



eraneos

FOKUS

Customer Centricity



Von links nach rechts: **Dr. Christian Mauz**, Partner; **Bernhard Glatzel**, Dipl.-Wirtschaftsing., Senior Consultant; **Tobias Keel**, MSc ETH ETIT, Manager, Practice Lead Business Consulting; **Gilles Pütz**, Dr. ès sc., MSc ETH Physik, Consultant; **Roland Voser**, Dipl. El.-Ing. HTL, Senior Consultant; **Mark Jacob**; weitere Autoren: **Thomas Kirchner**, Dr. sc. ETH, Dipl.-Phys., Consultant; **Roland Brack**

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

Inhalt



Customer Centricity Unser Verständnis	5
Customer Centricity in der Praxis	9
„Alles was wir tun, muss allen Kunden dienen“ Ein Interview mit Roland Brack	12
Zur Customer Centricity im Dolder Grand Hotel Ein Interview mit Mark Jacob	14

Customer Centricity im Zeitalter der Digitalisierung neu gedacht



„Als Unternehmen ist für uns Realität, wie uns der Kunde wahrnimmt.“

Dr. Christian Mauz,
Partner

„Der Kunde ist König“: eigentlich ein alter Hut und eine Selbstverständlichkeit. Die Fähigkeit, Kundenerwartungen zu erfüllen oder sogar zu übertreffen, gilt als entscheidender Wettbewerbsvorteil. Es existiert hierzu eine Vielzahl an Marketingtheorien und Managementlehren. Mit der digitalen Transformation erhält dieses Paradigma allerdings eine ganz andere Bedeutung.

Die konsequente Ausrichtung der Organisation auf die Kunden hat weitreichende Konsequenzen und umfasst alle Unternehmensbereiche: von der Produktentwicklung, dem Verkauf, der Leistungserbringung bis zum After-Sales. Grundlage ist die Customer Journey mit allen Berührungspunkten des Kunden mit dem Unternehmen. Customer Centricity ist tief in der DNA der Organisation zu verankern und muss von allen Mitarbeitenden gelebt werden. Jeder Kundenkontakt ist ein Moment of Truth. Denn: Heutzutage gibt es immer mehr potentielle Situationen, bei denen der Kunde Hersteller oder Marke wechselt.

Mit der digitalen Transformation kann und muss Customer Centricity in einem ganz anderen Grad umgesetzt werden. Informationstechnologie bietet die notwendigen Werkzeuge, um die Kundenschnittstelle zu gestalten und eine ganzheitliche Sicht auf Kunden und Interaktionen zu erlangen. Ausserdem erlaubt sie, massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen in kleinen Losgrößen zu produzieren und zu optimieren. Damit gehen neue Organisationsformen und Zusammenarbeitsmodelle einher. Kunden werden bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in den Innovationsprozess mit eingebunden. Ein agiles Mindset und eine Delegation von Verantwortung nahe an den Kunden erlauben es, schnell zu agieren und Feedback zur Verbesserung zu nutzen. Das stellt eine grosse Herausforderung für das Management dar.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.



Im modernen Geschäftsumfeld wird es immer schwieriger, sich mit dem besten Produkt oder dem besten Preis durchzusetzen. Customer Centricity – das Paradigma, den Kunden ins Zentrum des Unternehmens zu stellen – bietet neue Möglichkeiten zur Differenzierung.

Dr. Gilles Pütz, Dr. Thomas Kirchner, Bernhard Glatzel

Um die Vorteile eines auf den Kunden zentrierten Unternehmens für sich zu beanspruchen, ist Customer Centricity im gesamten Unternehmen konsequent umzusetzen. Customer Centricity betrifft nicht nur die Strategie und die Geschäftsmodelle, sondern vor allem die Kultur und das Operating Model einer Organisation. Eine konsequente Umsetzung von Customer Centricity bringt in jeder Branche klare Vorteile.

These 1: Die Relevanz von Customer Centricity hat branchenübergreifend massiv zugenommen.

Die Idee, auf den Kunden zu hören und sich als Unternehmen am Kunden zu orientieren, ist nicht neu. Moderne Customer Centricity geht aber darüber hinaus und ist für alle Branchen relevant. Diese neue Relevanz ergibt sich aus den vier folgenden Gründen.

