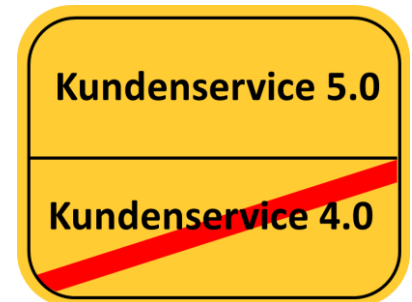


Kundenservice 5.0: Kundensicht statt Kundenzentrierung

Warum Kundenzentrierung nicht unbedingt die richtige Service-Strategie ist

Wolfram M. Walter, 2020



Der Witz, dass der Kunde (um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird auf eine Geschlechterspezifizierung verzichtet) im Mittelpunkt und somit allen im Weg steht, machte Mitte der 90er Jahre die Runde. Dies war zu einer Zeit, in der viel über Kundenservice diskutiert und publiziert wurde, allen voran von Minoru Tominage, u.a. mit dem Buch „Die kundenfeindliche Gesellschaft“ ECON-Verlag 1996. Außerdem wurde der Begriff „Servicewüste Deutschland“ immer wieder laut propagiert.

Spätestens seit der Jahrtausendwende und in der Energiewirtschaft seit dem Unbundling 2005 gehört es zum guten Ton jedes Unternehmens, Kundenbefragungen durchzuführen, Service-Offensiven zu entwickeln und viel Geld für Marketing-Firmen auszugeben, damit diese in den Werbebroschüren und auf den Webseiten darauf hinweisen, wie wichtig der Kunde im Grundsatz ist. Man hat tolle neue Methoden und neue Kennzahlen mit noch toller Abkürzungen entwickelt. Im Rahmen der Digitalisierung werden die Kundenprozesse überprüft und es werden viele Projekte und Konzepte unter dem Schlagwort **„Kundenservice 4.0“** auf den Weg gebracht. Letztendlich aber muss man sich nüchtern die Frage stellen: Hat sich wirklich etwas verändert?

Leider gibt es im Internet ganz widersprüchliche Aussagen bzw. Studien: Die einen sagen, es hat sich ganz viel geändert und die Kunden sind deutlich zufriedener als noch vor Jahren. Andere dagegen kommen zu dem Fazit, dass der Service in vielen Branchen noch genauso schlecht ist, wie früher. Mit der Digitalisierung und dem Einsatz neuer Kommunikationsmedien hat sich die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde sicherlich verändert, aber ist der Service dadurch besser geworden?

Schaut man sich die Kundenzufriedenheits-Ergebnisse an, die jedes Jahr vom Kundenmonitor Deutschland® erhoben werden, dann kommen erhebliche Zweifel auf. Im Jahr 2016 wurden z.B. 17 Branchen ausgewertet und der Mittelwert lag bei 2,17. Im Jahr 2019 wurden 23 Branchen ausgewertet und der Mittelwert lag bei 2,20. Trotz aller angeblichen Bemühungen und modernen Messwerkzeugen also keine Verbesserung, sondern eine Verschlechterung! Wie passt das zu den Beteuerungen der Unternehmen, dass man alles für den Kunden tut, weil er doch so wichtig ist. Was ist falsch gelaufen?

BEGRIFFSKLÄRUNG

Schauen wir uns zunächst ein paar Begriffe an.

Die **Zufriedenheit** eines Kunden wird als Differenz zwischen Erwartungshaltung und Erfüllungsgrad beschrieben, also „ZU = EG - EW“. Ist ZU = 0, dann ist der Kunde zufrieden, liegt der Wert über 0, spricht man häufig von Kundenbegeisterung und ist der Wert < 0, ist der Kunde unzufrieden. Übrigens: Bei einer Beschwerde spricht man von „**kommunizierten** Differenz zwischen Erfüllungsgrad und Erwartung“. Um herauszufinden, ob der Kunde zufrieden ist, muss ich also die Erwartungshaltung kennen und den Erfüllungsgrad messen, was i.d.R. durch Befragungen geschieht.

