

1 Geschichte und Entwicklung der Kundenzentrierung

Wie konnte es so weit kommen?

Einige von uns werden sich noch an die gute alte Zeit erinnern, in der Kundenzentrierung noch nicht Kundenzentrierung hieß, sondern eine gelebte Selbstverständlichkeit war. Der berühmte Tante-Emma-Laden, in dem der Warenkorb von der gütigen Mitarbeiterin gepackt wurde, kaum haben wir den Laden betreten. Sie wusste, was wir brauchen, und hat unsere Basislebensmittel schon mal eingepackt. Sie kannte unsere Familie und wusste, wer welche Lebensmittel bevorzugt. Auf ihre Empfehlungen konnte man sich immer verlassen, da sie nicht nur verkaufen wollte, sondern ihr vor allem daran gelegen war, dass wir zufrieden sind und deshalb wiederkommen. Schließlich ging es um ihren guten Ruf. Sie fragte nach der Gesundheit, den Urlaubsplänen und berichtete wie selbstverständlich aus ihrem Leben. Irgendwie war sie wie eine gute Freundin, der man auch einmal ein Geheimnis anvertrauen konnte. Wenn man krank oder unpässlich war, wurde die Ware nach Ladenschluss auch nach Hause gebracht, selbstverständlich immer mit einem kleinen Geschenk, verbunden mit dem Wunsch einer baldigen Genesung. Wenn Sie schon eine 6 vor Ihrem Lebensalter haben, erinnern Sie sich vielleicht noch daran, wie Ihre Eltern bei einem dieser kleinen Läden eingekauft haben. Wenn Sie nicht zu dieser Generation gehören: Das Beschriebene ist keine Fiktion, das gab es tatsächlich.

Dann etablierten sich die großen Lebensmittel-Discounter mit ihren Billigpreisen und großzügig dimensionierten Angeboten und machten den kleinen Tante-Emma-Lädchen den Garaus. Was blieb, war eine Sehnsucht, nach der persönlichen Ansprache und dem Gefühl, dass es da jemanden gibt, dem unser Wohlergehen wichtiger war als der Umsatz. Doch in einer Zeit, in der alles schneller gehen musste und Geiz geil war, geriet der Konsument oder Käufer unter die Räder. Die Zeit der produktgetriebenen

Unternehmen begann und der Käufer am Ende der Prozesskette wurde nur noch über Marketingmaßnahmen adressiert. Was zählte, waren die Produkteigenschaften, die Soziodemographie der Zielgruppe und der Index ihrer Konsumfreudigkeit. Diese Entwicklung betraf nicht nur den B2C-Markt, sondern wurde auch im B2B zum Standard. Früher war das Verhältnis vom Produzenten oder Lieferanten zum Kunden durch verlässliche und langanhaltende Geschäftsbeziehungen geprägt. Man hat sich gegenseitig seiner Wertschätzung versichert und die Probleme des Kunden waren auch die Probleme des Lieferanten. Dabei spielte das Produkt immer eine wichtige Rolle, aber das dominante Momentum war die Beziehung. Wurde sie enttäuscht, wurde auch das Produkt ausgetauscht, soweit es möglich war. Dann tauchte das Internet auf und alles änderte sich, erst langsam und dann mit einer Geschwindigkeit, die nur noch von der Zerstörungskraft übertroffen wurde, mit der sich die Online-Plattformen die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen kaperten. Mittels Technologie setzten sie sich zwischen die Lieferanten-Kunden-Beziehung. Sie dockten an der sensibelsten Stelle im System an, dem Kaufprozess, und nutzten die Technologie als Bypass, um diesen Prozess zu unterbrechen. Die entstandene Lücke wurde mit unterschiedlichen Leistungsversprechen gefüllt und damit war die Lieferanten-Kunden-Beziehung gestört. Durch die Vorteile, die durch diese Online-Plattformen entstanden, wurden die Vorteile der persönlichen Beziehung abgewertet. An deren Stelle traten nun mehr oder weniger rationelle Vorteile wie Preis, Verfügbarkeit und die Bequemlichkeit, alles von zu Hause oder am Arbeitsplatz zu erledigen. Im gleichen Tempo wie das Internet und damit die Digitalisierung Einzug in unser Leben hielt, stieg auch die Emanzipation des Kunden. Informationen über Produkte, Preise und Qualität waren kein Luxus mehr, sondern frei verfügbar. Unterhielt man sich früher auf Messen über die Produkte, deren Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten und musste vor Ort unterschiedliche Anbieter vergleichen, reicht heute ein Klick im Netz, um Kundenerfahrungen abzurufen.



Aber nicht nur die Kunden haben sich emanzipiert und sind autonomer in ihren Entscheidungen geworden. Auch die bestehenden und vor allem die potenziellen Mitarbeiter konnten nun das Image des Unternehmens als Arbeitgeber öffentlich bewerten. Damit wurde nun die Unternehmens- und vor allem die Führungskultur für jeden potenziellen Bewerber einsehbar und Mitarbeiter konnten ihrem Frust freien Lauf lassen. Die Folgen dieser neuen Möglichkeit wirkten sich unterschiedlich aus. Während die vorausschauend denkenden Unternehmen nun das Thema Mitarbeiterzentrierung in den Mittelpunkt ihrer Kultur stellen, engagierten die tendenziell rückwärtsgewandten Unternehmen Detekteien, um die Mitarbeiter auszuspionieren, die schlecht über das Unternehmen urteilten, in dem sie arbeiten. Ein weiterer Hinweis, wie sehr das Internet und seine Möglichkeiten die Wirtschaftswelt verändert haben.

