zu der Zeit geführt?

Die Teams waren zu der Zeit stark meinungsgeprägt und haben Produkte entwickelt, weil sie glaubten, dass der Händler so arbeitet und so tickt. Das hat an manchen Punkten gepasst, aber oft auch nicht. Was damals fehlte, war die Akzeptanz und das Verständnis dafür, dass es wichtig ist, eigenes Wissen über die Händler selbst in Erfahrung zu bringen und aufzubauen.

Hattet ihr zu der Zeit auch Ergebnisse aus Marktforschung?

Ja, es gab auch Informationen von Customer Insights, die Marktforschung bei mobile.de. Damals waren es einige punktuelle, größere Studien, die in sehr langen Zyklen durchgeführt wurden. Diese gaben aber eher Antworten auf generelle Business-Fragen und waren somit nicht sehr produktnah und ohne wirkliche Aussagen über die Bedürfnisse oder Needs unserer Business-Kunden.

Wie seid ihr vorgegangen, um die Situation zu verbessern?

Im B2B-Bereich haben wir eine Initiative gestartet, die wir Dealer Visits genannt und zusammen mit USEEDS° aufgesetzt haben. Wir haben mein gesamtes erstes Jahr über in Dreier-Teams – bestehend aus Researchern, Designern, Produktmanagern und Entwicklern – deutschlandweit Händler besucht, interviewt und beobachtet. Wir haben uns die Arbeitsabläufe zeigen lassen, haben über Bedürfnisse gesprochen und auch über Probleme im Arbeitsalltag. Wir haben uns den gesamten Aufgabenbereich der Händler zeigen lassen. Dafür waren wir bei den Händlern vor Ort und konnten innerhalb eines Jahres knapp 200 Händler deutschlandweit besuchen.

Wie habt ihr das Gelernte konsolidiert?

Jedes Mal nach einem Besuch gab es eine große Runde mit dem gesamten Team, knapp 30 Kollegen aus dem Händlerbereich bei mobile.de. Auf einer großen Wand hatten wir grob die Phasen der Customer Journey – also wie ein Händler ein Auto an- und verkauft – aufgezeichnet. Dort haben wir das Wissen und die Insights, die wir bei unseren Besuchen gesammelt hatten, erst einmal auf Post-Its festgehalten. Dadurch ist über alle 200 Dealer Visits hinweg eine große Wissenswand entstanden. Später haben wir damit begonnen, unsere Ergebnisse zu teilen. Wir haben unsere Erkenntnisse, aber auch die von den Kollegen aus Sales, Customer Support und Customer Insights validieren lassen und mit Input von deren Seite angereichert.

Was war aus deiner Sicht die größte Veränderung, die durch die Dealer Visits geschehen ist?

Die größte Veränderung habe ich tatsächlich schon zum Ende des ersten Jahres gemerkt. Zu der Zeit führten wir einen großen Jahresabschluss-Workshop durch, in dem wir erarbeiteten, welche Themen wir nächstes Jahr angehen könnten. Als wir mit der Händlerbesuch-Initiative begannen, gab es Kollegen, die manchmal bereits zehn Jahre bei mobile.de waren, aber bislang keinen Kundenkontakt hatten. Das veränderten wir und dadurch haben sich auch das Mindset und die Arbeitsweise angepasst. Auf einmal waren alle total enthusiastisch dabei, aus Händlersicht zu denken, haben Ideen generiert und auch Dinge eingefordert. Es hat sich für alle auf einmal sehr natürlich angefühlt, aus Kundensicht zu denken. Aber was wir dann schon auch schnell gemerkt haben: Man muss kontinuierlich dranbleiben, ansonsten schwächt sich die Kundenzentrierung, die ständige Einnahme der Perspektive des Kunden, wieder ab. Über die Jahre habe ich gelernt, dass einige Methoden, die vielleicht anfangs gut funktioniert haben, im Laufe der Zeit nicht mehr die richtigen sind.

Auch um mehr Effizienz reinzubringen, habt ihr Methoden gewechselt?

Genau. Da gibt es viele verschiedene Ansätze. Wir wechselten zum Teil von Vor-Ort-Besuchen bei unseren Kunden auf Telefoninterviews, Remote-Studien oder Online-Umfragen, je nach Fragestellung, die wir beantworten wollten. Gerade bei einer B2B-Kundengruppe funktionieren manche Ansätze nicht, die man aus dem Consumer-Bereich kennt, z. B. A/B-Tests oder regelmäßige oder wöchentliche Nutzertests. Man muss schon ein Stück kreativer werden, weil die gesamte Zielgruppe weitaus kleiner ist. Bei mobile.de sind es knapp 45.000 Händler, was zu den Millionen Besuchern aus dem Consumer-Bereich, die täglich unsere Seite besuchen, einen großen Unterschied macht. Außerdem möchte man Antworten und Informationen von jemandem, der gerade seinen Job macht. Das raubt ihm natürlich Arbeitszeit. Deshalb muss man kreative Wege finden, wie man es für diese Kundengruppe einfach macht, uns Informationen zu geben.

Hat Eure Arbeit dazu geführt, dass das ganze Unternehmen heute kundenzentrierter arbeitet?

Ich hoffe natürlich, dass wir einen Unterschied gemacht haben. Aber gerade das crossfunktionale Zusammenarbeiten, um Dokumente wie Customer Journeys gemeinsam zu erstellen, zu verstehen und im Arbeitsalltag einzusetzen, muss man meiner Meinung nach noch stärker vorantreiben. Die Nutzung solcher Dokumente in der Praxis ist von Bereich zu Bereich stark unterschiedlich. Daran scheitert es dann oft: Man hat die Customer Journey schön ausgedruckt, aber nicht jeder weiß, wie er damit arbeiten und sie für sich sinnvoll nutzen kann.

——— **Vielen Dank für das Interview!**

Eine wahre Geschichte erzählt von Tim Schneidermeier

TEAM LEAD HUMAN-CENTERED INNOVATION BEI USEEDS°

Häufig kommen Kunden zu uns, damit wir sie unterstützen, neue Kundengruppen zu erschließen. Die Grundannahme bei solchen Customer Centricity Projekten ist immer, dass Produkte, Services und Geschäftsmodelle dann die größte Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie zielgerichtet Bedürfnisse und bestehende Herausforderungen der neuen Zielkunden adressieren und auf diese Weise ein gegenwärtiges Problem von ihnen lösen.

Mit diesem Auftrag hatten wir uns für ein im Bereich Smart Home etabliertes deutsches Unternehmen auf den Weg gemacht, um herauszufinden, mit welchen Produkten und Services eine jüngere Zielgruppe zwischen Mitte 20 und Mitte 30 gewonnen werden kann. Dabei fokussierten wir uns auf den Bereich der Wäsche.