- **Transparente Märkte und sinkende Kundenloyalität**

Jeder Kunde kann heute binnen Minuten Produkte und Unternehmen miteinander vergleichen und genauso einfach seine Meinung dazu verkünden. In vielen Marktsegmenten kann er zudem ohne Aufwand auf Hersteller aus aller Welt zugreifen und sich von ihnen beliefern lassen. Diese Kombination aus Informationsverfügbarkeit, Informationsverbreitung und verstärkter Konkurrenz bringt den Kunden in eine machtvollere Position. Customer Centricity erlaubt es Unternehmen, dieser gerecht zu werden.

- **VUCA-Welt***

Das Umfeld ändert sich sehr schnell, und die Bedürfnisse der Kunden sind zunehmend volatil. Durch Customer Centricity verkürzen Unternehmen die Reaktionszeit, um sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.

- **Long tail Geschäftsmodell**

Gesellschaftliche Gruppen und somit auch Kundensegmente zerfallen immer mehr und führen zu individuelleren Kundenerwartungen. Neue Technologien erlauben es, Produkte und Dienstleistungen einfacher und kostengünstiger zu individualisieren, bis hin zur Individualfertigung („Losgröße 1“). Für ein kundenzentriertes Unternehmen stellt dies eine grosse Chance dar, da Unternehmen mit einer traditionellen Ausrichtung diesen Erwartungen nur schwer gerecht werden können.

* VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

- **Digitalisierung**

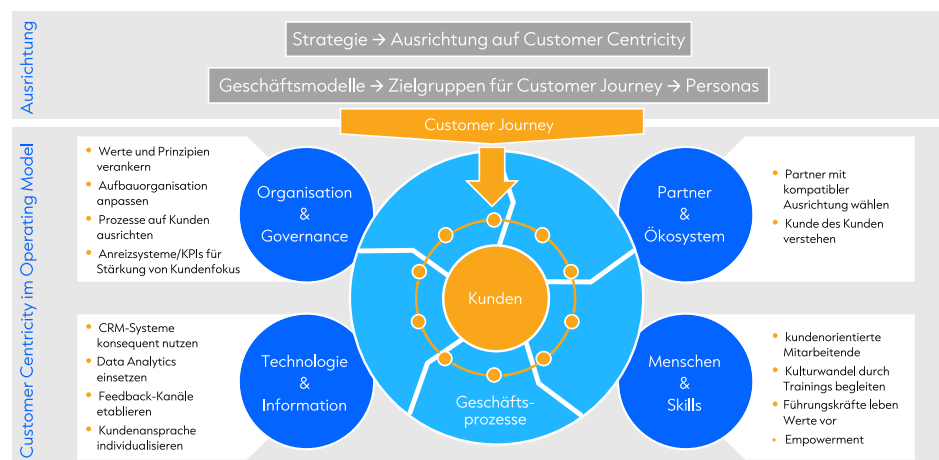
Die Digitalisierung ist ein Enabler für Customer Centricity. Sie eröffnet neue Möglichkeiten, um den Kunden und seine Bedürfnisse unternehmensweit zu verstehen und in die Geschäftsprozesse einzubinden.*

Auch Organisationen, auf die aufgrund einer Monopolstellung das Argument der erhöhten Macht der Kunden nicht zutrifft, können von einer Kundenzentrierung profitieren. Zum Beispiel kann ein Energieversorger seinen Kunden passende Energiemischungen zu verschiedenen Preisen anbieten. Dadurch generiert er einen zusätzlichen Mehrwert – sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen. Ähnliche Möglichkeiten bestehen auch in der öffentlichen Hand mit Government to Citizen (G2C).

These 2: Customer Centricity ergänzt bestehende Managementkonzepte.

Customer Centricity bedeutet nicht, sich den Kundenwünschen zu unterwerfen. Schliesslich kann man auch heute nicht jedem Kunden das perfekt individualisierte Produkt zum Wunschpreis anbieten. Es besteht stets das Spannungsfeld, den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden zu folgen oder die eigenen Interessen zu priorisieren. Dies gilt nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Hand und Wohltätigkeitsorganisationen, um auf lange Sicht nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Erprobte Konzepte – wie z.B. die Prüfung auf Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit – haben weiterhin ihren Platz. Ergänzt werden sie um Methoden mit Fokus Customer Centricity wie z.B. der Customer Journey oder Personas. Ein kundenzentriertes Unternehmen muss die richtige Balance beim Einsatz dieser Methoden finden.