Recherchiert man ein wenig zu dem Thema **Kundenzufriedenheit**, dann fällt auf, dass es kein einheitliches Bild darüber gibt, wie denn die Kundenzufriedenheit erfasst wird. Bei einer Google®-Recherche habe ich auf der ersten Seite folgende Rückmeldungen bekommen:

- Sind Ihre Kunden glücklich? 3 Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit
- Kundenzufriedenheit messen — 6 bewährte Methoden
- Kundenzufriedenheit messen: 5 sinnvolle Kennzahlen

Vermutlich haben alle drei Unternehmen Recht und sind von ihren Methoden überzeugt. Allerdings wird dabei häufig vergessen, dass die Ergebnisse der Methoden und Kennzahlen solange keinen tatsächlichen Nutzen ergeben, solange aus den Werten keine konkreten Handlungen abgeleitet werden.

Von **Kundenorientierung** spricht man, wenn ein Unternehmen die Wünsche und Erwartungen der Kunden regelmäßig und systematisch erfasst. Der Fokus liegt auf **regelmäßig** und **systematisch**. Die Ergebnisse dieser Datenerhebung fließen dann ggf. in neue Produkte und neue Leistungen ein oder führen zu einer Überarbeitung der Prozesse. Dabei wird zwischen Informationsebene und Kundenebene unterschieden:

Bei der **Informationsebene** geht es um eine möglichst umfassende und vollständige Erfassung aller relevanten Informationen über den Kunden. Dabei geht es nicht nur um die klassischen Stammdaten, sondern auch um alle Bewegungsdaten. Die **Kundenebene** dagegen beschreibt das Ausmaß, in dem die Produkt- und Servicequalität realisiert wird sowie das Verhalten im direkten Kundenkontakt. ⁽¹⁾

Der **Customer Satisfaction Score (CSAT)** ist wohl die Standardmetrik für Kundenzufriedenheitsbefragungen. Hierbei werden die Kunden gebeten, ihre Zufriedenheit mit Ihrem Produkt, Unternehmen oder Ihrer Dienstleistung zu bewerten. Der erhaltene Durchschnittswert aller Kunden ist dann der CSAT-Score. Typische Skalen für den CSAT sind beispielsweise 1 – 3, 1 – 5, oder 1 – 10. ⁽²⁾

Gerade die Bewertung von 1-10 ist häufig zu finden. Aber an dieser Stelle meine Standardfrage an alle Männer: Die Sauberkeit des Hotelzimmers auf der Skala von 1-10! Was ist der Unterschied zwischen 8 und 9? Ich wüsste es nicht, meine Frau vermutlich schon. Was ich damit sagen möchte: Es kann bei der Skala von 1-10 keine klare Differenzierung vorgenommen werden, sodass auch keine konkreten Handlungsfelder oder Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Oder warum glauben Sie, haben die Jesuiten bereits 1534 die Schulnotenskala von 1-5 eingeführt, welche erst 1938 um die Note 6 erweitert wurde? ⁽³⁾ Die Bewertung von 1-3 ist m.E. zu eng gefasst und führt zu gleichen Problemen wie die Skala von 1-10. Meine Favoriten: Entweder 1-5 oder nach Schulnoten.

Mit dem **Net Promoter Score (NPS)** wird die Wahrscheinlichkeit gemessen, ob ein Kunde Sie und Ihr Unternehmen, respektive Ihr Produkte oder Ihre Dienstleistungen, weiterempfehlen würde. Sie ist vermutlich die beliebteste Kennzahl um Kundenloyalität zu messen. Kunden werden gefragt, wie wahrscheinlich eine Weiterempfehlung ist. Diese Wahrscheinlichkeit sollen sie auf einer Skala von 1-10 einordnen. ⁽²⁾

