
BACHELORARBEIT

Frau
Melina Sonnenschein

**Kundenbindungsmanagement
im Wandel –
Erfolgreiche Implementierung
in der Hotellerie**

2017

BACHELORARBEIT

Kundenbindungsmanagement im Wandel – Erfolgreiche Implementierung in der Hotellerie

Autorin:
Frau Melina Sonnenschein

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Tim Bartling

BACHELOR THESIS

The change of customer relationship management – the successful implementation in the hotel industry

author:

Ms. Melina Sonnenschein

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT2-B

first examiner:

Prof. Dr. Günther Graßau

second examiner:

Tim Bartling

Bibliografische Angaben

Sonnenschein, Melina

Kundenbindungsmanagement im Wandel – Erfolgreiche Implementierung in der Hotellerie

The change of customer relationship management – the successful implementation in the hotel industry

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Abschlussarbeit hat sich mit dem Thema Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie befasst und dessen Implementierung. Dabei werden insbesondere relevante Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle behandelt. Abgeschlossen wird das Thema mit einer kritischen Analyse anhand des Best Practice Beispiels der Hotelkette Starwood mit dessen Kundenbindungsprogramm Starwood Preferred Guest.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung.....	1
1.1 Aufbau der Arbeit	1
1.2 Historischer Hintergrund.....	2
1.3 Relevanz der Thematik	3
1.4 Methodik	3
2. Aktueller Forschungsstand	4
2.1 Definition von Kundenbindungsmanagement	4
2.2 Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie	5
3. Ziele & Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle von Kundenbindungsmanagement	6
3.1. Ziele des Kundenbindungsmanagements.....	6
3.2 Kundenbeziehungszyklus.....	7
3.2.1 Kundenakquise	8
3.2.2 Kundenbindung	9
3.2.3 Kundenrückgewinnung	10
3.2. Maßnahmen zur Kundenbindung	13
3.2.1 Kommunikationspolitik.....	13
3.2.2 Preispolitik.....	19
3.2.3 Leistungspolitik.....	21
3.2.4 Vertriebspolitik.....	22
3.2.5. Integriertes Kundenbindungsmanagement	23
3.3 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements	24
4. Analyse eines Best Practise Beispiels aus der Hotellerie	26
4.1 Einführung.....	26
4.2 SWOT Analyse.....	31
5. Schlussbetrachtung.....	347
Literaturverzeichnis	VIII
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abbildung 1: Phasen des Kundenbeziehungszyklus ¹

Abbildung 2: Bonusprogramme der Hotellerie ²

Abbildung 3: Starwood Preferred Guest Logo ³

¹ Bruhn, 2016: 11

² <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/bonuskarten-punkte-sammeln-im-hotel-lohnt-sich-14120949.html> Zugriff v. 14. Juli 2017

³ http://www.starwoodmediacentre.com/eame/starwood/assets/logos/?locale=en_GB Zugriff v. 21. Juli 2017

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Kundenclubs der Hotellerie

Tabelle 2: SWOT Analyse: Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken

1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit wird das Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie erläutert, um im Anschluss eine kritische Betrachtung eines bestehenden Kundenbindungsprogrammes durchführen zu können. Im Bereich der Kundenbindung geht es darum die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen bestmöglich an die Maßnahmen und Prozesse dessen anzupassen. Zur literarischen Unterstützung ist hierbei vor allem, Kundenorientierung - Bausteine für ein exzellentes Customer Relation Management von Prof. Manfred Bruhn (2016) von Bedeutung.

1.1 Aufbau der Arbeit

Der nachfolgenden Arbeit, liegt eine Betrachtung des historischen Kontextes, sowie die Entwicklung des Kundenbindungsmanagements zu Grunde. Darauf aufbauend werden unter Einbeziehung des aktuellen wissenschaftlichen Standes sowohl allgemeine Thematiken, als auch fachspezifische Merkmale aus der Hotellerie näher betrachtet.

Anhand von Fachliteratur zu grundlegenden Konzepten des Kundenbindungsmanagements, wie Kundenakquirierung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung, werden auch die Instrumente zur Umsetzung dessen ausgearbeitet, um anschließend auch die Kontrolle von Kundenbindungsmanagementmaßnahmen überprüfen zu können.

Auf Basis der geschaffenen Grundlagen wird ein bestehendes Kundenbindungsprogramm der Hotellerie näher betrachtet und kritisch ausgewertet.

1.2 Historischer Hintergrund

Die gesellschaftliche Wahrnehmung der Kundenbindung und der damit verbundenen Methode lässt sich etwa bis Mitte der 1950er Jahre zurückführen. Zu jener Zeit ging es darum aus einem möglichst breiten Vertriebssystem, die gefertigten Produkte an den Konsumenten heranzutragen, um den bestehenden Nachfrageüberhang decken zu können. So wurde zunächst von Produktorientierung gesprochen.

Im Jahre 1981 entwarfen erste Fluggesellschaften wie American Airlines ein bis dahin neues und revolutionäres System zur Kundenbindung – das Vielfliegerprogramm. Auch Hotelketten reihten sich schnell in diese Form der Kundenbindung ein und es entstanden die ersten Programme von Marriott oder auch Holiday Inn.

Seit den 1990er Jahren wird seitens der Kunden eine individuelle Behandlung gefordert. Kundenbindung muss daher unter ständig veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden von Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden.

Aus Kundenorientierung wurde dann schnell die sogenannte Beziehungsorientierung, um als Unternehmen mit dem Kunden zu interagieren, da sich nun die Leistung nicht mehr zu 100% auf das Produkt zurückführen lässt. Man spricht dabei dann von Relationship Marketing und dem Management von Kundenbeziehung.

Durch Globalisierungsprozesse und viele neue Informations- sowie Kommunikationstechnologien steht der Markt unter ständigem Druck der herrschenden Akteure. Unternehmen sind dazu angehalten strategische Netzwerke aufzubauen, sowie bestehende Methoden wie beispielsweise Wertkettenanalysen auf das gesamte Netzwerk anzuwenden. Nur so kann es gelingen, den vielschichtigen Veränderungen im Wettbewerb gerecht zu werden.

Seit 2010 können wir von der sogenannten Valueorientierung sprechen, wo es darum geht den Kunden in den Wertschöpfungsprozess einzubinden. Losgelöst von der vorherigen Struktur des Anbieter-Abnehmer-Modells soll ein Unternehmen daraus langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten spricht man daher von einer beziehungsorientierten Sichtweise. Dabei steht die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Fokus aller Marketingansätze.⁴

1.3 Relevanz der Thematik

In einem zunehmenden wettbewerbsintensiven Umfeld agieren zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen auf dem dichtbesiedelten Markt. Eine eindeutige Marktpositionierung ist dadurch nur noch schwer zu erreichen. Auch die Marketingbudgets der Unternehmen werden knapper und verlangen nach effizientem Einsatz der vorhandenen Mittel. Die rasante Entwicklung des Internets erschwert die Lage zusätzlich und es wird nahezu unmöglich sich vom Wettbewerb abzuheben.

Als Resultat dieser Entwicklung ist es daher umso wichtiger in bestehende Kundestämme zu investieren, an Stelle von kostenintensiver Neukundenakquise und dabei materielle oder immaterielle Reize zur Hilfe zu nehmen.

1.4 Methodik

Der nachfolgenden Analyse von Kundenbindungsmanagement und eines praktischen Beispiels aus der Hotellerie liegt eine theoretische Forschungsmethode zu Grunde.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird relevante Fachliteratur zu Grunde gelegt. Um die Aktualität der Abschlussarbeit zu garantieren, werden Experteninterviews untersucht und bei der kritischen Betrachtung eines bestehenden Kundenbindungssystems relevante Aspekte erarbeitet.

⁴ Vgl. Bruhn; 2016: 4ff

2. Aktueller Forschungsstand

2.1 Definition von Kundenbindungsmanagement

Die Internationalisierung der Märkte, die Verbreitung des Internets, sowie des technologischen Wandels haben die Marktsituation nicht nur geändert, sondern auch stark vergrößert. Dies hat einen hohen Wettbewerbsdruck zur Folge und damit auch eine Veränderung des Marketings. Die klassischen vier Marketinginstrumente (Product, Price, Place und Promotion) sind dazu dem Markt nicht mehr ausreichend gewachsen.

Unternehmer setzen daher vermehrt auf die Kundenbeziehung und richten einen Großteil Ihrer Unternehmensaktivitäten darauf aus. Ziel des Ganzen soll dann die produktive Beziehung mit dem Kunden und dessen Pflege sein, sodass explizit die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden in den Vordergrund rücken.

