
BACHELORARBEIT

Herr
Tobias Rüter

Kundenwertmanagement

**Möglichkeit der Anwendung
innerhalb der gehobenen
Hotellerie**

2015

BACHELORARBEIT

Kundenwertmanagement

Möglichkeit der Anwendung innerhalb der gehobenen Hotellerie

Autor/in:
Herr Tobias Rüter

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Jörg Christöphler

Einreichung:
München, 23.01.2015

BACHELOR THESIS

Customer Value

Opportunity of usage within the upscale Hotel branch

author:

Mr. Tobias Rüter

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Jörg Christöphler

submission:

München, 23.01.2015

Bibliografische Angaben

Rüter, Tobias:

Kundenwertmanagement – Möglichkeit der Anwendung innerhalb der gehobenen Hotellerie

Customer Value - Opportunity of usage within the upscale Hotel branch

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die Bachelorarbeit setzt sich mit dem Thema des Kundenwertmanagements in der Hotellerie auseinander. Beide Aspekte sollen innerhalb ihrer verschiedenen Unterteilungen erklärt. Die Anforderungen, die die gehobene Hotellerie an ein Kundenwert Berechnungsverfahren stellt, werden als Grundlage genommen, ein geeignetes Verfahren zu ermitteln. Aufgrund der theoretischen Hintergründe, wird am Ende der Arbeit das Beispiel eines Scoring-Modells in der Hotelbranche aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung.....	1
2 Aktueller Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Kundenwertmanagement.....	3
2.1 Definition Kundenwertmanagement	5
2.1.1 Der Begriff Kunde	5
2.3.1 Der Begriff Wert	6
2.2 Phasen des Kundenwertmanagements.....	7
2.3 Typologisierung.....	10
2.3.1 Zeitbezogene Typologien.....	11
2.3.1 Arten des Lösungsweges.....	12
2.3.1 Zu beachtende Kriterien.....	14
2.3.1 Ergebnisdarstellung	15
2.4 Erfolgsfaktoren und Controlling	15
3 Berechnung innerhalb der gehobenen Hotellerie	17
3.1 Der Begriffserklärung Hotellerie	17
3.1.1 Hotelbranche nach Zielgruppe	17
3.1.2 Hotelbranche nach wirtschaftlichen Bedingungen	18
3.1.3 Hotelbranche anhand geographischer Faktoren.....	19
3.1.4 Hotelbranche innerhalb der Sternekriterien	20
3.1.5 Gehobene Hotellerie	20
3.2 Anforderungen der gehobenen Hotellerie.....	21
3.3 Auswahl eines Verfahrens.....	25
4 Umsetzung des Scoring-Modells	26
4.1 Logisch-deduktive Scoring-Modelle.....	26
4.2 Scoring-Modelle aufgrund absatzstatistischer Daten.....	27
4.3 Komplexe, mathematische Scoring-Modelle.....	30
5 Beispielrechnung eines logisch-deduktiven Scoring-Modells.....	32
5.1 Zielsetzung.....	32

5.2	Auswahl der Kriterien	33
5.3	Gewichtung der Kriterien.....	35
5.4	Auswahl einer Skala.....	36
5.5	Berechnung.....	37
5.6	Auswertung.....	38
5.7	Fazit	39
6	Schlussbetrachtung und Forschungsausblick	40
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Eigenständigkeitserklärung	XIII

Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Kundenlebenszyklus	7
Abbildung 2: Typologisierung ausgewählter traditioneller Kundenbewertungsverfahren	11
Abbildung 3: Konzeptionsform/ Konzeptionsgrad	19
Abbildung 4: Vertrauen in unterschiedliche Werbeformen	24
Abbildung 5: Exemplarisches Berechnungsschema der RFMR-Methode	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Kriterien	33
Tabelle 2: Ausschnitt der Präferenzmatrix	36
Tabelle 3: Kategorisierung Umsatz Kernleistung	37
Tabelle 4: Fertiges Scoring-Modell	38

1 Einleitung

„Gastorientierung ist die Maxime all unserer Dienstleistungen.“¹ Diese Leitidee, gewinnt vor dem Hintergrund vergangener und aktueller Marktentwicklungen immer mehr an Gewicht. In den letzten Jahren haben sich die Unternehmensstrategien von einer Produktorientierung über die Marktorientierung zur Wettbewerbsorientierung, bis hin zur Kundenorientierung entwickelt. Der Kunde steht nun im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten und Zielsetzungen. Es wird nicht mehr versucht das passende Produkt für den Kunden zu entwickeln, sondern den richtigen Kunden für die angebotene Leistung anzusprechen. Besonders in Märkten mit intensivem Wettbewerb, stellt die Ausrichtung unternehmerischer Maßnahmen auf den Kunden, einen elementaren Erfolgsfaktor dar. Eine hohe Anzahl an Konkurrenten innerhalb einer Branche kann zu einem Engpass an Kunden führen. Kunden dennoch an das Unternehmen zu binden und zu akquirieren, gelingt häufig nur mit einer fest verankerten und konsequenten Kundenorientierung. Vor allem in stark kundenorientierten Branchen, wie beispielsweise der Hotelbranche, werden das Verständnis und die Nähe zum Kunden immer ausschlaggebender für den Unternehmenserfolg. „Individuelles Eingehen auf die Gästewünsche sowie die Konzentration der geschäftlichen Aktivitäten, rund um den Gast sind ein unschlagbarer Vorteil in der heutigen stark von Automatismen geprägten (Hotellerie-) Welt. Der Gast, der sich wirklich wohlfühlt, kommt auch gerne wieder.“² Aktive und zielgerichtete Kundenorientierung hilft Hotels, sich innerhalb ihrer Branche zu differenzieren und zu profilieren. Der Einbezug einer persönlichen, individuellen Kundenansprache ist vor allem durch die stetig steigende Zahl an Kettenhotels im Hotelmarkt von großem unternehmerischem Vorteil. Ein anderer Begriff für die umfassende Betrachtung der Kundenorientierung, sowie allen relevanten Faktoren, ist das Customer Relationship Management.

Ein Teilbereich davon ist das Kundenwertmanagement. Innerhalb des Kundenwertes werden Aufwände und Erträge bestimmter Kunden gegenübergestellt. Viele der Berechnungsverfahren beziehen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren in die Kalkulationen mit ein. Der Einbezug, nicht-monetärer, qualitativer Kriterien, hilft dabei, den Kunden zu verstehen und klar einordnen zu können. Entscheidungen über Investitionen und Vorgehensweisen innerhalb des Unternehmens und der Kundenbeziehung können getroffen werden. Ziel ist, Beziehungen ausschließlich zu profitablen Kunden aufzu-

¹ Schaetzing 2013, 463

² Freyberg/Gruner/Lang 2012, 76 zitiert nach Oidtmann 2010, 206

bauen und zu stabilisieren. Daher erweist es sich als sinnvoll, das Kundenwertmanagement innerhalb der Hotelbranche genauer zu betrachten. Wie kann Kundenwertmanagement genutzt werden? Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus den verschiedenen Berechnungsarten? Wie kann vorgegangen werden, und welche Voraussetzungen müssen dabei gegeben sein?

Die theoretischen Grundlagen des Kundenwertmanagements wurden in der Literatur bereits mehrfach untersucht. In der Praxis gewinnt Kundenwert als Maßstab für Unternehmensplanung und Steuerung ebenfalls eine immer größere Bedeutung. Einer Studie des Karlsruher Beratungshauses ec4u expert consulting AG zufolge, müssen jedoch noch erhebliche Hürden überwunden werden. 58 Prozent, der 153 befragten Sales- und Marketingmanager im deutschsprachigen Raum gaben an, dass es ihnen noch an wesentlichen methodischen Kompetenzen mangelt.³ Das Ziel der Arbeit ist es, die zwei Bereiche Kundenwertmanagement und Hotellerie auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Die Möglichkeit der praktischen Umsetzung soll anhand eines auf die Anforderungen der gehobenen Hotellerie angepassten Berechnungsbeispiels dargestellt werden. Ein geeignetes Verfahren soll gesucht und erklärt werden.

Zunächst wird innerhalb der Arbeit näher auf das Kundenwertmanagement eingegangen. Der Begriff wird definiert und anschließend in verschiedene Phasen und Typologien eingeteilt. Der zweite Teil befasst sich mit dem Faktor der Hotellerie und den Anforderungen, die diese Branche an eine Kundenwertberechnung stellt. Innerhalb dieses Kapitels werden verschiedene Hotelarten genauer betrachtet und eine für die Arbeit angemessene Definition der gehobenen Hotellerie wird festgelegt. Daraufhin werden Kundenwertmanagement und Hotelbranche in Zusammenhang gebracht. Es folgt die Thematisierung eines geeigneten Kundenwert Berechnungsverfahrens. Die Wahl fiel hierbei auf das Scoring-Modell. Kunden werden anhand verschiedener, teilweise selbstgewählter, quantitativer und qualitativer Kriterien bewertet und nach Punkten beurteilt. Ein anschauliches Beispiel, wie die Berechnung in der Praxis umgesetzt werden kann, beschreibt der darauffolgende Teil. Ausgewählte Grafiken, Tabellen und Statistiken sollen die komplette Arbeit darüber hinaus anschaulich und übersichtlich unterstützen. Abschließend werden wesentliche Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und eine Empfehlung für künftige Verwendung ausgesprochen. Welche Teilbereiche noch einen weiteren Forschungsanreiz bieten, zeigt eine Prognose zukünftiger Entwicklungen.

³ Vgl. Business-Wissen, www.business-wissen.de, Zugriff v. 12.01.2015

2 Aktueller Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Kundenwertmanagement

In der Literatur wird das Kundenwertmanagement oft als Bestandteil des Customer Relationship Managements, kurz CRM, gesehen. CRM integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a.⁴ Es hilft, den richtigen Kunden, zum richtigen Zeitpunkt, über den richtigen Kanal anzusprechen und dabei einen zweiseitigen Dialog zu fördern. Langfristige Kundenbeziehungen werden aufgebaut, gepflegt und gesteuert. Entscheidungen, die den Unternehmenserfolg klar beeinflussen, werden durch gewonnene Informationen über Kundenbeziehungen erleichtert. Dieser umfangreiche Blick in Richtung Kundenzufriedenheit und Kundenwünsche zeigt außerdem auf, wie Beschwerden optimal bearbeitet und Kunden zurückgewonnen werden können.

Aufteilen lässt sich das CRM in die Bereiche Qualitätsmanagement, Servicemanagement, Kundenbindungsmanagement, Beschwerdemanagement, Innovationsmanagement, Kommunikationsmanagement und Kundenwertmanagement. Die einzelnen Segmente sind teilweise stark voneinander abhängig und ergeben nur im gezielten Zusammenspiel eine optimale Kundenorientierung. Das Qualitätsmanagement plant konkrete Produktqualität um das Leistungsangebot zu optimieren und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. „Neben einer hohen Produktqualität können ausgezeichnete Serviceleistungen bzw. die Realisierung einer hohen Servicequalität einen bedeutsamen Beitrag zur Kundenorientierung leisten.“⁵ Im Servicemanagement steht daher vor allem die Erweiterung des Kernprodukts oder der Kerndienstleistung durch zusätzliche Angebote im Vordergrund. Werden Erwartungen des Kunden innerhalb der Produkt- oder Servicequalität untertroffen, so besteht das Risiko einer Kundenabwanderung. Um in dieser Situation zielgerecht handeln zu können, benötigt das Unternehmen ein umfangreiches Beschwerdemanagement. Die Beschwerdeerreicher werden durch geplante, adäquate Mittel zufriedengestellt um einen negativen Imageeffekt zu verhindern. Das Innovationsmanagement versucht durch neue innovative Ideen das Leistungsangebot eines Unternehmens zu steigern, um somit den gesamten Kundennutzen zu erhöhen. Versteckte Bedürfnisse und Erwartungen des Marktes werden erforscht, analysiert und umgesetzt. Ein kundenorientiertes Kommunikationsmanagement ermöglicht

⁴ Vgl. Winkelmann 2005, 203

⁵ Bruhn 2012, 63

die persönliche und gezielte Ansprache einer herausgearbeiteten Zielgruppe. Streuverluste werden minimiert und Kunden zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal erreicht. Eng miteinander verknüpft sind das Kundenbindungsmanagement und das Kundenwertmanagement. „Kundenbindungsmanagement ist 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.“⁶ Welche Kundenbeziehungen hierbei besonders rentabel sind, verdeutlicht das Kundenwertmanagement, das im Folgenden genauer beschrieben werden soll.

„Kundenwertmanagement ist die Ermittlung und Analyse kundenindividueller Kundenwerte sowie die Planung, Umsetzung und Kontrolle einer kundenwertbezogenen Steuerung von Kundenbeziehungen mit dem Ziel eines effizienteren Einsatzes von Marketinginstrumenten und einer optimalen Ausschöpfung von Kundenpotenzialen.“⁷ Voraussetzung eines zielgerechten Kundenwertmanagements ist eine bewusste Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von Kundendaten. Die Kunden können anschließend in verschiedene, übersichtliche Kundenstämme eingeteilt werden. Verfügbares Wissen über Kundenstämme kann profitabel eingesetzt werden, um Ressourcen und finanzielle Mittel zu sparen. Gezieltes Marketing an Kunden, die einen hohen Kundenwert oder hohes Potenzial aufweisen, verringert Streuverluste und senkt Kosten. Stets wird im Kundenwertmanagement überprüft, in welchem Verhältnis Nutzen und Kosten eines Kunden oder eines Kundenstammes zueinander stehen. Durch das Einbeziehen verschiedener Prognosewerte und Kundenentwicklungen kann ein langfristiger Unternehmenserfolg erreicht werden. Dafür sorgen vor allem die Ziele der Aufrechterhaltung und Verbesserung der Beziehung zu ausschließlich rentablen Kunden. Daten, die innerhalb eines Kundenwertmanagementprozesses gewonnen werden, können ebenfalls für andere Bereiche des Customer Relationship Managements von Nutzen sein. Durch Bezugsgrößen wie Wiederkauftrate, Weiterempfehlungsrage, Cross Selling und Preiserhöhungsakzeptanz können sowohl monetäre Faktoren als auch nicht-monetäre Faktoren in die Berechnung einbezogen werden. Der Umfang jeder Berechnung und die Gewichtung jedes Kriteriums, liegen in der Entscheidungsgewalt des Unternehmens. Das Kundenwertmanagement kann daher sowohl in großem, als auch in kleinem Umfang, individuell, auf die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens gerichtet, umgesetzt werden.