Was häufig als Stärke bei dieser Kennzahl gesehen wird, ist m.E. eine große Schwäche, denn es wird eine Absicht auf der Basis einer Wahrscheinlichkeit abgefragt. Hinzu kommt, dass die Zahlen 1-6 den Kritikern zugeordnet wird, was vermutlich kaum ein Kunde weiß, dass die Zahlen 7-8 keine Relevanz haben und nur die Zahlen 9 -10 den Befürwortern (Promotoren) zugeordnet wird. Die Berechnung lautet so: $NPS = \%Promotor - \%Kritiker$. Angenommen, von 100 befragten Kunden geben 40% die 6 Punkte, weil sie damit etwas über der Mitte liegen, 50% geben 8 Punkte, weil sie recht zufrieden sind und nur 10% vergeben 9 bzw. 10 Punkte, weil sie super zufrieden sind. Dann liegt der NPS leider bei $10\% - 40\% = -30$. Ein denkbar schlechter Wert.

Da die Randzahlen 1-2 und 9-10 eher selten ausgewählt, besonders wenn es weder sehr schlecht noch sehr gut war, kann man schnell auf einen sehr schlechten NPS kommen, obwohl die Kunden das ggf. gar nicht so ausdrücken wollten.

Darüber hinaus kritisiere ich am NPS, dass

- ich mit meiner Empfehlung keinerlei Verpflichtung eingehe. Weder gegenüber dem Unternehmen noch gegenüber demjenigen, dem ich die Empfehlung ausspreche,
- kaum ein Unternehmen später erfasst, ob ein neuer Kunde tatsächlich aufgrund einer Empfehlung gekommen ist. Das ist gerade bei Internet-Kunden auch schwierig, denn hier wurde der NPS quasi durch die Sternchenbewertungen ersetzt. Die haben übrigens einen sehr hohen Einfluss auf das Kundenverhalten.

Bei dem **Customer Effort Score (CES)** geht es um den Service und wird daher auch als Kundenaufwand oder Kundenanstrengung bezeichnet. Es handelt sich um eine Kennzahl, die angibt, wie viel Aufwand ein Kunde betreiben musste, um ein bestimmtes Problem zu

lösen oder eine Antwort auf eine Frage zu bekommen.

In der Regel gibt es bei der Frage nach dem CES sieben Abstufungen

- stimme vollständig zu
- stimme zu
- stimme eher zu
- weder noch
- stimme eher nicht zu
- stimme nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

Der CES bezieht sich auf jeglichen Serviceprozess, den ein Unternehmen seinen Kunden anbietet. ⁽²⁾

Und schon wieder wird es schwierig. Dazu zwei Beispiele:

- Nehmen wir einmal an, Sie arbeiten als Vertriebsleiter in einem Energieversorgungsunternehmen und wollen die telefonischen Servicezeiten erweitern. Daher könnte die Aussage an den Kunden z.B. lauten: Ich erwarte eine telefonische Erreichbarkeit bis 24:00 Uhr. Von 100 Kunden antworten 10 mit „stimme vollständig zu“, 30 mit „stimme zu“ und 20 mit „stimme eher zu“. Die restlichen 40 antworten mit „stimme überhaupt nicht zu“. Und nun? Erweitern Sie oder erweitern Sie nicht?
- Es gab vereinzelt Beschwerden über die Freundlichkeit der Servicemitarbeiter. Die Aussage an den Kunden lautet: Bei den Servicemitarbeitern fühle ich mich gut aufgehoben. 7 Kunden sagen „stimme ich eher nicht zu“, 5 antworten „stimme ich nicht zu“ und 2 kreuzen an „stimme ich überhaupt nicht zu“ und 8 sagen „stimme ich eher zu“. Wie lauten nun Ihre konkreten Maßnahmen?

