

## Kundenbindung im Hotelgewerbe - Kundenkarten und mehr

Kundenbindungsprogramme richten Leistungs- und Kommunikationsangebote an bestimmte Kundensegmente – und zwar über den eigentlichen Kaufprozess hinaus. Ein Kundenbindungsprogramm kann beispielsweise folgende Leistungen umfassen: Kundenclub, Bonus- oder Rabattsysteme, Mehrwertdienste oder Events. Auch Dialogmarketing kann als Kundenbindungsprogramm angesehen werden. Die genannten Leistungen lassen sich in Form einer Kundenkarte vereinigen. Kundenkarten sind das gebräuchlichste Medium zur Kundenbindung – die Vorlage der Karte, auf der persönliche Daten gespeichert sind, erleichtert beispielsweise wesentlich den Check-In der Stammgäste in den Hotels. Um die Attraktivität der Karte für die Gäste zu gewährleisten, werden die Karten durch Rabatte, Bonusprogramme, Services und besondere Informationen angereichert

### Tourismusbranche als Trendsetter

Das Vielfliegerprogramm Miles&More von der Lufthansa kann rückblickend als Wegbegleiter für viele Kundenbindungsprogramme gesehen werden. Frühzeitig hat auch die Hotelbranche erkannt, welches Potential in solchen Programmen steckt. Heute kann festgestellt werden, dass Kundenbindungsprogramme, meist in Form von Kundenkarten, zum Quasi-Standard für die Keyplayer der Hotelbranche gehören. In einer Branche, in der Gastlichkeit zum Grundgebot gehört, ist dies auch nicht weiter erstaunlich. Allerdings garantiert ein Kundenbindungsprogramm an sich noch keinen Erfolg. Der Kundenbindungsstrategie Dirk Ploss (Loyalty Management + Communications GmbH) sieht den Sättigungspunkt für die beliebten Kundenkarten nicht mehr weit entfernt. Diese Entwicklung führt im europäischen Ausland bereits zu den ersten schmerzlichen Rückzügen namhafter Unternehmen (z.B. Sainsbury) vom Kundenkartenmarkt.

### Studie

Zur Vermeidung von Fehlinvestitionen in neue oder bestehende Kundenbindungsprojekte hat Loyalty Management + Communications GmbH im April einen Report veröffentlicht, der Aufschluss über den Status quo der Kundenbindungsmaßnahmen in der Hotelbranche gibt und entsprechende Best Practices aufzeigt. Schwerpunkt der Untersuchung sind die Ausgestaltung bestehender Kundenbindungsprogramme, das Beschwerdemanagement, das Zufriedenheitsmanagement und die Nutzung der Möglichkeiten des Dialogmarketings.

### Kundenbindung als strategische Waffe

Die befragten Hotelzentralen sind sich grundsätzlich einig, dass Kundenbindung für sie ein Topthema ist. Knapp 46% der befragten Einzelhäuser und Zentralen haben konkret geplant ihre Maßnahmen in diesem Bereich auszubauen, weitere 48% denken darüber nach. Ein Grund hierfür, könnte der mangelnde Erfolg bestehender Programme sein. So sind weniger als 10% der befragten Manager sehr zufrieden mit den Früchten ihres Kundenbindungsmanagements. Den Grund hierfür sieht Loyalty Hamburg in der mangelnden strategischen Ausrichtung und der fehlenden Integration in die bestehenden Geschäftsprozesse. Kundenbindungsprogramme werden zu oft als „Add-On“ zu den üblichen Marketingaktivitäten gesehen.

#### Konzerne vs. Familienbetriebe

Interessant - die Erfolgsfaktoren zur Erreichung einer hohen Kundenbindung werden von den Branchenexperten durchaus unterschiedlich gesehen. Unabhängige Einzelhäuser als auch zu einer Kooperation gehörende Hotels sehen die Individualität ihrer Leistungen gekoppelt mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit als Gründe für das Wiederkommen der Gäste. Anders sieht das bei den größeren Hotelketten aus. Diese bekennen sich zur Standardisierung als Unternehmensstrategie und haben sich deshalb vom „Tante-Emma-Prinzip“ immer weiter entfernt. Kundenbindungsprogramme, Qualitätsstandards und fest definierte Prozesse sollen die Nachteile der Standardisierung aufheben. Formalisierte Programme auf Basis einer Kundenkarte dienen hier als eigenständiges Marketinginstrument .

#### Kundenkarte ist Standard

Als Differenzierungsmerkmal taugen Kundenkarten für die Hotellerie per se schon länger nicht mehr. Bis auf wenige Einzelhäuser verfügen die meisten über eine Kundenkarte oder ein entsprechendes Äquivalent. Um so erstaunlicher, dass weit weniger als die Hälfte den Wert ihrer Kunden kennen. Wie soll darüber entschieden werden, ob Herr Müller zum 60. Geburtstag eine Glückwunschkarte bekommt oder einen Gutschein für ein Wellnesswochenende? Hier zeigt sich deutlich die Inkonsequenz mit der Programme oftmals betrieben werden. Die Kundendaten sind der Treibstoff eines Kundenbindungsprogramms und trotzdem wird deren systematische Sammlung oder gar Auswertung auch in CRM-Zeiten weiterhin sträflich vernachlässigt. Da verwundert es auch kaum, dass weniger als 20% des Kundenstamms an solchen Programmen teilnehmen.

#### Best Practice - Hyatt

Beispielhaft für ausgefeilte Kundenbindungsprogramme gilt der Konzern Hyatt Hotels & Resorts. Dies liegt sicherlich auch an der US-amerikanischen Herkunft des 1957 in Los Angeles gegründeten Unternehmens. Neben einer stark differenzierten Produktpalette bietet das

Hyatt seinen Gästen verschiedene Kundenbindungsprogramme an. Vom Gold Passport für den Geschäftsreisenden bis zum Private Line Programm, welches auf die Sekretärinnen (Hotelbucher) mittelständischer Unternehmen abzielt, werden nahezu sämtliche Register gezogen. Einen sehr innovativen Ansatz stellt auch der Gourmet Club von Hyatt dar. Mitglieder zahlen eine Gebühr von 250 Euro p.a. und erhalten dafür ein Leistungsbündel, das seines Gleichen sucht. In der Gebühr enthalten sind u.a. 12 Essen in einem der 4 deutschen Hyatt Hotels, eine Flasche Champagner, eine Übernachtung und zahlreiche Einladungen zu exklusiven Events.

#### Wer fragt gewinnt

Märkte sind immer in Bewegung. So sind auch Hotels ständig gefordert, sich neuen Umständen anzupassen. Das könnten neue Wettbewerber sein, neue Strategien der Mitbewerber oder sich ändernde Ansprüche der Gäste. Unternehmen können darauf in Produkt- und Preisgestaltung, im Vertrieb sowie in der Kommunikation reagieren.

Eine mögliche Kommunikationsstrategie ist das Direktmarketing. Darunter fasst man üblicherweise alle Marketinginstrumente zusammen, die es ermöglichen, direkt (=adressiert) mit dem Kunden oder Interessenten Kontakt aufzunehmen. Das Dialogmarketing ist zwar eine Strategie des Direktmarketing, jedoch geht kunden- und loyalitätsorientiertes Dialogmarketing über herkömmliche Direktwerbung weit hinaus. Kundenbindungsorientierte Dialog-Kampagnen sind vor allem auf den Aufbau einer möglichst langfristigen Beziehung zum (potenziellen) Kunden konzentriert. D.h. eben gerade nicht den Briefkasten umworbenen Kunden zu überfluten, sondern a) dem Kunden möglichst relevante und erwünschte Informationen zukommen zu lassen und b) mit dem Kunden einfach zu kommunizieren und zwar beidseitig. Die Untersuchung hat gezeigt, dass präzises Direktmarketing meist an den fehlenden Datenbanken scheitert und der Dialog mit den Kunden nur selten aktiv gesucht wird.

#### Kundenwünsche oft ungenutzt

Egal ob im Atlantic in Hamburg oder im Goldenen Ochsen in Kempten, Probleme können bei jedem Gast und bei jedem Besuch auftreten. Jeder Hoteldirektor sollte glücklich sein, wenn der Gast sich die Mühe macht ihm dieses dann auch direkt mitzuteilen. Beschwerden müssen als Chance verstanden werden. Chance im doppelten Sinne, denn es gilt den unzufriedenen Kunden vor Verlassen des Hauses wieder zufrieden zu stellen und gleichzeitig aus seinen Erfahrungen zu lernen. Amerikanische Hotels wie die Ritz Carlton Gruppe gelten über die Branche hinaus als Vorbilder in Sachen Beschwerdemanagement. Jedoch fehlt es in Deutschland hier wiederum an einer systematischen Dokumentation und Analyse der Kundenprobleme. So sind Beschwerden nur für die Hälfte der befragten Hotels Anstoß für Leistungsverbesserungen.

Ähnliches gilt für die beliebten Kundenzufriedenheitsfragebögen. Zwar liegen in den meisten Zimmern Fragebögen aus (mehr als 80% der Befragten gaben an, diese zu nutzen), die Ergebnisse werden aber eher sporadisch genutzt.

Resümierend lässt sich sagen, dass die Hotelbranche in vielen Bereichen des Kundenbindungsmanagements bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen hat und damit ihren hohen Ansprüchen zu Teilen gerecht wird. Kundenbindungsaktivitäten dürfen aber nicht einzeln betrachtet werden, sondern müssen zu einem integrativen Gesamtsystem zusammengeführt werden. Nur so werden die getätigten Investitionen in den Bereich Kundenbindung sich auszahlen.

Der Report „Kundenbindung im Hotelgewerbe“ von Loyalty Management + Communications GmbH richtet sich an Fachleute in der Hotelbranche, insbesondere Zentrales Marketing, Direktionen und Hotelberater. Auf rund 150 Seiten werden ausgehend vom Stand der Branche Handlungsempfehlungen für ein ökonomisch sinnvolles Kundenbeziehungsmanagement aufgezeigt.

Mit der neuen Veröffentlichung setzt Loyalty Hamburg seine Reihe von Studien und Reports zu verschiedenen Kundenbindungsthemen fort. Zuletzt war im Herbst 2001 die Studie „Kundenkarten International – Best Practices“ erschienen.

Nähere Informationen unter: <http://www.loyalty-hamburg.de/reports/report1.html> oder direkt bei Herrn Patrick Wassel, Tel: 040/72694718, [p.wassel@loyalty-hamburg.de](mailto:p.wassel@loyalty-hamburg.de).