

# Customer-Success-Management im deutschsprachigen Mittelstand

**Research - Teil 1/2** Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Verbreitung des Customer-Success-Managements im deutschsprachigen Mittelstand und der Frage, wie eine erfolgreiche Implementierung dort durchgeführt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass, vorgelagert zum eigentlichen Customer-Success-Management-Prozess, interne sowie externe Voraussetzungen im deutschsprachigen Mittelstand geschaffen werden müssen, um eine nachhaltige Implementierung gewährleisten zu können. Dazu zählt die Transformation vom reinen Produktfokus hin zu einer kunden- und servicezentrierten Unternehmensstrategie. Voraussetzung dafür ist die Erhöhung des Digitalisierungsgrads der Produkte und internen Prozesse sowie ein aktives Change-Management.

**D**as Customer-Success-Management (CSM) gewinnt zunehmend auch außerhalb der Software-as-a-Service-Industrie (SaaS) an Bedeutung. Grundsätzlich wird damit eine langfristige, wissenschaftlich erarbeitete Unternehmensstrategie beschrieben, die zur Maximierung des Erfolgs eines Unternehmens sowie dessen Kunden beiträgt (Eggert et al., 2020). Trotz der zahlreichen Vorteile des CSM stellt dessen Einführung große Herausforderungen für Unternehmen dar. Dies wirft die Frage auf, wie das CSM umgesetzt werden muss, um einen nachhaltigen Erfolg sicherstellen zu können (Prohlschwenke & Kleinaltenkamp, 2021).

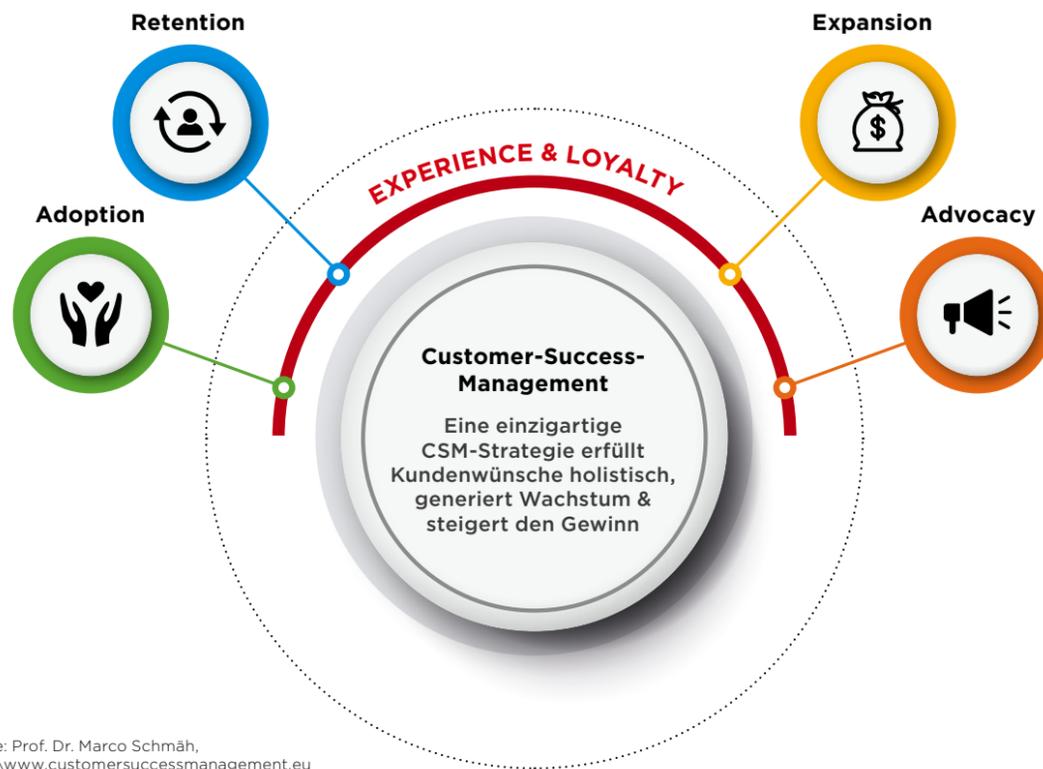
Trotz des Potenzials des CSM für den Mittelstand, die Kundenzufriedenheit und die Geschäftsergebnisse zu verbessern, gibt es wenige Forschungsarbeiten darüber, wie diese Initiative im deutschsprachigen Mittelstand umgesetzt werden kann und welche Erfolgsfaktoren dabei zu berücksichtigen sind. Ziel dieser Studie ist es zu verstehen, inwieweit das CSM im deutschsprachigen Mittelstand bereits etabliert ist. Zudem werden die Herausforderungen einer möglichen Einführung sowie die Chancen, die sich aus der Umsetzung ergeben, betrachtet. Auf Basis der Erkenntnisse sollen anschließend konzeptionelle Handlungsempfehlungen für den deutschsprachigen Mittelstand ausgesprochen werden.

## Customer-Success-Management

Nach Mehta und Steinmann (2016) beschreibt Customer-Success den klaren Fokus auf das Kundenerlebnis, mit dem primären Ziel, die Kundenbindung und den Customer-Lifetime-Value zu verbessern. Dabei spielt vor allem die Unternehmensphilosophie eine zentrale Rolle, da der Kundenerfolg an erster Stelle steht und diese Denkweise das gesamte Unternehmen durchdringen muss. Außerdem wird in der einschlägigen Literatur hauptsächlich zwischen zwei verschiedenen Ansätzen zur Defi-



**Abb.1: Die Customer-Success-Management-Strategie**



Quelle: Prof. Dr. Marco Schmäh, <http://www.customersuccessmanagement.eu>

nition des CSM unterschieden. Nach Ulaga et al. (2020) und Eggert et al. (2020) wird zum einen der sogenannte Value-in-Use (VIU)-Ansatz betrachtet. Dieser beschreibt den tatsächlich wahrgenommenen Wert auf der Kundenseite, welcher essenziell für die Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und seinen Kunden ist. Zum anderen wird nach Hilton et al. (2020) für die Definition vom CSM die Weiterentwicklung des Kundenmanagements herangezogen.

Das CSM lässt sich darüber hinaus nach Hilton et al. (2020), aufbauend auf verschiedenen Grundbausteinen, beschreiben. Dazu gehört zum einen das Customer-Relationship-Management (CRM), welches sich zum größten Teil auf die Analyse sowie die Auswertung von Bestandsdaten der aktuellen Kunden beschränkt. Das CSM befasst sich des Weiteren damit, die gewonnenen Kundendaten zu verwenden, um den aktuellen Kundennutzen zu analysieren und

Prognosen für den zukünftigen VIU des Kunden vorzunehmen. Neben dem CRM ist die Customer-Experience (CX) ein weiterer Baustein des CSM. Die CX zielt primär darauf ab, das Produkterlebnis der Kunden durch gezielte Maßnahmen zu verbessern. Das CSM verfolgt darüber hinaus weitere finanzielle, soziale, operative und strategische Zielsetzungen des Kunden und stellt diese in den Vordergrund, um den Customer-Lifetime-Value zu maximieren. Einen zusätzlichen Baustein beschreibt das Customer-Engagement (CE), bei welchem neben der Kundenloyalität auch die Zielerreichung des Kunden berücksichtigt wird. Es gilt allerdings zu beachten, dass sich das CSM von der CX und dem CE bewusst abgrenzt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es nicht den traditionellen CRM-Ansatz übernimmt, bei dem der Verkäufer als primärer Akteur etwas anbietet, mit dem sich der Kunde auseinandersetzen

muss, sondern den zentralen Fokus auf die Wertsteigerung des Kunden legt (Hilton et al., 2020).

