

FORSCHUNGSPROJEKT UND PRAXISANWENDUNG

Kundenzentrierung in der Hotelbranche durch sinnvolle und resultatorientierte Gestaltung

Ein INNOTOUR Projekt zur Analyse und der Verbesserung der Kundenzufriedenheit in der Hotelbranche

Prof. Jan-Erik Baars
Institut für Kommunikation und Marketing (IKM), HSLU
jan-erik.baars@hslu.ch

Projekt Management
Design-Journey, Agentur für strategische Markenführung
lilian.roten@design-journey.com
www.design-journey.com

KURZGESCHICHTE

Wieso: Unser Projekt wird durch den Wunsch angetrieben, die Kundenzentrierung und Gestaltungsfähigkeit in der Hotellerie zu verstehen und zu steigern. Ziel ist es unvergessliche Gästerlebnisse zu schaffen. Dies im Einklang mit der Unternehmensmission und dessen „Why“, und damit die Erfolgsformel für die Hotellerie zu finden.

Wie: Durch empirische Studien (Gäste- und Mitarbeiterumfragen) erforschen wir die Unternehmenskultur und Kundenzentrierung in ausgewählten Hotels. Das Entwicklungsziel ist, die gewonnenen Erkenntnisse in ein Online-Selbstbewertungstool einfließen zu lassen, auf dessen Grundlage eine Trainings-Toolbox für Hotels entwickelt wird. Dieser Ansatz zeigt, wie wichtig es ist, Produkt-, Dienstleistungs-, Marken-, Design- und Personalmanagement strategisch zu bündeln.

Was: Die Tools zeigen gezielte Gestaltungsmöglichkeiten auf – und dies entlang der Customer Journey, um effektiver auf die Bedürfnisse und Wünsche der Gäste einzugehen und die Markenpositionierung sowie das Markenversprechen zu stärken. Dieser ganzheitliche Ansatz aus Messung und Verbesserungsmethoden ermöglicht es Unternehmen, ihr Geschäft besser zu verstehen und gezielt personelle und finanzielle Ressourcen dort einzusetzen, wo sie benötigt werden. Dies führt langfristig zu gesteigerter operativer Effizienz, Umsatzwachstum und Profitabilität.

AUSGANGSLAGE UND HINTERGRUND

Man managed ein Geschäft, aber gestaltet ein Erlebnis; beides ist für den Erfolg entscheidend. **Die Gestaltungsfähigkeit eines Unternehmens beeinflusst die Positionierung und Gästeloyalität.** Wir wollen wissen, welche Fähigkeiten eines Unternehmens ein Kunde wie wahrnimmt. Anhand dieser Fähigkeiten können wir Schlüsse ziehen und ganzheitlich sowie strategisch ein Gästeerlebnis entlang der gesamten Customer Journey gestalten.

Eine im Oktober 2022 veröffentlichte Studie der Hochschule für Wirtschaft Luzern untersuchte dieses Prinzip:

- ✓ Studie: Veröffentlicht im Oktober 2022 von der Hochschule für Wirtschaft Luzern und Customer Metrics AG/HSLU.
- ✓ Ziel: Analyse der Kundenwahrnehmung bezüglich Unternehmensfähigkeiten; Rückschlüsse auf Kundenzentrierung.
- ✓ Methode: "Customer-Impact-Score" (CI-Score), innovativer Ansatz.
- ✓ Modellcharakter: Systematischer, modellartiger Ansatz.
- ✓ Analysekriterien: Individualität, Emotionalität und Funktionalität des Gästeerlebnisses.
- ✓ Ergebnis: Ermöglichung der Identifizierung von Schwachstellen im Unternehmensmanagement.

HYPOTHESE

EINE STRATEGISCHE KUNDENZENTRIERUNG UND SINNVOLL AUSGERICHTETE, RESULTATORIENTIERTE GESTALTUNG FÜHREN NACHHALTIG ZUM ERFOLG.

Unabhängig davon welche Geschäftsstrategie ein Unternehmen verfolgt, eine ausgeprägte Kundenzentrierung ist immer nötig um diese erfolgreich umzusetzen. Ob man nun Preisführerschaft, Produktführerschaft oder Differenzierung anstrebt (nach Porter): **nur wenn alle Mitarbeitenden den Unternehmenszweck verstehen und sich vollumfänglich auf die Gäste zentrieren, stellt sich ein nachhaltiger Erfolg ein.**

Das Forschungsprojekt möchte anhand einer empirischen Studie folgende Thesen stützen:

- ✓ Unternehmen mit hoher Kundenzentrierung sind erfolgreicher, als die mit niedriger. (Erfolgsfördernd – Erfolg ist hier die Erfüllung der Unternehmensziele)
- ✓ Unternehmen mit einer Exzellenz in Kundenzentrierung (höchste Maturität) sind die profitabelsten Unternehmen. (Profitfördernd)
- ✓ Unternehmen mit einer Exzellenz in Kundenzentrierung (höchste Maturität) erzeugen den höchsten Kundenwert / Loyalität. (Wertfördernd)
- ✓ Unternehmen mit hoher Gestaltungsfähigkeit sind erfolgreicher, als die mit niedriger.
- ✓ Unternehmen mit hoher Gestaltungsfähigkeit erreichen höhere Emotionalität bei Kunden, als die mit niedriger.

