



MARKETING - KNOWLEDGE

**CRM ist das Schlagwort der vergangenen Jahre. Doch was steckt dahinter? Was müssen Unternehmen machen, um in diesem komplexen Thema erfolgreich agieren zu können? Der Artikel gibt eine Übersicht über CRM in der Hotellerie und die verschiedenen Aspekte die beachtet werden müssen, um mittels CRM erfolgreich zu sein.**

# Customer Relationship Management (CRM) in der Hotellerie

von Diplom Betriebswirt Michael Toedt

September 2007 © Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von TS&C unzulässig und strafbar.





## MARKETING - KNOWLEDGE

Dezember 2004

# Customer Relationship Management (CRM) in der Hotellerie

Diplom Betriebswirt Michael Toedt

Kundenbeziehungsmanagement oder „Customer Relationship Management“ (CRM) sind die Schlagworte der vergangenen Jahre. Kaum ein Technik- oder Softwareanbieter versäumt es, diese Begriffe in seinen Verkaufsunterlagen zu führen. Der inflationäre Umgang mit CRM und dessen Einbindung in fast jede erdenkliche Thematik, von Mitarbeiterführung bis zu W-LAN (Wireless LAN/kabellosen Internetzugang), hat zu Unklarheiten und zu einer steigenden Unsicherheit geführt. Viele fragen sich heute was CRM in Wirklichkeit ist?

Obwohl die Bedeutung der Kundenbindung von niemand bestritten wird, so erhält man selbst in den Chefetagen der großen Hotelgruppen sehr unterschiedliche Aussagen, was Kundenbindungs-Management ist und wie es systematisch betrieben werden kann. Für viele Manager ist das Thema mit der Einführung einer Kundenkarte vom Tisch, doch weit gefehlt, CRM ist bedeutend mehr. Im Zuge des Seminars „CRM im Tourismus“ an der Fachhochschule München, stellten die teilnehmenden Studenten folge dessen auch bei allen untersuchten Unternehmen zum Teil gravierende Wissens- und Umsetzungslücken fest.

### CRM ist nicht neu

Das Prinzip von Customer Relationship Management ist nicht neu. Marketinggrößen haben schon vor Jahrzehnten den Wert der Kundenbeziehung „erkannt“, und jeder erfolgreiche Hotelier und Gastronom betreibt CRM mit einem besonders guten und individuellen Service. Es wird also versucht durch eine außerordentliche Kunden- und

Service-Orientierung den Gast an das eigene Unternehmen zu binden.

Das Ziel dieser Anstrengungen ist aber nur mittelbar die Verbesserung der Kundenbeziehung, letztlich dreht es sich darum, das Betriebsergebnis nachhaltig positiv zu beeinflussen. Die Harvard Business School stellte bereits 1990 fest, dass wenn es ein Unternehmen schafft 5% mehr loyale Gäste zu erhalten, der Gewinn um bis zu 85% gesteigert werden kann.<sup>1</sup>

### Die Bereiche erfolgreichen Beziehungsmanagements

Ein erfolgreiches Kunden-Beziehungsmanagement ist etwas sehr umfassendes und äußerst komplex. Es ist ein ganzheitlicher betriebswirtschaftlicher Ansatz und kann auch als ein wesentlicher Bestandteil moderner Unternehmensführung verstanden werden. Insgesamt lassen sich vier Bereiche identifizieren: die Organisation, die Technologie, die Mitarbeiter und die allumfassende Strategie. CRM ist somit bedeutend mehr als die Einführung eines neuen Sales-, Front Office Systems oder einer Loyalty-Karte. Selbstverständlich kann ein Unternehmen seine CRM Anstrengungen auf einen oder mehrere Bereiche beschränken, ein nachhaltiger Erfolg ist dann allerdings nur bedingt möglich (siehe Abbildung 1: Das CRM Haus).

<sup>1</sup> Vgl. Harvard Business School, Sasser and Reicheld, „Zero Defections: Quality Comes to Services“, 1990



Betrachtet man die verschiedenen Abteilungen in denen CRM eingeführt werden sollte, so sind dies Marketing, Verkauf und alle Bereiche mit Gastkontakt. Der motivierte, gut trainierte und freundliche Mitarbeiter ist letztlich einer der Kernpunkte und entscheidend für Erfolg oder Misserfolg.