Zusammenfassend sehen Porter und Heppelmann (2015) sowie Hochstein et al. (2020) die Aufgabe des CSM darin, CX und CE zu vereinen, um den Kundennutzen proaktiv zu maximieren. So können CX oder CE allein nur die derzeitige Wahrnehmung des Produktwerts durch den Kunden berücksichtigen, indem sie die Zufriedenheit und die Loyalität der Kunden messen. Durch die proaktive Maximierung des Kundennutzens soll das CSM aus Sicht der Autoren jedoch sicherstellen, dem Kunden einen langfristigen Mehrwert zu bieten.

### Customer-Success-Management als aufsteigender Trend

Das CSM wurde von Salesforce eingeführt. Durch die permanente Weiterentwicklung des Angebots in der SaaS-Industrie sind Kunden oft nicht in der Lage, den Gesamtumfang der Funktionalitäten zu erfassen. Dadurch ist ihnen das Wertschöpfungspotenzial der Software nicht bewusst (Eggert et al., 2020).

Da im Umfeld der SaaS-Geschäftsmodelle die größte Gefahr für Unternehmen in der Kündigung ihrer Kunden liegt, ist das CSM vor allem dort weit verbreitet. Unternehmen, die auf turnusmäßige Zahlungen angewiesen sind, müssen den Nutzern ihres Produktes regelmäßig aufzeigen, dass die Leistungen, für die sie bezahlen, weiterhin attraktiv bleiben (Berg, 2017). Für wirtschaftlich tätige Unternehmen wird es somit stets wichtiger, sich auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses sowie den Mehrwert eines Produktes oder einer Dienstleistung, welcher vom Kunden wahrgenommen wird, zu konzentrieren (Petzenhammer, 2021; Rintamäki & Saarijärvi, 2021).

Laut den Recherchen von Petzenhammer (2021) bewerten 80% der Kunden eine erlebte Erfahrung, beim Kauf oder der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung und dem Mehrwert, der ihnen dadurch geboten wird, höher ein als das jeweilige Produkt an sich. Dabei stellen ein zunehmend steigender Digitalisierungsgrad, die dadurch erhöhte Zahl an digitalisierten und standardisierten Technologien sowie eine sich ständig verändernde Wettbewerbssituation, Unternehmen vor viele Herausforderungen. Sie müssen dadurch den Mehrwert, den ein Kunde durch ein Produkt erfährt, kontinuierlich verbessern, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Brunetti et al., 2020; Petzenhammer, 2021).

Während die Wichtigkeit des CSM in der SaaS-Branche schon länger identifiziert wurde, befinden sich andere Branchen noch in einer Orientierungsphase und stehen vor der Herausforderung, das CSM erfolgreich zu implementieren (Petzenhammer, 2021). Im verarbeitenden Gewerbe steigt das Interesse am CSM durch das zunehmende Angebot von digitalen Dienstleistungen aufgrund der Industrie 4.0 und der steigenden Vernetzung der Unternehmen mittels dem Internet of Things (IoT) (Hochstein et al., 2020; Holst et al., 2021). Warum genau das CSM an Bedeutung gewinnt, lässt sich nach Ulaga et al. (2020) zusammenfassend aus drei unterschiedlichen Perspektiven begründen. Aus der Sicht der Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung ergibt sich durch ein erfolgreiches CSM die Möglichkeit, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen und sich dadurch von der Konkurrenz zu differenzieren. Unternehmen haben die Möglichkeit, durch das CSM dem Verdrängungswettbewerb entgegenzuwirken und den Fokus vom alleinigen Verkauf eines Produktes auf den Verkauf von Werten zu lenken (Eggert et al., 2018). Aus der Sicht der Kunden ergibt sich durch das CSM der Vorteil, die Total-Cost-Of-Ownership-Perspektive weiterzuentwickeln, hin zu einer Total-Value-Of-Ownership-

### Aus der Sicht der Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung ergibt sich durch ein erfolgreiches CSM die Möglichkeit, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen und sich dadurch von der Konkurrenz zu differenzieren.

Perspektive. Diese erweiterte Perspektive erlaubt es Kunden über die Kosten einer Anschaffung hinaus, den jetzigen sowie den zukünftigen Wert dieser für das Unternehmen zu berücksichtigen. Als Drittes lässt sich der CSM-Trend aus technologischer Sicht erklären. Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht es Unternehmen, zunehmend mehr Daten zu erheben sowie technisch anspruchsvolle Analysen durchzuführen. Dadurch können Anbieter ihren

Fotos: © Shutterstock, Unternehmen



Kunden neue Wege aufzeigen, wie diese ihren Erfolg zukünftig ausbauen, Kosten senken und die Profitabilität steigern können (Johansson et al., 2015; Töytäri & Rajala, 2015; Ulaga et al., 2020).

### Chancen und Risiken

CSM bietet Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten. Es birgt allerdings ebenfalls einige Risiken, welche im Zuge einer Implementierung als auch bei einer zukünftigen Nutzung entstehen können.

Ein wesentlicher Vorteil ist die Reduzierung der Churn-Rate sowie die generelle Stärkung der Kundenbindung durch den Fokus auf den gemeinsamen Erfolg. Dabei bietet das CSM den entscheidenden Vorteil, dass das Risiko von Kündigungen verringert wird, da erfolgreiche Kunden erfahrungsgemäß dem Unternehmen weiterhin treu bleiben (Berg, 2017). Ergänzend dazu kann das finanzielle Risiko eines Unternehmens durch die Reduzierung der Kosten für die Neukunden-Akquise vermindert werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Fokus auf eine stärkere Kundenbindung gelegt wird sowie wiederkehrende Einkünfte durch Abo-Modelle oder nutzungsorientierte Erlösmodelle erzielt werden. Des Weiteren besteht durch die erfolgreiche Umsetzung des CSM die Chance auf potenzielle, positive „Lock-in-Effekte“, da eine langfristige Partnerschaft oder Beziehung fokussiert wird. Zudem können Synergieeffekte erzielt werden, indem Unternehmen auf dem Markt als sogenannter „Trusted Advisor“ wahrgenommen werden und so von Weiterempfehlungen profitieren können (Holst et al., 2021).

Neben den externen Chancen bestehen weitere Potenziale bezüglich interner Weiterentwicklungen von Unternehmen, was sich insbesondere positiv auf den eher konservativ orientierten Mittelstand

auswirken kann. Das Ganze wird bedingt durch die neugeschaffene Rolle eines CS-Managers, welcher sich durch moderne Eigenschaften wie die erfolgsorientierte Kundenausrichtung, Lösungsorientierung oder Unterstützungsfähigkeit auszeichnet. Dieses neue Rollenbild kann Synergieeffekte auf weitere Abteilungen haben, sodass auch dort weitere Transformationen stattfinden könnten (Ulaga et al., 2020).

