

Friede, Guntram; Grellmann, Laura-Eve

## Article

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

Marketing Review St.Gallen

## Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Friede, Guntram; Grellmann, Laura-Eve (2024) : Von Support zu Success: Kundenbeziehungen neu gedacht. Ein Interview mit Guntram Friede, VP Marketing D/A/CH, Celonis, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 3, pp. 6-10

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/316668>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St.Gallen

## Customer Success – Only for B2B?



### Schwerpunkt

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

Customer Success als  
unternehmensweite Initiative

Die B2B-Customer Experience  
als Anbieter besser verstehen

Die Entwicklung von B2B  
zu B2B2C – Erfolgsfaktoren  
am Beispiel Geberit

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

### Spektrum

Leveraging Corporate Foresight –  
Insights from Three Companies

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

# Von Support zu Success: Kundenbeziehungen neu gedacht

Ein Interview mit  
Guntram Friede,  
VP Marketing D/A/CH,  
Celonis

Damit eine hohe Kundenzufriedenheit und -loyalität erreicht werden kann, müssen Firmen den traditionellen Customer Support weiterdenken. Doch wie können Unternehmen ein gewinnbringendes Success Management realisieren und welche konkreten Anwendungsbeispiele gibt es? Guntram Friede, VP Marketing D/A/CH von Celonis, nimmt dazu nachfolgend Stellung.

Das Interview führt Laura-Eve Grellmann, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)



**Customer-Success-Management ist ein Begriff, der immer mehr und in unterschiedlichen Kontexten auftritt. Was verstehst du unter dem Konzept und wie würdest du es beschreiben?**

Für mich geht es beim Customer-Success-Management darum sicherzustellen, dass Kundinnen und Kunden bei der Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung die gewünschten Ergebnisse erzielen. Hier geht es klar über den traditionellen Customer Support hinaus, welcher eher reaktiv aufgestellt ist. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass Kundinnen und Kunden nach dem Erwerb eines Produkts oder bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung proaktiv unterstützt werden müssen. Dies führt zu einer langfristigen Zufriedenheit, Loyalität und Bindung mit dem Unternehmen. Die personalisierte Unterstützung kann zum Beispiel die Bereitstellung von Anleitungen zu Best Practices, die Identifizierung von Upselling- oder Cross-Selling-Möglichkeiten sowie die kontinuierliche Analyse von Kundendaten umfassen. Ganz wichtig ist hier, Bedürfnisse zu antizipieren und Probleme anzugehen, bevor sie auftreten. Customer-Success-Manager besitzen in der Regel ein tiefes Verständnis von den angebotenen Produkten und Dienstleistungen sowie auch der individuellen Ziele und Herausforderungen der Kundinnen und Kunden.

**Warum ist Customer-Success-Management in der heutigen Geschäftswelt von Bedeutung? Für welche Industrien siehst du besonders viel Potenzial in der Anwendung von Customer-Success-Aktivitäten?**

Customer-Success-Management ist in der heutigen Geschäftswelt ein nicht wegzudenkender Teil der Wertschöpfung bei Kundinnen und Kunden. Es hilft Unternehmen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten. Bei Celonis sprechen wir vermehrt davon, «Customer Health» entlang der Customer Journey sicherzustellen. Dies führt idealerweise zu weiterem Umsatzwachstum und Wettbewerbsvorteilen. Durch proaktive Betreuung und Unterstützung können Kundenbindung und -zufriedenheit noch lange nach erfolgreichem Abschluss eines Deals gestärkt werden und der Churn, also das Abwandern von Kundinnen und Kunden, wird reduziert. Ausserdem ermöglicht es kunden-

orientierte Innovationen und verbessert unsere Rentabilität. Ich sehe viel Potenzial für die Anwendung von Customer-Success-Aktivitäten in verschiedenen Industrien. Meine Top 3 sind:

- (1) **Natürlich mein HomeTurf-Software-as-a-Service (SaaS):** Da SaaS-Unternehmen auf das Subscription-Business setzen, ist es entscheidend, Kundinnen und Kunden langfristig zufriedenzustellen, die Churn-Rate niedrig zu halten und das Wachstum der Produkte als Teil der gesamten Plattform zu fördern.
- (2) **E-Commerce:** Im E-Commerce können Customer-Success-Aktivitäten dazu beitragen, die Kundenbindung zu stärken, «repeat purchases» zu fördern und die Kundenloyalität durch personalisierte Unterstützung und Empfehlungen zu erhöhen.
- (3) **Finanzdienstleistungen:** In der Finanzbranche kann Customer-Success-Management dazu beitragen, das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zu stärken, indem sie bei der Finanzplanung, Investitionen und anderen finanziellen Entscheidungen unterstützt werden.