Saubere Wäsche ist für alle Generationen relevant und gehört zur täglichen Routine. Die für die Reinigung der Wäsche zur Verfügung stehenden Mittel variieren jedoch stark zwischen den Generationen. Aufgrund der hohen Anschaffungskosten findet man in jungen Haushalten wie zum Beispiel WGs selten eine qualitativ hochwertige Waschmaschine.

Unsere ersten Research-Maßnahmen zeigten, dass die Vorteile einer Premium-Waschmaschine (schonender zu den Lieblingsstücken, energiesparend, zuverlässig, insgesamt bessere Ergebnisse) sehr relevant für die von uns untersuchte junge Zielgruppe waren. Es musste nur ein Weg gefunden werden, dies auch in der Lebensrealität der Millennials zu verankern.

Mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und innovativen Features, die im Speziellen die Lebenssituationen und Waschbedürfnisse in Wohngemeinschaften adressierten, haben wir in einem kurzen Innovationszyklus einen Proof-of-Concept erstellt und sind damit in eine mehrwöchige Feldphase gestartet. Wir haben die Kundengruppe unter anderem mit In-Home Visits und einer Tagebuchstudie in ihrem Alltag begleitet, haben so ihre Herausforderungen und Bedürfnisse im Detail und die dahinter liegenden Jobs-to-be-done verstanden.

Am Ende hatten wir ein klares Ergebnis, welche der angedachten Features und Geschäftsmodelle sehr wahrscheinlich erfolgreich sein werden. Die Ergebnisse wurden allen beteiligten Stakeholdern umfassend vorgestellt und durch Zitate, Bilder und Videoaufnahmen verdeutlicht.

Knapp ein Jahr nach dem Projekt mussten wir feststellen, dass die Research-Erkenntnisse im weiteren Verlauf des Projekts nur bedingt berücksichtigt wurden. So wurde ein neuer Service gelauncht, der auf einem Geschäftsmodell basierte, dessen Scheitern wir auf Basis unserer Research-Ergebnisse mit großer Wahrscheinlichkeit vorhersagen konnten und deshalb dringend davon abgeraten hatten. Der Service ist auf dem Markt massiv gefloppt. Die „lesson learned“ hierbei: Customer Centricity bedeutet nicht nur Kundenbedürfnisse zu identifizieren, sondern auch danach zu handeln.

2 Wo sind gleich noch mal die Customer Journeys?



Kennen Sie das? Research wurde gemacht; die Journeys der wichtigsten Kundengruppen wurden gemappt; in vielen Workshops wurde das Ganze intern vorgestellt. Aber schon nach ein paar Monaten werden diese Journeys nicht mehr genutzt. Diese Erfahrung machen wir gerade in vielen Organisationen in Deutschland, die mehr Customer Centricity erreichen wollen.

Alles beginnt mit einer gefährlichen Annahme: Sobald wir eine Customer Journey haben, wird das mit der Customer Centricity schon! Customer Journeys zu entwickeln ist populär. Sie sind ein zentrales Element der allermeisten Customer Centricity Programme. Allerdings ist vielen Verantwortlichen dabei nicht klar, welche Ziele sie damit im Detail langfristig erreichen wollen. Meist führt das zu großer Enttäuschung nach Projektabschluss, wenn sich die Frage stellt, was nun genau mit den Customer Journeys geschehen soll.

Auch mit der bestmöglich ausgearbeiteten Customer Journey sterben Customer Centricity Initiativen, wenn nicht folgende drei Fragen vorab geklärt sind:

1. Wer sind intern die Zielgruppen für Modelle wie Customer Journeys, die helfen sollen, den Kunden mehr in den Fokus zu rücken? Schön gestaltete Poster helfen für interne Kommunikationskampagnen, detailreichere Journeys sind aber notwendig für Teams, die konkrete Kundenreisen optimieren oder innovieren sollen.

2. Wie können Erkenntnisse über die Kunden so nutzbar gemacht werden, dass sie zum einen vollständig sind, aber trotzdem übersichtlich bleiben? Welche Granularität sollten Arbeitsdokumente haben, damit sie sinnvoll nutzbar sind? Die Realität sieht leider oft so aus: In vielen Projekten werden zentrale Customer Journeys entwickelt, die am Ende drei bis vier Meter lange Tapeten sind und in keinen Raum passen. Hier können digitale Tools ins Spiel kommen, die helfen, große Mengen an Customer Insights übersichtlich zu konsolidieren und auch eine kontinuierliche Erweiterung durch neue Erkenntnisse zu unterstützen. Keines der bisher aufstrebenden Spezial-Tools hat sich dabei bisher durchgesetzt, auch weil sie selten die spezifischen organisatorischen Anforderungen optimal unterstützen. Genau aus diesem Grund helfen wir vielen Organisationen, mit Standard-Tools eigene Lösungen zu schaffen.



3. Vielleicht die entscheidendste Frage: Wer in der Organisation übernimmt die Verantwortung und hat sie oder er auch die Zeit und das Mandat dafür bekommen? Eigentlich braucht es einen Hauptverantwortlichen für jede wichtige Kundengruppe in der Rolle eines *Journey Managers*, der bereichsübergreifend für eine Zielgruppe verantwortlich ist, die gesamte Customer Journey im Blick hat und tagtäglich mit ihr arbeitet und sie optimiert. Leider wird diese Idee nur in sehr wenigen Organisationen ernsthaft umgesetzt. Denn selbst wenn diese Funktion geschaffen wird, mangelt es meist an einer ausreichenden Durchschlagskraft, die nötig ist, damit sich ein Journey Manager mit den verschiedenen Bereichen wie Marketing, Sales, Produktentwicklung, Customer Care oder After Sales auseinandersetzen und konkrete Details für seine Zielgruppe optimieren kann.

Auch wenn es eine solche Rolle mit einem klaren Auftrag für Customer Centricity nicht gibt, könnte sie natürlich grundsätzlich von allen gemeinsam gefördert werden. Ein hehrer und grundsätzlich richtiger Gedanken, der aber in der Regel immer dann ins Leere läuft, wenn nicht auch alle auf Customer Centricity verzielt sind. Denn selbst für Persönlichkeiten mit klaren Überzeugungen, großem Durchhaltevermögen und starker intrinsischer Motivation gilt im deutschen Konzernalltag meist: Ohne explizite KPIs ist es schwer, ein Thema langfristig zu verfolgen.





Interview mit Christopher Nawroth

SENIOR TEAM HEAD BRAND & USER EXPERIENCE BEI CONSORSBANK

Ihr habt vorletztes Jahr eine Customer Centricity Initiative gestartet, die das Ziel hatte, für die verschiedenen Geschäftsbereiche Customer Journeys zu entwickeln. Auf welche Herausforderungen seid ihr dabei gestoßen?

Die Initiative hatte das Ziel, kundenorientierter zu arbeiten – also unsere Kunden besser zu verstehen und dementsprechend zu handeln. Demnach entschieden wir uns für Customer Journeys als eine Methode, die uns helfen sollte, die gesamte End-to-End-Journey zu betrachten und zu bewerten.