Im Hinblick auf die Risiken lässt sich feststellen, dass vor allem die Implementierungsphase eine zentrale Herausforderung darstellt. Dabei besteht das größte Risiko, die Erwartungshaltung der Kundengruppen nicht zu verstehen und daraus resultierend nicht erfüllen zu können. Zusätzlich dazu geht mit dem Versprechen, den Kundenerfolg zu maximieren, ein zu erfüllender Qualitätsanspruch einher. Kann ein Unternehmen diesen nicht erfüllen, besteht dadurch ein hohes Risiko des Reputationsverlusts, wodurch das Unternehmen in der Gesamtheit negativ dargestellt werden kann (Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Zudem ist zu bedenken, dass das CSM nicht zwangsläufig Zielsetzungen wie eine stärkere Kundenbindung und Umsatzsteigerungen erfüllt, die ein Unternehmen bei der Implementierung erwartet. Das liegt vor allem an der enormen Wettbewerbsstruktur, die unter anderem im Mittelstand zu erkennen ist. Durch die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung sind die Markteintrittsbarrieren für neue, konkurrenzfähige Unternehmen gering. Dies kann sich negativ auf die Abwanderung von Bestandskunden auswirken. Verstärkt wird dieses Risiko durch neue Geschäftsmodelle, die auf kurzfristige Verträge (z.B. Pay per Use) ausgelegt sind. Hierdurch erhöht sich die Attraktivität des Kunden für einen potenziellen Wechsel noch weiter (Mehta et al., 2020).

### Erfolgsfaktoren

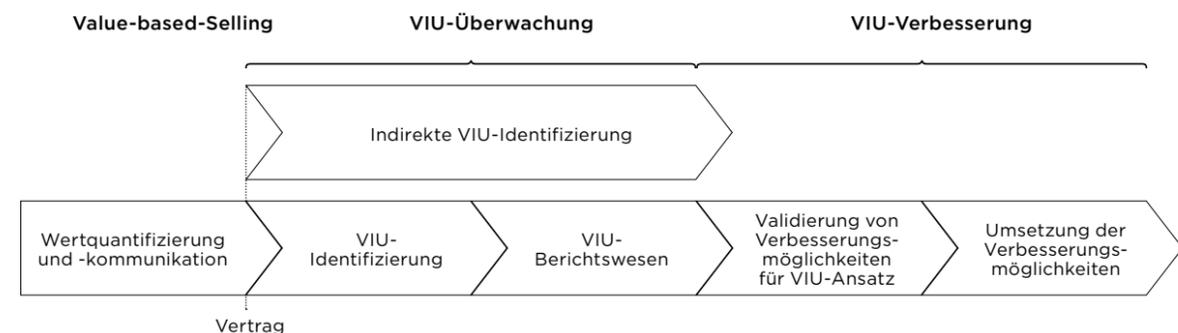
Zur Identifikation der CSM-Erfolgsfaktoren sind in der Literatur, theoretisch- und praxisorientierte Ansätze entwickelt worden. Diese beinhalten die jeweiligen Prozessschritte, die als Erfolgsfaktoren vom CSM verstanden werden können.

In der Literatur wird häufig der VIU-Management-Prozess (Abbildung 1) von Prohl und Kleinaltenkamp (2020) herangezogen. Zu Beginn des VIU-Prozesses wird der Wert im Zuge des Verkaufsprozesses quantifiziert und an den Kunden kommuniziert. Dies war allerdings beim Value-Based-Selling-Konzept auch schon der Fall, also erstmal nichts Neues. Dabei können Transparenz, Offenheit und Kommunikation im Allgemeinen als Erfolgsfaktoren identifiziert werden (Terho et al, 2012). Außerdem ist in diesem ersten Schritt eine gründliche Vorbereitung für den Kundenkontakt innerhalb des VIU-Prozesses, wie die qualitative Bewertung des potenziellen Kundenwerts, Return on Investment (RoI)-Berechnungen oder Live-Demonstrationen des Produktes erfolgskritisch. Darauf folgend wird im zweiten Prozessschritt der Wert identifiziert, welcher für den Kunden direkt und indirekt erzeugt wurde, um diese Informationen anschließend an den Kunden weitergeben zu können. Die Wertidentifikation sowie die Kommunikation an den Kunden können unter der VIU-Überwachung zusammengefasst werden. Erfolgsfaktoren innerhalb der VIU-Überwachung sind das kontinuierliche Messen der zuvor

festgelegten Kennzahlen, der Kundenzufriedenheit sowie die Nutzungsanalyse des Produktes (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020). Die Beobachtung der Nutzungsphase jedoch ist eine konsequentere, noch stringenter Umsetzung des Value-Based-Selling-Konzeptes. Ebenfalls ist der proaktive und kontinuierliche Austausch mit dem Kunden in diesem Schritt erfolgsentscheidend (Storbacka, 2011). Die letzten zwei Prozessschritte können der VIU-Verbesserung zugeordnet werden. Innerhalb dieser werden Verbesserungsmöglichkeiten der Qualität sowie Steigerungen des VIU erkannt und umgesetzt. Mögliche Erfolgsfaktoren während der VIU-Verbesserung können Workshops und Schulungen zur Erhöhung des VIU, Realisierungen von Up- und Cross-Selling-Potenzialen, eine gemeinsame Produktentwicklung oder die Analyse des derzeitigen VIU sein (Ansell et al., 2007.; Helander & Möller, 2008; Prohl & Kleinaltenkamp, 2020; Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp).

Als allgemeine Voraussetzungen für ein erfolgreiches CSM werden von Kleinaltenkamp et al. (2022) die Komplexität des Produkts sowie die Fähigkeit des CS-Managers, dem Kunden erschaffenen Wert aufzuzeigen, genannt. CSM ist nur erfolgreich, wenn die Kunden nicht in der Lage sind, komplexe Angebote selbstständig zu verstehen und zu nutzen. Außerdem ist eine gute Beziehung zwischen dem Kunden und seinem CS-Manager relevant, um CSM-Aktivitäten leichter durchführen zu können (Kleinaltenkamp et al., 2022).

Abb. 2: Value-in-Use-Management-Prozess



Quelle: Prohl & Kleinaltenkamp, 2020, S. 10.



## CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT – VERTRIEBSGEWINNE STEIGERN, GEWUSST WIE?

8. UNTERNEHMERFORUM 5. MAI 2023  
Prof. Dr. Marco Schmäh (ESB Business School)

Was heute möglich ist – und was die Zukunft bringt:  
Erfahrungsberichte führender Unternehmen

### Nutzen Sie neue Chancen für profitables Wachstum

Customer-Success-Management (CSM) verändert Marketing und Vertrieb rasant mit einem deutlich stärkeren Fokus auf den Kundenerfolg. Experten sind sich einig, diese Entwicklung wird sich bei diesem rezessiven Marktumfeld noch signifikant beschleunigen. Wir gehen dieser Entwicklung auf den Grund und haben dazu führende Experten eingeladen.

