



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau

**Angela Forster**

**Erfolgsfaktor  
Kundenbindungsprogramm in der  
Hotellerie am Fallbeispiel des  
Merger von Marriott und Starwood**

2017

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erfolgsfaktor Kundenbindungsprogramm in der Hotellerie am Fallbeispiel des Merger von Marriott und Starwood**

Autorin:

**Angela Forster**

Studiengang:

**Business Management**

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Success factor of customer loyalty programmes in the hotel industry – A case study of the merger of Marriott and Starwood**

author:

**Angela Forster**

course of studies:

**Business Management**

## **Bibliografische Angaben**

Forster, Angela:

Erfolgsfaktor Kundenbindungsprogramm in der Hotellerie am Fallbeispiel des Merger von Marriott und Starwood

Success factor customer loyalty programmes in the hotel industry – A case study of the merger of Marriott and Starwood

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

## **Abstract**

Kundenbindungsprogramme stellen ein Teilgebiet des Customer Relationship Managements dar. In der Hotellerie, insbesondere bei den führenden Hotelketten sind sie unerlässlich und tragen zur Kundengewinnung und Erhalt bei. Ein optimales Kundenbindungsprogramm in der Hotellerie, muss zum einen, den Gast emotional an das Hotel binden, und zum anderen ihm seinen Aufenthalt, sowie den Prozess der Buchung so angenehm wie möglich gestalten. Ziel dieser Arbeit ist es die Komponenten eines erfolgreichen Kundenbindungsprogramms zu erforschen, mit Hilfe von Fachliteratur zu dem Themengebiet CRM und Kundenbindungsprogramme, sowie dem Fallbeispiel des Merger von Marriott und Starwood.

Customer loyalty programmes are a part of customer relationship management. In the hotel industry and especially in the major hotel companies they are essential and help to bond and retain customer loyalty. A most desirable customer loyalty programme in the hotel industry has to, on the one hand, connect emotionally with the guest and, on the other hand, shape their stay and the booking process as pleasurable as possible. The target of this thesis is to examine the components of a customer relationship programme with the aid of specialized literature on customer relationship management and customer loyalty programmes. Furthermore the case study about the Merger of Marriott and Starwood helps to describe this success factor.

.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	i
Abbildungsverzeichnis.....	iii
Abkürzungsverzeichnis .....	iv
1. Einführung.....	1
1.1 Einführung in die Thematik .....	1
1.2 Forschungsfrage.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	3
1.4 Begriffserklärungen .....	4
2. Customer Relationship Management .....	6
2.1 Definition Customer Relationship Management .....	6
2.2 Ziele von CRM .....	7
2.3 Komponenten des CRM .....	10
3. Kundenbindungsprogramm.....	12
3.1 Definition Kundenbindung .....	12
3.2 Ziele von Kundenbindungsprogramme .....	13
3.3 Basis für ein Kundenbindungsprogramm.....	15
3.4 Kundenbindungsinstrumente .....	16
4. Starwood Hotels & Resorts Worldwide .....	18
4.1 Unternehmensphilosophie und Werte.....	18
4.2 Unternehmensgeschichte.....	19
4.3 Starwood Preferred Guest .....	21
5. Marriott .....	26
5.1 Unternehmensphilosophie und Grundwerte.....	26
5.2 Unternehmensgeschichte.....	27
5.3 Marriott Rewards .....	29
6. Der Merger von Marriott und Starwood .....	33
6.1 Hintergründe des Merger .....	33
6.2 Ist- Analyse des fusionierten Unternehmens .....	34
6.3 Auswirkungen des Merger auf Marriott Rewards und SPG .....	36
7. Optimierungsmöglichkeiten des Kundenbindungsprogramms von Marriott.....	38
7.1 Ein einheitliches Kundenbindungsprogramm.....	38

7.2 Kommunikation .....	38
7.3 Der Mensch im Mittelpunkt.....	40
7.3.1 Marriott Preferred Families .....	42
7.4 Technische Innovation .....	43
8. Schlusskapitel.....	46
8.1 Zusammenfassung.....	46
8.2 Beantwortung der Forschungsfrage .....	47
8.3 Fazit .....	48
Quellenverzeichnis.....	v
Literaturverzeichnis.....	v
Onlinequellen .....	v
Eigenständigkeitserklärung.....	ix

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markenportfolio.....	34
Abbildung 2: Status Match .....	37
Abbildung 3: Elite Status Vorteile .....	42

# Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Management
dt	deutsch
ERP	Enterprise Resource Planning
LTD	Love that Dog
PoS	Point of Sale
SCM	Supply Chain Management
SPG	Starwood Preferred Guest
USA	Unites States of America
Vgl	Vergleich

# 1. Einführung

## 1.1 Einführung in die Thematik

*„Der Kunde ist der wichtigste Besucher in unserem Hause. Er ist nicht von uns abhängig. Wir sind von ihm abhängig. Er unterbricht unsere Arbeit nicht, sondern er ist Ziel und Zweck unserer Arbeit. Für unsere Aufgabe ist er kein Außenstehender. Er ist Teil unserer Aufgabe. Wir tun ihm keinen Gefallen, wenn wir ihm eine Dienstleistung erweisen. Er tut uns einen Gefallen, indem er uns die Möglichkeit dazu bietet“<sup>1</sup>*

Über hundert Jahre ist dieses Zitat von Gandhi alt, jedoch aktueller denn je.

Lange Zeit definierten sich Unternehmen über ihre angebotenen Produkte und Dienstleistungen, welche im Fokus standen und einen Wettbewerbsvorteil darstellten.

Doch mit in dem Zeitalter der Globalisierung, werden sich die Produkte, von unterschiedlichen Unternehmen immer ähnlicher, und somit austauschbar.

Die Unternehmen können sich deshalb nicht länger allein über ihre Produkte, vom Wettbewerber differenzieren.<sup>2</sup>

Hinzu kommt, dass durch den wirtschaftlichen Wandel und einer stärkeren Wettbewerbssituation auf dem Markt, das Wachstum von Unternehmen erschwert wird.

Heute hat der Kunde eine große Auswahl an sehr ähnlichen Produkten von unterschiedlichen Unternehmen. Seine Entscheidung wird daher oft von den Motiven Emotion und Loyalität beeinflusst.

Dies erkannten ebenfalls die Unternehmen und haben sich als oberstes Ziel gesetzt Kunden langfristig an ihr Unternehmen zu binden. Besonders, da eine Neukundengewinnung für ein Unternehmen durchschnittlich fünfmal teuer ist als die Beziehung zu einem bestehenden Kunden aufrecht zu erhalten.<sup>3</sup>

Aktivitäten um Kunden an sich zu binden ist theoretisch keine Neuheit des 21. Jahrhunderts. Allerdings ist die Thematik Kundenbindung in dem Ausmaß erst Ende des letzten Jahrhunderts entstanden.

Dabei steht nicht die Quantität, sondern die Qualität der Beziehungen im Vordergrund.<sup>4</sup>

Auch die großen und namenhaften Hotelketten legen viel Wert auf Kundenbindung und setzten dabei gezielt auf Kundenbindungsprogramme.

---

<sup>1</sup> Gandhi, M. (1893): Der Kunde ist der wichtigste Besucher, Online eingesehen auf [hotelamweissenturm.de](http://hotelamweissenturm.de)

<sup>2</sup>Vgl. Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (2008): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden

<sup>3</sup>Vgl. Biegler, D.; Patrovsky, C.; Schlochow, S. (2005): Analyse von Kundenbindungsprogrammen der Hotellerie, Pegnitz

<sup>4</sup> Vgl. Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. 2008: S. 6

Egal ob Hilton, Intercontinental, Starwood, Marriott oder Kempinski, sie alle haben ein Kundenbindungsprogramm, mit Mitglieder zahlen in Millionenhöhe.

Hierdurch können zahlreiche Daten über den Kunden gesammelt werden, was der jeweiligen Hotelgruppe die Möglichkeit gibt gezielte Kommunikationsmaßnahmen anzuwenden.

Auch in der Hotellerie trifft die Theorie zu, dass die Pflege der Beziehungen zu Stammgästen günstiger ist, als die Neukundenakquise.

Ziel der kundenbindenden Aktivitäten, sowie den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, ist es die Loyalität des Kunden zu gewinnen.

Es soll eine Verbindung zur Marke aufgebaut werden, die auf Vertrauen und Identifikation basiert.

Denn für welche Marke sich ein Gast entscheidet ist abhängig von der Integrität mit dem Unternehmen.

Neben der großen Auswahl an Hotels die dem Gast heutzutage zur Verfügung stehen, steigert auch die Digitalisierung und die damit verbundenen ständigen Veränderungen, die Bedeutung der Vertrauensbasis zwischen dem Reisenden und dem Hotel.<sup>5</sup>

Welchen Stellenwert Kundenbindungsprogramme in der Hotellerie einnehmen, wie sie funktionieren und wie sie aufgebaut sind, wird in der folgenden Bachelorarbeit beschrieben.

Ziel ist es die Kundenbindungsprogramme der Hotellerie als Erfolgsfaktor zu beschreiben, ihre Stärken und Schwächen heraus zu filtern und dadurch ein Ausblick zu geben, wie ein optimales Kundenbindungsprogramm in der Hotellerie aussehen könnte.

## **1.2 Forschungsfrage**

Diese Abschlussarbeit hat als Ziel die Kundenbindungsprogramme in der Hotellerie zu analysieren.

Es soll beschrieben werden, wie sie funktionieren, welche Vorteile sie für ihre Nutzer bringen und welche Auswirkungen sie für das einzelne Unternehmen haben.

Als Grundlage der wissenschaftlichen Arbeit dient das Fallbeispiel der Merger von Marriott International und Starwood Hotels und Resorts.

Beide Unternehmen und ihre Kundenbindungsprogramme werden getrennt voneinander untersucht.

Durch den Merger der zwei Hotelunternehmen ergibt sich, die Chance ein gemeinsames und optimiertes Kundenbindungsprogramm zu kreieren.

Unter Berücksichtigung der Analyse der einzelnen Programme beider Unternehmen, soll in der folgenden Bachelorarbeit die Forschungsfrage beantwortet werden: Wie sieht ein optimales und gemeinsames Kundenbindungsprogramm, welches als Wettbewerbsvorteil dient, nach dem Merger von Marriott und Starwood aus?

---

<sup>5</sup> Vgl. o.V. (2015): Kundenbindungsprogramme. Loyalisierte Sammler, Online eingesehen auf Tophotel.de

## 1.3 Methodische Vorgehensweise

Um den Begriff Kundenbindungsprogramm allgemein einordnen zu können, wird zunächst, in Kapitel 2, Customer Relationship Management (CRM) als Oberbegriff beschrieben, denn Kundenbindungsprogramme stellen nur ein Teil des CRM dar.

In dem zweiten Kapitel wird der Begriff CRM definiert und seine Ziele, Komponenten und Aufgabenbereiche beschrieben.

Darauf folgt im Kapitel 3 die Definition von Kundenbindungsprogramme.

Hierbei wird erklärt, welche Ziele Kundenbindungsprogramme verfolgen, welche Voraussetzungen bei der Anwendung und Einführung gegeben sein müssen und die verschiedenen Kundenbindungsinstrumente.

Sowohl Kapitel 2 wie auch Kapitel 3 basieren auf einer Sekundäranalyse aus themenbezogenen Fachbüchern und Onlinequellen.

In Kapitel 4 wird erläutert, wie das Hotelunternehmen Starwood Hotels und Resorts vor dem Merger mit Marriott aufgestellt war. Hierbei liegt der Hauptfokus auf dem Kundenbindungsprogramm des Unternehmens.

Eine ähnliche Analyse folge in Kapitel 5 über Marriott International. Auch hier bezieht sich die Beschreibung auf die Unternehmenssituation vor dem Merger.

Die Sekundäranalyse beider Hotelunternehmen basiert auf den Online Webseiten von Starwood Hotels und Resorts und Marriott International.

Im Anschluss folgt eine Ist- Analyse, in welcher der Merger von Marriott und Starwood erläutert wird und eine Beschreibung über die, durch den Zusammenschluss beeinflussten Veränderungen der Kundenbindungsprogramme.

Die Primäranalyse dieser Bachelorarbeit folgt in dem Kapitel 7 „Optimierungsmöglichkeiten des Kundenbindungsprogramms von Marriott“. Hierbei greift die Verfasserin die Informationen aus den vorherigen Analysen auf und verwendet sie, um ein optimiertes Kundenbindungsprogramm für Marriott zu kreieren.

Die Optimierungsmöglichkeiten, welche in diesem Kapitel beschrieben werden, sind eigene Theorien und Ideen der Verfasserin, die sie basierend auf den Kundenbindungsprogrammen und Unternehmensphilosophien von Starwood und Marriott (Kapitel 4 und Kapitel 5) erstellt hat.

Dieses Kapitel dient ebenfalls der Beantwortung der Forschungsfrage, in dem nicht nur Optimierungsmöglichkeiten gezeigt werden, sondern die Verfasserin erklärt, wie diese Optimierungen zu einem Wettbewerbsvorteil werden können.

## 1.4 Begriffserklärungen

### **Ambassador**

Ein Ambassador ist das englische Wort für einen Botschafter, in diesem Zusammenhang stellt der Angestellte, ein Botschafter des Unternehmens dar.

### **Back Office**

Als Back Office bezeichnet man die Abteilungen in einem Hotel, welche keinen direkten Kunde- bzw. Gästekontakt haben.

### **Black Out Dates**

Ist die Rede von Black Out Dates, so sind Daten im Kalender gemeint, an denen Promotion- oder Rabattaktionen nicht angewendet werden können.

### **Condé Nast Traveler's**

Condé Nast Traveler's ist eine Fachzeitschrift im Bereich reisen, welche von der Zeitschrift Condé Nast veröffentlicht wird

### **Executive Ebene/Lounge**

Diese Lounge stellt einen exklusiven Bereich in einem Hotel dar, zu dem nur ausgewählte Gäste Zutritt haben. Oftmals gibt es hier ein Essens- und Getränke Buffet, welches dem Gast zusätzlich zur Verfügung steht.

### **Front Office**

Im Gegensatz zum Back Office, ist das Front Office die Abteilung in einem Hotel, die einen direkten Kontakt zu dem Gast hat. Darunter fallen Bereiche wie die Rezeption, der Check- In oder der Concierge.

### **Kontinentales Frühstück**

Unter einem kontinentalen Frühstück versteht man ein Frühstück bestehend aus einem Heißgetränk, Brot/Brötchen, einem Aufstrich wie Butter und Marmelade und Aufschnitt wie Wurst oder Käse.

### **Lodging**

Lodging bedeutet übersetzt Unterkunft.

**One to One**

One to One ist ein Begriff aus dem Bereich Marketing. Er beschreibt eine persönliche bzw. individuelle Kundenansprache.

**Point of Sale**

Der Point of Sale (dt. Punkt des Verkaufs) stellt den Ort oder Platz da, an welchem das Unternehmen sein Produkt verkauft. Beispielsweise ein Laden oder sogar das Regal in dem das Produkt steht. Es ist der unmittelbare Punkt an dem der Kunde Kontakt mit der Ware hat.

**Resort**

Ein Resort, geht im Vergleich zu einem Hotel über den einfachen Beherbergungszweck hinaus. Der Begriff beschreibt eine gesamte Anlage, oftmals mit einem Strand oder einer Poolanlage.

**Root Beer**

Root Beer ist ein amerikanisches alkoholfreies Erfrischungsgetränk, welches vergleichbar ist mit dem deutschen Malzbier.

## 2. Customer Relationship Management

### 2.1 Definition Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) ist der strategischer Ansatz zur vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung interaktiven Prozessen mit den Kunden eines Unternehmens. Es betrachtet das gesamte Unternehmen und Kundenlebenszyklus, und erfordert die Nutzung des Database Marketing.

Heute ist CRM kein isoliertes Instrument mehr, sondern muss als Unternehmensphilosophie in alle Prozesse des Unternehmens einfließen um eine konstante Orientierung am Kunden zu schaffen.

Durch CRM steht nicht mehr das Produkt im Vordergrund, sondern der Kunde, da CRM darauf abzielt, dass nicht mehr ein Produkt den Bedürfnissen möglichst vieler Kunden entspricht, sondern dass viele Produkte eines Unternehmens die Bedürfnisse eines Kunden befriedigen. Ein optimales Angebot für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse kann es nur durch eine umfangreiche Kundendatenbank geben.

CRM lässt sich durch sieben Kerncharakteristiken definieren:

#### 1. Kundenorientierung

Die Kundenorientierung beschreibt die konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden.

#### 2. Langfristigkeit der Kundenbeziehungen

Eine langfristige Kundenbindung führt zur Steigerung des Gewinns, der Marktanteile und des Unternehmenswachstums.

#### 3. Wirtschaftlichkeitsorientierung

CRM muss wirtschaftsfähig sein, so dass der Fokus möglichst auf den profitableren Kunden liegt.

#### 4. Individualisierung durch Differenzierung der Kundenbindung

Durch die Produkte, Dienstleistungen und den Kundendialog können Unternehmen eine Differenzierung schaffen. Besonders wichtig im Sinne von CRM ist hierbei die One to One Kundenbearbeitung.

## **5. Systematisierung**

CRM erfordert eine systematische Kundenbearbeitung über den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus

## **6. IT Anwendung /CRM Software**

Erfolgreiches CRM funktioniert nur, wenn eine ganzheitliche Abbildung des Kunden vorliegt, welche die Nutzung von CRM Software oder IT Technologien erfordert. Sie sorgen für eine systematische Zusammenführung und bedarfsspezifische Bereitstellung der kundenbezogenen Informationen. Außerdem führt sie dazu, dass Kundenbearbeitungen schneller, effektiver und effizienter gestaltet werden können.

## **7. Effizienz- und Effektivitätssteigerung**

Durch eine Vereinfachung der täglichen administrativen Arbeit durch Prozessoptimierungen, eine systematische Datenintegration- und Verteilung und schnelle und gezielte Analyse aller Daten wird die Effizienz und Effektivität des Unternehmens gesteigert.

Ist die Rede von CRM, so lässt sich festhalten, dass CRM nicht nur eine Software ist, sondern ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung.

Das Kundenmanagement integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle Prozesse der Kundenbearbeitung. Es basiert auf einer Datenbank an Informationen über die Kunden.<sup>6</sup>

Zusammenfassend ist CRM die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, mit dem Ziel die Kundenbearbeitung stetig zu verbessern und innovative Serviceleistungen zu kreieren.

Kommunikations-, Distributions- und Angebotspolitik sind nicht mehr voneinander getrennt zu betrachten, sondern kooperieren in Bezug auf die Kundenbedürfnisse miteinander.

Der Erfolg von CRM lässt sich an der Kundenzufriedenheit messen, welche die Kundenbindung erhöht und einen langfristigen Unternehmenswert darstellt.<sup>7</sup>

## **2.2 Ziele von CRM**

Steigt die Kundenzufriedenheit, so führt dies ebenfalls zu einer stärkeren Kundenbindung, welche den Unternehmenswert anhebt.

Dies ist nur möglich, wenn Marketing, Vertrieb und der Kundenservice korrekt und fokussiert eingesetzt werden. Eine CRM Software unterstützt die Koordination der CRM Instrumente.

---

<sup>6</sup> Vgl. Holland, H. (o.A.): Customer Relationship Management, Online eingesehen auf [wirtschaftslexikon.gabler.de](http://wirtschaftslexikon.gabler.de)

<sup>7</sup> Vgl. Helmke, S.; Uebel, W.; Dangelmaier, W. 2008: S.16

Das Ziel der Nutzung einer CRM Software ist es, das Kundenmanagement schneller zu bearbeiten.

Diese technologische Unterstützung sorgt dafür, dass die Informationen über die Kunden effizienter in die Unternehmensorganisation eingefügt werden können, was dazu führt, dass die Beziehung zum Kunden effektiver aufgebaut wird.

Eine CRM Software ist die Grundlage für eine erfolgreiche und langfristige Kundenbindung und eine differenzierte und individuelle Kundenbearbeitung in der Praxis zu schaffen.

Die Handlungsmaxime des Kundenmanagements lautet „Wir tun alles, damit ein langfristiger profitabler Kunde wieder bei uns bestellt.“<sup>8</sup>

Die Detailziele des CRMs lassen sich davon ableiten:

### **1. Hohe Qualität der Kundenbearbeitung**

Dies erfordert eine Differenzierung und eine One to One Marketing Strategie, bei dem der Kunde sich individuell angesprochen fühlt.

### **2. Verbesserung der internen Marketingprozesse**

Hierbei wird der Work Flow betrachtet, welcher verbessert werden soll, wodurch ebenfalls eine Steigerung der Prozesskennzahlen zustande kommt.

### **3. Verbessertes Kundendatenmanagement**

Besonders wichtig ist hierbei die Verwaltung der Kundendaten und die anwendungsorientierte Auswertung dieser Informationen

### **4. Verbesserung der Schnittstelle zum Kunden**

Die Schnittstelle zum Kunden wird von dem Kundenservice dargestellt. Wie werden Reklamationen bearbeitet und diese in Kundenhistorie und Kundenprofile festgehalten?

Der Unternehmenswert, sowie die Kundenzufriedenheit und Bindung wird nur gesteigert, wenn sich Marketing, Vertrieb und Kundenservice an diesen vier Zielen des CRM orientieren. Aus den vier Detailzielen lassen sich zwei Einsatzzielrichtungen ableiten, welche lauten Effizienzsteigerung und Effektivitätssteigerung.

Effizienzsteigerung beschreibt die Theorie der richtigen Umsetzung der Maßnahmen und die Effektivitätssteigerung beschreibt, im Gegensatz dazu, die richtigen Maßnahmen.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Einsatzzielrichtungen sich damit beschäftigen, dass die richtigen Maßnahmen ebenfalls richtig umgesetzt werden.

---

<sup>8</sup> Helmke, S.; Uebel, W.; Dangelmaier, W. 2008: S.17

Die Effizienzsteigerung betrachtet die Kosten und die Wirtschaftlichkeit der Kundenbearbeitung. Der Fokus hierbei, ist die Vertriebskosten im Verhältnis zu den erzielten Umsätzen zu verbessern. Ebenfalls strebt die Effizienzsteigerung dazu, Informationen gezielter zu verteilen und dadurch mehr Kunden in kürzeren Zyklen zu erreichen und zu bearbeiten.

Die Kernbereiche der Effektivitätssteigerung ist die Prozessoptimierung, schnellere und umfangreichere Auswertung von Kundendaten und die systematische Datenintegration und Verteilung.

Im Vordergrund steht, die effizientere Weiterleitung der Daten zwischen den Mitarbeitern. Hierbei wird weniger darauf geachtet, welche Daten genau verteilt werden.

Grundlagen der Effektivitätssteigerung konzentrieren sich, im Vergleich zu der Effizienzsteigerung, mehr auf die wichtigen Informationen und die korrekte Filterung, der für das Unternehmen, relevanten Daten, basierend auf den vordefinierten Zielen und eine stetige Aktualität der Kundeninformationen.

Geschieht dies nicht, kommt es zu einem Überfluss an Informationen, die von den Vertriebsmitarbeitern nicht mehr effizient verarbeitet werden können. Darunter leidet die Effizienz genauso, wie die Effektivität, wodurch das System nicht mehr seine optimale Leistung erbringen kann und wichtige Informationen keine Anwendung mehr finden.

Desweiteren hat CRM als Ziel die Qualität der Kundenbearbeitung zu steigern, denn eine quantitativ hochwertige Kundenbearbeitung reicht nicht aus, um die Kundenzufriedenheit langfristig zu steigern, sondern kann sogar das Gegenteil bewirken.

Die Qualität der Kundenbearbeitung kann durch eine konsequente Ausrichtung an kundenorientierte Ziele und eine gezielte Informationsversorgung der Vertriebsmitarbeiter gesteigert werden.

Ziel eines jeden Unternehmen ist in erster Linie immer die Umsatzsteigerung. Das Kundenmanagement zielt darauf ab Mehrumsätze zu generieren, in dem eine differenzierte Betrachtung und Behandlung der Kundenbedürfnisse zu einer Anhebung der Kundenzufriedenheit führt und dadurch der Umsatz des Unternehmens steigt.

Wichtig bei dem Erreichen der Ziele des Kundenmanagements ist es, dass die durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit verursachten Kosten, in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu dem erzeugten Umsatz stehen, den sich das Unternehmen durch das CRM verspricht.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Helmke, S.; Uebel, W.; Dangelmaier, W. 2008: S.16-20

## 2.3 Komponenten des CRM

CRM besteht aus drei verschiedene Komponenten:

### 1. Operatives CRM

Das operative CRM beschreibt alle Prozesse, die den direkten Kundenkontakt betreffen (Front Office) Im Fokus steht hier der Dialog zwischen dem Kunden und dem Unternehmen und die Optimierung der Geschäftsprozesse.

Damit das operative CRM reibungslos abgewickelt werden kann ist ebenfalls das Back- Office von Bedeutung.

Die Back Office Prozesse beschäftigen sich mit der Weiterleitung von Beschwerden und liefern die Informationen um einen zielgerechten Dialog mit dem Kunden im Front Office zu ermöglichen.

Um Insellösungen zu vermeiden, muss die CRM Software mit leistungsfähige Schnittstellen der Back- Office Lösungen, wie ERP- Systeme (Enterprise Resource Planning), Systeme des Supply Chain Management (SCM) oder des Computer Integrated Manufacturing (CIM) verbunden sein.

### 2. Kollaboratives CRM

Das kollaborative CRM beschäftigt sich mit allen Kommunikationskanälen eines Unternehmens.

Es ist für die Steuerung und Synchronisation dieser Kommunikationskanäle zum Kunden verantwortlich (Telefon, Internet, Email, Mailings, Außendienste). Diese müssen zielgerichtet eingesetzt werden, um eine möglichst effiziente und effektive Ansprache an den Kunden zu ermöglichen.

Eine wichtige Funktion im kollaborativen CRM übernimmt das Customer Interaction Center, welches als multimediale Kommunikationsschnittstelle dient.

### 3. Analytische CRM

Das analytische CRM hat als Kernaufgabe die Erfassung, Aufbereitung und anwendungsorientierte Auswertung von Kundeninformationen.

Das analytische CRM benötigt hierfür das Customer Data Warehouse, welche die kundenbezogenen Informationen auf verschiedenen Geschäftsbereichen und Prozessen zusammenführt und hier aufgezeichnet werden. Dies dient als Grundlage für die Gestaltung von effizienten Kampagnen und optimalen Marktsegmentierungen.

Außerdem bildet das Customer Data Warehouse die Datenbasis für die Umsetzung des Kundenmanagements.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Holland, H. (o.A.)

## 3. Kundenbindungsprogramm

### 3.1 Definition Kundenbindung

Ein wesentlicher Indikator von erfolgreichem CRM und der Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse ist die Kundenbindung.

Kundenbindung ist die Entwicklung eines Kunden, welcher vorher kein oder nur geringes Interesse an dem Unternehmen hatte, bis hin zu dem Aufbau von regelmäßigen Kunden und Stammkunden.

Sind die Bedürfnisse eines Kunden befriedigt und erwirbt dieser die Leistungen des Unternehmens erneut, entwickelt sich auf diese Weise eine Bindung zu dem Unternehmen.

Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, einen Kunden dauerhaft an sein Unternehmen, das Produkt und die Dienstleistungen, welche es anbietet, zu binden.

Hierfür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie Point of Sale (PoS), gezielte Mailings und Events, sowie das Einführen einer Kundenkarte.<sup>11</sup>

Zusammenfassend bedeutet dies, dass Kundenbindung die Treue der Kunden meint, die bereits Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch genommen haben, und dies wiederholt tun.

Durch Kundenbindung entsteht eine Loyalität des Kunden gegenüber einem Unternehmen, der Marke oder einem Produkt, welche so stark sein kann, dass der Kunde an diesem festhält und nicht zur Konkurrenz abwandert.<sup>12</sup>

Kundenbindung kann aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet werden.

Die nachfragebezogene Sichtweise beschreibt die Einstellung eines Kunden zu einer Geschäftsbeziehung, mit einem bestimmten Anbieter. Diese Einstellung spiegelt sich in Folgetransaktionen mit dem Anbieter wieder.

Bei einer solchen positiv ausgerichteten Beziehung zu dem Unternehmen, neigt der Kunde weniger zum Übergang an Konkurrenten auf dem Markt, und leistet Folgekäufe aus einer persönlichen Motivation heraus.

Kundenbindung aus der Sichtweise des Anbieters, umschreibt die Maßnahmen und Aktionen eines Unternehmens, um die aktuellen und künftigen Kaufabsichten des Abnehmers möglichst positiv zu gestalten und die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden zu stabilisieren.

---

<sup>11</sup> Vgl. Ranzinger, A. (2011): Praxiswissen Kundenbindungsprogramme. Konzeption und operative Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden

<sup>12</sup> Vgl. o.V. (o.V.): Kundenbindung. Online eingesehen auf [onpulso.de](http://onpulso.de)

Diese Maßnahmen werden als marketingpolitische Aktivitäten beschrieben und stellen somit ein Teil des Managementprozesses dar.<sup>13</sup>

## **3.2 Ziele von Kundenbindungsprogramme**

Ein Instrument der Kundenbindung sind Kundenbindungsprogramme, welche sowohl ökonomische, wie auch psychographische Ziele haben.

Man unterscheidet insgesamt zwischen drei verschiedenen ökonomischen Zielen:

### **1. Erhöhung der Sicherheit des Unternehmens**

Spricht man in diesem Zusammenhang von Sicherheit, ist die Sicherheit gemeint, dass Kunden dem Unternehmen erhalten bleiben bzw., dass Neukunden gewonnen werden. Also eine wirtschaftliche Sicherheit.

Diese Sicherheit ist zum einen gewährleistet, wenn der Kunde durch eine vertragliche Vereinbarung an das Unternehmen gebunden ist, oder der Kunde aus Gewohnheit wiederholt die Produkte und Dienstleistungen erwirbt.

Ebenfalls steigt die Sicherheit eines Unternehmens indem, die Bonitäts-, Transport-, Produkt- und Innovationsrisiken verringert werden.

Außerdem geht eine Bedrohung der Sicherheit von der Konkurrenz aus, diese kann gemindert werden durch eine Kundenbindung, da durch die Bindung eines Kunden an ein Unternehmen es zu größeren Markteintrittsbarrieren kommt.

### **2. Wachstum des Unternehmens**

Ein Unternehmen wächst durch Umsatzsteigerung.

In Form von Kundenbindungsprogrammen sollen Umsätze, unter anderem dadurch gesteigert werden, dass die Kauffrequenz eines einzelnen Kunden erhöht wird. Zusätzlich soll der Kundenstamm erweitert werden und eine größere Referenzbereitschaft bei diesen erzielt werden.

### **3. Rentabilität**

Durch Kundenbindungsprogramme verspricht sich das Unternehmen die Senkung von Kundenbetreuungs- und Transaktionskosten in Form von Verwaltungs-, Vertriebs- und Kontrollaufwand und die Steigerung des Gewinns und des Umsatzes pro individuellem Kunden.

---

<sup>13</sup> Vgl. Maier, S. (2015): Kundenbindung und Kundenbindungsprogramme. Ziele und Methoden, Hamburg

Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens, sowie die Steigerung des Vertrauens der Kunden verbessern das Image des Unternehmens und zählen zu den psychografischen Zielen von Kundenbindungsprogrammen.<sup>14</sup>

Ökonomische und psychografische Ziele dienen als Orientierung für die Formulierung konkreter Ziele von Kundenbindungsprogrammen.

Nicht jedes dieser Ziele von Kundenbindungsprogrammen passt zu jedem Unternehmen, dies ist allgemein abhängig von der Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens und seiner Konkurrenz, sowie der Definition der Zielgruppe und den Unternehmenszielen.

Als Ausformulierung lassen sich folgende Ziele festhalten:

### **1. Durchschnittsumsätze der Kunden pro Kauf steigern**

Dies geschieht, indem der Kunde auf Produkte eines Unternehmens aufmerksam wird, die er vorher bei der Konkurrenz erworben hat. Oftmals verbindet der Kunde nur ein gewisses Produkt mit einem Unternehmen.

### **2. Einkaufsfrequenz erhöhen**

Es soll nicht nur der Umsatz pro Kauf erhöht werden, sondern auch die Frequenz in der die Leistungen des Unternehmens in Anspruch genommen werden, um eine engere Bindung zu erzielen.

### **3. Vom Wettbewerber differenzieren**

Durch Kundenbindungsprogramme soll dem Kunden ein Mehrwert geboten werden, welches dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

### **4. Marktbekanntheit erhöhen**

Im Optimalfall bringt ein Kunde sofort ein bestimmtes Unternehmen, bei dem Bedarf eines bestimmten Produktes, oder einer bestimmten Dienstleistung, in Verbindung, selbst wenn dieser vorher noch nicht Kunde in dem besagten Unternehmen war.

### **5. Neukunden gewinnen**

Ein dauerhaftes Wachstum des Unternehmens lässt sich nur sehr schwer generieren ohne einen wachsenden Kundenstamm.

### **6. Abwanderung von Bestandskunden verhindern**

Ein Kunde soll möglichst so verknüpft sein mit einem Unternehmen, dass er diesem langfristig treu bleibt und nicht zur Konkurrenz abwandert.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Maier, S. (2015): S. 11

<sup>15</sup> Vgl. Ranzinger, A. (2011): S. 20

### 3.3 Basis für ein Kundenbindungsprogramm

Um ein erfolgreiches Kundenbindungsprogramm einzuführen, muss das eigene Unternehmen betrachtet werden, da das Bindungsprogramm nur erfolgreich sein wird, wenn es zu dem Unternehmen passt.

Um das optimale Kundenbindungsprogramm für ein Unternehmen zu kreieren, muss definiert werden, wie die aktuelle Positionierung des Unternehmens ist, und wo es künftig stehen will. Das Kundenbindungsprogramm sollte sich stets an die Unternehmensziele und die Unternehmensphilosophie anpassen.

Ebenfalls muss die Zielgruppe des Unternehmens analysiert werden, da letztendlich das Kundenbindungsprogramm diese ansprechen muss.

Des Weiteren sollte ein klares Bild der Marke und des Images des Unternehmens vorliegen, auch diese Aspekte müssen bei der Erstellung eines Kundenbindungsprogrammes berücksichtigt werden.

Liegen alle Informationen über das Unternehmen vor, ist ein großer Entscheidungsfaktor beim Einführung eines Kundenbindungsprogramms das Marketingbudget, welches dem Unternehmen zur Verfügung steht.

Neben dem eigenen Unternehmen muss der Markt und die Branche genau analysiert werden. Wichtig für eine geeignete Basis für die Einführung eines Kundenbindungsprogramms ist die Betrachtung der Entwicklung auf dem Markt, die Wettbewerber und deren Aktivitäten.

Darüber hinaus sollte erforscht werden, ob es bereits Kundenbindungsprogramme auf dem Markt gibt, und wenn ja wie diese ausgerichtet sind – Bonusprogramm oder Rabattaktionen.

Durch die Analyse des Marktes und der Konkurrenz sollte besten falls eine Lücke gefunden, durch welche das eigene Unternehmen den Kunden emotional an sich binden kann.

Neben der allgemeinen Marktentwicklung sollte auch die Entwicklung in Bezug auf Kundenbindungsprogramme untersucht werden.

Gibt es häufiger noch Programme mit Kundenkarten oder verwenden andere Teilnehmer auf dem Markt technische Innovationen wie Apps auf Smartphones zur Kundenbindung?

Zusätzlich sollte die Frage erklärt werden, wie erfolgreich bestehende Kundenbindungsprogramme auf dem Markt sind, durch eine Betrachtung der Kennzahlen der existierenden Kundenbindungsinstrumente.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Ranzinger, A. (2015): S. 17

## 3.4 Kundenbindungsinstrumente

Es gibt eine Vielzahl an Kundenbindungsinstrumente, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Nicht jeder dieser Maßnahmen passt zu jedem Unternehmen. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, muss vor dem Einführen und Erstellen eines Kundenbindungsprogramms das Unternehmen und der Markt analysiert werden.

Die folgenden Kundenbindungsinstrumente gibt es:

### 1. Bonusprogramme

Bei Bonusprogrammen sammelt der Verbraucher, über seine Kundenkarte, Rabatte in Form von Punkten, Meilen, Übernachtungen etc.

Es gibt zwei verschiedene Arten von Bonusprogrammen; Singlebonusprogramme werden ausschließlich von einem einzelnen Unternehmen unterstützt, welches dem Abnehmer die Kundenkarte ausstellt. Punkte können auch nur bei diesem bestimmten Unternehmen gesammelt werden.

Bei Multipartnerbonusprogrammen gibt es mehrere Unternehmen, die als Kooperationspartner fungieren. Der Kunde hat den Vorteil, dass er bei jedem der kooperierenden Unternehmen Punkte auf das gleiche Kundenkonto sammeln kann. Die gesammelten Punkte können ebenfalls bei jedem der teilnehmenden Anbieter wieder eingelöst werden.

### 2. Rabattkarten

Durch das Vorzeigen einer Rabattkarte erhält der Kunde Rabatte auf seine Einkäufe. Hier gibt es zwei Möglichkeiten von Rabatten.

Zum einen gibt es Sofortrabatte, bei dem der Kunde einen direkten Kostenabzug auf seinen Einkauf bekommt und er einen geminderten Betrag bezahlen muss.

Die zweite Form von Rabatten, durch die Nutzung einer Rabattkarte, sind Rabatte am Jahresende durch eine Gutschrift oder Rückerstattung.

Die Höhe ist abhängig von den Käufen, die der Kunde über diesen Zeitraum getätigt hat.

Auch Rabattkarten lassen sich in Single- und Multipartnerrabattkarten unterteilen.

Bei Multipartnerrabatten ist es üblich, dass die teilnehmenden Unternehmen Sofortrabatte gewährleisten.

### 3. Kundenkarten ohne regelmäßige Incentives bzw. Basisrabatten

Bei dieser Art von Kundenbindungsprogrammen haben die teilnehmenden Kunden zwar eine Kundenkarte, sie bekommen durch diese allerdings keine regelmäßigen Punkte oder Rabatte. Vereinzelt erhält der Nutzer Rabattcoupons oder Zugabecoupons, welche er nutzen kann.

Der Nachteil dieses Kundenbindungsinstruments ist, dass der Kunde nicht regelmäßig seine Kundenkarte vorzeigen muss, wodurch das Kaufverhalten nicht vollständig erfasst oder analysiert werden kann.

#### **4. Punkteklebe Aktion**

Hierbei erhält der Kunde bei jedem Einkauf Klebepunkte entsprechend der Höhe seines Einkaufswerts, welche er in ein Klebeheft einkleben kann. Ist sein Klebeheft vollständig erhält er hierfür Prämien. Oft muss er eine Zuzahlung leisten.

#### **5. Couponing**

Gegen Vorlage eines Coupons erhält der Kunde einen monetären Mehrwert in Form von Rabatten oder Zugaben.

Der Kunde kann Coupons auf unterschiedliche Weise erhalten:

Häufig gibt es Coupons über Postwurfsendungen, welche meist von regionalen oder nationalen Unternehmen verteilt werden.

In Zeitungen und Zeitschriften befinden sich ebenfalls öfter Coupons welche der Abnehmer ausschneiden kann und dann bei dem entsprechenden Unternehmen vorlegt.

Viele Unternehmen geben bei der Bezahlung an der Kassen Coupons an ihre Kunden aus, welche sie beim nächsten Einkauf nutzen können.

Zunehmenden gibt es mobile Coupons, welche direkt auf das Handy oder Smartphone verschickt werden.

Online stellen immer mehr Unternehmen Gutscheine auf sogenannten Gutscheinplattformen zur Verfügung, welche teilweise gegen ein Entgelt erworben werden können, oft aber auch unentgeltlich bezogen werden.

Normalerweise kommt es zu überdurchschnittlichen Rabatten bei den kostenpflichtigen Gutscheinen, da über die Attraktivität des Gutscheins der Kunde zum Kauf animiert werden soll.

