

Zurück in die Zukunft

## Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet

Das Verhalten der Kunden hat sich in den letzten Jahren drastisch gewandelt. Klassische Unternehmen hingegen verharren noch immer in der Abteilungsdenke und sind nur scheinbar kundenzentriert. Dort werden Aufgaben entlang von internen Berichtslinien organisiert – Zukunftsunternehmen hingegen strukturieren sich entlang der Kundenaufgaben.

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 Kräftemessen mit dem Wettbewerb, gefolgt von klassischer Planung und üblichem Change-Management. Das Kundenmanagement folgt erst auf Platz vier, die digitale Transformation erst auf Platz acht.

Anbieter, die weit vorne spielen, haben hingegen verstanden, dass Digitalisierung unumgänglich ist und 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. Und alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Der Kunde ist das Wichtigste im Unternehmen. Kundenzentrierung wird damit zur Herausforderung Nummer eins.

### Alles dreht sich um die Gunst des Kunden

Warum das so ist? Die Digitalisierung, das Internet und die Social-Media-Plattformen haben das Suchverhalten und die Kaufprozesse der Kunden in den letzten Jahren radikal verändert. Der Medienkonsum verlagert sich über Mobilgeräte immer stärker ins Web. Das Web sorgt zudem für völlige Markttransparenz. Hierbei tauschen sich die Kunden untereinander aus und verbinden sich zu Netzwerkschwärmen. Darüber hinaus sind die Märkte längst übersättigt. In einer Überangebotssituation von Waren, Dienstleistungen und Informationen wird alles, was nicht sehr wichtig ist, gänzlich



ausgeblendet. Nur noch die aus Kundensicht hochrelevanten Marken, Lösungen und Services kommen auf die Anschaffungsliste und in den Warenkorb.

Dabei ändern sich Gewohnheiten der Menschen ständig. Und ihre Ansprüche steigen. Messlatte ist meist nicht der Wettbewerb, sondern branchenübergreifend der Beste seines Fachs. Statussymbole verlieren an Reiz. Hingegen steigt die Bedeutung von Immateriellem. Erlebnisse sind vor allem der optionsfreudigen jungen Generation – den Millennials – wichtiger als Besitz. Empfehler und Influencer werden zunehmend zu Wegbegleitern und Kaufberatern. Solche „wissende Dritte“, also Menschen, die ihre Erfahrungen im Web mit anderen teilen, sind aus Kundensicht weit glaubwürdiger als die aufgebauchten Anbieterversprechen. Sie beeinflussen Entscheidungsprozesse maßgeblich, weil sie diese durch ihre Hinweise einfach und sicher machen.

### Vertrieb und Marketing wandeln sich radikal

Klassische Werbung und Druckverkauf

funktionieren immer schlechter. Das Sender-Empfänger-Prinzip dreht sich praktisch um. Die Kommunikationshoheit hat sich zu den Konsumenten verlagert. Mit ihren „Daumen hoch oder runter“-Aktionen können sie eine Marke erfolgreich machen oder zerstören. Wer nicht performt, steht ruckzuck am Online-Pranger. Im Web kann der Unmut einer einzelnen Person sich schnell viralisieren, große Menschenmengen erreichen und eine breite öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Auch ökologische und soziale Aspekte spielen dabei eine wachsende Rolle. Immer mehr wollen die Menschen wissen, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt.

Zudem sind die Kunden permanent absprungbereit. Die Markentreue von einstmalig gibt es nur noch vereinzelt. Neues wird ständig getestet. Wechseln ist ganz normal. Zu jedem Produkt und zu jeder Dienstleistung gibt es heute interessante Alternativen, die im Web mit wenigen Klicks erreicht werden können. Deshalb ist eine

gute Bestandskundenpflege wichtiger als jemals zuvor. Gerade mal zufriedenstellende „solide“ Leistungen und Beliebigkeit fallen gnadenlos durch. 08/15 und Mittelmaß locken fast niemanden mehr. Wer nicht außergewöhnlich ist, für den klappt das Verkaufen, da heutzutage alles vergleichbar ist, nur noch über den Preis.

Auch der Vertrieb ist einem umfassenden Wandel ausgesetzt: Sowohl die Recherche als auch das Kaufen verlagern sich zunehmend ins Web. Klassische Zwischenhändler werden verschwinden und einer Plattform-Ökonomie Platz machen müssen. Immer mehr Anbieter in immer mehr Branchen führen den Kunden Online bis zum Kauf, zur Bestellung und zum Abschluss: Auf der eigenen Website und/oder auf passenden Fremdportalen. Zudem hat sich im Internet längst eine Umsonstkultur etabliert – im Austausch gegen Kundendaten. Mithilfe von Algorithmen entsteht aus ihnen ein Angebotsmix, der individuell und situativ auf jeden einzelnen zugeschnitten werden kann. Damit wird die Individualisierung zu einem weiteren Megatrend.

### Aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet

Man mag solche Entwicklungen schätzen oder auch nicht, doch sie aufzuhalten ist unmöglich. Topmoderne Performance, digitalisierte Dienstleistungen und eine Obsession für Kundenbelange sind also das Ziel. Kundenfreundliche Unternehmen betrachten jeden internen Prozess aus dem Blickwinkel der Kunden, kooperieren mit ihnen und binden sie aktiv in Optimierungen ein. Unternehmen hingegen, die uns altertümliche und umständliche Verfahrensweisen aufbürden, werden zunehmend vom Markt verschwinden. Auch die, die im Zuge von Kauf- und Serviceprozessen unnötig unsere wertvolle Zeit verschwenden, weil sie so langsam agieren, fallen durchs Rost. Was kompliziert ist, scheidet genauso aus wie alles, was Probleme macht. Die Geduld der Kunden ist sehr schnell zu Ende, wenn etwas nicht gleich reibungslos klappt.

Digitale Unterstützung ist fortan unumgänglich. Zum Beispiel werden die Kunden in Zukunft erwarten, dass man sie vorausschauend auf Serviceanlässe hinweist. Am besten sorgen Anbieter proaktiv dafür, dass Probleme erst gar nicht entstehen. Hierzu werden Echtzeitdaten genutzt,

um Prognosen für die nahe Zukunft zu machen. „Predictive Maintenance“, die Instandsetzung, bevor etwas kaputtgeht, ist eines der Einsatzgebiete. Bei all dem bleibt die menschliche Komponente auch in Zukunft von hoher Bedeutung. Wer seine Mitarbeiter komplett durch digitale Tools ersetzt, riskiert Kundenverluste. Alle Kommunikationskanäle müssen offen sein, damit der Kunde frei wählen kann.

### Was die Kunden wirklich wollen

Die meisten Manager glauben, sie seien in Sachen Kundenorientierung richtig gut. Doch die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild ist riesig, wie eine weltweite Studie des IT-Dienstleisters Capgemini befand. Während nämlich 80% der Führungskräfte meinen, dass ihre Marke die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden kennt, bestätigen das gerade einmal 15% der Konsumenten. Ein verstellter Blick für das, was Kunden wirklich wollen, ist also eher die Norm. Ein erster praktischer Schritt in die richtige Richtung? Im Meeting bleibt ein Stuhl frei, und wer sich draufsetzt, gibt die mahrende Stimme des Kunden, die darum bittet, auch an seine Belange zu denken.

Was Kunden im Kern von einem Anbieter wollen, lässt sich so zusammenfassen:

- mach es so einfach wie möglich,
- mach den Zugang möglichst bequem,
- gib mir die bestmögliche Lösung,
- gib mir diese so schnell wie möglich,
- gib mir Hilfe, wenn ich sie brauche,
- gib mir bei all dem ein gutes Gefühl.

„Vom Kunden her denken“ wird dabei zur Pflicht. Hierzu folgt man nicht länger dem selbstzentrierten alten Unternehmertum, das fragt nämlich so: „Was bieten wir dem Markt und den Kunden wann, wie und wo an, damit wir noch erfolgreicher werden?“ Der neue Unternehmer hingegen fragt so: „Was will/braucht/begehrt der Kunde von heute und morgen, und wie können wir helfen, seine Lebensqualität respektive seinen beruflichen und/oder geschäftlichen Erfolg zu erhöhen?“ Also: Customer first! Erst der Kunde, dann die interne Effizienz!

### Crossfunktional – und nicht selbstfokussiert

Kunden lassen sich nicht an Service, Sales & Marketing wegdelegieren. Jeder im Unternehmen muss sich um ihr Wohlbefinden kümmern. Aber ist das nicht völlig normal?

Nein, ganz und gar nicht. Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und finanzgetrieben. Tunlichst soll man sich 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. Doch Zukunftsfähigkeit lässt sich nicht ersparen, schon gar nicht zu Lasten der Kunden.

Die eigentlichen Probleme, die man als Kunde bekommt, passieren zudem meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsgeismen und einzuhaltenden Planvorgaben. Doch aus Kundensicht müssen Prozesse abteilungsübergreifend funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Die Elite der Jungunternehmer hat das längst verstanden. Sie bauen ihre Teams interdisziplinär um Kundenprojekte herum, und zwar entlang der Wertschöpfungskette, in der die Kundenleistung entsteht: der Entwickler, der Designer, die Produktion, der Vertrieb, der Kundendienst und wer sonst noch wichtig ist, agieren gemeinsam, damit das Ganze wie aus einem Guss funktioniert. Zudem wird permanent und ganz gezielt nach etwaigen Kundenproblemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Alles wird strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert und in ständigem Austausch mit den Kunden gemeinsam entwickelt. ■

### Zur Person



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. In ihrem Buch „Die Orbit-Organisation“ (Gabal) stellt sie, mit ihrem Co-Autor Alex T. Steffen, das erste Organisationsmodell vor, das den Kunden tatsächlich in den Mittelpunkt stellt.