### Nutzen Sie die sich bietenden Chancen in der richtigen Weise?

Profitieren Sie von CSM in vollem Maße – und schaffen Sie **mehr Kundenwert für ihre Kunden** (zu geringeren Kosten)?

### Als Teilnehmer profitieren Sie in vielfältiger Weise

- Erkunden Sie **neue Wachstumsideen, um Ihren Umsatz zu steigern und Ihre vertriebliche Leistung zu stärken** – gemeinsam mit Vertretern führender Unternehmen ...
- Gewinnen Sie einen **Einblick in die Produktion eines Technologie-Champions durch einen Produktionsrundgang** in der Technologiefabrik Scharnhausen im Hause FESTO SE & Co. KG
- **Vernetzen Sie sich mit führenden Vertriebs- und Marketingmanagern** über Industriegrenzen und arbeiten Sie mit ihnen eng zusammen ...

Zielgruppe dieses Unternehmerforums sind Mitglieder aus der Geschäftsführung, Führungskräfte aus Vertrieb, Marketing und Service. Anregungen, Hilfestellungen, Mittel und Wege zur Entwicklung und Umsetzung von CSM-Aktivitäten im eigenen Unternehmen aufzeigen, sind Hauptzielsetzung dieses Unternehmerforums.

### PROGRAMM

13:00 Uhr	<b>Begrüßung, Überblick über die Veranstaltung und Erwartungen</b> Prof. Dr. Marco Schmäh, ESB Business School
13:05 Uhr	<b>Customer-Success-Management – Möglichkeiten der Wertgenerierung im Vertrieb</b> Prof. Dr. Marco Schmäh, ESB Business School
13:25 Uhr	<b>Mitarbeiterqualifizierung als zentraler Wettbewerbsvorteil</b> Christian Person, Sales Manager, KFRU
13:40 Uhr	<b>Kundenzentrierung &amp; CRM: Wie Technologie Organisationen befähigt, kundenzentrierter zu werden?</b> Dr. Manuel Kern, Head of CRM, Hitachi Solutions GmbH
14:00 Uhr	<b>Digitalisierung im Vertrieb – unterstützt durch Daten und Software</b> Martin Brahm, CEO, Schober Information Group GmbH
14:30 Uhr	<b>Pause</b>
15:00 Uhr	<b>Kundenvorteilspotenziale des NRGY Tower</b> Rüdiger Morhardt, Geschäftsführer, Neonroos GmbH & Co. KG
15:20 Uhr	<b>Der Wachstumsturbo im Commerce 4.0: User-Journey-Management 4.0</b> Fiona Liebehenz, Global Vice President Strategic Growth Acceleration – Cross Divisional, Robert Bosch GmbH
15:50 Uhr	<b>Digitalisierung der Kundenschnittstelle</b> Heiko Landsberg, VP Global Digital Sales, Festo SE & Co. KG
16:20 Uhr	<b>Produktionsrundgang Technologiefabrik Werk Scharnhausen, Festo SE &amp; Co. KG</b>
17:20– 18:30 Uhr	<b>Ausklang bei gemeinsamer Diskussion und sommerlichem Essen</b>

Weitere Informationen und Anmeldung:  
<https://valuebasedselling.de/>



Ähnliche Erfolgsfaktoren sind im Practical CSM-Framework von Adams (2020), der Ausführung von Petzenhammer (2021) sowie im Task-oriented CSM-Reference-Model von Holst et al. (2021) erkennbar. Diese Frameworks sind praxisorientiert und sehen das CSM vornehmlich als Kundenmanagement. Als Erfolgsfaktor innerhalb der Vorbereitungsphase für die CSM-Implementierung beschreiben Holst et al. (2021) sowie Adams (2020) in ihren Frameworks eine klare Zielfestlegung mit dem Kunden sowie die Analyse und Segmentierung der Kunden. Das Setzen von Zielen während der Vorbereitungsphase identifiziert Petzenhammer (2021) ebenfalls als essenziellen Erfolgsfaktor. Diese Ziele müssen während der Umsetzung kontrolliert und angepasst werden, um den Erfolg gemäß den strategischen Unternehmenszielen zu erreichen. In der Umsetzungsphase stellen darüber hinaus die CSM-Prozesse und Instrumente einen wichtigen Bestandteil bei der Erfolgsbeurteilung von CSM-Implementierungen im Unternehmen dar (Petzenhammer, 2021). Bei der Anwendung vom CSM ist nach Adams (2020) eine erfolgreiche Onboarding-Phase relevant, um Frustrationen beim Kunden zu verringern und Hilfestellung für die zeitnahe Umsetzung des CSM-Prozesses zu

## Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden während des gesamten CSM-Prozesses sind erfolgsentscheidend.

leisten. Ferner wird in der Literatur auf das kontinuierliche Messen anhand von KPIs und Meilensteinen sowie die Adaption von Verbesserungspotenzialen als Erfolgsfaktoren verwiesen. Diese verfolgen das Ziel, einen möglichst hohen Nutzwert für den Kunden zu schaffen. Insgesamt ist außerdem eine kontinuierliche Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden während des gesamten CSM-Prozesses erfolgsentscheidend (Adams, 2020; Holst et al., 2021). Dabei können Workshops innerhalb des Kommunikationsprozesses genutzt werden, um ein Verständnis des CSM-Prozesses bei Kunden und eine Bereitschaft zur Änderung der Arbeitsweise zu erzeugen. Zudem trägt der Austausch mit dem Kunden dazu bei, die Kundenbindung zu stärken, die Kundenzufriedenheit zu messen und Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten zu generieren (Berg, 2017; Petzenhammer, 2021).

Ein weiterer Ansatz Erfolgsfaktoren des CSM zu identifizieren, ist nach Seidensticker et al. (2021) eine Klassifizierung der Erfolgsfaktoren, in die des Kunden, Herstellers und der Interaktion beider, vorzunehmen. So ist in der Ebene des Herstellers, die Vision, das Mindset, das Personal sowie der Aufbau der Organisation erfolgskritisch. Beim Kunden sind diesbezüglich die Bereitschaft zur Implementierung und Veränderung sowie das vorhandene Wissen bezüglich des CSM-Prozesses und der eigenen Ressourcen entscheidend. In der gemeinsamen Ebene sind als Erfolgsfaktoren die Kundenanalyse, die Wertgenerierung sowie der proaktive Austausch zu nennen (Seidenstricker et al., 2021).

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe **marke41: Customer-Success-Management im deutschsprachigen Mittelstand Teil 2: Methodik der Customer-Success-Studie 2023 und Diskussion**



**PROF. DR. MARCO SCHMÄH,**  
ESB Business School,  
Marketing & Sales Management.  
marco.schmaeh@reutligen-university.de  
www.customersuccessmanagement.eu



**ERIK ENKE,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**FRANZISKA BAER,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**MORITZ HOHMANN,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**PAULINA ZÖRNER,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.

# Customer-Success-Management im deutschsprachigen Mittelstand

**Research - Teil 2/2** Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Verbreitung des Customer-Success-Managements im deutschsprachigen Mittelstand und der Frage, wie eine erfolgreiche Implementierung dort durchgeführt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass, vorgelagert zum eigentlichen Customer-Success-Management-Prozess, interne sowie externe Voraussetzungen im deutschsprachigen Mittelstand geschaffen werden müssen, um eine nachhaltige Implementierung gewährleisten zu können. Dazu zählt die Transformation vom reinen Produktfokus hin zu einer kunden- und servicezentrierten Unternehmensstrategie. Voraussetzung dafür ist die Erhöhung des Digitalisierungsgrads der Produkte und internen Prozesse sowie ein aktives Change-Management.