⁶ Homburg/Bruhn 2010, 8

⁷ Bruhn 2012, 246

2.1 Definition Kundenwertmanagement

„Da in Wissenschaft und Praxis vielfältige und z. T. sehr unterschiedliche Auffassungen vom Kundenwertbegriff vertreten werden, ist eine eigenständige Begriffsanalyse notwendig.“⁸ Um ein einheitliches Bild schaffen zu können, soll daher genauer auf die Begriffe Kunde und Wert eingegangen werden.

2.1.1 Der Begriff Kunde

Innerhalb des Kundenwertmanagements wird betrachtet, welchen Beitrag ein Kunde leisten kann, um eines der festgesetzten Unternehmensziele zu unterstützen. Daher steht vor allem der Begriff Kunde im direkten Fokus. Einfache Definitionen, die den Kunden lediglich als regelmäßigen Käufer einer Dienstleistung beschreiben, können den Begriff nicht vollständig umfassen. Die regelmäßige Inanspruchnahme eines vom Unternehmen angebotenen Produkts, sollte nicht als Entscheidungskriterium dienen, da Regelmäßigkeit je nach Branche und Kunde verschieden betrachtet wird. Während beispielsweise in der Hotelbranche bei einer jährlichen Inanspruchnahme schon von regelmäßig gesprochen werden kann, kann Regelmäßigkeit bei einer Supermarktkette einen Einkauf von zwei- bis dreimal pro Woche einschließen. Die finanziellen Mittel und das Milieu des Kunden, können die Kauffrequenz ebenfalls stark beeinflussen. Ein erfolgreicher Geschäftsführer der Oberschicht kann sich aufgrund seines hohen Einkommens mehr Urlaub leisten als ein einfacher Angestellter der Mittelschicht. Jedoch können beide Personen ihren Urlaub über dasselbe Reisebüro buchen und diesem gleich loyal gegenüberstehen. Aufgrund dieser Erkenntnis sollten Kunden nicht nach Kauffrequenz definiert werden, sondern vielmehr anhand der tatsächlichen Kundenbeziehung. Zu betrachten sind hierbei potenzielle Kunden, aktuelle Kunden und ehemalige Kunden. Die Beziehung zu potenziellen Kunden ist schwer messbar und ruht hauptsächlich auf einer Kaufwahrscheinlichkeit. Potenzielle Kunden entstehen durch verschiedene Unternehmensmaßnahmen, wie beispielsweise Werbespots, Gratisproben oder einem Tag der offenen Tür. Als aktueller Kunde gilt ein Kunde dann, „wenn er mit einem bestimmten Anbieter eine Beziehung durch mindestens einen Absatzabschluß begründet hat und diese Beziehung nicht aufgelöst wurde, z. B. durch Kündigung oder Abwanderung zu einem Konkurrenzanbieter.“⁹ Kunden, die aus verschiedenen Gründen bereits abgewandert sind, zählen zu den ehemaligen Kunden.

⁸ Eberling, 2002, 25

⁹ Vgl. ebd., 27

Beim Begriff des Kunden muss weiterhin darauf geachtet werden, dass es sich nicht zwingend um eine private Einzelperson handeln muss. Kunden können ebenfalls Unternehmen, Institutionen und Organisationen sein. Zu erwähnen ist hierbei die sogenannte „Multipersonalität [...] der Nachfragerseite.“¹⁰ Viele Kaufentscheidungen werden nicht von einer Einzelperson getroffen sondern durch verschiedene am Kaufprozess beteiligte Personen. Bucht beispielsweise ein Vater ein Hotel, wird die Kaufentscheidung in vielen Fällen von seiner Familie beeinflusst.

2.1.2 Der Begriff Wert

Neben den vielen verschiedenen Definitionen, verbindet man den Begriff Wert oftmals mit der Bedeutung beziehungsweise Geltung einer Sache. So auch im Kundenwertmanagement. Es wird genau betrachtet, welche Bedeutung ein Kunde für die Umsetzung der Unternehmensziele hat und welche Bedeutung das Unternehmen für den Kunden hat. Der Wert eines Kunden kann somit stark variieren und von einem direkten Einkauf bis zu einer Weiterempfehlung reichen. „Es bietet sich im Hinblick auf die Themenstellung [...] an, den Wertbegriff enger zu fassen, also vor allem auf monetäre Wertgrößen zu beziehen bzw. jene qualitativen Wertkomponenten einzubeziehen, die quantifiziert und in monetäre Größen übergeführt werden können.“¹¹ Unterschieden werden muss innerhalb des Wertbegriffes vor allem zwischen dem Customer Equity und dem Customer Value. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

Customer Equity

Vereinfacht gesagt beschreibt der Customer Equity den Wert des Kunden aus Anbieter-sicht. Wie viel ist dem Unternehmen der Kunde wert? Welches Umsatzpotenzial verbirgt sich hinter dem Kunden? Inwieweit agiert der Kunde als Markenbotschaftsträger und empfiehlt das Unternehmen weiter? Der Wert des Kunden sollte hierbei erneut nicht nur aus monetärer Sicht gesehen werden, sondern alle Aspekte, die das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen, mit einbeziehen. „Customer Equity is defined as the value of the complete set of resources, tangible and intangible, that customers invest in a firm.“¹²

¹⁰ Eberling 2002, 26

¹¹ Mödritscher 2008, 9

¹² Wille 2005, 37

Customer Value

„Der Begriff CV wird in der wissenschaftlichen Literatur für zwei Perspektiven gebraucht. Neben der vermuteten Sichtweise der Unternehmung hat sich aus der Kundennutzenforschung ein Begriffsverständnis herausgebildet, welches die Wertschätzung aus Kundensicht beschreibt. Diese ist umso höher, desto besser Produkte und Dienstleistungen die Bedürfnisse des Kunden befriedigen.“¹³ Der Customer Value beschreibt demnach im Gegensatz zum Customer Equity den Wert des Anbieters aus Kundensicht. Geschildert wird, welche Vorteile, Vergünstigungen und welchen Nutzen der Kunde dem Unternehmen zuschreibt. Eine große Rolle spielt hier beispielsweise die Positionierung des Unternehmens und eine sich daraus ergebende Differenzierung zur Konkurrenz. Beeinflusst werden kann der Customer Value vom Unternehmen durch preislich- monetäre Faktoren, sowie durch Marketingaktionen die Bekanntheit und Sympathiewerte verbessern.

2.2 Phasen des Kundenwertmanagements

Für ein erfolgreiches Kundenwertmanagement sollten nicht nur bisherige Kundenaktionen berücksichtigt, sondern der komplette Kundenlebenszyklus beachtet werden. Vereinfacht beinhaltet der Kundenlebenszyklus die Phase der Kundenakquisition, der Kundenbindung, beziehungsweise laufenden Kundenbeziehung und der Kundenrückgewinnung.

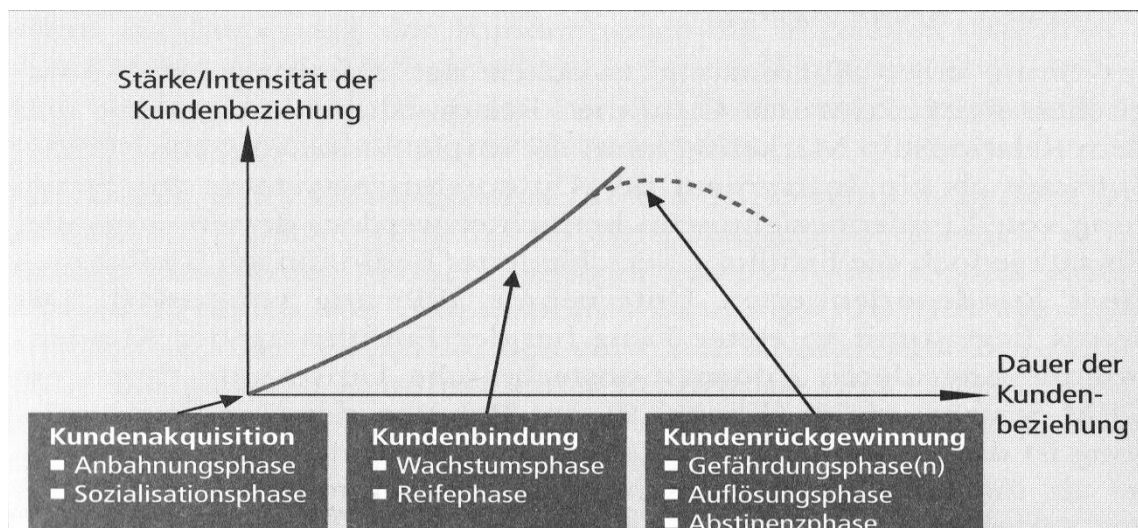


Abbildung 1: Phasen des Kundenlebenszyklus. (Quelle: Bruhn, M.: *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München 2009, S.60.)

¹³ Wille 2005, 34

Kundenwertmanagement muss individuell und zielorientiert innerhalb der verschiedenen Phasen umgesetzt werden, da sich Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ändern und die Beziehung zum Unternehmen stark beeinflussen können.

Kundenwertmanagement während der Kundenakquisition

Während der Kundenakquisition ist es wichtig, das Potenzial angesprochener Zielgruppen und Personen zu erkennen und zu bewerten. Prognosen für die Zukunft müssen geschaffen werden um Kunden mit dem höchsten Kundenwert zu akquirieren und somit einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Um eine dauerhaft erfolgsversprechende Entscheidung treffen zu können, muss auch das direkte und indirekte Kundenpotenzial einbezogen werden. Das direkte Kundenpotenzial beschäftigt sich mit Wiederkaufwahrscheinlichkeiten, Kauffrequenz, Preiserhöhungsakzeptanz und Cross Buying Potenzialen. Das indirekte Kundenpotenzial hingegen, misst die möglichen Veränderungen des Kaufverhaltens anderer Personen durch Aktivitäten des Kunden. Hierzu gehören hauptsächlich Weiterempfehlungen und persönliche Referenzen. Im Gegensatz zum direkten Kundenpotenzial ist das indirekte Kundenpotenzial schwer messbar und kann kaum in Budgetrechnung direkt einbezogen werden. In der Akquisitionsphase wird versucht, den ersten Grundstein für eine profitable und loyale Kundenbeziehung zu setzen. Konnte der Kunde durch eine gezielte Marketingaktion zur Inanspruchnahme eines angebotenen Produkts ermutigt werden, so wird er zum Neukunden.

Neben der Frage, welche Personen das höchste Potenzial besitzen, muss analysiert werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit diese tatsächlich zum Kunden werden. Besondere Beachtung finden hier Wechselwahrscheinlichkeiten. Ist ein potenzieller Kunde mit seinem jetzigen Anbieter völlig zufrieden, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, ihn als Neukunden gewinnen zu können. Das Abwerben zufriedener Kunden der Konkurrenz kann ebenso mit unverhältnismäßig hohen Akquisitionskosten einhergehen. „Die Anforderung an das Controlling besteht folglich nicht nur in der Abschätzung des Kundenpotenzials möglicher Neukunden, sondern auch in der kostenseitigen Analyse und Beurteilung der Kundenakquisitionsmaßnahmen.“¹⁴

¹⁴ Bruhn 2012, 261

Kundenwertmanagement während der laufenden Kundenbeziehung

Nachdem potenzielle Neukunden genauer betrachtet worden sind, müssen vor allem die aktuellen Kunden in das Kundenwertmanagement eingebunden werden. Beachtet wird hierbei besonders der momentane Beitrag zum Unternehmenserfolg anhand von Einflussfaktoren wie Preiserhöhungsakzeptanz, Kauffrequenz, Cross Buying Potenzial und indirekten Kundenpotenzialen. Das Ergebnis zeigt, welche Kundenbeziehungen folglich verstärkt, gepflegt und stabilisiert werden sollen. In dieser Phase können brauchbare und realitätsnahe Informationen gesammelt werden um Kunden zu beurteilen. Je länger eine Kundenbeziehung andauert, desto mehr Daten können gesammelt werden. Prognosen und Tendenzen können so leichter bestimmt werden. Kundenbeziehungen die sich aus der Akquisitionsphase nicht wie erwartet entwickelt haben, können bereits erkannt und herausgefiltert werden. Aus Unternehmenssicht unrentable Kundenbeziehungen werden nicht mehr gefördert um Streuverluste im Marketingbudget zu minimieren. Aus den gewonnenen Informationen können verschiedene Kundengruppen gebildet werden, die jeweils ein unterschiedliches Budget zugesprochen bekommen. Je höher der Wert des Kunden für das Unternehmen, desto höher der Einsatz die Kundenbeziehung zu fördern. „Der Kundenwert wird zur Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle sämtlicher Marketingmaßnahmen eingesetzt, um den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten ein auf sie zugeschnittenes Angebot zu machen.“¹⁵

Kundenwertmanagement während der Kundenrückgewinnung

Das Kundenwertmanagement während der Kundenrückgewinnung beschäftigt sich mit der möglichen Abwanderung von unzufriedenen Kunden und deren Rückgewinnung. Die Gefahr einer Abwanderung muss vorzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Mitteln sofort reagieren zu können. Verlässt ein bisher hoch profitabler Kunde das Unternehmen, so kann das durch die ausfallenden Erträge zu starken Umsatzeinbußen führen. „Studien von Reichheld/Sasser (1991) zeigten, dass durch eine Verringerung der Kundenabwanderung von fünf Prozent der Gewinn innerhalb von zehn Jahren um 80 Prozent erhöht werden konnte.“¹⁶ Es muss stets geprüft werden, welche Kunden aufgrund

¹⁵ Bruhn 2012, 262

¹⁶ Vgl. ebd., 259

ihrer Rentabilität gehalten werden müssen und in welche Kunden keine weiteren finanziellen Mittel fließen sollen. Ein unzufriedener Kunde birgt jedoch durch schlechte Bewertungen und einer negativen Mund- zu-Mund Propaganda die Gefahr eines negativen Imageeffekts. Je höher der bisherige Kundenwert, desto höher sollten die Bemühungen sein, den Kunden zu halten oder zurückzugewinnen. Rentabel ist die Rückgewinnung jedoch nur, sofern die Kosten dieser, den geplanten Ertragswert der Beziehung nicht übersteigen. Eine besondere Rolle spielt das Beschwerdemanagement, das unzufriedenen Kunden ein positives Bild des Unternehmens vermittelt und eine negative Imageverbreitung vorbeugt. Wird die Unzufriedenheit eines Kunden vorzeitig erkannt, kann eine Fehleranalyse auf Probleme hinweisen und bei bereits abgewanderten Kunden die größten Abwanderungsgründe aufzeigen. Beschwerden sollten nicht nur als negativ betrachtet werden, sondern auch als Chance. Besondere Bedeutung findet hierbei „das sogenannte Beschwerdeparadoxon [...], das besagt, dass Kunden nach einer Beschwerde, die zu ihrer Zufriedenheit bearbeitet wurde, zufriedener sind, als sie zuvor ohne das Auftreten des Beschwerdegrundes waren.“¹⁷ Die höhere Kundenzufriedenheit führt zu einer besseren und stabileren Kundenbeziehung, die sich wiederum positiv auf den Kundenwert auswirken kann. Der richtige Umgang mit Beschwerden, die gezielte Rückgewinnung und eine minimale Abwanderungsrate werden somit ein wichtiger Faktor des Kundenwertmanagements.