Bruhn definiert Kundenbindungsmanagement wie folgt:

... umfasst die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, dass die Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.⁵

Kundenbindung jedoch lässt sich damit nicht durch die Einführung einzelner Kundenbindungsinstrumente wie beispielsweise einer Kundenkarte herbeiführen, sondern viel mehr dadurch, dass der Kunde seine Erwartungen als erfüllt ansieht und mit den Leistungen des Anbieters zufrieden ist. So lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit herstellen.⁶

⁵ Bruhn, 2016: 102

⁶ Vgl. Bruhn, 2016: 102

2.2 Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie

Auch der Wettbewerb der Hotellerie hat sich durch die stetigen Veränderungen des Marktes gewandelt. Der Markt wird jährlich dichter und damit steigt auch der Verdrängungswettbewerb. Viele Häuser kämpfen um die Gunst der Gäste und versuchen sinkenden Übernachtungszahlen durch Kundenbindungsprogramme entgegenzuwirken.

Bereits seit Anfang der 1980er Jahre gibt es erste Kundenbindungsprogramme in der Hotelbranche. Damals der „Priority Club“ der Intercontinental Hotels Group, welcher viele weitere Hotelketten, Unternehmensgruppen, aber auch Einzelhäuser zur Einführung solcher Programme animierte.

Durch Kundenbindungsprogramme soll ein Gast an das Hotel oder die Hotelkette gebunden werden, dabei muss es darum gehen den Grad der Individualität so hoch wie möglich zu halten, um eben nicht eines von vielen negativ Beispielen zu sein.

Gerade in der Hotellerie geht es um Emotionen und nicht eben nur um die reine Kundenzufriedenheit. Dazu werden Daten des Kunden, sprich Gastes, benötigt welche über die Standards hinausgehen. Gewöhnliche Fragebögen sind dazu nicht mehr ausreichend. Vielmehr muss es um das Verhaltensmuster der Gäste, sowie dessen Vorlieben gehen. All diese Informationen müssen während des Aufenthaltes des Gastes erfragt und beobachtet werden, um am Ende durch Individualität die Emotionalisierung erreichen zu können.

Gelingt es dem Hotel die genannten Daten eines Gastes zusammenzutragen, müssen die großen Datenmengen entsprechend verarbeitet werden. Dazu nehmen sich große Häuser in der Regel schon bestehende Software zur Hilfe. Wohingegen kleinere Hotels oftmals auf Excel Tabellen zurückgreifen.

Eine erfolgreiche Kundenbindung fordert jedoch über die Sammlung der Kundendaten hinaus, auch eine Umsetzung seitens des Personals, welche ebenfalls vom House Keeping bis zur Direktion mit dem Thema vertraut sein müssen.

3. Ziele & Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle von Kundenbindungsmanagement

3.1. Ziele des Kundenbindungsmanagements

Ziel des Kundenbindungsmanagements ist es alle Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden zu erfassen und zu optimieren. Dabei verlangt es einer systematischen Planung und Verknüpfung der Maßnahmen.

Jedes Unternehmen muss zu Beginn eines Kundenbindungsprozesses eine Zielfestlegung formulieren. Dabei geht es um den Inhalt, das Ausmaß, die Zeit und das Segment, welches konkret dargestellt werden muss. Die Ziele des Unternehmens sollten dabei auf den Prozess der Kundenbindung angepasst werden.⁷

Wie unterscheidet sich das Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie von anderen Branchen?

Durch kostspielige Maßnahmen zur Neukundengewinnung, ist die Hotellerie einmal mehr gefordert langfristige Kundenbeziehungen weiter zu entwickeln, zu pflegen und aufrechtzuerhalten.

Ein hoher Kundenbindungswettbewerb zeichnet sich dabei durch die gängigen Kundenbindungsprogramme ab. Die Hotellerie ist deutlich mehr personenbezogen. Daher hat die Dienstleistungsqualität, neben den gängigen Kundenbindungsprogrammen einen hohen Stellenwert. Um die Kundenbindung zu sichern ist ein zielgruppenspezifisch ausgerichtetes Programm erforderlich.

Das Ziel von erfolgreichem Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie ist anzustreben, den Kunden auf emotionaler Ebene zu erreichen, damit er sich dadurch auf Grund eines hohen Grades der Kundenzufriedenheit für einen Wiederkauf bzw. einen erneuten Aufenthalt entscheidet.

⁷ Vgl. Bruhn, 2016: 104

3.2 Kundenbeziehungszyklus

Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Phasen einer Kundenbeziehung in ihrem zeitlichen Ablauf. Man spricht von Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

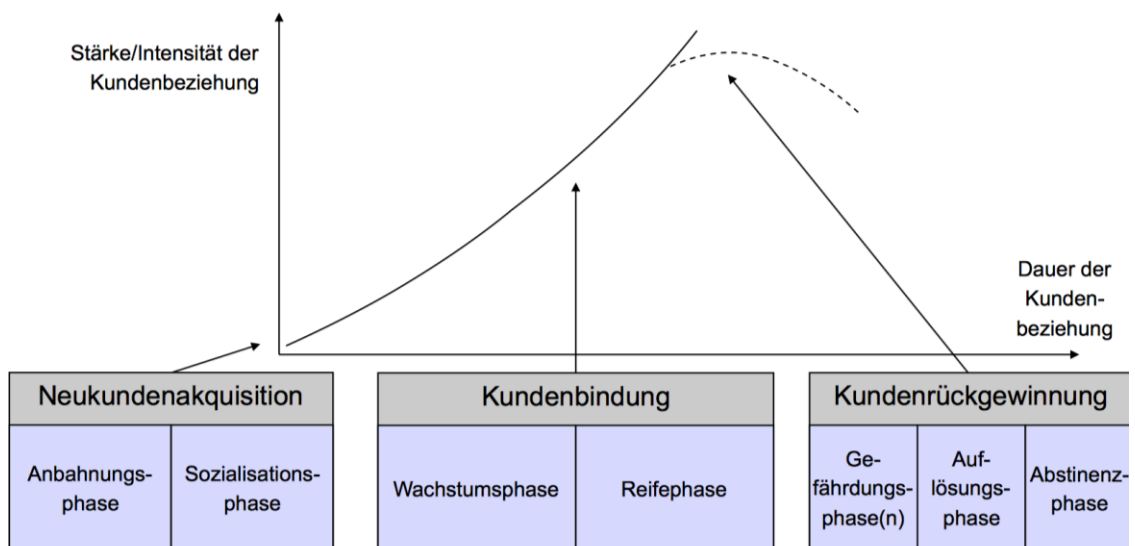


Abbildung 1: Phasen des Kundenbeziehungszyklus

3.2.1 Kundenakquise

Häufig spricht man nur von Kundenbindung wonach die Kundenakquise dabei zumeist außenvorgelassen wird. Jedoch ist die Neukundengewinnung ein wichtiger Faktor, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein. Der Kundenstamm verändert sich im Laufe der Jahre, was sowohl durch die Abwanderung der Kunden durch Unzufriedenheit, aber auch durch sogenanntes Variety Seeking, sprich der Vergleich von Konkurrenzangeboten gegeben sein kann.⁸

Schon der erste Kontakt, welchen der Kunde mit dem Unternehmen aufnimmt, entscheidet über eine lange- oder aber kurzfristige Kundenbeziehung. Wird beispielsweise mit einem Rabatt zur Neukundenakquirierung gearbeitet, so werden insbesondere preissensible Kunden angesprochen, diese jedoch nutzen dann häufig nur das einmalig kostengünstige Angebot und werden sich nicht langfristig an das Unternehmen binden. Ähnlich verhält es sich mit Maßnahmen wie dem Direct Mailing, auch diese bleiben häufig wirkungslos und werden meist als „lästige“ Werbung ungelesen gelöscht.

Demnach ist es umso wichtiger für die Unternehmen eine Vertrauensbasis beim Kunden zu schaffen, wodurch ein positives Image auf dessen Seite entsteht und so zu einer Wiederinanspruchnahme der Dienstleistung anregt.

⁸ vgl. Bruhn, 2016: 105f.

3.2.2 Kundenbindung

Durch die starke Veränderung des Marktes konzentrieren sich Unternehmen mehr und mehr auf den Aufbau und Erhalt einer langfristigen sowie profitablen Kundenbeziehung.

Wie bereits im Kapitel zu vor erwähnt versuchen Unternehmen mit dem aktiven Einsatz von unterschiedlichen Marketingmaßnahmen den Kunden an das Unternehmen zu binden. Dies spiegelt sich dann aus der Sicht der Kunden in Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungsabsichten wieder.