Ähnlich wie der CES bezieht sich die Kennzahl **Things Gone Wrong (TGW)** auf Angaben aus dem Kundenservice. Gemessen wird die Zahl an Beschwerden, den “Things Gone Wrong” (deutsch: falsch gelaufene Dinge), per 100, 1.000 oder bis zu 1.000.000 Einheiten an verkauften Produkten beziehungsweise Dienstleistungserbringungen. ⁽²⁾

Leider ist es nicht so einfach, wie es auf dem ersten Blick aussieht, denn häufig gibt es bei den Mitarbeitern eine unterschiedliche Sichtweise darauf, was eine Beschwerde ist. Außerdem haben viele Unternehmenslenker eine falsche Vorstellung darüber, wie mit Beschwerden umzugehen ist. Das Beschwerdemanagement-Themen ist sehr umfangreich und würde hier den Rahmen sprengen.

Natürlich nehmen die Bewertungen in den Sozialen Medien bzw. im Internet im Grundsatz immer mehr zu und der Einfluss auf potentielle Kunden ist groß. Dabei spielt es keine Rolle, ob Produkte auf den Handelsplattformen bewertet werden oder unmittelbar die Unternehmen z.B. auf Google® oder auf irgendwelchen Wechselportalen. Obwohl sich mittlerweile herumgesprochen hat, dass bis zu 25% der Bewertungen „Fakes“ sind, nehmen sie einen großen Raum ein und beeinflussen das Kaufverhalten.

KUNDENZENTRIERUNG (customer centricity)

Kommen wir nun zur **Kundenzentrierung**.

Wer kennt sie nicht, die Werbeversprechen und Marketingkampagnen:

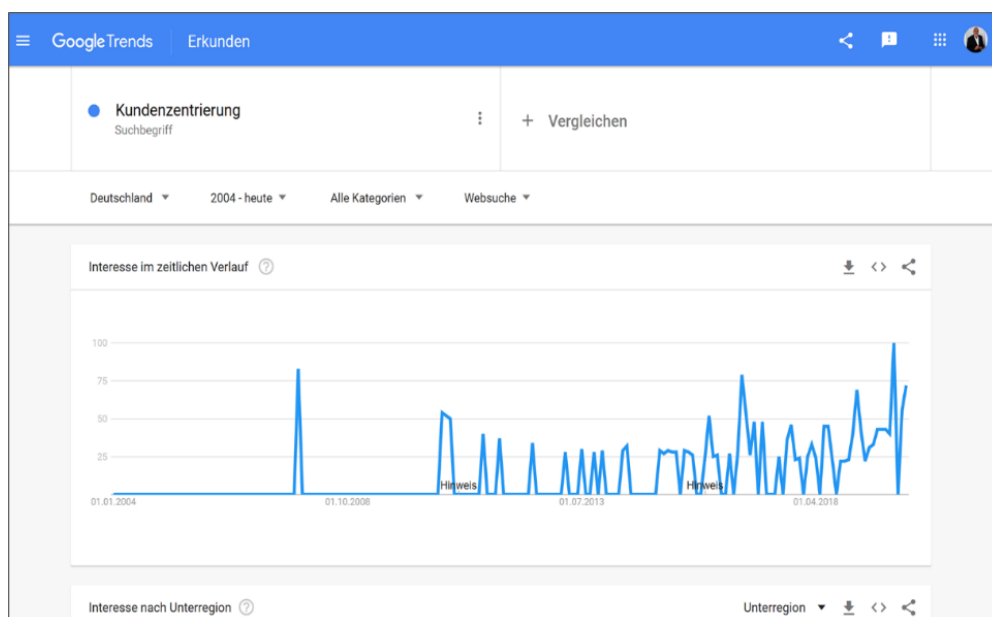
- Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt
- Sie als Kunde sind uns wichtig
- Der Kunde ist König
- Wir wollen, dass sie zufrieden sind
-

„Kundenzentrierung bedeutet die Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes und des Marketings im Besonderen auf die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kunden unter Berücksichtigung der unternehmenseigenen Belange. Kundenzentrierung mündet in das Kundenzentrierte Marketing. Im Englischen heißt Kundenzentrierung Customer-Centricity“. ⁽⁴⁾

Dass die Unternehmen dafür eine große Informations-Mengen benötigen, ist klar. Wer sich mit Kundenbindungssystem (CRM = Customer Relationship-Management) beschäftigt weiß, dass die Systeme nur so gut sind, wie die Daten gepflegt werden. Ist das Datenmaterial sehr gut, kann aus dem Verhalten der Kunden ein individuelles Profil erstellt und gezielt Produkte und Leistungen angeboten werden.

