



## Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet

**Klassische Organisationen verharren noch immer in der Abteilungsdenke. Aufgaben werden entlang von internen Berichtslinien organisiert. Zukunftsunternehmen hingegen strukturieren sich entlang der Kundenaufgaben. Dort funktionieren Prozesse crossfunktional und sind reibungslos miteinander verzahnt.**

Alle zwei Jahre veröffentlicht Bain & Company ein Ranking der Managementmethoden, die weltweit am häufigsten zum Einsatz kommen. An der jüngsten Auflage der Studie nahmen auch 104 deutsche Unternehmen teil. Von 25 populären Managementtools sollten sie diejenigen nennen, die sie aktuell einsetzen. Und das Ergebnis? Hierzulande dominiert das Kräfteressen mit dem Wettbewerb, gefolgt von klassischer Planung und Change-Management. Das Kundenmanagement folgt erst auf Platz 4, die digitale Transformation abgeschlagen auf Platz 8.

Anbieter, die weit vorne spielen, haben hingegen verstanden, dass allein die Kunden darüber entscheiden, wer überlebt - und wer nicht. „Wir müssen mit einem Kundenerlebnis beginnen und uns dann zurückarbeiten zur Technologie“, hat Steve Jobs den Unternehmen schon vor Jahren ins Stammbuch geschrieben. Wer durchstarten will, muss sich radikal auf die Seite des Kunden stellen. Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden.

### **Alles dreht sich um die Gunst des Kunden**

Kundenzentrierung ist die Herausforderung Nummer eins. Denn heute erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies

wahnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn nicht mal im Organigramm.

Auch in neuen Organisationsmodellen sucht man die Kunden vergeblich. Selbst bei Firmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahne schreiben, fehlen die Kunden im Schaubild der Organisation. Wie will man da von Customer Centricity reden? Sie wird zwar gelobt, aber nicht gelebt. Tradierte Unternehmen hecheln dem, was Interessenten und Konsumenten wünschen und wollen, meist nur hinterher. Viele werden diesen Wettlauf verlieren.

Während herkömmliche Manager vor allem an die Konkurrenz, ihre Quartalsziele und die Kosten denken, hat die Elite der Jungunternehmer längst auf dem Schirm, dass sich alles, wirklich alles um die Gunst der Kunden dreht. Dort wird permanent und ganz gezielt nach Kundenproblemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden von allen Beteiligten strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert. Und damit alles Hundertprozent passt, werden Lösungen iterativ und in ständigem Austausch mit den anvisierten Kunden gemeinsam entwickelt.

### **Crossfunktional - und nicht selbstfokussiert**

Kundenbelange lassen sich nicht an Service, Sales & Marketing wegdelegieren. Jeder im Unternehmen muss sich um das Wohlbefinden der Kunden kümmern. Ihre Erwartungshaltung steigt täglich. Und sie haben ein Smartphone, ihr Allmachtsgerät. Wem was nicht passt, der ist mit einem „Swipe“ weg. Im Web wird man ständig zur Untreue verführt. „Alles für den Kunden“, lautet also das Credo. Aber ist das nicht völlig normal? Nein, ganz und gar nicht.

Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Tunlichst sollen sich die Kunden in die von den Anbietern vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt ihrer altersschwachen Software ticken. Heißt: Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat.

Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten,

Bereichsegoismen und Effizienz. Doch aus Kundensicht müssen Prozesse abteilungsübergreifend funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Wer Prozesse zwar optimiert, aber nicht auf die Kundenbedürfnisse abstimmt, wird immer besser darin, das Falsche zu tun.

Manche Unternehmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten. Niemand glaube doch bitte im Ernst, dass die Leute sowas noch lange erdulden! Längst liegt die Macht bei den Kunden. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. Sowas geht heute ruckzuck.

### **Erst der Kunde, dann die interne Effizienz**

Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrigbleiben. Und das ist mehr als ein feiner Unterschied. Denn jede einzelne kundenrelevante Unannehmlichkeit ist ein Einfallstor für Disruptoren. Also gilt: Erst der Kunde, dann die interne Effizienz.

Eine kundenzentrierte Organisationsentwicklung ist unabdingbar. Denn Unternehmen werden heute von den Kundenwünschen gesteuert. Was den Kunden nervt oder ihn kalt lässt, fällt von jetzt auf gleich durch. Nur, wenn es den Kunden gutgeht, geht es auch dem Unternehmen gut. Zahlungsbereite Menschen, Toptalente und auch die Gesellschaft erwarten zudem, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen wissen, welchen Nutzwert ein Anbieter den Menschen bietet.

Dieser Nutzwert, der Daseinssinn und höhere Zweck heißt im Englischen „Purpose“. Er bestimmt die Identität eines Unternehmens, erzeugt qualitatives Wachstum und macht Wettbewerbsvorsprünge sehr wahrscheinlich. Wie das alles zu schaffen ist? „Die Orbit-Organisation“, mein neues Buch, liefert in neun Schritten eine praxisnahe Handlungsanleitung, mit deren Hilfe die nötigen Veränderungsmaßnahmen zügig zu schaffen sind.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation**  
**In 9 Schritten zum Unternehmensmodell**  
**für die digitale Zukunft**  
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten  
ISBN: 978-3869368993  
Finalist beim International Book Award 2019

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).  
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).