Im Folgenden werden einige Einflussfaktoren für die Entwicklung, Etablierung und Beeinflussung von Kundenbindungen erläutert:

Attraktivität des Konkurrenzangebotes

Durch attraktive Angebote der Konkurrenz kann die Kundenzufriedenheit negativ beeinflusst werden, dabei spielen Faktoren wie: Design, Preis, Qualität und Service/Image eine große Rolle. Die Einflussnahme der Unternehmen ist dabei gering und nur schwierig steuerbar. Daher ist es nur möglich die eigene Attraktivität durch hohe Service- oder Qualitätsoptimierung aufrechtzuerhalten.

Variety Seeking

Durch das breite Angebot auf dem Markt streben die Kunden häufig nach Abwechslung und Neuem. Die Gründe für einen Abbruch solch einer Unternehmensbindung sind häufig nicht ersichtlich und können von Langeweile bis hin zu dem Wunsch nach Abwechslung reichen. Weiterentwicklung sowie Innovationen können dazu beitragen dem Variety Seeking entgegenzuwirken.

Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist eine der zentralsten Einflussfaktoren auf die Kundenbindung, allerdings ist eine hohe Kundenzufriedenheit nicht unbedingt einhergehend mit einer erfolgreichen und langfristigen Kundenbindung.

Der Kunde vergleicht nach Inanspruchnahme einer Leistung die tatsächliche Wahrnehmung mit seinen Erwartungen, werden diese Erwartungen dann möglicherweise übertroffen kann Kundenbindung bzw. Kundenloyalität entstehen.⁹

3.2.3 Kundenrückgewinnung

Bei der Kundenrückgewinnung geht es entweder um bereits abgewanderte Kunden oder aber um abwanderungsgefährdete Kunden. Dabei ist ein Frühwarnsystem von großer Bedeutung, um dieser vorbeugen zu können. Dabei soll es darum gehen bestimmte Indikatoren festzustellen wie zum Beispiel: häufige Beschwerden oder sinkende Umsätze des Kunden.¹⁰

Um einen Kunden erfolgreich zurückzugewinnen ist es wichtig angemessene Instrumente festzulegen und so die Gründe für die Abwanderung nachvollziehen zu können. Dabei unterscheidet man zwischen folgenden verschiedenen Kündigungstypen:

- **Abgeworbene Kunden** Wettbewerber haben mittels ihrer Kommunikationsaktivität den Kunden für sich gewinnen können.
- **Absichtlich vertrieben Kunden** sind durch einen unattraktiven Kundenwert unprofitabel
- **Unabsichtlich vertrieben Kunden** wurden durch unzureichender Leistung vertrieben
- **Sich entfernte Kunden** haben ihre Interessen verändert oder keinen Bedarf mehr an den Leistungen

⁹ vgl. Bruhn, 2016: 103

¹⁰ vgl. Bruhn, 2016: 120

Konnte der Kündigungstyp erfolgreich ermittelt werden gilt es festzulegen, welches Ziel generell verfolgt werden soll. Dabei kann der Fokus auf bereits abgewanderte Kunden und deren Rückgewinnung liegen oder aber der Rückgewinnung derer, welche sich auf dem Weg der Abwanderung befinden. Anschließend stellt man sich die Frage, ob die Kundenrückgewinnungsstrategie auf eine Wiedergutmachung oder eine Verbesserung der Kundenbeziehung ausgelegt sein soll.

Man unterscheide zwischen vier Typen der Rückgewinnungsstrategie:

- **Kompensationsstrategie** – abwandernde Kunden durch Wiedergutmachung an das Unternehmen binden
- **Stimulierungsstrategie** – bereits abgewanderte Kunden durch Wiedergutmachung zurückgewinnen z.B. Imagewechsel oder Verbesserung von Leistungen (wie Rabatte etc.)
- **Nachbesserungsstrategie** – abwanderungsgefährdete Kunden durch Verbesserung oder Ergänzung der Leistung des Abwanderns hindern
- **Überzeugungsstrategie** – durch verbesserte Leistung den bereits abgewanderten Kunden zurückgewinnen

Gegenüber der Neukundenakquisition hat die Kundenrückgewinnung den Vorteil, dass der Kunde bereits mit dem Unternehmen vertraut ist/war. Somit lässt sich seitens des Unternehmens leicht identifizieren, welche Kunden abgewandert sind wohingegen es schwieriger ist den Grund dessen klar herauszustellen.

Außerdem muss das Unternehmen entscheiden, ob es sinnvoll ist Kunden zurückzugewinnen, wenn diese möglicherweise durch Abwanderung auf Grund falscher Erwartungen, gar keine direkte Zielgruppe darstellen.¹¹

¹¹ vgl. Bruhn, 2016: 120

Was ist aus der Theorie in der Hotellerie zu beachten bzw. umzusetzen?

Der Wettbewerbsdruck der Hotellerie ist hoch und das Angebot für den Gast somit vielfältig. Leider haben Menschen die Eigenschaft sich negative Erfahrungen besser einzuprägen und weiterzugeben als positive. Die Neukundenakquise kostet in der Regel bis zu 10-mal mehr als die Kundenbindung oder gar Rückgewinnung bereits vorhandener Gäste. Ein weiterer Vorteil ist oft, dass ein bereits bekannter Gast eher bereit ist für höhere Preise zu bezahlen, solange diese fair sind und das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt, als ein neuer Gast.

Somit greifen die meisten Hotels immer wieder auf Feedbackbögen zurück, in denen es den Gästen ermöglicht wird ihre Meinung und möglicherweise Unzufriedenheit kundzutun. Die Hotels können schnellstmöglich reagieren und den Gast im besten Fall zurückholen.

Um ein Beispiel anzuführen, nehme man einmal an, dass ein Hotel in einem Jahr 1000 Gäste verliert, dass seien 10% deren Kundenstamms. Schafft das Hotel es 500 der abgewanderten Gäste zu identifizieren und mit Hilfe eines Mailings anzusprechen, welches aufwendig gestaltet wird und ein Überraschungsgeschenk bereithält, sprechen wir von ca. 10€ pro Mailing. Gehen darauf dann auch nur ca. 20% der Angeschriebenen ein, werden also 100 Gäste zurückgewonnen und diese machen geschätzt knapp 500€ Umsatz im Jahr, sind schon 50.000€ Umsatz zurückgewonnen bei vergleichsweise geringem Kostenaufwand.¹²

¹² vgl. Gardini, 2015: 301

3.2. Maßnahmen zur Kundenbindung

Maßnahmen zur Kundenbindung unterscheiden sich sowohl im Preis als auch in ihrer Komplexität. Auch gliedert man die Maßnahmen in materielle und immaterielle Anreize, welche geschaffen werden sollen. Während materielle Reize die ökonomische Kundenbindung fördern, spricht man bei immateriellen Anreizen von der Stärkung psychologischer Kundenbindung.

3.2.1 Kommunikationspolitik

Immer wieder wird in zahlreichen Veröffentlichungen darauf verwiesen wie wichtig Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde ist. Sowohl direkt als auch indirekt. Dabei ist allerdings der Individualisierungsgrad und die Integration des Kunden nicht außer Acht zu lassen.

Die Kommunikationspolitik hat vorrangig zwei Aspekte zum Ziel: Zum einen den Aufbau eines kontinuierlichen Dialoges mit dem Kunden und dessen Stabilisierung und Veränderung der Erwartungen. Zum anderen die Animation des Kunden zum Wiederkauf. Im Folgenden einige weitverbreitete kommunikationspolitische Kundenbindungsinstrumente:

- Direct Mailing
- Kundenzeitschriften
- Kundenkarten
- Kundenclubs
- Online Marketing & Social Media
- Event Marketing

Direct Mailing

Unter Direct Mailing versteht man eine klassische Form der Werbesendung, welche via E-Mail an den Kunden gesendet wird. Diese enthält beispielsweise ein Anschreiben, einen Hotelkatalog oder eine Prospektbeilage. Dabei ist der Inhalt abhängig von der Zielsetzung und wird von Unternehmen häufig genutzt, um auf einen bestimmten Anlass o.Ä. hinzuweisen. Dies kann sowohl ein Event oder der Geburtstag des Kunden sein, aber auch zur individuellen Ansprache eines Stammgastes genutzt werden.¹³

Kundenzeitschriften

Die sogenannten Kundenzeitschriften haben sich in den letzten Jahren zu einem bedeutsamen Instrument der Kundenbindung entwickelt. Dabei werden Zeitschriften in der Regel unentgeltlich an ihre Kunden versandt und informieren über neue Produkte oder Veranstaltungen. Auch in der Hotelbranche ein gern genutztes Instrument.¹⁴

Kundenkarte

Die Verbreitung der Kundenkarte hat ähnlich wie bei der zuvor genannten Kundenzeitschrift in den letzten Jahren stark zugenommen. Ebenso wie die bald schon traditionsreiche Payback Karte, nutzen zahlreiche Hotelketten dieses Instrument zur Kundenbindung und es existieren bereits viele Multipartnerprogramme in der Branche.