2.3 Typologisierung

Um den Kundenwert zu berechnen, stehen zahlreiche verschiedene Verfahren, mit jeweils eigenen Vor- und Nachteilen zur Verfügung. Einordnen lässt sich jede dieser Berechnungsmethoden in bestimmte Typologien, die jeweils verschiedene Verfahren zur Bestimmung des Kundenwertes beinhalten. Je nach Unternehmenszielsetzung muss zwischen den Typologisierungsansätzen abgewogen und entschieden werden. Folgende Abbildung beschreibt Typologisierungen, ausgewählter traditioneller Kundenbewertungsverfahren.

¹⁷ Bruhn 2012, 143, zitiert nach Stauss 2010, 333

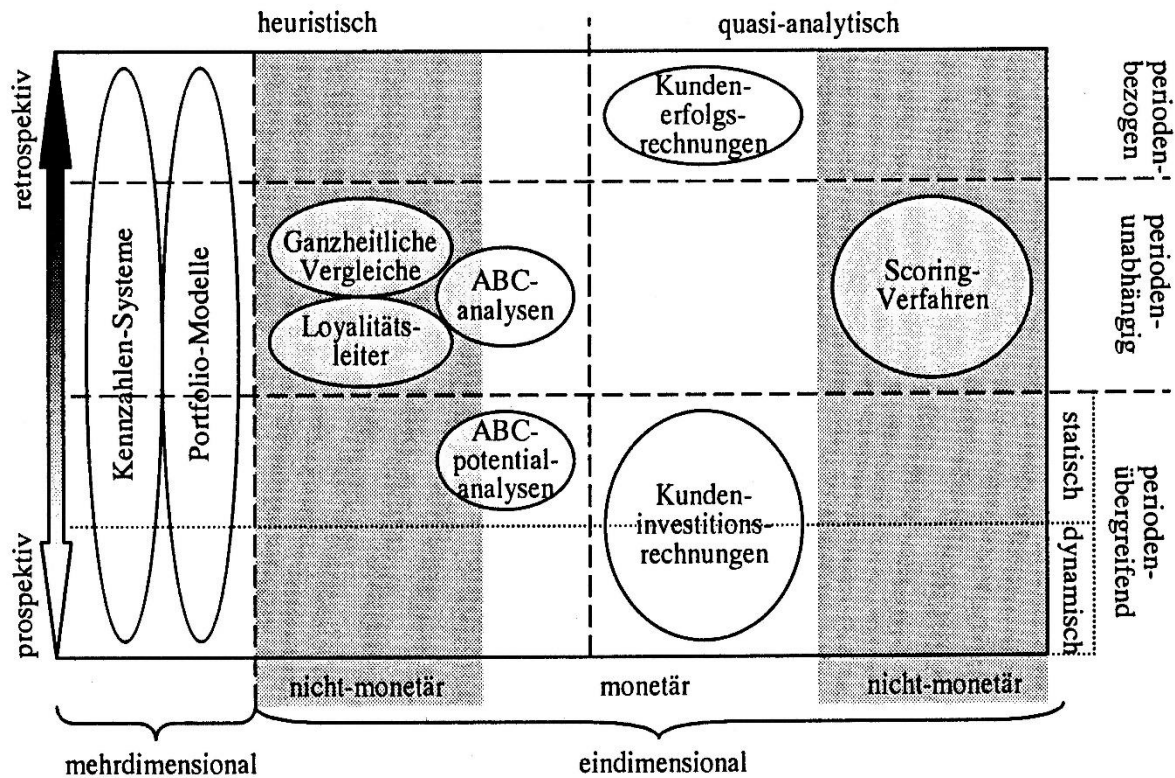


Abbildung 2: Typologisierung ausgewählter traditioneller Kundenbewertungsverfahren (Quelle: Eberling, G.: Kundenwertmanagement. Wiesbaden 2002, S. 165.)

2.3.1 Zeitbezogene Typologien

Periodenbezogen

Mit „periodenbezogenen Ansätzen ist gemein, daß sie den gleichen Betrachtungszeitraum wie das Rechnungswesen zugrunde legen, i. d. R. ein Jahr.“¹⁸ Durch den gemeinsamen Bewertungszeitraum können Werte aus der Buchhaltung und des Rechnungswesens direkt mit den Werten des Kundenwertmanagements verglichen werden. Ein Großteil der periodenbezogenen Ansätze beinhaltet daher ausschließlich monetäre Faktoren um eindeutige Vergleichbarkeiten ausarbeiten zu können. Durch die geringere Anzahl an benötigten Daten, gegenüber periodenunabhängigen Verfahren,

¹⁸ Eberling 2002, 165

können die periodenbezogenen Ansätze verhältnismäßig schnell und unkompliziert durchgeführt werden. Der große Nachteil der periodenbezogenen Verfahren ist, dass nur ein Bruchteil der kompletten Kundenbeziehung betrachtet wird. Die Kundenbeziehung wird nicht mehr als Ganzes gesehen und die Wertschätzung kann dadurch stark verfälscht werden. Weiche Faktoren, wie Weiterempfehlungen und Vertrauen ins Unternehmen, können durch die meist lediglich ökonomische Herangehensweise nicht berücksichtigt werden.

Periodenunabhängig

Periodenunabhängige Ansätze beziehen sich auf keinen konkreten Zeitraum. Das Ziel ist eine meist prospektive Bewertung anhand bestimmter Vergangenheitswerte. Ein Vorteil ist die Möglichkeit, die Kundenbeziehung über lange Strecken zu verfolgen und als ganzheitliches Bild darzustellen. Der Bezug auf überwiegend zurückliegende Daten kann als Nachteil betrachtet werden. Erklären lässt sich die periodenunabhängige Vorgehensweise am Beispiel der Loyalitätsleiter. In dieser werden die Kunden aufgrund ihrer Abhängigkeit und Bindung zum Unternehmen abgestuft. Je größer die Bindung zum Unternehmen, desto höher steigt der Kunde innerhalb der Loyalitätsleiter. Periodenunabhängig ist die Loyalitätsleiter daher, dass sowohl Neukunden als auch jahrelange Stammkunden ihren individuellen Platz zugesprochen bekommen. Die Aussagekraft kann durch die vermehrte Verwendung von Vergangenheitswerten jedoch in Frage gestellt werden. Ein langjähriger Stammkunde steht aufgrund der hohen Nähe zum Unternehmen weit oben auf der Loyalitätsleiter. Vernachlässigt werden hierbei jedoch Neukunden, die unter Umständen einen bereits größeren Umsatz für das Unternehmen erzielt haben, als der Stammkunde.

Periodenübergreifend

Von periodenübergreifenden Verfahren spricht man, wenn die gesamte Kundenbeziehung einbezogen wird. Der Unterschied zu periodenunabhängigen Verfahren besteht darin, dass die Betrachtungszeit nicht im Ermessen des Unternehmens liegt. Ein Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Kundenbeziehung als Großes und Ganzes gesehen werden kann. Alle bisherigen Daten werden einbezogen um ein möglichst genaues Bild des Kunden zu erlangen. Nachteil ist die damit verbundene Komplexität und der hohe zeitliche Aufwand. Voraussetzung ist darüber hinaus eine ständige und akkurate Pflege der Kundendatenbanken.

Statisch

„Statische Verfahren nehmen in letzter Konsequenz nur eine Zeitpunkt Betrachtung vor und eignen sich daher nur für eine kurzfristige Bestandsaufnahme.“¹⁹ Sinnvoll sind diese Verfahren vor allem, falls eine schnelle Berechnung gewünscht ist, die den aktuellen Stand widerspiegelt. Langfristig gesehen sind statische Berechnungsmethoden nicht anwendbar, da zukünftige Entwicklungen und Prognosen nicht mit einbezogen werden. Der Blick auf den Zeitpunkt vernachlässigt Kundenpotenziale und Chancen.

Dynamisch

Neben der Zeitpunkt Betrachtung des statischen Verfahrens gibt es die Zeitraumbetrachtung des dynamischen Verfahrens. Hierbei werden längere Zeiträume betrachtet und Prognosen erstellt. Die gesammelten Daten gelten hier als Grundlage für langfristige prospektive Bewertungen der Kundenbeziehungen. Vorteil ist, dass die Kundenbeziehung erneut als Ganzes gesehen werden kann, um Entscheidungen innerhalb des Kundenwertmanagements zu vereinfachen. Nachteil ist die hohe Komplexität und das Risiko, das durch das Erstellen von Prognosen entsteht.

Prospektiv / Retrospektiv

Neben den bereits genannten zeitlichen Typologien lassen sich weiterhin prospektive und retrospektive Verfahren unterscheiden. „Retrospektive Methoden beziehen Daten der Vergangenheit mit ein, so daß im Gegensatz zu den gegenwartsbezogenen Methoden ein vollständigeres Bild des Erfolgsbeitrags von Kunden entsteht. Falls prognostizierte, zukünftige Entwicklungen der kundenbezogenen Wertbeiträge die Basis der Kundenbewertung sind, liegen prospektive Methoden vor.“²⁰

2.3.2 Arten des Lösungsweges

Heuristische Verfahren

Heuristische Verfahren liefern im Gegensatz zu quasi- analytischen Verfahren lediglich Hinweise auf einen richtigen Lösungsweg, jedoch keine optimale Entscheidung. Ziel ist

¹⁹ Eberling 2002, 166

²⁰ Eberling 2002, 165 f.

ein erfolgsversprechendes Suchverhalten ohne quantitative Resultate. Der geringere Aufwand und die damit verbundenen geringeren Kosten können als Vorteil gewertet werden. Zudem können selbst kleinere Unternehmen heuristische Verfahren anwenden, da oftmals nur eine verhältnismäßig kleine Datenbank vorausgesetzt wird. Nachteil ist die im Vergleich zu quasi-analytischen Verfahren eingeschränkte Aussagekraft.

Quasi-analytische Verfahren

Die „quasi-analytischen Verfahren basieren auf mathematischen Berechnungen, die einen quantitativen Vergleich von Kunden auf der Grundlage numerischer Werte oder Punktwerte ermöglichen.“²¹ Im Idealfall können daher optimale Entscheidungen getroffen werden. Ergebnisse solcher Verfahren sind vollständige, anwendbare Resultate, die ebenfalls einen quantitativen Vergleich zulassen. Die größte Gefahr besteht hierbei in der Scheingenauigkeit. Trotz richtiger Berechnungen kann durch fehlerhafte Datenbeschaffung das Ergebnis verfälscht werden. Nachteile sind die hohe Komplexität und das Benötigen einer stets gepflegten, aussagekräftigen Kundendatenbank.

2.3.3 Zu beachtende Kriterien

Monetäre Verfahren

Monetäre Verfahren beziehen sich ausschließlich auf monetäre Größen, wie beispielsweise bisher erzielter Umsatz durch den Kunden und Akquisitionskosten. Ein Vorteil ist die vergleichsweise einfache Umsetzbarkeit, da relevante Daten direkt aus dem Rechnungswesen gewonnen werden können. Ergebnisse aus monetären Verfahren besitzen hohe Relevanz in ökonomischen Entscheidungssituationen, da diese sofort in Kalkulationen und Budgetberechnungen einbezogen werden können. Gewonnene Ergebnisse sind darüber hinaus eindeutig und vergleichbar. Als Nachteil werden jedoch vorökonomische Faktoren vernachlässigt und Bezugsgrößen wie Kundenbindung und Kundenkommunikation nicht eingebunden.

²¹ Vgl. ebd., 166

Nicht-monetäre Verfahren

„Nicht-monetäre Verfahren beschränken sich auf eine primär qualitative Bewertung der Kunden und verzichten absichtlich auf den Versuch, jegliche Beziehung monetär zu bewerten.“²² Durch die qualitative Bewertung, können je nach Unternehmenszielsetzung alle relevanten Bestimmungsfaktoren berücksichtigt werden um ein anschauliches Kundenbild zu erschaffen. Durch die meist freie Wahl der Bezugsgrößen, besteht die Gefahr, Kriterien falsch zu priorisieren und so ein wirtschaftlich unrentables Ergebnis zu erhalten. Der hohe zeitliche Aufwand stellt einen weiteren Nachteil dar.

2.3.4 Ergebnisdarstellung

Innerhalb der Ergebnisdarstellung lassen sich eindimensionale und mehrdimensionale Ergebnisgrößen unterscheiden. „Eindimensionale Ergebnisgrößen lassen eindeutige Vergleiche und Priorisierungen von Kundenbeziehungen zu.“²³ Mehrdimensionale Ergebnisgrößen bieten eine differenzierte Betrachtung aller kundenrelevanten Informationen. So können beispielsweise sowohl monetäre Bezugsgrößen als auch nicht monetäre Bezugsgrößen enthalten sein.

2.4 Erfolgsfaktoren und Controlling

Um Kundenwertmanagement effektiv und zielorientiert in das gesamte Unternehmensumfeld zu integrieren, müssen einige wichtige Voraussetzungen geschaffen werden. Der berechnete Kundenwert sollte in sämtliche kunden- und marketingbezogene Entscheidungen sowie in die Budgetplanung integriert werden. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, müssen Kundendatenbanken ständig aktualisiert und gepflegt werden. Eine große Rolle spielt hierbei auch die unternehmerische Zielsetzung. Vor der Berechnung muss überlegt werden, welche individuellen Messgrößen relevant sind und wie verschiedene Kriterien gewichtet werden. Weiterhin ist wichtig, Kunden klar zu segmentieren, um mit geeigneten Mitteln zur passenden Zeit agieren zu können. Wertanalysen sollen darüber Auskunft geben, welche Kundenbeziehungen rentabel sind und stärker gefördert werden müssen. Für langfristigen Erfolg benötigt es das Abschätzen des zukünftigen Potenzials der Kunden. Ein gesamtheitliches Kundenbild erhält man durch die Betrachtung

²² Bruhn 2012, 252

²³ Eberling 2002, 167

tung sowohl monetärer, als auch nicht-monetärer Faktoren. Durch sich ändernde Marktsituationen und geplanter Zukunftsprognosen, ist Kundenwertmanagement ein andauernder und sich stets verändernder Prozess.

3 Berechnung innerhalb der gehobenen Hotellerie

Der folgende Teil der Arbeit beschäftigt sich genauer mit der praktischen Anwendung des Kundenwertmanagements in der Hotellerie. Da sich die Hotelbranche in diverse, unterschiedliche Arten und Formen unterteilen lässt, muss zunächst der in dieser Arbeit verwendete Begriff der gehobenen Hotellerie genauer beschrieben werden. Nachdem eine passende Definition gefunden wurde und auf die Anforderungen dieser Art der Hotellerie eingegangen wurde, soll eine dazu passende Berechnungsart innerhalb des Kundenwertmanagements gefunden werden.

3.1 Begriffserklärung Hotellerie

„Der Begriff Hotellerie im weiteren Sinne, in der Literatur teilweise auch klassisches Beherbergungsgewerbe genannt, meint die Betriebsarten Hotel, Hotel garni, Pension und Gasthof. Hotellerie im engeren Sinne meint nur den Betriebstyp Hotel. [...] Von der Hotellerie abzugrenzen ist die sogenannte Parahotellerie. Das sind Privatquartiere, Zelt- und Wohnwagenplätze, Gruppenunterkünfte, Jugendherbergen und Pfadfinderheime sowie Kurkrankenhäuser, Kurkliniken und Sanatorien.“²⁴ Neben dieser allgemeinen Begriffserklärung lässt sich die Hotellerie anhand weiterer Kriterien unterteilen. Die wichtigsten Unterteilungsarten sind hierbei Zielgruppe, wirtschaftliche Bedingungen, geographische Lage und Sterneklassifizierungen.

3.1.1 Hotelbranche nach Zielgruppe

Die Art eines Hotels lässt sich in vielerlei Hinsicht anhand der gewählten Zielgruppe bestimmen. Urlaubsreisen beschränken sich nicht nur auf finanzstarke Unternehmer der Ober- und Mittelschicht, sondern bieten ein Produkt für jeden. Dies ist möglich, da Hotelbetriebe sich gezielt spezialisieren um den Anforderungen, Bedingungen und Wünschen einer bestimmten, ausgewählten Zielgruppe gerecht zu werden. So gibt es beispielsweise Low Budget Hotels, die durch eine schlicht gehaltene Einrichtung günstige Preise anbieten können. Das Gegenstück hierzu stellen Luxushotels dar, welche durch hohe Standards und höhere Preise versuchen, eine differenzierte Art von Zielgruppe anzusprechen. Für Geschäftsreisen bieten sich Business- und Tagungshotels,

²⁴ Gatterer/Rützler 2012, 7

wohingegen längere Aufenthalte eher in einem Familienhotel oder Resort verbracht werden. Durch neue Trends entstehen ebenfalls neue, potenziell rentable Zielgruppen, die zum Beispiel durch Wellness- und Biohotels angesprochen werden sollen.

3.1.2 Hotelbranche nach wirtschaftlichen Bedingungen

Innerhalb der wirtschaftlichen Bedingungen lassen sich Privathotels, Hotelkooperationen und Hotelketten unterscheiden. Innerhalb der Privathotellerie, auch Individualhotellerie genannt, ist der Hotelier meist Eigentümer und Geschäftsführer. Er kann sämtliche unternehmerische Entscheidungen selbst treffen, ohne den Vorgaben einer Marke unterlegen zu sein. Die oftmals familiengeführten Hotels können sich hierbei durch ein individuelles Konzept und eine unverwechselbare, persönliche und einzigartige Atmosphäre von der Konkurrenz abheben. Die Privathotels stehen in der Regel weiterhin für eine persönliche und familiäre Atmosphäre. Nachteil ist das hohe finanzielle Risiko und der verhältnismäßig geringe Bekanntheitsgrad gegenüber Hotelketten.

„Mit Kettenhotellerie ist die Markenhotellerie gemeint, wie sie der Hotelverband Deutschland (IHA) und der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) definieren: Hotelgruppen und Hotelgesellschaften, die über mindestens vier Hotels verfügen, darunter eins in Deutschland. Sie operieren mit einer eigenen Dachmarkenstrategie.“²⁵ Der größte Vorteil der Hotelkette sind die verschiedenen Synergieeffekte. Die Hotels stehen unter einer großen Marke und können gegenseitig voneinander profitieren. Neben finanziellen Mitteln können auch Marktstatistiken und Kompetenzen geteilt werden. Da die Teilnehmer unter einem Namen agieren, können schnell Bekanntheitsgrad und Marktanteil gesteigert werden. Der Hotelier kann nach einem vorgefertigten, erfolgreichen Konzept handeln und trägt ein vergleichsweise geringes finanzielles Risiko. Nachteil ist die hohe Abhängigkeit von der Hotelmarke. Individuelle Entscheidungen können meist nicht berücksichtigt werden und haben aufgrund der verschiedenen Entscheidungsinstanzen eine enorme Bearbeitungsdauer. Wird das Image eines der Hotels innerhalb der Kette beschädigt, so trifft der Imageschaden alle Mitglieder.

Das Konzept der Hotelkooperation besteht aus einer Mischung zwischen den Privathotels und Kettenhotels. Mitglieder können alle Hotels sein, die sich in einem oder mehreren, festgelegten Kriterien ähneln oder identisch sind. Die Kooperationen können sowohl Vorteile der Hotelkette als auch der Privathotellerie in sich vereinbaren. Einzelne Mitglie-

²⁵ Gatterer/Rützler 2012, 8

der behalten ihren hohen Entscheidungsfreiraum, profitieren jedoch gleichzeitig von gemeinsamen Marketingaktionen. Die Auswahlkriterien für den Beitritt sind meist sehr unterschiedlich. Beispiele hierfür sind Lage, das Anbieten einer bestimmten Leistung und Größe des Hotelkomplexes.

Eine kurze Übersicht soll folgende Grafik zeigen. Der Begriff Konzentration beschreibt „die Ballung von ökonomischen Größen, Mitteln und Gestaltungsmöglichkeiten.“²⁶

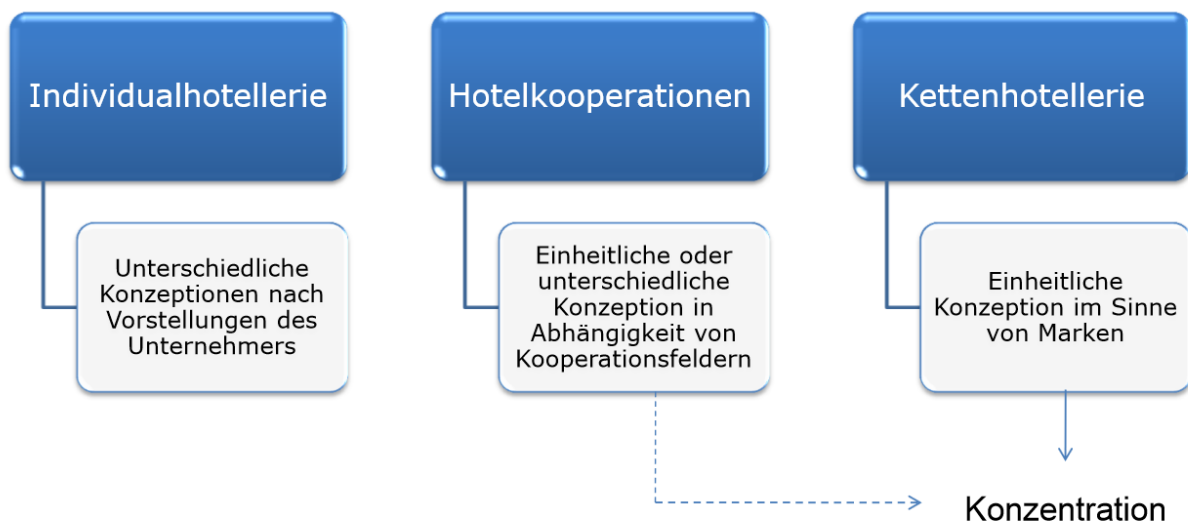


Abbildung 3: Konzeptionsform/Konzeptionsgrad (Quelle: nach Gatterer, G./Rützler, H.: Hotel der Zukunft. Stuttgart 2012, S. 8.)

3.1.3 Hotelbranche anhand geographischer Faktoren

Unterscheiden lassen sich die verschiedenen Hotelarten auch anhand geographischer Lage und Bedingungen. Reisemotivation und Anforderungen an den Leistungsträger spielen hierbei eine große Rolle. Um schnell das passende Hotel zu finden, entwickelten sich Begriffe wie Stadthotel, Landhotel, Strandhotel und Wintersporthotel. Diese verraten bereits viel über angebotene Leistung und können die Hotelsuche stark verkürzen. Als marketingbezogener Vorteil ist zu betrachten, dass Hotels eine positive geographische

²⁶ Vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, 25

Lage somit bereits in ihrem Namen verankern können. Geschäftsreisende können beispielsweise direkt nach Stadthotels suchen um geeignete Ergebnisse zu erhalten.

3.1.4 Hotelbranche innerhalb der Sternekriterien

Eines der beliebtesten Vergleichsmerkmale verschiedener Hotels ist die Hotelklassifizierung anhand Sternen. „Die Deutsche Hotelklassifizierung kennt Mindestkriterien, die mit zunehmender Anzahl der Sterne anspruchsvollere Anforderungen stellen. Hinzu kommen entsprechende Punktzahlen aus den Bereichen: Gebäude/Raumangebot, Einrichtung/Ausstattung, Service, Freizeit, Angebotsgestaltung, hauseigener Tagungsbereich. Es gilt das Prinzip: Je mehr Sterne, desto mehr Merkmale müssen vorhanden sein.“²⁷ Zu erwähnen ist hierbei, dass die Sternevergabe innerhalb verschiedener Länder unterschiedlich ausfallen kann. So können zum Beispiel von einem vier Sterne Hotel in Deutschland andere Mindestkriterien erwartet werden als in anderen Ländern. Innerhalb eines Landes sorgt die Klassifizierung jedoch für eine einheitliche, transparente Beschreibung des Hotelangebots. Anhand der hohen Anzahl an klassifizierten Unternehmen kann in einem, durch beispielsweise Online-Buchungsportale, zunehmend komplexeren Markt, Übersicht geschaffen werden. Sterne können weiterhin als Qualitätsaussage und Werbung für das eigene Unternehmen verstanden werden. Darüber hinaus ist es möglich, den Kriterienkatalog als Anleitung, beziehungsweise Anreiz für künftige Investitionen und Entscheidungen zu nehmen. Einige Hotels lassen sich bewusst nicht klassifizieren, da neben den internationalen Unterschieden weitere Nachteile auftreten können. Die Kriterien beziehen sich stets auf die Anzahl der Dienstleistungen und nur selten auf die tatsächliche Dienstleistungsqualität. Vor allem für kleinere Hotels stehen der bürokratische Aufwand und die vergleichsweise hohen Kosten nicht im Verhältnis zum Gewinn. Werden Hotels in eine niedrige Klasse eingeordnet, führt dies unter Umständen sogar zu einem Imageschaden. Zusammenfassend stellt die Hotelklassifizierung einen guten Grundstein für einheitliche und übersichtliche Kriterien dar. Jedes Hotel muss jedoch für sich selbst entscheiden, ob aus unternehmerischer Sicht die Vor- oder Nachteile überwiegen.

