



## ARTIKEL

**Richtet sich CRM wirklich an alle Kunden. Mit Nichten, 5% der Gäste generieren in der Regel 40% des Gesamtumsatzes. Dies ist die erste und vorrangige Zielgruppe die es zu halten gilt. Doch Unternehmen verlieren im Schnitt 10 bis 20% dieser Kunden pro Jahr ohne es zu merken. Relationship Marketing sollte deshalb ein fester Bestandteil jedes professionell geführten Unternehmens sein.**

# Loyale Gäste durch gezieltes Marketing - *Relationship Marketing 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.





## ARTIKEL

Februar 2004

# Loyale Gäste durch gezieltes Marketing

## - Relationship Marketing in der Hotellerie -

Diplom Betriebswirt Michael Toedt

Beziehungsmarketing ist im Gegensatz zum allgemeinen Customer Relationship Management, oder kurz CRM genannt, auf den Bereich des Marketings fokussiert. Für die Mehrzahl der Manager in den großen Hotelketten, hat sich dieses Thema durch die Einführung von Kunden-Karten erledigt. Ein gezieltes Beziehungsmarketing geht aber bedeutend weiter. Im Folgenden werden die verschiedenen Ansätze und Möglichkeiten aufgezeigt, wie durch ein gezieltes Marketing der Loyalitätsgrad der Gäste gesteigert werden kann.

### Kundenkartenprogramme

Kundenkartenprogramme sind bei fast allen großen Unternehmen im Einsatz und haben dabei eines gemein, sie sind kostenintensiv. 1996 investierten die Hotelkonzerne Marriot und Hyatt 54 bzw. 25 Millionen US\$ in Ihre Programme<sup>1</sup>. Branchenübergreifend blocken Kartenprogramme 12% der gesamten Marketingbudgets<sup>2</sup>.

Der heutige Gast wird mit einer Vielzahl von Karten förmlich überschüttet. Letztlich finden aber nur drei bis fünf Karten Platz im Geldbeutel. Neben der EC und Kreditkarte bleiben also noch maximal drei Plätze übrig. Hier kämpfen Hotels gegen Anbieter

<sup>1</sup> Vgl. Cornell Quarterly, Loyalty: A strategic commitment, Feb. 98, S. 14

<sup>2</sup> ehotelier.com, Hotel Industry Loyalty Programmes yet to take off, 11. Sept. 2001

wie Miles & More, Payback und Tankstellenkarten, also in der Regel gegen Konzerne mit einem zigfachen des eigenen Marketingbudgets.

Viele Kartenprogramme beschränken sich auf das Sammeln von Punkten, die der Gast später gegen Prämien eintauschen kann. Dabei müssen die angebotenen Prämien wirklich interessant sein, damit Sie vom Kunden überhaupt wahrgenommen werden. Eine intensivere Nutzung der Kundenkarte wird oftmals dann erreicht, wenn mit ihr auch ein gewisser Status vermittelt sowie eine deutliche Serviceverbesserung geboten wird.

Unternehmen die das Punktesammeln in das Zentrum Ihrer Loyalitätsanstrengungen gestellt haben laufen Gefahr, latent loyale Kunden bzw. Rabattjäger anzulocken. Diese Kundengruppe zeichnet sich durch eine geringe Produktbindung aus. Es wird zumeist dort gekauft, wo das günstigste Angebot zu buchen ist, bzw. die höchsten Punkteprämien gesammelt werden können.

Viele Kartenkonzepte sind auf den viel reisenden Firmenkunden ausgerichtet. Bei dieser Zielgruppe entscheidet aber oftmals nicht der Reisende selbst wo und was gebucht wird, sondern das Reisemanagement. Unternehmen sollten deshalb überlegen, ob das Budget des eigenen Kartenprogramms nicht reduziert werden kann. Das eingesparte Geld könnte anderweitig eingesetzt



oder die Kostenvorteile in Form von verbesserten Konditionen weiter gegeben werden.

## Ist eine Kundenkarte kaufentscheidend?

Untersuchungen haben festgestellt, dass Kunden weniger zu einer Hotelkette loyal sind, als vielmehr zu einzelnen Hotels. Lediglich 24% der Gäste besitzen eine wirkliche Markentreue.

Während Kundenkarten im Flugbereich zu 91% bei der Kaufentscheidung berücksichtigt werden, so spielen sie in der Hotellerie lediglich zu 30% eine Rolle. Der Hauptfaktor für die Auswahl eines Hotels ist nach wie vor die Lage und der Preis<sup>3</sup>.

## Methoden des Beziehungsmarketings

Beziehungsmarketing ist nicht nur die Ausgabe einer eigenen Kundenkarte. Unternehmen können auch an branchenübergreifenden Systemen, wie z. B. Payback oder Miles & More teilnehmen, ein Couponing einführen, Events veranstalten oder aber ein gezieltes Dialogmarketing nutzen, um die Kundentreue zu steigern.

Speziell das Thema Dialogmarketing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dialogmarketing bedeutet nichts anderes, als die breit gestreuten Massenmailings durch mehrere gezielte Einzelaktionen auszutauschen.

## Zielgruppen eines Hotels

Jedes Hotel hat mehrere Zielgruppen die es zu bedienen gilt und je größer das Unternehmen ist, desto größer ist auch der Informationsbedarf der verschiedenen Kundengruppen. Sicherlich spielt die Gastkommunikation die zentrale Rolle im Beziehungsmarketing, doch sollte daneben mindestens noch mit den bestehenden Firmkontakten sowie mit den eigenen Mitarbeitern kommuniziert werden.

<sup>3</sup> Roland Berger, Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen, Seite 23, 9. Mai 2003

Speziell die interne Kommunikation ist für die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter von größter Bedeutung. Das Management sollte stets versuchen die Mitarbeiter durch eine klare Informationspolitik auf dem Laufenden zu halten, um hierdurch z. B. auch das Verständnis für unpopuläre Entscheidungen zu schaffen. Unwissende Mitarbeiter sind auch unmündige Mitarbeiter. Eine hohe Motivation und ein ebenso hohes Verantwortungsbewusstsein kann aber nur von vollwertigen Mitgliedern eines Unternehmens erwartet werden.



## Serviceverbesserung und Kundenbindung

Wenn es um das Thema Kundenbindung geht, denken viele sofort an Serviceverbesserungen und bauliche Investitionen. Doch schaffen es letztlich nur sehr wenige Hotels sich wirklich vom Markt und den Mitbewerbern abzuheben. Umso wichtiger ist es mit dem Gast gezielt zu kommunizieren. Ein Hotelier ist kontinuierlich gezwungen die eigene Produktqualität zu verbessern. Ist der Gast mit den erbrachten Leistungen zufrieden, so spricht man von einer Affinität zum Produkt. Durch eine gezielte Kommunikation, soll diese Affinität in Loyalität umgewandelt werden.

## Wer ist ein loyaler Gast?

Ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement kann sich nicht an alle Gäste bzw. Interessenten eines Hotels richten. Zu hoch wären die Kommunikationskosten. Deshalb liegt der Fokus auf den bestehenden, loyalen Gästen. Ein loyaler Gast ist dadurch gekennzeichnet, dass er bereits



mindestens zwei Aufenthalte hatte, mehr als der Durchschnitt ausgeben hat und die letzte Buchung nicht länger als 24 Monate zurück liegt. Der Loyalitätsgrad in der Hotellerie im Vergleich zu Reiseveranstaltern oder Reisebüros mit 50% bzw. 25% Stammgastanteil, ist gering. Lediglich fünf bis sieben Prozent der Hotelgäste gehören zu diesem wertvollen Kreis<sup>4</sup>.

Bevor mit der Kommunikation begonnen werden kann, muss zuerst eine für Marketingzwecke brauchbare Kundendatenbank erstellt werden. In der Regel besitzen Unternehmen zwischen fünf und zehn unterschiedliche Systeme in denen Gastdaten gespeichert werden. Dies sind neben dem Front-Office System z.B. die Webseite, das Emailsysteem, die Restaurantkasse oder die Vertriebs-Software. Durch diese breite Systemlandschaft ist es schwer, ein klares Bild der Kunden zu erhalten. Doch ohne dieses ist eine gezielte Kommunikation kaum möglich.

## Datenqualität – die Basis für ein erfolgreiches Beziehungsmarketing

Neben der Konsolidierung der Daten spielt die Datenqualität eine entscheidende Rolle. Lediglich 30 bis 60% der Gastdaten in den Front Office Systemen (FO) sind in der Regel für Marketingzwecke brauchbar. Zu unsauber ist die Eingabe, zu alt der Datenbestand. 700.000 Umzüge, 850.000 Verstorbene, 430.000 Hochzeiten und 190.000 Scheidungen jährlich allein in Deutschland belasten die Datenqualität. Hierdurch verlieren bis 20% der Gastdaten jedes Jahr ihre Gültigkeit. Dem kann nur entgegengesteuert werden, in dem kontinuierlich kommuniziert wird und die Datenbasis somit aktuell gehalten wird. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Gastdaten alle 18 bis 24 Monate bei einem Spezialanbieter reinigen zu lassen.

„Location, Location, Location“ lautete die Erfolgsformel von Hilton. Die Erfolgsformel für das Beziehungsmarketing heißt: „Wissen, Wissen, Wissen“. Wissen über die Bedürfnisse, die Präferenzen und Interessen der Kunden. Im

Gegensatz zu Tankstellen und Warenhäusern die nicht wissen wer ihre Kunden sind, liegen Hotels alle Informationen vor, sie müssen nur genutzt werden! Das Kundenwissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und sollte wie ein Vermögenswert betrachtet und dementsprechend behandelt werden.

## Individuelle Kommunikation

Modernes Beziehungsmarketing bedeutet, dass man mit seinem Kunden gezielt kommuniziert, um die Marke und das Produkterlebnis im Kopf des Gastes zu verankern. Es soll sichergestellt werden, dass wenn an Urlaub bzw. an die nächste Geschäftsreise gedacht wird, die Erinnerung sofort präsent ist.