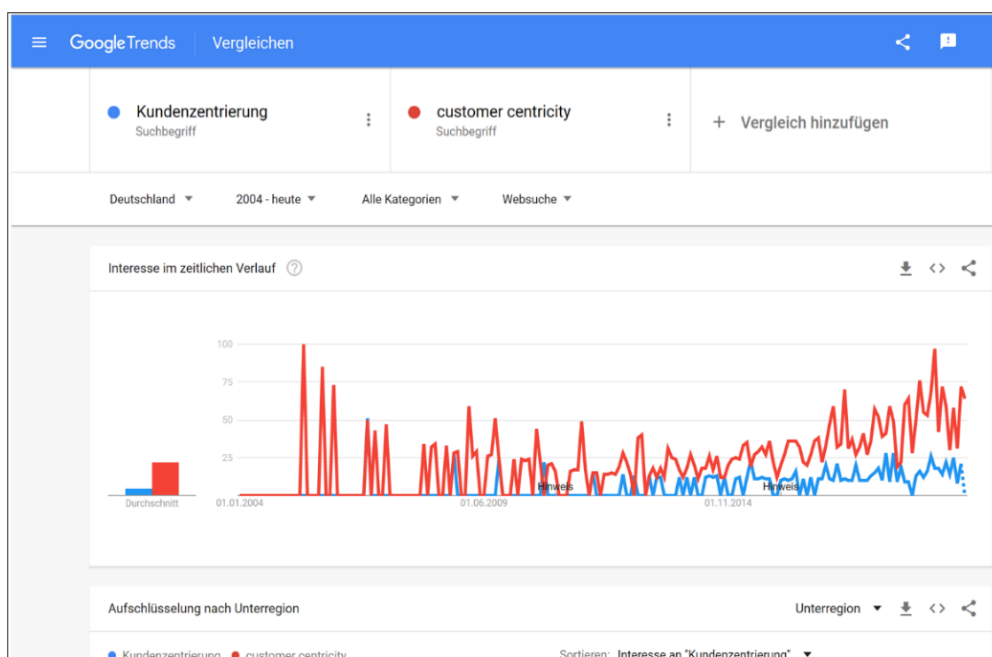
„Eine Kundenzentrierung ist ein wichtiger Faktor zur Bildung eines guten Kundenkapitals und stellt einen immateriellen Wert dar, der große Auswirkungen auf den Marktwert eines Unternehmens haben kann.“ ⁽⁵⁾

Schaut man sich bei Google-Trends® die Entwicklung im Internet an, dann ist insbesondere der zeitliche Ablauf interessant.



Bildquelle: Google-Trends® 2020

Abgesehen von einem Peak im November 2006 war das Interesse gegen Null und erst ab Oktober 2008 hat man sich hier und da mit der Kundenzentrierung beschäftigt, ab Juli 2012 nahm die Diskussion im Internet dann zu. Einige Publikationen sehen einen Zusammenhang mit der Digitalisierung, die verstärkt ab 2014 geführt wird. Ich persönlich habe diese Korrelation nie verstanden. Dies wird auch deutlich, wenn man sich den Begriff „Customer Centricity“ anschaut. International hat man sich wohl schon früher und deutlich intensiver mit dem Thema auseinandergesetzt, scheinbar schon ab Juni 2005 und somit weit vor der Digitalisierungs-Diskussion.



Bildquelle: Google-Trends® 2020

Bei der Kundenzentrierung gelingt es einem Unternehmen, Kommunikation, Prozesse und Anwendungen auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten. Ein kundenzentrisches Unternehmen fragt also bei neuen Maßnahmen nicht nur: „was bringt es für unsere Produktivität, unseren Umsatz, unsere Ziele“, sondern auch „welchen Vorteil haben unsere Kunden dadurch?“⁽⁶⁾

Der Schlüsselbegriff ist hier die „Ausrichtung auf den Kunden“. Auf dem ersten Blick ist das ein ehrenhaftes Ziel und scheint auch sinnvoll zu sein, auf dem zweiten Blick wird aber deutlich, warum dieses scheitern MUSS.

Die Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden basiert i.d.R. auf Kundenbefragungen und der Analyse von Kundeninteraktionen. Bei Befragungen wird häufig nach den „Wünschen“ und „Bedürfnissen“ des Kunden gefragt. Abgesehen davon, dass viele Fragen einfach schlecht sind und keinen Raum für Verbesserungen geben, dürfen die Ziel-Faktoren nicht gemischt werden. Darüber hinaus und deutlich wichtiger ist aber der Zielfaktor „Handlungen“.

- **Wünsche** sind die Dinge, die man gerne haben möchte, um sich besser zu fühlen oder weil sie einem gut gefallen. Wünsche sind „nice to have“ aber für unser Überleben nicht wichtig. Materielle Wünsche (das Cabrio möchte ich haben) lassen sich leichter erfüllen als immaterielle Wünsche (ich möchte, dass mich meine Kollegen mögen).
- **Bedürfnisse** sind notwendig, weil ohne sie ein Überleben nicht möglich ist. Grundlegende Bedürfnis können Handlungen sein (Essen, Schlafen, Atmen), etwas Materielles (Sauerstoff, Wasser) oder emotionales (Liebe, Respekt), wobei Letzteres nicht zwingend aber ggf. indirekt zum Tod durch Vereinsamung führt.
- **Handlungen** dagegen bezeichnen Tätigkeiten, die zeitlich begrenzt und in sich abgeschlossen ist. Handlungen sind willentlich und real, von Individuen, Gruppen oder Organisationen ausgeführt. Handlungen stehen i.d.R. in Verbindung mit Zielen, die durch das Handeln erreicht werden sollen.

Aber genau das macht den Unterschied aus. Ein Mensch wird erst dann für uns zu einem Kunden, wenn er mit uns in eine Interaktion tritt und unsere Leistungen und Produkte in Anspruch nimmt. Dies setzt zuvor eine Handlung voraus, z.B. in Form einer Bestellung, einer Bezahlung usw. Ein einzelner Kunde, der handelt und kauft, ist besser als 100 Kunden, die wollen aber nicht kaufen. Richten Sie die Prozesse **auf** den Kunden hin aus, fokussieren sie nicht reale bzw. immaterielle Wünsche und Bedürfnissen, was zwangsweise eine Unschärfe beinhaltet. Rein optisch sieht es sogar bedrohlich aus.