## 2. Methodik der Customer-Success-Studie 2023

Außerhalb der SaaS-Industrie ist das Customer-Success-Management (CSM) sowie dessen Erfolgsfaktoren noch weitestgehend unerforscht. Insbesondere die Untersuchungen bezüglich der Eignung des CSM im deutschsprachigen Mittelstand stehen noch am Anfang. Die vorliegende Studie setzt sich mit dieser Forschungslücke auseinander, indem sie sich auf den Theories-In-Use (TIU)-Ansatz fokussiert

(Zeithaml et al., 2020). Der TIU-Ansatz verfolgt die Zielsetzung, Probleme und Fragestellungen aus der Perspektive der Personen zu untersuchen, die der zu untersuchenden Thematik besonders nahestehen (Challagalla et al., 2014; Malshe & Sohi, 2009).

Für die Interviews wurden Experten aus möglichst unterschiedlichen Branchen im deutschsprachigen Raum herangezogen. Durch den branchenübergreifenden Fokus sollte sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Handlungsempfehlungen breitgefächert angewendet werden können. Für die

innerhalb dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews wurden daher unter anderem Personen aus den Bereichen Maschinen-/Anlagenbau, Unternehmensberatung/Coaching, Softwareentwicklung sowie Veranstaltungs- und Finanzdienstleistungen befragt. Bei der Auswahl der Experten wurden zudem auch Personen gewählt, die ihre Erfahrungswerte aus dem Bereich des CSM in der SaaS-Industrie gewonnen haben, um von bereits erfolgreich durchgeführten CSM-Strategien zu profitieren und diese Erkenntnisse als Best-Practice-Ansatz für eine Implementierung im Mittelstand zu nutzen. Außerdem wurde ein besonderes Augenmerk auf die Erfahrung sowie den Wissensstand der Experten bezüglich des CSM gelegt, um sicherzustellen, dass sich die Interviewpartner für das Ziel dieser Forschungsarbeit eignen. Für die tiefgreifende Beantwortung der gestellten Forschungsfragen wurden insgesamt zwölf In-Depth-Interviews durchgeführt.

Die Experteninterviews wurden im Dezember 2022 sowie im Januar 2023 persönlich oder per Online-Interview durchgeführt. Hierfür wurde im Vorfeld ein semistrukturierter Interviewleitfaden erstellt.

Um die Validität der Datenanalyse sicherzustellen, wurden die gesammelten Daten sortiert und strukturiert (Borchardt & Göthlich, 2009). Dabei sollen nach Yin (2014) die Ergebnisse tabellarisiert, kategorisiert und validiert werden. Die Kategoriensysteme basieren dabei auf Mayring und Frenzl (2019), wodurch ein Fokus auf die qualitative Inhaltsanalyse gesetzt wurde. Dabei wurden sowohl ein induktiver als auch ein deduktiver Ansatz verfolgt.

## 3. Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend wird eine Gegenüberstellung der Erkenntnisse der Interviews mit der zuvor theoretischen Ausarbeitung vorgenommen und die Erkenntnisse diskutiert.

### 3.1 Definition

Bei der Analyse zeigt sich, dass die Interviewpartner die Sichtweise von Porter und Heppelmann (2015) sowie Hochstein (2020), dass das CSM den Fokus auf die proaktive Maximierung des Kundennutzens legt, widerspiegelt. Die Experten stellten heraus, dass der Kundenerfolg und somit die Optimierung der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen durch den Kunden von zentraler Bedeutung für das CSM sind.

Auch Hilton (2020) stellt den Kunden als primären Akteur in

Fotos: © Adobe Stock, © Shutterstock, Unternehmen



den Vordergrund, der seinen eigenen Nutzwert erreichen oder maximieren soll. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass Kundeninformationen die zentrale Basis für die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen darstellen, um, aufbauend darauf, das CSM erfolgreich zu nutzen. Dies bestätigt auch Hilton (2020), der Kundendaten zur Analyse des aktuellen Kundennutzens heranzieht. Ulaga (2020), Eggert (2020) und Hilton (2020) stellen den Value-In-Use-Ansatz als einen Kernpunkt zum Aufbau vom CSM und des Kundenmanagements dar. Mithilfe dieses Ansatzes können weitere finanzielle, soziale, operative und strategische Zielsetzungen des Kunden verfolgt werden, um somit den Customer-Lifetime-Value zu maximieren. Im Rahmen der Experteninterviews wurde nicht explizit auf den Value-In-Use-Ansatz Bezug genommen. Durch die Fokussierung auf die Maximierung des Kundennutzens wurde der VIU-Ansatz lediglich indirekt aufgegriffen. Zudem ist herauszustellen, dass für die meisten Interviewpartner keine klare Definition für das CSM vorliegt und eine Vermischung der verschiedenen theoretischen Ansätze und Definition in der Literatur unbewusst vorgenommen wird.

### 3.2 Chancen und Risiken

Bezüglich der Chancen, die ein erfolgreiches CSM mit sich bringt, konnten innerhalb der Auswertung Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede und Ergänzungen zwischen denen innerhalb der Literaturrecherche sowie den von den Experten genannten Chancen erkannt werden. Wie sich in den Experteninterviews herausstellte, ist das Senken der Churn-Rate sowie die damit verbundene Stärkung der Kundenbindung und der Kundenloyalität klar als Vorteil des CSM anzusehen. Auch Berg (2017) beschreibt dies eindeutig als Chance und argumentiert, dass Unternehmen im Zuge des CSM ihren zentralen Fokus auf den gemeinsamen Erfolg des Kunden sowie des eigenen Unternehmens legen. Innerhalb der Experteninterviews wurde außerdem argumentiert, dass die Verringerung der Unzufriedenheit der Kunden auch als Grund für eine verringerte Churn-Rate gesehen werden kann. Die Erhöhung der Wiederkaufsrate eines Kunden stellte sich im Zuge der Experteninterviews als weiterer Vorteil des CSM heraus. Holst et al. (2021) führt diesen Gedankengang noch weiter und beschreibt, dass sich die po-

sitive Entwicklung der Wiederkaufsrate aus der erfolgreichen Sicherung der Bestandskunden durch die Anwendung des CSM ergibt. Die Sicherung der Bestandskunden ist laut Berg (2017) darauf zurückzuführen, dass Unternehmen, die ein erfolgreiches CSM etablieren, ein geringeres Kündigungsrisiko haben und Kunden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit dem Unternehmen treu bleiben. Diesen Vorteil beschrieben ebenfalls die Interviewpartner und ergänzten die praktische Erkenntnis, dass mittelständische Unternehmen durch die Einführung des CSM längere Vertragslaufzeiten verzeichnen können. Dies bestätigt wiederum, dass Kunden durch das CSM seltener einen Vertrag mit einem Unternehmen kündigen. Holst et al. (2021) betont bezüglich der Sicherung der Bestandskunden ergänzend, dass Unternehmen geringere Kosten bezüglich der Neukunden-Akquise aufwenden müssen. Des Weiteren ist die steigende Einführung und Nutzung von Abo-Modellen im Mittelstand im Zuge des CSM laut Holst et al. (2021) ein elementarer Grundbaustein, um wiederkehrende Einkünfte zu sichern.