FEEDBACKANALYSE NEU GEDACHT

Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit Innotour

- ✓ Ziel: Analyse der Gestaltungsfähigkeit eines ganzheitlichen Gästeerlebnisses; Rückschlüsse auf Kundenzentrierung.
- ✓ Methode: Mitarbeiter (Customer-Centricity-Score) und Kundenbefragung (Customer-Impact-Score) in ausgewählten Hotels; innovativer Ansatz.
- ✓ Modellcharakter: Systematischer, modellartiger Ansatz.
- ✓ Analyse Kriterien: Individualität, Emotionalität und Funktionalität des Gästeerlebnisses, sowie Prozessmanagement, Umsetzung und Unternehmenskultur. Details siehe Anhang Slide 14.
- ✓ Ergebnis: Ermöglichung der Identifizierung von Schwachstellen im Unternehmensmanagement (Produkt-, Dienstleistungs-, Design-, Marken- und Personalmanagement)
- ✓ Anwendung: In der Hotellerie, zur objektiven Bewertung subjektiver Gästewahrnehmungen.

PROJEKT BAUSTEINE

Empirische Studie, Analyse und Entwicklung eines Online-Selbstbewertungstool und einer daraus resultierenden Trainings-Toolbox.

- ✓ Gestaltungsmöglichkeiten werden aufzeigen, um effektiver auf die Bedürfnisse und Wünsche der Gäste einzugehen.
- ✓ Die Markenpositionierung sowie das Markenversprechen werden stärken.
- ✓ Ganzheitliche Ansatz aus Messung und Verbesserungsmethode ermöglicht es Unternehmern, ihr Geschäft besser zu verstehen und gezielt personelle und finanzielle Ressourcen dort einzusetzen, wo sie benötigt werden.
- ✓ Langfristig führt dies zu einer operativen Effizienz, zu Umsatzwachstum und mehr Profitabilität.

PROJEKT BAUSTEINE

TEIL 1 - MARKTFORSCHUNG

Unser Vorhaben ermöglicht eine ganzheitliche 360°-Sicht auf den Grad der Kundenzentrierung und deckt spezifische Verbesserungspotenziale auf. **Während die Hotellerie oft noch in Abteilungen denkt und viele Online-Reputationsplattformen die Kundenzufriedenheit ebenfalls in Silos messen, geht unser Ansatz über diese Strukturen hinaus.**

Die Fragen in der Studie sind darauf ausgerichtet, das Wesen des Unternehmens zu verstehen und den Mehrwert des Erlebnisses, die Authentizität und das Besondere, das ein Hotel seinen Gästen bieten kann, in den Vordergrund zu stellen.

In Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden und Interessengemeinschaften werden wir eine Befragung von ca. 2.000 Hotelgästen und Hotelmitarbeitern durchführen, mit einem erforderlichen Rücklauf von 20%. Dabei werden mindestens 20 Hotels aus dem 3-Sterne bis 5-Sterne Segment in der gesamten Schweiz einbezogen, sowie deren Kunden- und Mitarbeiterstamm befragt. Die Fragebögen umfassen ca. 20 Fragen, und jedes Hotel erhält einen individuellen Online-Link und anpassbaren Entwurf, um ihn an ihre Gäste und Mitarbeiter zu versenden.

Das Ziel der Studie ist es, Transparenz zu schaffen und Ansätze aufzuzeigen, wie ein Hotel nicht nur effizient geführt wird, sondern auch das Gästeerlebnis aktiv und effektiv von den Mitarbeitern gestaltet wird. Dadurch wird das Hotel **fit für die Zukunft**. Die Daten der Studie werden für **zukunftsorientierte Initiativen und strategische Investitionen in die Unternehmenskultur, das Branding, das Design und die Positionierung der Hotels online und offline** nützlich sein.

PROJEKT BAUSTEINE

TEIL 2 – TOOLBOX ENTWICKLUNG

Das Projekt umfasst nicht nur eine empirische Studie, sondern die erhobenen Daten werden auch verwendet, um ein Online-Selbstbewertungstool und eine Trainings-Toolbox zu entwickeln und bereitzustellen. Beide Instrumente dienen der kontinuierlichen Verbesserung.

- ✓ Das Online-Selbstbewertungstool ist ein **Audit-Tool, das die Kompetenz des Unternehmens in Bezug auf Strategie, Planung und Umsetzung misst**. Es bietet Ansatzpunkte, an denen Trainingsmodule ansetzen können, um gezielt die Kundenzentrierung, den Einfluss auf die Kunden und das Kundenpotenzial zu beeinflussen. Das Endergebnis soll Wissen und Erkenntnisse vermitteln und bestehende Trainings- und Coaching-Programme effektiv unterstützen, einschliesslich der Gestaltung von effizienten Briefings an Kreative.
- ✓ Über eine Trainings-Toolbox werden die Hotelbetriebe methodisch geführt und begleitet, so dass sie die Daten aus der Marktforschung in verbesserte Kundenlösungen überführen können. Ziel ist hierbei, die Hotelbetriebe selbstständig arbeiten lassen zu können, und externe Berater besser leiten zu können.

MEHRWERT UND NUTZEN FÜR DIE HOTELLERIE

Lesen sie [hier](#) eine Zusammenfassung für Hoteliers: Strategisch interpretieren, effektiv handeln und gestalten: Steigern sie ihre Gäste- und Mitarbeiterloyalität durch gezieltes Feedback.