Wir beobachten heute, nicht zuletzt durch die Isolation des Individuums durch die Corona-Krise, ein neues Bedürfnis nach Nähe und persönlichen Begegnungen. Zwar haben wir uns an den digitalen Alltag gewöhnt, aber wir werden immer kritischer gegenüber den Unternehmen, die uns nur als angereicherten Datensatz kennen und zu denen wir keine Beziehung herstellen können, da wir als physisches Wesen in deren Data Lakes nicht existieren. Schon länger reagieren Plattformen in unterschiedlichen Branchen mit Call Center Services und proaktivem Kontakt zum Kunden. Doch diese Qualität der persönlichen Beziehung reicht nicht aus, um den Wunsch nach Vertrautheit und Austausch zu befriedigen. Eine Stimme kann kein gemeinsames Treffen ersetzen und selbst wenn audiovisuelle Plattformen, wie Zoom, MS Teams etc., schon viele Möglichkeiten bieten, können sie den persönlichen Kontakt nicht ersetzen.

Welches Fazit können wir aktuell aus den oben geschriebenen Zeilen ziehen? Kundenzentrierung und Mitarbeiterzentrierung sind zwei Begriffe, die durch die Digitalisierung der Wirtschaft entstanden sind und die, nicht zuletzt aus diesem Grund, ausschlaggebend für erfolgreiche Unternehmen sind. Das eine

funktioniert nicht ohne das andere und das bedeutet ein enormes Umdenken an der Spitze der Unternehmen. Heute geht es um die besten Mitarbeiter, die mit den besten Kunden im Sinne einer gemeinsamen Wertschöpfung zusammenarbeiten. Ob der Tante-Emma-Laden eine Renaissance erfahren wird, wissen wir nicht, aber es zeichnet sich ab, dass die Menschen immer mehr Wert auf gute Qualität und persönliche Beratung legen. Die Chancen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, werden nur partiell dazu genutzt, um das Lieferanten-Kunden-Verhältnis zu optimieren. Im Mittelstand herrscht zum Teil eine fast noch naive Sicht auf das tatsächliche Gefahrenpotenzial, das durch die Digitalisierung entstanden ist. Gleichzeitig nehmen wir eine zunehmende Disruption auch kleinerer Geschäftsmodelle wahr, die vor allem den Mittelstand betreffen. Während sich große Plattformen wie Amazon, Google, Alibaba und Co. in Zukunft auf die großen Geschäftsfelder wie Versicherungen und Finanzdienstleistungen, den Reisemarkt und das Gesundheitswesen stürzen werden, sehen wir immer mehr Spezialanbieter, die sich in Nischen breitmachen. Diese Nischen werden typischerweise von einer kleinen Anzahl mittelständischer Unternehmen bedient, die einen speziellen Markt unter sich aufteilen. Der klassische Zwischenhandel wird das erste Opfer dieser neuen Unternehmen der Digitalökonomie sein, denn er ist ersetzbar. Wenn der Lieferant seine Produkte mit höherem Gewinn am Markt verkaufen kann, weil er diese Vertriebsstufe ausschaltet, wird er es tun. Selbst wenn er es nicht freiwillig macht, wird er dazu gezwungen werden, sobald der erste Hersteller seiner Branche damit beginnt, den Anwender oder Kunden direkt zu adressieren. Spielt er nicht mit, wird er keine marktfähigen Preise mehr erzielen und damit vom Markt verschwinden. Die Frage ist, wie schnell diese Unternehmen reagieren und ihre eigenen Plattformen bilden, oder ob es wieder ein kleiner und unbedeutender Anbieter digitaler Dienstleistungen sein wird, wie es Amazon vor etwas mehr als zwei Jahrzehnten war.

Wenn man alle Fakten zusammenzählt, kann man nicht umhin, Kundenzentrierung als beste Option zu sehen, sein Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und sein Unternehmen zukunftsfähig zu



gestalten. Das Beste aus allen Welten in einer Organisation zusammenzuführen ist sicher nicht einfach, aber es ist möglich. Was meinen wir mit »das Beste aus allen Welten«? Kurz gesagt: Kundenzentrierung, Digitalisierung und Mitarbeiterzentrierung in allen Unternehmensbereichen barrierefrei und profitabel für alle.

Wie kam es nun vom Tante-Emma-Laden zur Customer Centricity Company? Dazu werfen wir einen Blick in die jüngste Vergangenheit, an den Beginn der Digital-Ökonomie.

Am Anfang war die IP-Adresse ...