Als weiterer Vorteil wurde das CSM innerhalb der Experteninterviews als Innovationstreiber beschrieben, der Unternehmen antreibt, Strukturen zu überdenken und neue technologische Lösungen zu implementieren. Auch Ulaga et al. (2020) erkennt dies als Chance des CSM und fügt hinzu, dass gerade mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer eher konservativen Strukturen von diesem Vorteil profitieren können. Ein erfolgreich umgesetztes CSM bietet dem Mittelstand die Möglichkeit der in-

**Eine offene Kommunikation soll das Gefühl von Vertrauen beim Kunden erzeugen, den Umgang mit auftretenden Problemen verbessern sowie das vom Kunden wahrgenommene Risiko verringern.**

ternen Weiterentwicklung und kann daher in Zukunft zur Modernisierung des deutschsprachigen Mittelstands beitragen (Ulaga et al., 2020). Holst et al. (2021) ergänzen diese Aussage und betonen, dass in Unternehmen durch das CSM neben den internen



Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch Synergieeffekte sowie Transformationen in angrenzenden Abteilungen erzielt werden können.

Im Hinblick auf die Risiken und Gründe, weshalb das CSM noch nicht so stark im Mittelstand vertreten ist, lassen sich ebenfalls einige Parallelen zwischen den theoretischen und praktischen Ergebnissen erkennen. Sowohl die Experten als auch die Literatur betonen die Schwierigkeit der Implementierungsphase im Rahmen vom CSM. Das geht vor allem mit den Herausforderungen des Change-Managements und der fehlenden Bereitschaft zu Veränderungen und Investitionen einher. Dies wird vor allem von Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) betont, welche in ihrer Ausarbeitung die Implementierungsphase vom CSM ausführlich beschreiben und die Schwierigkeiten herausstellen. Als weiterer Punkt wird der Digitalisierungsgrad von den Experten, aber auch von Mehta et al. (2020) betont. Mehta et al. (2020) unterstreichen, dass die Prozesse und Strukturen in vielen Unternehmen noch sehr analog ausgelegt sind. Dieses Problem liegt schwerpunktmäßig im Mittelstand vor, was in den Interviews bestätigt wurde.

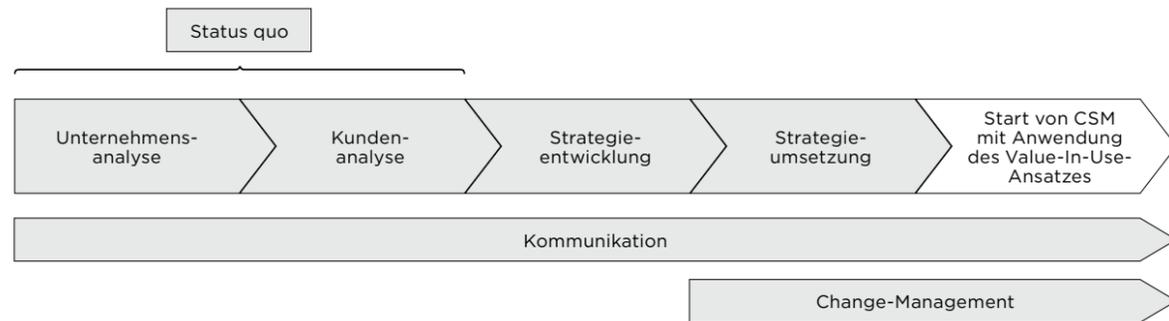
Weitere Risiken, die sich in der theoretischen Recherche ergeben haben, ergänzen die Interviewergebnisse. Prohl-Schwenke und Kleinaltenkamp (2021) erwähnen dazu, dass das Verständnis der Erwartungshaltung der eigenen Kundengruppen einen entscheidenden Faktor darstellt. Ein fehlendes Verständnis kann dabei zu schweren Reputationsschäden auf Unternehmensseite führen. Außerdem unterstreichen Mehta et al. (2020) das Risiko des steigenden Wettbewerbs, welches insbesondere durch neue Geschäftsmodelle sowie der niedrigen Markteintrittsbarrieren entsteht. Das kann zur Folge haben, dass vorher festgelegte CSM-Ziele, wie die Erhöhung der Kundenbin-

dung oder die Erzielung wiederkehrender Einkünfte, nicht erfüllt werden können (Mehta et al., 2020).

### 3.3 Erfolgsfaktoren

Beim Vergleich der Gemeinsamkeiten der empirischen und theoretischen Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren vom CSM im Mittelstand lassen sich einige Punkte gegenüberstellen. Bezüglich der internen Voraussetzungen stellte sich in den Experteninterviews heraus, dass der Fokus auf den Kunden und deren Wertrealisierung liegt. So sprechen Prohl und Kleinaltenkamp (2020) vom VIU-Ansatz, welcher die primäre Zielsetzung verfolgt, den tatsächlichen Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung hervorzuheben. Die genannten Autoren betonen außerdem die Wichtigkeit von relevanten Kennzahlen und deren kontinuierliche Messung. Dabei geht es um Messwerte, welche unter anderem den Kundenwert oder auch den RoI korrekt wiedergeben. Die Datenmessbarkeit sowie die passende Interpretation wurden auch von den befragten Experten mehrfach als Erfolgsfaktor bestätigt. In den Interviews wurden darüber hinaus die Unternehmenskultur und -struktur als interne Voraussetzungen angeführt, welche sich auch in der Theorie wiederfinden. Petzenhammer (2021) führt dies noch weiter aus, indem er die Rolle von CSM-relevanten Prozessen und Instrumenten als wichtigen Aspekt für den Erfolg aus interner Perspektive hervorhebt. Adams (2020) ergänzt, dass innerhalb des Unternehmens eine Umstrukturierung erfolgen muss, indem bspw. ein Onboarding-Prozess für den Kunden aufzubauen ist. Hier ist es entscheidend, bestehende Sorgen und zukünftige Bedenken auf Kundenseite auszuräumen, um eine Reduzierung der Frustration des Kunden gewährleisten zu können. Eine weitere

**Abb. 3: CSM-Implementierungskonzept für mittelständische Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung.

interne Voraussetzung für den Erfolg vom CSM ist laut Petzenhammer (2021) die gründliche Vorbereitung des CSM-Prozesses. Dazu gehört das Definieren von Zielsetzungen zur Erfolgskontrolle sowie der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Holst et al. (2021) und Adams (2020) heben diesbezüglich die Analyse sowie Segmentierung von Bestands- und Neukunden hervor. Dabei wird sichergestellt, dass ein gesamtheitliches Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden entsteht (Seidenstricker et al., 2021). Diese Vorbereitung wurde gleichermaßen in den Interviews von einer Vielzahl der Experten als Erfolgsfaktor für das CSM im Mittelstand hervorgehoben. In der empirischen Untersuchung konnte zudem auch die Aufklärungsarbeit beim Kunden als erfolgskritisch erkannt werden. So ist es vor allem im Mittelstand entscheidend, die Bestandskunden über die zukünftige Zusammenarbeit im Rahmen vom CSM aufzuklären. Dieser Erfolgsfaktor wird auch in einer Vielzahl der theoretischen Forschungen angemerkt (Holst et al., 2021; Petzenhammer, 2021; Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021). Ein ergänzender Erfolgsfaktor, welcher innerhalb der Interviews erwähnt wurde, ist die Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Produktes. Dabei sollte der Kunde in der Lage sein, das Produkt auf Anhieb selbstständig mühelos anzuwenden. Sollte dies der Fall sein, erübrigt sich das CSM, da der eigene Nutzwert eigenständig maximiert werden kann (Kleinaltenkamp et al., 2022).

Auch bei den externen Voraussetzungen, die vom Kunden erfüllt werden müssen, sind Ähn-

lichkeiten zwischen der Theorie und den Interviews erkennbar. Das Verständnis und die Bereitschaft der Kunden für das CSM werden sowohl in den Interviews als auch in der Theorie als Fundament für das CSM identifiziert. Um die Aufklärung beim Kunden zu ermöglichen, empfehlen Holst et al. (2021) sowie Adams (2020) die Durchführung von Workshops oder Schulungen. Diese fördern das Verständnis und können gleichzeitig die Bereitschaft für sich verändernde Arbeitsweisen beim Kunden steigern.

In den Interviews wurde zusätzlich die Relevanz der Kommunikation mit dem Kunden während des gesamten Prozesses stark hervorgehoben. Der regelmäßige Kontakt, der über einen monatlichen Anruf hinausgeht, stellt den wesentlichen Erfolg vom CSM in Unternehmen sicher. Prohl und Kleinaltenkamp (2020) vertreten diese Meinung ebenfalls und stellen die Relevanz der Kundenkommunikation sowie die Offenheit und Transparenz heraus. Auch wird in der Theorie eine enge Geschäftsbeziehung als Voraussetzung aufgeführt. Die Erklärung von Kleinaltenkamp et al. (2022) inkludiert, dass eine gute Geschäftsbeziehung den Austausch fördert und die Anpassung des Kunden an das CSM erleichtert. Dies lässt sich ebenfalls durch die Aussagen in den Experteninterviews bestätigen.

#### 4. Implementierungskonzept für mittelständische Unternehmen

Wie aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen deutlich wurde, besteht im Mittelstand

Potenzial für die Implementierung eines erfolgreichen CSM. Allerdings wurde erkannt, dass gewisse interne und externe Voraussetzungen noch nicht erfüllt sind, um eine erfolgreiche Einführung zu gewährleisten. Der in der Theorie präsentierte VIU-Ansatz ist praktisch anwendbar, allerdings wurde durch die Interviews ersichtlich, dass der digitale Reifegrad des Mittelstands noch nicht hoch genug ist, um das CSM dort erfolgreich zu etablieren. Für die Umsetzung des VIU-Ansatzes sind vorgelagerte Anpassungen der Unternehmensstrukturen notwendig. Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews, könnte ein Konzept für die Implementierung vom CSM im Mittelstand aus nachfolgenden Prozessschritten bestehen:

Die Status-quo-Analyse beinhaltet die interne Reflexion der eigenen Ressourcen (Unternehmensanalyse) sowie des Verständnisses des externen Umfeldes (Kundenanalyse). Innerhalb der Unternehmensanalyse sollte eine Einschätzung des Digitalisierungsreifegrads erfolgen und das Verständnis des eigenen Produktes sowie dessen Nutzungswert geschaffen werden. Zusätzlich stellt das gemeinsame Verständnis der gesamten Organisation für das CSM eine wichtige Voraussetzung dar. Die Auswertung der Interviews ergab, dass vor allem bei mittelständischen Unternehmen wenig belastbare Kundeninformationen vorliegen. Somit bezieht sich der erste Schritt der Kundenanalyse auf das Erkennen von Bedürfnissen, Problemfeldern sowie individueller Anforderungen der aktuellen Bestands- und potenziellen Neukunden. Grundlage dafür können Kundenbefragungen, Interviews oder auch Besuche vor Ort sein, die anschließend für eine Datenanalyse genutzt werden.

Im Zuge der Strategieentwicklung muss ein einheitliches Zielbild entworfen werden, welches die Bedürfnisse und den Erfolg des Kunden in den Mittelpunkt stellt. Da die meisten mittelständischen Unternehmen ihren Fokus auf den reinen Produktverkauf legen, ist ein Kulturwandel hin zu einer kunden- und serviceorientierten Organisation notwendig. Außerdem sollten innerhalb der Strategieentwicklung individuelle Ziele definiert sowie Kennzahlen zur Messbarkeit der Erfolgskriterien festgelegt werden. Ein weiterer Teil der Strategieentwicklung betrifft die Schaffung von Kompetenzen sowie einer klaren Aufgabenzuteilung im Rahmen der Personalstruktur. Wichtig ist eine Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Vertrieb und der

CSM-Abteilung, welche eine intensive Zusammenarbeit nicht ausschließen, sondern intensivieren soll. Der Erfolg kann dabei allerdings nicht allein vom CSM-Manager getragen werden, sondern ist ein Resultat der gesamtheitlichen Zusammenarbeit und der Kultur innerhalb der Organisation.

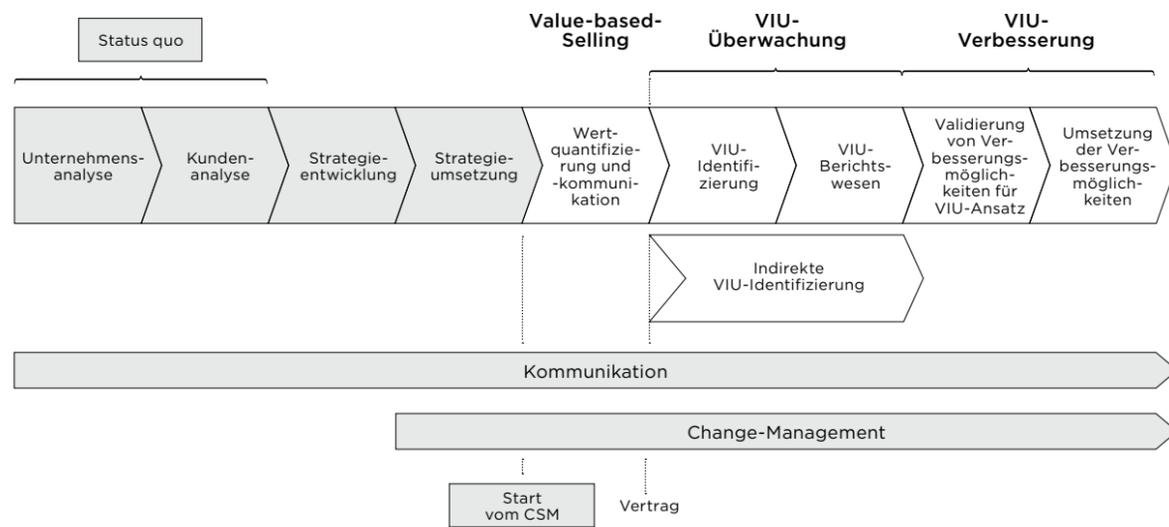
Zur Etablierung des Kundenfokus' innerhalb eines Unternehmens ist die klare Definition einer Vision seitens des Managements notwendig. Die Vision sollte dabei eindeutig kommuniziert werden, sodass alle Mitarbeiter verstehen, warum die Änderungen stattfinden und welche Vorteile sie bringen. Von entscheidender Bedeutung ist das starke Engagement der Führungsebene, um die Veränderungen voranzutreiben. Zur erfolgreichen Etablierung der CSM-Strategie wird ein langfristiges und nachhaltiges Change-Management benötigt. Nur, wenn die Mitarbeiter den Kulturwandel mittragen,

