



Customer Centricity? Gelobt, aber nicht gelebt

Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn nicht einmal im Organigramm.

Gastbeitrag

••• Von Anne Schüller

Während herkömmliche Manager vor allem an die Konkurrenz, ihre Quartalsziele und die Kosten denken, hat die Elite der Jungunternehmer längst verstanden, dass sich alles, wirklich alles, um die Gunst der *Kunden* dreht. Dort wird permanent nach Kundenproblemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert. Damit alles zu 100% passt, werden Lösungen iterativ und im ständigen Austausch mit den anvisierten Kunden gemeinsam entwickelt. Tradierte Unternehmen hingegen hecheln dem, was Interessenten und Konsumenten wünschen und wollen, meist nur hinterher. Und sie fallen immer weiter zurück. Denn sie bleiben organisationalen Strukturen verhaftet, die aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammen.

Was es wirklich bedeutet

Kundenzentrierung ist die Herausforderung Nummer eins. Heute erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies *wahrnimmt* – und was er Dritten dazu erzählt. Doch in klassischen Organisationsmodellen, versinnbildlicht durch ein Organigramm, kommen die Kunden nicht einmal vor. 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*.

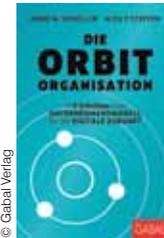
Denn was vermittelt ein übliches Organigramm? Im Wesent-

lichen wird hierarchisch dokumentiert, wer wem vorgesetzt und wer wem untergeben ist. Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Die Führungsriege kreist rein um sich selbst. Sie konzentriert sich auf Macht und nicht auf den Markt. Gearbeitet wird in Formationen, die man gern „Silos“ nennt. Dabei weiß oft die rechte Hand nicht, was die linke tut, und genau das ist die Krux: Silodenken ist mit der Flexibilität, die die Kunden heute verlangen, nicht kompatibel. Funktionssilos sind Anomalien. Sie stehen für Abschottung, für Insellösungen und für Isolation. Im digitalen Sturm haben sie – wie die Monokulturen in unseren Wäldern bei einem Orkan – nicht den Hauch einer Chance.

Silodenken ist chancenlos

Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. Doch aus Kundensicht müssen Prozesse *interdisziplinär* funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Jeder im Unternehmen muss sich um das Wohl 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 Forma-



© Gabal Verlag

Lesetipp**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.

lien akzeptieren und im Takt ihrer altersschwachen Software ticken. Heißt: Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. 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 so was noch lange erdulden! Längst liegt die Macht bei den *Konsumenten*. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie ruckzuck über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden.

Erst der Kunde, dann Effizienz

Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Wirklich kundenorientiert ist am Ende nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum *Anbieter* verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrig bleiben. 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 Organisationsstruktur, so wie sie das Orbit-Modell deutlich macht, ist wichtiger als jemals zuvor.

Unternehmen werden heute von den Kundenwünschen gesteuert. Nur, wenn es den Kunden gutgeht, geht es auch dem Unternehmen gut. Zahlungsbe-reite 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. *Mehr darüber lesen Sie im nächsten Beitrag von Anne M. Schüller – Anfang März in medianet.*



© Anne M. Schüller

Die Autorin**Touchpoint Management**

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung. 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 vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

Kontakt: www.anneschueller.de