



MARKETING - KNOW HOW

# Nutzen und Anforderungen von hotelspezifischen CRM- Systemen

Die wichtigsten Grundlagen der  
Kundenbindung im Überblick

von Dipl. Betriebswirt Michael Toedt

April 2009 © 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 – KNOW HOW

April 2009

# Nutzen und Anforderungen von hotelspezifischen CRM Systemen

## - Die wichtigsten Grundlagen der Kundenbindung im Überblick -

Dipl. Betriebswirt Michael Toedt

Trotz einer steigenden Bedeutung der Kundenbindung für den eigenen Unternehmenserfolg haben laut einer KPMG-Studie noch immer 40% des Managements kein umfassendes Verständnis für Customer Relationship Management (kurz: CRM). Damit lässt sich teilweise erklären, weshalb  $\frac{3}{4}$  der Projekte nicht die Erwartungen erfüllen. Dieser Artikel soll neben der Vermittlung der wichtigsten Grundlagen der Kundenbindung, die wachsende Bedeutung von CRM-Systemen für die Hotellerie aufzeigen.

Die Definitionen von CRM sind oft zu weit gefasst und daher wenig greifbar. Toedt, Dr. Selk & Coll. (TS&C) definiert Kundenbindung darum auch unter Berücksichtigung wichtiger Determinanten:

„CRM ist die Pflege bzw. der Aufbau von Kundenbeziehungen mit dem Ziel, die Kundenausgaben beim eigenen Unternehmen zu erhöhen und somit den Lifetime Value zu steigern. CRM ist dabei kein einzelnes Projekt, sondern eine Unternehmensstrategie, in deren Mittelpunkt der Kunde und die Steigerung der Rendite stehen. Ganzheitliches CRM ist eine moderne Form der Unternehmensführung.“

### CRM ist eine Unternehmensstrategie

Laut dieser Definition sollte Kundenbindung also umfassend und ganzheitlich verstanden werden und sich dabei

primär auf gewinnträchtige Kundenbeziehungen konzentrieren. Diese stellen in der Regel 35% der Kunden und sollten zu loyalen Kunden transformiert werden bzw. loyal gehalten werden. 65%, also mehr als die Hälfte der Kunden, sind für das Unternehmen von keinem nachhaltigen finanziellen Wert, sodass deren Bindung auch als nicht notwendig betrachtet werden kann.

Den Kern eines erfolgreichen und effizienten Kundenbindungsmanagements bilden nach einer von TS&C entwickelten Pyramide drei Gruppen: die



Abbildung 1: CRM Pyramide nach TS&C

Basisgruppe der „Best Customers“, die als „Defektoren“ bezeichneten abgewanderten „Best Customers“ und die entwicklungsfähigen Erstkäufer, die „Potential Best Customers“.

In der Hotellerie müssen allerdings zwei Besonderheiten beachtet werden: zum einen die geringe Kauffrequenz der Kunden (abgesehen von Geschäftsreisenden werden 2 bis 3 Buchungen pro Jahr getätigt) und zum anderen die Ortsgebundenheit der Leistungserbringung. Aus diesem Grund kommt der Kommunikation eine sehr große Bedeutung in der Hotelbranche zu – das Unternehmen muss über eine gezielte Kommunikation einen festen Platz im Evoked Set<sup>1</sup> des Gastes einnehmen.

## Grundfaktoren der Kundenbindung

Zu den Grundfaktoren der Kundenbindung zählen die Servicequalität, das Design, die Lage, die Produktqualität, das Serviceangebot sowie der Preis. Diese erfasst und bewertet der Kunde bewusst oder unbewusst und müssen daher ein stimmiges Ganzes bilden und vor allem den Erwartungen der Kernzielgruppe entsprechen. Das Ziel dabei muss sein, dem Gast möglichst viele positive Diskonfir-

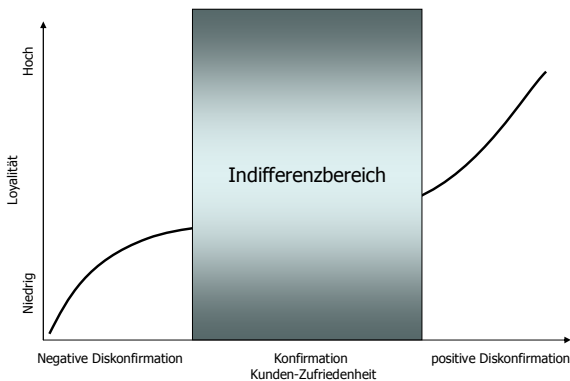
dem ab, der Cornell University zufolge jedoch nur 10% der begeisterten.

## Wege zur Kundenbindung

Warum Kunden ein touristisches Produkt kaufen, beruht auf faktischen und, bzw. oder emotionalen Gründen. Faktische Bindungsursachen sind z. B. die perfekte Lage eines Hotels gleich neben der Messe oder exklusive Firmenverträge. Gerade im Geschäftsreisemarkt spielen faktische Bindungsursachen eine wichtige Rolle. Firmenverträge mit den Hotelanbietern, zentrale Reisetellen und strenge Reiserichtlinien, schränken die freie Wahl des Mitarbeiters bei der Buchung eines bestimmten Hotels, je nach Unternehmen stark oder weniger stark ein.

Laut einer Studie von Austrian Airlines haben 40% der Geschäftsreisenden keinen Einfluss auf die Wahl der Airline. Da der Fokus der meisten Kundenbindungsprogramme von Hotelgesellschaften genau diese Zielgruppe anspricht, ist deren Ausrichtung höchst problematisch.

### Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung



**Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

mationen zu bieten, d.h. ihn zu begeistern durch eine Leistung, die besser als seine Erwartung bzw. individuellen Vergleichswerte ist (s. Abbildung 2).

Denn eine positive Zufriedenheit ist die Grundvoraussetzung für Loyalität! Dies gilt jedoch nicht umgekehrt: 60 bis 80% der zufriedenen Kunden wan-

Neben den faktischen Bindungsursachen spielen in besonderer Weise die emotionalen Gründe eine Rolle bei der Loyalitätsbildung. Eine emotionale Bindung zu einem Unternehmen ist weit höher zu bewerten als eine rein faktische. Faktische Bindungsursachen können sich schnell ändern, z. B. durch den Abschluss neuer Rahmenverträge, emotionale Bande dagegen sind nachhaltig.

Doch auch emotional gebundene Gäste sind nicht unbedingt Kunden mit einer hohen Kauffrequenz und einem hohen finanziellen Wert für das Unternehmen. Die Kaufrate wird neben den finanziellen Möglichkeiten maßgeblich von folgenden weiteren Faktoren beeinflusst:

- Risk Aversion<sup>2</sup>
- Vertrauen zum Produkt
- Variety Seeking<sup>3</sup> und hybrides Kaufverhalten<sup>4</sup>
- Personal Linking<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Evoked Set: Menge der dem Käufer bekannten Alternativen, aus denen er seine Kaufentscheidung trifft, vgl.

<http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/evoked.htm>, Einsehdatum 30.10.2007

<sup>2</sup> Risk Aversion: das Bestreben, Ungewisses und Risiken zu vermeiden

<sup>3</sup> Variety Seeking: abwechslungsorientiertes Kaufverhalten, d.h. die Suche des Gastes nach Abwechslung, vgl.