**Abb. 4: Change-Management als Basis für eine erfolgreiche Einführung des Customer-Success-Management**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 5: Konzept zur erfolgreichen Anwendung vom CSM im Mittelstand**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Prohl & Kleinaltenkamp (2020).

kann eine erfolgreiche Transformation stattfinden. Hierfür sollte sich die Führungsebene regelmäßig die Meinungen, Anregungen und Ideen der Mitarbeiter einholen und in den Prozess einbeziehen. Für die langfristige Etablierung einer neuen Strategie ist es wichtig, die Veränderungen nachhaltig in die Prozesse und Aktivitäten zu integrieren.

Nach Abschluss der vorgestellten Prozessschritte kann der VIU-Ansatz nach Prohl und Kleinaltenkamp (2020) in mittelständischen Unternehmen angewendet werden. Die Kombination der vorgelagerten Prozessschritte mit dem VIU-Ansatz stellt ein mögliches Konzept für die erfolgreiche Anwendung vom CSM im deutschsprachigen Mittelstand dar.

Ergänzend dazu ist eine kontinuierliche und effiziente interne sowie externe Kommunikation für den Erfolg des CSM unerlässlich. Eine offene Kommunikation soll das Gefühl von Vertrauen beim Kunden erzeugen, den Umgang mit auftretenden Problemen verbessern sowie das vom Kunden wahrgenommene Risiko verringern. Darüber hinaus ermöglichen gut definierte Kommunikationsprozesse dem Unternehmen, Informationen über neue Produkte oder sich entwickelnde Kundenbedürfnisse zwischen internen Einheiten effizient

auszutauschen (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020; Terho et al., 2012; Storbacka, 2011). Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts mittelständische Unternehmen dabei unterstützen kann, in Zukunft eine erfolgreiche Implementierung vom CSM vorzunehmen.

### 5. Fazit und Ausblick

Das CSM ist ein ganzheitlicher Ansatz, der dazu beitragen soll, den individuellen Kundenerfolg zu maximieren. Eine Literaturrecherche zeigte, dass dieser Ansatz auch im deutschsprachigen Mittelstand großes Potenzial hat. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass mittelständische Unternehmen zunehmend auf die Zufriedenheit ihrer Kunden angewiesen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch der Blick in die Praxis bestätigte, dass mittelständische Unternehmen von der Einführung des CSM profitieren können, da sie dadurch die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden durch gezielte Maßnahmen erhöhen können. Abseits des erkannten Potenzials zeigte sich innerhalb der Experteninterviews jedoch, dass die Verwendung des CSM im Mittelstand noch nicht weit verbreitet ist.

Die Begründung für die bisher seltene Verwendung und Implementierung vom CSM in mittelständischen Unternehmen sind fehlende interne und externe Voraussetzungen. So setzt die Einführung vom CSM eine Transformation hin zu einem kunden- und serviceorientierten Unternehmen voraus, wodurch Prozesse und Strukturen verändert sowie Investitionen getätigt werden müssen. Da das CSM nicht mit einer direkten Wertschöpfung verbunden ist, ist die Bereitschaft innerhalb eines konservativen mittelständischen Unternehmens für diese Transformation in den meisten Fällen nicht gegeben. Dadurch zeigt sich, dass die fehlende Umsetzung des CSM im Mittelstand nicht am CSM-Prozess selbst, sondern an den fehlenden Voraussetzungen zur erfolgreichen Implementierung scheitert.

Mithilfe der erarbeiteten Erfolgsfaktoren in Form von notwendigen Voraussetzungen, die zu einer erfolgreichen Etablierung des CSM im Mittelstand beitragen können, werden im Folgenden etwaige Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Um die Einführung des CSM zu ermöglichen, sollte in einem ersten Schritt eine ausführliche, interne sowie externe Status-quo-Analyse durchgeführt werden. Das Ziel ist es dabei, die benötigten Informationen für die Entwicklung einer individuellen CSM-Strategie zu gewinnen. Aufbauend darauf gilt es, eine ganzheitliche CSM-Strategie zu entwickeln, die nötigen Voraussetzungen für die Implementierung zu schaffen sowie die Umsetzung durchzuführen. Zusätzlich sollte eine kontinuierliche und offene Kommunikationsstrategie im Unternehmen erarbeitet werden. Die letzte Handlungsempfehlung fokussiert die Implementierung eines kontinuierlichen Change-Managements, um eine erfolgreiche Umsetzung des CSM innerhalb eines mittelständischen Unternehmens gewährleisten zu können.

Abschließend muss auf die Limitation der Studienergebnisse hingewiesen werden.

Ergebnisse dieser Studie dürfen nicht ausnahmslos ohne Limitationen betrachtet werden. An erster Stelle ist die geringe Stichprobenanzahl der Interviewteilnehmer zu nennen, wodurch die Generalisierung der Ergebnisse für den gesamten deutschsprachigen Mittelstand mit Vorsicht behandelt werden muss. Ferner müssen die Expertenmeinungen hinsichtlich der Subjektivität der Experten sowie einer eventuellen persönlichen Verbundenheit zum Arbeitgeber limitiert werden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass diese Forschungsarbeit nicht

darauf abzielt, ein allgemein gültiges Regelwerk, welches die erfolgreiche Implementierung des CSM für jedes Unternehmen innerhalb des deutschsprachigen Mittelstands garantiert, zu etablieren. Vielmehr zielt die Arbeit darauf ab, Rahmenbedingungen zu erkennen sowie Handlungsempfehlungen auszusprechen, wie mittelständische Unternehmen zukünftig vom CSM profitieren können.

Weitere Forschung in diesem Bereich wird empfohlen. Diese könnte sich auf Befragungen der Kundenbeziehungsweise bezüglich des CSM im Mittelstand beziehen und untersuchen, ob die Handlungsempfehlungen auch die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Mittelstand abbilden. Außerdem wären Forschungen bezüglich einer Unterscheidung der Handlungsempfehlungen innerhalb unterschiedlicher Branchen im Mittelstand denkbar.



**PROF. DR. MARCO SCHMÄH,**  
ESB Business School,  
Marketing & Sales Management.  
marco.schmaeh@reutlingen-university.de  
www.customersuccessmanagement.eu



**ERIK ENKE,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**FRANZISKA BAER,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**MORITZ HOHMANN,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.



**PAULINA ZÖRNER,**  
ESB Business School,  
Studiengang MSc  
Int. Business Development.