

Focus on customers

# Erkenntnisse

## Globale Kundenbedürfnisse

### Ausgangslage

#### Was sich aus der Vorstellung des Case gezeigt hat:

- IKEA als Beispiel-Kunde: 18 verschiedene Ansprechpartner durch die gesamte BKW hinweg – ein klares Indiz für fehlende interne Koordination.
- Die Anzahl der Anfragen für ganzheitliche und integrierte Lösungen, die die BKW erreichen, nimmt kontinuierlich zu.
- Zentrale Frage: Wie können wir als Gruppe sicherstellen, dass wir diese Anfragen koordiniert und ganzheitlich beantworten?



### Fragestellung 1 – Erkenntnisse

#### Was müssen wir konkret ändern, um Bedürfnisse und Pain Points unserer Kund:innen ganzheitlich zu verstehen und systematisch zu identifizieren?

- Das Prinzip «Know Your Customer» (KYC) muss aktiv gelebt werden: echten Dialog suchen, mit dem Kund:innen zusammensitzen, zuhören und die Kommunikation systematisch stärken
- Der Impuls, einen Kund:innen als Chance für die gesamte Gruppe zu erkennen, muss aus dem Business heraus kommen. Breit denken ist gefordert: Kolleginnen und Kollegen in anderen Gesellschaften sind aktiv mitzudenken
- Es braucht eine zentrale Kundenanalyse, die Bedürfnisse – auch auf systemischer Ebene – strukturiert erfasst und auswertet
- Diese Funktion darf nicht am operativen Business hängen bleiben. Das Business hat nicht die Ressourcen dafür – die Steuerung muss zentral erfolgen



### Fragestellung 2 – Erkenntnisse

#### Welche Erwartungen hat der Kunde konkret an einen strategischen Partner – und wo erfüllen wir diese heute noch nicht?

- Es braucht einen Single Point of Contact (SPoC) – idealerweise der Projektleiter an der Kundenfront. Dieser muss ganzheitlich denken und die interne Community aktiv einbinden
- Analog zum externen Customer Network braucht es ein internes Network: So wie wir nach außen neue Kund:innen gewinnen, müssen wir nach innen neue Verbindungen knüpfen.
- Der Aufbau eines strukturierten Key Account Management Systems wäre ein sinnvoller nächster Schritt, um strategisch wichtige Kunden koordiniert zu betreuen
- Die BKW muss stärker in einen «One Stop Shop»-Ansatz kommen: Der Kunde soll eine Anlaufstelle haben, die alle relevanten Lösungen bündelt und koordiniert liefert



## Fragestellung 3 – Erkenntnisse

### Welche Form der globalen Governance und Verantwortlichkeit würde aus Kundensicht den größten Mehrwert schaffen?

- «Fix the system, not the people»: Silodenken ist kein individuelles Versagen, sondern ein strukturelles Problem. Die Lösung liegt nicht darin, Menschen zu verändern, sondern das System so zu gestalten, dass Zusammenarbeit natürlich entsteht
- Silodenken manifestiert sich auch im Angebot selbst: Unterschiedliche Einheiten treten unkoordiniert auf und vermitteln dem Kund:innen ein inkonsistentes Bild
- Wissen muss dokumentiert und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BKW zugänglich gemacht werden – als Grundlage für echte gruppenweite Zusammenarbeit.
- Konkret braucht es eine zentrale Wissens- und Kompetenzdatenbank – idealerweise KI-gestützt – die einfachen Zugang zu den Fähigkeiten und Expertisen des gesamten Konzerns ermöglicht

---

## Übergreifende Erkenntnisse

### Was die Diskussion darüber hinaus gezeigt hat

- Die Herausforderung, als Gruppe kohärent aufzutreten, ist struktureller Natur – sie erfordert kulturellen Wandel ebenso wie klare organisatorische Verantwortlichkeiten
- KYC, Single Point of Contact und zentrales Wissensmanagement sind keine isolierten Maßnahmen – sie greifen ineinander und müssen als zusammenhängendes System gedacht und umgesetzt werden

# Drei Handlungsfelder

**Was es braucht, um als BKW ganzheitlich und kundenzentriert aufzutreten:**

## **1 Struktur – Wie stellen wir uns auf?**

- Einführung eines Key Account Managements für strategisch relevante Kund:innen, das gruppenweite Koordination sicherstellt
- Etablierung eines Single Point of Contact (SPoC) je Schlüsselkunde – als zentrale Anlaufstelle, die intern vernetzt denkt und handelt
- Organisatorische Verankerung des «One Stop Shop»-Ansatzes: Der Kunde soll nicht zwischen Einheiten navigieren müssen, sondern eine integrierte Lösung aus einer Hand erhalten.

## **2 Kultur – Das Denken in One BKW**

- «One BKW» muss als Mindset verankert werden – nach innen in der Zusammenarbeit der Einheiten, nach außen im Auftritt gegenüber dem Kund:innen
- Der Impuls, gruppenweite Chancen zu erkennen, darf nicht von oben verordnet werden – er muss aus dem Business selbst kommen und im Alltag gelebt werden
- «Fix the system, not the people»: Kulturwandel gelingt nicht durch Appelle, sondern durch Strukturen, die das richtige Verhalten ermöglichen und begünstigen

## **3 Technologie & Tools – Die richtigen Grundlagen schaffen**

- Nach außen: Ein gruppenweites CRM-System als gemeinsame Basis für Kundeninformationen, Kontakthistorie und Chancen-Management
- Nach innen: Eine KI-gestützte Wissens- und Kompetenzdatenbank, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfachen Zugang zu den Fähigkeiten und Expertisen des Konzerns bietet
- Ziel: Wissen darf nicht in Köpfen oder Silos verbleiben – es muss auffindbar, teilbar und nutzbar sein

---

## **Am Ende steht immer der Mensch.**

Alle strukturellen, kulturellen und technologischen Maßnahmen entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sie denjenigen zugutekommen, die im direkten Kundenkontakt stehen. Sie sind es, die Vertrauen aufbauen, Bedürfnisse erkennen und Lösungen vermitteln. Die BKW kann nur dann als strategischer Partner wahrgenommen werden, wenn ihre Menschen befähigt sind, genau das zu leisten.