



Die treibende Kraft der  
Data Driven Economy

# Branchentrends im Dialogmarketing

**Customer Centricity?** Gelobt, aber nicht gelebt!

Autorin: **Anne M. Schüller**





Actualist

# Customer Centricity? Gelobt, aber nicht gelebt!

---

**Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Kauft er, wird es leben, kauft er nicht, ist es tot. Doch fast überall fehlt er im Organigramm. Um wahrhaft kundenorientiert handeln zu können, müssen Silo-Strukturen abgebaut werden. Touchpoint Manager und das Orbit-Modell zeigen den Weg.**

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 Hundertprozent 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.

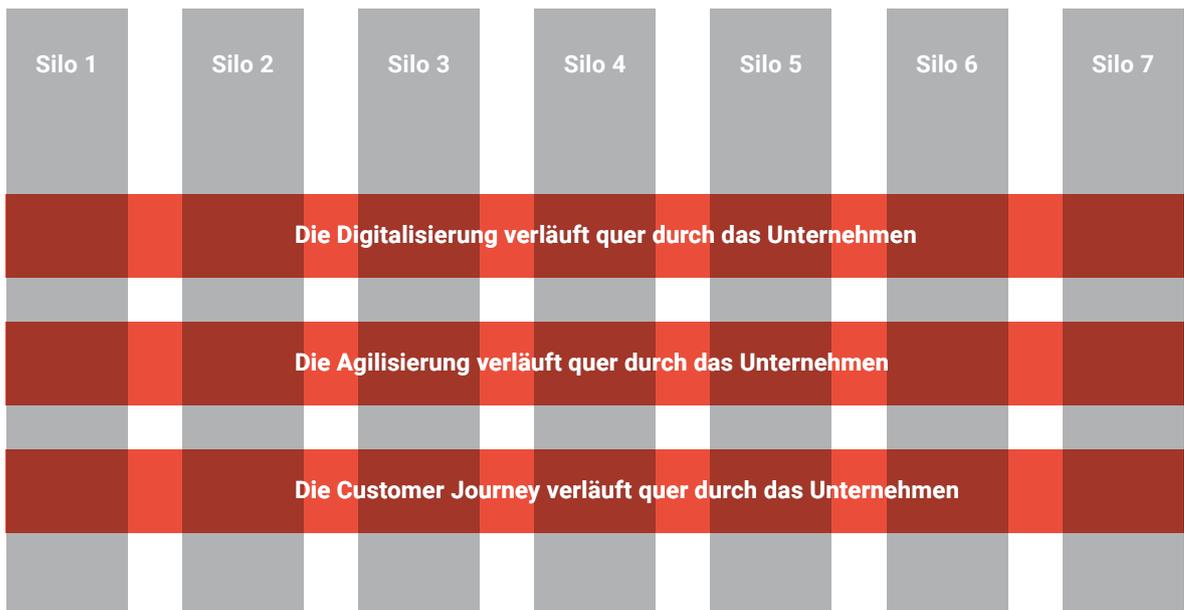
## **Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet**

Längst ist Kundenzentrierung 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 Wesentlichen wird hierarchisch dokumen-

tiert, 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 gerne „Silos“ nennt. Dabei weiß oft die rechte Hand nicht, was die linke tut, und alles braucht ewig. Im digitalen Sturm haben Silo-Formationen – wie die Monokulturen in unseren Wäldern bei einem Orkan – nicht den Hauch einer Chance.

## **Silo-Formationen: aus Kundensicht 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. Ein vernetzter Kunde trägt keine unvernetzte Unternehmensorganisation. Vielmehr verlangt er, analog seiner Customer Journey, eine hochflexible, auf seine Interessen abgestimmte und miteinander verzahnte crossfunktionale Zusammenarbeit. „Alle für den Kunden“, lautet also das Credo. Aber ist das nicht völlig normal? Nein, ganz und gar nicht.



© Anne M. Schüller

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. 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 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 die interne Effizienz

Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Wirklich kundenorientiert ist am Ende nur der, der sämtliche mögliche Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, so dass 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 Organisationsstruktur wird also gebraucht.