- ✓ Um personelle und finanzielle Ressourcen gezielt und strategisch einzusetzen, sollen einfache, aber innovative Messinstrumente zur Kundenzentrierung online verfügbar gemacht werden.
- ✓ Ein Tool ermöglicht die Bewertung des Hotels und eine Einordnung in einem Maturitätsmodell. Somit kann eine Ausgangslage für Verbesserung entstehen: Man weiss, wo man steht.
- ✓ Durch gezielte Schulungen und Engagementmassnahmen wird die Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur gefördert, die Mitarbeiter motiviert, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.
- ✓ Digitale Instrumente stehen langfristig zur Verfügung, und gerade in der Hotellerie ist es wichtig, dass jeder nach seinem Zeitrahmen und seinen Ressourcen darauf zurückgreifen, planen und trainieren kann.
- ✓ Dienstleistungsbetrieben, Hoteliers, die einen Handlungs- und Investitionsbedarf sehen, aber nicht wissen, wo sie ansetzen sollen, um den größtmöglichen finanziellen und menschlichen Impact zu haben, wird die Studie klare Einsichten vermitteln.
- ✓ Das Kundenerlebnis soll durch gutes Design, sinnvolle und aussagekräftige Gestaltung des Produktangebots und der Serviceleistungen positiv beeinflusst werden, und die Wirkung soll messbar sein.
- ✓ Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Dienstleistern und ihren Partnern wird ermöglicht, die Zusammenarbeit wird gefördert, durch den Austausch von Best Practices und die Möglichkeit des Benchmarkings.
- ✓ Das Verständnis der Hotelbetreiber und ihrer Partner, Agenturen, Architekten und Designer usw. wird gefördert, damit jeder versteht, wo Investitionen und Aufmerksamkeit Priorität haben.

ORGANISATION DES FORSCHUNGSPROJEKTES

Projekt-Ausführungspartner

Hochschule für Wirtschaft, Luzern

Agentur Design-Journey

Customer Metrics AG

Arbeitsgruppe und Forschungspartner

Individuelle Hotels (3* - 5* Kategorie)

Kettenhotellerie mit Präsenz in der Schweiz

Architektur- und Innenarchitekturbüros

Zeitplan

September 2023 - April 2024

- ✓ Oktober - November 2023: Befragungen und Messworkshops
- ✓ Dezember - Februar: Trainings-Toolbox Entwicklung
- ✓ Roll out Mai 2024

Kosten und Finanzierung

Die Projektkosten sind mit 200k CHF veranschlagt.

- ✓ Finanzielle Beteiligung von Forschungspartnern, einschließlich der Bereitstellung von personellen Ressourcen.
- ✓ Zusätzlich soll das Projekt von **Innotour** gefördert werden.

Lenkungsgruppe

Bestätigt: Hotellerie Suisse – Hospitality Booster

Pendent: EHL Hospitality Business School

PROJEKTTETEILNAHME ALS PARTNER

1. **Befragungspartner - kostenlos.** Das Unternehmen unterstützt die Studie: lässt den internen Fragebogen ausfüllen und verschickt den externen Fragebogen, an eine noch zu definierende Anzahl von Kunden. Das Unternehmen erhält den Forschungsbericht mit einer grundlegenden Auswertung der eigenen Daten.
2. **Forschungspartner light - CHF 2,000:** Das Unternehmen unterstützt die Studie: lässt den internen Fragebogen ausfüllen und verschickt den externen Fragebogen, an eine noch zu definierende Anzahl von Kunden. Das Unternehmen erhält den Studienbericht mit der Detailauswertung der eigenen Daten, inklusive Benchmarking.
3. **Forschungspartner medium - CHF 5,000:** Zusätzlich zu 2. wird gemeinsam im Rahmen eines Workshops die Toolbox erprobt, die zur Verbesserung der Organisation eingesetzt werden kann.
 - Hier sehen wir die Möglichkeit eines Workshops zwischen kreativen Partnern und dem Hotelteam, der die Analyse vergangener Projekte oder die Planung zukünftiger Renovierungen ermöglicht.
4. **Forschungspartner full - CHF 10,000:** Zusätzlich zu 2. und 3. wird gemeinsam im Rahmen eines zweiten Workshops eine maßgeschneiderte Checkliste und Designbrief-Vorlage erarbeitet, um für zukünftige Hotelneubauten und Hotelrenovierungen gut aufgestellt zu sein.

PARTNERVORTEILE

Je nach Bedarf und spezifischem Ansatz pro

Forschungspartner kann das Projekt wie folgt nützlich sein:

- ✓ Bereitstellung der Reifegradwerte. Feedback zu eigenen Stärke und Schwäche, Vergleich mit dem Mitbewerbern
- ✓ Ein Mess- und Analysetools für Folgemessungen und einen entsprechenden Umsetzungsmassnahmenkatalog (Online-Selbstbewertungstool)
- ✓ Kundenperspektive (Wahrnehmung)
- ✓ Input für die Ableitung von Massnahmen
- ✓ Benchmarking
- ✓ Begleitung von Veränderungsprozessen – für Forschungspartner medium & full

Aufwand seitens Forschungspartner:

- ✓ Beitrag an Arbeitszeit: Handling der Umfrage an Kunden und Mitarbeiter > verschicken eines Links an Kunden und Mitarbeiter
- ✓ Bilateralen Austausch mit der HSLU, dem Projektteam
- ✓ Sonstige Beiträge (falls zutreffend): Bereitstellung von Infrastruktur (z.B. für Workshop)
- ✓ Finanzieller Beitrag: Je nach ausgewählter Stufe (light, medium oder full)

Bei Fragen wenden sie sich bitte an Lilian Roten

lilian.roten@design-journey.com

Mobile: +41 79 833 2194

ZEITPLAN

- **Befragung der Kunden und Mitarbeiter durch die Hoteliers:** Oktober 2023
- **Data Analyse:** Dezember 2023
- **Partner Workshops:** Dezember 2023, Januar 2024
- **Entwicklung Online-Selbstbewertungstool und Training-Toolbox:** Januar – Februar 2024
- **Testing:** Februar – März 2024
- **Roll out:** Mai 2024

ADDENDUM – PHASE 1

Quelle: Empirische Marktstudie der Hochschule Luzern (Baars, Georgi, 2022)



Diese Kriterien der Kundenzentrierung werden sowohl durch operationelle Exzellenz als auch durch die Effekte professioneller Gestaltung, wie Ambiente und Design beeinflusst. Die Gestaltungsfähigkeit ist hier massgeblich für die Erzeugung von Kundenzuspruch und -Loyalität.

CI-Score Kriterien: Kriterien der Kundenwahrnehmung der Kundenzentrierung (Gästeamfrage)

Funktionalität Kunden setzen voraus, dass Unternehmen funktionieren und performant sind. Sie setzen voraus, dass sie über die nötigen Kompetenzen verfügen und sich stets für sie einsetzen.	Individualität Kunden haben konkrete Anforderungen an Unternehmen, die sie erfüllt sehen wollen. Sie erwarten für sie relevante Angebote und eine agile sowie offene Umgangsweise, die lösungsorientiert ist und ihren Ansprüchen genügt.	Emotionalität Kunden entwickeln eine starke Loyalität und hohes Engagement, wenn sie sich emotional einbringen können und sie das Gefühl haben, dass sie Leistungen erhalten, mit denen sie nicht gerechnet haben.
Sinnstiftung Das Unternehmen und dessen Leistungen spielen eine besondere Rolle beim Kunden über die Leistungserbringung hinaus.	Relevanz Das Unternehmen liefert das, was die Kunden einfordern und benötigen.	Stimmigkeit Das Unternehmen achtet auf eine kohärente Erscheinung und klare eindeutige Kommunikation.
Kompetenz Das Unternehmen ist umfassend kompetent und leistungsfähig. Hohe Qualität ist selbstverständlich.	Ernstnehmen Kundenzentrierung ist im Unternehmen tief verankert und daher behandelt man Kunden partnerschaftlich und auf Augenhöhe.	Engagement Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden, sich aktiv einzubringen und so eine Beziehung zu leben.
Transparenz Das Unternehmen ist offen und transparent im Umgang mit Kunden und der Umwelt und pflegt einen offenen Dialog.	Effektivität Das Unternehmen liefert dem Kunden einen klaren Nutzen und Vorteil.	Begeisterung Das Unternehmen kann Kunden begeistern, jenseits der Leistungserbringung.
Qualitätskonstanz Das Unternehmen hat eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft.	Agilität Das Unternehmen ist agil und flexibel im Umgang mit Problemen. Die Mitarbeitenden sind lösungsorientiert und aufmerksam.	Differenzierung Das Unternehmen ist klar vom Wettbewerb zu unterscheiden und hat eine «Persönlichkeit».
Verlässlichkeit Das Unternehmen ist konstant in der Leistungserbringung und im Umgang mit Kunden.	Bedürfnisorientierung Das Unternehmen geht aufgeschlossen und aktiv mit Kundenbelangen um, zeigt dem Kunden, dass man seine Anliegen aufnimmt.	Authentizität Das Unternehmen ist ganzheitlich aktiv und wirkt in sich stimmig. Silodenken ist nicht wahrnehmbar.

CC-Score Kriterien - Kriterien interner Kundenzentrierung (Mitarbeiterumfrage)