*
Siehe auch Eraneos FOKUS „Digitale Geschäftsmodelle“ (April 2018)

Abb. 1: Erfolgsfaktoren für Customer Centricity im Eraneos-Operating-Model

These 3: Customer Centricity betrifft das Unternehmen als Ganzes.

Customer Centricity muss auf der strategischen Ebene festgelegt und bei der Ausarbeitung der Geschäftsmodelle berücksichtigt werden. In erster Linie ist Customer Centricity aber eine Denkhaltung. Von zentraler Bedeutung ist es, dass sie im täglichen Denken und Handeln aktiv gelebt wird und in der Kultur verankert ist. Das Operating Model schafft die notwendigen Voraussetzungen, das Kundenerlebnis spürbar zu beeinflussen. In allen Prozessen sollen Informationen über Kunden gepflegt und verwendet werden. Interne Anreizsysteme sind so auszugestalten, dass sie das Handeln der Mitarbeitenden in allen Rollen im Sinne der Kundenorientierung belohnen. Bereits bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sollte ein Schwerpunkt das Mitbringen einer kundenorientierten Denkweise sein. Das Management muss die Denkweise der Kundenzentrierung aktiv vorleben. Nicht selten ist Customer Centricity auf der operativen Ebene unzureichend abgebildet. Möchte ein Unternehmen diese strategische Ausrichtung umsetzen oder verstärken, zieht dies häufig eine Transformation des Operating Model nach sich – oft verbunden mit einem Kulturwandel.

Was ist „Customer Centricity“?

Unter Customer Centricity verstehen wir eine Denkhaltung, bei der das Unternehmen konsequent auf den Kunden ausgerichtet wird. Sie umfasst alle Bereiche des Unternehmens und muss fest in der Kultur des Unternehmens und dem Denken und Handeln der Mitarbeitenden verankert werden. Methoden der Customer Centricity wie zum Beispiel Design Thinking, Customer Journeys oder Personas ergänzen bestehende Managementkonzepte und unterstützen die Umsetzung von Customer Centricity im Unternehmen.

These 4: Customer Centricity ist im B2B-Bereich komplexer.

Für B2B-Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, die gesamte Wertschöpfungskette bis hin zum Endanwender zu kennen. Das B2B-Umfeld stellt die Customer Centricity vor verschiedene Herausforderungen:

- **Kein direkter Endkundenkontakt**
Im B2B hat ein Unternehmen oft keine direkte Beziehung mit den Kunden seiner Kunden – den Endkunden also. Noch kniffliger sind verkettete Geschäftsmodelle oder gar Ökosysteme mit komplexen Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern.
- **Verteilte Entscheidungsmacht**
Typischerweise sind in Unternehmen Rollen auf verschiedene Personen verteilt. Entscheider und Nutzer sind nicht identisch. Zusätzlich gibt es beratende Funktionen wie Einkauf, Rechtsdienst oder Compliance, welche die Entscheidungsprozesse stark beeinflussen.
- **Professionelle Abläufe**
In der öffentlichen Hand setzt das Beschaffungswesen klare Rahmenbedingungen für Einkaufsentscheide, was Kooperationsmodelle mit dem Kunden erschwert. Auch in der Privatwirtschaft wird der Einkauf bewusst zwischen Lieferanten und Kunden geschaltet.

B2B ist in der Tat komplexer als der B2C-Bereich. Gewisse Werkzeuge, wie z. B. die Anwendung von Personas, sind nur eingeschränkt nutzbar. Personas im B2B-Bereich müssen mit Augenmaß auf die Situation adaptiert werden. Richtig angewendet ist Customer Centricity mit der zugrundeliegenden Denkhaltung auch im B2B-Bereich vollumfänglich umsetzbar und kann den individuellen Ansprüchen der B2B-Kunden sogar besser gerecht werden.