Durch die Anwendung einer Kundenkarte hat ein Hotel zwei wesentliche Vorteile. Zum einen kann eine Interaktion sowie ein individueller Dialog mit dem Gast stattfinden. Zum anderen ist die Informationsgewinnung über das Kaufverhalten, welche auf diesem Wege gewonnen werden kann, von zentraler Bedeutung. Somit ist auch ein Hotel in der Lage die Anforderungen ihrer Gäste herauszufiltern und ihr Produkt bestmöglich darauf

¹³ vgl. Bruhn, 2016: 121f.

¹⁴ vgl. Ebd. 122f

auszulegen. Studien zufolge ist herausgekommen, dass eine Kundekarte sowohl zum Wiederkauf als auch zur Weiterempfehlung dienen kann.¹⁵

Kundenclub

Der Kundenclub ist eine Bündelung sämtlicher Kundenbindungsmaßnahmen wie kundekarte, Kundenzeitschrift und Clubveranstaltung. Durch einen Kundenclub wird der regelmäßige Kontakt mit dem Kunden aufrechterhalten und verschiedenen Leistungen können angeboten werden. So gelingt eine individuelle Bedürfniserfüllung des Kunden, da er sich durch soziale Kontakte, Status, Prestige und Selbstverwirklichung angesprochen fühlt.

Kundenclubs sind auf emotionaler Ebene ein häufig genutztes Instrument, da so die emotionale Bindung zum Unternehmen gesteigert werden kann und der Kunden einen Mehrwert verspürt.¹⁶

In der Hotellerie sind folgende Erscheinungsformen dieses Konzeptes zu finden:

- **VIP Programm**

Gäste eines solchen Programmes erhalten während ihres Aufenthaltes diverse Vorteile wie Obst oder Wasser auf dem Zimmer, eine bessere Zimmerkategorie (nach Verfügbarkeit) etc.

- **Frequent Traveller Programme**

Diese Art des Kundenclubs verhält sich ähnlich wie das VIP Programm. Der Kunde erhält Leistungen wie bei einem VIP Programm, welche sich dann aber je nach Ebene unterscheiden. Des Weiteren werden Bonuspunkte aus getätigtem Umsatz zunächst gesammelt bis anschließend eine Einlösung in Form von Prämien geschieht.

¹⁵ vgl. Ebd. 122f

¹⁶ vgl. Bruhn, 2016: 125f.

- **Guest Recognition Programme**

Bei dem Guest Recognition Programm liegt der Fokus auf der Informationsgewinnung über den Gast. Zum Beispiel in Form von Allergien und Diäten oder dessen persönlichen Ansprüchen wie Zimmerwahl und Sonderwünschen.

Die drei genannten Programme unterscheiden sich in ihrem Fokus des angebotenen Service. Demnach fokussieren das VIP Programm, sowie das Frequent Traveller Programm den Gedanken eines Kundenclubs und dessen Charakter.

Während das Guest Recognition Programme den Punkt der Informationsgewinnung in den Vordergrund stellt.

Darüber hinaus unterscheidet man in offene und geschlossene Clubs. Bei den geschlossenen Clubs ist es häufig gängig, dass entweder ein geringer Mitgliedsbeitrag zu leisten ist oder aber Voraussetzungen zum Beitritt, wie beispielsweise das Einkommen, festgesetzt werden.

Ein Beispiel für einen offenen Club bietet zum Beispiel das Starwood Preferred Guest Programm. Dieser ist für jeden frei zugänglich und ist auf dem internationalen Markt vertreten. Dabei ist anzumerken, dass diese Art von Kundenclub mit einem Bonussystem arbeitet und so die Anzahl der Mitglieder meist recht hoch ist, wodurch dann eine gezielte Ansprache der Kunden bzw. der Zielgruppe erschwert wird. Der Streuverlust scheint erhöht und damit werden Direktmarketing Strategien zum Teil negativ beeinflusst.

Der geschlossene Club hingegen hat den Vorteil, dass durch die Selektion der Kunden, bereits Interesse an dem jeweiligen Hotel vorhanden ist und dadurch die Auslegung der Marketingstrategie erleichtert wird.¹⁷

¹⁷ vgl. Gardini, 2015: 322

Im Folgenden eine Übersicht gängiger Kundenclubs der Hotellerie:

Hotels	Programm	Leistungen	Kosten pro Jahr
Accor	Sofitel Exclusive Card	20-50% Rabatte, Gratisaufenthalte, Bonuspunkte etc.	68,00€ - 168,00€
Steigenberger	Steigenberger Award Programm	Bonuspunkte, Express Check-In, Gratisaufenthalte, Veranstaltungen	keine
Best Western	Gold Crown Club	Bonuspunkte, Gratisaufenthalte, Geschenke, Angebote, Upgrades	keine
Hilton	Hilton HHonours	Bonuspunkte, Gratisaufenthalte, Fitnessnutzung, Upgrades	Keine
Kempinski	Private Concierge	Nutzung des Hotel Concierge nach Abreise, Auszahlungsmöglichkeit von Bargeld	Keine
Marriott	Marriott Rewards Club	Bonuspunkte, Gratisaufenthalte, Angebote	keine

Online Marketing

Ein stark zunehmender Markt an Informations- und Kommunikationstechnologien lässt sich in den letzten Jahren vermehrt verzeichnen. Dabei spielen Online-Systeme für die Unternehmen eine wichtige und entscheidende Rolle. Dazu zählen die gängigsten Instrumente wie eine eigene Website, elektronische Newsletter, E-Mail sowie Social-Media und Weblogs.

Insbesondere Letzteres bietet den Kunden untereinander die Möglichkeit in einen Austausch über Erfahrungen (positiv und negativ) zu treten. Auch ein Hotel als Beispiel, ist über Social Media in der Lage, auf preisgünstiger sowie zeitsparender Ebene mit dem Gast in Kontakt zu treten.¹⁸

Event Marketing

Auch mit Hilfe eines Events kann Kundenbindung erreicht werden. Dabei geht es darum für den Kunden ein multisensorisch erlebbares Event zu schaffen und so das Interesse der Kunden auf diesem Weg zu wecken. Ein Tag der offenen Tür ist eine beliebte Umsetzungsform dessen.¹⁹

¹⁸ vgl. Bruhn, 2016: 126f.

¹⁹ vgl. Bruhn, 2016: 127f.

3.2.2 Preispolitik

Der Preis ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, wenn man von Kundenbindung spricht. Dabei unterscheidet man zwischen Rabatt- und Bonussystemen, sowie Garantien und Verträge. In der Regel kombinieren die Unternehmen einige der Ansätze in der praktischen Umsetzung.

Rabatt- und Bonussystem

Bei einem Rabattsystem spricht man von einer direkten finanziellen Vergünstigung für den Kunden. Wohingegen das Bonussystem mit Naturalrabatten, sprich Upgrades, Freiflügen oder Prämien arbeitet. Diese beiden Arten werden von Unternehmen genutzt, um mögliche Abwanderungen zu Konkurrenzangeboten zu vermeiden.

Die Hotelbranche jedoch stellt diese Art der Kundenbindung immer wieder vor neue Herausforderungen, da eine Differenzierung auf dem Markt kaum noch möglich ist. Denn diese Form in der Konzernhotellerie ist stark verbreitet. Somit ist es dem Kunden möglich an mehreren Programmen zeitgleich teilzunehmen und damit Boni zu kassieren. Der eigentliche Nutzen den Kunden an das Hotel zu binden geht damit verloren und der Kunde wird eher „überladen“ mit Angeboten der verschiedenen Häuser ohne eine Gegenleistung bringen zu müssen.

Auf die Zukunft gesehen wird dies vermutlich eher die Gewinne der Hotels schmälern, als das effektive Kundenbindung betrieben wird. Viel mehr müsste der Kundenstamm segmentiert werden und je nach Kundenwert exklusive Vorteile vergeben werden. Zu häufig scheint die Unkenntnis der Kosten solcher Bonussysteme den Unternehmen bekannt zu sein und führt zahlreich zu Fehlkalkulationen in der Budgetierung.²⁰

²⁰ vgl. Gardini, 2015: 337f.