Führung Die Führung schafft die Rahmenbedingungen, damit Kundenzentrierung in der gesamten Organisation gelebt werden kann.	Zusammenarbeit Ein reflektierter, offener und toleranter Umgang über alle Organisationseinheiten hinweg ermöglicht eine kundenzentrierte Zusammenarbeit.	Implementation Durch die Implementation von kundenzentrierten Abläufen und Systemen entstehen relevante Angebote und ganzheitliche Kundenerlebnisse.
Anreize (Incentives) Das Erreichen kundenbezogener Ziele ist der Führung wichtiger als das Erreichen finanzieller oder technischer Ziele (Umsatzziele, Absatzziele, Time-To-Market, Releases, usw.).	Touchpoint Interaktion (Lining-up) Alle Geschäftseinheiten stehen mit den Kundenkontaktpunkten in regelmässigem Austausch.	Persönliche Agilität (Personal Responsiveness) Mitarbeitende können auf Kundenrückmeldungen in Echtzeit wirksam und mit individuellen Lösungen reagieren («moments of truth», «magic moments»).
Commitment (Verpflichtung) Die Führung exponiert sich zum Thema Kundenzentrierung und lebt es in ihren Aktivitäten und Entscheidungen vor.	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Crossfunctionality) Teams arbeiten zusammen unbefangen über organisatorische Grenzen hinweg. Es gibt kein Silodenken in der Organisation.	Kundenintegration (Customer Integration) Kunden werden proaktiv in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungslösungen einbezogen.
Befähigung (Enabling) Die Führung gibt den Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen und Befugnisse um kundenzentriert arbeiten zu können.	Konsequenz (Persistence) Einmal getroffene Entscheidungen werden von allen konsequent mitgetragen.	Erlebnisgestaltung (Experience Design) Das angestrebte Kundenerlebnis ist von Anfang bis Ende klar definiert, gestaltet und allen im Unternehmen bekannt. Jeder weiss, welchen Beitrag er in der Kundenerlebniskette leistet.
Offenheit (Openness) Die Führung pflegt eine Kultur, in der neuartige Lösungen eigenverantwortlich umgesetzt werden können. Unterschiedliche Sichtweisen werden als Bereicherung empfunden.	Lernkultur (Learning Culture) Die Organisation entwickelt sich durch die Auseinandersetzung mit den eigenen Produkten ständig weiter. Feedback von Kollegen und Kunden wird durch eine kontinuierliche Verbesserung integriert.	Kundenwissen (Customer Insight) Die Mitarbeitenden wissen, was ihre Kunden wirklich brauchen. Informationen und Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse sind breit gestreut.
Priorisierung (Prioritisation) Die Mitarbeitenden wissen, dass Kundenzentrierung für das Unternehmen entscheidend ist. Kundenzentrierung wird in der Organisation als Top-Priorität wahrgenommen.	Toleranz (Tolerance) Mitarbeiter können ihre Meinung frei äussern und Fehler machen, ohne dafür bestraft zu werden.	Umsetzungssupport (System Support) Alle Systeme, Prozesse und Kanäle sind so gestaltet, dass sie die Kundeninteraktion erfolgreich unterstützen.

DAS FORSCHUNGS-PROJEKTTEAM

Prof. Jan-Erik Baars ist Dozent an der Hochschule Luzern und zusätzlich als Strategieberater tätig. Seine Lehre und Forschung konzentrieren sich auf das Gebiet des Designmanagements, wobei er sich insbesondere mit Fragen der Organisationsreife beschäftigt. In diesem Kontext hat er den Customer Centricity Score entwickelt sowie Modelle zur Führung von Design in Organisationen. Diese Arbeit findet ihren Ausdruck in seiner Publikation "Leading Design", in der er Maßnahmen für eine umfassende Designführung beschreibt. Neben seiner Tätigkeit an der Hochschule Luzern ist er auch an weiteren Hochschulen als Dozent tätig und wirkt als Partner einer Beratungsagentur in zahlreichen Praxisprojekten.

Kontakt: jan-erik.baars@hslu.ch

Tel: +41 41 248 61 32

Prof. Dr. Dominik Georgi ist Dozent und Projektleiter am Institut für Kommunikation und Marketing an der Hochschule Luzern. Seine Forschungs- und Praxisprojekte konzentrieren sich auf Aspekte der Customer Centricity, einschließlich Themen wie Customer Value, Customer Experience, Customer KPIs, Customer Analytics, Customer Communities und Customer Valuation. Im Laufe seiner Karriere hat er in verschiedenen Praxisprojekten mit renommierten Unternehmen wie der Basler Kantonalbank, Bertelsmann, Credit Suisse, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Luzerner Kantonalbank, Neue Aargauer Bank, Novartis, Pistor, Samsung, Swiss, Swisscom und UBS zusammengearbeitet.

Kontakt: dominik.georgi@hslu.ch

Tel: +41 41 228 22 03

Lilian Roten ist die Gründerin von Design-Journey und verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Hotellerie und Tourismus, Projektmanagement, Geschäfts- und Markenführung in renommierten internationalen Unternehmen wie Swissôtel Hotels & Resorts, Raffles Hotels & Resorts, Accor Hospitality und Schweiz Tourismus. Sie glaubt fest an die Fähigkeit unsere Umwelt zu gestalten und Geschichten zu erzählen, und sieht dies als Mittel, um aktiv Erlebnisse zu schaffen und Reaktionen in unseren Mitmenschen hervorzurufen. Mit ihrer Agentur Design-Journey widmet sie sich der Gestaltung von Gästerlebnissen für Dienstleister, wobei sie stets darauf achtet, dass diese mit dem Markenversprechen übereinstimmen und entsprechend gestaltet sind. Ihre Agentur bietet Unterstützung in den Bereichen Design- und Markenmanagement, sowie operativer Exzellenz.

Kontakt: lilian.roten@design-journey.com

Tel: +41 79 833 2194

RESEARCH PROJECT AND PRACTICAL APPLICATION

Customer centricity in the hotel industry through meaningful and result-oriented design.

A project to analyse and improve customer satisfaction in the hotel industry.

Prof. Jan-Erik Baars
Institut für Kommunikation und Marketing (IKM), HSLU
jan-erik.baars@hslu.ch

Projekt Management
Design-Journey, Agentur für strategische Markenführung
lilian.roten@design-journey.com
www.design-journey.com

SHORT STORY

Why: Our project is driven by a desire to understand and increase customer centricity and design capability in the hotel industry. The aim is to create memorable guest experiences. This in line with the company's mission and "why", and therefore to find the formula for success in the hotel industry.