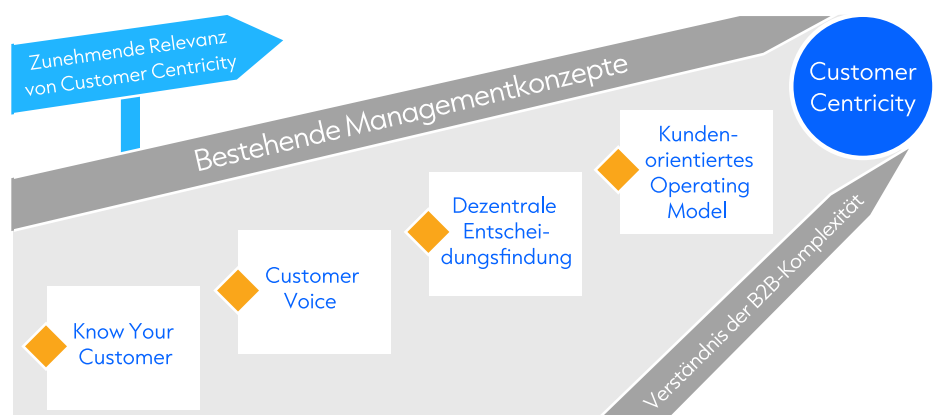


Abb. 2: Der Weg zur Customer Centricity beginnt damit, den eigenen Kunden zu kennen.

Schrittweise nähern sich Unternehmen dann einem kundenorientierten Operating Model, wobei existierende Managementkonzepte relevant bleiben.

Im B2B-Umfeld muss zudem die erhöhte Komplexität beachtet werden.



Die Grundidee der Customer Centricity ist einfach zu verstehen. Doch ihre Vorzüge erreicht man erst durch eine konsequente Umsetzung. Es gilt, den Kunden im gesamten Customer Life Cycle zu verstehen und ihn direkt in die Geschäftsprozesse einzubinden. Hierfür ist die Selbstorganisation ein wesentliches Element. Durch dezentrale Entscheidungskompetenzen stellt ein Unternehmen sicher, dass Entscheidungen nahe am Kunden getroffen werden.

Tobias Keel, Bernhard Glatzel, Dr. Gilles Pütz

These 5: Ein kundenzentriertes Unternehmen muss seine Kunden kennen und an allen Punkten im Customer Life Cycle verstehen.

Die Kernfrage für ein kundenzentriertes Unternehmen ist: „Wie werde und bleibe ich relevant für meine Kunden?“ Hierfür reicht es nicht, Informationen über existierende Kunden zu sammeln. Ein Unternehmen muss verstehen, welche Kunden es mit seinem Geschäftsmodell ansprechen möchte. Eine Designerboutique und ein Supermarkt adressieren zum Beispiel sehr unterschiedliche Kunden. Die gleichen Informationen zu einem mittelständischen Hausmann oder einer wohlhabenden Geschäftsfrau sind für beide Unternehmen von sehr unterschiedlicher Bedeutung.

Sind die Fokuskunden der Geschäftsmodelle bekannt, müssen ihre Bedürfnisse verstanden werden. Dieses Verständnis darf nicht siloartig in verschiedenen Bereichen des Unternehmens aufgebaut werden. Jeder Teil des Unternehmens sieht den Kunden aus einer anderen Perspektive. Die verschiedenen Perspektiven müssen integriert werden, damit ein gesamtheitliches Bild vom Kunden entsteht. Dieses Bild ist die Grundlage, um sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten, und muss somit im gesamten Unternehmen bekannt sein.

Ein wichtiges Werkzeug sind Customer Journeys, welche die Interaktionen und Abläufe mit dem Kunden beschreiben. Ergänzt wird dies durch Personas für die Kundensegmentierung. Personas helfen, dem Kunden ein Gesicht und eine Persönlichkeit mit Problemen, Bedürfnissen und Erwartungen zu geben. So fällt es leichter, für die 33-jährige frischgebackene Mutter Eva aus Bern ein Fitnessangebot zu entwickeln als für das generische Kundensegment „weiblich, zwischen 30 und 40“. Die initiale Definition der Personas sollte evidenzbasiert erfolgen – unterstützt durch Datenanalysen* und Kundenbefragungen. Es ist wichtig, dass diese Personas und Customer Journeys im Unternehmen breit kommuniziert werden, um den Gesamtkontext bei allen Aktivitäten zu behalten. Damit der Kunde ein einheitliches Gesamtbild vom Unternehmen erhält, muss die gesamte Customer Journey stimmig sein.