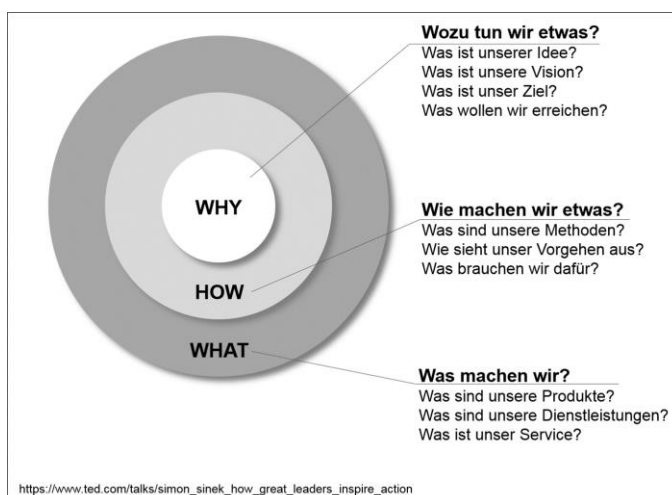


Bildquelle: W.M. Walter, Gera 2020

KUNDENSERVICE 5.0

Anders als beim Kundenservice 4.0, bei dem die Digitalisierung im Vordergrund steht, geht es beim Kundenservice 5.0 um den Kunden als Quelle aller Konzepte, Ideen und Prozesse. Ob in diesem Zusammenhang auch Prozesse automatisiert / digitalisiert werden, ist zwar denkbar, aber kein Sachzwang. Sollte sich herausstellen werden, dass empathische und analoge Prozesse die Sicht des Kunden besser widerspiegeln, dann ist dies die optimale Lösung.

Der englische Berater Simon Sinek hat einmal analysiert, was Unternehmen so erfolgreich macht und hat dies u.a. an dem Beispiel von Steven Jobs bei der Vorstellung des iPhone im Jahr 2007 erläutert. Demnach ist ganz entscheidend, dass nicht die Frage nach dem WAS? Und WIE? gestellt werden, sondern die Frage nach dem WARUM? Dies setzt aber voraus, dass das Unternehmen eine klare Vorstellung von einer Vision und den dahinterliegenden strategischen Zielen hat.



Bilderstellung: W.M. Walter, Gera 2017

Augenscheinlich richtig verstanden hat dies u.a. Henry Ford, der einmal gesagt hatte: „Wenn ich meine Kunden fragen würde, was sie wollen, dann würden sie sagen: Schnellere Pferde.“ Mit Blick auf die jüngere Zeit ist der Gründer von Amazon, Jeff Bezos, ein deutlicher Verfechter von der Kundenperspektive. In seinen Sitzungen bleibt immer ein Stuhl leer, der den virtuellen Kunden symbolisiert. Und angeblich stellt er immer mal wieder die Frage, was denn der Kunde zu den Ideen sagen würde.

In einem Schreiben an seine Aktionäre hatte er einmal die Grundorientierung seines Handels formuliert. Seiner Meinung nach muss ein Unternehmen ständig so agieren, als befände es sich noch immer am „Tag 1“ der Gründung.

„Es gibt viele Varianten, ein Unternehmen auszurichten. Man kann sich auf die Konkurrenzsituation konzentrieren, man kann sich auf das Produkt konzentrieren, man kann sich auf Technologie fokussieren, man kann sich auf das Geschäftsmodell konzentrieren und es gibt noch mehr. Aber meiner Auffassung nach ist die Konzentration auf die Kunden-Besessenheit der bei weitem beste Weg, um die Vitalität des „Tag 1“ zu schützen.

...

Kunden sind immer wunderbar, wunderbar unzufrieden, selbst wenn sie berichten glücklich zu sein und das Geschäft großartig läuft. Selbst wenn sie es noch nicht wissen, wollen Kunden etwas Besseres - und dein Verlangen, den Kunden glücklich zu machen wird dich antreiben, etwas in ihrem Namen zu erfinden. Kein Kunde hat jemals Amazon danach gefragt, das „Prime“-Mitgliedschaftsprogramm zu entwickeln, aber es zeigte sich, dass sie es wollten, und ich könnte viele weitere solche Beispiele geben.