How: Through empirical studies (guest and team surveys) we explore the corporate culture and customer centricity of selected hotels. The development objective is to incorporate the findings into an online self-assessment tool, which will be used to develop a training toolbox for hotels. This approach shows the importance of strategically linking product, service, brand, design and human resource management.

What: The tools will identify opportunities for shaping a guest experience along the customer journey to better meet guest needs and reinforce brand positioning and promise. This holistic approach of measurement and improvement methods enables operators to better understand their business and target human and financial resources where they are needed. This leads to increased operational efficiency, revenue growth and profitability in the long term.

STARTING POINT AND BACKGROUND

You manage a business, but you design and shape an experience; both are critical to success. **A company's design capability influences its positioning and customer loyalty.** We want to know what a customer perceives as a company's capabilities and how. Based on these capabilities, we can draw conclusions and holistically and strategically design a guest experience along the entire customer journey.

A study published in October 2022 by the Lucerne University of Applied Sciences and Arts examined this principle:

- ✓ Study: Published in October 2022 by the Lucerne School of Business and Customer Metrics AG/HSLU.
- ✓ Aim: Analysis of customer perception of company capabilities; conclusions on customer centricity.
- ✓ Method: Customer Impact Score (CI-Score), innovative approach.
- ✓ Model character: systematic, model-like approach.
- ✓ Analysis criteria: individuality, emotionality and functionality of the guest experience.
- ✓ Result: Enables identification of weaknesses in corporate management.

HYPOTHESIS

STRATEGIC CUSTOMER CENTRICITY AND WELL-TARGETED, RESULTS-ORIENTED DESIGN LEAD TO SUSTAINABLE SUCCESS.

Regardless of the business strategy a company is pursuing, a strong customer focus is always necessary to implement it successfully. Whether it is price leadership, product leadership or differentiation (according to Porter), **sustainable success can only be achieved if all team members understand the company's purpose and are fully focused on the customer.**

The research project aims to support the following theses through an empirical study:

- ✓ Companies with a high degree of customer centrality are more successful than those with a low degree. (Success is defined as the achievement of business objectives)
- ✓ Companies with excellence in customer centrality (highest maturity) are the most profitable companies. (Profit-enhancing)
- ✓ Companies with Excellence in Customer Centrality (highest maturity) generate the highest customer value/loyalty. (Value creating)
- ✓ Companies with high design capability are more successful than those with low design capability.
- ✓ Companies with high design capability achieve higher customer emotionality than companies with low design capability.

FEEDBACKANALYSE NEU GEDACHT

Research project in collaboration with Innotour and Hotellerie Suisse

- ✓ Aim: Analysis of the design capability of a holistic guest experience; conclusions on customer centricity.
- ✓ Method: Team member (Customer Centricity Score) and customer survey (Customer Impact Score) in selected hotels; innovative approach.
- ✓ Model character: systematic, model-like approach.
- ✓ Analysis criteria: Individuality, emotionality and functionality of the guest experience as well as process management, implementation and corporate culture. See addendum on slide 14.
- ✓ Result: Identification of weaknesses in corporate management (product, service, design, brand and people management).
- ✓ Application: In the hotel industry, for objective evaluation of subjective guest perceptions.

PROJECT BUILDING BLOCKS

Empirical research, analysis and development of an online self-assessment tool and resulting training toolbox.

- ✓ Identify design opportunities to respond more effectively to guests' needs and desires.
- ✓ Strengthen brand positioning and brand promise.
- ✓ A holistic approach to measurement and improvement methodology enables managers to better understand their business and target human and financial resources where they are needed.
- ✓ In the long term, this leads to operational efficiency, revenue growth and increased profitability.

PROJECT BUILDING BLOCKS

PART 1 - MARKET RESEARCH

Our project provides a holistic 360° view of the level of customer centricity and uncovers specific areas for improvement.

While the hotel industry often still thinks in departments and many online reputation platforms also measure customer satisfaction in silos, our approach goes beyond these structures. The questions in the survey are designed to understand the essence of the business and focus on the added value of the experience, the authenticity and the unique experience a hotel can offer its guests.

In collaboration with national hospitality associations and communities of interest, we will conduct a survey of approximately 2,000 hotel guests and hotel team members, with a required response rate of 20%. This will involve at least 20 hotels from the 3-star to 5-star segment throughout Switzerland, and their customer and team member base will be surveyed. The questionnaires include approximately 20 questions, and each hotel will receive an individual online link and customisable design to send to their guests and team members.

The aim of the study is to create transparency and to show approaches on how a hotel is not only managed efficiently, but also how the guest experience is actively and effectively shaped by the team. **This makes the hotel fit for the future.** The data from the study will be **useful for forward-thinking initiatives and strategic investments in the hotel's culture, branding, design and positioning, both online and offline.**

PROJECT BUILDING BLOCKS

PART 2 - TOOLBOX DEVELOPMENT

The project not only includes an empirical study, the data collected will also be used to develop and deliver an online self-assessment tool and a training toolbox. Both tools will be used for continuous improvement.

- ✓ The online self-assessment tool is an **audit tool that measures the company's competence in terms of strategy, planning and implementation**. It provides starting points for training modules that target customer centricity, customer impact and customer potential. The end result is intended to provide knowledge and insights to effectively support existing training and coaching programmes, including the development of effective briefings for creatives.
- ✓ Through a **training toolbox, hotel companies will be methodically guided and supported to translate market research data into improved customer solutions**. The aim is to enable the hotel companies to work independently, and better guide 3rd parties.