Im Nachhinein betrachtet war das Problem, dass wir zu wenig darüber geredet haben, welchen genauen Zweck wir mit dem Einsatz dieser Methode verfolgen. Natürlich gab es Kollegen, die die Motivation und Zielsetzung im Grundsatz verstanden haben, allerdings auch jene, die vorab nicht ausreichend abgeholt wurden. Das führte dazu, dass die Akzeptanz der Maßnahme am Anfang nicht hoch war.

Wie wurden die Customer Journeys dann von der Organisation genutzt?

Ursprünglich war die Grundmotivation, dass alle Geschäftsfelder ein Backlog erstellen, also eine priorisierte Liste mit Aufgaben, die allesamt das Ziel verfolgen, das Kundenerlebnis nachhaltig zu verbessern. Die Customer Journeys sollten dem Projektteam helfen, die Erwartungen der Kunden besser zu verstehen, zu bewerten und letztendlich Arbeitspakete daraus zu schnüren. Allerdings haben die Kollegen am Ende des Projekts dann dieses riesige Poster bekommen, und sich dann erst mal gefragt: Danke, und jetzt? Heute läuft das zum Glück etwas besser. Die Customer Journeys werden jetzt regelmäßiger zurate gezogen.

Was wären deine wichtigsten Tipps, die du anderen Unternehmen mitgeben würdest, die ein Customer Journey Programm starten?

Also das Wichtigste ist, die Einführung von Customer Journeys kommunikativ ausreichend zu begleiten. Sie sind kein Mittel zum Zweck. Die Arbeit mit Customer Journeys ist eine Arbeit an der Kultur und nicht nur ein Tool, das von heute auf morgen eingeführt wird wie eine neue Version von SAP. Das muss allen bewusst sein und muss dementsprechend kommunikativ begleitet werden. Es ist ein Change-Prozess. Im Nachhinein wäre vieles einfacher gewesen, hätten wir das besser gemacht.

Gibt es aus deiner Sicht noch weitere Punkte?

Wichtig ist bei der Modellierung der Customer Journeys, darauf zu achten, dass sie auf echtem Kundenfeedback basieren. Weil es schnell gehen musste, wurden einige der Journeys zu stark basierend auf Erfahrungswissen der Mitarbeiter formuliert, ohne echte Kunden einzubeziehen. Das verwässert die Erkenntnisse in Bezug auf das Kundenverhalten und führt im schlechtesten Falle zu falschen Rückschlüssen bei der Gestaltung des Kundenerlebnisses.

Ein weiterer wichtiger Punkt: das Format der Darstellung. Unserem Management war es wichtig, dass sich die Auswirkungen der Arbeit mit Customer Journeys im Haus deutlich zeigen. So hingen die Journeys großformatig an den Wänden. Aus Sicht der Projektmitarbeiter hätten andere Formate mehr geholfen.

—— **Vielen Dank für das Interview!**

Eine wahre Geschichte erzählt von Maria Meermeier

TEAM LEAD CUSTOMER EXPERIENCE BEI USEEDS*

In den letzten Jahren habe ich mit meinem Team diverse Customer Journey Projekte in den unterschiedlichsten Branchen betreut. Leider sehe ich dabei viel zu oft, dass die Customer Journeys nach Projektabschluss schnell in der Schublade landen und damit der Impact auf das Unternehmen gering bleibt.

Ich erinnere mich noch gut an den Kick-Off eines Customer Journey Projekts für einen Kunden im Bereich Finanzdienstleistungen. Wie in jedem Kick-Off-Workshop für solch ein Projekt war eine meiner ersten Fragen, wer denn genau am Ende mit der Customer Journey arbeiten soll. Ich begann auf einem Whiteboard, die verschiedenen Zielgruppen inklusive ihrer Erwartungen an das Projekt zu sammeln.

Auf jeden Fall sollten die Produktteams mit der Customer Journey arbeiten und aufgrund der Erkenntnisse die existierenden Produkte und Services optimieren. Die Innovationsteams waren eine weitere wichtige Zielgruppe. Sie sollten mit Hilfe der Customer Journey Ideen für neue Produkte und Services entwickeln und damit „Blind Spots“ entlang des Kundenerlebnisses füllen. Unsere Haupt-Ansprechpartner für das Projekt kamen aus der Marktforschung, daher durfte natürlich auch das Marketing als Zielgruppe nicht fehlen. Sie sollten durch die Journey ein besseres Verständnis davon bekommen, wann genau welche Mehrwerte

eine Rolle für die Kommunikation spielten. Und zu guter Letzt sollte die Customer Journey natürlich auch dem Top-Management präsentiert werden. Sie sollten wachgerüttelt werden für die vielen „Pain Points“ der Kunden entlang der Customer Journey, die nun von den Abteilungen beseitigt werden sollten und für die natürlich Budget benötigt wurde.

Eine Customer Journey, welche tatsächlich die Erwartungen all dieser Zielgruppen erfüllt, wäre natürlich die sprichwörtliche eierlegende Wollmilchsau. Mit einem solchen Briefing ist ein Customer Journey Projekt im Grunde schon vor Beginn zum Scheitern verurteilt. Eine Customer Journey ist immer „nur“ ein strukturgebendes Format für Kunden-Insights – je nach Zielgruppe muss Letzteres anders aufgebaut sein. Kein CEO dieser Welt möchte sich in der Detailtiefe mit einer Customer Journey beschäftigen, wie es zum Beispiel ein Produktmanager tun will. Andersherum wäre derselbe Produktmanager nicht zufrieden und würde nur wenige Ansatzpunkte für Optimierungen finden, wenn er die Essenz der Customer Insights als strategische Routen aufgearbeitet oder für das Marketing in aktivierende Poster übersetzt überreicht bekäme. Die Flughöhe unterschiedlicher interner Stakeholder variiert stark, und alle mit einem Deliverable zufrieden stellen zu wollen ist in etwa so, als ob man ein Grundlagen-Mathematik-Lehrbuch für die 1. bis 12. Klasse herausbringen möchte – im Taschenbuch-Format kompakt auf 50 Seiten.

3 Welche Kunden sind am wichtigsten?



Wir beobachten oft, dass nach der Erkenntnis, die Kunden stärker in den Fokus rücken zu wollen, eine grundlegende Diskussion beginnt. Nämlich darüber, welche Kundengruppen denn nun die wichtigsten sind. Wir sehen dann meist, dass die Meinungen in vielen Organisationen stark auseinandergehen. Das ist natürlich kein Wunder, weil unterschiedliche Mitarbeiter immer bestimmten Kundengruppen näher stehen als anderen. Sie verbinden dann mehr Erfahrungen mit diesen Kunden, ihre eigene Rolle basiert eventuell stärker auf einem bestimmten Kundensegment, oder es wurde schon viel Vorarbeit in ein Projekt gesteckt, das auf eine bestimmte Kundengruppe ausgerichtet ist. Natürlich wäre es individuell bedauerlich, wenn am Ende all das als nicht mehr so wichtig eingestuft würde. **Aber, und das ist fast schon eine Binsenweisheit: Es braucht Fokussierung, um möglichst viel zu erreichen.**

Ein häufiges Missverständnis bezüglich Customer Centricity ist, dass es darum geht, für ALLE bestehenden Kunden verbesserte und neue Produkte und Services zu entwickeln, all diese Kunden zu binden und die Beziehung zu ihnen auszubauen.

Eine Organisation, die so handelt, findet sich schnell in einer Situation wieder, in der viel zu viele Initiativen für die unterschiedlichsten Kundengruppen und deren verschiedenste Bedürfnisse verfolgt werden. Das logische Ergebnis: ein kompletter Verlust des Überblicks und zu wenig Ressourcen für jedes einzelne Projekt. Dann stirbt Customer Centricity in der Konfusion des eigenen Übereifers.

Dass Customer Centricity ganz anders gemeint ist, beweist eine bekannte und etwas technisch klingende Definition von Peter Fader: "Customer Centricity is a strategy that aligns development and distribution of a company's products and services with the current and future needs of its highest valued customers in order to maximize these customers' long-term financial value for the firm." Ein kluges Business fokussiert demnach auf die Kunden mit dem höchsten Customer Lifetime Value. Diesen für jeden einzelnen Kunden zu bestimmen, fällt den meisten Organisationen heute zwar noch schwer, aber selbst die Beschäftigung mit der Frage, welche der aktuellen Kundengruppen mittel- und langfristig einen hohen Wert für das Unternehmen haben werden, hilft schon bei Richtungsentscheidungen.



Wir sehen aktuell viele Organisationen, die sich um diese Frage drehen. Eine klare Erkenntnis aus unserer Sicht ist dabei, dass solche Entscheidungen nicht bottom-up getroffen werden können. Es geht hier um eine fundamentale strategische Ausrichtung des Unternehmens, und diese muss mit der Gesamtstrategie abgestimmt sein und daher auch aus dem Top-Management kommuniziert werden, um erfolgreich zu sein.

Sehr schwierig wird es auch dann, wenn in verschiedenen Bereichen einer Organisation unterschiedliche Segmentierungen und Beschreibungen existieren, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Dann gibt es auf der einen Seite Marketing-Segmente, auf der anderen Seite Product Personas und im Sales eine weitere Kategorisierung, aber auf jeden Fall keine gemeinsame Sprache. Und dadurch im Zweifelsfall auch keine gemeinsame Richtung.

Das Ziel in einem solchen Fall muss nicht sein, ein unternehmensweites Modell für die Beschreibung aller Kundengruppen zu finden, das für alle gleich anwendbar ist. Natürlich brauchen einige Bereiche andere Detailinformationen über eine Kundengruppe als andere Teams, um ihren Job gut zu machen. Auch muss nicht jede Abteilung jedes Detail über jede Kundengruppe haben, wenn sie es im Alltag gar nicht benötigt.

Notwendig ist jedoch eine Klammer, die auf einem hohen Abstraktionslevel ein Gesamt- und Leitbild vermittelt, an dem sich alle orientieren können. Und für diese Klammer muss es eine klare Verantwortlichkeit geben – jemanden, die oder der ein solches Modell aktuell hält und weiterentwickelt. Genau dies kann zum Beispiel die primäre Rolle eines Chief Customer Officer sein: das Mitnehmen der gesamten Organisation bezüglich des Kundenfokus.





Interview mit Dorit Mielke

HEAD OF UX BEI CORNELSEN

Welche Kunden- und Nutzergruppen hat der Cornelsen Verlag, und wie priorisiert ihr zwischen diesen Gruppen?

Cornelsen ist der führende Anbieter hochqualitativer Bildungslösungen für allgemein- und berufsbildende Schulen sowie Erwachsenenbildung im deutschsprachigen Raum. Wir bieten Produkte für alle Menschen an, die sich in irgendeiner Art und Weise mit Lernen beschäftigen, also das Bedürfnis nach individueller Entwicklung haben. Das sind unsere Nutzer. Unsere Kunden im klassischen Sinne sind mehrheitlich die Lehrenden, die sich für ein Produkt entscheiden. Zudem gibt es noch Institutionen wie Schulträger oder Ministerien, die je nach Bundesland die Finanzierung übernehmen. Das heißt, wir haben unabhängig davon, wer am Ende unser Produkt nutzt, ganz unterschiedliche Gruppen, die wir berücksichtigen müssen. Und dann gibt es auch noch große Unterschiede, wie gelernt wird. Da haben wir alles von der Grundschule, über die mittleren Schulformen bis zur Erwachsenenbildung. Über die Zeit haben wir gelernt, dass im schulischen Kontext Dreh- und Angelpunkt bei uns in den meisten Fällen die Lehrenden sind. Die Empfehlung der Lehrenden ist elementar, da die Entscheidung für ein bestimmtes Lehrbuch auch die Entscheidung und Finanzierung über Arbeitshefte und andere Lernmaterialien zur Folge hat. Deshalb gehen wir zum Beispiel über Schulberaterinnen und -berater an die einzelnen Schulen und beraten dort das Lehrerkollegium, die dann sozusagen den Kaufprozess an der Schule einleiten.

Cornelsen hat keine zentrale Chief Customer Officer Rolle. Schafft ihr es dennoch, über eure verschiedenen Abteilungen hinweg ein gemeinsames Verständnis eurer wichtigsten Zielgruppen herzustellen?

Ein Tool, das uns dabei sehr geholfen hat, ist die Top-Task-Analyse, die wir mit euch durchgeführt haben. Diese Studie, die in der Tat sehr klein und unauffällig gestartet ist, haben wir mittlerweile auch zum Teil in unserer Strategieentwicklung eingesetzt, weil sie zeigt, wie Lehrkräfte ihre Aufgaben und Rolle sehen und in welcher Weise wir dann auch nützlich sein können. Grundsätzlich ist das ein Format, das uns von der Geschäftsführung über die Segmentleitung bis hin zum Produktmanager alle zusammenhält und das viel zitiert und genutzt wird. Vor allem helfen die Erkenntnisse, dass nicht für jedes individuelle Einzelprodukt geschaut wird, sondern eine ganze Produktlandschaft basierend auf den Kundenanforderungen entsteht.

Wenn du an die nächsten ein, zwei Jahre denkst: Was könntet oder solltet ihr da noch anders machen?

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir die Zielgruppe der Lernenden noch besser verstehen. Dabei müssen wir berücksichtigen, dass unsere Lösungen je nach Bereich anders genutzt werden als vor wenigen Jahren: Wenn wir uns den gesamten Ausbildungskontext anschauen, also etwa große Industrieunternehmen, reden wir überhaupt nicht mehr über Bücher. Hier gibt es nur noch rein digitale Lösungen, die komplett auf den Schüler zugeschnitten sind. In Sprachlerninstituten ist das Smartphone im Unterricht zum Beispiel gar nicht mehr wegzudenken. Hier haben wir schon ganz andere Lernsituationen, die wir alle abdecken müssen.

—— **Vielen Dank für das Interview!**

Ein Beitrag von Ron Hofer

CHIEF EXPERIENCE OFFICER BEI SYZYGY UND GRÜNDER VON USEEDS*

Wer hat den Draht zum Kunden?

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen bei der Umsetzung von Customer Centricity entsteht oftmals gar nicht aus inneren Unzulänglichkeiten, sondern durch den Markt: Wie soll man als Unternehmen kundenzentriert sein, wenn man mit eben diesen Endkunden nicht richtig kommunizieren kann oder gar darf?

Wir erleben branchenübergreifend einen harten Kampf um die „digitale letzte Meile“ - also den direkten Endkontakt mit Kunden. Im Kern geht es dabei um die Abhängigkeitsbeziehung zwischen Hersteller und Händler: Eine Hass-Liebe, die seit der Industrialisierung immer wieder zu Grabenkämpfen um den Endkundenzugang geführt hat und nun im Zeitalter der digitalen Plattformökonomie mit „Allesverkäufern“ wie Amazon, die den direkten Draht zum Kunden flächendeckend übernehmen, noch weiter angeheizt worden ist.

Viele Hersteller haben traditionell keinen direkten Zugang zu ihren Endkunden. Das zieht sich durch alle Industrien. Autos, Waschmaschinen, Badezimmerarmaturen, Versicherungen: alles Produkte und Services, die eigentlich schon immer über Händler oder Makler an den Endkunden verkauft werden. Eben jene Intermediäre haben selbstredend wenig Interesse, dieses Privileg aufzugeben.

Der Kampf um den Endkundenkontakt ist schon lange eskaliert.

Versucht ein Unternehmen, ein Standbein im Direktvertrieb aufzubauen, wird es bei den Händlern gerne einfach mal ausgelistet. Das überlegt sich der Hersteller dann zweimal, wenn 80 Prozent des Umsatzes genau über diese Großhändler und Händler laufen. Lösen lässt sich dieser Konflikt durchaus. Opel hatte schon vor Jahren mit seinem OnStar-Programm ein System etabliert, in dem sie direkten Kontakt mit den Kunden durch ihr Navigations- und Conciergesystem erlangen. Händler hatten dabei einen direkten Mehrwert, indem zum Beispiel an Wartungstermine erinnert und Termine direkt beim Händler angeboten wurden. Und der Endkunde bekam das System für zwei Jahre umsonst zur Nutzung.

Dieser Ansatz mag sich nicht eins zu eins in andere Industrien übertragen lassen, doch das dahinter steckende Win-win-Prinzip kann eine vielversprechende Route sein, um in einem strukturierten, iterativen Entdeckungsprozess nach Lösungen zu suchen, die Herstellern direkten Kundenkontakt und den Händlern eine wirtschaftliche Zukunft ermöglichen.

Die neuen Ecosystems – und wie man sich dagegen behauptet.

Doch inzwischen haben nicht nur die Hersteller ein Problem mit dem Endkundenzugang – auch die klassischen Händler selbst haben massiv zu kämpfen. Die neuen Mittelmänner sind Makler mit eigenen Ecosystems: digitale Großmächte wie Amazon und Alexa, Apple oder auch Airbnb, die als „Walled Garden“ versuchen, den Kunden in einem geschützten und proprietären Submarktumfeld zu halten. Der Finanzkraft, Convenience und Kundenbindungsstärke dieser neuen digitalen Makler etwas entgegenzusetzen ist schwer.

Dennoch gibt es Präzedenzfälle, in denen kleineren Playern eben dies gelingt. Ein Paradebeispiel ist der Lautsprecher-Hersteller Teufel. Teufel befindet sich in einem der am stärksten disruptierten Marktsegmente. Musik als Ware ist heute fest verankert in den Ecosystems von Apple und Spotify, und Lautsprecher kauft man eben dort oder bei Amazon. Dennoch hat es Teufel geschafft, seine Hardware zum großen Teil im Direktvertrieb zu vermarkten und über eine eigene Mediaplayer App ein Alternative zu den dominanten digitalen Musikservices zu etablieren. Die Raumfeld-App bietet ein überzeugendes Erlebnis rund um einen Use Case: „Ich möchte zuhause Musik hören.“ Nicht mehr – aber das unschlagbar einfach und in hoher Qualität.

Genau das könnte einen Weg aufzeigen, wie Unternehmen sich aus der Ecosystem-Falle befreien können. Eine spitze Ausrichtung auf einen Use Case, um dort unschlagbare Exzellenz in Qualität und Nutzungskomfort zu bieten. Teufel ist nicht abhängig von der Gunst eines Spotify – im Gegenteil: Spotify darf auch im Teufel-Ecosystem gehört werden.

4 Mit mehr Daten und Digitalisierung zu mehr Customer Centricity?

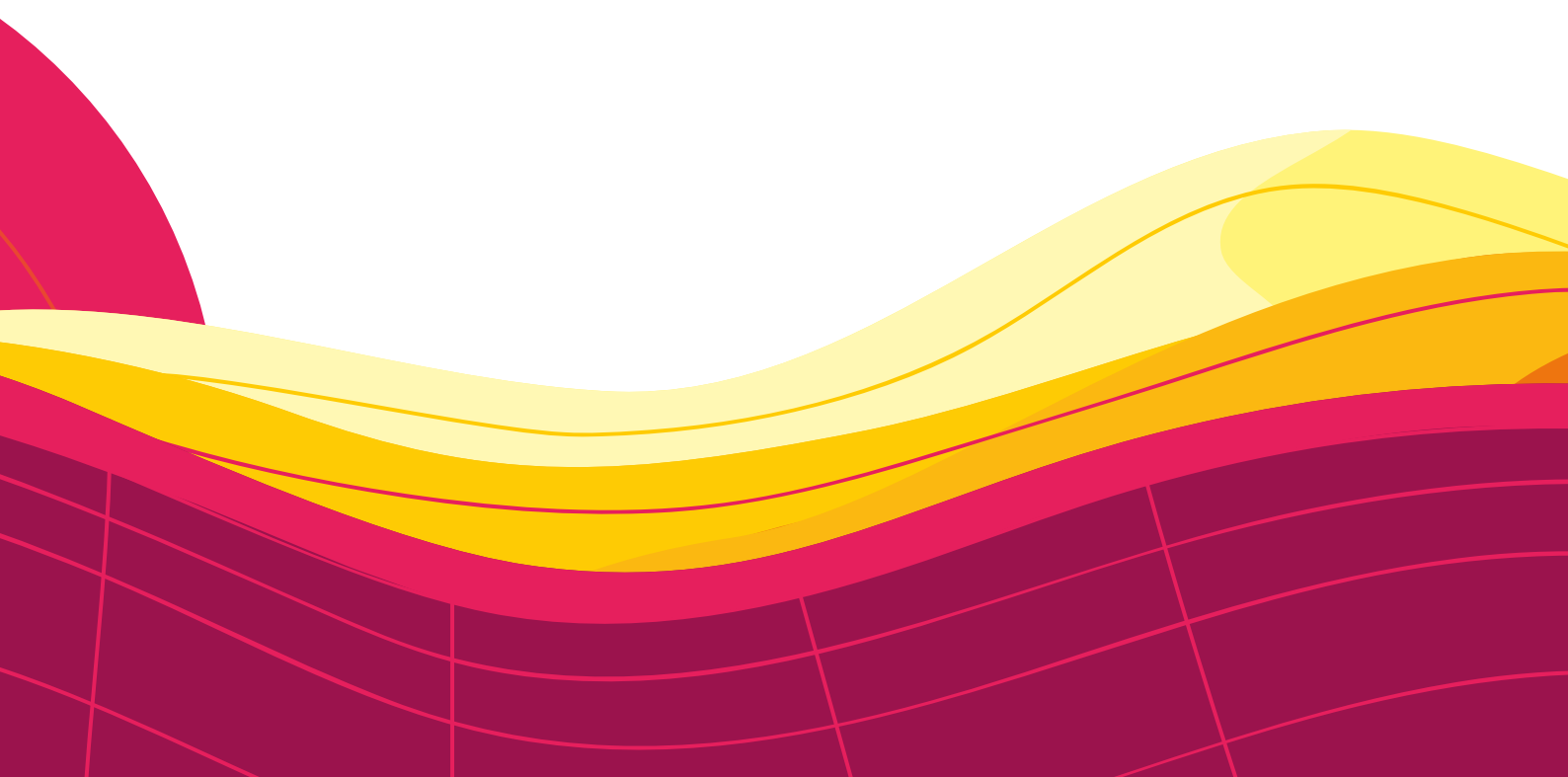


Eine eher unerwartete Todesursache von Customer Centricity ist die Digitale Transformation. Immer wieder hören wir die These: Wir müssen richtig Gas geben bei der Digitalisierung, und dadurch rücken wir dann näher an unsere Kunden heran – denn Digitalisierung und Personalisierung führen zu mehr Customer Centricity. Das stimmt so leider überhaupt nicht. **Grundsätzlich hat Digitale Transformation überhaupt nichts mit Customer Centricity zu tun.**

Digitale Transformation bedeutet im eigentlichen Sinne nur, dass Unternehmensprozesse digital umgesetzt werden. Man kann Prozesse aber auch digitalisieren, ohne die Transformation hin zu einer höheren Kundenzentrierung zu berücksichtigen. Dies wird auch in sehr vielen Projekten genauso gemacht. Und wenn dann am Ende zum Beispiel der Registrierungsprozess weiter so kompliziert bleibt wie bisher – weil man all die Daten doch schon immer so erhoben hat, irgend jemand in der Organisation sie bestimmt schon braucht und man sich auch nur ungern auf neue Lösungen einlässt, dann ist es kein Wunder, wenn die Kunden weiter unzufrieden bleiben und weiterhin nicht in Massen auf das Produkt aufspringen.

Digitale Transformation kann leicht zu falscher Bequemlichkeit in Sachen Customer Centricity führen – nämlich dann, wenn eine Organisation, die über neue digitale Prozesse kontinuierlich Daten über ihre Kunden sammelt, das Gefühl bekommt, dem Kunden näher zu sein als vorher. Genau auf diesen Eindruck springt dann auch noch eine Heerschar von Tool-Anbietern und Beratern auf und wiederholt mantraartig: Wenn das Unternehmen erstmal alle Daten, die es über jeden Kunden hat, richtig verknüpft, dann braucht es nur noch die richtigen Tools, und bald hat jeder einzelne Kunden sein perfektes Kundenerlebnis. Das „Schöne“ daran aus Sicht der Berater ist, dass das in den meisten Organisationen häufig innerhalb der vorhandenen Systeme nur mit einem riesengroßen Aufwand möglich ist. Das bietet dann viel Raum für große, kostenintensive Projekte mit viel externer Unterstützung.

Natürlich ist es grundsätzlich gut, wenn jedem Kunden ein möglichst individuelles Kundenerlebnis geboten werden kann. Marketing und Vertrieb bekommen so ganz neue Möglichkeiten, und die Effizienz und Effektivität im Sales-Funnel kann immens erhöht werden. Aber wenn aus einer Auswahl von nicht recht passenden Produkten und