<http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/artenkaufprozesse.htm>, Einsehdatum: 30.10.2007



Je nach Zielgruppe, Alter der Gäste und Produkt spielen diese Faktoren in verschiedenen Gewichtungen eine Rolle.

## CRM-Systeme in der Hotellerie

### Von der Karteikarte in die Neuzeit

Kundenbindung ist etwas, das viele erfolgreiche Hoteliere und Gastronomen seit jeher betreiben. Ein passionierter Gastronom spricht seine Gäste mit Namen an, kennt die Vorlieben und Gewohnheiten seiner Stammkundschaft und bietet entsprechende individuelle Leistungen an, die der Gast wo anders nicht erhält. Dieser besondere Serviceaspekt, oftmals gar nicht bewusst umgesetzt, begeistert. Speziell bei inhabergeführten, kleinen und mittelständischen Betrieben entwickelt sich hieraus häufig eine persönliche Beziehung zwischen Gast und Gastgeber.

Neben diesem „Personal Linking“, also der persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Unternehmer, ist es primär der individuelle Service, der zu einer emotionalen Verbindung führt.

Bereits 1920 setzte das Hotel Vier Jahreszeiten in Hamburg ein spezielles Karteikartensystem ein. Auf über 20.000 Karten waren die Vorlieben der Gäste notiert und alle entsprechenden Mitarbeiter konnten mit diesem Wissen einen individuellen, besseren Service bieten.<sup>6</sup>

Diese persönliche und individuelle Betreuung wird im Einzelhandel mit dem „Tante-Emma-Prinzip“ gleichgesetzt. Es endet aber zumeist dort, wo nicht alles durch eine Person gemacht werden kann, wo wechselnde Mitarbeiter tätig sind, speziell aber dann, wenn mehrere Betriebsstätten vorhanden sind.

<sup>4</sup> Hybrides Kaufverhalten: Konsumverhalten, bei dem sich der Kunde in einer Situation preisorientiert verhält und bei einer anderen erlebnis- und luxusorientiert, vgl. [http://www.markenlexikon.com/glossar\\_h.html](http://www.markenlexikon.com/glossar_h.html), Einsehdatum: 30.10.2007

<sup>5</sup> Personal Linking: persönliche Beziehung zwischen Kunde und Unternehmer

<sup>6</sup> Vgl. [www.hotel-online.com](http://www.hotel-online.com), „How we built the most famous hotels? – Raffles Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg“, Einsehdatum 31.10.2007

Heute ersetzen moderne IT-Systeme die Karteikarten und ermöglichen einen individualisierten Service an allen Touch-Points, ob im Internet, im Hotel, der Telefonzentrale oder im Wellness-Bereich.

### Daten – zentrale Voraussetzung für CRM

Im Gegensatz zu anderen Branchen sitzen Hotels auf einem gut gehüteten, aber fast ungenutzten Schatz: ihren Gastdaten. Während in anderen Branchen Kundendaten erst mühsam gesammelt werden müssen, z. B. mittels kostspieliger Kartenprogramme (Payback, Happy Digits etc.), hinterlässt der Gast bei seinem Aufenthalt eine Vielzahl von Daten. Von der Adresse über die Vorlieben und Interessen, bis hin zu den finanziellen Möglichkeiten lässt sich fast alles aus den gespeicherten Daten interpretieren. Ein modernes Management sollte dieses Potenzial und die damit einhergehenden Möglichkeiten kennen.

Bei der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone im Jahre 1999 wurde neben der Infrastruktur primär der Kundenstamm und dessen Umsatzpotenzial bewertet. Die Kaufsumme pro Kunden betrug rund 10.000 €. Bei der Übernahme von OneToOne durch die Deutsche Telekom wurden 3.750 € pro Kunden bezahlt.<sup>7</sup>

Welche Bedeutung den Gastdaten in der Hotellerie heute beigemessen wird, zeigt die Bewertung von Hotelimmobilien. Bei der Übernahme bestehender Betriebe erhalten die neuen Betreiber die Gastdaten oftmals gratis. Eine Gaststammbewertung ist bis heute nicht üblich. Diese Tatsache belegt in hohem Maße das mangelnde Verständnis der meisten Manager für die Bedeutung der vorhandenen Gastdaten.

**Der Erfolg eines Tourismusbetriebs hängt von seinen relevanten Daten ab**

Erfolgreiche Kundenbindung korreliert in hohem Maße mit der Qualität der Kundendaten und den daraus gewonnenen Informationen. Demnach gehören Tourismusbetriebe zu jenen Unternehmen, deren Erfolg maßgeblich von der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung relevanter Daten und deren Aufbereitung zu Informationen abhängt.<sup>8</sup> Das Management der

<sup>7</sup> Vgl. Tschermak von Seysenegg (2002), „Bestimmungsfaktoren des Kundenstammwerts“, S. 1

<sup>8</sup> Vgl. Pechlaner (2005), „Erfolg durch Innovation“, S. 296

meisten Hotels nutzt das vorhandene Kapital der Kundendaten jedoch nicht.

Diesem Misstand gilt es nachhaltig zu begegnen und ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Gastdaten zu schaffen.

### Arten von CRM-Systemen

CRM System ist nicht gleich CRM System. Im Grundsatz gibt es vier verschiedene Ausprägungen von technischen CRM Lösungen:

Die Bereiche des operativen und kommunikativen CRMs werden im Nachfolgenden eingehender behandelt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, den jeweiligen Fokus eines CRM Systems mit den definierten Zielen des Managements in Einklang zu bringen. Eine Lösung, die alle Bereich abdeckt, ist in den meisten Fällen nicht umsetzbar. Eine ganz-

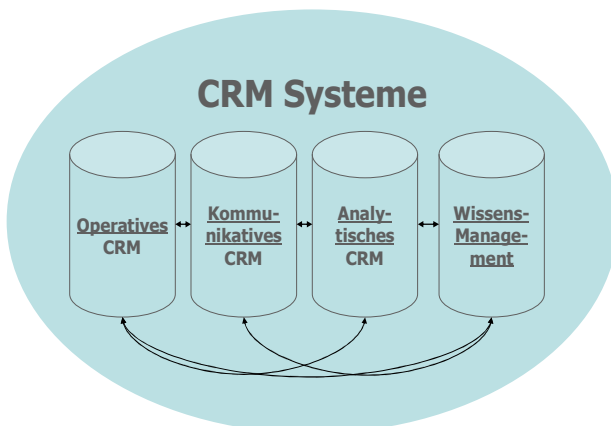


Abbildung 3: Arten von CRM Systemen

heitliche CRM Lösung ist vielmehr durch das Zusammenspiel verschiedener Systeme zu erreichen. Hier ist das Management gefordert, ein Gesamtkonzept nachhaltig und zukunftsorientiert aufzustellen und zu verfolgen.

Grundsätzlich sollten bei jedem IT/CRM Investment drei grundlegende Fragen beantwortet werden können:

- Können Kosten reduziert werden und wenn ja, wie hoch ist die Einsparung?
- Kann der Umsatz gesteigert werden und wenn ja, um wie viel?