ADDED VALUE AND BENEFITS FOR THE HOTEL INDUSTRY

Read [here](#) a summary for hoteliers: Interpret strategically, act and shape effectively: Increase your guest and employee loyalty through targeted feedback.

- ✓ In order to make targeted and strategic use of human and financial resources, simple but innovative tools for measuring customer centricity will be made available online.
- ✓ One tool allows the hotel to be assessed and classified in a maturity model. This provides a starting point for improvement: You know where you stand.
- ✓ Targeted training and engagement activities support the development of a positive culture that motivates team members to achieve their full potential.
- ✓ Digital tools are made available, and in the hospitality industry in particular, it is important that everyone can access, schedule and train according to their time and resources.
- ✓ For service companies and hoteliers who see a need to act and invest, but don't know where to start to make the biggest financial and human impact, the study will provide clear insights.
- ✓ The customer experience should be positively influenced by good design, meaningful and expressive product offerings, and service provisions, and the impact should be measurable.
- ✓ Knowledge and experience sharing between service providers and their partners is enabled and collaboration is encouraged through the sharing of best practice and the ability to benchmark.
- ✓ It promotes understanding between hotel operators and their partners, agencies, architects and designers, etc., so that everyone understands where investment and attention should be focused.

ORGANISATION OF THE RESEARCH PROJECT

Project partners

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

Agency Design-Journey

Client Metrics AG

Project schedule

September 2023 - March 2024

- ✓ October - November 2023: Surveys and measurement workshops
- ✓ December - February: Training toolbox development
- ✓ Roll-out April 2024

Steering Group

Confirmed: Hotellerie Suisse - Hospitality Booster

Pending: EHL Hospitality Business School

Working group and research partners

Individual hotels (3* - 5* category)

Hotel chains with presence in Switzerland

Architecture and interior design firms

Costs and financing

The project costs are estimated at CHF 200,000.

- ✓ The research partners will contribute financially, and / or provide human resources.
- ✓ In addition, the project will be supported by **Innotour**.

PROJECT PARTICIPATION AS PARTNERS

- 1. Survey Partner – Free of charge:** The company supports the study by filling out the internal questionnaire (through team members) and sending out the external questionnaire to a yet-to-be-defined number of guests. The company receives the research report without a basic evaluation of its own data.
- 2. Research Partner Light - CHF 2,000:** The company supports the study by completing the internal questionnaire (through team members) and sending out the external questionnaire to a yet-to-be-defined number of guests. The company receives the detail study report with an evaluation of its own data, including benchmarking.
- 3. Research Partner Medium - CHF 5,000:** In addition to 2. a workshop will be held together , in order to test the toolbox that can be used to improve the organization.
- 4. Research Partner Full - CHF 10,000:** In addition to 2. and 3. a second workshop will be held in order to develop a tailored checklist and design brief template. This to be well-prepared for future hotel constructions and renovations.

PARTNER BENEFITS

Depending on the needs and specific approach of each research partner, the project may be useful in the following ways:

- ✓ Providing a maturity score. Feedback on own strengths and weaknesses, comparison with competitors
- ✓ A measurement and analysis tool for follow-up measures and a corresponding catalogue of implementation suggestions (online self-assessment tool)
- ✓ Customer perspective (perception)
- ✓ Input for deriving actions
- ✓ Benchmarking
- ✓ Accompaniment of change processes - for research partners medium & full

Effort on the partner's side:

- ✓ Contribution in terms of working time: processing the survey of customers and employees > sending a link to guests and team members
- ✓ Bilateral exchange with HSLU, project team
- ✓ Other contributions (if applicable): Provision of infrastructure (e.g. for workshop).
- ✓ Financial contribution: Depending on the level chosen (light, medium or full)

If you have any questions, please contact Lilian Roten

lilian.roten@design-journey.com

Mobile: +41 79 833 2194

TIMETABLE

InnoTour CC

Planning Overview

Version 0.3

Durchlaufzeit

Forschungsprojekt
für die Hotellerie

Project Phase	Time	September					Oktober					November					Dezember					Januar					Februar					März					April					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				
Partner Akquisition																																										
Partner Briefings und Support	Milestones																																									
Discover																																										
Vorbereitung Mafo																																										
Programmierung Mafo																																										
MaFo-Feldzeit																																										
Data Analyse																																										
Reporting																																										
Workshop Arbeitsgruppe																																										
Define																																										
Forschungsergebnis																																										
Design Brief																																										
Konzeptentwicklung																																										
Prototyp Trainings-Toolbox																																										
Testing																																										
Implementierung Cases																																										
Business plan	Hosting, Schulung, Ulife cycle management																																									
Implementations Phase																																										
Abschlussbericht																																										
Finale Tool-Erstellung																																										
Feld-Test																																										
Version B	Kommunikation, Roll out																																									

ADDENDUM – PHASE 1

Source: Empirical Market Study of the Lucerne University of Applied Sciences (Baars, Georgi, 2022)



These customer-centric criteria are influenced both by operational excellence and by the effects of professional design, such as ambiance and design. The design capability is crucial here for generating customer approval and loyalty.