## CRM und Technologie

Für die Großzahl der Manager in den Unternehmen ist CRM aber nach wie vor die Implementierung von Technologie. Diese Investments belaufen sich selbst bei kleineren Hotels schnell im fünfstelligen Bereich und bei größeren Hotelgesellschaften sind Millionenbudgets keine Seltenheit.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass der Datenschutz eine zentrale Rolle spielt und von Beginn an alle rechtlichen Vorgaben erfüllt werden sollten. Es gilt auch hier der Grundsatz „Unwissenheit schützt vor Strafe nicht“. Schlimmer

Bereiche Datenanalyse, Kommunikation und Operation. Systeme für die Operation werden am Point-of-Sale genutzt und sollen einen verbesserten Kundenservice ermöglichen, in der Regel dreht es sich hierbei um Front-Office- und Sales-Programme. Die Analyse- und Kommunikationssoftware richtet sich primär an die Marketing- und Verkaufsabteilungen und wird für die Planung und Durchführung von Marketingaktionen genutzt.

Ein PMS System ist, auch wenn fast jeder Anbieter Marketingerweiterungen anbietet, keine Marketingsoftware. PMS Systeme haben ein Problem, die Datenqualität. Zum einen unterliegen sie dem Grundsatz der ordnungsgemäßen Buchführung, was ein Bereinigen und Manipulieren der Daten ungemein erschwert, zum anderen sind die zum Teil vorhandenen Datenbereinigungsprozesse in der Regel leistungsschwach. Hierbei gilt der Grundsatz, dass als Kernstück der Bereinigung zu aller erst die Adresse des Kunden verifiziert und wenn notwendig korrigiert werden muss. Da dies in der Regel nur über externe Anbieter, wie z. B. die Deutsche Post, möglich ist, ist die Datenqualität wider aller Beteuerungen der Software-Verkäufer für Marketingzwecke nicht ausreichend, sollte so ein Prozess nicht in das Programm implementiert sein. Diese Tatsache verhindert den professionellen Einsatz solcher Systeme für das Marketing.

Die erste Aufgabe von Marketingsystemen ist demnach auch das Aufbereiten der Gastdaten, um sie für das Marketing nutzbar zu machen. In der Regel sind lediglich zwischen 50 bis 60% aller PMS Daten korrekt. Rücklaufzahlen bei Mailings von 10 bis 20% sind keine Seltenheit und unterstreichen die Notwendigkeit von Daten-Bereinigungsprozessen und zeigen gleichzeitig hohe Einsparungsmöglichkeiten auf.

Wenn man mit CRM beginnen möchte, so ist es absolut notwendig die Mitarbeiter auf die Bedeutung der richtigen Eingabe der Gastdaten hinzuweisen. Denn die Qualität der Kundendatenbank und das Ergebnis der Bereinigung hängen maßgeblich vom Eingabeverhalten der Mitarbeiter ab.

## Richtet sich CRM an alle Kunden?

Welcher Gast soll letztlich mittels eines umfassenden Beziehungsmanagement gebunden werden? CRM sollte sich primär an die gewinnbringende Kundschaft wenden, also an loyale Gäste. In der Regel erwirtschaften 5% der Kunden 40% des Gesamtumsatzes. Bei der Lufthansa waren 2003 3% der Passagiere für 47%

Toedt, Dr. Selk & Coll.

MARKETING-TECHNOLOGIE BERATUNG DATENSCHUTZ



### Das CRM Haus



Abbildung 1: Das CRM Haus

noch, einmal unrechtmäßig gesammelte, gespeicherte oder verarbeitete Daten können im Nachhinein nicht mehr rechtmäßig werden. Möchte ein Unternehmen sein Investment also nicht unnötig riskieren, sollte dieser Aspekt auf gar keinen Fall vernachlässigt werden.<sup>2</sup>

Mit den vorherrschenden Software-Standardlösungen und PMS-Erweiterungen stößt ein Unternehmen, das CRM professionell betreiben will, schnell an deren Grenzen. Dies gilt vor allem dann, wenn mit dem Kunden umfassender und intensiver kommuniziert werden soll, also auch das Marketing in die CRM Anstrengungen eingebunden werden soll. Aus diesem Grund haben sich in den letzten Jahren drei verschiedene Arten von CRM Software-Systemen entwickelt, die aufeinander aufbauen und sich ergänzen. Dies sind Softwarepakete für die

<sup>2</sup> Siehe „Marketing und CRM: Datenschutz in der Hotellerie“, Toedt und Dr. Selk, Dezember 2004



des Umsatzes, rund 1,9 Mrd. Euro verantwortlich.<sup>3</sup> Ritz Carlton errechnete, dass ein loyaler Gast einen Lifetime-Value von 100.000 US\$ hat<sup>4</sup> und es wird schnell deutlich, warum alles getan werden sollte, so einen Gast zu halten.