- Können neue Erkenntnisse gewonnen werden und wenn ja, wofür können diese eingesetzt werden?<sup>9</sup>

Diese Fragen sollten vor jedem Projekt beantwortet und mit Zielgrößen versehen werden. Denn auch im CRM gilt der allgemein gültige Management-Grundsatz „You can only manage, what you can measure“.

Wie schwierig das Thema IT und CRM ist, zeigt eine Studie von McKinsey. Demnach werden jedes Jahr über 3,5 Milliarden US\$ in IT Projekte investiert. Es konnte jedoch weitgehend keine nachhaltige Umsatzsteigerung bzw. Effizienzverbesserung registriert werden.<sup>10</sup>

### Operatives CRM

### Property Management Systeme

Im operativen CRM Bereich spielen die sogenannten Property Management Systeme (PMS) oder Front Office Systeme die zentrale Rolle. Einst entwickelt als Verwaltungssystem für Hotelzimmer und zur Abwicklung von Reservierungen, sowie des An- und Abreiseprozesses, sollen diese Systeme heute auch den CRM-Ansprüchen des Managements nach einem individuellen und personalisierten Service gerecht werden. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter nach der Identifikation des Gastes alle relevanten Informationen präsent haben sollte, um den Service und die Leistungen entsprechend individuell anpassen und reagieren zu können.

### Information Systems

Information Technology ≠ Information System

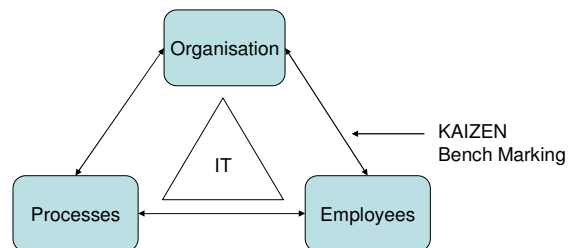


Abbildung 4: Information Systems

<sup>9</sup>Vgl. Piccoli (11/2004), „Making IT Matter“, CHR Report

<sup>10</sup> Vgl. McKinsey Quarterly (12/2002), „How to rescue CRM“, S. 1



Neben den rein technischen Hürden sind es aber vor allem organisatorische und mitarbeitertechnische Probleme, die es zu bewältigen gilt. Eine IT Lösung sollte deshalb immer im Kontext mit der Organisation, den Prozessen und den Mitarbeitern gesehen werden.

Die Implementierung eines modernen PMS Systems stellt ein signifikantes Investment für den Hotelbetreiber dar. Die Komplexität dieser Systeme erfordert nach der technischen Implementierung eine intensive Schulung der Mitarbeiter, die Definition neuer Prozesse und unter Umständen die Anpassung der Organisation. Diese entscheidenden Punkte werden in der Praxis aber in aller Regel vernachlässigt.

Ein Indikator, der diese Aussage belegt, ist die Datenqualität innerhalb der PMS Systeme. Diese liegt laut Analysen von TS&C bei ca. 30 bis 40%, was bedeutet, dass auf der anderen Seite 60 bis 70% der Gastdaten fehlerhaft sind. Zwar können diese für den operativen Einsatz genutzt werden, saubere Analysen oder gar ein effizientes Marketing sind hierdurch aber unmöglich.

**Die Datenqualität von PMS Systemen liegt lediglich bei ca. 30 bis 40%**

Das Europäische Institut für angewandtes Kundenmanagement in München geht davon aus, dass 30 bis 50% der Adressdaten in deutschen Unternehmen fehlerhaft sind.<sup>11</sup>

## Multi-Property-Lösungen

Auf Grund des Wunsches vieler Hotelgesellschaften, die Gastdaten nicht nur in einem Hotel lokal vorrätig zu haben, sondern diese gruppenweit zur Verfügung zu stellen, wurden in den letzten Jahren zunehmend zentrale Kundendatenbanken (Multi-Property-Systeme) erstellt. Hierdurch sollen Stammgäste des Hotels A den gleichen Service in Hotel B erhalten, auch wenn der Gast dort vorher noch nie war.

Diese Serviceverbesserung richtet sich auf die Cross-Stayer, d.h. die markentreuen Kunden einer Hotelgesellschaft. Diese Zielgruppe repräsentiert ca. zwei bis drei Prozent der Gäste eines Hotels. So hoch ist der Cross-Stay Anteil laut Analysen von TS&C in der Hotellerie.

Kunden sind heute in aller Regel loyal zu einem Hotel, nicht aber zu einer Marke oder einer Gruppe. Sogenannte „Heavy Sleepers“, Kunden die mehr als 23 Nächte pro Jahr im Hotel übernachten, tätigen nur knapp 50% der Aufenthalte in ihrer bevorzugten Kette. Im Durchschnitt tätigt diese wichtige Zielgruppe, die immerhin 2002 für 44% aller Übernachtungen in den USA verantwortlich war, Buchungen in 3,6 verschiedenen Hotelmarken pro Jahr.<sup>12</sup>

Der operative Nutzen von Multi-Property-Lösungen in Bezug auf die Loyalitätssteigerung darf somit in Frage gestellt werden. Hinzu kommt der menschliche Faktor. Die betreffenden Mitarbeiter müssen richtig geschult sein, willig sein und die notwendige Zeit haben, um die vorliegenden Daten entsprechend zielgerichtet einsetzen zu können. So kann man davon ausgehen, dass wohl nur knapp 1% der Gäste von solchen Systemen profitieren.

Daneben sprechen rechtliche Probleme speziell im Bereich der Datenübermittlung und die nach wie vor beschränkte Rechnerkapazität, gerade bei größeren, internationalen Gesellschaften, gegen eine Multi-Property Installation. Man stelle sich beispielsweise die Datenmengen vor, die Hilton zentral verwalten müsste, wenn alle Gastdaten der 4.200 Hotels in einer zentralen Datenbank vorliegen würden. Ein Daten-Management in solchen Ausmaßen ist heute noch nicht umsetzbar.

Eine Lösung stellen gruppenweite Kartenprogramme dar. Diese bieten neben dem zumeist vorhandenen Bonusprogramm vor allem eine Ausweis- und Datenträgerfunktion. Hierdurch lassen sich Serviceverbesserungen auch ohne Multi-Property-Systeme erreichen.

Um zukunfts- und entwicklungsfähig zu sein, sollte das Management darauf achten, dass die eingesetzten Systeme offen programmiert sind. Der Zugriff auf die Daten und die Erstellung von

**Die eingesetzten Systeme sollten offen programmierbar sein**

Schnittstellen sollten unproblematisch und kostengünstig möglich sein. Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen, so ist diese

Voraussetzung nur bei Wenigen gegeben. Die Systeme sind zumeist in sich geschlossen, was zu hohen Kosten und in aller Regel zu unverhältnismäßig langen Umsetzungsphasen führt.