Vertrag und Garantien

Währenddessen Bonus- und Rabattsysteme den Kunden freiwillig an ein Unternehmen binden, sollen langfristige Verträge den Kunden zum Wiederkommen anregen. In der Hotellerie ist dies besonders im B2B Bereich zu finden, da dort vermehrt Verträge üblicherweise für ein Jahr geschlossen werden. Dabei bekommt der Kunde über das Jahr gesehen eine deutlich günstigere Rate, als diese welche gewöhnlich für das Jahr buchbar sind.²¹

²¹ vgl. Bruhn, 2016: 129

3.2.3 Leistungspolitik

Die zuvor aufgeführten Maßnahmen zur Kundenbindung setzen voraus, dass Kundenbindung nur durch höhere Kundenzufriedenheit entstehen kann. Folglich muss es ein Ziel des Unternehmens sein das Leistungsangebot an das der Kundenwünsche anzupassen. Demnach müssen leistungspolitische Maßnahmen an Punkten ansetzen, welche die Zufriedenheit der Kunden positiv beeinflussen. Man spricht von sogenannten „Satisfaction Drivers“ worunter Produkte oder Serviceleistungen verstanden werden, welche die Kundenzufriedenheit beeinflussen.²²

Dieser Aspekt wird von den meisten Unternehmen im Qualitätsmanagement umgesetzt. Das Qualitätsmanagement setzt sich mit der sowohl kunden- als auch produktbezogenen Qualität auseinander. Wobei sich die kundenbezogene Qualität mit der Wahrnehmung der Produkteigenschaft seitens des Kunden befasst und die produktbezogene Qualität jene Eigenschaften eines Produktes im Vergleich zum Angebot des Wettbewerbers meint.²³

Durch den großen Wettbewerb und die dadurch herrschende Homogenität der Produkt- und Serviceleistungen, sollte es Ziel eines jeden Unternehmens sein, sich einen dauerhaften wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

In der Hotellerie findet man in der Regel servicebezogene Maßnahmen zur Umsetzung der Kundenbindung, wobei diese Maßnahmen meist im Zusammenhang mit dem Servicemanagement stehen.

Kann dann darüber hinaus auch noch eine kundenorientierte Produktpolitik bei den Kundenpunkten, zum Beispiel in Form von einem besonderen Produktdesign, so bietet dies im Zusammenspiel mit den o.g. Serviceleistungen einen erneuten Baustein für eine langfristige Geschäftsbeziehung.²⁴

²² vgl. Bruhn, 2016: 131f.

²³ vgl. Ebd. 26f.

²⁴ vgl. Bruhn, 2016: 132

3.2.4 Vertriebspolitik

Auch die Vertriebspolitik kann als weitere Maßnahme zur Gestaltung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesehen werden. Dabei unterscheidet man zwischen handels- und konsumentenbezogener Vertriebspolitik.

Handelsbezogene Vertriebspolitik

Die Leitfrage lautet hier, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Bereitschaft des Handels zur Umsetzung der Kundenbindungsmaßnahmen erreichen zu können. Dabei wird häufig die Form einer schriftlichen Kundenbefragung zur Hilfe genommen, worin dann gezielt Fragen zu angebotenen Leistungen und Weiterempfehlungsabsichten abgefragt werden.

Konsumentenbezogene Vertriebspolitik

Die aktive Gestaltung des Vertriebssystems kann sich ferner direkt auf die Bindung der aktuellen Kunden beziehen. Dabei werden verschiedene Maßnahmen eingesetzt wie der Direkt-, oder Katalogverkauf und der Online Vertrieb, welcher in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist und damit einen weiteren Ansatzpunkt zur Steigerung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit darstellt. ²⁵

²⁵ vgl. Bruhn, 2016: 134ff.

3.2.5. Integriertes Kundenbindungsmanagement

Die zuvor dargestellten Instrumente stellen einzelne Maßnahmen zur Unterstützung der Kundenbindung dar. Um eine erfolgreiche Kundenbindung umsetzen zu können, müssen die Instrumente entsprechend der Kundenstruktur ausgewählt und angepasst werden. Allerdings muss es dabei zwischen den einzelnen Maßnahmen einen Zusammenhang geben und diese müssen im Rahmen des integrierten Kundenbindungsmanagements eingesetzt und kontrolliert werden.²⁶

Der Begriff des integrierten Kundenbindungsmanagements ... *bezeichnet einen Koordinationsprozess, der darauf ausgerichtet ist, aus den einzelnen, isolierten kommunikativen-, preis-, leistungs- und vertriebsbezogenen Maßnahmen der Kundenbindung eine Einheit herzustellen, die in der Lage ist, den Kunden in verschiedenen Situationen seiner Geschäftsbeziehung an das Unternehmen zu binden.*²⁷

Häufig existieren in der Praxis bisher nur erste Ansatzpunkte eines solchen Integrationsprozesses, da die Koordination der Kundenbindungsmaßnahmen für viele Unternehmen noch schwierig scheint. Ein Beispiel für eine integrierte Kundenbindungsstrategie kann der Kundenclub sein. Dabei wird versucht die einzelnen Instrumente der Leistungs-, Preis-, Kommunikations- sowie Vertriebspolitik, aufeinander abzustimmen, um einen ganzheitlichen Integrationsgedanken zu erhalten. Wichtig ist, bei der Auswahl der Instrumente jene zu verwenden, die einen besonders hohen Bindungsanreiz für den Kunden darstellen.²⁸

Ein Beispiel dafür kann sein in einer Kundenzeitschrift eines Hotels zum Thema „Genussreise durch den Winter“, dieses gleichzeitig durch eine Direct-Mail-Aktion mit ähnlichem oder gleichem Thema unterstützend zu behandeln.

²⁶ vgl. Bruhn, 2016: 136f.

²⁷ vgl. Ebd. 136

²⁸ vgl. Bruhn, 20116: 138

3.3 Kontrolle des Kundenbindungsmanagements

Die ständige Kontrolle der eingesetzten Maßnahmen im Kundenbindungsmanagement ist für alle Unternehmen von großer Bedeutung und sollte nicht vernachlässigt werden. Denn ist jede Investition in die Beziehung zum Kunden eine Investition für die Zukunft, wobei sich diese dann in der Regel auch erst nach einigen Jahren erfolgswirksam zeigt.

Doch wieso ist die Kontrolle so wichtig für die Hotellerie?

Das Kundenverhalten und dessen Wünsche und Anforderungen an ein Produkt, gerade in der Dienstleistungsbranche wie ein Hotel, ändert sich laufend und die Konkurrenz ist groß.

Durch das breite Angebot auf dem Markt ist die Fluktuation der Gäste hoch. Denn wurde erst einmal eine negative Erfahrung gemacht, entscheidet sich der Gast für ein Haus der Konkurrenz. Somit ist es umso wichtiger das eigene Verhalten an das der Gäste anzupassen.

Der Erfolg des Kundenbindungsmanagements lässt sich nicht anhand kurzfristiger oder gar klassischer ökonomischer Erfolgsgrößen wie dem Marktanteil oder dem Umsatz messen. Vielmehr muss es um vorökonomische und ökonomische Erfolgsmaßstäbe gehen, wie Image, Bedürfnisse und Kundenzufriedenheit.

Zur Kontrolle des vorökonomischen Erfolges bietet es sich an, Informationen über den Ist-Zustand der Kundenzufriedenheit zu sammeln. Somit kann ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung entstehen und in Zukunft dazu beitragen zukünftige Maßnahmen darauf abzustimmen.²⁹

²⁹ Vgl. Bruhn, 2016: 139ff.

Bei Kundenzufriedenheitsmessungen sollte daher immer zwischen qualitativen und quantitative Methoden unterschieden werden, damit meint man bei der qualitativen Methode, die Frage nach Verbesserungspotenzialen und bei der quantitativen Methode, den Grad der Kundenzufriedenheit.³⁰

³⁰ vgl. Ebd. 139

4. Analyse eines Best Practise Beispiels aus der Hotellerie

4.1 Einführung



Abbildung 3: Starwood Preferred Guest Logo

Anhand der zuvor erarbeiteten Theorie zum Kundenbindungsmanagement soll im Folgenden ein Best Practise Beispiel der Hotellerie analysiert werden.

Das Starwood Preferred Guest (SPG) Programm ist seit 1999 ein innovatives Bonusprogramm für Vielreisende, welches dabei insgesamt 9 Starwood Marken rund um den Globus einschließt. Damals war es das erste Kundenbindungsprogramm dieser Branche bei welchem gesammelte Bonuspunkte ohne Sperrzeiten eingelöst werden konnten.

Die Anzahl der Möglichkeiten des Einlösen von Punkten ist groß. So können Mitglieder sowohl ihre Punkte für Free Night Awards in mehr als 1000 Hotels und Resorts einlösen, als auch für Award Flights vieler Fluggesellschaften. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit über das SPG Moments, Angebote die Bonuspunkte in Form von Musik-, Sport und Kunstveranstaltungen einzulösen.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Programmes ist den Gründern sehr wichtig. Daher ist die Einführung der SPG-App vor einigen Jahren beispielsweise nicht nur ein technologischer Schritt, sondern auch die Chance eine ausgeprägte Form der Personalisierung des Hotelaufenthalts umsetzen zu können. ³¹

³¹ http://www.starwoodmediacentre.com/eame/spg/about-us/?locale=de_DE

Um SPG vergleichbar zu machen bzw. es anhand von Kriterien beurteilen zu können, möchte ich Marriott Rewards als Alternatives Kundenbindungsprogramm zu Hilfe nehmen.