*
Siehe auch Eraneos FOKUS
„Daten, Daten, Daten“
(Oktober 2016)

Abb. 3: Unterschiedliche Zielgruppen werden durch Personas repräsentiert. Sie erleben die Customer Journey unterschiedlich.



These 6: Die Kunden und die Customer Voice müssen in die Prozesse eng eingebunden werden.

Die internen Prozesse und organisatorische Gliederung des Unternehmens haben für den Kunden keine Relevanz und sollten prinzipiell für diesen unsichtbar sein. Wichtig für Unternehmen ist es aber, die eigenen Abläufe aus Sicht des Kunden durchzuspielen, um störende Medienbrüche zu identifizieren und zu beseitigen.

Customer Centricity Leader binden ihre Kunden systematisch in die eigenen Prozesse ein. Häufig erfolgt dies bei der Entwicklung des eigenen Angebots mithilfe von Befragungen oder sogar der gemeinsamen Kreation. Durch die Auswertung des Kundenverhaltens und Verwendung der Rückmeldungen aus den verschiedenen Kanälen sollte diese Kundenzentrierung auch systematisch in die Steuerung der eigenen Prozesse aufgenommen werden. Die Einbindung des Kunden wird durch agile Methoden unterstützt. Mit diesen kann das Feedback des Kunden zur Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung iterativ genutzt werden.

These 7: Selbstorganisation ist ein zentraler Aspekt und bringt die Entscheidungen näher an den Kunden.

Die klassischen Organisationsmodelle stehen mit der Digitalisierung vor einem Dilemma. Denn ehemals effiziente Strukturen sind oft zu langsam, um den veränderten Marktbedingungen und Kundenanforderungen gerecht zu werden. Auch führt ein neues Selbstverständnis der Mitarbeitenden zu einem Transformationsbedarf der Organisation.

Ein wichtiges Prinzip, um auf diese Veränderungen zu reagieren, ist die dezentrale Entscheidungsfindung. Die grösste Kundenkenntnis ist bei den Mitarbeitenden mit direktem Kundenkontakt vorhanden. Diese subjektive Sicht wird mit der empirischen Marktforschung vervollständigt.

Nach dem neuen Rollenverständnis geben Führungskräfte daher einen Teil ihrer Entscheidungsbefugnisse an ihre Mitarbeitenden ab. Die Mitarbeitenden vernetzen sich abteilungsübergreifend, um schnelle und unbürokratische Lösungen entlang der Customer Journey umsetzen zu können.

Die Folgen für das Management sind weitreichend. Klassische Steuerungs- und Kontrollinstrumente sind nur bedingt anwendbar. Hierarchie und Kontrolle werden durch Leadership und Vertrauen ersetzt.

Dieses Vorgehen birgt jedoch auch Risiken für das Unternehmen. Es braucht ein klares unternehmerisches Leitbild und eine Identität, an dem sich Führungskräfte und Mitarbeitende orientieren können.

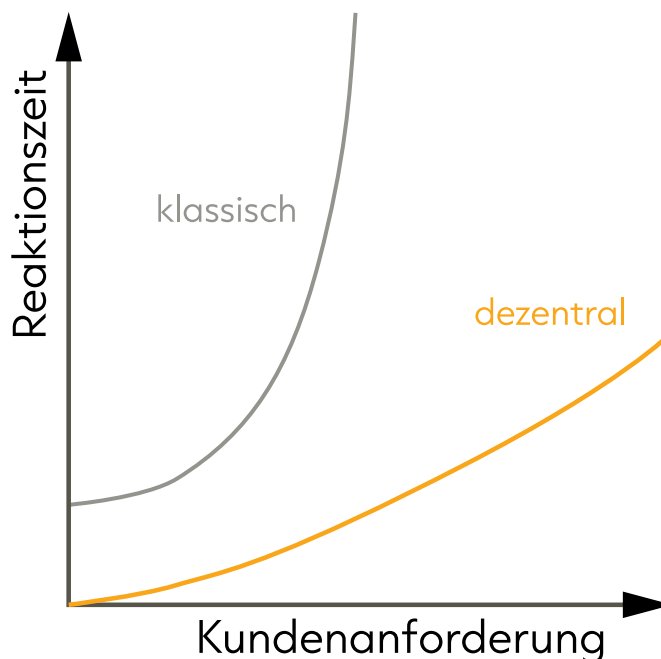


Abb. 4: Werden kundennahe Mitarbeitende mit angemessenen Entscheidungskompetenzen ausgestattet, so sinkt die Reaktionszeit beträchtlich. Zudem steigt sie mit der Komplexität und Anzahl der Kundenanforderungen weniger stark an.

**„Alles was wir tun, muss allen Kunden dienen“
Ein Interview mit Roland Brack**

→

In 25 Jahren vom Start-up zum etablierten Player im Online-Geschäft – die Competec-Gruppe ist die unabhängige Schweizer Antwort auf die fundamentalen Herausforderungen der Digitalisierung der Handelsbranche. Wie Customer Centricity heute im digitalen Massengeschäft funktioniert, ist die Schlüsselfrage im Online-Handel. Mit Roland Brack, dem Gründer und Inhaber der Gruppe, haben Roland Voser und Gilles Pütz von Eraneos dazu Antworten gefunden.

Herr Brack, was hat Sie zum Digitalpionier der Schweiz gemacht?

Roland Brack: Mit den damals neuen Technologien konnten wir unsere Kunden mit einem Schlag besser bedienen. Sie mussten nicht mehr telefonisch Preise nachfragen, sondern informierten sich selbst auf der Website. Als wir die Lagerbestände veröffentlichten, haben mich alle für verrückt erklärt, weil die Konkurrenten uns ausspionieren könnten! Das mag sein, aber dem Kunden dient es und dann ist es auch für uns gut. Diese schlüssige Kundenzentrierung haben wir uns als grosse Firma bewahrt und das freut mich sehr.

Sie haben den Kunden mündig gemacht?

Ja, wir beobachten, dass Kunden bei Artikeln mit hohen Beständen öfter zugreifen, weil sie hohe Nachfrage erwarten. Gleichzeitig hilft uns das im Abverkauf der Ware. Man darf nicht nur Risiken sehen, sondern muss Chancen nutzen. Erfolgreiche neue Formate stellen die Kundenzufriedenheit über alles. Die grösste Gefahr erfolgreicher Firmen ist, dass sie sich vermehrt mit sich selbst beschäftigen und weniger mit dem, was ihr Kunde gerne hätte. Es lohnt sich, nach vorne zu schauen und sich nötigenfalls selbst zu disruptieren. Sonst tut es jemand anders.

Denken und handeln Ihre Mitarbeitenden auch so?

Ja, wir leben dies glaubhaft vor und signalisieren stets „ja, wir wollen das so machen“. Es ist Teil der Firmen- und Fehlerkultur. Für eine erfolgreiche Digitalisierung müssen Dinge ausprobiert werden und können dabei auch schief gehen. Es ist nicht einfach, diese Agilität zu bewahren, denn wir alle wollen es stets richtig machen und Fehler vermeiden. Einer meiner wenigen Kämpfe bleibt, dass wir uns die Freude am Ausprobieren erhalten.

Was heisst für Sie Customer Centricity?

Alles was wir tun, muss allen Kunden dienen. Digitalisierung wirkt „one-to-many“. Sie muss ihre Duplizierungsfähigkeit entfalten können. Mit diesem grossartigen Momentum werde ich beim Kunden relevant. Wir gehen so weit, selbst die Unterschiede von B2C und B2B nicht in den Vordergrund zu stellen. Exzellente B2C-Shops sind ausserordentlich convenient geworden. B2B-Kunden wollen auf diese Vorzüge nicht verzichten. Hier einen separaten Kurs zu fahren, ist auf die Dauer nicht leistbar. Vielmehr streben wir die gegenseitige Befruchtung und kluge Kombination an. Im Umfeld der Vertikalisierung und Digitalisierung hat sich unser Ansatz tatsächlich über die Jahre zum Erfolgsmodell entwickelt.