<sup>11</sup> Vgl. „Direkt Marketing“ (05/2006), S. 25

<sup>12</sup> Vgl. McKinseyQuarterly (09/2004), „Better rewards for hotel loyalty“, S. 1



## Weitere Systeme

Neben den PMS Systemen sind es vor allem Sales-Systeme (auch als Account Management, Vertriebssystem oder SFA bekannt), die bei vielen Hotels im Einsatz sind. Deren Fokus liegt nicht in der Ansprache und der Kommunikation mit dem Gast, sondern im Abwickeln und Korrespondieren mit Firmen- und Volumenkunden. Kalenderfunktion, Aufgabenlisten und Gesprächsprotokolle sollen den Vertrieb transparent, messbar und professionell machen.

Daneben ist die Hotellerie aber noch mit einer Vielzahl von IT-Lösungen konfrontiert, die das Thema Kundenbindung in irgendeiner Art und Weise tangieren, bzw. tangieren sollen. Concierge Systeme, Wellness Systeme, F&B Kassen, Entertainment-Lösungen, Beschwerde-Management-Systeme, Schlüsselkarten, Check-In Kioske, RFID, CRS, Revenue-Management und das Internet, um nur einige wenige zu nennen.

Um Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist es heute unumgänglich, dass sich das Management mit den Möglichkeiten der Systeme nachhaltig beschäftigt. Entscheidungen sollten nicht allein in den IT-Departments getroffen werden, sondern von Managern, die in der Lage sind, eine umfassende CRM-Strategie auch IT-technisch zu betreuen. Da dies nur selten der Fall ist, sollte sich das Hotelmanagement einer professionellen Beratung nicht verschließen.

Die Herausforderungen, die es generell zu lösen gilt, sind Kennzahlen für eine Softwareimplementierung zu entwickeln, um den Erfolg zu messen sowie sicherzustellen, dass der notwendige Datentransfer zwischen den Systemen und deren sinnvolle Integration in ein Gesamtkonzept möglich ist.

## Kommunikatives CRM – zentrale Marketingdatenbanken

Während Lösungen im operativen Bereich sich zu meist auf den eigentlichen Gastaufenthalt konzentrieren, also auf die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Gast am Point of Sale, fokussiert das kommunikative CRM die Gastkommunikation in der Pre- und Post-Stayphase, sowie den gezielten Einsatz der Gastdaten im Marketing. In aller Regel ist dies keine 1:1 Situation, sondern eine 1:n. Das Unternehmen spricht gleichzeitig mehrere hundert, tausend oder zehntausend Kontakte an. Diese Tatsache macht deutlich, dass kommunikative CRM Lö-

sungen andere technische und funktionale Anforderungen erfüllen müssen als operative.

Während es im Operativen neben dem Serviceaspekt primär darum geht, die Prozesse schnell abzuwickeln und die erforderlichen Gastdaten dem Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, geht es im kommunikativen Bereich um die Gastdaten als solches. Nicht die Schnelligkeit eines Systems steht im Mittelpunkt, sondern die Qualität des Outputs. Beim kommunikativen CRM geht es somit primär um den Einsatz der Gastdaten für ein effizientes Beziehungsmarketing.

Grundvoraussetzung für eine effiziente Kundenbindung ist die Schaffung einer zentralen Marketingdatenbank. Die Basis hierfür stellen Daten aus den PMS oder Multi-Property-Systemen dar. Hinzu

**Eine zentrale Marketingdatenbank ist Grundvoraussetzung für eine effiziente Kundenbindung**

kommen alle Quellen, die marketingrelevante Informationen liefern können. Dies sind unter anderem: Wellness Programme, Golfsysteme, Onlinedatenbanken, Gewinnspiele, F&B Listen, Beschwerde-Management-

Systeme und Umfragen.

Marketingdatenbanken sollen drei Bereiche abdecken: die Bereinigung der Daten, die Analyse und Selektion, sowie die Kommunikation und deren Auswertung. Die hierfür notwendigen Prozesse sind zum Teil mit einer hohen Auslastung der Rechnerkapazitäten verbunden, was den Einsatz entsprechender Hardware nötig macht.

Eine Integration der notwendigen Kernfunktionalitäten in ein operativ genutztes System würde zu Anforderungskonflikten führen. Es würde beispielsweise beim Check-in oder Check-out zu Verzögerungen kommen, oder bestimmte Arbeiten könnten nur in ganz bestimmten Zeitkorridoren getätigt werden. Die notwendige Flexibilität bezüglich der zu verwendenden Datenquellen würde leiden. Die Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung, denen eine PMS System unterliegt, würden verletzt.

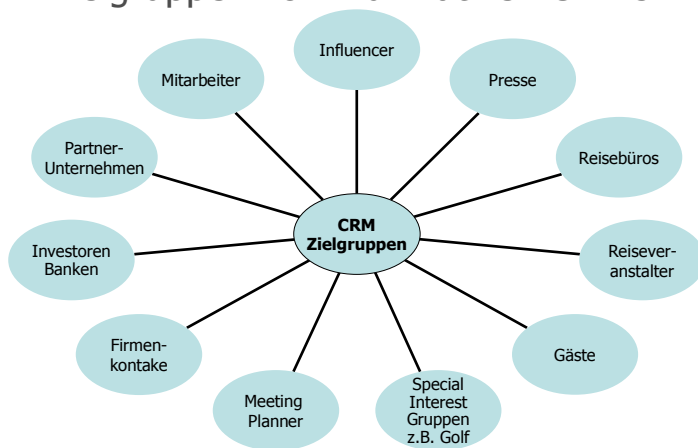
Aus diesen Gründen ist es in aller Regel sinnvoll, eine zentrale Marketingdatenbank aufzubauen, selbst wenn ein sogenanntes Multi-Property-System im Einsatz ist.

## Die Rolle der Kommunikation für die Kundenbindung

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Überblick über die wichtigsten Zielgruppen, mit denen ein Unternehmen, je nach Größe und Situation, kontinuierlich kommunizieren sollte.

Jede dieser Zielgruppen benötigt eine individuelle und auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Ansprache, damit ein Verhältnis zwischen den Parteien entstehen kann. Im Nachfolgenden wird nun die Zielgruppe der Hotelgäste näher erläutert.

### Zielgruppen kommunikativen CRM's



**Abbildung 5: Zielgruppen eines Hotels**

Ein guter Service allein ist für die Generierung einer nachhaltig loyalen und breiten Kundenbasis zumeist nicht mehr ausreichend. Zu wenige Hotels weisen herausragende Marktpositionen oder USPs (Unique Selling Propositions<sup>13</sup>) auf, wie eine besondere Lage, eine außergewöhnliche Architektur oder charismatische Mitarbeiter.

Der Verbraucher wird heute mit einer Werbeflut von bis zu 3.500 Botschaften<sup>14</sup> pro Tag überschüttet, die aus den verschiedenen Kanälen wie Zeitungen, Radio, TV, Plakatwänden, Briefen oder Emails kommen. Dieser mediale Overload führt beim Verbraucher dazu, dass die Erinnerungen an ein Produkterlebnis, z. B. einen Hotelaufenthalt, immer schneller verblassen. Will ein Unternehmen diesem

<sup>13</sup> Unique Selling Proposition: zentrales und einzigartiges Nutzenversprechen eines Produkts, vgl. Dichtl/ Issing (1994), „Vahlens großes Wirtschaftslexikon“, S. 2159

<sup>14</sup> Präsentation Weidemann (2005), HSMA Veranstaltung München

Trend entgegensteuern, muss der Gast alle vier bis sechs Wochen an sein Käuferlebnis erinnert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Hotel aus dem Evoked Set des Kunden gelöscht wird.