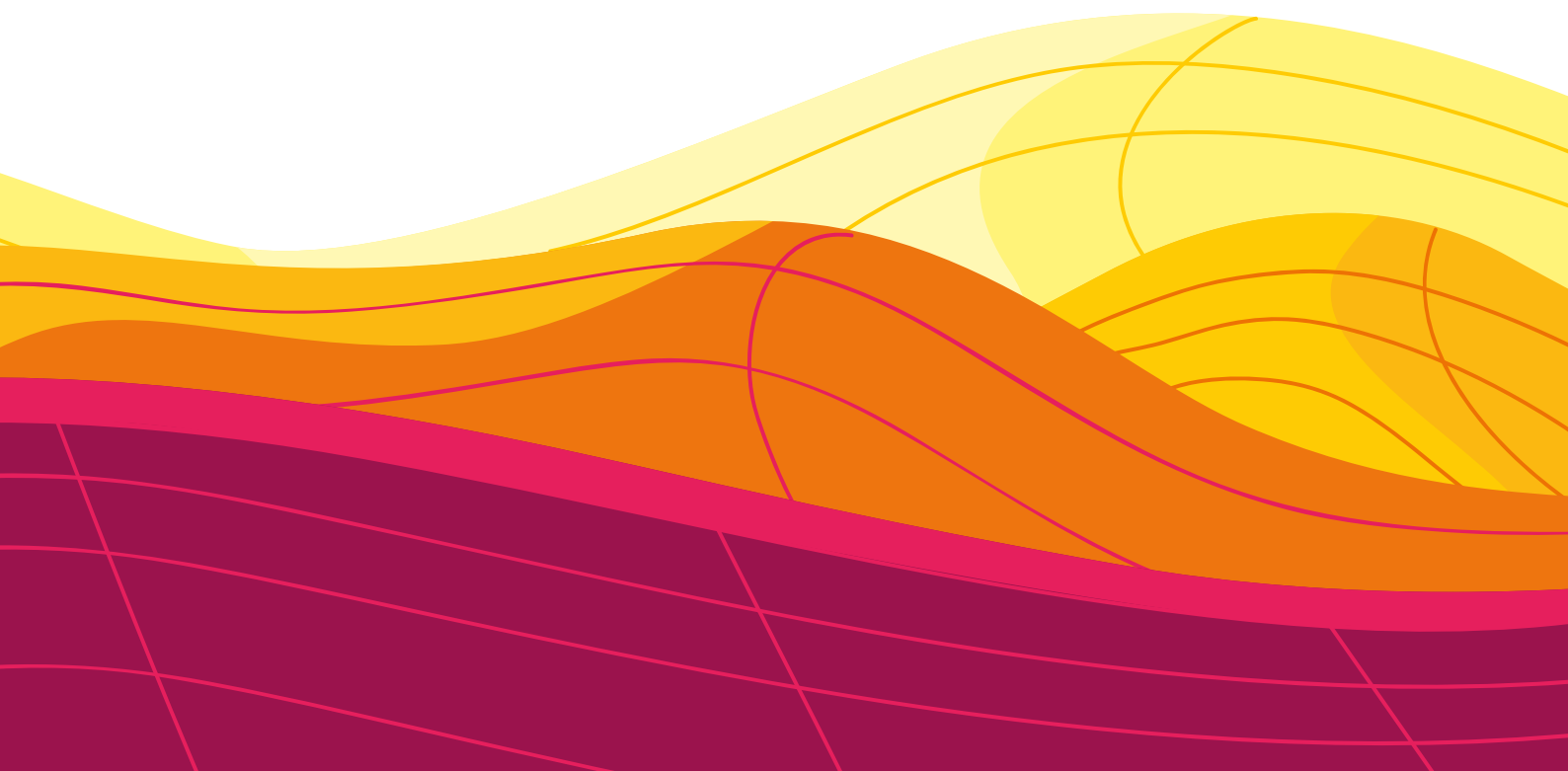


Services jedem Kunden ganz individuell das am wenigsten schlecht passende Angebot unterbreitet werden kann – ist dann wirklich so viel gewonnen? Diese Herangehensweise allein kann nicht der Schlüssel zu vollkommener Kundenzufriedenheit sein. Auch Digitalisierungsprojekte müssen die Kundenbedürfnisse konkret berücksichtigen, um den Kunden wirklich bessere Angebote zu machen. Ansonsten bedeutet die vermeintliche neu gewonnene Customer Centricity nur, dass alle kundenspezifischen Daten zu einem Kundenkonto zusammengeführt werden. Und das allein ist nicht genug.

Ein aus unserer Sicht spannender Punkt ist, wie eine Organisation die Daten, die sie aus jeder einzelnen Interaktion mit ihren Kunden gewinnt, so verdichten kann, dass bei der Entwicklung und Optimierung der eigenen Produkte und Services bessere Entscheidungen getroffen werden können. In vielen Organisationen wächst die Zahl der Mitarbeiter, die sich mit Data Science und Business Intelligence beschäftigen. Oft sind diese

Spezialisten aber über unterschiedliche Bereiche verteilt und arbeiten in ihren jeweiligen Teams an spezifischen Fragestellungen, die vor allem ihrem jeweiligen Bereich helfen, jedoch nur bedingt miteinander verknüpft sind. Eine stärkere Verknüpfung aller, die Kundendaten analysieren und verdichten, ist da der logische erste Schritt. Was es aber darüber hinaus noch braucht, um die Kombination aller Ressourcen optimal zu erreichen, ist eine Integration der Ergebnisse aus quantitativen Daten mit den Erkenntnissen aus qualitativer Forschung, egal ob diese aus der Marktforschung oder dem Bereich Product Research kommen.

Die Mühe sollte sich lohnen: Denn wenn große Digitalisierungsbemühungen mit mehr Kundendaten in eine nachhaltig kundenzentrierte Unternehmenskultur und -struktur eingebettet sind, haben Organisationen gute Chancen, gleichermaßen eine höhere Prozesseffizienz und Kundenzufriedenheit zu erreichen – ein echter Jungbrunnen für Customer Centricity.





Interview mit Andreas Enslin

DIRECTOR DESIGN CENTER BEI MIELE

Welches Projekt fällt dir ein, bei dem ihr für die Kunden digitalisiert habt, aber dann die Kundenbedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt wurden?

Ein Beispiel ist die Lernkurve bei unserem Saugroboter Scout RX2. Zu Beginn des Projekts hatten wir vor allem das Produkt im Fokus, das zum Beispiel kraftvoll saugen sollte und deshalb viel Akku-Power erhalten sollte. Und das wir natürlich auch mit der besten am Markt erhältlichen Navigation ausstatten wollten. Dann haben wir überlegt, was wir unseren Kunden für zusätzliche Funktionen bieten könnten – etwa über die Kamera, die wir für die Navigation ja ohnehin an Bord haben würden. So wurde die Idee geboren, das Senden von Bildern von zu Hause auf das Tablet oder Smartphone des Nutzers zu ermöglichen. Der Kunde kann seinen Scout von unterwegs per App durch die Wohnung schicken und zum Beispiel kontrollieren, ob die Terrassentür zu ist.

Dabei hatten wir aber zunächst die damit verbundene Komplexität unterschätzt, etwa mit Blick auf die Datenmengen, die zu transportieren sind, und die Datenbanken und Prozesse, die miteinander „sprechen“ mussten. Das hat ganz zu Beginn leider dazu geführt, dass sich Nutzer immer wieder neu anmelden mussten oder der Pairing-Prozess gehakt hat. Dementsprechend haben wir damals auch negative Rezensionen für die App erhalten, dann aber intensiv daran gearbeitet, das schnell zu verbessern.

Die neue Version ist jetzt so, wie es sein soll. „Gerät anmelden“ funktioniert mit wenigen Klicks, das „Miele-Erlebnis“ stimmt wieder. Was das intern an Aufwänden bedeutet hat, merkt der Kunde natürlich nicht, und es muss ihn ja auch nicht interessieren. Jetzt fühlt sich die Digitalisierung für ihn wirklich gut an.

Mit mehr Daten und Digitalisierung zu mehr Customer Centricity?

Ja und Nein. Für uns als Designer führen mehr Daten nicht zwingend zu einem besseren Verständnis der Kundenwünsche. Daten stammen ja immer aus der Vergangenheit, die haben mit den künftigen Wünschen erst mal wenig zu tun. Aber wenn es Daten dazu gibt, wie oft welche Funktion verwendet wird, ist das ein wunderbares Feedback, etwa ob wir eine Bedienung oder eine Funktion auch richtig ausgelegt haben. Das finde ich wertvoll, um schnell zu lernen.

Weil wir gerade beim Thema Vernetzung sind: Durch die Vernetzung von Geräten habt ihr ja einen kompletten Zugriff auf Nutzungsdaten. Wo siehst du dafür für euch in der Zukunft die Mehrwerte?