**Du warst und bist bei verschiedenen Unternehmen aktiv, die ein mehr oder weniger ausgeprägtes Customer-Success-Management verfolgen. Wo erkennst du Unterschiede und wo Gemeinsamkeiten (bspw. zwischen Salesforce und Celonis)?**

Ich hatte bislang immer das grosse Privileg, sehr eng an unserem Customer-Success-Team dran zu sein und live mitzubekommen, wie Kundinnen und Kunden betreut werden. Bei allen Unternehmen ist mir sofort das umfassende Verständnis für die gesamte Lösungspalette aufgefallen, die Fähigkeit, die Gegebenheiten bei den Kundinnen und Kunden richtig einzuschätzen und, basierend auf Daten, fundiert Veränderungen vorzuschlagen und diese schnell umzusetzen. Bei Salesforce wie auch Celonis herrscht darüber hinaus ein hohes Mass an Empathie und eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit. Aus Marketingsicht weiss ich das sehr zu schätzen, da sich Kundinnen und Kunden in den letzten Jahren oft makroökonomisch und politisch bedingten Herausforderungen ausgesetzt sahen und unsere Teams ihnen dabei geholfen haben, diese zu bewältigen. Einen kleinen aber feinen Unterschied sehe ich bei der Dynamik und Vernetzung innerhalb von Celonis. Das Customer-Success-Team ist noch besser mit den anderen Abteilungen vernetzt. Dies

**Guntram Friede**  
VP Marketing D/A/CH, Celonis  
[g.friede@celonis.com](mailto:g.friede@celonis.com)  
Quelle: privat.

hilft z.B. unserem Vertrieb bei Upselling- und Cross-Selling-Opportunities oder auch mir im Marketing, relevante Kommunikation über unterschiedliche Programme – wie z.B. im Account-Based-Marketing – zu steuern, um eine Expand- oder Renewal-Initiative zu unterstützen.

**Bei der Umsetzung von Customer-Success-Management können verschiedene Herausforderungen auftreten. Welche siehst du als besonders bedeutsam an und wie kann man mit ihnen umgehen?**

Das Aufsetzen eines Customer-Success-Programms ist eine strategische Angelegenheit, die die gesamte Führungsriege betrifft. Im Vordergrund sollte immer das Verständnis für die Kundinnen und Kunden stehen, die individuelle Bedürfnisse und Ziele haben. Dies erfordert kontinuierliche Kommunikation, das Sammeln von Feedback und eine datengestützte Analyse.

«Customer-Success-Management ist in der heutigen Geschäftswelt ein nicht wegzudenkender Teil der Wertschöpfung bei Kundinnen und Kunden. Es hilft Unternehmen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten.»

Der generelle Ressourcenmangel in vielen Abteilungen von Unternehmen ist allgemein bekannt. Es gilt daher, die begrenzte Zeit und das Budget smart einzusetzen und klar an den Prioritäten auszurichten. Dann gibt es noch technologische Hürden, wie z.B. die Implementierung von Customer-Success-Management-Tools. Jene können komplex sein und technische Herausforderungen mit sich bringen. Eine enge Zusammenarbeit mit IT-Experten ist daher entscheidend.

Die Einführung eines Customer-Success-Mindsets erfordert möglicherweise eine Veränderung der Unternehmenskultur und Denkweise der Mitarbeitenden. Klare Kommunikation und Schulungen sind hierbei wichtig, was wiederum auf das Einfühlvermögen, die Kommunikation des Customer-Success-Managers einzahlt.

Schlussendlich gilt es auch, die Messung des Erfolgs relevant darzustellen. Die Definition und Messung von Erfolg im Customer-Success-Management kann herausfordernd sein. Daher ist es wichtig, klare Ziele und Kennzahlen festzulegen und regelmässig zu überprüfen, ob die Strategien die gewünschten Ergebnisse liefern.

**Neben der Einführung im eigenen Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden von besonderer Bedeutung. Besteht dort grösserer Erklärungsbedarf? Wie reagieren Kundinnen und Kunden auf die Ratschläge des Customer-Success-Managers? Im Kern versucht man ja, der Kundschaft sein eigenes Geschäft zu erklären ...**

Kundinnen und Kunden sind in der Regel dafür offen, aber können auch einen erhöhten Erklärungsbedarf haben, insbesondere, wenn es um die Umsetzung neuer Strategien oder die Nutzung komplexer Technologien geht. Es ist wichtig, dass Customer-Success-Manager geduldig sind und die Bedürfnisse und Fähigkeiten ihrer Kundinnen und Kunden berücksichtigen, um die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten.