Im Grundlegenden sind die beiden Programme recht ähnlich. Beginnend von den möglichen Status Kategorien über das Angebot der Prämien bis hin zur internationalen Verwendung der Punkte.

Doch welche Anforderungen hat ein Kunde, welcher sich für ein Kundenbindungsprogramm entscheidet?

Durch das breite Angebot von Kundenclubs, Kundenkarten, Punktesammelsystemen etc. hat der Kunde es heutzutage sehr schwer sich für das richtige Programm zu entscheiden. Die folgende Abbildung zeigt die bekanntesten Bonusprogramme der Hotellerie:

Bonusprogramme der Hotels im Vergleich

(10,0: gut; 1,0: schlecht)	Luxusmarken des Programms	Gesamt-Ergebnis	Qualität/ Zahl der Hotels	Statusvorteile (z. B. Upgrade, Gratis-Frühstück)	Punkte sammeln und verwenden ¹⁾	Wertigkeit der Punkte	Beispiel: Bei Übernachtungsausgaben von 1000 Euro p. a. haben die Punkte einen Wert von:
Gewicht im Gesamtergebnis			20 %	30 %	15 %	35 %	
Hyatt Goldpassport	Hyatt, Andaz	8,5	6,5	8,5	7,6	10,0	176 Euro
Marriott Rewards	Marriott, Ritz-Carlton, Bulgari	8,1	6,7	7,7	9,0	8,8	154 Euro
Hilton HHonors	Hilton, Waldorf Astoria	8,1	7,5	7,5	7,8	9,0	157 Euro
Starwood Pref. Guest	Le Meridien, Westin, Sheraton	6,7	9,7	7,8	7,9	3,7	66 Euro
Club Carlson	Radisson, Radisson Blu	6,6	4,7	6,1	7,3	7,9	140 Euro
Ritz-Carlton Rewards	Ritz-Carlton	6,1	6,0	3,9	8,0	7,3	127 Euro
IHG Rewards Club	Interconti, Crowne Plaza	6,1	6,3	4,1	7,3	7,2	129 Euro
Le Club AccorHotels	Sofitel, Pullman	5,4	6,5	6,3	6,0	3,9	69 Euro
Golden Circle	Shangri-La	5,4	4,5	7,8	5,6	3,7	66 Euro
Choice Privileges	Preferred Hotels & Resorts	4,6	4,8	3,3	3,8	6,0	106 Euro
Jumeirah Sirius	Jumeirah Hotels & Resorts	4,5	4,7	7,1	3,0	2,9	51 Euro
Best Western Rewards	keine	3,4	0,5	1,8	2,3	6,8	119 Euro

¹⁾ Kriterien: Verfallsdatum der Meilen. Können Meilen dazugekauft werden? Gibt es Übernachtungen mit reduziertem Punkteinsatz? Upgrademöglichkeiten mit Punkten.

Quelle: www.first-class-and-more.de

Abbildung 2: Bonusprogramme der Hotels im Vergleich

Schnell lässt sich erkennen, dass sich die Programme untereinander nur in den feinsten Aspekten unterscheiden. So sieht man das beispielsweise das der Hyatt Goldpassport im Gesamtergebnis am besten abschließt, die Qualität und die Anzahl der Hotels jedoch beim SPG Programm deutlich besser wegkommen.

In der Summe zählt für alle Kunden die Individualität der Programme. Der Kunde möchte sich einzigartig fühlen und durch personalisierte Angebote an das Unternehmen oder die Hotelkette gebunden werden. Dazu ist es umso wichtiger auch Mitarbeiter mit den Leitlinien des Bonusprogrammes vertraut zu machen.

Jedoch nicht alles was sich heutzutage und zukünftig technisch oder betriebswirtschaftlich umsetzen lässt, ist auch im Sinne des Datenschutzes der Kunden. Was dann ebenfalls ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl eines bestimmten Kundenbindungsprogrammes sein kann.

Demnach ist es bei der Einführung solcher Programme umso wichtiger eine schriftliche Einwilligung des Gastes zubekommen, in dieser er umfassend informiert wird und den klar definierten Maßnahmen zustimmen muss.

Für einige Gäste ist dies immer eine Hürde und viele fühlen sich in ihrem Kaufverhalten „überwacht“, jedoch ist genau das für Hotels die Möglichkeit, Präferenzen des Gastes beispielsweise bei der Auswahl der Hotelmarke innerhalb eines Bindungsprogrammes herauszustellen.³²

So gibt es bei Starwood, wie bereits zuvor erwähnt, 9 verschiedene Marken, welche sich vom Niedrig- bis zum Luxuspreissegment einordnen lassen. Dadurch sind die Gästeanforderungen und Erwartungen an einen Aufenthalt breit gefächert und durch eine Teilnahme an SPG gelingt es die genauen Interessen der Gäste herauszustellen und somit individuelle Angebote auf diese angepasst anzubieten.

Ein weiteres entscheidendes Kriterium für viele Interessenten ist der Preis eines solchen Programmes. Sowohl bei SPG als auch bei Marriott Rewards ist die Teilnahme an einem solchen Programm kostenfrei. Im Vergleich gibt es zum Beispiel die Sofitel Exclusive Card bei dieser zwischen 68,00€ und 168,00€ Teilnahmegebühr pro Jahr fällig sind.

³² <http://w3tr-o.hm.edu/getdokuments.php?dokumentid=7560> Zugriff vom 18. Juli 2017

Die Vielzahl der Besitzer einer SPG Mitgliedschaft sind aus dem Geschäftsreisenden Bereich, somit ist für diese Gäste nicht nur das Punkte sammeln durch Übernachtungen von Relevanz, sondern viel mehr auch das Punkten durch Veranstaltungen.

Dabei ist bei SPG der Vorteil, dass nicht nur diejenigen Punkte auf Veranstaltungen bekommen, welche dann auch tatsächlich an der Veranstaltung teilnehmen, sondern auch die Buchenden können Punkte sammeln. Selbstverständlich werden Punkte nicht doppelt gutgeschrieben. Damit wird auch für Personen die möglicherweise nur Veranstaltungen buchen und weniger Reisen das Programm interessant. Das Einlösen der Punkte durch jene Mitglieder ist dann wiederum eine gute Möglichkeit Neukunden für ein Hotel der Kette zu gewinnen, da in der Regel die Punkte gern für Wochenendtrips oder Ähnliches genutzt werden. Ist der Gast dann positiv überrascht worden oder hat er sich besonders wohlgefühlt, so wird das jeweilige Haus möglicherweise bei einem erneuten Aufenthalt an diesem Standort gewählt.³³

Was macht Starwood Preferred Guest (SPG) so besonders? Was wird für die Mitglieder zur Erfüllung derer Erwartungen getan?

Starwood sind die Mitglieder ihres Kundenbindungsprogrammes sehr wichtig. Demnach werden regelmäßig Befragungen durchgeführt, in denen die Mitglieder ihre Meinung kundtun können.

Darunter fallen Aspekte wie: Zufriedenheit des Angebotes, Wünsche über Kooperationen mit neuen Partnern, Möglichkeiten zum Einlösen der Punkte etc.

Ein Interview aus 2015, welches mit dem Marketing Manager Stephan Croix durchgeführt wurde, zeigt deutlich auf, welche Bedeutung die Gäste für Starwood haben. Er spricht davon, dass die Mitglieder das Programm immer wieder mit der Note 1 auf den Markt betrachtet bewerten und den hohen Grad der Personalisierung, sowie der Emotionalisierung schätzen.

³³ <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?categoryId=brand.benefits.overview#InnerPage> Zugriff v. 21. Juli 2017

In Bezug auf ähnliche Produkte, ist es schwierig einen direkten Vergleich zu bekommen, da das Portfolio Starwoods sehr speziell ist. Stephan Croix betont, dass auch die Auswahl der Partner, mit denen ein solches Kundenbindungsprogramm zusammenarbeitet, ein ausschlaggebender Grund für die Mitglieder ist, sich für ein Programm zu entscheiden. Dabei hat SPG besonders auf hochwertige Partner Wert gelegt, um dies auch in Bezug auf das bestehende Hotelportfolio anzupassen und dessen treu zu bleiben. Darunter fallen Partner wie z.B. Sixt, Etihad, airberlin und viele mehr.³⁴

Den Mitgliedern ist es wichtig ihre Prämien in der ganzen Welt und auf verschiedene Wege einlösen zu können. Wieder ein Aspekt welcher für SPG spricht.

