

Kundenorientierung – Nein Danke!

Helfen Sie lieber Ihren Kunden, sich zu orientieren.

Was haben die Unternehmen ABB und Lanxess gemeinsam? Sie wären fast an der Komplexität ihres Geschäfts erstickt. Im ersten Fall hat die Finanzkrise die Organisation zu einem Umdenken und einer Konzentration auf Werte geleitet. Im zweiten Fall hat das Management des Mutterkonzerns die Krise durch den Spin-off noch rechtzeitig selbst herbeigeführt. Beide Firmen sind heute auf dem richtigen Weg. Sie erfüllen nicht mehr dem Kunden jeden erdenklichen Wunsch. Denn sie haben verstanden, dass die daraus resultierende Komplexität ihr Geschäftssystem auf Dauer vergiftet.

Teufelskreis Kundenorientierung

Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich am Kunden. Das weiß jeder, der sich schon einmal in welcher Form auch immer mit Markt und Wettbewerb beschäftigt hat. Die Logik ist bestechend einfach: Wer liefert was der Kunde braucht, schöpft die Nachfrage am besten aus und erschließt damit das größte Wachstumspotenzial. Und Wachstum ist noch immer der Stoff, aus dem die Börsianer am leichtesten Gold machen.

Die Rolle des Vertriebs in diesem Modell besteht in einem recht einfachen Prozess: den Kunden finden, den Kontakt aufbauen, den Bedarf ermitteln und die Bestellung aufnehmen und weiterleiten sowie schließlich dafür sorgen, dass der Kunde mit der Lieferung oder dem Service zufrieden ist und seine Beschwerden loswerden kann. Diese Aufgabe klingt nicht allzu kompliziert. Die Mitarbeiter in der Produktion und der Logistik werden den Vertrieb darum beneiden. Denn am Ende hat er immer Recht, die übrigen Funktionen verkommen mehr und mehr zu Erfüllungsgehilfen oder zur verlängerten Werkbank des Vertriebs.

Wieso hat man das Gefühl, es stimmt etwas nicht mit dieser Haltung? Erinnert uns das Modell ein wenig an verzogene Kinder, denen die Eltern nur das Beste zukommen lassen wollten, oder an die zerbrochene Beziehung, obwohl man dem Partner doch jeden Wunsch von den Augen abgelesen hat?

Es stimmt: Wir erkennen hier ein Symptom, das mit Selbstaufgabe und Verlust der eigenen Identität zu tun hat. Fehlendes Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl, mangelnden Abgrenzung gegenüber Anderen, Orientierungslosigkeit und schließlich Verlustängste sind Ursachen und gleichzeitig die Folge dieser Haltung – ein psychologischer Teufelskreis, der eine Organisation im ureigensten Wortsinn krank machen kann.

Das Komplexitätsvirus

Denn der Vertrieb schleppt über falsch verstandene Kundenorientierung den Virus Komplexität ständig und vermehrt in das Unternehmen. Die Kunden formulieren laufend neue Anforderungen und der Vertriebsmitarbeiter nimmt sie dankend entgegen. Darin sieht er schließlich seinen Wert.

Je intensiver der Wettbewerb um Kunden wird, desto schneller wird die Komplexität ansteigen. Immer neue Produktvarianten werden gefordert, die vermeintlich die Kosten nur inkrementell erhöhen. In der Summe aber steigern sie die Komplexität schleichend aber unaufhaltsam. In der Folge behalten wir zwar die Kundenbindung oberflächlich, büßen aber zunehmend an Profitabilität und Attraktivität dabei ein.

Dieses Virus zu bekämpfen, wenn es die Organisation einmal befallen hat, kommt meistens sehr teuer. Unausgelasteten Kapazitäten, fehlende Transparenz und aufwändige Informationssysteme sind die typischen Folgewirkungen dieser Krankheit.

Beispiele für Branchen, die diesen Weg gehen oder gegangen sind die Chemieindustrie und der Telekommunikationssektor. Erste Anzeichen eines Umdenkens sind in dieser Branche bereits erkennbar. Vodafone zum Beispiel hat begonnen, darüber nachzudenken, was der Kunde wirklich will. Finanzinvestoren werden zunehmend aufmerksam auf Unternehmen, die sich konzentrieren und spezialisieren, wie z.B. debitel, TDC Talkline. Beispiele für Branchen, die sich auf dem besten Weg zu einer ähnlichen Entwicklung befinden, sind Financial Services und Logistics.

Den Kunden orientieren

In einer immer komplexer und unübersichtlicher werdenden Welt setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Weniger eher Mehr sein kann. Diese Erkenntnis bildet so die gemeinsame Grundlage für viele altbekannte Managementansätze wie zum Beispiel „Economies of Scope“, „Core Competencies“ oder „Profit Center Organisation“ – die Konzentration auf Weniges, auf genau das, was man sehr gut beherrscht.

Kundenorientierung, wie es ursprünglich gemeint war, heißt nicht, dem Kunden jeden Wunsch zu erfüllen. Es bedeutet vielmehr, die gesamte Organisation darauf auszurichten, was dem Kunden zugesagt wurde – auf das Wertversprechen¹. Dies sind zwei völlig verschiedene Ansätze, die aber häufig verwechselt werden.

Die Vertriebsmitarbeiter haben dieses Missverständnis vielleicht unbewusst aber dennoch mit Erfolg genutzt, um sich das Leben ein wenig leichter zu machen – meist auf Kosten der übrigen Unternehmensfunktionen. Sie spie-

¹ Vergleiche den englischen Begriff „Customer-centric Organization“

len diese Rolle aus der Machtposition heraus, den Zugang zum Kunden zu kontrollieren.

Mit Mut und Bescheidenheit zum Erfolg

Es ist Zeit, das Rad ein wenig zurück zu drehen. Wir müssen den Kunden helfen, sich selbst zu orientieren. Nicht jede Idee für ein neues Produkt ist wertvoll. Gute Beispiele hierfür sind wie so oft japanische Autobauer. Bezüglich des eigentlichen Produktes stehen sie an der Front der technischen Innovation, bezüglich der Variantenvielfalt beschränken sie sich auf ein Minimum.

Die Schwierigkeit in der Umsetzung liegt in erster Linie darin, dass der Vertrieb sein Selbstverständnis ändern und schwierige Fähigkeiten erlernen muss. Der Vertrieb muss den Mut haben, nein zu sagen. Er muss das Geschäft oder das „Wertesystem“ des Kunden in- und auswendig kennen, um mit ihm souverän kommunizieren zu können. Dies gilt für die gesamte Skala vom den Key Account Manager bis zum Marktleiter.

Voraussetzung für den Erfolg dieses Ansatzes schließlich sind Faktoren wie Integrität, Offenheit, Augenhöhe, Vertrauen, Fachkompetenz und Wertorientierung. Die Machtposition „mir gehört der Kunde“ muss aufgegeben werden, Bescheidenheit zählt, der Einsatz des Einzelnen für den Erfolg des Ganzen steht im Vordergrund.

Grundvoraussetzung ist allerdings auch, dass das Top Management von einer Wachstumsorientierung auf eine Wertorientierung umschwenkt. Dies ist vor dem Hintergrund der immer druckvoller agierenden Aktienmärkte mit ihrer kurzfristigen Perspektive keine einfache Aufgabe. Vor allem erfordert es Mut. Dass es dennoch mit Erfolg angepackt werden kann, zeigen Unternehmen wie Porsche und Puma.

Köln, im Juni 2009

Peter Jumpertz, Theron AG