Im „Tag 1“-Modus zu bleiben, verlangt geduldiges Experimentieren, das Akzeptieren von Rückschlägen, Saat zu setzen, junge Triebe zu schützen und etwas noch intensiver zu machen, wenn man Kundenglück feststellt. Eine auf Kunden-Besessenheit aufgebaute Kultur schafft die Gegebenheiten, dies alles möglich zu machen.“⁽⁷⁾

Die Botschaft lautet also, nicht die Prozesse **auf den** Kunden auszurichten im Sinne der **Kundenzentrierung (KUZE)**, sondern die Prozesse **aus Kundensicht (KUSI)** zu entwickeln. Darüber hinaus spricht er von **Kundenbesessenheit** (customer obsession) und meint damit nicht nur das operativ Handeln der Mitarbeiter*innen, sondern auch das Verhalten der Führungskräfte mit Blick auf die Kunden und Prozesse. Bedeutet, dass man die Kunden viel weniger fragen sollte, was sie wollen, sondern viel häufiger Produkte und Leistungen zu entwickelt und diese den Kunden anzubieten, ggf. auch nur auf Basis einer Pilotierung. Dieses Prototyping bietet dem Unternehmen die Chance, direkt eine Rückmeldung über die Sinnhaftigkeit und den Nutzen eines realen Produktes oder einer Dienstleistung zu erhalten. Aus einem „müsste, könnte, sollte, wäre schön wenn“ wird ein „passt, geht nicht, gefällt, macht keinen Sinn“.

Es besteht allerdings auch das Risiko, dass Innovationen beim Kunden nicht so gut ankommen und der Prototyp weggeschmissen werden muss. Aber das gehört zu einer guten Innovationskultur dazu. Wer also „Fehlentwicklungen“ vermeiden möchte, greift auf die Befragungen zurück. Was allerdings keine Garantie dafür ist, dass die Innovation von den Kunden angenommen wird.

Zeichnet man die Sichtweise einmal auf, dann sieht das Bild aus Sicht des Kunden deutlich weniger bedrohlich aus.



Bildquelle: W.M. Walter, Gera 2020

Für ein Unternehmen, welches den Kunden auf eine höher angesiedelte und exponierte Position anhebt, bedeutet diese Denkweise eine radikale Ausrichtung, eben eine Kundenbesessenheit. Dies kann man nicht von der Geschäftsleitung nach unten über alle Funktions- und Hierarchieebenen durchdeklinieren. Es bedeutet einen Kulturwandel im Rahmen eines komplexen Change-Management-Prozesses, welcher nicht in wenigen Wochen umgesetzt werden kann.

Darüber hinaus ist es vorteilhaft, wenn interne Mitarbeiter*innen in agile Projektmanagement-Methoden, wie z.B. SCRUM, und in innovative Methoden, wie z.B. Design-Thinking, qualifiziert werden. So können agile Workshop-Methoden., wie z.B. die „Impact“-Analyse“, „Persona“, „Perspektiv-Wechsel“ usw. erfolgreich angewendet werden.

Wie man das organisieren kann, können wir gerne bei einem gemeinsamen Gespräch diskutieren.



Wolfram M. Walter

Geschäftsführer PMD Akademie

Professionell SCRUM-Master, Agilphilosoph, Agiler Coach

w.walter@pmd-akademie.de

+49 171 566 1155

Literaturverzeichnis

- (1) <https://www.akademie.de/wissen/marketing-einmaleins-kundenbetreuung-kmu/kundenbetreuung-marketing-kmu-kleine-unternehmen-2>
zugegriffen am 18.02.2020
- (2) <https://www.honestly.de/blog/kundenzufriedenheit-kennzahlen/>
zugegriffen am 18.02.2020
- (3) <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/lernen/schulgeschichte/schulgeschichte-schulnoten-100.html>
zugegriffen am 19.02.2020
- (4) <https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Kundenzentrierung>
zugegriffen am 18.02.2020
- (5) https://www.bezahlen.de/lexikon/kundenzentrierung_3341.html
zugegriffen am 18.02.2020
- (6) <https://blog.ec4u.com/customer-centricity-was-bedeutet-kundenzentrierung-fuer-unternehmen/>
zugegriffen am 18.02.2020
- (7) <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/jeff-bezos-management-tipps-uebersetzt-tag-2-ist-stillstand-gefolgt-vom-tod-/19669374.html>; 2017
zugegriffen am 01.09.2018