



KUNDENZENTRIERTE ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG SO GEWINNT MAN IM WETTLAUF UM DIE ZUKUNFT

ANNE M. SCHÜLLER

Längst stecken wir mitten drin in einer Hochgeschwindigkeitswirtschaft. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. Überleben werden in diesem Kontext nur Unternehmen, deren organisationale Strukturen sich adaptiv darauf einstellen können. Kundenzentrierung spielt hierbei eine herausragende Rolle.

Zukunftsfähige Unternehmen sind nicht nur geprägt von einem hohen Digitalisierungsgrad und einer Kultur des ständigen Wandels, sondern auch von einer tatsächlich gelebten Kundenzentrierung. Customer Obsession, also eine Obsession für Kundenbelange, ist bei den neuen Überfliegern der Wirtschaft in der DNA. „Wir müssen mit einem Kundenerlebnis beginnen und uns dann zurückarbeiten zur Technologie“, hat Steve Jobs den Unternehmen schon vor Jahren ins Stammbuch geschrieben.

Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrigbleiben. Wenn es nämlich irgendwo

stockt oder ein Mitarbeiter was verbockt, kann das sofort das Aus bedeuten. Schon ein einziges schlechtes Ereignis kann alle vorherigen guten Erfahrungen zunichtemachen. Darüber hinaus kann jede einzelne kundenrelevante Unannehmlichkeit zum Einfallstor für Disruptoren werden.

Abteilungsdenke und Silostrukturen sind aus Kundensicht inakzeptabel

Die größte Umsatzverschwendung in den Unternehmen entsteht aus einem Mangel an Zusammenarbeit. Denn die meisten Probleme, die Kunden bekommen, passieren über Abteilungsgrenzen hinweg: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. In den meisten Unternehmen agiert man ja noch immer in Silos. Customer Journeys hingegen verlaufen quer durch die Unternehmenslandschaft. Sie verlangen eine auf die Kundeninteressen ausgerichtete synchronisierte crossfunktionale Zusammenarbeit.

Ein vernetzter Kunde verträgt keine unvernetzte Unternehmensorganisation. Doch intern fallen die kundenrelevanten Aktivitäten meist unkoordiniert auseinander: Hier die Werbung, da das Callcenter, dort die Pressearbeit. Die Service-Leute machen ihr eigenes Ding. Und die Social-Media-Spezialisten hängen irgendwo mittendrin. Eine solche Aufgaben-Fragmentierung ist aus Kundensicht katastrophal. Vieles wird doppelt gemacht, manches gar nicht, einiges bleibt ewig liegen, das meiste wird in unterschiedlicher Qualität abgeliefert. Oft weiß dabei die rechte Hand nicht, was die linke tut – oder es ist ihr egal. Ergo: Silo-Architekturen sind mit der Flexibilität und dem Tempo, das die Märkte und Kunden heute brauchen, nicht kompatibel.

So war es ein gravierender Fehler der Organisationsentwickler, die marktorientierte Unternehmensführung in verschiedene Abteilungen einzupferchen. Abteilungen stehen, wie der Name schon sagt, für Trennung, Abschottung und Isolation. Jeweils eigene Ziele, Pläne und Budgetvorgaben, die meist nicht aufeinander abgestimmt sind oder sogar miteinander konkurrieren, verstärken diesen Effekt. Symptomatisch dafür und vielfach gelebte Realität: Statt sich die Bälle zuzuspielen, agieren Online und Offline wie befeindete Units, die einander die Kunden „klauen“. Und zwischen Sales und Marketing wird darüber gestritten, wem der Kunde „gehört“.

Customer Centricity? Wird zwar gelobt, aber nur selten wirklich gelebt

Kundenzentrierung ist die Herausforderung Nummer eins. Denn heutzutage erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht

länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn nicht mal im Organigramm. 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?