Anders als bei vielen Konsumgütern oder auch bei einer großen Anzahl von Luxusgütern, mit denen der Verbraucher tagtäglich konfrontiert wird, wie z. B. Coca Cola oder Porsche, ist das Hotelprodukt ortsgebunden und die Kauffrequenz im Allgemeinen gering. Diese zwei Aspekte stellen eine grundsätzliche Unterscheidung zu vielen anderen Gütern dar und heben die Bedeutung einer kontinuierlichen und gezielten Gastkommunikation für die Kundenbindung im Tourismus hervor.

Analysen von Toedt, Dr. Selk & Coll. belegen, dass die Kauffrequenz in einer klaren Korrelation zur Anzahl der getätigten Kommunikationsmaßnahmen steht. Die Grafik auf der folgenden Seite zeigt den steigenden durchschnittlichen Gesamtumsatz je Kunde, im Verhältnis zu der Anzahl der getätigten Kommunikationsmaßnahmen.

Durch den Einsatz von Kontrollgruppen<sup>15</sup> kann diese These weiter belegt werden. Bei von TS&C durchgeführten Aktionen wurden jeweils 5% der selektierten Zielgruppe durch ein Zufallsverfahren von den Kommunikationsmaßnahmen ausgeschlossen. Anschließend wurde mittels der Marketing-Technologie dailypoint<sup>16</sup> der Umsatz der Kommunikationsempfänger mit dem der Kontrollgruppe, über einen Zeitraum von drei Monaten verglichen. Kunden, die angeschrieben wurden, zeigten dabei eine um 100% höhere Kauffrequenz als die Kontrollgruppe. Dies beweist den hohen Einfluss einer gezielten Kommunikation auf das Setzen von Kaufimpulsen und unterstreicht die wichtige Rolle der Kommunikation bei der Loyalitätsbildung.

<sup>15</sup> Kontrollgruppe: Gruppe von Gästen, die die gleichen Merkmale hinsichtlich dem Buchungsverhalten wie die Gruppe, die im Zuge der Marketing Aktion kontaktiert wurde, aufweisen, vgl. Hughes (2000), „Strategic Database Marketing“, S. 212

<sup>16</sup> Marketing Datenbank Software System von Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH

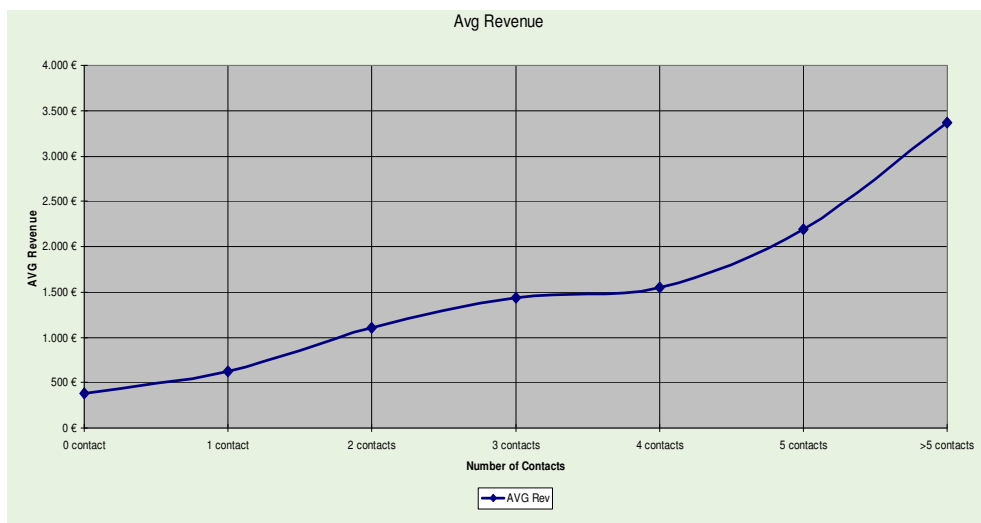


Abbildung 6: Verhältnis Umsatz und Kommunikationsmaßnahmen

Die Kommunikationspyramide – Ein Überblick über die strategische Gastkommunikation

Die von TS&C entwickelte Kommunikationspyramide verdeutlicht, welche Kontaktphasen zwischen Unternehmen und Kunden bestehen und welche primären Gastzielgruppen und Maßnahmen



Abbildung 7: CRM-Pyramide nach TS&C

in einer strategischen Gastkommunikation integriert werden sollten. Neben der operativen Kommunikation in der Pre-Stay, Stay- und Post-Stay-Phase sind es eine Vielzahl von individuellen Einzelmaßnahmen, die letztlich zu einem Gesamtkonzept geformt werden müssen, wenn ein Unternehmen sich nachhaltig um eine gezielte Kundenbindung bemühen

will. Das Setzen von Kaufimpulsen und Loyalität steht somit in einem direkten Verhältnis.

Eine ganzheitliche und strategische Gastkommunikation in der Hotellerie umfasst Aktionen, die kontinuierlich in vorab definierten Intervallen wiederholt, personalisiert und individualisiert, über die primären Kommunikationskanäle Brief- und Emailversand, an die verschiedenen Zielgruppen versendet werden sollten. Nachfolgend eine kurze Zusammenfassung der in der Kommunikationspyramide aufgeführten Aktionen:

- Geburtstagskarten für wertvolle Kunden
- Upselling-Aktionen für Erstkunden mit hohem wirtschaftlichen Wert
- Booking-Reminder, um Kunden an die im letzten Jahr getätigte Buchung zu erinnern
- Best Customer Aktionen
- Wiedergewinnungsaktionen für abgewanderte Gäste
- Upselling Aktionen für Kunden mit hohem Potenzial
- Bewerbung von Events und speziellen Perioden

Die verschiedenen Kontaktphasen im CRM

Generell kann aufbauend auf der Kommunikationspyramide die Gastkommunikation in zwei Bereiche eingeteilt werden: eine operative, die direkt mit der Buchung und der Inanspruchnahme der touristischen Leistung in Zusammenhang steht und eine strategische, die auch mit dem Begriff Loyalitätsmarketing umschrieben werden kann.

## Kommunikation in der Operations

Ab dem Zeitpunkt einer Buchung bis zur unmittelbaren Phase nach der Abreise gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten mit dem Gast in Kontakt zu treten. Nachfolgend aufgezählt sind die signifikantesten Gelegenheiten, die sich im operativen Ablauf eines Buchungszyklus für eine Kommunikationsaufnahme anbieten:

- Reservierungsbestätigung – wenn möglich per MIME-Multi-part-Email<sup>17</sup> in einem grafisch ansprechenden Format.
- Pre-Arrival Kommunikation – kurz vor Ankunft mit Informationen zur Anreise, Cross-Selling Angeboten und Wissenswertem zum Aufenthalt.
- Aufenthaltsphase – von Check-In bis Check-Out gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten für die direkte Gastansprache. In diesem Zusammenhang ist die sogenannte „Recognition“ des Gastes, also das Erkennen des Gastes und die persönliche Ansprache mit Namen, hervorzuheben.
- Post-Stay Kommunikation – Dankeschreiben für besonders wertvolle Gäste oder die Zusendung eines Online-Fragebogens mit anschließendem Follow-up.

