

Kompetenzen crossfunktional zusammenführen

Kundenzentrierung braucht Koordination, Kommunikation und ein auf das Kundenwohl ausgerichtetes Miteinander. Sales und Marketing müssen für dieses Ziel enger zusammenarbeiten als jemals zuvor.

Rund die Hälfte der Probleme zwischen Sales und Marketing liegen in der Kommunikation, gefolgt von schlechten Prozessen. Das hat der Demand Gen Report herausgefunden. Die größte Umsatzverschwendung entsteht demnach aus einem Mangel an crossfunktionaler Zusammenarbeit. Leider bekommen die Kunden das oft genug mit. Verärgert machen sie sich davon – und verbreiten im Web, warum das so ist.

Wie es dazu kommt? Es war ein grundsätzlicher Fehler der Organisationsentwickler, dass man die marktorientierte Unternehmensführung in Sales und Marketing auseinanderdividiert hat. So passiert dann genau das, was in einer Abteilung immer passiert: Man beschäftigt sich mit sich selbst. Eigene Interessen, Ziele, Pläne und Boni stehen im Vordergrund. Doch Funktionssilos verursachen Systembrüche und führen dazu, dass die Dinge nicht richtig fließen können.

Abteilungsdenken aus Kundensicht inakzeptabel

Die meisten Probleme, die Kunden bekommen, sind Kommunikations- und Koordinationsprobleme: Informationen versickern, Abstimmungsprozesse finden nicht statt, Missverständnisse entstehen. Zudem kommen zwischenmenschliche Konflikte ins Spiel: Kompetenzgerangel, Animositäten, Egoismen, Eitelkeiten, Antipathien. Alles auf dem Rücken des Kunden. Der wird von A nach B geschickt, muss sein Anliegen immer wieder neu erklären und ist in einem Wust aus Verfahrensvorgaben und Nichtzuständigkeiten gefangen. So scheitern ambitionierte Verkäufer oft gar nicht am Kunden, sondern an den internen Strukturen.

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

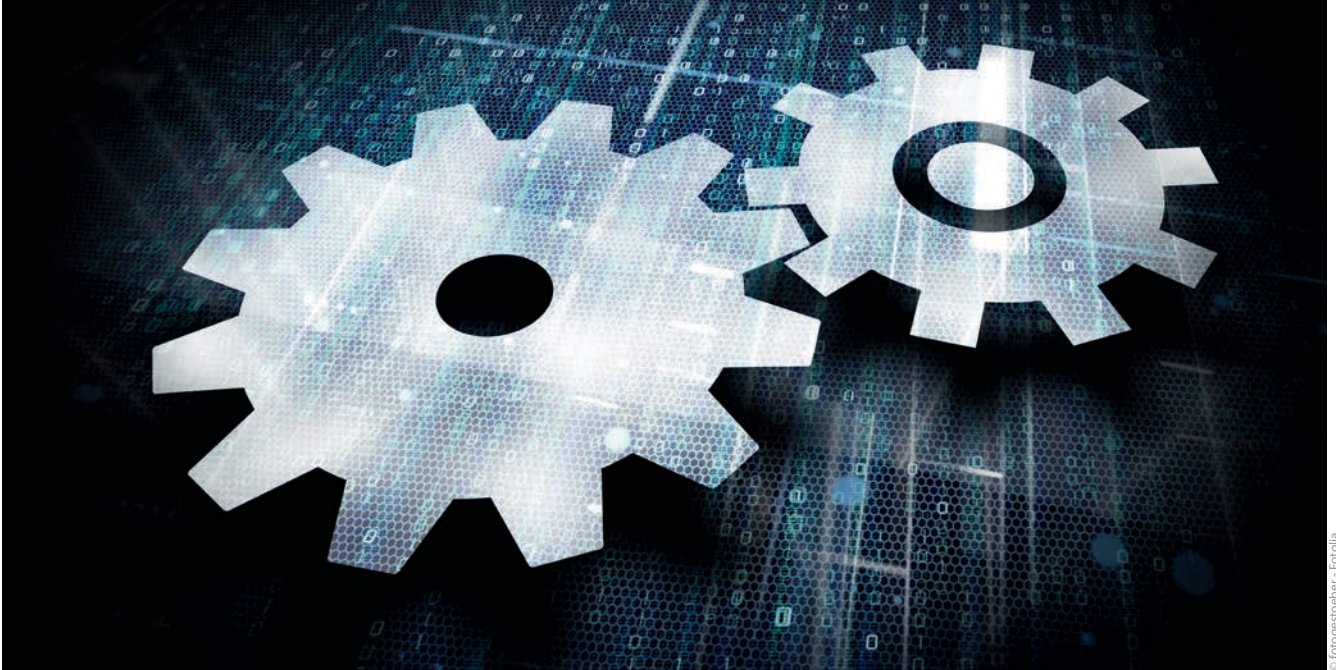
Im „Wir hier“- gegen „Die da“-Modus grenzt man Kollegen aus anderen Bereichen ganz gezielt aus. Statt sich die Bälle zuzuspielen, agieren Online und Offline wie befeindete Units, die einander die Kunden „klauen“. Oder es wird darüber gestritten, wem der Kunde „gehört“. Die Grabenkämpfe zwischen Sales und Marketing sind geradezu legendär. Oft geht es dabei um Interessentenadressen. Kommen keine Abschlüsse zustande, dann waren die Leads, die vom Marketing beschafft worden sind, sagt der Vertrieb, einfach „Schrott“. Aus Marketingsicht hingegen haben es die „unfähigen“ Verkäufer mal wieder vergeigt.

Aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet

Kundenfreundliche Unternehmen betrachten jeden internen Prozess aus dem Blickwinkel der Kunden, kooperieren mit

Kompakt

- Die meisten Probleme, die Kunden bekommen, sind interdisziplinäre Kommunikations- und Koordinationsprobleme.
- Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Stattdessen muss gelten: Customer first! Erst der Kunde, dann die interne Effizienz.
- Ein vernetzter Kunde verträgt keine unverbundene Unternehmensorganisation. Er verlangt, analog seiner Customer Journey, eine hochflexible und miteinander verzahnte, seinen Interessen dienende bereichsübergreifende Zusammenarbeit.



© Fotogestoeber - Fotolia

ihnen und binden sie aktiv in Optimierungen ein. Diejenigen aber, die ihren Kunden altertümliche, umständliche und mühsame Verfahrensweisen aufbürden, werden zunehmend vom Markt verschwinden. Auch die, die im Zuge von Kauf- und Serviceprozessen unsere wertvolle Zeit verplempern, weil sie so langsam agieren, fallen durch den Rost. Was kompliziert ist, scheidet genauso aus wie alles, was Probleme macht. Die Geduld der Kunden ist sehr schnell zu Ende, wenn etwas nicht sofort und reibungslos klappt.

Die meisten Manager sind davon überzeugt, dass sie in Sachen Kundenorientierung richtig gut sind. Doch die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild ist riesig. Eine weltweite Studie von Capgemini offenbart: Während 80 Prozent der Führungskräfte denken, dass ihre Marke die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden kennt, bestätigen das gerade einmal 15 Prozent der Konsumenten. Dieses gewaltige Maß an Selbstüberschätzung finden wir im Management überall. Ein verstellter Blick für das, was Kundenorientierung wirklich bedeutet, ist eher die Norm.

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. Die Klientel soll also ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. Manche Firmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten. Doch wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, so dass nur noch positive Erlebnisse übrigbleiben.

Jede kundenrelevante Unannehmlichkeit kann heute zu einem Einfallstor für Disruptoren werden. Das Motto „Vom Kunden her denken“ wird also zur Pflicht. Hierzu folgt man

nicht länger dem selbstzentrierten alten Unternehmertum und dessen Selbstverständnis: „Was bieten *wir* dem Markt und den Kunden wann, wie und wo, damit *wir* noch erfolgreicher werden?“ Der neue Vertriebler hingegen fragt: „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?“ Es gilt das Prinzip Customer first! Erst der Kunde, dann die interne Effizienz.

„Die größte Umsatzverschwendung entsteht aus einem Mangel an crossfunktionaler Zusammenarbeit.“

Marketing und Vertrieb Hand in Hand

Von nun an ist eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit unumgänglich, vor allem zwischen Marketing und Vertrieb. Dazu werden Customer Journeys gemeinsam entwickelt, alle kundenrelevanten Touchpoints gemeinsam spezifiziert und Buyer Personas gemeinsam konstruiert. Gemeinsam werden passende Content-Stücke konzipiert und dann automatisiert ausgespielt. Hierzu kann der Vertrieb dem Marketing ganz genau sagen, welche Informationen für bestimmte Kundengruppen besonders wertvoll sind. Damit das Leadmanagement reiche Früchte trägt, werden alle Maßnahmen gemeinsam besprochen und in einem gemeinsamen Plan festgelegt.

Ein vernetzter Kunde verträgt keine unverbundene Unternehmensorganisation. Vielmehr verlangt er, analog seiner Customer Journey, eine hochflexible und miteinander verzahnte, *seinen* Interessen dienende bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Echte Marktorientierung gelingt am Ende nur dann, wenn in den Unternehmen auf crossfunktionale

Strukturen umgestellt wird. Hierbei sind die Mitarbeiter nicht länger in strikte Hierarchien eingebunden. Sie gruppieren sich vielmehr um Branchen, Kunden, Produkte oder Funktionen. Dazu werden passende Kompetenzen über Abteilungsgrenzen hinweg zusammengeführt.

Zum Beispiel organisieren sich fortschrittliche Unternehmen interdisziplinär um Kundenprojekte herum: Der Entwickler, der Designer, die Produktion, das Marketing, der Vertrieb, der Kundendienst und wer sonst noch wichtig ist, arbeiten als Team autonom und selbstorganisiert an gemeinsamen Aufgabenstellungen, damit das Ganze wie aus einem Guss funktioniert. Ein Customer Touchpoint Manager kann dies unterstützen. Bedingungslos vertritt er die Kundeninteressen. So sorgt er nicht nur für Anpassungsfähigkeit und Agilität, sondern auch für Kundenzentrierung. ■

Literatur

Schüller, A. M., Steffen, A. T. (2019): Die Orbit-Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft, Offenbach

Schüller, A. M., Schuster N. (2017): Marketing-Automation, Freiburg

Schüller, A. M. (2016): Touch.Point.Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach

Demand Gen Report: <https://www.demandgenreport.com/features/industry-insights/study-communication-is-greatest-challenge-for-sales-and-marketing-alignment>

Capgemini-Studie: <https://www.marketing-boerse.de/News/details/1749-Emotionen-bringen-mehr-als-Treueprogramme/142259>



Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. E-Mail: info@anneschueller.de



Kundenzentrierung



Reichmann, H.-J.: Bedeutung kundenzentrierter Beratung, in: Reichmann, H.-J.: Vertriebs Erfolg durch kundenzentrierte Kommunikation, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16528446

Schatz, F.: Kundenzentrierung in sozialen Medien als Innovationstreiber und Marketingmöglichkeit, in: Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. I. (Hrsg.): Homo Connectus, Wiesbaden 2028, www.springerprofessional.de/link/15421030