Ein weiteres Thema des Interviews ist der große Wettbewerb auf dem Markt und wie sich SPG den Herausforderungen stellt. Auch da spricht Croix wieder klar von Starwoods Merkmal der Personalisierung, viele Alternativprogramme anderer Hotelketten legen den Fokus eben nicht auf den einzelnen Gast, sondern verfolgen Ziele, wie die Verbesserung des Images, durch die Zusammenarbeit mit speziellen Partnern oder aber auch das Anstreben ihres jeweiligen Umsatzzieles.

Die Frage nach der Veränderung durch die Einführung SPG beantwortet Croix mit den Worten, dass Personen welche Mitglied bei Starwood Preferred Guest sind, deutlich mehr Bereitschaft zeigen sowohl länger und öfter zu kommen, als auch einen höheren Preis zu bezahlen.³⁵

³⁴ <http://www.tophotel.de/kundenbindung/5359-kundenbindungsprogramme-starwood-preferred-guest.html>
Zugriff v. 20. Juli 2017

³⁵ Ebd. Zugriff v. 20. Juli 2017

4.2 SWOT Analyse

Die folgende Übersicht soll dazu dienen die Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken gegenüberstellen:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">- Multi-Nationale Ausrichtung- Luxuriöse Marken- Preferred Guest Programm→ Bestauszeichnungen in der gesamten Branche	<ul style="list-style-type: none">- Zu viele kleine Marken- Geringer Fokus auf Low-Budget-
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">- Expansion im Markt- Förderung des Social-Media Marketings- Bezahlbare Luxusmarken	<ul style="list-style-type: none">- Wettbewerbsdruck- politische Lage auf der ganzen Welt

Zum Ersten fällt direkt auf, dass die Stärken und Chancen Starwoods mehr Potenzial aufweisen, als es negative Aspekte im Bereich der Schwächen und Risiken zu benennen gibt.

Wenn man die Risiken betrachtet wird schnell klar, dass diese in der gesamten Branche anzutreffen sind. Dem stetig wachsenden Wettbewerbsdruck, sowie der instabilen politischen Lage auf der ganzen Welt, sind andere große sowie kleine Hotelketten ebenfalls ausgesetzt.

In dem Fall gilt es, sich durch das Angebot von der Konkurrenz abzuheben und in besonderer Art und Weise mit dem Kunden zu kommunizieren. Nur so gelingt es einen Mehrwert für die Gäste schaffen zu können und ihn an eine Hotelmarke oder gar Kette zu binden.

Die Schwächen Starwoods lassen sich insofern beschreiben, dass zwar das Angebot, welches Multi-National aufgebaut ist und demnach auch eine große Stärke darstellt, kleine Marken jedoch schwieriger beworben werden können und möglicherweise im Produktportfolio untergehen.

Ähnlich verhält es sich mit der Low-Budget Hotellerie. Starwood steht für luxuriöse Marken in unterschiedlichen Preiskategorien. Die Tendenz allerdings wird es in Zukunft sein, dass die Reisenden preissensibler werden und so genau vergleichen. Stimmt das Preis-Leistungsverhältnis und fühlt der Gast sich einzigartig, ist dieser sicherlich bereit auch angemessenes Geld aufzugeben. Ist dies aber nicht der Fall oder reicht dieses nicht aus, wandert der Gast schnell ab, da er dann woanders für weniger Geld andere Leistungen in Anspruch nimmt. Auch wenn er dann möglicherweise Abstriche macht (im Bereich Service, Ausstattung etc.).

Demnach muss Starwood seine Marken des „Niedrigpreissegmentes“ mehr kommunizieren, um darauf aufmerksam zu machen, dass eben nicht nur hohe Kosten hinter allen angebotenen Marken stehen, sondern auch Marken wie Moxy zum Beispiel darauf ausgelegt sind, zum einen eine junge Zielgruppe anzusprechen, als auch eine kostengünstige Alternative zu anderen Marken, wie Sheraton, zu bieten.

Als Stärke lässt sich deutlich das Kundenbindungsprogramm SPG herausstellen, weil es eben nicht nur darum geht den Kunden eine Möglichkeit zum Sammeln von Punkten bieten zu können, sondern die Intention zu vertreten, ein Loyalty-Programm zu schaffen, welches den Kunden einen Mehrwert bietet und gleichzeitig dem Unternehmen ermöglicht einzelne Kunden in ihren Erwartungen und Einstellung zum vorhandenen Produkt, zu analysieren.

Die Expansion im Markt ist für Starwood eine große Chance. Seit Beginn des Jahres 2017 haben sich Marriott und Starwood als eins zusammengeschlossen. Dabei ging es nicht darum Starwood als Unternehmen unter Marriott weiterzuführen, sondern vielmehr darum, dass Marriott nun als größtes Hoteunternehmen der Branche auf dem Markt auftritt und somit auch eines der größten und umfangreichsten Treueprogramme bietet.

Starwood geht dabei nicht nahtlos in Marriott über, die Kunden sollen zunächst nicht allzu viel von dem Zusammenschluss zu spüren bekommen. Auch sowohl das Marriott Rewards Programm, als auch SPG werden als zwei eigenständige Programme auf dem Markt bleiben.

Somit ist die Chance Starwoods unter der Führung von Marriott einiges an Marketingaktivität zuzulegen, um damit zuvor genannten Schwächen und Risiken vorbeugen zu können.

Handlungsempfehlungen

In der Zukunft gilt es die Mitgliederzahl weiter zu erhöhen, da man sieht, dass bereits knapp die Hälfte der Gäste auch SPG Mitglied sind. Starwood sollte es aber durchaus gelingen diese Zahl weiter auszubauen. Ebenfalls entscheidend für den Ausbau von SPG ist es, die Zielgruppe spezifisch anzusprechen. Die Mehrheit der Mitglieder sind Geschäftsreisende, daher gilt es auch Personen aus dem privatreisenden Bereich durch passende Angebote erreichen zu können.

Was den Aspekt der Möglichkeiten über das Einlösen der Punkte betrifft, fühlen sich die meisten Mitglieder gut informiert. Dies spricht für eine gute Umsetzung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Gast. Um die genannten Punkte in naher Zukunft umsetzbar machen zu können, muss die Vermarktung verstärkt ausgeweitet werden, um so den Unternehmenserfolg generieren zu können und damit die Mitgliederzahl stetig zu erhöhen.

Zukunftsprognose

Alexander Glück hat vier Prognosen zur Zukunft der Bonusprogramme aufgestellt. Diese sollen im Folgenden auf das gegenwertigen Starwood Preferred Guest Programm bezogen werden.

Zunächst spricht Glück davon, dass „die Zeit des bloßen Punktesammelns vorbei sei“³⁶ und man nun auf allen Ebenen personalisierte Inhalte und relevante Informationen für den Kunden verknüpfen muss. Andernfalls kann man nicht von einem sogenannten Loyalty-Programm sprechen und der Sinn und Zweck einen Kunden an das Unternehmen zu binden und diesem einen Mehrwert zu schaffen, sei verfehlt.³⁷

Alexander Glück spricht in dieser These genau den Punkt an, der bei Starwood bereits eine große Rolle spielt. Es soll eben nicht nur darum gehen, dass Mitglieder Punkte sammeln und diese dann eines Tages einmal einlösen. Sondern geht es vielmehr darum,

³⁶ <http://www.tophotel.de/20-news/7481-geht-das-punktesammeln-weiter-4-thesen-zur-zukunft-der-bonusprogramme.html> Zugriff v. 21. Juli 2017

³⁷ Ebd. Zugriff v. 21. Juli 2017

die Vorteile und Benefits welche ein Mitglied hat zu kommunizieren und dem Kunden dann, in Form der verschiedenen Prämien, einen Mehrwert zu verschaffen.

Ein weiterer sehr interessanter Punkt für die Zukunft sei, dass herkömmliche Programme nicht nur einen Kauf unterstützen und berücksichtigen, sondern viel mehr die Interaktion mit dem Kunden fördern. Sprich der Kunde soll nicht nur das Gefühl einer Aufforderung zum Kauf verspüren, sondern die Hinführung zu den Möglichkeiten der Prämien und Benefits muss schon einen Mehrwert für den Kunden darstellen. Dies kann von einem Beitrag in den sozialen Medien über eine Produktbewertung einer Online-Plattform hinreichen. Nur so wird es gelingen die Verbundenheit des Kunden zur Marke zu stärken, als auch die Preissensibilität zu senken, so Glück.³⁸

Die dritte und vierte These Glücks lässt sich gut zusammenfassen, nämlich unter dem Punkt, dass die Grundlage eines erfolgreichen Loyalty-Programmes eine moderne und leistungsstarke IT-Plattform sein muss. Auf dieser werden dann Informationen gebündelt und verarbeitet, um so als Unternehmen ein umfassendes Bild der Interessen und Bedürfnisse des Kunden zu bekommen. Darauf aufbauend kann dann das Angebotsspektrum an die existierenden Kundenwünsche angepasst werden.