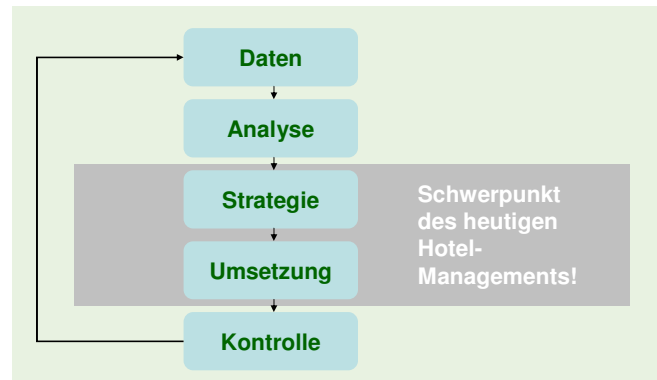
Der Focus der meisten Hotel-Manager liegt heute primär im operativen Bereich und hier vor allem auf der Aufenthaltsphase des Gastes. Einzig automatisierte Reservierungsbestätigungen und leider oftmals anonymisierte Beschwerdebefragungen, wie etwa bei Starwood, werden genutzt. Hierbei wird in aller Regel allerdings keine Verbindung zwischen Gastprofil und Bewertung hergestellt. Welches Marktsegment, welche Zielgruppe oder welchen Wert der Teilnehmer darstellt, bleibt unbekannt.

## Strategische Gastkommunikation – Loyaltätsmarketing

Wie jede Strategie sollte auch die strategische Gastkommunikation auf einer umfassenden Datenanalyse basieren. Hierbei ist auf die unterschiedlichen Marktsegmente zu achten, wie Gruppen, Firmenkunden, Airline Crews oder Individualreisende.

<sup>17</sup>MIME: Multipurpose Internet Mail Extensions, universeller Standard zum Austausch multimedialer Daten z.B. Bilder, vgl. <http://www.tu-chemnitz.de/urz/mail/mime.html>, Einsehdatum 30.10.2007

Die strategische Gastkommunikation sollte sich primär an Gäste wenden, die zum Einen für das Unternehmen einen finanziellen Wert darstellen, die entwicklungsfähig und bei ihrer Kaufentscheidung frei sind. Eine moderne Gastkommunikation sollte



**Abbildung 8: Entwicklung der Gastkommunikations-Strategie**

folgerichtig auf klaren Zahlen basieren und nur wenig Spielraum für Interpretationsmöglichkeiten und subjektive Beurteilungen bieten. Je mehr Entscheidungen auf Fakten basierend getroffen werden können, desto höher sind die Erfolgsaussichten. Hier ist das Management gefordert. Es muss fähig sein, die richtigen Fragen zu stellen, die notwendigen Auswertungen zu entwickeln und die Ergebnisse korrekt zu interpretieren und hieraus zu lernen.

Die Praxis zeigt, dass es bis dato kaum Unternehmen in der Hotellerie gibt, die eine strategische Gastkommunikation außerhalb der Kundenkartenprogramme implementiert haben. Das Marketing beschäftigt sich primär mit der klassischen Werbung und den immer wiederkehrenden gleichen Mailing-Aktionen, oder Ad-hoc Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Buchungssituation.

## Die acht Kundentypen eines Unternehmens

Generell lassen sich Kunden in acht Typen unterteilen:

- Suspects – jeder potenzielle Gast der kaufen könnte
- Prospects – jeder der kaufen möchte
- Disqualified Prospects – kein Bedarf bzw. keine Möglichkeit zum Kauf
- First-Time Customer – Upselling, ab einem gewissen Wert
- Repeat Customer – mit zwei Buchungen und mit einem gewissen Wert



- Client – mit mehr als zwei Buchungen
- Advocate – Client, der aber auch noch als aktiver Empfehler fungiert
- Inactive Client<sup>18</sup>

Die Einteilung der Gäste in Kundentypen und eine entsprechende Kommunikationsstrategie pro Kundentyp stellen eine wichtige Grundlage für die strategische Gastkommunikation dar.

**Die Einteilung in Kundentypen ist Grundlage für eine strategische Gastkommunikation**

## Analyseverfahren zur Gastsegmentierung

Das in der Praxis dominierende Gast-Analyseverfahren ist die sogenannte ABC-Analyse<sup>19</sup>. Diese teilt Kunden zumeist nach der Höhe des getätigten Gesamtumsatzes von A gleich sehr wichtig, bis C gleich unwichtig, ein. Faktoren wie die Kauffrequenz und die Lebensdauer werden bei diesem Verfahren vernachlässigt.

Aussagekräftiger ist die in der Hotellerie fast gänzlich unbekanntere RFM-Analyse. Diese basiert auf der im vorangegangenen Abschnitt erklärten Kundentypen. Hier wird der Gästestamm nach den Kriterien Recency (Aktualität des letzten Aufenthaltes), Frequency (Häufigkeit der Aufenthalte) und Monetary (Umsatzvolumen) in acht Segmente unterteilt.<sup>20</sup> Auf diese Weise ist z.B. eine Bestimmung der für das Unternehmen wertvollsten Gäste (Best Customers), aber auch der wertlosen Gäste (Worst Customer) möglich. Darüber hinaus können auch abwanderungsgefährdete Gäste, oder Gäste, die für Upselling Maßnahmen in Frage kommen, identifiziert werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass 99% der Manager in der Hotellerie dieses Analyseverfahren nicht kennen.<sup>21</sup> Hierbei werden acht Kundengruppen an Hand der Kauffrequenz, des Umsatzes und

<sup>18</sup> Vgl. Shoemaker (1998), Harrah College of Hotel Administration

<sup>19</sup> ABC Analyse: Ordnungsverfahren zur Klassifizierung von Daten nach absteigender Bedeutung anhand von z.B. Umsatz, vgl.

<http://www.4managers.de/themen/abc-analyse/>, Einsehdatum: 31.10.2007

<sup>20</sup> Vgl.

<http://www.dbmarketing.com/articles/Art149.htm>, Einsehdatum: 31.10.07

<sup>21</sup> Vgl. Seminarunterlagen „CRM im Tourismus“, FH-München, WS2007, 4. Vorlesung

des letzten Kaufdatums ermittelt. Toedt, Dr. Selk & Coll. hat dieses Segmentationsmodell auf die Besonderheiten der Hotellerie angepasst und umfassend weiter entwickelt und wendet es seit Jahren erfolgreich an.<sup>22</sup>

## Kundenkarten als Mittel der Kundenbindung

Fast jede Hotelgruppe betreibt ein eigenes Kundenkartensystem. Durch den Preisverfall bei der Implementierung solcher Systeme bieten vermehrt auch mittelständische Gruppen und zum Teil sogar Einzelbetriebe ihren Kunden eigene Kartenprogramme an.

Die Hauptzielgruppe sind vor allem die vielreisenden Geschäftskunden, eine höchst volatile Zielgruppe mit geringer Loyalität. So besitzen beispielsweise die Karteninhaber bei Hilton durchschnittlich 3,6 verschiedene Kundenkarten<sup>23</sup>. Andere Analysen gehen sogar von bis zu 10 aus.<sup>24</sup> Gesamt gesehen verbringen Geschäftsreisende lediglich 50% des jährlichen Übernachtungsaufkommens in der jeweils präferierten Hotelkette<sup>25</sup> und viele haben persönlich bei der Buchung gar keinen Einfluss auf die Wahl des Hotels.

Die Gäste dieses Kundensegments sind somit oftmals nicht loyal zu einer Marke, bzw. können es gar nicht sein. Die Reiserichtlinien und die Lage des Hotels sind demnach die Hauptkriterien bei der Buchung.

Ob eine Kundenkarte zur Loyalitätssteigerung beiträgt, hängt stark vom Produkt, dem Markt und der umworbenen Zielgruppe ab und ist von Fall zu Fall einzeln zu bewerten. Das kritische Hinterfragen vieler Programme ist jedoch durchaus berechtigt.

Soll die Karte neben dem Sammeln von Bonuspunkten auch zu einer Serviceverbesserung beim Kunden führen, was fast immer der Fall ist, so kann die Karte auch eine Ausweis- und Datenträgerfunktion

<sup>22</sup> Auszug aus der Kundenliste der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH, Stand Oktober 2007

<sup>23</sup> Vgl.

[http://www.customerthink.com/interview/know\\_your\\_guest\\_hilton\\_hotels](http://www.customerthink.com/interview/know_your_guest_hilton_hotels), Einsehdatum 31.10.2007

<sup>24</sup> Vgl. [http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat\\_N.htm](http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat_N.htm), Einsehdatum 31.10.2007

<sup>25</sup> Vgl. McKinseyQuarterly (09/2004), „Better rewards for hotel loyalty“, S. 1



übernehmen. Wie im Abschnitt über Multi-Property-Systeme beschrieben, sind zentrale Datenbanken nur bis zu einer bestimmten Größe heutzutage umsetzbar. Deshalb ist der Einsatz von Kundenkarten zur Serviceverbesserung in vielen Fällen aus technischer Sicht notwendig.

Eine eingehendere Behandlung des hoch komplexen Themas Kundenkarten soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht erfolgen. Nachfolgend wird nur noch kurz auf die sogenannte RFID-Technologie (Radio Frequency Identification) eingegangen, die in den nächsten Jahren verstärkt den Markt der Kundenkarten beeinflussen wird.

Ein kleiner beschreibbarer Chip wird dabei in die Kundenkarte integriert, der mittels eines Magnetfeldes aktiviert wird und ausgelesen bzw. beschrieben werden kann. Diese Technologie hat den Vorteil, dass der Gast seine Karte nicht mehr vorzeigen muss. Eine Identifikation ist somit auch dann möglich, wenn die Karte noch im Geldbeutel des Kunden steckt. Das Durchziehen der Karte, wie heute durch ein Kartenlesegerät, entfällt.

Diese Technologie bietet aus Servicesicht eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. Heute wird sie mancherorts schon für Zugangskontrollen, z. B. in Form von Schließsystemen genutzt. Die RFID Technologie könnte aber auch dazu genutzt werden, dass beispielsweise dem Kellner im Restaurant automatisch das Profil des Gastes auf den Handheld Computer angezeigt wird oder festgehalten wird, in welchen Hotelbereichen der Gast war und welche Einrichtungen wie oft genutzt wurden.

**RFID-Karten bieten viele Einsatzmöglichkeiten in der Hotellerie**

Problematisch in diesem Zusammenhang ist, dass der Gast von alledem gar nichts merkt und das Auslesen und Erfassen seiner Daten nicht verhindern kann. Der Weg zum vollkommen gläsernen Gast steht somit offen. Da der Servicegedanke bei Hoteliers in aller Regel im Mittelpunkt steht, wird diese Technologie höchstwahrscheinlich in den nächsten Jahren vermehrt genutzt werden.

## Datenschutz versus CRM

Nicht alles was heute oder zukünftig technisch möglich oder aus betriebswirtschaftlicher oder operativer Sicht wünschenswert ist, ist aus Sicht des Datenschutzes ohne weiteres umsetzbar.

Der Datenschutz wird im Allgemeinen mit dem Thema Datensicherheit verwechselt. Während es bei dem einen z. B. um sichere Passwörter, Zugangskontrollen und Back-Up Prozesse geht, befasst sich der eigentliche Datenschutz mit den rechtlichen Voraussetzungen und soll die „Verdattung“ des Bürgers verhindern.

Bevor ein Unternehmen mit der Umsetzung eines CRM Projekts beginnt, Softwaresysteme entwickelt oder implementiert, sollte vorab immer eine rechtliche Prüfung erfolgen. Eine Vielzahl verschiedener Gesetze, Unternehmensstrukturen und internationale Geschäftsverbindungen, bilden die Grundlage für einen sehr komplexen Sachverhalt, der von Fall zu Fall unterschiedlichen zu bewerten ist. Ohne juristische Ausbildung und langjährige Erfahrung im Spezialbereich Datenschutz ist eine eingehende und rechtssichere Prüfung aus Sicht des Verfassers nicht möglich.

**Eine rechtliche Prüfung ist unabdingbar vor der Umsetzung eines CRM-Systems**

Eine zentrale Bedeutung beim Aufbau von Kundendatenbanken spielt die schriftliche Einwilligung des Gastes, in der er umfassend informiert wird und den klar definierten Maßnahmen zustimmen muss. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass eine nachträgliche Genehmigung nicht rechtens ist. Einmal unrechtmäßig erhobene Daten bleiben unrechtmäßig und müssen unter Umständen gelöscht, bzw. dürfen nicht mehr genutzt werden.<sup>26</sup> Diese Tatsache kann das Scheitern ganzer CRM-Programme zur Folge haben, bzw. die Rechtmäßigkeit bestehender Systeme in Frage stellen.

Laut einer Studie von TS&C aus dem Jahr 2006 konnte lediglich eine deutsche Hotelgruppe, die Lindner Hotels & Resorts aus Düsseldorf, beim Thema Datenschutz überzeugen.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Vgl. § 183 I BGB, 57. Auflage 2006

<sup>27</sup> Vgl. Pressemeldung „Studie zum Datenschutz in der deutschen Hotellerie“, 16. Juni 2006, S. 1



## Fazit

Zusammengefasst lässt sich an folgenden Punkten nochmals aufzeigen, warum gerade heute das Thema Kundenbindung so wichtig ist. Weil:

- ... es 10 Mal so teuer ist einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu halten,
- die Wirksamkeit der Werbung stetig abnimmt und somit die Werbekosten für die Neukunden-Akquise ständig erhöht werden müssten,
- Ritz-Carlton mit einem Kundenwert von 100.000 US\$ rechnet,
- sogar der Lifetime-Value eines loyalen Pizakunden bei über 8.000 US\$ liegt<sup>28</sup>,
- die Gewinnung eines neuen Kunden bis zu 150 US\$ kostet,<sup>29</sup>
- man mit 5% mehr loyalen Kunden seinen Gewinn um bis zu 85 % steigern kann,
- wir in einer Mediengesellschaft leben und ohne kontinuierliche Kommunikation der Kunde einem Unternehmen zunehmend schneller den Rücken zukehrt...