In Wahrheit agieren die meisten Unternehmen 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:

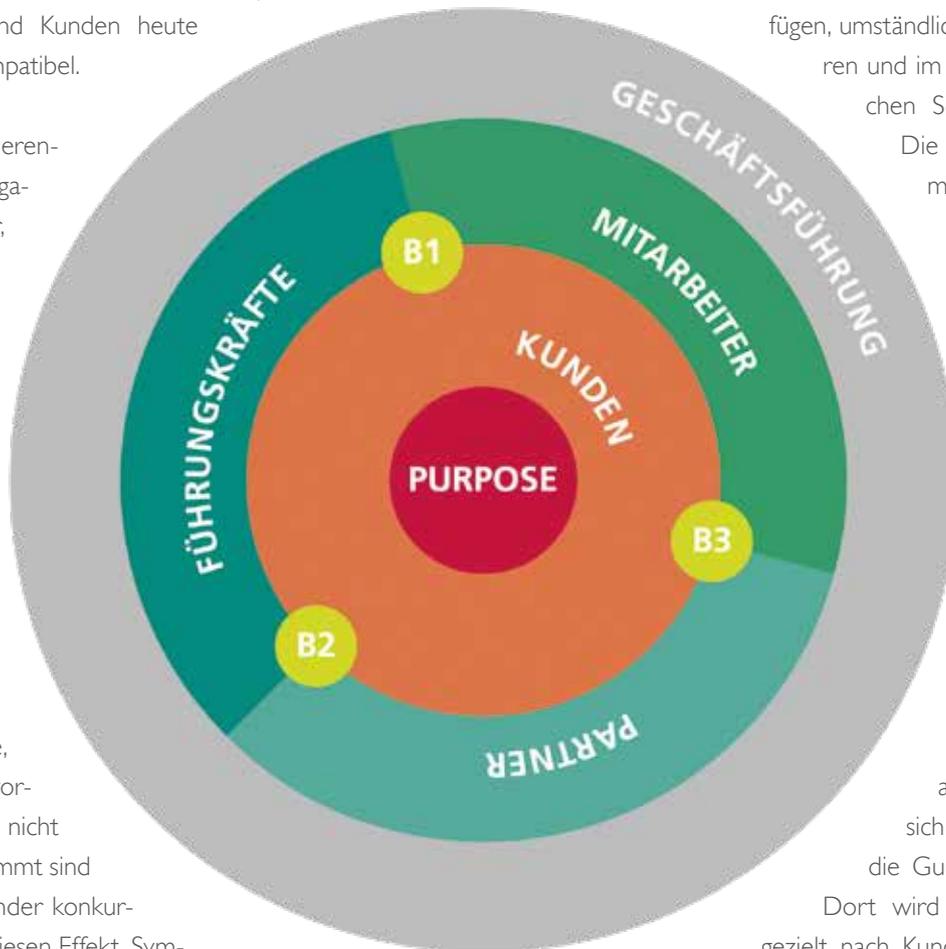
Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. Manche Unternehmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten.

Hingegen hat die Elite der Jungunternehmer längst auf dem Schirm, dass sich alles, wirklich alles um die Gunst der Kunden dreht.

Dort wird permanent und ganz gezielt nach Kundenproblemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert. Und damit alles Hundertprozent passt, werden Lösungen iterativ und in ständigem Austausch mit den anvisierten Kunden gemeinsam entwickelt.

Bremsklotz auf dem Weg in die Zukunft: die tradierte Unternehmensstruktur

In der Digitalökonomie wird Zögerlichkeit knallhart bestraft. Warum der in tradierten Umfeldern notwendige Wandel trotzdem



dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht wirklich anpacken will. Es ist sozusagen die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur. Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Dies hat sich bereits derart verfestigt, dass andere Konstellationen vielen als praktisch undenkbar erscheinen.