3.1.5 Gehobene Hotellerie

Um den in dieser Arbeit verwendeten Begriff der gehobenen Hotellerie festzulegen, kann nicht lediglich eine der genannten Unterkategorien verwendet werden, da diese sich

²⁷ Deutsche Hotelklassifizierung, www.hotelsterne.de, Zugriff v. 12.01.2015

überschneiden und nur gemeinsam ein genaues Bild vermitteln können. Zur Zielgruppe gehören sowohl Personen der Oberschicht, als auch der oberen Mittelschicht. Gewählte Hotels heben sich preislich und vor allem qualitativ vom Großteil des Marktes ab. Unter Qualität wird hierbei nicht nur die Anzahl an Angeboten betrachtet, sondern an erster Stelle die Beschaffenheit und Dienstleistungsqualität der Angebote. Um der Thematik des Kundenwertmanagements in dieser Arbeit gerecht zu werden, sollten die Hotels darüber hinaus einen hohen Wert an Kundenorientierung aufweisen und nach diesem handeln. Ziele der Kundenorientierung innerhalb der Hotelbranche sind unter anderem „die Immunisierung gegenüber den Angeboten der Wettbewerber, die Verringerung der Preissensitivität der Konsumenten, der Aufbau von Markteintrittsbarrieren sowie die Risikoreduktion durch die aktive Gestaltung eines ausgewogenen Kundenportfolios, das sowohl Stammkunden als auch Neukunden umfasst.“²⁸ Betrachtet werden Kettenhotellerie, Individualhotellerie und Hotelkooperationen. Auf die Unterscheidung anhand der Hotelsterne wird verzichtet, da nicht alle Hotels des höheren Segments auch gleichzeitig verifiziert sein müssen. Letztendlich sollte das Hotel über ausreichend finanzielle Mittel, Ressourcen und geeignete Kapazitäten verfügen, um Kundenwertmanagement innerhalb des Unternehmens anwenden zu können. Anhand genannter Bewertungskriterien lässt sich der Begriff der gehobenen Hotellerie innerhalb dieser Arbeit wie folgt definieren:

Ein Hotelbetrieb, der sich anhand verifizierter oder nicht-verifizierter Standards preislich und qualitativ abhebt, service- und kundenorientiert handelt und über die nötigen Kapazitäten verfügt, aktives Kundenwertmanagement in den Unternehmensablauf zu integrieren.

3.2 Anforderungen der gehobenen Hotellerie

Um eine geeignete Berechnungsmethode des Kundenwertmanagements zu finden muss zunächst auf die Anforderungen der gehobenen Hotellerie innerhalb der verschiedenen Typologien eingegangen werden.

Innerhalb der zeitlichen Betrachtung ist es sinnvoll, eine periodenunabhängige Berechnungsart auszuwählen. Die Kundenbeziehung kann als Ganzes betrachtet werden und ein Gesamtbild entsteht. Periodenabhängige Verfahren eignen sich nicht, da der Betrachtungszeitraum meist nur ein Jahr beträgt. Vernachlässigt wird hierbei vor allem das

²⁸ AHGZ Online, <http://www.ahgz.de>, Zugriff v. 12.01.2015

Reiseverhalten. In der gehobenen Hotellerie besteht gegenüber anderen Branchen eine wesentlich geringere Kauffrequenz. Eine Ausnahme können hierbei Geschäftsreisen bilden. Weiterführend soll folgendes Beispiel eine Erklärung darbieten. Kunde A und Kunde B reisen beide einmal jährlich und besitzen somit das gleiche zeitliche Reiseverhalten. Kunde A wohnt jedes Jahr im selben Hotel. Kunde B jedoch wechselt jährlich das Hotel, um nicht in Routine zu verfallen. Dieses Jahr buchen Kunde A sowie Kunde B das gleiche Hotel. Bei einer periodenabhängigen Kundenwertanalyse des Hotels wären in diesem Jahr beide Kunden von gleichem Wert für das Unternehmen. Eine periodenunabhängige Analyse würde zeigen, dass Kunde A bereits seit mehreren Jahren Stammkunde ist und einen beträchtlich höheren Kundenwert aufweist. Dieser lässt sich erklären anhand des bisher erzielten Umsatzes, Wiederkaufwahrscheinlichkeit, Loyalität und Cross Buying Potenzial erklären.

Weiterhin sollte innerhalb der zeitlichen Typologien eine eher retrospektive Methode gewählt werden. Als Grundlage der Rechnung sollten weder nur gegenwartsbezogene noch zukunftsanalytische Daten verwendet werden. Der Blick in bisherige Daten bietet die Möglichkeit, den kompletten Kundenlebenszyklus zu berücksichtigen. Zukünftige Marktprognosen und Analysen gestalten sich darüber hinaus innerhalb der Hotellerie als schwierig. „Wir leben in einer überdrehten Kultur, in der die Lebensbilder wechseln wie die Kleider. [...] In einer solchen Gesellschaft der freien Individuen wird der Gast unberechenbarer. Er will wechselnde Sehnsüchte und Bedürfnisse ausleben. Mal steigt er in einem Low-Budgethotel ab, mal in einem Haus der Extraklasse.“²⁹ Die beste Möglichkeit, den Gast dennoch möglichst genau einschätzen zu können, liegt im Blick auf vergangene Werte. Hier finden sich oft stets wiederkehrende Angewohnheiten und Routinen, die selbst in einer übersprudelnden Kultur ihren gewohnten Platz einnehmen. Stetig steigen innerhalb Reiseplanung kaum messbare Impulsentscheidungen. „Der Megatrend Globalisierung scheint unaufhaltsam. Die vielen verschiedenen Kulturen und Volkswirtschaften der Welt sind untereinander immer stärker vernetzt. Dafür verantwortlich sind technologische Innovationen, die Liberalisierung des Handels und eine Mobilität, die immer weiter zunimmt: Es ist einfacher geworden zu reisen“³⁰ Um erfolgversprechende Daten beziehen zu können, sollte die Kundenwertberechnung daher anhand retrospektiver Ergebnisse geschehen.

In Bezug auf die Art des Lösungsweges sollte ein quasi-analytisches Verfahren gewählt werden. Hierbei wird nicht nur auf einen richtigen Lösungsweg hingewiesen, sondern die

²⁹ Gatterer/Rützler 2012, 6

³⁰ Freyberg/Gruner/Lang 2012, 76

direkte Möglichkeit gegeben, adäquate Entscheidungen zu treffen. Im Vergleich mit den heuristischen Verfahren, steht der Vorteil der hohen Aussagekraft, dem Nachteil des hohen Aufwandes gegenüber. Von der gehobenen Hotellerie ausgehend, ist daher klar das quasi-analytische Verfahren zu wählen. Es ist davon auszugehen, dass betroffene Hotels über ausreichend Ressourcen und zeitliche Kapazität verfügen, ein komplizierteres jedoch signifikanteres Verfahren umzusetzen. Unterstützt wird diese Aussage, durch den hohen Stellenwert, den Kundenorientierung innerhalb der gehobenen Hotellerie einnimmt. Überdies besteht der Vorteil, anhand der anwendbaren, quantitativ vergleichbaren Ergebnisse, individuelle auf das Unternehmen zugeschnittene, rentable Entscheidungen treffen zu können.

Innerhalb der zu beachtenden Kriterien sollte darauf geachtet werden, nicht lediglich monetäre Faktoren in die Ergebnisberechnung einzubeziehen. Der Kunde sollte möglichst genau und umfangreich beschrieben werden können. Nicht nur bisheriger Umsatz und Umsatzpotenziale spielen eine Rolle, sondern in hohem Maße Kundenloyalität und sich dadurch ergebende Weiterempfehlungsraten. In der heutigen Zeit der ständigen Werbung und Informationsflut gewinnt eine persönliche Meinung immer mehr an Wert.

Im folgenden Schaubild „zeigt sich, dass Empfehlungen von Bekannten und auch Online-Konsumentenbewertungen ein weitaus höheres Vertrauen aufweisen als die unternehmensgesteuerten werblichen Maßnahmen.“³¹ Vor allem in der gehobenen Hotellerie spielen diese Faktoren eine beträchtliche Rolle. Weiterempfehlungen entstehen durch zufriedene Kunden, die die Leistung bereits beansprucht haben und diese positiv bewertet haben.

³¹ Bruhn 2012, 210

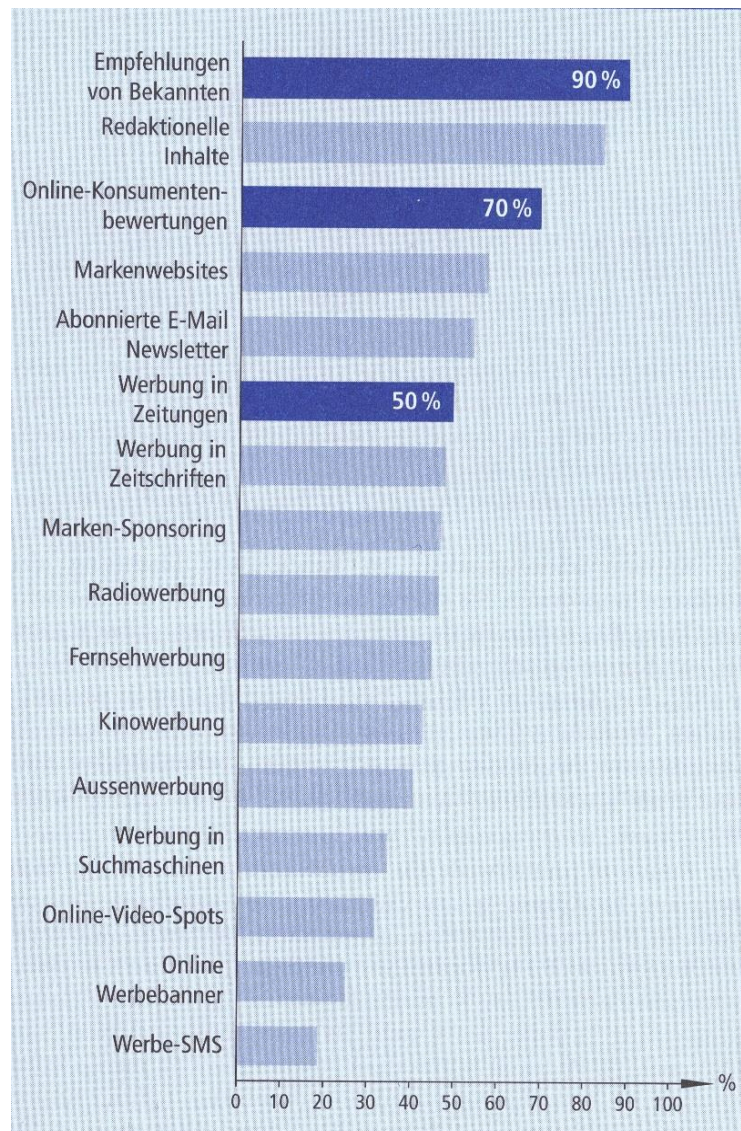


Abbildung 4: Vertrauen in unterschiedliche Werbeformen (Quelle: Bruhn, M.: *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München 2009, S.211.)

Werden Abnehmer persönlich angesprochen, beispielsweise durch ein Geschenk oder Aufmerksamkeiten seitens des Hotels, so steigt die Chance, dass dieses Erlebnis unter Freunden und Familie geteilt wird. Potenzielle Neukunden und eine Erhöhung des Imagewertes sind die zu erwartenden Folgen. Ähnlich wie die Empfehlung von Bekannten, lässt sich auch die Online-Konsumentenbewertung, die Platz drei der vertrauensvollsten Werbeformen darstellt, durch zufriedene Kunden beeinflussen. Das Weitergeben gemachter Erfahrungen mit einem Hotel, findet hier lediglich auf einer weniger persönlichen Ebene statt. Eine solche Online-Weiterempfehlung hat mit Buchungsportalen wie HRS, Booking.com und TripAdvisor eine geeignete Plattform gefunden. Nicht-monetäre Faktoren können somit den Unternehmenserfolg sowohl positiv als auch

negativ stark beeinflussen. Ein weiterer Vorteil bei der Berechnung anhand nicht-monetärer Faktoren besteht darin, dass Kriterien je nach Bedürfnis des Hotels individuell und maßgeschneidert ausgewählt werden können.

Letztendlich sollte die Ergebnisdarstellung eindimensional gewählt werden. Durch den hohen Bezug zum Kunden innerhalb der gehobenen Hotellerie ist es von Vorteil, wenn Kunden sich direkt vergleichen und kategorisieren lassen. Die Folge ist ein auf jeden Gast zugeschnittenes Marketing- sowie Bonusprogramm.

3.3 Auswahl eines Verfahrens

Unter Berücksichtigung der soeben erläuterten Anforderungen der gehobenen Hotellerie innerhalb der verschiedenen Typologien, wird eine periodenunabhängige, quasi-analytische, nicht-monetäre, retrospektive und eindimensionale Berechnungsmethode gesucht. Unter Betrachtung des Schaubilds fällt die Wahl auf das Scoring-Modell. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert das Scoring-Modell als „Verfahren zur Alternativenbewertung bei mehreren Zielgrößen, wobei Alternativen auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind. Berücksichtigt werden bei der Nutzwertanalyse z.B. technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien, die sich an quantitativen und qualitativen Merkmalen orientieren (multiattributive Nutzenbetrachtung).“³² Auszeichnen lässt sich das Scoring-Modell vor allem durch die Möglichkeit der flexiblen Auswahl an Bewertungskriterien. Jedes Hotel kann für sich entscheiden, welche Faktoren, sowohl monetär als auch nicht-monetär, von Bedeutung sind und welche eher eine geringe Relevanz einnehmen. Somit ist das ausgewählte Modell eine nicht-monetäre Berechnungsart. Da vor allem bereits bekannte Werte und Vergangenheitswerte eine Rolle spielen, ist eine retrospektive Berechnungsgrundlage gewährleistet. Dennoch wird der komplette Lebenszyklus eines Kunden betrachtet und somit periodenunabhängig dargestellt. Eine quasi-analytische Vorgehensweise und eindimensionale Ergebnisse werden hervorgebracht, da Kunden anhand der gewählten Kriterien direkt und übersichtlich miteinander verglichen werden können.

³² Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff v. 12.01.2015

4 Umsetzung des Scoring-Modells

Im Folgenden soll auf die verschiedenen Arten von Scoring-Modellen eingegangen werden. Unterteilen lassen sich die Modelle in logisch-deduktive Scoring-Modelle, Scoring-Modelle aufgrund absatzstatistischer Daten und komplexe, mathematische Scoring-Modelle. Jede Variante besitzt ihre eigenen Vor- und Nachteile. Jedes der Verfahren beruht auf der Grundlage, diverse kundenbezogene Kriterien auszuwählen und je nach Unternehmenszielsetzung zu bewerten, um letztendlich einen möglichst genauen Kundenwert zu generieren.