CI-Score Criteria: Criteria for customer perception
of customer focus (guest survey)

Functionality Customers expect companies to function and be performant. They assume that they have the necessary competencies and are always committed to them.	Individuality Customers / guests have specific requirements for companies that they want to see fulfilled. They expect offers relevant to them and an agile and open approach that is solution-oriented and meets their demands.	Emotionality Customers / guests develop strong loyalty and high engagement when they can get emotionally involved and feel they receive services they did not expect.
Purpose The company and its services play a special / distinctive role for customers beyond just providing services.	Relevance The company delivers what customers demand and need.	Coherence The company is consistent in its approach and clear in its communication.
Competence The company is comprehensively competent and capable. High quality is a given.	Taking Seriously Customer / guest centrality is deeply rooted in the company, so customers / guests are treated as partners and equals.	Engagement The company enables its customers / guests to take an active part and thus to live a relationship
Transparency The company is open and transparent in dealing with customers / guests and the environment, and maintains an open dialogue.	Effectiveness The company delivers clear benefits and advantages to the customer / guest.	Enthusiasm The company can excite customers / guests beyond just service delivery.
Quality Consistency The company has high motivation and commitment.	Agility The company is agile and flexible in dealing with problems. Team members are solution-oriented and attentive.	Differentiation The company clearly distinguishes itself from the competition and has a personality.
Reliability The company is consistent in service delivery and in dealing with customers / guests.	Need Orientation The company actively and openly deals with customer / guest concerns, showing customers / guests that their concerns are taken seriously.	Authenticity The company is authentic and coherent. There is no evidence of silo thinking.

CC-Score Criteria: Criteria for internal customer focus.
(team member survey)

LEADERSHIP It provides the framework conditions so that customer focus can be lived throughout the entire organization.	COLLABORATION A reflective, open, and tolerant interaction across all organizational departments / units enables customer-focused collaboration.	IMPLEMENTATION The implementation of customer-centric processes and systems leads to relevant offers and holistic customer experiences.
Incentives Achieving customer-related goals is more important to leadership than achieving financial or technical goals (revenue targets, sales volume targets, time-to-market, releases, etc.).	Touchpoint Interaction All business departments / units regularly communicate with customer touchpoints.	Personal Agility / Responsiveness Employees can respond effectively and with individual solutions to real-time customer feedback (moments of truth, magic moments).
Commitment Leadership commits itself to the topic of customer focus and embodies it in their activities and decisions.	Cross-functionality teamwork Teams work together without bias across organizational boundaries. There's no silo mentality in the organization.	Customer Integration Customers are proactively involved in the development of product and service solutions.
Enabling Leadership provides team members with the necessary resources and permissions to work customer-centrally.	Persistence Once decisions are made, everyone consistently supports them.	Experience Design The targeted customer experience is clearly defined from beginning to end, designed, and known to everyone in the company. Everyone knows their contribution to the customer experience journey.
Openness Leadership fosters a culture where innovative solutions can be independently implemented. Diverse perspectives are seen as enriching.	Learning Culture The organization continuously evolves by engaging with its products. Feedback from colleagues and customers / guests is integrated through continuous improvement.	Customer Insight Team members know what their customers / guests truly need. Information and knowledge about customers / guests and their needs are widely spread.
Prioritization Team members know that customer centrality is crucial for the company. Customer / guest focus is perceived as a top priority in the organization.	Tolerance Team members can freely express their opinions and make mistakes without being punished.	System Support All systems, processes, and channels are designed to successfully support customer / guest interaction.

THE RESEARCH PROJECT TEAM

Professor Jan-Erik Baars is a lecturer at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts and also works as a strategy consultant. His teaching and research focus on the field of design management, with a particular focus on questions of organizational maturity. In this context, he developed the Customer Centricity Score and models for design leadership in organizations. This work finds its expression in his publication "Leading Design", in which he describes measures for comprehensive design leadership. In addition to his work at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts, he also works as a lecturer at other universities and acts as a partner of a consulting agency in numerous projects.

Contact: jan-erik.baars@hslu.ch

Tel: +41 41 248 61 32

Professor Dr. Dominik Georgi is a lecturer and project manager at the Institute for Communication and Marketing at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts. His research and practice projects focus on aspects of customer centricity, including topics such as customer value, customer experience, customer KPIs, customer analytics, customer communities and customer valuation. In the course of his career he has worked on various practical projects with renowned companies such as Basler Kantonalbank, Bertelsmann, Credit Suisse, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Luzerner Kantonalbank, Neue Aargauer Bank, Novartis, Pistor, Samsung, Swiss, Swisscom and UBS.

Contact: dominik.georgi@hslu.ch

Tel: +41 41 228 22 03

Lilian Roten is the founder of Design-Journey and has more than 25 years of experience in the hospitality industry and tourism, project management, business and brand management in renowned international companies such as Swissôtel Hotels & Resorts, Raffles Hotels & Resorts, Accor Hospitality and Switzerland Tourism . She firmly believes in our ability to shape our environment and tell stories, and sees this as a means to create active experiences and evoke responses in those around us. With her agency Design-Journey, she dedicates herself to designing guest experiences for service providers, always making sure that they match the brand promise and are designed accordingly. Her agency offers support in the areas of design and brand management, as well as operational excellence.

Contact: lilian.roten@design-journey.com

Tel: +41 41 228 22 03