Am Beginn der Digitalökonomie bildeten IP-Adressen, die den Kunden und seine Bewegungen im Netz abbildeten, den Grundstein, um mit ihm in Kontakt zu treten. Schnell wurde klar, dass die IP-Adresse allein überhaupt keinen Wert darstellt, wenn sie nicht personalisiert wird. Also wurden Technologien entwickelt, die diese Adressen mit Profildaten hinterlegten. Der dadurch ausgelöste Datenhunger wurde durch immer komplexere Software gestillt und neue Geschäftsmodelle bahnten sich ihren Weg. Gleichzeitig mit tausenden von Kunden in einen vertrauensvollen, digitalen Dialog zu treten, war eine neue Herausforderung und viele Unternehmen scheuten sich davor. Gefordert wurden neue Kompetenzen, die in den wenigsten Unternehmen verfügbar waren. Die digitalen Verkaufskanäle eroberten zuerst den B2C-Markt und disruptierten den klassischen Handel, indem sie einfach den Verkaufsprozess unterbrachen. Das Motto dieser neuen Unternehmen, allen voran Amazon, war: »Kill the middleman«, also die Eliminierung des Zwischenhandels. Direkt vom Erzeuger zum Endverbraucher und die damit einhergehenden Preisvorteile wurden gleich mitverkauft. Je höher die Personalisierung der IP-Adressen wurde, umso schneller wurden Algorithmen entwickelt, um die Kundenprofile mit vorausschauenden Prognosen zu füttern. Wenn also jemand Öko-Windeln in der Größe Small online bestellt, ist



offensichtlich ein zwei- bis dreijähriges Kind im Haushalt. Für den Algorithmus bedeutet diese Information, den Datensatz mit neuen Informationen anzureichern. Gleichzeitig kennt der Datensatz die Adresse, leitet davon das Haushaltsnettoeinkommen, die Bildung der Bewohner, die präferierten Nahrungsprodukte etc. ab und testet diese durch personalisierte Angebote, die auf unterschiedlichen Websites ausgespielt werden. Daraufhin wird beobachtet, welche Customer Journey die IP-Adresse nimmt, an welchen Touchpoints sie sich länger aufhält, wo sie den Prozess abbricht, welche verlinkten Websites oder Landing Pages aufgerufen werden und wie häufig welche Keywords in Suchmaschinen eingegeben werden. Wenn Sie glauben, dies beschreibt einen komplexen Prozess, dann muss ich Sie enttäuschen. Das Beschriebene ist noch nicht einmal ein Prozent dessen, was in Millisekunden durch Ihre Bewegungen im Netz an analytischer Arbeit ausgelöst wird. Die digitalen Unternehmen haben verstanden: Wer die Daten besitzt, hat die Macht. Auf diese Weise wurden Geschäftsmodelle in einer Geschwindigkeit disruptiert bzw. eliminiert, die atemberaubend war. Wer hätte gedacht, dass sich Taxiunternehmen durch ein Unternehmen disruptieren lassen, das noch nicht einmal ein einziges Auto besitzt? Als Uber seinen Siegeszug begann, wurde die Idee von den meisten Taxiunternehmen belächelt. Heute ist ihnen das Lachen vergangen und nur gesetzliche Regularien führen dazu, dass diese Branche noch einigermaßen überlebensfähig ist. Wie Pilze schossen Unternehmen auf den Markt, die nur einen einzigen Zweck verfolgten, bestehende Geschäftsmodelle ins Internet zu verlagern und damit den Kunden auf ihre Seite zu ziehen. Vielen ist das gelungen und es werden jeden Tag mehr. Der führende Immobilienmakler hat keine einzige Immobilie, die führenden Banken besitzen keine Filialen, der weltweit größte Flohmarkt passt in Ihre Hosentasche und wenn Sie einen neuen Partner oder Freunde suchen, müssen Sie keinen Abend mehr in einer Bar verbringen. Wir tragen alle riesige Shopping Malls in unseren mobilen Devices spazieren und können 7 Tage die Woche, 24 Stunden am Tag unserer Kauflust frönen.



Der Psychologe, der diese Zeilen gerade schreibt, würde sagen: direkt vom limbischen System an die Kasse. Impulskäufe sind unbewusst gesteuert und die Digitalökonomie lässt uns keine Zeit, Kaufentscheidungen zu überdenken oder sich alternative Angebote beim lokalen Händler zu beschaffen. Geschwindigkeit ist ein neuer USP in der Digitalökonomie und gepaart mit Bequemlichkeit ein unschlagbares Argument für unser mentales Betriebssystem.