Doch in Silo-Formationen bekommt jede Abteilung ihre eigenen meist starren Ziele, Budgets und Jahresvorgaben, die nicht aufeinander abgestimmt sind oder sogar miteinander konkurrieren. Punktlandungen auf die Planzahlen werden bonifiziert, was nicht nur Trickereien, sondern auch das Verfolgen von Eigeninteressen zur Folge hat. So stehen Abteilungen, wie der Name auch sagt, für Trennung, Abschottung und Isolation. Sie unterhalten ausufernde Reporting-Strukturen und produzieren Vorschriftenberge. Dies sind Selbsterhaltungsmechanismen, sie dienen zudem der Bedeutungserhöhung. Und all das wird letztlich vom Kunden bezahlt.

## Crossfunktional um Kundenprojekte herum

Silo-Formationen sind mit der Flexibilität und dem zunehmenden Tempo, das die Märkte und Kunden heute verlangen, nicht mehr kompatibel. Wirklich Neues entsteht an Schnittstellen, in Randbezirken und dort, wo flexible Einsatztruppen vernetzt, bereichsübergreifend und selbstorganisiert agieren – aber niemals in Silos. Deshalb müssen nicht nur Hierarchien verflacht, sondern auch bestehende Silos abgebaut werden.

„Quer“ wird in Zukunft zu einem maßgeblichen Stichwort in der organisationalen Struktur. Innovationen entstehen interdisziplinär. Prozesse werden crossfunktional optimiert. Auch die Digitalisierung läuft quer durch das gesamte Unternehmen, sie betrifft alles und jeden. Mit der Agilisierung ist es das gleiche. Sie muss jeden Winkel im Unternehmen erfassen. Eine Kundenreise verläuft sowieso immer quer durch die Unternehmenslandschaft über mehrere Abteilungsgrenzen hinweg.

So organisieren sich fortschrittliche Unternehmen interdisziplinär um Kundenprojekte herum: der Entwickler, der Designer, die Produktion, das Marketing, der Vertrieb, der Kundendienst, die Logistik und wer sonst noch wichtig ist, agieren als Team autonom an gemeinsamen Aufgabenstellungen, damit das Ganze wie aus einem Guss funktioniert.



## Der Brückenbauer und Kundenadvokat

Solange Silo-Strukturen bestehen, braucht es einen Vertreter der Kundeninteressen, der entlang der Customer Journey die jeweils involvierten Bereiche und Prozessketten miteinander verknüpft. Er ist das Bindeglied zwischen drinnen und draußen. Als Koordinator bringt er die Kundenerlebnisse an den einzelnen Touchpoints zu einem perfekten Zusammenspiel. 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. Er ist der Reisebegleiter und kümmert sich darum, dass an den einzelnen Haltepunkten alles wie aus einem Guss funktioniert. Er nimmt immer die Kundensicht ein, und das wird so akzeptiert, auch wenn es schon mal unbequem ist. Seine wichtigsten Fragen:

- **Wie sieht das aus Kundensicht aus?**
- **Was würden die Kunden dazu sagen?**
- **Haben wir die Kunden dazu befragt?**

Kernaufgabe des Customer Touchpoint Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Lösungen, Marken, Mitarbeitern, Plattformen und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu erreichen. Seine Rolle ist crossfunktional. Sie hat sowohl strategische als auch operative Komponenten. Sein Ziel ist die Transformation des gesamten Unternehmens hin zu einer vernetzten, kundenzentrierten Organisation.

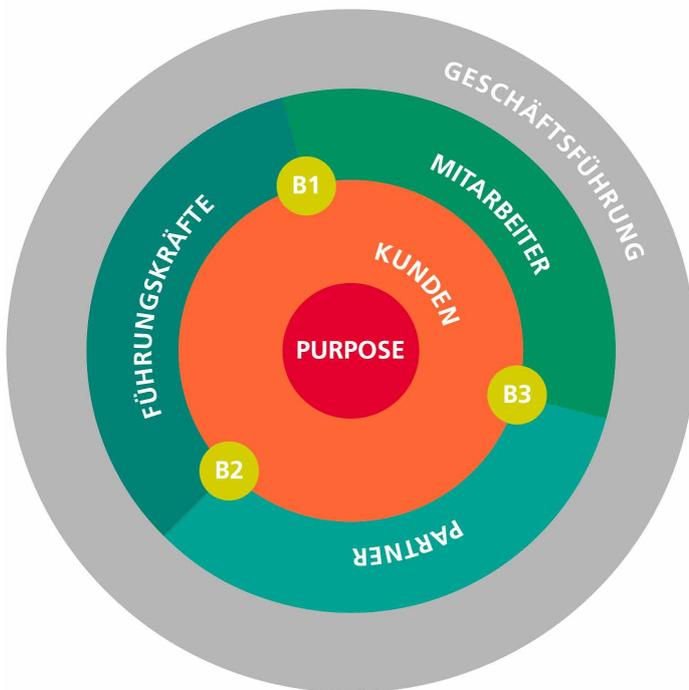
## Kundenzentriert mit dem Orbit-Modell

Um das ganze Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, haben wir das Orbit-Modell entwickelt. Im Rahmen von neun Aktionsfeldern propagiert es den Übergang von einer herkömmlich-pyramidalen zu einer zirkulären, sich ständig weiterentwickelnden dynamischen Organisation. Das neue daran zeigt sich wie folgt:

