

# Wie crossfunktionale Kooperation gelingt

Die Kunden sind das Wichtigste. Damit dieses Statement wahr wird, braucht es Personen, die Kundenbelange interdisziplinär koordinieren.

## Gastbeitrag

••• Von Anne M. Schüller

Es braucht einen Vertreter der Kundeninteressen, der entlang der kompletten Customer Journey die involvierten Bereiche miteinander verknüpft. Als Koordinator bringt er die einzelnen Kundenerlebnisse zu einem perfekten Zusammenspiel.



© 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.

erfahren hat. Ingenieure, die sich für was Besseres halten, hören den Kundendienstlern nicht einmal zu, wenn die von den Hilferufen der Kunden berichten.

Damit all das nicht passiert, braucht es einen Vertreter der *Kundeninteressen*, der entlang der kompletten Customer Journey die jeweils involvierten Bereiche und Prozessketten miteinander verknüpft. Er ist das Bindeglied zwischen drinnen und draußen. Als Koordinator bringt er die einzelnen Kundenerlebnisse zu einem perfekten Zusammenspiel.

### Kundenadvokat gesucht

Mancherorts spricht man dabei vom Customer Experience Manager, vom Customer Journey Manager oder vom Customer Centricity Manager. Ich nenne dieses Bindeglied, diesen Brückenbauer, diesen Kundenadvokaten im Unternehmen den *Customer Touchpoint Manager*.

Sein Ziel ist die Transformation des gesamten Unternehmens hin zu einer bestens vernetzten, kundenzentrierten Organisation. Seine Kernaufgabe ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Lösungen, Marken, Mitarbeitern, Plattformen und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu erreichen. Er ist der Reisebegleiter auf der „Reise“ des Kunden durch die Unternehmenslandschaft. Er nimmt immer die Kundensicht ein, und das wird akzeptiert, auch wenn es schon

**K**undenzentrierung braucht Koordination – und Kommunikation. Wer das im Unternehmen besonders gut können sollte? Die Leute aus Marketing und Vertrieb. Doch man stelle sich vor: 49% der Probleme zwischen Sales und Marketing liegen in der Kommunikation, gefolgt von schlechten Prozessen mit 42% (Quelle: Demand Gen Report). Die größte Umsatzverschwendung entsteht demnach aus einem Mangel an crossfunktionaler Zusammenarbeit. Leider bekommen die Kunden das oft genug mit. Erbst machen sie sich schleunigst von dannen. Und im Web erzählen sie allen, warum das so ist.

Ein grundsätzlicher Fehler der Organisationsentwickler war der, dass man die marktorientierte Unternehmensführung eingepfercht hat. So passiert genau das, was in einer Abteilung immer passiert: Man teilt sich ab. *Eigene* Interessen, Ziele, Pläne und Boni stehen im Vordergrund, man beschäftigt sich mit sich selbst. Symptomatisch dafür und vielfach gelebte Realität: Statt sich die Bälle zuzuspielen, agieren Online und Offline wie befeindete Units, die einander die Kunden „klauen“. Doch nur Hand in Hand kann man gegen externe Konkurrenten gewinnen.

**Abteilungsdenke inakzeptabel** Abgrenzungsstrategien findet man in jeder Firma. „Die“ im Marketing können bloß bunte Bildchen. „Die“ im Vertrieb fahren nur durch die Gegend. Und „die“ in der Auftragsabwicklung agieren so dilettantisch, dass die mühsam gewonnenen Kunden gleich wieder flüchten. Indes gerät man dort in die Bredouille, weil der Vertrieb, dem die Quartalsziele im Nacken sitzen, unhaltbare Versprechen macht. Oder weil man von der Anzeige mit den Sonderangeboten nichts

mal unbequem ist. Seine wichtigsten Fragen: „Wie sieht das aus Kundensicht aus?“, „Was würden die Kunden dazu sagen?“ und „Haben wir die Kunden dazu befragt?“

### „Moments that matter“

Damit alles wie aus einem Guss funktioniert, wird er die passenden Experten aus den einzelnen Bereichen zusammenbringen. In alle Business Units hinein wird er als Stimme des Kunden Vorschläge machen und Impulse setzen, um die Leistungen des Unternehmens laufend



© Anne M. Schüller

## Die Autorin

### Touchpoint Management

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung und zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Von 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](http://www.anneschueller.de)

”

Abgrenzungsstrategien findet man in jeder Firma:

„Die“ im Marketing können bloß bunte Bildchen. „Die“ im Vertrieb fahren nur durch die Gegend ...

“

zu optimieren und an den sich wandelnden Anforderungen der Kunden auszurichten. Zu diesem Zweck entwickelt er einen Methodenbaukasten und bringt die passenden Instrumente zum Einsatz. Als neutraler Dritter und ohne jedes Abteilungsinteresse kann der Touchpoint Manager chronologisch erkunden, wie die Kunden *tatsächlich* kaufen – und wie nicht.

Die „Moments that matter“, also die aus Kundensicht besonderen Momente über- oder unterdurchschnittlicher Kundenzufriedenheit, wird er eingehend sondieren. Zudem wird er die typischen Einstiegs- und Ausstiegsunkte der Kunden ganz genau untersuchen. Dazu nimmt er vor allem jene Touchpoints detailliert ins Visier, bei denen es um gewonnene oder verlorene Aufträge geht. Vertuschung und Verschleierung haben damit ein Ende.

Zum Beispiel ist der angebliche Hauptgrund für einen Kundenverlust fast immer der Preis. Eine Tiefenanalyse der kritischen Ereignisse jedoch offenbart: Mängel in der Ablauforganisation spielen bei Kundenabwanderungen oft die entscheidende Rolle. Für die Unternehmenserlöse macht es allerdings einen Riesenunterschied, ob man an der Preisschraube dreht – oder kundenbezogene Abläufe koordiniert und verbessert. Schon allein deshalb rechnet sich die Position eines Customer Touchpoint Managers schnell.