E-Commerce blühte auf und nun ging es darum, möglichst viele Menschen zu erreichen. Der Begriff des Multichannel war geboren und löste eine kleine Revolution aus. Die Vernetzung aller Endgeräte, die Zugang in das World Wide Web haben, ermöglichte in kürzester Zeit unglaubliche Reichweiten zu erlangen. Barrierefreie Kommunikation über alle Endgeräte bedeutete auch, keine Sekunde offline zu sein. Jeder hat mittlerweile eine Unzahl an Shopping-Malls in seinem Device und kann weltweit rund um die Uhr einkaufen. Gleichzeitig fingen die ersten Plattformen an, Services anzubieten, die dem kaufwilligen Konsumenten eine Entscheidungshilfe lieferten. Diese Plattformen brauchen keine physischen Produkte und sie sind weder objektiv noch in irgendeiner Weise reguliert, sie erhalten sogar Provisionen für den Verkauf der Produkte, die sie empfehlen, und sind enorm erfolgreich. Sie bieten Preisvergleiche an, machen Tests zu allerlei Produkten und Dienstleistungen. Statt eines Produkts verkaufen sie Datensätze von kaufwilligen Interessenten. Natürlich könnte man diese Datensätze auch als Produkte verstehen, da es sie in unterschiedlicher Qualität gibt, angereichert mit Annahmen über das Kaufverhalten, das Haushaltsnettoeinkommen, die politische und religiöse Ausrichtung und vielem mehr. Der Interessent geht ein Tauschgeschäft ein, von dem er selbst kaum etwas weiß. Der Deal ist persönliche Daten gegen Informationen. Am Ende des Prozesses geistert eine IP-Adresse im System des Käufers herum, die bestmöglich mit Produkten und Dienstleistungen versorgt wird. Die neuen Kennzahlen waren Reichweite, Zielgruppenaffinitätsindex, Lead Generation, CPO (Cost per Order),





CPX (Cost per Click), CPL (Cost per Lead) etc. und läuteten eine Zeitenwende ein, die speziell die Medienlandschaft stark beeinflusste. Zeitungen, lineares Fernsehen, Zeitschriften, viele der klassischen Medien konnten mit den neuen Technologien nicht mithalten. Mit der Zeit bildeten sich Oligopole, die den Werbemarkt unter sich aufteilten. Facebook und Google dominieren den digitalen Werbemarkt und teilen 65 Prozent dieses Marktes unter sich auf. Zwar liegen TV und Zeitungen bei den Bruttowerbeerlösen noch vor Online, aber auch dieses Bild wird sich ändern. Auch wenn die Medienindustrie ein besonders tragisches Beispiel ist, ist sie nur eine von vielen Industrien, die sich zu spät an die neue Umwelt der Digitalökonomie angepasst hat.

... dann kam das CRM

In den späten 1990er Jahren fingen die ersten B2B-Unternehmen an, sich näher mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Geschäftsmodelle zu beschäftigen. Die Folge davon waren E-Commerce-Lösungen für B2B, die sich kaum von den klassischen Plattformen unterschieden. Die Kunden konnten, meist auf schlecht oder gar nicht personalisierten Websites, Standardprodukte kaufen. Mutige Unternehmen betrachteten damals schon diese Entwicklung als beängstigend und holten sich Rat bei Experten, um die Auswirkungen auf ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen und alternative Vertriebswege zu testen. Viele dieser Versuche scheiterten kläglich, da die Menschen in den Unternehmen, allen voran der Vertrieb, überhaupt kein Verständnis für die Entwicklungen hatten. Wie oft haben wir als Berater damals gehört, dass diese neue Technologie zwar den Handel betrifft, keinesfalls aber die Kundenbeziehungen im eigenen B2B-Business. Schließlich ist der persönliche Kontakt zum Kunden seit Jahren gewachsen und diese Kundenkenntnis verleiht eine Immunität gegen Angriffe aus dem Netz. Wenn es um Digitalisierung in B2B-Unternehmen ging, lag der Fokus





fast immer auf der Automation von Prozessen zur Erzeugung von Produkten und Services. Dass sich Kundenbeziehungen digitalisieren lassen, war für viele undenkbar. Auch heute noch stehen viele, gerade mittelständische Unternehmen, auf dem Standpunkt, dass ihre Kunden auf den persönlichen Zugang zum Unternehmen größten Wert legen. Sie führen das Zeitalter des »Solution Selling« bis heute fort. Dass das nicht grundsätzlich falsch ist, beweisen viele erfolgreiche Unternehmen, rund um den Globus. Doch das ist nur die Hälfte der Wahrheit, denn die Digitalisierung hat auch die Vertriebsorganisationen in vielen B2B-Unternehmen schon lange erreicht. Bestes Beispiel ist der Siegeszug der CRM-Anbieter wie Salesforce, SAP, Oracle, Adobe oder Microsoft. Sie haben schon sehr früh verstanden, dass die Kundeninformationen und der Sales Cycle einen engen Bezug zueinander haben. Doch die Anwendung von CRM-Software ist auch aktuell in den meisten Unternehmen noch auf einem sehr rudimentären Stand. In der Regel treiben die Daten nicht den Verkauf, sondern sie verhindern ihn, da das CRM einfach nicht für das eingesetzt wird, was es kann: den Verkaufsprozess zu simplifizieren und dem Kunden sowie dem Verkäufer das Leben einfacher zu machen. Unsere Experten, die sich ausschließlich mit CRM-Anwendungen beschäftigen, bestätigen uns nahezu täglich, dass sich die Investitionen in CRM in den wenigsten Unternehmen positiv auf die Kundenbeziehungen und den Umsatz auswirken. Häufig ist das Gegenteil der Fall und das liegt nicht an der Software, sondern an den Prozessen, den Formalismen, der Führung und damit der Kultur dieser Unternehmen. Verständlich wird diese Entwicklung, wenn wir die Geschichte der Unternehmen genauer betrachten und die Eigenschaften, die sie erfolgreich gemacht haben. Geprägt sind viele Unternehmen von einem tiefen Verständnis für ihre Branche, die Probleme des Kunden und natürlich auch durch das Beziehungsgeflecht, das oft in jahrzehntelanger Arbeit entstanden ist. Diesen Unternehmen zu sagen, dass das alles Geschichte ist und nun ein neues Zeitalter beginnt, ist für die meisten unvorstellbar. Bestätigt fühlen sich viele dieser Unternehmenslenker durch weiterhin gute Umsätze