Wo sehen Sie Grenzen?

Wir tun alles für den Kundennutzen. Die rote Linie überschreiten wir dann, wenn die Abwicklung von Kundenwünschen zu Spezialfällen werden. Dann können wir nicht mehr skalieren und die wesentlichen Vorteile der Digitalisierung verlieren ihre Wirkung. Die zu starke Konzentration auf Grosskunden kann dann zum Nachteil werden. In unserer Denkhaltung suchen wir nach Gemeinsamkeiten in den Bedürfnissen der Community, kreieren Lösungen, die allen dienen und entwickeln sie so, dass das Projekt maximale Erträge abwirft. Diese Denkhaltung ist bei Amazon tief verankert. Es ist die griffige Antwort auf den aus dem Ausland aufkommenden Tsunami. Firmen wie Alibaba haben bereits das Vertrauen der Kunden gewonnen. Wir dürfen das in der Schweiz nicht unterschätzen.

Ihre Essenz zum Schluss?

Entscheidungen müssen möglichst nah beim Kunden getroffen werden. Die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist dazu Voraussetzung. So verstehen wir Agilität im Unternehmen. Nicht nur im Projektvorgehen, sondern im täglichen Umgang mit dem Kunden. Daraus entstehen agile Zellen und eine zweckmässige Dezentralisierung der Organisation, die wir übrigens auch selbst in der Gruppe im letzten Jahr vorgenommen haben. Die rasant wachsende Komplexität ist heute nicht mehr allein handhabbar, weder in der Führung noch im Unternehmen. Empowerment, Webservices, Partnerschaften und Outsourcing sind Stossrichtungen zu deren Bewältigung. Das ist die ganze Tragweite.

Ihr letztes perfektes Kundenerlebnis?

Im Hotel in den Weihnachtsferien in Thailand. Unser persönlicher Butler kümmerte sich um alles. Das war sehr toll – und vermochte die Nachteile eines grossen unpersönlichen Resorts zu kompensieren.

SchweizerDigitalkraft

Zur Competec-Gruppe mit über 700 Mitarbeitenden und einem Umsatz von rund 725 Millionen Schweizer Franken (2018) gehören die Online-Händler BRACK.CH und Sport360 (für INTERSPORT.CH), der Elektronik-Distributor Alltron, der Home-and-Living-Distributor Jamei, der Logistikdienstleister Competec Logistik und die Competec Service.

Gründer und Inhaber von Competec ist Roland Brack. Die Gruppe ist der grösste Online-Anbieter der Schweiz, der von Grossverteilern unabhängig und komplett in Schweizer Hand ist. Die Unternehmen der Competec-Gruppe versenden ihre Lieferungen klimaneutral.

www.competec.ch

Zur Customer Centricity im Dolder Grand Hotel Ein Interview mit Mark Jacob



Seit über 100 Jahren steht das Dolder Grand für Gastfreundschaft. Mit Mark Jacob, Managing Director der Dolder Hotel AG, sprachen Christian Mauz und Gilles Pütz von Eraneos. Wie Customer Centricity in der modernen Hotellerie umgesetzt wird, lesen Sie im Interview.

Herr Jacob, was verstehen Sie unter „Customer Centricity“?

Mark Jacob: Ich verstehe unter Customer Centricity, dass der Kunde – oder in der Hotellerie eben der Gast – im Mittelpunkt steht, und dass diese Sichtweise tief im Unternehmen verankert ist. Die Beziehung zwischen dem Gast und dem Mitarbeiter ist persönlich. Der Gast soll immer das Gefühl haben, nur mit einer Person zu sprechen, auch wenn wir 400 Mitarbeitende sind.

Wie setzen Sie dies um?

Das Entscheidende ist für mich die Kultur. Die Leidenschaft der Mitarbeitenden im Hotel ist das A und O. Customer Centricity kann man nicht trainieren. Man kann Strukturen bauen, die einem helfen. Dazu möchte ich die Mitarbeitenden empowern. Je grösser man wird, desto schwieriger wird die Kundenzentrierung. Empowerment sehe ich als Gegenmittel.

Was bedeutet das für die Mitarbeitenden?

