

# WANTED CHIEF CUSTOMER OFFICER



© I. Gordelik

**IRIS GORDELIK**

*Iris Gordelik, Vorstand, GORDELIK AG*

Der Wettbewerb um die besten Köpfe im Bereich Customer Interaction macht an den Ländergrenzen nicht halt. Ohnehin gelten Deutschland, Österreich und die Schweiz für viele global tätige Unternehmen unter dem Kürzel „D-A-CH“ bereits als die kleinste Einheit eines Zuständigkeitsbereichs, etwa für Marketing oder Customer Service. Viele Studien fassen von Vornherein die D-A-CH-Region ins Auge. Die Grenzen werden, was Wirtschafts- und Warenströme angeht, nivelliert. Kunden leben in D und shoppen in A. Medien werden in A gedruckt und in CH und D gelesen. Fachleute leben in D und arbeiten in CH. Unternehmen in CH lagern ihr Call Center nach D aus, Marken aus D sind auch in A Top. So unterschiedlich die drei Länder auch sind, es eint sie mehr, als sie trennt.

Der Schweizer gilt als gemütlicher Geselle, der sich seine Aufgabe in Ruhe ansieht, erkennt, was zu tun ist, und dies dann mit Präzision und Freude an der Anstrengung erledigt. Der Österreicher bringt entspannte südländische Wesensart mit fokussiertem Einsatz zusammen, und der Deutsche punktet mit Pünktlichkeit und Disziplin. So sagt man. Diese Wesenszüge prägen das Miteinander und bereichern das Untereinander über die Grenzen hinweg.

Ein Unternehmensmanagement ist davon jedoch unabhängig. Hier geht es um Zukunftsorientierung, um Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und um Innovationskraft. Dies zu leisten, dafür qualifiziert sich kein Österreicher, kein Schweizer oder Deutscher besonders gut, ebenso wie viele Wege nach Rom führen. Was deutsche, Schweizer und österreichische Unternehmen derzeit gleichermaßen umtreibt, ist der Paradigmenwechsel und die damit verbundenen neuen Anforderungen an Unternehmenslenker. Kundenorientierung wird neu definiert, mit interessanten Auswirkungen auf Unternehmensprozesse und -hierarchien.

## **Der Kunde hat sich zum König gekrönt**

Was derzeit unter dem Begriff des Paradigmenwechsels auf der Agenda nach oben gerutscht ist, das ist das Abgeben von Macht und Kontrolle von Unternehmen an ihre Kunden. Das Internet, Social Media – als technische Vehikel – sind der Ursprung oder besser gesagt, erst der Anfang. Dass das eine länderübergreifende Entwicklung ist, sieht man schon daran, dass es nur ein Facebook.com gibt – kein .ch, .at oder .de. Unternehmen, ob national oder global tätig, gleich welcher Branche, habe eine neue allerwichtigste und drängende Aufgabe: Die

Ausrichtung ihres Unternehmens an ihrer Klientel. Die neue Nähe zum Kunden, zum Verbraucher, zu Meinungsbildnern glaubwürdig, offen und nachhaltig zu gestalten, ist eine Voraussetzung für den künftigen Unternehmenserfolg. Das Schlagwort, das bereits länger in vielen Unternehmensleitbildern zu finden ist, lautet in Österreich genauso wie in Deutschland und in der Schweiz „Kundenorientierung“. Kundenorientierung konsequent in die Praxis umzusetzen, das bedeutet zunächst einmal neue Prozesse und hierarchisch-personelle Veränderungen. Der direkte Rückkanal über Facebook, die konstruktive Auseinandersetzung mit Kundenwünschen und Prozessen, die diese Wünsche auch wirklich bis zur Produktentwicklung durchdringen lassen, die ernsthafte und öffentliche Auseinandersetzung mit Kritik – das alles bietet neue Chancen für die Unternehmensentwicklung und damit für Erfolgsgeschichten, wie sie noch nicht geschrieben wurden.

#### **Kundenorientierung als Managementaufgabe**

Zentrale Bedeutung bei der kundenfokussierten Entwicklung eines Unternehmens hat die Funktion des „Kunding“. Kunding ist ein neuer Begriff, der – analog zur Wortschöpfung Marketing von Marke – vom Kunden abgeleitet ist. Kunding kennzeichnet den Verantwortungsbereich „Kunde“ im weitesten Sinn. In Persona liegt diese Verantwortung beim CCO, dem Chief Customer Officer. Auch das ist ein relativ neuer Begriff. In Deutschland diskutieren wir derzeit darüber, wo dieser CCO herkommen sollte. Dabei sind sich Lehre und Praxis uneins. In einem Beitrag im Harvard Business Manager (März 2010) von Roland T. Rust, Inhaber der Professur für Marketing an der Robert H. Smith School of Business der University of Maryland, Christine Moorman, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Fuqua School of Business der Duke University in Raleigh, North Carolina, und Gaurav Bhalla, President von Knowledge Kinetics, einem Unternehmen aus Reston, Virginia, wird vorgeschlagen, die Marketingabteilung einer Generalüberholung zu unterziehen, um Kundenfokussierung zu erreichen. Die Marketingabteilung werde dann zur Kundenabteilung, an ihrer Spitze stünde statt des bisherigen Chief Marketing Officers (Produkt-fokussiert) der neue Chief Customer Officer als Anwalt des Kunden. Als auf Führungspositionen im multimedialen Kundenmanagement spezialisierte Personalberatung haben wir dieser These widersprochen. Für uns kommt der Chief Customer Officer (CCO) nicht aus dem Marketing. Das

Marketing in eine Kundenmanagementfunktion umwandeln? Daran glauben wir nicht. Vielmehr sehen wir, dass der Chief Customer Officer jemand sein muss, der bereits für Kunden verantwortlich ist oder war. Das sind Kundenverantwortliche aus dem Service, aus Customer Service Centern, aus Abteilungen, die gelernt haben, direkt mit Kunden zu kommunizieren. Fachleute, die es gewohnt sind, an Customer Lifetime Value oder Customer Equity gemessen zu werden und deren Honorierung davon direkt abhängt. Egal, ob in Deutschland, Österreich oder in der Schweiz. In den nächsten fünf Jahren werden wir sehen, wer sich für diese neue Funktion bewähren wird.

#### **Was unterscheidet den CCO von einem herkömmlichen (Marketing-)Manager?**

Der erste wesentliche Unterschied liegt in der hierarchischen Positionierung: Der Chief Customer Officer (CCO) berichtet direkt an den Chief Executive Officer (CEO) oder Vorstandsvorsitzenden und verantwortet, definiert, koordiniert und überwacht sämtliche an den Kunden gerichteten Aktivitäten im Unternehmen. Sein Handeln richtet sich grundsätzlich danach, die Interessen der Kunden zu erkennen und auch langfristig zu wahren. Das heißt, im Gegensatz zu früher, als Kundenservice gern als Funktion im Marketing oder Vertrieb aufgehängt war, ist der CCO heute Mitglied des Vorstands. Damit ist Kunding eine Funktion auf höchster Ebene. Der CCO überwacht alle Aufgabenbereiche, die im direkten Kundenkontakt stehen oder Einfluss auf die Kundenbeziehung haben. Somit unterstehen ihm die Funktionsbereiche und Führungskräfte (Direktoren) von Vertrieb (stationär und online), Marketing (Marktforschung, Produkt-Development, PR und Kampagnen) und Services (Customer Care Center).

#### **Der CCO als authentischer und werteorientierter Anwalt des Kunden**

Die Haltung macht einen weiteren großen Unterschied zwischen dem CCO und dem herkömmlichen Manager aus. In einer Stellenbeschreibung für einen CCO geht es um Skills wie die Überzeugung im Vorleben einer „Customer-focused“-Philosophie. Gesucht wird die integrative Persönlichkeit, mit der Fähigkeit die vielfältigen Schnittstellen erfolgreich im Sinne der Kunden und der Unternehmensziele zu managen. Dafür braucht es eine hohe Kommunikationsfähigkeit im Transfer von Kundenbedürfnissen auf alle Mitarbeiter im Unternehmen.

#### **STATEMENT**

*Der Paradigmenwechsel und die neuen Anforderungen an Unternehmenslenker sind länderübergreifend dieselben.*

Fortsetzung von S47 ◀

Auch hinsichtlich der fachlichen Aufgaben gibt es neue Schwerpunkte. Beispielsweise die strukturierte Aufnahme aller Kundenbedürfnisse an das Unternehmen sowie die Konsolidierung der Werte für alle Produktsegmente und Funktionsbereiche; die Erfüllung der Kundenbedürfnisse durch die Festlegung der KPIs (Key Performance Indicators) sowie deren Kontrolle und Sanktionierung für die Bereiche Marketing, Vertrieb/Beratung und Service; der Transfer der Kundenbedürfnisse in die Produktentwicklung, in die Prozesse von Vertrieb und Marketing sowie den Kundenservice und den stationären Handel.

#### Die USA gehen mit gutem Beispiel voran

Grundsätzlich ist man in den USA in Sachen CCO schon weiter. Hier hat man schon frühzeitig erkannt, wo Wachstum seine Wurzeln hat: in zufriedenen Kunden, die wiederkommen und weiterempfehlen. Der CCO ist in den USA bereits eine feste Größe in erfolgreichen Unternehmen. In einem Verband, dem Chief Customer Officer Council, wird über Best Practices diskutiert, Marktforschung, Veranstaltungen und ein reger Austausch der Mitglieder bringen Kundenmanagement in allen Facetten zur Sprache und treiben damit die Professionalisierung schnell voran. Während wir uns in Europa noch mit der natürlich auch sinnvollen Zertifizierung von Call Centern beschäftigen, sind die USA uns drei Schritte voraus und auch schon nicht mehr per pedes unterwegs. Eine weitere Gemeinsamkeit der D-A-CH-Region wäre also, dass wir hier hinterherhinken.

#### GORDELIK AG

Die GORDELIK AG ([www.gordelik.ag](http://www.gordelik.ag)) wurde 2004 gegründet und widmet sich dem Executive Search und der Personalberatung sowie Interim Managern im professionellen Kundendialog, Customer Management und im E-Commerce. Das Unternehmen berät Mandanten in der Personalpolitik, ist damit nicht nur Partner im Finden, sondern auch im Halten qualifizierter Kandidaten. Die GORDELIK AG pflegt Kontakte und langjährige Geschäftsbeziehungen zu fast allen relevanten Marktpartnern der Branche in Deutschland, Österreich und in der Schweiz – sowohl Unternehmen als auch Top-Entscheider und High-Potentials. Das Credo: „No one is closer.“

#### Die gute Nachricht: Es gibt auch in Europa Beispiele für wahrhaft kundenfokussierte Unternehmen

Ein gutes Beispiel für Kundenfokussierung liefert das von Markus Fregel, dem ehemaligen Bereichsvorstand der D+S europe AG, geführte junge Unternehmen Build-A-Bear Workshop in Deutschland. Die Basis seines Erfolges sind begeisterte Kunden mit einer extrem hohen emotionalen Bindung an das Unternehmen. Die Unternehmensführung, Laden- und Ausbildungskonzepte für Mitarbeiter orientieren sich am amerikanischen Vorbild. Alle Fäden in der Verknüpfung von Retail, E-Commerce, Marketing und direktem Kundendialog laufen beim CCO zusammen. Bei Build-a-Bear heißt er folgerichtig: Chief Customer Bear.

Die Bärenmacher beschäftigen in Deutschland rund 100 Mitarbeiter und betreiben derzeit sieben Ladengeschäfte unter dem US-Brand Build-A-Bear Workshop. In zwei Jahren sollen es 50 sein. Das Prinzip: Die kleinen Kunden schaffen sich ihr eigenes Plüschtier. An verschiedenen Stationen wird zunächst die Hülle ausgesucht, zum Beispiel ein Teddy, hinzu kommen die Füllung und ein Herz. Beim Probeschmusen wird geprüft, ob der neue „beste Freund“ weich oder fest genug ist. Dann geht es an die Ausstattung, von der Kleidung über Schuhe bis zu Accessoires sind der Individualität kaum Grenzen gesetzt. Das Ergebnis sind eine Kundenzufriedenheit von über 99 Prozent und eine Wiederkauftrate von mehr als 90 Prozent.

Zugegeben, es ist einfacher, ein neues Unternehmen von Anfang an kundenfokussiert anzulegen, als in einem gewachsenen Unternehmen neue Strukturen und Hierarchien durchzusetzen. In den meisten Fällen, die wir betreuen, ist Letzteres die Aufgabe. Die Betrachtung von Best-Practice-Beispielen macht Mut und zeigt: Es geht und es lohnt sich. Viele Fakten belegen, dass Kundenfokussierung – bei allen charmanten Unterschieden – in Deutschland, Österreich und in der Schweiz gleich bedeutend und gleich komplex zu realisieren ist.

GASTAUTORIN: IRIS GORDELIK