4.1 Logisch-deduktive Scoring-Modelle

„Die Herleitung logisch-deduktiver Scoring-Modelle bietet sich insbesondere für Unternehmen, die ihren Kundenstamm [...] sehr gut kennen.“³³ Daher stellt sie ebenso eine gelungene Kundenwertberechnungsmethode innerhalb der gehobenen Hotellerie dar. Die Durchführung eines solchen Modells lässt sich in mehrere Schritte unterteilen. Als erstes müssen anhand der Unternehmensphilosophie und Leitidee bestimmte Ziele festgesetzt werden. Was genau soll durch die Berechnung erreicht werden? In welchen Bereichen möchte man die Kunden letzten Endes vergleichen können? Schritt zwei befasst sich mit der Auswahl dazu passender Kriterien. Hierbei wird entschieden, welche monetären und nicht-monetären Faktoren in die Berechnung einfließen werden. Beispiele solcher Kriterien sind bisher erzielter Umsatz durch das Kernprodukt, Serviceaufwand, Anzahl der Übernachtungen und Weiterempfehlungen. Die nächste Phase versucht die gewählten Kriterien zielführend zu gewichten. So wird vermieden, dass die hohe Punktzahl eines unwichtigen Faktors die niedrige Punktzahl eines wichtigen Faktors kompensiert. „Zusätzlich kann die Einführung einer Null als Knock-Out-Kriterium bei essentiellen Anforderungen in Betracht gezogen werden.“³⁴ Gewährleistet wird dadurch, dass Muss-Bedingungen für den Unternehmenserfolg berücksichtigt und eingehalten werden. Erzielt beispielsweise ein Kunde negative Erträge, so kann er unabhängig von anderen Faktoren ausgemustert werden. Nachdem Kriterien und Gewichtung festgelegt wurden, ist es an der Reihe, eine passende Skala festzulegen. In der Regel wird innerhalb der logisch-deduktiven Scoring-Modelle eine Ordinalskala verwendet. „kardinale Größen wie

³³ Eberling 2002, 201

³⁴ Eberling 2002, 200

der Umsatz eines Kunden können durch Klassenbildung zu ordinalen Größen transformiert werden.³⁵ Die Skala besitzt beispielsweise eine Punktvergabe von eins bis zehn. Zehn entspricht innerhalb des Beispiels einer sehr hohen Erfüllung des Bewertungskriteriums, wohingegen eine eins eine kaum zu erkennende Erfüllung des Kriteriums darstellt. Im folgenden Schritt werden die entsprechenden Daten ausgefüllt und Punktzahlen ermittelt. Der finale Schritt besteht in der Auswertung der erhobenen Punktzahlen, um Übersicht zu schaffen und Entscheidungen treffen zu können.

Vorteil der logisch-deduktiven Berechnung ist, dass eine sehr hohe Anzahl an entscheidenden Kriterien einbezogen werden kann und ein vollständiges, umfassendes Kundenbild geliefert wird. Darüber hinaus entsteht eine hohe Anpassungsmöglichkeit an Unternehmensbedürfnisse, da die Kriterien und Gewichtungen frei gewählt werden können. Somit können ebenfalls vorökonomische Faktoren berücksichtigt werden. Weiterhin positiv zu betrachten ist die gegenüber anderen Verfahren geringe Notwendigkeit an aufwändigen Datenerhebungsverfahren. Ein Teil der Daten kann aus dem Rechnungswesen erarbeitet werden, der andere Teil erfolgt anhand subjektiver Einschätzungen. Hier wird jedoch auch der größte Nachteil deutlich. Dieser liegt in „der Subjektivität ihrer Kriterienauswahl, ihrer Gewichtung sowie ihrer Bewertung“³⁶ Die Auswahl an Kriterien und Gewichtung ist schwer nachvollziehbar und kann pro Person sehr unterschiedlich ausfallen. Die Konsequenz ist eine entstehende Unsicherheit im Ergebnis. Eine Beispielrechnung zum Logisch-deduktiven Verfahren wird in Kapitel 5 aufgeführt.

4.2 Scoring-Modelle aufgrund absatzstatistischer Daten

Eine Alternative zum logisch-deduktiven Scoring-Modell bieten die Scoring-Modelle aufgrund absatzstatistischer Daten. „Das wohl bekannteste Verfahren dieser Art ist die [...] RFMR-Methode (Recency, Frequency, Monetary Ratio), die als grundlegende Kriterien das letzte Kaufdatum, die Häufigkeit der Käufe, den durchschnittlichen Umsatz, die Anzahl der Retouren und die Zahl der Werbesendungen als Bewertungsgrundlage verwendet.“³⁷ Ein exemplarisches Berechnungsschema zeigt folgende Grafik.

³⁵ Vgl. ebd. 199, zitiert nach Köhler 2000, 428

³⁶ Mödritscher 2008, 172

³⁷ Bruhn 2012, 254

Startwert	25 Punkte					
Letztes Kaufdatum	bis 6 Monate + 40 Punkte	bis 9 Monate + 25 Punkte	Monate + 15 Punkte	Monate + 5 Punkte	Monate - 5 Punkte	früher - 15 Punkte
Häufigkeit der Käufe in den letzten 18 Monaten	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Durchschnittlicher Umsatz der letzten 3 Käufe	bis 50 DM + 5 Punkte	bis 100 DM + 15 Punkte	bis 200 DM + 25 Punkte	bis 300 DM + 35 Punkte	bis 400 DM + 40 Punkte	über 50 DM + 45 Punkte
Anzahl Retouren (kumuliert)	0 - 1 0	2 - 3 - 5 Punkte	4 - 6 - 10 Punkte	7 - 10 - 20 Punkte	11 - 15 - 30 Punkte	über 15 - 40 Punkte
Zahl der Werbesendungen seit letztem Kauf	Hauptkatalog je - 12 Punkte		Sonderkatalog je - 6 Punkte		Mailing je - 2 Punkte	

Abbildung 5: Exemplarisches Berechnungsschema der RFMR-Methode (Quelle: Eberling, G.: Kundenwertmanagement. Wiesbaden 2002, S. 202.)

Von einem bestimmten Startpunktwert ausgehend, werden anhand der Kriterien letztes Kaufdatum, Häufigkeit der Käufe in den letzten 18 Monaten, durchschnittlicher Umsatz der letzten drei Käufe, Anzahl der Retouren und Zahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf, Punkte addiert oder subtrahiert. Die Höhe der Punktzahl muss je Kategorie vorher festgelegt werden. Weiterhin müssen pro Kriterium passende Kategorieunterteilungen gefunden werden. So wird bei Betrachtung des exemplarischen Berechnungsschemas der Startwert eines Kunden, bei dem das letzte Kaufdatum acht Monate zurückliegt, um 25 Punkte erhöht. Um den Anforderungen der Hotelbranche gerecht zu werden, müssen jedoch einige begriffliche Änderungen erklärt werden. Das letzte Kaufdatum beschreibt hierbei den letzten Hotelaufenthalt und kann wie gewohnt berechnet werden. Die Häufigkeit der Käufe bezieht sich auf die Anzahl der Hotelaufenthalte in einer festgesetzten Periode. Diese Periode sollte je nach Art des Hotels einen geeigneten Zeitraum beinhalten. Ein Business Hotel sollte beispielsweise einen geringeren Periodenzeitraum wählen als ein Resorthotel. Der durchschnittliche Umsatz der letzten drei Käufe, beschreibt den durchschnittlichen Umsatz der letzten drei Hotelbesuche. Die Anzahl der zu betrachtenden Hotelbesuche kann nach Belieben variieren. Zum Umsatz gehören sämtliche wahrgenommene Angebote des Hotels. Nicht nur der Zimmerpreis sondern auch der Besuch des hoteleigenen Restaurants oder Golfplatzes kann hier eine Rolle spielen. Die Anzahl der Retouren wird ersetzt durch die Anzahl an Stornierungen. Die Zahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf kann beibehalten werden. Der letzte Kauf meint hierbei den letzten Hotelaufenthalt.

Neben dem soeben erklärten Verfahren, wurde das RFMR-Modell in weitere, auf dessen Grundlagen beruhende, Variationen umgewandelt. „Das AFRA-Modell (Affinity: frühere Produktverwendung, Frequency: Anzahl der verkauften Produkte, Recency: Zeitraum seit dem letzten Kauf, Amount: Umsatz) wurde z.B. für den Finanzdienstleistungsbereich entwickelt und ergänzt das RFMR-Modell um den Indikator der Produktaffinität, dem im Finanzdienstleistungsbereich eine hohe Aussagekraft für das Erlöspotenzial von Kunden zugemessen wird.“³⁸ Da es sich vor allem um ein Produkt für den Finanzdienstleistungssektor handelt, soll im Folgenden nicht genauer auf dieses Verfahren eingegangen werden.

„Das GSC-Modell (Generic Scoring Customer Model) von BAUER ist ein Ansatz für ein branchenunabhängiges Scoring-Modell, das durch Spezifikation der funktionalen Beziehungen zwischen den drei Grundparametern des RFMR-Modells eine Berechnungsformel für den Kundenwert liefert.“³⁹

$$\text{GSCscore} = (F + 1) * (R)^{-q} * (MV + 1)^p$$

Auf die Hotelbranche ausgerichtet, beschreibt der Parameter F die Anzahl der Hotelaufenthalte innerhalb der letzten 12 Monate. Parameter R spiegelt die Anzahl der Monate seit dem letzten Hotelbesuch wieder. MV befasst sich mit dem gesamten Netto-Umsatz eines Hotelbesuchers. Der Gewichtungsparemeter q bietet die Möglichkeit, der Anzahl der Monate seit dem letzten Hotelbesuch eine gewünschte Bedeutung zuzuschreiben. Der Wert muss hierbei kleiner oder gleich eins sein. Je höher der Wert, desto höher fällt Parameter R ins Gewicht. Eine ähnliche Funktion besitzt der Gewichtungsparemeter p. Dieser bezieht sich jedoch auf den gesamten Netto-Umsatz und muss einen Wert zwischen null und eins einnehmen.

Vorteile der Scoring-Modelle aufgrund absatzstatistischer Daten sind die einfache Modellbildung und die verhältnismäßig geringe Notwendigkeit an vorhandenen Daten. Ergebnisse können im Vergleich mit anderen Methoden relativ schnell und einfach gewonnen werden und bieten direkt vergleichbare Kundenwerte. Nachteil ist, ähnlich wie bei den logisch-deduktiven Modellen die schwere Nachvollziehbarkeit der Gewichtung. Weiterhin muss angeführt werden, dass durch die wesentliche Betrachtung nur dreier Kriterien keine Vollständigkeit gewährleistet werden kann. Das Kundenbild kann nur teilweise und nicht nach persönlichen Bedürfnissen des Hotels erhoben werden.

³⁸ Eberling 2002, 202

³⁹ Vgl. ebd., 203

4.3 Komplexe, mathematische, Scoring-Modelle

Die komplexen, mathematischen Scoring-Modelle beruhen auf der Anwendung statistischer Datenanalyseverfahren. Hierbei wird versucht abhängige und unabhängige Variablen zusammenzuführen um einen geeigneten Kundenwert zu ermitteln. Aufgeteilt werden, kann dieses Verfahren in drei umfangreiche Phasen. Die Phase der Datensammlung, der Datenanalyse und der Ergebnisüberprüfung.⁴⁰ Innerhalb der Datensammlung werden nötige Vorbereitungen und Entscheidungen getroffen. Wie viele Kunden sollen in die Berechnung einbezogen werden? Welche vergleichbaren Ergebnisse sollen geschaffen werden? Welche monetären und nicht-monetären Faktoren müssen berücksichtigt werden um diese Zielsetzung einzuhalten? Phase zwei beschäftigt sich mit der Datenanalyse. Je nach festgelegter Zielsetzung müssen zuerst abhängige Variablen gewählt werden. „Abhängige Variablen können die Erlöse eines Kunden, die durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer, aber auch der [Customer Lifetime Value] als Gesamtwert sein.“⁴¹ Unabhängige Variablen sind sämtliche Faktoren, die die abhängige Variable in irgendeiner Weise beeinflussen oder lenken. Die richtige Einschätzung und Interpretation des Zusammenhangs zwischen den Variablen kann sich als sehr schwierig und zeitaufwendig darstellen. Wurden geeignete Kriterien gefunden und in einen passenden Zusammenhang gestellt, wird aus diesen eine Regressionsgleichung erstellt. Anhand der Gleichung kann durch Einsetzen der vorhandenen Daten für jeden Kunden ein Zielwert ausgerechnet werden. In der letzten Phase werden diese bewertet und nach Bedarf in verschiedene Klassen unterteilt. Diese geben letztendlich eine Übersicht, welche Kunden innerhalb einer gewählten abhängigen Variable welchen Rang einnehmen.