Man muss die Zügel loslassen und Verantwortung delegieren. Unsere Prozesslandschaft haben wir komplett gedreht. Was ist die Guest Journey in unserem Hotel? Wo hat welche Abteilung oder Person einen Berührungspunkt damit? Und so sieht man, welche Abteilung welchen Beitrag für den Gast leistet. Damit haben wir die Sichtweise geändert: von „Was mache ich?“ hin zu „Wie machen wir es zusammen für den Gast?“

Haben Sie die Strukturen entsprechend angepasst oder fokussieren Sie mehr auf das Bewusstsein der Customer Journey?

Beides, es ist auch noch in Arbeit. Traditionell denkt man in der Hotellerie nach Herkunft, also der Abteilung eines Mitarbeiters. Wenn wir diese völlig eliminieren würden, würde der Mitarbeiter einen Teil seiner Identität verlieren. Auf der anderen Seite haben wir Netzwerke, in denen es um die Guest Journey geht. So haben die Mitarbeitenden einerseits ihre Stammabteilung und andererseits ihre Netzwerke.

Sie haben täglich viele Touchpoints mit den Kunden. Wie gehen Sie im Customer Relationship Management vor?

Wir haben eine zentrale Datenbank, in der alle Gäste verwaltet werden. Auf diese hat jeder Bereich Zugriff und kann Informationen entnehmen und ergänzen. Manchmal ist weniger mehr. Es kann gefährlich sein, aus dem Gästeverhalten vorschnell Rückschlüsse zu ziehen. Man soll den Gast kennen, aber immer in der aktuellen Situation auf ihn eingehen und ihm seine Privatsphäre lassen. Das System dient primär der Wissenssicherung. Es wäre ineffizient, diese Informationen täglich herauszulesen. Das Wissen soll in den Köpfen der Mitarbeitenden spontan abrufbar sein.

Wie bringen Sie den Kunden in die Weiterentwicklung Ihres Hotels ein?

Einerseits natürlich durch Kundenfeedback. Allerdings kann es gefährlich sein, zu stark auf den Gast zu hören. Es gibt so viele verschiedene Meinungen. Man muss eher ein Bild von einem Gast im Kopf haben, für den man das richtige Erlebnis anbieten möchte.

Wie fliesst Kundenfeedback an die Mitarbeitenden?

Der Rückfluss geschieht in einem Hotel sofort. Das wertvollste Feedback ist immer noch das direkte. Wir machen auch Gästebefragungen nach der Abreise und in jedem Zimmer liegt eine Blanko-Karte für spontanes Feedback. Als Ergänzung haben wir die Online-Bewertungstools. Diese Rückmeldungen fliessen in ein zentrales Tool. Die Informationen sind Echtzeit und werden jeden Tag aufgearbeitet. Im Abteilungsleitermeeting am Morgen geht man die Feedbacks durch und trifft Massnahmen. Damit sind Sie ja sehr schnell und agil unterwegs. Super schnell, ja. Nur so funktioniert es. Der Mitarbeiter, der etwas verbessern möchte, soll sofort merken, dass er das kann. Dies zeigt ihm: „Ich werde anerkannt und kann den Unterschied machen.“

Wo haben Sie persönlich zuletzt exzellente Customer Centricity erlebt?

Ich hatte einen Steinschlag in der Windschutzscheibe und wurde zu Carglass geschickt. Als ich kam, stand der Mitarbeiter schon bereit, führte mich ins Büro und gab mir das WLAN-Passwort. Innerhalb von 30 Minuten war die Scheibe repariert, und ich war auch noch produktiv dazwischen.

Vielen herzlichen Dank für das spannende Gespräch.

City Resort der Luxusklasse

Das Dolder Grand bietet den richtigen Rahmen für Menschen mit Sinn für Genuss, Exklusivität und Erholung: 175 luxuriöse Zimmer und Suiten, erlesene Gastronomie, ein Spa-Bereich auf 4'000 Quadratmetern sowie grosszügige Bankett- und Seminarräumlichkeiten. Die erhöhte Lage ermöglicht einen herrlichen Blick auf die Stadt Zürich, den See und die Alpen. Das Hotel verfügt mit rund 150 Werken über eine beeindruckende Kunstsammlung.

www.dolder.ch

Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)