und steigende Erträge. Wozu also alles auf den Kopf stellen? Die meisten sind überzeugt, die besten Produkte und Services für ihre Kunden zu liefern und außerdem kundenorientiert zu sein. Weshalb das Wagnis Customer Centricity eingehen, welches mit enormen Risiken verbunden ist? Nicht nur, dass die Belegschaft nicht verstehen würde, wofür man den ganzen Zirkus veranstaltet, es würde auch Angst entstehen. Angst um Arbeitsplätze, Angst, von der neuen Technologie überrannt zu werden und sie nicht zu verstehen, Angst davor, dass plötzlich alles anders wird. Diese Ängste sind nur allzu menschlich und genau darin liegt eines der Probleme – die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter und der Führung sind der Digitalisierung, einfach gesagt, egal. Sie entwickelt sich weiter und nimmt auf Befindlichkeiten genauso wenig Rücksicht, wie diejenigen, die diese Technologie für sich zu nutzen wissen.

Von der produktorientierten zur kundenzentrierten Organisation

Worin besteht der Unterschied von einem produktorientierten und einem kundenzentrierten Unternehmen? Die meisten produktorientierten Unternehmen bezeichnen sich in der Regel als kundenorientiert und in ihrer Selbstwahrnehmung sind sie schwer vom Gegenteil zu überzeugen. Daher wollen wir Ihnen in Abbildung 1.1 den Unterschied zwischen einem produktorientierten und einem kundenzentrierten Unternehmen aufzeigen.

Ein produktorientiertes Unternehmen versucht den Kunden mit exzellenten Produkten und Services zu überzeugen. Daher sind die Kennzahlen auch auf die rein betriebswirtschaftlichen Ergebnisse beschränkt. Eine kundenzentrierte Organisation wird selbstverständlich auch die betriebswirtschaftlichen KPIs als Parameter für den wirtschaftlichen Erfolg definieren, der Unterschied zu einer kundenzentrierten Organisation ist, dass der wirtschaftliche Erfolg durch eine exzellente Customer Experience berechenbarer wird. Je besser die Experience umso höher

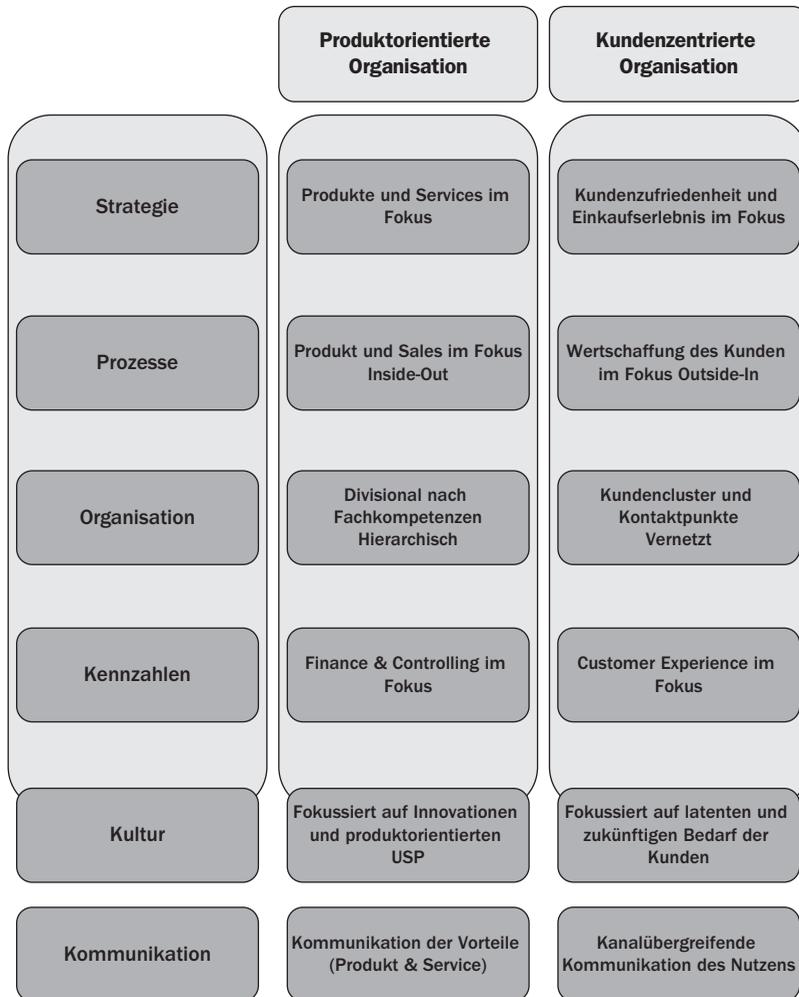


Abb. 1.1: Der Unterschied zwischen einem produktorientierten und einem kundenzentrierten Unternehmen

der betriebswirtschaftliche Erfolg. Diese Korrelation ist logisch und messbar, sie benötigt aber ein entsprechendes Setup an prognostischen Kennzahlen und die Erfahrung, wie sich Aktivitäten in der Customer Experience auf den Umsatz auswirken.