Die komplexen, mathematischen Scoring-Modelle stellen im Vergleich zu den anderen Modellen das aufwändigste Verfahren dar. Voraussetzung ist eine umfangreiche, übersichtliche und gut gepflegte Datenbank. Das Modell verbindet sich mit einem hohen technologischen Aufwand und einer umfangreichen Berechnung. Größter Nachteil ist, dass das Ergebnis lediglich den Kundenwert innerhalb einer bestimmten abhängigen Variablen zeigt und somit nicht den kompletten Kundenwert widerspiegeln kann. Durch das Verwenden bereits vorhandener Daten ist gegenüber dem logisch-deduktiven Modell eine hohe Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Das Verwenden mehrerer Faktoren sichert darüber hinaus eine vergleichsweise hohe Reliabilität. „Sogar die Einbeziehung externer

⁴⁰ Vgl. Eberling 2002, 203

⁴¹ Vgl. ebd. 204

Effekte wie z.B. Konjunkturschwankungen oder Trendverschiebungen ist denkbar, allerdings schwer umzusetzen.“⁴²

⁴² Eberling 2002, 207, zitiert nach Walter 1996, 24

5 Beispielrechnung eines logisch-deduktiven Scoring-Modells

Im Folgenden soll genauer auf das Verfahren des logisch-deduktiven Scoring-Modells eingegangen werden. Das bereits beschriebene Verfahren soll anhand der Phasen Zielsetzung, Auswahl der Kriterien, Gewichtung der Kriterien, Auswahl einer Skala, Berechnung und Auswertung, die beispielhafte Vorgehensweise innerhalb der gehobenen Hotellerie aufzeigen. Ausgangssituation, gewählte Kriterien, Gewichtungen, Kundendaten und Vorgehensweise sind lediglich selbst gewählte Beispiele, die das Modell anschaulich beschreiben sollen. Die Beispiele werden möglichst realitätsnah ausgewählt, um einen geeigneten Leitfaden zu schaffen. Ausgangssituation ist ein Hotel der gehobenen Hotellerie, das aus gegebener Situation eine Kundenwertberechnung durchführt. Auszeichnen kann sich das Hotel durch einen sehr engen Kundenkontakt und eine starke Kundenorientierung. Eine umfassende und aktuelle Datenbank ist gegeben. Die Geschäftsführung hat anlässlich eines Jubiläums beschlossen, seinem für die Unternehmenszielsetzung wertvollsten Gast, einen kostenlosen Aufenthalt im Hotel zu gewährleisten. Um herauszufinden welcher Kunde dies ist, werden vier der möglichen Kandidaten innerhalb eines Scoring-Modells verglichen.

5.1 Zielsetzung

Die erste Phase innerhalb des logisch-deduktiven Scoring-Modells beginnt mit der Definition bestimmter Ziele. Es wird festgelegt, was durch die Analyse aufgezeigt und welche Ergebnisse sichtbar gemacht werden sollen. Zu beachten ist hierbei stets die Unternehmensphilosophie und der Leitgedanke. Innerhalb des Beispiels ist das Primärziel, den Kunden zu finden, der den höchsten Nutzen für das Unternehmen aufweist. Dies geschieht anhand eines Vergleiches des Kundenwertes. Einfluss haben hierbei sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren. Sekundärziel ist durch vergleichbare Kriterien Optimierungspotenzial innerhalb der einzelnen Kunden zu erkennen. So kann festgestellt werden ob einer der Kunden in einem Kriterium schlechtere Werte aufweist als die anderen. Zu beobachten ist nun, welche Gründe für den niedrigen Wert vorliegen und wie dieser mit geeigneten Mitteln optimiert werden kann. Ziel ist, alle wesentlichen Faktoren, die einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben, einzubeziehen. Es sollen vergleichbare, messbare Ergebnisse geschaffen werden, um den Kundenwert klar einordnen zu können. Vorhandene Daten sollen zielgerecht einbezogen und berücksichtigt werden. Das Verfahren ist möglichst unkompliziert, übersichtlich und nachvollziehbar zu gestalten. Die Zielsetzung sollte in jeder weiteren Phase der Berechnung berücksichtigt werden.

5.2 Auswahl der Kriterien

Der zweite Schritt befasst sich mit der Auswahl passender Kriterien. Hierzu sollen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren herangezogen werden. Monetäre Daten können größtenteils aus bisherigen Ergebnisrechnungen gewonnen werden. So zum Beispiel Umsatz der Kernleistung und Serviceaufwand. Nicht-monetäre Faktoren, wie Anzahl der Stornierungen und der Gesamtanzahl an Hotelbesuchen, werden hauptsächlich aus Kundendatenbanken entnommen. Bei der Wahl der Kriterien sollte darauf geachtet werden, nur für das Unternehmen und zur Zielsetzung passende, relevante Daten einzubeziehen. Einbezogen werden alle Kriterien, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf den Kundenwert besitzen. Die Kriterien müssen hierbei klar und verständlich definiert werden. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die Kriterien sich nicht überschneiden und nicht voneinander abhängig sind. Sie müssen autark sein und eine gewisse Aussagekraft besitzen.

Um innerhalb des Berechnungsbeispiels Übersichtlichkeit zu schaffen, wurden die einzelnen Kriterien in die Oberpunkte Erlöse, Kosten, Loyalität und Kundeneigenschaften aufgeteilt. Eine Übersicht der gewählten Kriterien zeigt folgende Tabelle.

Erlöse	Kosten
<i>Umsatz Kernleistung</i>	<i>Akquisitionskosten</i>
<i>Umsatz Restaurant</i>	<i>Serviceaufwand</i>
<i>Umsatz Sonstige Leistungen</i>	
<i>Umsatzpotenzial gesamt</i>	
<i>Rentabilität</i>	
Loyalität	Eigenschaften
<i>Anzahl Hotelbesuche gesamt</i>	<i>Meinungsführerschaft</i>
<i>Häufigkeit Hotelbesuche</i>	<i>Entwicklungspotential</i>
<i>Stornierte Buchungen</i>	<i>Anzahl Sonderwünsche</i>
<i>Weiterempfehlungsrates</i>	<i>Beschwerden</i>
<i>Kundenbindung</i>	<i>Verbesserungsvorschläge</i>
<i>Kundenzufriedenheit</i>	<i>Verwertbarkeit</i>
<i>Wechselwahrscheinlichkeit</i>	<i>Bonität</i>

Tabelle 1: Übersicht der Kriterien (eigene Darstellung)

Jedes der gewählten Kriterien besitzt eine Verbindung zur Hotellerie und der gegebenen Zielsetzung. Die Auswahl ermöglicht, das Kundenbild umfangreich und realitätsnah darzustellen. Eine Erklärung der Kriterien und deren Bedeutung soll im Folgenden kurz dargestellt werden.

Der Umsatz Kernleistung beschreibt den bisherigen Umsatz des Kunden durch Zimmerbuchungen. Umsatz Restaurant bezieht alle Einnahmen durch den Verkauf von Food and Beverage Artikeln. Restliche Einnahmen werden durch das Kriterium Umsatz sonstige Leistungen beschrieben. Hierzu zählen beispielsweise Käufe innerhalb eines Geschenkartikelladens oder die kostenpflichtige Nutzung des hoteleigenen Tennisplatzes. Eine Prognose für zukünftige Ausgaben des Kunden innerhalb des Hotels beschreibt das Umsatzpotenzial gesamt. Einbezogen sind hierbei Kernleistung, Restaurant und sonstige Leistungen. Die Rentabilität stellt Erlöse und Kosten in ein gemeinsames Verhältnis und zeigt auf, wie gewinnbringend eine Kundenbeziehung ist.

Die Akquisitionskosten sind die Summe sämtlicher, oftmals marketingbezogener Aufwendungen, die aufgebracht werden mussten, um den Kunden anzusprechen um aus ihm einen Neukunden zu machen. Kosten, die während des Hotelaufenthaltes durch den Gast entstehen, werden unter Serviceaufwand zusammengefasst. Hierunter fallen beispielsweise Löhne für Mitarbeiter und Kosten im Einkauf.

Die Anzahl der Hotelbesuche gesamt, bezieht sich auf die Aufenthalte während der kompletten Kundenbeziehung. Um hierbei Aktualität zu gewährleisten, wurde das Kriterium Häufigkeit Hotelbesuche in die Berechnung integriert. Dieses bezieht sich auf die Anzahl der Hotelbesuche innerhalb einer bestimmten Periode. Wie oft ein Kunde eine laufende Buchung zurückgezogen hat, beschreibt das Kriterium stornierte Buchungen. Unter dem Punkt Weiterempfehlungsrate werden sämtliche Weiterempfehlungen, sowohl persönlich als auch online betrachtet. Die Kundenbindung beschreibt die Nähe des Kunden zum Hotel und die Dauer der bisherigen Kundenbeziehung. Das Kriterium Kundenzufriedenheit gibt darüber Auskunft, welchen positiven oder negativen Wert der Kunde dem Unternehmen zuschreibt. Die Erwägung des Kunden sich einen neuen Hotelanbieter zu suchen, wird innerhalb der Wechselwahrscheinlichkeit berücksichtigt.

Meinungsführerschaft beschreibt die soziale Stellung innerhalb einer Gruppe. Meinungen und Entscheidungen der Gruppe werden vom Meinungsführer beeinflusst oder vorgegeben. Das Entwicklungspotenzial gibt einen Ausblick auf die künftige Kundenbeziehung. Eine Rolle können hierbei Alter und bisherige Entwicklung spielen. Die Anzahl der Sonderwünsche spiegelt zeitlichen und monetären Aufwand des Hotels durch nicht standardmäßige Leistung zugunsten des Kunden wider. Unter Beschwerden werden sämtliche Reklamationen zusammengefasst, sowohl persönlich, als auch online über Bewertungsportale. Hinweise zur Verbesserung des Hotelangebots werden im Punkt Verbesserungsvorschläge eingearbeitet. Die tatsächliche Qualität dieser Anregungen schildert die Verwertbarkeit. Bonität beschreibt zu guter Letzt die Zahlungsfähigkeit eines Kunden.

Die Auswahl der Kriterien kann ein gutes Mittel sein, den Umfang der Berechnung je nach Bedarf zu vergrößern oder zu verkleinern. Vermieden werden sollte jedoch die Verwendung zu vieler Kriterien. Es sollte sich auf einige relevante Faktoren mit hoher Aussagekraft geeinigt werden.

5.3 Gewichtung der Kriterien

Phase drei des logisch-deduktiven Scoring-Modells befasst sich mit der Gewichtung der gewählten Kriterien. Diese werden je nach vom Unternehmen zugesprochener Bedeutung bewertet. In der Regel müssen hierbei 100 Punkte auf die verschiedenen Kriterien verteilt werden. Je höher die Punktzahl eines Kriteriums, desto stärker fällt dieses innerhalb der Berechnung ins Gewicht. Es muss darauf geachtet werden, wichtige Faktoren hoch zu bewerten, um eine Kompensation unwichtiger Faktoren zu vermeiden. So kann während der fünften Phase, der Punktebewertung, die hohe Punktzahl eines unwichtigen Kriteriums, die niedrige Punktzahl eines wichtigen Kriteriums nicht ausgleichen. Weiterhin ist darauf zu achten, die Gewichtung möglichst realitätsnah zu gestalten und keine zu hohen Extremwerte zu vergeben. In der Praxis bietet es sich an, mehr als eine Person die Kriteriengewichtung durchführen zu lassen um der Subjektivität einer einzelnen Person entgegenzuwirken.

Um den Schritt der Gewichtung zu erleichtern, kann beispielsweise eine Präferenzmatrix herangezogen werden. Bei dieser werden sämtliche Kriterien gegenübergestellt und mit Punkten bewertet. Schrittweise werden zwei der Kriterien herausgenommen und miteinander verglichen. Das aus Unternehmenssicht als wichtiger beurteilte Kriterium erhält Punkte, wohingegen das unbedeutendere keine Punkte erhält. Werden die Kennzeichen als gleichwertig gesehen, so erhalten beide dieselbe Punktzahl. Dieses Verfahren setzt sich so lange fort, bis alle Kriterien miteinander verglichen wurden. Ein Ausschnitt der Präferenzmatrix innerhalb des Berechnungsbeispiels kann wie folgt aussehen.

	Umsatz Kernleistung	Umsatz Restaurant	Umsatz sonst.	Umsatz- potenzial	Zwischen- punktzahl
Umsatz Kernleistung		2	2	2	6
Umsatz Restaurant	0		2	1	3
Umsatz sonst.	0	0		0	0
Umsatzpotenzial	0	1	2		3
Rentabilität	0	1	2	1	4
Akquisitionskosten	0	0	2	0	2
Serviceaufwand	0	0	2	0	2
Anzahl Hotelbesuche	1	2	2	2	7
Häufigkeit	0	0	2	2	4
Stornierte Buchungen	0	0	1	0	1
Weiterempfehlungsrate	0	2	2	2	6

Tabelle 2: Ausschnitt der Präferenzmatrix (eigene Darstellung)

Sobald sämtliche Kriterien gegenübergestellt wurden, können einzelne Zwischenpunktzahlen ermittelt werden. Diese ergeben sich aus der Addition aller erhaltenen Punkte eines Kriteriums. Werden nun die Zwischenpunktzahlen addiert, so ergibt sich eine Gesamtpunktzahl, welche im weiteren Schritt als Grundlage zu verwenden ist. Teilt man die jeweiligen Zwischenpunktzahlen durch die Gesamtpunktzahl, ergibt sich eine Prozentzahl. Diese Prozentzahl spiegelt die Gewichtung des Kriteriums wider.

5.4 Auswahl einer Skala

Bei der Wahl einer Bewertungsskala wird meist eine Ordinalskala gewählt. Ordinalskalen besitzen eine bestimmte Reihenfolge, jedoch sind Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten nicht quantifizierbar. Es lässt sich daher nicht feststellen, um wie viel besser eine höhere Bewertung wirklich ist. Ein klassisches Beispiel für die Bewertung anhand einer Ordinalskala ist die Bewertung innerhalb eines Schönheitswettbewerbs. Eine Rangfolge ist mit dem ersten, zweiten und dritten Platz klar erkennbar. Jedoch kann nicht gesagt werden, um wie viel Platz eins besser war als Platz zwei. Weiterhin muss festgelegt werden, welche verschiedenen Antwortmöglichkeiten es gibt und was diese bedeuten. Innerhalb des Beispiels wurde ein Bewertungsrahmen von eins bis fünf gewählt. Die Zahlen stehen hierbei angefangen bei eins für sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch und sehr hoch. Weiterhin muss abgewogen werden, ob die Bewertung mit Null zulässig ist und somit ein Knock-Out Kriterium eingeführt wird. Wird einer der Kunden innerhalb eines Kriteriums mit dem Wert Null bewertet, so wird dieser direkt aus den Berechnungen herausgenommen. Sinnvoll ist dies für Kriterien, die für das Unternehmen oder die Zielsetzung unabdingbar sind. Die Einführung eines Indifferenzpunktes stellt eine weitere

Entscheidungsoption dar. Durch das Weglassen eines Indifferenzpunktes werden positive beziehungsweise negative Urteile erzwungen. Im Beispiel wurde sich für einen neutralen Mittelpunkt entschieden, um die Validität zu erhöhen.