Ich kann mir gut vorstellen, dass Daten anonymisiert in eine statistische Betrachtung fließen – also wie viel Prozent der Kunden nutzen welche Programme und so weiter. Daraus könnten wir – mit einer guten Analyse – Schlussfolgerungen auf die Wichtigkeit von Funktionen ziehen und Hinweise bekommen, ob man in der Produktentwicklung alles richtig gemacht hat oder was in Zukunft geändert werden müsste. Interessant für uns sind auch Anwendungen, die helfen, die Lebensdauer von Geräten zu verlängern. Eine nennt sich „predictive maintenance“. Damit wird es möglich, vorhersagen zu können, wann ein Problem auftritt und so zum Beispiel kleine Schäden zu beheben, bevor ein großer Schaden daraus wird. Oder Kunden aufgrund ihrer Nutzungsgewohnheiten zu helfen, ihren Prozess schneller oder effektiver zu machen. Gerade im gewerblichen Bereich ist das sehr wichtig.

Keinesfalls wollen wir aber aufs Geratewohl alle möglichen Daten sammeln, die einem dann die Infrastruktur verstopfen. Außerdem gibt es da natürlich noch den Datenschutz, den wir bei Miele absolut ernst nehmen, auch und gerade, wenn es um die Daten unserer Kunden geht. Wir werden das umdrehen: Erst überlegen wir uns gute Use Cases, dann fragen wir unsere Kunden, ob sie uns dafür ihre Daten geben – und dann nutzen wir sie demgemäß.

Was ist für dich der Schlüssel zu mehr Kundenzentrierung?

Ich glaube, der größte Vorsprung vieler erfolgreicher Unternehmen in der Vergangenheit war, dass sie über eine besondere technische Kompetenz verfügen haben, die man dann als Hardware-Produkt verkaufen konnte.

In die Verbesserung dieser technischen Kernkompetenz sind alle Prozesse und alle Aufwände hineingelaufen. Bis heute gibt es in vielen Unternehmen aber nur wenige Prozesse, die auf die Nutzerzentrierung ausgerichtet sind. Es reichte ja völlig aus, die Bedienung eines Gerätes gut zu gestalten. Häufig wird immer noch zu sehr von der Geräteseite aus gedacht und zu wenig auf die Bedürfnislage der Kunden geachtet. Was da aus meiner Sicht am besten hilft, ist es selbst zu erleben, was sich hier geändert hat. Zum Beispiel möge man sich einfach mal Freitag und Samstag in einen Verkaufsraum stellen und mit echten Kunden ein Verkaufsgespräch führen. Ich habe nach so einem Wochenende mal die Ideen für zwei Patente heimgetragen. Einfach nur, weil mich Kunden etwas gefragt haben, worüber ich bis dahin nie nachgedacht hatte.

Gute Erfahrungen habe ich auch gemacht, wenn wir unsere verschiedenen Stakeholder zu echten Kunden schicken, um vor Ort deren Probleme kennenzulernen. Wir nennen das „Design Travels“. Dann kommen die Kunden oft ins Erzählen, über sich, ihre Wünsche, ihre Ängste, ihre Ideen. Und man selbst kommt an ganz andere Insights. Je mehr Menschen sich die Mühe machen, raus zum Kunden zu gehen und das dort Erlebte zu reflektieren, desto besser für jedes Unternehmen.

—— **Vielen Dank für das Interview!**

Eine wahre Geschichte erzählt von Michael Fleck

TEAM LEAD DIGITAL PRODUCT EXPERIENCE BEI USEEDS*

Vor einer Weile haben wir eine große deutsche Bank bei einem Digitalisierungsvorhaben begleitet. Konkret ging es darum, das erfolgreiche und stationäre Geschäft der Bank im Bereich Vermögensverwaltung zu digitalisieren und damit effizienter zu gestalten. Wir hatten uns die Zielgruppen und Segmente genauer angeschaut, konnten durch Tiefeninterviews verschiedene Kundentypen mit klaren Bedürfnissen und Anforderungen definieren, und wir hatten der Bank darauf basierend konkrete Empfehlungen und eine Roadmap für ihren kundenzentrierten Digitalisierungsprozess gegeben.

Doch noch bevor wir gemeinsam nächste Schritte angehen konnten, erhielt unser Kunde ein Angebot, ein von uns nicht priorisiert empfohlenes Modell (in diesem Falle einen Robo-Advisor) exklusiv einkaufen zu können und so bereits innerhalb weniger Monate Teile des Kerngeschäfts auf digitale Beine zu stellen. Die eigene IT war auf längere Zeit hin ausgebucht und so kam diese schnelle, externe Umsetzung wie gerufen und elektrisierte das Management. Allen nutzerzentrierten Vorbehalten zum Trotz setzte diese vermeintliche Chance auf schnelle digitale Transformation und Effizienzgewinne einen zweistelligen Millionenbetrag für die Realisierung frei. Das Produkt wurde gelauncht und auf die Kunden losgelassen.

Am Ende blieb das Ergebnis leider deutlich hinter den Erwartungen zurück – für die Kunden lieferte die digitale Transformation des Unternehmens keinen echten Mehrwert. Schlussendlich wurde der Service wieder eingestellt, und das Projekt wurde zu einem Beispiel dafür, dass Digitalisierung ohne ernsthafte Kundenzentrierung keinen Erfolg hat.

Wie man Customer Centricity Leben einhaucht

Es ist relativ leicht, sich das Prinzip Customer Centricity auf die Fahnen zu schreiben. Damit die erhoffte Kundenzentrierung nicht genauso schnell wieder Geschichte ist und stirbt, kommt es aus unserer Sicht vor allem auf vier Dinge an:

- **einen kontinuierlichen Draht zum Kunden, um Veränderungen seiner Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen,**
- **eine effektive Nutzung dieser Erkenntnisse in der eigenen Organisation und die entsprechenden Strukturen dafür,**
- **eine explizite Kundenstrategie, die jedem in der Organisation hilft, die richtigen Dinge zu tun und**
- **kein Verlassen auf die Allmächtigkeit technischer Entwicklungen.**

Um dies zu erreichen, können natürlich große Veränderungsprojekte zu mehr Kundenzentriertheit verhelfen. In Organisationen, die sich mit Customer Centricity schwertun oder nicht die Möglichkeiten für einen großen Wurf haben, kann es aber auch durchaus nützlich sein, mit kleinen Schritten anzufangen und an verschiedenen Stellen gleichzeitig erste Veränderungen anzustoßen. Wichtig ist, dabei jemanden an der Seite zu haben, der Impulse geben kann und hilft, den Überblick zu behalten. Das kann auf ganz unterschiedliche Weise funktionieren. Mentoren aus anderen Unternehmen, die vor gleichen Herausforderungen standen, können eine große Hilfe sein. Oder die richtigen Berater, die ähnliche Entwicklungen schon in unterschiedlichsten Organisationen gesehen haben und eine große Leidenschaft für echte Kundenzentrierung mit sich bringen. Berater wie wir bei USEEDS[®] zum Beispiel.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Veränderung zu mehr Customer Centricity!

Ihr Sascha Mahlke
MANAGING DIRECTOR BEI USEEDS[®]





© 2019 USEEDS® GMBH

Schreiben Sie uns Ihre Meinung per [E-Mail](#).

Diskutieren Sie mit auf [LinkedIn](#).

Finden Sie mehr über uns [online](#).