Meiner Erfahrung nach können Reaktionen der Kundschaft auf die Ratschläge des Customer-Success-Managers variieren. Einige Kundinnen und Kunden schätzen die proaktive Unterstützung und sind offen für Ratschläge, während andere zurückhaltender sind oder bereits eine feste Vorstellung davon haben, wie sie ihr Business führen möchten. In solchen Fällen ist es wichtig, auf die Bedenken und Meinungen der Kundschaft einzugehen, eine offene Kommunikation zu pflegen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die für beide Seiten akzeptabel sind.

Im Kern versucht der Customer-Success-Manager, der Kundschaft nicht sein eigenes Geschäft zu erklären, sondern sie – auch mit relevanten datengestützten Modellen und Industrievergleichswerten – dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Dies erfordert Einfühlungsvermögen, Fachkenntnisse und die Fähigkeit, komplexe Konzepte auf verständliche Weise zu vermitteln. Durch eine enge Zusammenarbeit und eine klare Kommunikation können Customer-Success-Manager ihren Kundinnen und Kunden dabei helfen, das grosse Potenzial ihres Geschäfts auszuschöpfen und langfristigen Erfolg zu erzielen.



Quelle: © Swiss Marketing Forum / Jerry Gross.

**Wie steht es um den Erfolgsausweis des Customer-Success-Managements? Zum einen bei der Kundschaft und zum anderen im eigenen Unternehmen? Reicht da die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden als KPI?**

Der Erfolgsnachweis des Customer-Success-Managements ist zweifach: Zum einen bei der Kundschaft und zum anderen bei uns im eigenen Unternehmen.

Bei der Kundschaft ist der Erfolg daran zu messen, ob ihre Ziele und Bedürfnisse effektiv erfüllt werden. Das kann sich in verschiedenen Aspekten zeigen, wie beispielsweise gesteigertem Umsatz, erhöhter Kundenzufriedenheit, einer niedrigeren Churn-Rate oder der verbesserten Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung. Hier helfen Daten aus der Industrie und Benchmarks. Die Kundschaft zahlt indirekt für die Customer-Success-Aktivitäten durch den Kauf des Produkts oder der Dienstleistung, daher ist es entscheidend, dass ein klarer Mehrwert daraus erkennbar ist.

Im eigenen Unternehmen sind die KPIs für den Erfolg des Customer-Success-Managements vielfältig. Die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden ist sicherlich ein wichtiger Faktor, aber dies reicht nicht aus, um den Gesamterfolg zu messen. Weitere KPIs, die wir mit in Betracht ziehen, sind z.B. das Umsatzwachstum durch Upselling und Cross-Selling, die Kundentreue, die Reduzierung

der Churn-Rate, positive Kundenbewertungen und Empfehlungen sowie der ROI der Customer-Success-Aktivitäten im Vergleich zu den Investitionen. Eine umfassende Bewertung des Erfolgs ermöglicht es dem Unternehmen, die Wirksamkeit seiner Customer-Success-Strategien zu verstehen und diese bei Bedarf anzupassen.

**Welche Rolle spielen intelligente Systeme oder Automatisierung in Customer-Success-Initiativen? Und welche weiteren Trends zeichnen sich rund um Customer-Success-Management ab?**

Intelligente Systeme und Automatisierung spielen eine entscheidende Rolle in Customer-Success-Initiativen, indem sie die Effizienz steigern, wiederholbare Prozesse automatisieren und gleichzeitig eine personalisierte Kundenerfahrung ermöglichen. Datenanalyse und Vorhersage: Intelligente Systeme können grosse Mengen von Kunden- und Verhaltensdaten analysieren, um Muster und Trends zu identifizieren. Dadurch können Customer-Success-Manager frühzeitig potenzielle Probleme erkennen, Chancen für Upselling oder Cross-Selling identifizieren und personalisierte Empfehlungen für jede Kundin und jeden Kunden entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die automatisierte Kommunikation: Automatisierte E-Mails, Chatbots oder Messaging-Plattformen können genutzt werden, um Kundinnen und Kunden proaktiv zu unterstützen, sie über neue Funktionen oder Angebote zu informieren und schnelle Antworten auf ihre Fragen oder Probleme zu geben. Dies ermöglicht es Customer-Success-Teams, mit einer grösseren Anzahl von Kundinnen und Kunden effektiv zu interagieren, ohne dabei die Personalisierung zu vernachlässigen.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung von Onboarding und Schulungen: Intelligente Systeme können dabei helfen, den Onboarding-Prozess für neue Kundinnen und Kunden zu automatisieren und zu optimieren, indem sie personalisierte Schulungsinhalte bereitstellen, automatisierte Schulungssitzungen organisieren und den Fortschritt der Kundschaft verfolgen. Dies ermöglicht es ihr, schneller produktiv zu werden und den Wert des Produkts oder der Dienstleistung besser zu verstehen.