Darüber hinaus wird es für die Kunden bzw. Mitglieder eines solchen Programmes immer wichtiger werden, dass es möglich ist über alle Kanäle hinweg mit personalisierten Informationen und Angeboten versorgt zu werden.³⁹

Um die Thesen Glücks nun auf SPG zu beziehen, lässt sich schnell und gut erkennen, dass das Programm so wie es bisher aufgestellt ist und dem Kunden präsentiert wird, bereits viele Aspekte der Zukunft berücksichtigt. Wie zuvor bereits erwähnt sind Innovationen und neue Technologien für SPG, wie beispielsweise durch die Einführung der App, schon immer ein wesentlicher Faktor gewesen.

³⁸ <http://www.tophotel.de/20-news/7481-geht-das-punktesammeln-weiter-4-thesen-zur-zukunft-der-bonus-programme.html> Zugriff v. 21. Juli 2017

³⁹ Ebd. Zugriff v. 21. Juli 2017

Demnach sollte diese Barriere für die Zukunft nicht bestehen. Trotzdem muss eine ständige Weiterentwicklung des Angebotspektrums und dessen Darstellung gegenüber der Kunden gewährleistet werden, um sich so weiterhin von der Konkurrenz abheben zu können.

5. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Thema Kundenbindungsmanagement zunächst allgemein beschäftigt und im weiteren Verlauf im Besonderen mit dem Kundenbindungsmanagement in der Hotellerie. Dazu ist es wichtig die drei Teilbereiche Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung deutlich hervor zu heben.

Mittlerweile haben nahezu alle Hotelketten das Potenzial von Kundenbindungsprogrammen entdeckt und versuchen dieses weitestgehend auf dem Markt zu positionieren. Dabei ist der Wettbewerb hoch und der Kampf um die Kunden nimmt stetig zu.

Die Kundenakquisition ist ein zentrales Merkmal des Kundenbindungsmanagements, denn durch bereits genannten Wettbewerb wandern Kunden ab, auf Grund eines Angebotes der Konkurrenz oder der Veränderung ihrer eigenen Bedürfnisse, welches das alte Produkt nicht mehr ausreichend bedienen konnte.

Die Möglichkeiten zur Umsetzung wurden in der Arbeit ausführlich dargelegt. Vom Sammeln der Informationen eines Gastes über die Analyse jener Daten, um Maßnahmen gezielt umsetzen zu können bis hin zu der Entscheidung ein Kundenbindungsprogramm einzuführen, sind viele Phasen zu durchlaufen. Der Erfolg eines solchen Projektes ist daher abhängig wie gut die vorhandenen Materialien genutzt wurden und inwieweit ein Hotel dann die richtigen Kunden mit dem Programm erreicht.

Die Kundenrückgewinnung bietet eine weitere Möglichkeit sowohl bereits abgewanderte, als auch abwanderungsgefährdete Kunden an das Unternehmen zu binden. So muss frühzeitig erkannt werden weshalb ein Kunde abwandert oder dies in Zukunft tun könnte. Denn es sollte das Ziel eines jeden Hotels sein, die Kundenfluktuation so gering wie möglich zu halten. Vorhandene Mängel sollten bereinigt werden, um einen hohen Kundenrückgewinnungserfolg erwarten zu können.

Wie kann der Kunde basierend auf diesen Erkenntnissen an das Hotel gebunden werden?

Für eine erfolgreiche Kundenbindung müssen alle Instrumente im Einklang ablaufen und dürfen nicht als eigenständige Maßnahme kommuniziert werden. Dazu können Instrumente der Kommunikationspolitik, wie etwa Direct-Mailing von Angeboten und persönlichen Grüßen an den Gast, als auch Kundenkarten oder Kundenclub ein erfolgreiches Instrument darstellen. Instrumente der Preispolitik können dann ebenfalls einen Anreiz für den Kunden schaffen, sich an das Unternehmen zu binden. Dies wird dann durch Rabatt- oder Bonussysteme umgesetzt.

Die Leistungspolitik darf bei dem ganzen Thema nicht außen vorgelassen werden, denn wird durch die Steigerung der Produkte oder des Service die Möglichkeit geboten, die Unternehmensattraktivität zu erhöhen, um sich dadurch dann vom Wettbewerb abheben zu können.

Die Analyse des Best Practice Beispiels aus der Hotellerie hat gezeigt, dass zwischen allen bestehenden Programmen dieser Branche eine gewisse Homogenität besteht und somit die Individualität eines jeden Programmes für den Kunden kaum mehr gegeben ist. So sind oft schon die Mitgliedskategorien der verschiedenen Bonusprogramme ähnlich und 90% der Angebote sind kostenfrei.

Des Weiteren ist auffällig das die meisten Programme auf Vielreisende zugeschnitten sind, welche dann häufig geschäftlich unterwegs sind. Meiner Meinung nach wäre es eine Überlegung, die Programme dahingehend auszurichten, dass die Kundenkarten übertragbar sind, um auch Familienmitglieder sammeln und davon profitieren lassen zu können.

Das SPG Programm zeichnet sich durch die Vielzahl seiner angebotenen Marken, der unterschiedlichsten Preiskategorien aus, da die Kunden alle unterschiedliche Präferenzen haben. Was jedoch auch oft eine Hürde darstellt, da somit keine klare Zielgruppe angesprochen werden kann und die gesamte Kommunikation auf alle Zielgruppen passen muss.

SPG hat früh das Problem der Kundenkarte als Gegenstand erkannt und eine App entwickelt, in welcher der Gast nun alle Übersichten über Punktestände, Aufenthalte, Prämien, Angebote etc. hat.

Denn es ist zunehmend für die meisten Kunden eher lästig geworden eine Vielzahl von Kundenkarten, verschiedenster Programme, immer präsent zu haben.

Entwickelt sich ein Programm demnach nicht zeitgemäß, kann auch dieser Punkt schnell ein K.O. Kriterium eines Programmes sein. Da der Kunde aus Zeitmangel mehr und mehr Informationen und Daten schnell auf dem Smartphone in kompakter Form abrufen möchte.

Durch den Zusammenschluss Starwoods mit Marriott ist es nun aktuell sehr spannend zu sehen wie die beiden Programme zusammenarbeiten. Denn hat sowohl Marriott Rewards, als auch SPG, einen festen und breiten Kundenstamm in den letzten Jahren aufgebaut. Fraglich wäre dann, ob SPG nahtlos für die Mitglieder in Marriott Rewards übergeht? Aber dieses Thema wird wohl vor 2018 keine relevante Antwort bringen.

Literaturverzeichnis

BRUHN Manfred: Kundenorientierung - Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). Basel 2016.

FÖRSTER, Andreas: Kundenkommunikation: E-Mails, Briefe und Kampagnen Multi-Channel Methoden. Frankfurt 2014

GARDINI, Marco: Marketing-Management in der Hotellerie. München 2009.

GARDINI, Marco: Marketing Management in der Hotellerie. München 2016.

NEUMANN, Anne Katrin: CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen: Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen. Wiesbaden 2014.

RÜEGER, Brian: Erfolgsfaktor Emotionalisierung: Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart. 2010

Internetquellen

Starwood: www.starwoodmediacentre.com

URL: http://www.starwoodmediacentre.com/eame/spg/about-us/?locale=de_DE, (Stand 13.07.2017)

Starwood: www.investor.shareholder.com

URL: <http://investor.shareholder.com/mar/starwood.cfm>, (Stand 14.07.2017)

Marriott: www.marriot.de

URL: <http://www.marriott.de/rewards/rewards-program.mi>, (Stand 14.07.2017)

Interview Starwood Preferred Guest, Stephan Croix, Kundenbindungsprogramme. 2015: www.tophotel.de

URL: <http://www.tophotel.de/kundenbindung/5359-kundenbindungsprogramme-starwood-preferred-guest.html> (Stand 20.07.2017)

Starwood Preferred Guest Logo: www.starwoodmediacentre.com

URL: http://www.starwoodmediacentre.com/eame/starwood/assets/logos/?locale=en_GB (Stand 21.07.2017)

Frankfurter Allgemeine Zeitung: www.faz.net

URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/bonus-karten-punkte-sammeln-im-hotel-lohnt-sich-14120949.html> (Stand 21.07.2017)

Alexander Glück: Zukunftsprognosen der Bonusprogramme.2016: www.tophotel.de

URL: <http://www.tophotel.de/20-news/7481-geht-das-punktesammeln-weiter-4-thesen-zur-zukunft-der-bonusprogramme.html> (Stand 21. Juli 2017)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname