



# Der CCO, das unbekannte Wesen

## Kunding in der Praxis

Ganz nah ran an den Kunden, das wollen alle Unternehmen. Um das Richtige tun, dazu braucht man in erster Linie die richtigen Köpfe an der Spitze. Und die kommen aus dem Kundenmanagement. Das sagen die Praktiker – Wissenschaftler sehen dies jedoch ganz anders.

**A**lle reden vom Paradigmenwechsel und sitzen davor wie das Kaninchen vor der Schlange. Dass wir nicht vor dem besagten Paradigmenwechsel stehen, sondern uns mittendrin befinden, das merkt man unter anderem beim Googlen: Schon stehen an den ersten Stellen von Nutzern generierte Kommentare, noch vor der Website des gesuchten Unternehmens; Unternehmen stürzen

sich in Facebook nach dem Motto „Go, where the users are“, allerdings ohne Strategie, und kommen dann mit dem geöffneten Rückkanal der Verbraucher direkt ins Unternehmen nicht zurecht. Corporate Blogs, die Nähe und Glaubwürdigkeit signalisieren sollten, verstauben, weil nach drei Monaten der regelmäßigen Pflege die Luft ausgeht. Kein Wunder, denn Aktivitäten unter den Stichworten Kun-

dennähe/Social Media werden von den Unternehmen bislang kaum mit Mitteln ausgestattet, sondern meistens „nebenher mitgemacht“. Das ist nicht richtig.

Erstens lässt sich mit ein paar aktivistischen Social Media-Aktivitäten keine Kundennähe herstellen. Zweitens geht es nicht ohne Mittel. Und diese Mittel sind zunächst einmal nicht in Aktivitäten nach außen, son-

dern in interne Prozesse zu investieren, die dann die erfolgreiche Ausrichtung des Unternehmens am Kunden und eine neue Kommunikation erst ermöglichen. Zunächst einmal ist Kundenorientierung also eine Handlungsfrage und eine Führungsaufgabe. Und zwar eine große und erfolgskritische. Wer sollte diese Aufgabe übernehmen? Darüber sind sich die Fachleute nicht einig.

### Wissenschaft: Der CCO kommt aus dem Marketing

In einem Beitrag im „Harvard Business Manager“ (März 2010) heißt es, die Marketingabteilung bedürfe einer Generalüberholung, um die geforderte Kundenfokussierung zu bewerkstelligen. Sie müsse sich als Kundenabteilung verstehen, der statt des – produktfokussierten – Chief Marketing Officer ein Chief Customer Officer vorstehe, der vor allem das Interesse der Kunden im Blick hat.

Als auf Führungspositionen im multi-medialen Kundenmanagement spezialisierte Personalberatung sehen wir in der Praxis nicht, dass der Chief Customer Officer (CCO) aus dem Marketing kommen sollte oder dass sich das Marketing in eine Kundenmanagement-Funktion wandeln könnte. 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 Call 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.

### Praktiker: CCO muss „gelernter“ Kundenmanager sein

Im besagten Beitrag beschreiben die Autoren selbst, dass die von Marketing verantwortete Bearbeitung auf Massenmärkte ausgerichtet ist, geprägt von „unpersönlicher Ferne“. Welchen Hebel will man von heute auf morgen in den Marketingabteilungen umlegen, um den Vorsprung der heutigen Kundenleiter an Skills, innerer Haltung und Know-how aufholen zu können? Der „Chief Customer Survey 2009“ (IBM Global Business Services) belegt,

dass nach Meinung der befragten CCOs neben der Orchestrierungsfähigkeit die Kundennähe und das Kundenverständnis nach außen existenziell wichtig sind, um die CCO-Funktion ausfüllen zu können: „Er – oder sie – muss ‚vom Kopf des Kunden aus rückwärts denken‘ können und dies auch wollen. Klassische Attribute wie Branchenkenntnis, Beherrschung der Marketing-Klaviatur oder Kreativität haben in den Augen der Befragten für ein zukünftiges CCO-Profil nur noch halb so viel Relevanz wie die Orchestrierungsfähigkeit. Auch oft zitierte Kompetenzen wie Inspirationsfähigkeit, Innovationswille oder Basisverständnis für neue Technologien liegen im Vergleich zu den beiden Spitzenreitern weit abgeschlagen auf den hinteren Rängen.“

Es geht nicht darum, dass Marketing-Experten quasi umlernen zum Kunden-Manager. Nach wie vor braucht man auch zukünftig Marketing-Experten, allerdings werden sie andere Briefings erhalten. Strategisch verliert das Marketing an Einfluss. Strategien, Prozesse, Leitungsfunktionen für Kundenfokussierung – wir nennen es „Kunding“ – übernimmt zukünftig der CCO. Das Marketing wird großteils aus der übergeordneten Strategiefunktion entlassen und gewinnt in der operativen Bedienung der Zielgruppen. Dabei wird der Trend weg gehen von der Massenkommunikation hin zur punktgenauen Zielgruppenansprache in ihrer Grüppchen-Vielfalt. Dabei bleibt Marketing Marketing.

Kunding-Vorstände müssen also aus den Funktionen kommen, die sich schon immer mit dem direkten Kundenkontakt, dem Wissen um Kundenwünsche und der Bedienung derselben befasst haben. Schon heute finden wir in einigen Vorstandsetagen Top-Manager, die alle im Laufe ihrer Karriere einmal den Kundenservice verantwortet haben. Dieser Personenkreis hat aus unserer Sicht den Paradigmenwechsel von der Produktvermarktung hin zur Pflege von Kundenbeziehungen bereits erfolgreich unter Beweis gestellt. Allerdings: Es ist ein sehr kleiner Personenkreis. Auch wenn Umfragen zufolge 75 Prozent aller Unternehmen das Thema Kundenorientierung in ihrem Leitbild verankert haben. Die Unternehmens-Realität sieht vielfach

noch so aus: Das Marketing verschickt 100 000 Mailings, das Call Center weiß aber noch nichts davon. Der Vertrieb meckert, dass die neuen Produkte an den Kundenbedürfnissen vorbei entwickelt wurden. Der Kundenservice steuert Reklamationen in die Organisation zurück, weil die Lösungskompetenz fehlt. In Internetforen wird einseitig kräftig gelästert, im Unternehmen kriegt das jedoch keiner mit. Besser wäre es also, den Anker zu lichten und Kurs auf reale Kundenorientierung zu nehmen. Das bedeutet große Veränderungen in den Prozessen, in der Organisation, in der Personalarbeit und Kultur.

Kundenrelevanz wird im Chief Customer Survey 2009 von 50 Prozent aller Entscheidungsträger als der entscheidende Haupterfolgsfaktor der Zukunft genannt: „Dreimal wichtiger als (Kosten-)Effizienz und fünfmal so wichtig wie ein gutes PreisLeistungsverhältnis. Probleme und Lösungen sind also erkannt. Doch auf dem Weg zum Ziel liegt noch eine längere Durststrecke: Nur 14 Prozent aller Befragten halten ‚Kundenrelevanz‘ für eine besondere Stärke des eigenen Unternehmens oder gar für einen Wettbewerbsvorteil. Je nach Branchensegment sehen etwa 50 bis 60 Prozent aller Teilnehmer ihr eigenes Unternehmen in den Haupterfolgsfaktoren der Zukunft generell als unzureichend aufgestellt.“

Richtig interessant wird es daher, wenn die etablierten Unternehmen, die beispielsweise glauben, man habe mit den notwendigen Veränderungen noch Zeit, Konkurrenz bekommen von Neugründungen, die sich von Gründung an kundenfokussiert aufstellen. Es bleibt also spannend. ■

Iris Gordelik

### Autorin



Iris Gordelik ist eine der führenden deutschen Personalberaterinnen für Customer Management Executive

Search. Als CEO führt sie die GORDELIC AG in Buxtehude.  
Web: [www.gordelik.ag](http://www.gordelik.ag)