Doch neue Businesszeiten können nicht auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Solange sich an den Grundstrukturen nichts ändert, ist alles andere nur Puder und Schminke. Ohne einen organisationalen Umbau ist digitale Transformation gar nicht möglich. Mit Topdown-Formationen kommt man fortan nicht weit. Gegen die quirligen Netzwerkorganisationen der Jungunternehmen haben sie nicht den Hauch einer Chance.

Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft nämlich keines

um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Für die „Next Economy“ wird eine „Next Organisation“ gebraucht. Dies macht flotte kreative neue Vorgehensweisen überhaupt erst möglich.

Wer also kundenfit werden und die Zukunft erreichen will, der benötigt ein neues Organisationsmodell. Und das ist höchst dringlich, quasi unaufschiebbar. In der Next Economy kommt man um eine hochflexible, kundenzentrierte Unternehmensorganisation nicht herum. Wie diese aussehen kann, zeigt die Grafik, das Orbit-Modell. Es ist das erste Organisationsmodell, das den Kunden systematisch in den Mittelpunkt stellt. Und diese kreisen um einen „Corporate Purpose“ im Kern.

Statt veraltetem egozentrischem Leitbild: ein sinnstiftender Purpose im Kern

Zahlungsstarke Kunden, Toptalente und auch die Gesellschaft erwarten mehr und mehr, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen wissen, welchen Nutzwert ein Anbieter den Menschen bietet.



Dieser Nutzwert, der Daseinssinn, das Warum heißt im Englischen „Purpose“. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.

Wer den Organisationsumbau losstreiten will, muss sich also zunächst mit dem Sinn und Zweck seines Unternehmens befassen. Das hat mit den Leitbildern von früher nichts mehr zu tun. Ein Purpose ist nämlich nach außen gerichtet und sagt aus, wie er das Dasein der Menschen verbessert. Klassische Leitbilder hingegen sind nach innen gerichtet, zum Beispiel so: „Wir sind der Technologievorreiter unserer Branche.“

Wer für die Ego-Ziele einer Führungselite schuften soll, fühlt sich wie ein Lakai des Systems. Wird hingegen ein attraktiver Corporate Purpose entwickelt und tatsächlich gelebt, entsteht hohe Anziehungskraft. Nach den talentiertesten Mitarbeitern, den interessantesten Partnern, den besten Lieferanten, den flüssigsten Investoren und den hochwertigsten Kunden braucht man dann nicht mehr zu suchen, die finden einen.

Im besten Fall ist dieser Purpose ein MTP: ein massiv transformativer Purpose. Er ist sinnstiftend, inspirierend, vorausschauend, kühn und zugleich so attraktiv, dass er sowohl Kunden als auch Top Talente magisch anzieht. Er erzeugt pulsierenden Tatendrang, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen, ein Biotop für brillante Ideen. Guter Profit ist dann das Ergebnis.

Crossfunktionale Brückenbauer-Funktionen sind in Zukunft ein Muss

Transformation bedeutet immer auch Transition, also Übergang. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Separiertes zusammenführen, Kundenprojekte synchronisieren und Wege ins Neuland ebnen. Dazu zählen auch Koordinatoren, die die gesamte Firma agilisieren und das bereichsübergreifende Zusammenspiel organisieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren.

Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil die Digitalisierung alle betrifft, sie lässt sich nicht in eine Abteilung sperren. Zudem werden Menschen gebraucht, die als Advokat der Kunden im Unternehmen agieren. Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren ja, wie schon beschrieben, crossfunktional: So verknüpft ein Customer Touchpoint Manager Fachbereiche

und Einzelprojekte miteinander, damit für den Kunden alles störungsfrei klappt.

Ferner müssen menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbunden und Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen zusammengekoppelt werden. Schließlich werden externe Fürsprecher, Influencer und Meinungsmacher benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen. Wie das alles ganz genau funktioniert, wird in „Die Orbit-Organisation“ detailliert dargelegt.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine 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 XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Orbit-Organisationentwickler aus.

www.anneschueller.de