Außerdem gibt es Couponing in Kombination mit Bonusprogrammen, bei dieser Variante erhält der Kunde Punkte für ein bestimmtes Kaufverhalten.

Für eine bestimmte Anzahl an Punkten erhält er daraufhin Coupons. Bei Rabattaktionen kann der Verbraucher, bei einem bestimmten Kaufverhalten Rabattcoupons, einlösen.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Ranzinger, A. (2011): S. 14-17

## 4. Starwood Hotels & Resorts Worldwide

### 4.1 Unternehmensphilosophie und Werte

Starwood Hotels zählte bereits vor dem Merger mit Marriott zu einer der größten Unternehmen im Bereich Hotel- und Freizeit. Insgesamt gehörten bis zum Jahr 2016 elf verschiedene Marken zu Starwood Hotels: St. Regis, The Luxury Collection, W Hotels, Westin, Le Méridien, Sheraton, Four Points by Sheraton, Aloft, Element, Tribute und Design Hotels. Durch diese zahlreichen Marken hatte das Unternehmen mehr als 1.270 Hotels, in 100 Ländern und 180.400 Mitarbeiter.

Starwood Hotels und Resorts steht besonders für Nachhaltigkeit und Innovation. In diesem Zug entwickelte das Unternehmen seine technische Ausstattung stets weiter und führte neue Betten ein, welche dem Gast noch mehr Komfort versprechen sollten.

Außerdem kreierte Starwood eine Keyless (dt. schlüssellos) Funktion, welche sich über die Starwood App steuern lässt.

Durch diese Funktion lassen sich die Hotelzimmer anstatt mit einer Schlüsselkarte direkt mit dem Smartphone öffnen.

Das Interesse an Nachhaltigkeit zeigt sich durch Kooperationen mit global gemeinnützigen Unternehmen wie Conservation International und Clean the World.

Doch auch die von Starwood entwickelten Marke Elements widerspiegelt die Nachhaltigkeit des Unternehmens.

Die Unternehmenswerte von Starwood Hotels und Resorts, sieht das Unternehmen als ein Versprechen an seine Kunden und Mitarbeiter und bilden die Grundlage im Umgang miteinander.

Die Grundwerte von Starwood Hotels sind:

#### **1. Immer einen Schritt weitergehen**

Durch ein gesteigertes Engagement soll eine dauerhafte Verbindung und Loyalität zum Gast und Kunden aufgebaut werden.

#### **2. Gemeinschaftliche Zusammenarbeit**

Sowohl alle Marken und Hotels von Starwood sollen mit einander kooperieren, wie auch die einzelnen Abteilungen in einem Hotel.

### **3. Richtiges und überlegtes Handeln**

Hierbei soll besonders darauf geachtet werden, welche Konsequenzen das eigene Handeln für das gesamte Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt hat.<sup>18</sup>

## **4.2 Unternehmensgeschichte**

Starwood Hotels und Resorts war bei seiner Gründung im Jahr 1991 kein Hotelunternehmen, sondern ein Immobilienkonzern aus Chicago, USA, welches den Namen Starwood Capital Partners trug.

Erst zwei Jahre später, im Jahr 1993 erwarb der Immobilienkonzern sein erstes Hotel und expandiert bis zum Jahr 1994, in dem er Anteile an 30 weiteren Hotels erwarb.

1997 kaufte das Unternehmen, welches zu diesem Zeitpunkt Starwood Lodging hieß, Westin Hotels & Resorts für 1,8 Milliarden US-Dollar.

Im selben Jahr gab Starwood ebenfalls bekannt, dass es für 14,3 Milliarden US-Dollar Sheraton Corporation übernimmt und somit die Hotelmarke vor einer feindlichen Übernahme, von dem Hotelunternehmen Hilton bewahrte.

Durch diese zwei Käufe wuchs Starwood zu einem global operierenden Unternehmen dessen Aktie ein Jahresplus von 57,47% verzeichnete.

Im Januar des Jahres 1998 war die Übernahme von Westin Hotels & Resorts durch Starwood Lodging endgültig abgeschlossen, worauf der Name des Unternehmens zu Starwood Hotels & Resorts geändert wurde.

Zu diesem Zeitpunkt gehörten bereits 650 Hotels und Resorts in über 70 Ländern der Welt zu Starwood.

Im gleichen Jahr im Dezember eröffnete das erste W Hotel in New York City. W Hotel gilt als eine innovative Hotelmarke mit einem individuellen Stil und Charakter, welches gleichzeitig ein herausragendes Service- und Leistungsniveau bietet, wie es in anderen Hotels im Luxussegment üblich ist.

1999 übernimmt Starwood in der Ownership Sparte Vistana Inc., das später zu Starwood Vacation Ownership umbenannt wurde und zu einem der profitabelsten Geschäftsbereiche von Starwood Hotels wurde.

Darüber hinaus gilt 1999 als Geburtsjahr des Kundenbindungsprogramms von Starwood Preferred Guest (SPG).

Das Unternehmen wuchs weiter, durch die Eröffnung des hundertsten Hotels von Four Points by Sheraton in Santa Monica und des sechsten Hotels von St. Regis in New York City.

Alle Hotels der Marke St. Regis schafften es im Jahr 1999 auf die Goldene Liste der Zeitschrift Condé Nast Traveler's.

---

<sup>18</sup> Vgl. Marriott International (2017): Unternehmenswerte Überblick, Online eingesehen auf [StarwoodHotels.com](http://StarwoodHotels.com)

2001 wurde Starwood mit dem Titel „Worlds Leading Hotel Group“ bei den achten World Travel Awards ausgezeichnet.

Zwei Jahre später, 2003, führte das Hotelunternehmen in den Marken Sheraton, Westin und W Hotels in den USA und Kanada das LTD- Programm ein (Love That Dog).

Das Besondere an diesem Programm war, dass Hundebesitzer nicht nur ihre Hunde bei einem Aufenthalt mitnehmen durften, sondern, dass es spezielle Angebote für vierbeinige Gäste gab, wie beispielsweise luxuriöse Hundebetten, Hundedecken, Spielzeug und Massagebehandlungen.

Nicht nur im Bereich der Mitnahme von Haustieren gab es Innovationen, ebenfalls wurde das Sheraton Sweet Sleeper Bett im selben Jahr eingeführt, welches extra für Sheraton entwickelt wurde.

Gleichzeitig mit den innovativen Sweet Sleeper Betten wurden auch neue Daunenkissen und antiallergische Kissen standardmäßig eingeführt.

Durch diese Neuerungen sicherte sich Sheraton weiterhin die Spitzenposition in der gehobenen Kategorie.

2006 übernahm Starwood die Marke Le Méridien, durch welche Starwood es schaffte auch weiter in Europa und dem Nahen Osten zu expandieren.

Insgesamt erwarb Starwood mit der Übernahme von Le Méridien 137 neue Hotels.