Hilfreich bei der Beurteilung kann es durchaus sein, kardinale Größen wie den Umsatz vorerst in Kategorien umzuwandeln. Die Bewertung mit der Punktzahl eins bis fünf wird hierdurch stark erleichtert. Nachteil ist der zusätzliche Zeitaufwand durch das Erstellen der Kategorien. Die Kategorie muss dabei stets an das Kriterium angepasst werden und eine geeignete Realitätsnähe aufweisen. Das Beispiel einer Kategorie innerhalb der Berechnung zeigt folgende Tabelle.

Kategorisierung Umsatz Kernleistung					
Bewertung	1	2	3	4	5
Bedingung	< 1.800 €	1.800 € - 2.999 €	3.000 € - 4.199 €	4.200 € - 7.000 €	> 7.000 €

Tabelle 3: Kategorisierung Umsatz Kernleistung (eigene Darstellung)

5.5 Berechnung

Sobald Kriterien, Gewichtung und Bewertungsgrundlagen festgelegt worden sind, beginnt die eigentliche Berechnung. Die Kundenwerte werden in das Scoring-Modell eingetragen. Grundlage der Bewertung sind festgesetzte Kategorien, Kundendatenbanken und teils subjektive Einschätzungen. Während dieser Phase erweist es sich erneut als sinnvoll, mehr als eine Person in den Bewertungsprozess einzubeziehen. Die Kundenwerte werden nun mit der jeweiligen Gewichtung der Kriterien multipliziert. Es ist darauf zu achten, dass Kriterien die sich negativ auf den Kundenwert auswirken, anhand einer negativen Gewichtung berechnet werden. Die sich daraus ergebenden Teilsummen werden addiert, sodass man den Kundenwert erhält. Das fertige Scoring-Modell stellt sich wie folgt dar.

Kriterien	Gewichtung	Kunde A	Summe A	Kunde B	Summe B	Kunde C	Summe C	Kunde D	Summe D
Erlöse									
Umsatz Kernleistung	9	4	36	4	36	5	45	3	27
Umsatz Restaurant	5	2	10	4	20	4	20	4	20
Umsatz Sonstige Leistungen	3	3	9	2	6	4	12	4	12
Umsatzpotenzial gesamt	6	3	18	4	24	5	30	4	24
Rentabilität	5	4	20	4	20	5	25	3	15
Kosten									
Akquisitionskosten	-3	2	-6	3	-9	2	-6	4	-12
Serviceaufwand	-4	3	-12	4	-16	4	-16	3	-12
Loyalität									
Anzahl Hotelbesuche gesamt	9	4	36	4	36	5	45	3	27
Häufigkeit Hotelbesuche	6	4	24	3	18	4	24	2	12
Stornierte Buchungen	2	2	4	1	2	3	6	1	2
Weiterempfehlungsrate	8	5	40	4	32	5	40	3	24
Kundenbindung	7	5	35	4	28	5	35	3	21
Kundenzufriedenheit	5	4	20	5	25	5	25	4	20
Wechselwahrscheinlichkeit	-7	2	-14	2	-14	1	-7	3	-21
Eigenschaften									
Meinungsführerschaft	4	4	16	3	12	3	12	5	20
Entwicklungspotential	6	3	18	3	18	2	12	4	24
Anzahl Sonderwünsche	-1	3	-3	2	-2	5	-5	4	-4
Beschwerden	-4	3	-12	3	-12	4	-16	4	-16
Verbesserungsvorschläge	3	2	6	3	9	3	9	4	12
Verwertbarkeit	2	4	8	3	6	4	8	3	6
Bonität	1	3	3	4	4	5	5	5	5
	100								
Kundenwert		Kunde A	256	Kunde B	243	Kunde C	303	Kunde D	206

Tabelle 4: Fertiges Scoring-Modell (eigene Darstellung)

5.6 Auswertung

Ergebnisse können nun überprüft und ausgewertet werden. Für jeden Kunden ergibt sich ein individueller Kundenwert. Diese sind miteinander direkt vergleichbar und lassen eine optimale Entscheidung zu. Im Beispiel weist Kunde C den höchsten Wert auf und besitzt somit den größten Nutzen für das Unternehmen. Kunden A und B liegen mit einem geringen Abstand aufeinander an zweiter und dritter Stelle. Kunde D erscheint am unrentabelsten, obwohl er in einigen Kategorien, wie der Meinungsführerschaft einen Spitzenwert vorweist. Dies liegt an der tieferen Gewichtung weniger relevanter Kriterien. Der Gratisaufenthalt im Hotel geht im Praxisbeispiel aufgrund der vorliegenden Fakten an Kunde A. Innerhalb des Sekundärziels können weitere Ergebnisse gewonnen werden. Kunde A beispielsweise besitzt den niedrigsten Umsatz innerhalb des Restaurants, obwohl er oft und häufig im Hotel eincheckt. Von Unternehmensseite kann nun versucht werden, mithilfe von Gutscheinen oder Angeboten den Kunden öfters ins Restaurant zu locken. Zudem können nicht nur die Kriterien innerhalb eines Kunden verglichen werden,

sondern ebenso die Kunden miteinander in einzelnen Bereichen. So kann beispielsweise abgelesen werden, dass Kunde D von allen Überprüften am wahrscheinlichsten das Unternehmen wechseln wird.

5.7 Fazit

Das logisch-deduktive Scoring-Modell stellt eine geeignete Methode der Berechnung des Kundenwerts innerhalb der Hotelbranche dar. Jedoch müssen je nach Unternehmenszielsetzung mehrere Vor- und Nachteile abgewogen werden. Einer der wesentlichen Vorzüge des Scoring-Modells gegenüber anderen Verfahren ist die Möglichkeit, eine Vielzahl an selbstgewählten Kriterien einfließen zu lassen. Durch die Anwendung von Bewertungskategorien können sowohl monetäre- als auch nicht-monetäre Kriterien direkt miteinander vergleichbar gemacht werden. Je nach Datenbank, Zielsetzung und vorhandenen Ressourcen kann der Umfang der Berechnung frei gewählt werden. Gewonnene Daten bieten zusätzlich eine Grundlage für weitere Berechnung und Entscheidungen. Besonders Unternehmen mit einer hohen Kundenorientierung können stark profitieren, da die Möglichkeit eines umfassenden und sinngemäßen Kundenbilds geschaffen wird. Nachteil ist die subjektive Bewertung von Kriterien und Gewichtungen, die eine Unsicherheit im Ergebnis mit sich bringt. In der Praxis empfiehlt es sich, mehrere Personen in den Prozess einzubinden und sich auf einige wichtige Faktoren zu einigen. Sollen schnell Kundenwerte anhand buchhalterischer Daten gewonnen werden, bietet sich eher das Scoring-Modell aufgrund absatzstatistischer Daten an. Berücksichtigt werden muss darüber hinaus, dass dies nur eine der vielen Möglichkeiten darstellt, den Kundenwert zu berechnen.

6 Schlussbetrachtung und Forschungsausblick

Ausgangspunkt der Arbeit war es, eine Verbindung zwischen Kundenwertmanagement und der Hotelbranche zu schaffen. Ein gemeinsamer Nenner sollte gefunden werden und die Möglichkeit der Berechnung anhand eines Beispiels aufgezeigt werden. Der Kundenwert wurde als Größe zur Beurteilung des individuellen Kundennutzens herangezogen und zu einer zentralen Steuergröße gewandelt. Die Bewertung und Systematisierung findet sich innerhalb des komplexen Systems, des Kundenwertmanagements, wieder. Dieses bietet innerhalb verschiedener Phasen und Typologien eine Vielzahl an Berechnungsmöglichkeiten. Verfahren und Umfang liegen hierbei in der Entscheidungsgewalt des Unternehmens und sollten sich an Zielsetzungen und verfügbaren Mitteln orientieren. In einem nächsten Schritt wurde genauer auf das Gebilde der Hotelbranche eingegangen. Die verschiedenen Bereiche der Hotellerie wurden erläutert, um letztendlich eine für die Arbeit angewandte Definition der gehobenen Hotellerie zu erhalten. Anhand der Anforderung die diese aufwirft, wurde das Verfahren des Scoring-Modells vorgestellt. Hierbei wurde sowohl auf Vor- und Nachteile, sowie auf den Berechnungsablauf innerhalb eines Beispiels eingegangen.

Das Scoring-Modell und die Berechnungsarten sind jedoch nur einer der zahlreichen Ausschnitte, die das Kundenwertmanagement in sich trägt. Eine umfassende Kundenorientierung kann darüber hinaus nur erreicht werden, wenn alle Bereiche des Customer Relationship Managements aufeinander abgestimmt und gemeinsam eingesetzt werden. Kundenorientierung beinhaltet nicht nur das Kundenwertmanagement sondern gleichermaßen Qualitätsmanagement, Servicemanagement, Kundenbindungsmanagement, Beschwerdemanagement, Innovationsmanagement und das Kommunikationsmanagement. Das gezielte Zusammenspiel dieser Bereiche und die Integration in Unternehmensabläufe, ermöglichen dem Unternehmen signifikante Verbesserungen in Kundenansprache, Kundenlenkung und Kundenverständnis.

Möglichkeit für weitere Untersuchungen ist eine branchenübergreifende Betrachtung beziehungsweise die Spezialisierung auf andere Branchen. Weiterhin kann auf differenzierte Berechnungs- oder Hotelarten eingegangen werden. Ein Untersuchungsfeld kann ebenfalls die Aussagekraft gewonnener Ergebnisse der Kundenwertberechnungen sein. „In diesem Zusammenhang ist die empirische Überprüfung der Erfolgswirkung kunden-

wertgestaltender Maßnahmen von besonderem Interesse, da sich an diesen Erkenntnissen auch der Nutzen des Kundenwertmanagements als Ganzes ablesen lässt.⁴³ Somit lässt sich sagen, dass das Thema hohes Potenzial für weitere und genauere Forschungen beinhaltet.

Als Prognose lässt sich festhalten, dass das Kundenwertmanagement auch weiterhin eine signifikante und erfolgsversprechende Rolle im Hotelmarkt spielen wird. Kundenorientierung allgemein hat sich in den letzten Jahren branchenunabhängig zu einem Pflichtkriterium entwickelt. Um auf die Umfrage der ec4u expert consulting AG zurückzukehren, ist für „41 Prozent der 153 befragten Sales- und Marketingmanager [...] das Kundenwertmanagement bereits heute ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg im Markt. Ein weiteres Drittel misst der Notwendigkeit von Kundenwertanalysen einen Stellenwert zu, der ihrer Ansicht nach in der Zukunft deutlich wachsen wird.“⁴⁴ Unterstützt wird dieser Trend, da es stets schwieriger wird, sich von Konkurrenten abzugrenzen und eine gelungene Differenzierung zu erreichen. Die Zufriedenheit und Ansicht des Kunden behält vor allem an Wert, da durch die ständig fortlaufende Globalisierung, Meinungen schnell und großflächig kundgegeben werden können. Die Arbeit ist lediglich ein Teilbereich eines umfassenden, komplexen Konzeptes. Dennoch bietet sie hoffentlich Anregung für einen kontinuierlichen und zukunftsorientierten Lernprozess innerhalb des Kundenwertmanagements.

⁴³ Eberling 2002, 350

⁴⁴ Business-Wissen, www.business-wissen.de, Zugriff v. 12.01.2015

Literaturverzeichnis

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 4. Aufl., München 2012.

Eberling, Gunter: Kundenwertmanagement. Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen. 1. Aufl., Wiesbaden 2002.

Freyberg, Burkhard/Gruner, Axel/Lang, Marina: ErfolgReich in der Privathotellerie. Impulse für Profilierung und Profit. 1. Aufl. München 2012.

Gatterer, Harry/Rützler, Hanni: Hotel der Zukunft. Die wichtigsten Trendfelder für die Hotellerie. Stuttgart 2012.

Henschel, Karla U./ Gruner, Axel/ Freyberg, Burkhard: Hotelmanagement. 4. Aufl. München 2013.

Homburg, C./Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 7. Aufl., Wiesbaden 2010.

Köhler, Richard: Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

Mödritscher, Gernot J.: Customer Value Controlling. Hintergründe – Herausforderungen – Methode. 1. Aufl., Wiesbaden 2008.

Oidtmann, Bettina: Controlling im Schloss Elmau. In: Freyberg, Burkhard (Hrsg.): Hospitality Controlling. Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie. Berlin 2010.

Schaetzing, Edgar E.: Management in Hotellerie und Gastronomie. 10. Aufl. Stuttgart 2013.

Stauss, B.: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien für ein erfolgreiches CRM, 7. Aufl., Wiesbaden 2010.

Walter, Georg: Beurteilung der Kundenattraktivität durch Kreditinstitute, Anforderungen an die Database und Umsetzungsmöglichkeiten für ein Gesamtkonzept, München 1996.

Wille, Kai: Customer Equity. Grundlagen der kundenwertorientierten Unternehmensführung. 1. Aufl., Wiesbaden 2005.

Winkelmann, P.: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 3. Aufl., München 2005. (zit. Die offizielle Definition von CRM, die im Juni 2000 im CRM-Forum des DDV erarbeitet wurde)

AHGZ Online: Customer Relationship Management, <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Customer+Relationship+Management,270.html>, Zugriff v. 12.01.2015.

Business-Wissen: Kundenwertmanagement, <http://www.business-wissen.de/artikel/kundenwertmanagement-im-vertrieb/>, Zugriff v. 12.01.2015

Deutsche Hotelklassifizierung: Das System der deutschen Hotelklassifizierung, <http://www.hotelsterne.de/systembeschreibung.html>, Zugriff v. 12.01.2015.

Gabler Wirtschaftslexikon: Nutzwertanalyse, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4761/nutzwertanalyse-v11.html>, Zugriff v. 12.01.2015

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.

München, 19.01.2015

Ort, Datum

Vorname Nachname