Die Prozesse eines produktorientierten Unternehmens sind auf den Sales und die Produkte ausgerichtet, also »Inside-Out«. Je



besser die Marktbearbeitung und die Produkte, umso größer der Erfolg. Diese Prozessorientierung ist für die Kundenzentrierung hinderlich, da sie lediglich auf Absatz ausgerichtet ist und nicht auf den Erfolg des Kunden. Wer immer Waren oder Dienstleistungen erzeugt, ist gut beraten, die Kunden des Kunden im Blick zu haben. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Kunde ein Zwischenhändler oder ein Anwender ist. Daher stehen bei einer kundenzentrierten Organisation die Unternehmensprozesse im Dienste der Kunden. Deren Ausrichtung ist eine »Outside-In«-Perspektive, was voraussetzt, die Bedarfe, die Gewohnheiten etc. auf Kundenseite nicht nur besser zu verstehen, sondern sie auch zum Vorteil der Kunden zu optimieren und für sie Wert zu schaffen.

Unterschiedliche Vertriebskanäle auf Seiten des Lieferanten können auf Basis vorhandener Daten auch die Verkaufsprozesse beim Kunden beschleunigen. Außerdem wird die prognostische Fähigkeit des Lieferanten mit jedem Kauf besser. Auf diese Weise können sich schnelle und schlanke Verkaufsprozesse etablieren, die dem Kunden einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Hinzu kommt die Minimierung der Kosten für die Kundenbindung, da sich durch digitale Vertriebskanäle Ressourcen im Vertrieb einsparen oder auf neue Kunden allokalieren lassen (zu all dem siehe das Kapitel Prozessmanagement).

Während die Organisation eines produktorientierten Unternehmens die Schnittstellen zum Kunden in der Regel über Vertrieb, Marketing und Service definiert, ist ein kundenzentriertes Unternehmen für den Kunden in allen Bereichen transparent und zugänglich. Was bedeutet dies in der Praxis? Produktorientierte Unternehmen sind meist divisional in ihrer Organisationsstruktur. Das bedeutet, jeder Bereich hat seine individuelle Verantwortung und seine ebenso individuellen Ziele. Die wenigsten Mitarbeiter in diesen Divisionen kennen ihre Kunden, geschweige denn den Wertbeitrag, den sie für den Kunden leisten. Fachkompetenzen werden gebündelt und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet, welches nicht unbedingt

mit der Customer Experience zu tun hat (vgl. dazu ausführlich Kapitel Aufbauorganisation). Ein kundenzentriertes Unternehmen bietet dem Kunden dezidierte Schnittstellen mit speziellen Services nach entsprechendem Kundencluster an. Soweit ist das noch nichts Aufregendes, aber besonders wird es durch den Fokus der Customer Experience. Denn wann immer ein Kunde ein Anliegen hat, wird das Unternehmen darauf reagieren. Gibt es ein Problem mit dem Produkt, ist ein Experte aus der Produktentwicklung dafür zuständig, dieses zu lösen. Gleiches gilt bei Problemen in der Logistik, der Buchhaltung oder der Wartung. Was ist der Unterschied zur Produktorientierung? In produktorientierten Unternehmen ist es meist der Vertrieb, der vom Kunden angesprochen wird und der dann das Problem lösen soll. Unter der Philosophie »One Face to the Customer« werden auf diese Weise Entscheidungsprozesse verlangsamt, die Customer Experience verschlechtert und die Verantwortung für den Kunden eliminiert. Es macht einen Unterschied, ob ein Produktentwickler oder Experte sich mit einem aufgeregten Kunden unterhält, oder ob er von seinem Vertriebskollegen hört, wie ungehalten der Kunde ist. Direkte Kommunikation mit dem Kunden erzeugt ein besseres Verständnis und eine höhere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Ist »One Face to the Customer« also nicht kundenzentriert und damit schlecht? Nein, auf keinen Fall, die Verantwortung für den Kunden muss klar sein. Der Unterschied ist, dass in einem kundenzentrierten Unternehmen der Kunde sich seinen Ansprechpartner, soweit es ihm angeboten wird, selbst aussucht. Ich vergleiche ein kundenzentriertes Unternehmen mit einem gut geführten Prozess im Gesundheitswesen, das sich per se der Kundenzentrierung verschreiben sollte. Der Hausarzt hat im Ausschlussverfahren seine Anamnese durchgeführt und uns in ein Krankenhaus überwiesen. Dort kümmern sich kompetente Mediziner um unser spezielles Anliegen und halten den Hausarzt informiert. In Echtzeit kann der Hausarzt sich auf einer digitalen Plattform über den Verlauf der Krankheit informieren und bereits Nachsorgeaktivitäten planen. Nach überstandener Krankheit sind wir wieder



zu Hause und erholen uns. Der Hausarzt übernimmt nun wieder und begleitet uns im Heilungsprozess. Das wäre der Idealfall.

Ein weiterer Unterschied ist das Verständnis von Hierarchie. Kundenorientierte Unternehmen sind auf Grund der divisionalen Struktur stark an Hierarchie gebunden. Kundenzentrierte Unternehmen agieren in ihrer Organisation als Netzwerk. Wir werden im Kapitel Aufbauorganisation noch näher darauf eingehen. Bedeutet das eine hierarchielose Organisation? Keinesfalls, Hierarchie ist notwendig und wichtig, sie muss aber auf den ursprünglichen Zweck reduziert werden und dieser besteht darin, Komplexität zu reduzieren und Entscheidungen zu treffen. Was bleibt dann noch von der Autorität des Titels der Führungskräfte übrig, wenn die einzige Autorität der Kunde ist? Das wird den meisten Führungskräften nicht gefallen, aber wenn sie sich nicht von ihrer alten Rolle des »Command and Control« lösen, sind sie für eine kundenzentrierte Organisation unbrauchbar.

Womit wir bei der Unternehmenskultur angelangt wären, die bekanntlich von Führungskräften geprägt werden sollte. Warum schreibe ich im Konjunktiv? Weil Führungskräfte keine Kultur befehlen können, sondern sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern entwickeln müssen. Jedes Unternehmen hat geheime Regeln, die eher von Mitarbeiter denn von Führungskräften definiert werden. In der Kantine, mit Schulterblick, wird über die Entscheidung des Managements hergezogen und die gesamte Führungsmannschaft als unfähige Idioten gebrandmarkt. Dieselben Mitarbeiter sitzen kurz darauf in einem Workshop und nicken fleißig zu den Ausführungen, die eben diese Idioten präsentieren. Haben Sie so etwas schon einmal erlebt? Kundenzentrierung bedeutet Mitarbeiterzentrierung, auch dazu später mehr. Nur zufriedene und begeisterte Mitarbeiter werden gut mit dem Kunden umgehen. Von dieser Seite betrachtet, sind die Mitarbeiter die Kunden der Führungskraft. Klingt nach Feelgood-Manager? Zum Teil trifft das tatsächlich zu, auch wenn es sich erstmal seltsam anhört. Was für Führungskräfte gilt, gilt auch für Mitarbeiter. Wenn sich Mitarbeiter auf eine kundenzentrierte Organisation einlassen,





hat das Verhalten der Mitarbeiter einen neuen Fokus. Der Kunde wird zum Chef und wird seine Erfahrung mit dem Unternehmen in erster Linie vom Verhalten der Mitarbeiter abhängig machen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben dasselbe Ziel und die gleiche Blickrichtung. Wozu braucht es dann noch Führungskräfte? Sie sind in einer kundenzentrierten Organisation enorm wichtig, um den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie wichtig sind. Sie setzen nach wie vor Ziele und geben Orientierung, treffen Entscheidungen und stehen dafür ein. Sie bleiben die Multiplikatoren einer Vision und tragen damit zur Entwicklung des Unternehmens bei. Ohne Führung funktioniert Customer Centricity nicht – es müssen nur die richtigen Führungskräfte sein.

Digital wird analog und umgekehrt – warum Omnichannel sexy ist

Wenn wir die offensichtlichen Stärken und Schwächen der Online-Unternehmen mit denen der klassischen B2B-Unternehmen vergleichen, kommen wir zu einem interessanten Ergebnis. Online-Unternehmen haben keine persönliche, also menschliche Beziehung zu ihren Kunden. Dafür besitzen sie gut skalierbare Geschäftsmodelle auf Basis von Daten, die durch intelligente Algorithmen und/oder KI eine große Anzahl von potenziellen Kunden und deren Bedürfnisse erkennen.

B2B-Unternehmen kennen ihren Kunden und stehen mit ihm in einer direkten Beziehung. Gleichzeitig ist die große Schwäche vieler B2B-Unternehmen, dass sie die relevanten Daten der Kunden nicht in einer personalisierten und normierten Form zentral verfügbar haben. Eine weitere Schwäche ist, dass sie kaum alternative Vertriebswege besitzen und somit ihr Marktpotenzial nie ausschöpfen können. Zwar nutzen immer mehr B2B-Unternehmen unterschiedliche digitale Vertriebs- und Marketingkanäle, aber meist sind diese auf Multi oder Cross Channel ausgerichtet. Abbildung 1.2 bringt Ihnen die unterschiedlichen Definitionen der digitalen Kanäle näher.

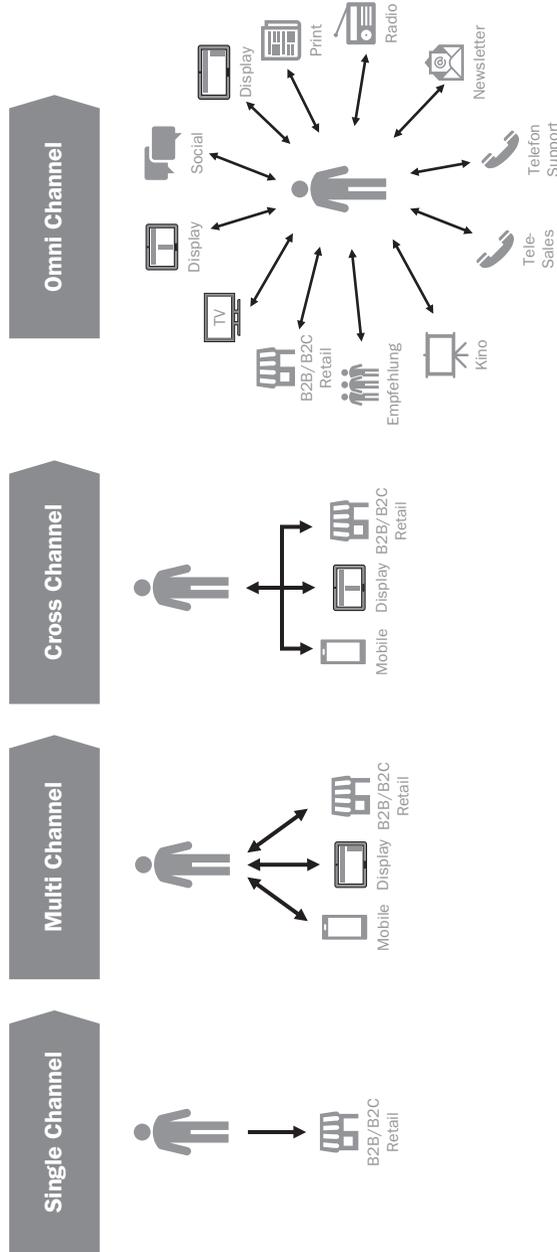


Abb. 1.2: Unterschiede zwischen Singlechannel, Multichannel, Crosschannel und Omnichannel

Diese kurze Zusammenfassung ist sicher simplifiziert und zeigt nur den Unterschied zwischen den unterschiedlichen Kanalstrategien. Da die erfolgreichen Online-Unternehmen erkannt haben, dass der persönliche Kontakt zum Kunden einen Mehrwert bietet und sie das Potenzial des Cross-Selling analysierten, drängen sie zunehmend auf den analogen, also physischen Markt. Sie entwickeln sich vom digitalen Geschäftsmodell zum Omnichannel-Geschäftsmodell. Unsere Grafik zeigt nur einen kleinen Ausschnitt der möglichen Kontaktpunkte einer Customer Journey und betrifft die Bereiche Marketing und Sales, die in unserem Verständnis nicht zu trennen sind.

Der Druck der Online-Anbieter auf den physischen Markt und den Kunden wird am Beispiel Amazon Go deutlich. Ein Supermarkt ohne Mitarbeiter, ohne Kassen und trotzdem mit exzellenten Services. Wenn Sie z. B. Spaghetti in Ihren Warenkorb legen, könnte es sein, dass Sie per E-Mail ein neues Rezept erhalten und eine Empfehlung der Zutaten, die Sie dafür benötigen. Da der Algorithmus erkennt, wie viele Personen in Ihrem Hausstand leben, welches Alter und BMI-Index sie haben, wird das Rezept und die Menge der empfohlenen Waren darauf abgestimmt sein. Sie kaufen mit nur einem Klick. Viele Unternehmen im B2B fühlen sich durch diese Entwicklung in ihrem Glauben bestärkt, dass das Internet für ihr Geschäftsmodell keine Gefahr darstellt. Ein Irrtum, wie wir heute schon an unterschiedlichen Plattformen wie Alibaba.com sehen können, die bereits tief im B2B verwurzelt sind.

Was wir derzeit beobachten, ähnelt dem Wettlauf des Igels (B2B-Unternehmen) und des Hasen (Online-Unternehmen). Hierbei liegt der Vorteil auf der Seite des Igels. Warum? Weil er den physischen Vertrieb kennt und weiß, welche Kundenbeziehungen belastbar sind und welche nicht. Dieses Handeln »aus dem Bauch« heraus ist ein unschätzbare Vorteil, da er zwar nicht auf ausgeklügelten Algorithmen basiert, stattdessen aber auf Kundenkenntnis, gelebten und persönlichen Erfahrungen und daraus resultierend auf Intuition. Intuition ist nicht berechenbar, aber sie schlägt den Algorithmus, eben weil sie nicht



berechenbar ist. Noch nicht! Was bedeutet diese Aussage? Wenn es B2B-Unternehmen gelingt, das Beste aus beiden Welten zu vereinen, können sie sich einen unschlagbaren USP aneignen. Wenn ... ja wenn, sie schnell genug umschalten und zu den bisherigen Stärken auch noch die Kraft der Beziehung zum Kunden nutzen. Diese Beziehung wird allerdings auch mit einer immer geringeren Halbwertszeit ausgestattet sein, da die digitale Konkurrenz nicht schläft. Also muss das Unternehmen etwas bieten, was der lästige digitale Wettbewerb noch nicht beherrscht. Somit sind wir jetzt beim Thema Customer Centricity gelandet.