Diverse Studien belegen, dass eine verbesserte Kundenbindung die Gewinnsituation eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. CRM führt somit neben besseren Zahlen zu einer besseren Planbarkeit und unterstützt hierdurch eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Customer Relationship Management ist äußerst komplex und wurde in dieser Arbeit auch nur von zwei Seiten, die der IT und der Kommunikation, und dort auch nur in Teilbereichen beleuchtet. Um diese Komplexität meistern zu können, muss sich das Management ständig weiterbilden. Hochschulen und Unternehmen sind gefordert, auch wissenschaftlich verstärkt das Thema und die Zusammenhänge und Auswirkungen einzelner Maßnahmen zu evaluieren.

**CRM muss als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden**

Kundenbindung kann dabei kein einzelnes Projekt oder Aufgabe einer einzelnen Fachabteilung sein.

Kundenbindung muss als ganzheitliches Konzept verstanden werden, in dessen Mittelpunkt der Kunde und natürlich die Steigerung der Rendite des Unternehmens stehen. Die Einführung und Umsetzung ist ein schwieriger and langfristiger Prozess, der niemals abgeschlossen ist und dessen Strategie ständig den Marktanforderungen angepasst werden muss.

Das Management sollte sich im Klaren sein, dass Kundenbindung bereits vor der Anreise beginnt und nicht beim Verlassen des Hotels endet. Die Kommunikation spielt eine immer wesentlichere Rolle und trägt maßgeblich dazu bei, loyale Kunden zu bekommen bzw. sie loyal zu halten. Die Rolle der Gastdaten im CRM ist ein wesentlicher Punkt. Dieses vorhandene Kapital, welches zumeist ungenutzt in den Systemen liegt, muss als Kapital verstanden und besser genutzt werden.

Ein modernes Management muss sich heute verstärkt mit den Themen IT, Betriebswirtschaft und statistischen Verfahren beschäftigen, will es den zunehmend schwierigeren Anforderungen gewachsen sein.

Abschließend lässt sich zum Thema „Nutzen und Anforderungen von hotelspezifischen CRM Systemen“ festhalten, dass es keine intelligente IT gibt, sondern nur intelligente Mitarbeiter, die die vorhandenen Möglichkeiten zielgerichtet und effizient (intelligent) einsetzen.

<sup>28</sup> Vgl. Harvard Business Review (07/2000) „Putting the Service-Profit Chain to Work“, S. 1

<sup>29</sup> Vgl. Harvard Business Review (06/2007), „Rosewood Hotels & Resorts: Branding to Increase Customer Profitability and Lifetime Value“, S. 13



## Literaturverzeichnis

- Bowen J.T. und Shoemaker S.: "Loyalty: A Strategic Commitment", in: Center for Hospitality Research Report Vol. 39 No. 1, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaka NY Februar 1998
- Brown P: "Better rewards for hotel loyalty", in: The McKinsey Quarterly, September 2004
- Bruhn M. und Homburg C.: „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, 5. Auflage, Wiesbaden 2005
- Bürgerliches Gesetz Buch, 57. Auflage, München 2006
- Chekitan S. D. u.a.: „Rosewood Hotels & Resorts: Branding to Increase Customer Profitability and Lifetime Value“, in: Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston Juni 2007
- Dichtl und Issing: „Vah lens großes Wirtschaftslexikon“, München 1994
- Direktmarketing Praxis, Tipps für erfolgreiche Kundenbindung, Ettlingen, Mai 2006
- Ebner M, Hu A., Levitt D. und McCrory J.: „How to rescue CRM“, in: The McKinsey Quarterly, Dezember 2002
- Heskett J.L. u.a.: „Putting the Service-Profit Chain to Work“, in: Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston Juli 2000
- Hughes A. M.: „Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable Customer-Based Program“, New York 2000
- Lufthansa Information Management Passage: „CRM“, Power Point Präsentation, Frankfurt 2005
- Pechlaner H., Tschurtschenthaler P., Peters M. u.a.: „Erfolg durch Innovation“, Wiesbaden 2005
- Piccoli G.: "Making IT Matter: A Manager's Guide to Creating and Sustaining Competitive Advantage with Information Systems", in: Center for Hospitality Research Report Vol. 4 No. 9, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaka NY 2004
- Reichheld F.: „The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value“, Harvard Business School Press 1996
- Shoemaker S.: Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas 1998
- Tschermak von Seysenegg M.: „Bestimmungsfaktoren des Kundenstamms“, Eichstätt 2002
- Toedt M.: Seminarunterlagen „CRM im Tourismus“, Fachhochschule München, 4. Vorlesung Wintersemester 2007, München
- Toedt, Dr. Selk und Coll.: Pressemeldung „Studie zum Datenschutz in der deutschen Hotellerie“, München Juni 2006



Weidemann S.: „Integriertes Marketing“, Roland Berger Strategy Consultants, HSMA Veranstaltung, München 2005

Quellen aus dem World Wide Web:

Augustin A.: „How we built the most famous hotels? – Raffles Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg“, in: Hotel Online Special Report, [http://www.hotel-online.com/News/PR2006\\_3rd/Sep06\\_VierJahreszeiten.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2006_3rd/Sep06_VierJahreszeiten.html), September 2006, Einsehdatum: 31.10.2007

Customer Think, „You can get to know your guest: An Interview with Hilton Hotels Jim VonDerheide“, in: Customer Think Mastery Webcast, [http://www.customerthink.com/interview/know\\_your\\_guest\\_hilton\\_hotels](http://www.customerthink.com/interview/know_your_guest_hilton_hotels), Einsehdatum: 31.10.2007

4managers, <http://www.4managers.de/themen/abc-analyse/>, Einsehdatum: 31.10.2007

Kilian K.: „Markenlexikon“, [http://www.markenlexikon.com/glossar\\_h.html](http://www.markenlexikon.com/glossar_h.html), Einsehdatum: 30.10.2007

Middleton Hughes A.: „Quick Profits with RFM Analysis“, Data Base Marketing Institut, <http://www.dbmarketing.com/articles/Art149.htm>, Einsehdatum: 31.10.07

Stoller G.: „Checking in on hotel loyalty“, in: USA today vom 18.05.2007, [http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat\\_N.htm](http://www.usatoday.com/travel/news/2007-05-08-hotel-loyalty-usat_N.htm), Einsehdatum: 31.10.2007

Technische Universität Chemnitz, <http://www.tu-chemnitz.de/urz/mail/mime.html>, Einsehdatum: 30.10.2007

Universität Wien, <http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/evokeds.htm>, Einsehdatum: 30.10.2007 und <http://www.univie.ac.at/marketing/Lexikon/beg/artenkaufprozesse.htm>, Einsehdatum: 30.10.20



## **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](mailto:Michael.Toedt@TS-and-C.com)