Bei CRM dreht es sich also um das halten „loyaler“ Gäste. Ein loyaler Gast ist dabei jemand, der A) mindestens zwei Aufenthalte hatte, B) einen davon innerhalb der letzten 18 Monate (bei Ferienhotels 24 Monate) und C) mehr Geld ausgibt als der Durchschnittsgast.

Pro Jahr verliert ein Unternehmen zwischen 10 und 20% dieser loyalen Kunden, oftmals ohne es überhaupt zu merken, da Analysesysteme und Warnprozesse nicht vorhanden sind. Durch das ständige Nachkommen neuer „loyaler“ Gäste wird in der Regel die 5% Marke relativ stabil gehalten. Würde ein Hotel es aber nun schaffen die Abwanderung pro Jahr zu halbieren, so würde dies zu einer bedeutenden Verbesserung des Betriebsergebnisses führen (siehe Abbildung 2: Ziel von CRM).

Es gilt bereits seit langem der Grundsatz, dass es 10mal günstiger ist einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu akquirieren. Doch es sind nicht diese Sparpotentiale alleine, die eine Gewinnsteigerung von bis zu 85% ermöglichen, hinzu kommen noch folgende Faktoren: Loyale Gäste kaufen öfters, sie verursachen weniger Arbeit und somit Kosten da sie mit dem Produkt vertraut sind, loyale Gäste dienen als Empfehler und Multiplikator und sind letztlich auch dazu bereit, einen etwas höheren Preis zu bezahlen.<sup>5</sup>

## Zufriedene Gäste sind keine loyalen Gäste

Wie erhält man nun eine möglichst breite loyale Kundenschicht? Bis vor kurzem galt noch der Grundsatz, dass zufriedene Gäste auch loyale Gäste sind. Allerdings kommen laut einer neuen Studie lediglich 40% der zufriedenen Kunden auch wirklich wieder. Begeisterte Kunden haben hingegen einen Wiederkäufervert von 90%.<sup>6</sup> Ziel muss es also sein, weg vom Standardprodukt zu kommen, Erlebnisse zu schaffen und den Gast emotional zu binden. Nur hierdurch ist das Ziel einer verbesserten Kundenbindung erreichbar.

Dies ist letztlich aber nicht durch den Einsatz von Technik alleine oder die Investition in riesige Wellnessbereiche etc. zu schaffen, der Mitarbeiter spielt hierbei wieder die zentrale Rolle. Nur wer begeisterte Mitarbeiter beschäftigt, kann auch begeisterte Gäste erwarten!

Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Steigerung der Kundenbindung spielt darüber hinaus das Marketing und die kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden. Um die Erinnerung im Kopf des Gastes „frisch“ zu halten, sollte alle sechs bis acht Wochen mit ihnen kommuniziert werden. Um dies auch unter Kostenaspekten in einem gewissen Rahmen halten zu können wird schnell deutlich, dass eine so hohe Frequenz nur durch den kombinierten Einsatz von online Aktionen und klassischen Briefmailings erreicht werden kann.

## Was erwartet der heutige Gast?

Der Gast von heute ist nur noch sehr schwer zu beeindrucken. Immer erfahrener, immer bereister ist die Kundschaft und somit ist der Hotelier gezwungen, stets nach neuen Erlebnissen zu suchen, ohne dabei den Wirtschaftlichkeitsfaktor außer Acht zu lassen. Dabei gilt, dass man zu aller erst die Grundbedürfnisse und Erwartungen des Gastes erfüllen muss. Wirkliche Pluspunkte sammelt man aber, wenn der Kunde in Bereichen positiv überrascht wird, die er so nicht erwartet hatte.<sup>7</sup>

Um ständig neue Ideen für neue Gasterlebnisse zu erhalten, ist das richtige Einbinden der Mitarbeiter und das kontinuierliche Sammeln und Auswerten ihrer Vorschläge notwendig. Dabei ist darauf zu achten, dass die

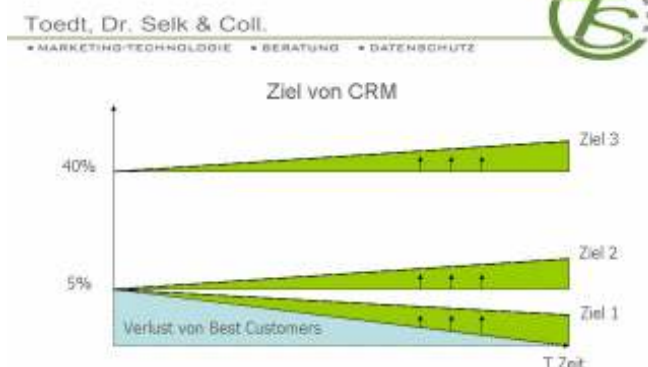


Abbildung 2: Ziel von CRM

<sup>3</sup> Vgl. „Customer Relationship Management 2004“, www.lufthansa.de

<sup>4</sup> Cornell Quarterly, „Loyalty: A strategic commitment“, Feb. 98

<sup>5</sup> Vgl. Harvard Business School, Sasser and Reicheld, „Zero Defections: Quality Comes to Services“, 1990