### Das Orbit-Modell

#### Organisationsmodell der Zukunft

© Anne M. Schüller, Alex T. Steffen



B1 Kundenfokussierte Brückenbauer

B2 Mitarbeiterfokussierte Brückenbauer

B3 Empfehler/Influencer als Brückenbauer

Kontakt:

**Anne M. Schüller**  
 Management Consulting  
 Harthausen Straße 54  
 81545 München

Office: +49 (0) 89 6423208  
 Mobil: +49 (0) 172 8319612  
 info@anneschueller.de  
 www.anneschueller.de



- **Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose – der Daseinssinn eines Unternehmens. Er ist ökonomisch, ökologisch und sozial von Bedeutung und zugleich attraktiv für die Kunden und alle Mitarbeiter. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.
- **Die Stellung der Kunden:** Die vielbeschworene Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil dieser für sie anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.
- **Die Stellung der Mitarbeiter:** Sie stehen nicht länger unten in einer Topdown-Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral, crossfunktional und zu meist selbstorganisiert.
- **Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind nicht von den Kunden separiert. So wird Kundenähe in Orbit-Organisationen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch tatsächlich gelebt. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.
- **Die Bedeutung der Partner:** Längst bringen die Schwächen, die sich bei herkömmlichen Organisationen in Bezug auf den transformativen Wandel zeigen, immer mehr Unternehmen dazu, an Innovationszentren anzudocken, eigene Innovation Labs aufzubauen, digitale Einheiten auszugründen und/oder mit passenden Startups zu kooperieren. Solche strategischen Alliierten sind die neuen Innovationshelfer und Wachstumstreiber.

## Das Buch zum Thema

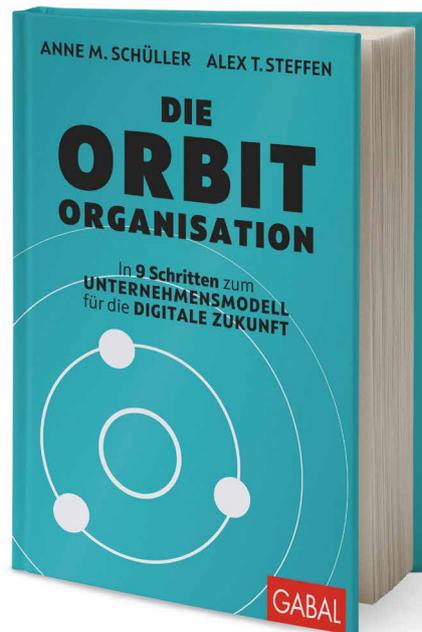
- **Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmaschine. Zudem werden externe Fürsprecher und Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.
- **Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung symbolisiert nicht länger die Spitze, sondern das Fundament einer Firma und sorgt für die notwendige Stabilität. Sie ist verantwortlich für die Transformationsstrategie und setzt sich vehement für sie ein. Zudem agiert sie als Bindeglied mit der Öffentlichkeit. Und sie ist Brückenbauer in Richtung Zukunft.
- **Die eingebaute Dynamik:** Kreise sind ein typisches Merkmal sich dezentralisierender Organisationen. Doch auch Kreise brauchen Dynamik, indem sie sich miteinander verbinden. So entsteht ein System, in dem Aspekte der Erneuerung von jedem an jeder Stelle jederzeit initiiert werden können. In einem dynamischen System erneuert sich eine Organisation aus sich heraus permanent selbst.

**In „Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft“ steht detailliert, wie die Umsetzung gelingt. Und das Ergebnis: Ein Unternehmen, das für die digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich – und zutiefst human.**

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

### **Die Orbit-Organisation**

### **In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft**



Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 Euro  
ISBN: 978-3869368993

**Finalist beim International Book Award 2019**

Die Autoren:

*Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Business-coach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 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 sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.*

**[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)**