Ein weiterer Trend im Customer-Success-Management ist die verstärkte Integration von Customer

Success in die gesamte Organisation, nicht nur als eigenständige Abteilung, sondern als unternehmensweite Philosophie und Denkweise. Dies bedeutet, dass alle Abteilungen, von Vertrieb und Marketing bis hin zu Produktentwicklung und Kundensupport eng zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen und den Erfolg der Kundschaft zu maximieren.

Darüber hinaus wird eine stärkere Fokussierung auf die Kundenbindung und langfristige Kundenbeziehungen erwartet, da Unternehmen zunehmend erkennen, dass die Rentabilität der Kundschaft über die gesamte Kundenlebensdauer hinweg oft höher ist als der einmalige Verkauf. Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität werden daher weiterhin wichtige Kennzahlen für den Erfolg von Customer-Success-Initiativen sein.

**Bevor wir dieses spannende Gespräch beenden, hast du vielleicht einen Geheimtipp aus der Welt des Customer Success, den du mit mir teilen würdest?**

Ein Tipp aus der Welt des Customer Success, den ich als Marketingleiter verstärkt wahrgenommen habe, ist das Thema Empathie. Sich in die Lage der Kundschaft zu versetzen, die Sprache der Industrie zu sprechen und die jeweilige Herausforderung mit guten Fallbeispielen zu untermauern und empathisch zu handeln, ist essenziell. Kundinnen und Kunden möchten sich verstanden und unterstützt fühlen, daher ist es wichtig, ihre Bedürfnisse und Ziele zu verstehen und ihnen individuell zugeschnittene Lösungen anzubieten. Ein offenes Ohr zu haben, proaktiv zu sein und kontinuierlich nach Möglichkeiten zu suchen, den Kundenwert zu maximieren, sind Schlüssel zu langfristigen und erfolgreichen Kundenbeziehungen. Während meiner Zeit in der Automobilindustrie hatte ich sehr gute Customer-Success-Manager, die situationsbedingt beraten und gehandelt haben und sich immer auf die Gegebenheiten einstellen konnten. Das wünsche ich mir auch von unseren Teams in der Technologiebranche. Da bin ich aber auch sehr beruhigt, denn bei Salesforce, MuleSoft sowie bei Celonis steht das CSM (Customer-Success-Management) an vorderster Stelle um die «Customer Health» sicherzustellen.

**Nur noch abschliessend: Was sollen die Leserinnen und Leser auf jeden Fall aus diesem Gespräch zum Thema «Customer-Success-Management» mitnehmen?**



Quelle: © Swiss Marketing Forum / Jerry Gross.

«Letztlich geht es darum, emotionale Bindungen zur Kundschaft aufzubauen und gemeinsam Erfolge zu feiern. Es sind keine Accounts, Kontakte oder Opportunities – es sind Menschen.»

Customer-Success-Management ist wie eine Partnerschaft, bei der es darum geht, Kundinnen und Kunden bei ihrem Erfolg zu unterstützen. Intelligente Systeme und Automatisierung sorgen dabei für die erforderliche Effizienz und ermöglichen zugleich eine persönliche Betreuung.

Ich bin davon überzeugt, dass Customer Success nicht nur eine Abteilung in einem Unternehmen, sondern auch ein Grundprinzip der Unternehmenskultur der gesamten Organisation sein sollte. Ein einfühlsamer und kundenorientierter Ansatz ist der Schlüssel zum Erfolg in der Kundenbetreuung. Letztlich geht es darum, emotionale Bindungen zur Kundschaft aufzubauen und gemeinsam Erfolge zu feiern. Es sind keine Accounts, Kontakte oder Opportunities – es sind Menschen.

Durch die Marketing-Brille sehe ich Customer Success entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens und bin dankbar, eng mit dieser Go-to-Market-Einheit zusammenzuarbeiten, die dazu beiträgt, Kundschaft zu gewinnen, zu binden und langfristige Beziehungen entlang der Customer Journey aufzubauen. ■

# Writing for Leaders

---

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·  
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

---

MIM Marken Institut München GmbH  
Ridlerstraße 35a · D-80339 München  
+49 (0) 89 72959915 · [kirn@marke41.de](mailto:kirn@marke41.de)