Es empfiehlt sich die Gastdaten ständig weiter zu qualifizieren. Jeder Versand bietet durch die Einbindung eines Responseelements, wie beispielsweise einer Antwortkarte, die Möglichkeit nach den Interessen des Gastes zu fragen. Es reicht heute nicht mehr aus einen Brief zu personalisieren, auch die Inhalte sollten individuell angepasst werden. Bewirbt z. B. ein Ski-Resort ein neues Wochenendangebot, so hat ein Empfänger aus Hamburg ein anderes Informationsbedürfnis als derjenige in München oder Stuttgart.

Für eine gezielte Kommunikation gilt folgende Erfolgsformel: 40% Zielgruppe, 30% Versandzeitpunkt, 20% Angebot, 10% Design. Marketing in dieser Form hat nur noch wenig mit Kreativität zu tun. Mathematik und Statistik haben heute eine bedeutende Rolle im modernen Marketing eingenommen. Oftmals empfiehlt es sich deshalb, externe Anbieter in diesen Prozess mit einzubinden.

Neben der Individualisierung spielt die Kommunikations-Frequenz eine zentrale Rolle. Um die Erinnerung lebendig zu halten, ist es notwendig alle vier bis sechs Wochen mit dem Gast in Kontakt zu treten.<sup>5</sup> Möchte ein Hotel die Zielgruppen der Individualgäste und der Geschäftskontakte wirklich pflegen, so sind 35 bis 40 Marketingaktionen pro Jahr notwendig.

<sup>4</sup> vgl. „100% Loyalität, 0% Fluktuation“, Top Hotel 12/2001, Seite 62

<sup>5</sup> Vgl. „Learning from the best“, [www.im-marketing-forum.de](http://www.im-marketing-forum.de), Ausgabe 45/2004



## Email-Newsletter

Diese hohe Frequenz und die Kostenbelastung bei klassischen Brief-Mailings machen es in der Regel notwendig, dass die Kommunikation sowohl online als auch offline erfolgt. Das Thema Email-Newsletter spielt somit auch im Beziehungsmarketing eine Rolle. Allerdings haben der inflationäre Einsatz des Mediums Email und die geringen Kosten dazu geführt, dass mittlerweile 47% aller Emails in Deutschland so genannte SPAM Emails sind, also unerwünschte Werbesendungen.

Viele Unternehmen nutzen das Medium vorwiegend zum Vertrieb von Last-Minute- und Sonder-Angeboten. Das Management sollte sich aber bewusst sein, dass eine emotionale Bindung des Gastes durch eine reine Werbesendung nur schwer zu erreichen ist. Somit sollten immer auch Hintergrundinformationen und Neuigkeiten kommuniziert werden. Gäste die einem Hotel ihre Emailadresse zur Verfügung stellen, sind an einer kontinuierlichen Ansprache interessiert. In aller Regel haben diese Gäste einen höheren Loyalitätsgrad, als solche von denen lediglich die Postadresse vorliegt. Sie produzieren infolgedessen auch zwischen 30 und 50% mehr Umsatz als der gewöhnliche Gast.

Ein Unternehmen sollte heute versuchen das Medium Email gezielt zu nutzen und mit qualitativ hochwertigen Inhalten zu füllen. Die individualisierte und hochwertige Email-Kommunikation sollte den breit gestreuten Massenversand ablösen.

## Preispolitik und Beziehungsmarketing

Neben der Produktqualität und der Kommunikationsstrategie, ist die Preispolitik ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Beziehungsmarketings. Jeder muss sich darüber im Klaren sein, dass eine Gastbeziehung auf eine harte Probe gestellt wird, wenn die Preise je nach Saison und Vertriebskanal zu stark variieren. Eine klare und strikte Preispolitik ist somit auch beim Thema Kundenbindung von Bedeutung.

## Lohnt sich Beziehungsmarketing?

Beziehungsmarketing ist die moderne Form der klassischen Mailings. Durch den richtigen Einsatz einer Marketingdatenbank lassen sich in der Regel die Versandmengen um 50% bis 70% senken, die Nutzung von Email verringert die Kosten sogar noch weiter; darüber hinaus geben loyale Kunden mehr Geld als der Durchschnittsgast aus, buchen öfter, verursachen weniger Aufwand und avancieren zu Empfehlern und somit Multiplikatoren und Werbeträgern des Unternehmens. Die hohen Vertriebskosten bei Reiseveranstaltern und Internetportalen, von bis zu 35%, zwingen außerdem dazu den Anteil der Direktbuchungen zu steigern. Gut aufgesetzte Direktmarketingaktionen liegen oftmals bei unter 5% Vertriebskosten und erreichen Buchungsraten von 3,5% und mehr.

Hotelunternehmen sitzen seit Jahren auf einem gut behüteten Schatz - den eigenen Gastendaten. Diese gilt es vermehrt zu nutzen, um den Stammgastanteil kontinuierlich zu steigern und somit letztlich auch die Betriebsergebnisse.



## **Autor:**

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



GmbH 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 er 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