<sup>6</sup> Vgl. Cornell Quarterly, „Loyalty: A strategic commitment“, Feb. 98, S. 14

<sup>7</sup> Vgl. Schüller, Fuchs, „Total Loyalty Marketing“, Seite 81



Schaffung neuer Erlebnisse ständig fortgesetzt werden muss. Eine gute Idee spricht sich schnell herum und wird von den Mitbewerbern umgehend kopiert. Schon wird aus dem einstigen Erlebnis, ein Standard, also etwas was der Gast erwartet und als selbstverständlich voraussetzt.

## Faktoren der Kundenzufriedenheit

Generell spielen verschiedene Faktoren für die Kundenzufriedenheit eine zentrale Rolle. Dies sind das Design, die Lage, das Leistungs-Angebot, der Preis und letztlich die Produkt- und Service-Qualität. Nur wenn es dauerhaft gelingt über den erwarteten „Standards“ zu liegen, steigt der Anteil loyaler Gäste.

Nicht nur die Geschehnisse in Folge des 11. September haben dazu geführt, dass CRM immer wichtiger geworden ist, auch das Internet und hier speziell die Zwischenhändler haben ihren Teil dazu beigetragen. Einst als Mittel gefeiert die Vertriebskosten zu senken, belasten die hohen Provisionen im Internetvertrieb von bis zu 35% immer stärker die Gesamtergebnisse. Loyale Kunden hingegen buchen in aller Regel direkt beim Hotel, ohne Zwischenhändler und ohne hohe Provisionsbelastungen.

## Ergebnis von CRM messen

Viele Unternehmen haben die Schwierigkeit ihre Investitionen und Kundenbindungs-Anstrengungen zu verifizieren und den wirtschaftlichen Effekt letztlich zu messen. Die Kennzahlenfamilie des CLV, des „Customer Lifetime Value“, helfen die Entwicklungen kommagenau zu ermitteln. Hierbei wird beispielsweise monatlich der durchschnittliche Gesamtwert eines Gastes, die durchschnittliche Anzahl der Aufenthalte und die durchschnittliche Dauer eines „Kundenlebens“ ermittelt. Wird CRM erfolgreich umgesetzt, steigen alle diese drei Parameter im Laufe der Zeit und eine Evaluierung der Anstrengungen ist möglich.

## Voraussetzung für erfolgreiches CRM

Grundvoraussetzung für den Erfolg von CRM ist die 100%ige Unterstützung durch die Geschäftsführung. Nur wenn „oben“ alle das Thema verstanden haben und es gemeinsam tragen, kann CRM erfolgreich implementiert werden. Hieran scheitern in der Regel die meisten Projekte.

An CRM kommt heute kein erfolgsorientierter Unternehmer mehr vorbei. Je eher sich das Management dieses Themas annimmt, desto besser sind die Chancen. Schließlich ist eine unternehmerische Kernweisheit ja die, dass es besser ist selber zu agieren, als nur zu reagieren und somit immer einen Schritt zu langsam zu sein, für den durchschlagenden Erfolg.

### Autor:

Dipl.-Betriebswirt Michael Toedt ist geschäftsführender Gesellschafter von Toedt, Dr.Selk & Coll. in



München. Die Firma hat sich auf die Bereiche Marketing-Technologie, Beratung und Datenschutz für Tourismusunternehmen spezialisiert. Herr Toedt war vor seiner jetzigen Tätigkeit Regional Vice President der SANSORA INTERNATIONAL und begleitete diverse Hotelgesellschaften bei der Erstellung zentraler Kunden- und Marketingdatenbanken. Aufgewachsen im elterlichen Hotelbetrieb, absolvierte der Autor nach Beendigung einer kaufmännischen Ausbildung eine Lehre zum Koch und arbeitete unter anderem im Sterne-Restaurant des Hotel Königshof in München. 1995 begann er ein BWL-Studium an der Fachhochschule München und besuchte während dieser Zeit auch die Cornell University, NY. Nach einer zweijährigen Beratertätigkeit begann der diplomierte Betriebswirt bei der Augsburger lebensart global networks AG. Neben seiner Tätigkeit bei Toedt, Dr. Selk &

Coll. ist Michael Toedt Lehrbeauftragter an der Fachhochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“.

Kontakt: michael.toedt@ts-and-c.com