Im Jahr 2007 führte Starwood eine neue Kategorie in seinem Portfolio vor; Select Service.

Es entstanden die Marken Aloft, welches von W Hotel entwickelt wurde und Elements, welches eine St. Regis Kreation ist.

Aloft zeichnet sich dadurch aus, dass die Gästezimmer loftartig geschnitten sind und urban mit modernsten technischen Einrichtungen ausgestattet werden.

Element Hotel überzeugt durch sein umweltfreundliches Design und den vielseitig nutzbaren öffentlichen Bereichen.

Beide neuen Marken sollen eine jüngere Zielgruppe ansprechen, welche ein limitiertes Budget hat, aber trotzdem nicht auf moderne Unterkünfte bei ihren Reisen verzichten wollen.

Im Jahr 2008 eröffneten die ersten Aloft und Element Hotels in Lexington, Massachusetts.

2009 renovierte Starwood insgesamt 120 Sheraton Hotels.

Im Zuge dieses Revitalisierungsprojektes entstanden außerdem 60 weitere Hotels der Marke. Insgesamt investierte Starwood 6 Milliarden US- Dollar in das Projekt, durch welches 300 neue Lobbys, 70.000 neue Gästezimmer und 100.000 neue Betten entstanden.

Des Weiteren startete Starwood eine Kooperation mit dem global gemeinnützigen Unternehmen Conservation International. Ziel dieser Zusammenarbeit war es besonders die Hotelaktivitäten umweltfreundlicher zu gestalten, in dem Wasser und Energieverbrauch verringert werden sollten, eine Verbesserung der Innenklimaqualität geschaffen wurde, sowie eine Müllverringerung.

Im darauffolgenden Jahr eröffnet Starwood sein tausendstes Hotel; Das Sheraton Qiandao Lake Resort wird am Qiandao See in China eröffnet.

Eine weitere Kooperation zum Schutz der Erde entstand im April 2011.

Starwood Hotels startete die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation Clean the World. Ziel dieser, war zu einer Hygienerevolution beizutragen, in dem alle Seifen, Shampoos, Spülungen, Lotionen und Gels, welche im Hotel verwendet werden gesammelt werden, um sie anschließend zu recyceln. Durch diese Aktivität soll die Ausbreitung von vermeidbaren Krankheiten bekämpft werden.

Ungefähr 725.760 Kilogramm Seife werden auf diese Weise jährlich recycelt.

Im Juni 2011 setzt Starwood ein Zeichen für die Entwicklung des Unternehmens in China – der damalige CEO Frits van Paaschen und die Führungsetage ziehen nach Shanghai um.

China war zu diesem Zeitpunkt der zweitgrößte Markt, nach den USA, von Starwood.

Durch den Umzug sollte dem Management ein besserer Einblick in das Wachstum und die Aktivitäten Vorort ermöglicht werden.

Im selben Jahr wird New York „die Starwood Stadt“ sie vereinte als erste und einzige Stadt weltweit die damals neun Starwood Marken.

Bis zum Jahresende erreichte Starwood eine Führungsposition als größter Anbieter von vier und fünf Sternehotels, durch zahlreiche Neueröffnungen.

Darüber hinaus legte das Unternehmen einen weiteren Meilenstein durch die Eröffnung des 200 Hotels im Raum Asien/Pazifik.

Im Dezember gab Starwood bekannt, dass das Unternehmen 49,8 Prozent der Anteile an der Design Hotel AG von Arabella Hospitality SE übernehmen wird. Das börsennotierte Unternehmen Design Hotels, welche in Berlin ansässig ist bietet Distributions-, Vertriebs-, Marketing- und Beratungsdienstleistungen, in der Hotellerie, an.

Sein Portfolio umfasst über 200 Hotels in 40 Ländern.

2012 eröffnete St. Regis Bal Harbour Resort & Residence in Bal Harbour, Florida. Der Marke gelang es in nur fünf Jahren ihr globales Portfolio zu verdreifachen und plante dieses rasante Wachstum fortzuführen durch die Eröffnungen des The St. Regis Doha, The St. Regis Saadiyat Island Resort in Abu Dhabi, The St. Regis Mauritius Resort und St. Regis Aspen Resort.

### **4.3 Starwood Preferred Guest**

1999 führte Starwood Hotels sein Kundenbindungsprogramm Starwood Preferred Guest (SPG) ein. Das Programm galt damals schon als eine Neuheit in der Hotellerie, da es das erste Programm in er Branche war, welches auf Sperrtermine und Kapazitätskontrollen verzichtete.

In den Jahren 2000 und 2001 erhielt SPG den jährlichen Freddi Award, welcher mittlerweile Frequent Travel Award heißt.

Das Kundenbindungsprogramm von Starwood wurde ausgezeichnet als Programm des Jahres. Der Frequent Travel Award ist eine der wichtigsten Auszeichnungen in der Tourismusbranche.

2006 erhielt SPG neben der Auszeichnung Programm des Jahres in Nordamerika auch den Award in der Kategorie internationales Programm des Jahres.

Seit 2012 gilt SPG als das beste Programm für Vielreisende weltweit. Insgesamt 30 Prozent des Umsatzes von Starwood werden über die SPG- Mitgliedern generiert.

SPG ist bei seinen Nutzern besonders beliebt, weil je mehr Übernachtungen sie haben, desto größer ist ihre Auswahl an Prämien und vor allem werden ihre Vorteile immer personalisierter.<sup>19</sup>

Im Zeitalter von Smartphones und zunehmender Technologie im Alltag und passend zu einem Hauptmerkmal von Starwood – Innovation, bietet das Unternehmen ebenfalls eine SPG App an.

Über die App haben die Mitglieder direkten Zugriff auf ihre Kundenkarte und ihr Kundenkonto, sie können nach Hotels suchen und diese ebenfalls über die App buchen. Des Weiteren ist mittlerweile das Einchecken über die App möglich.

Eine besondere Innovation der SPG App ist die Funktion SPG Keyless, dies bedeutet, dass die Gäste dank der App ihre Zimmertür im Hotel über die App öffnen können und keine extra Schlüsselkarte mehr benötigen.<sup>20</sup>

Jeder Gast von Starwood Hotels und Resorts kann SPG- Mitglied werden.

Alle Mitglieder erhalten zunächst eine Kundenkarte über welche der Gast bei Aufhalten in einem der Starwood Hotels und Resorts Punkte, die sogenannten Starpoints, sammeln kann. Die gesammelten Starpoints können für verschiedene Prämien wiederum eingelöst werden. Wie viele Starpoints ein Mitglied pro Aufenthalt oder Dienstleistung erhält ist abhängig von seinem Status.

SPG unterscheidet zwischen verschiedenen Statuskunden dem Starwood Preferred Guest, Starwood Preferred Guest Plus, Gold Preferred Guest und Platinum Preferred Guest.<sup>21</sup>

### **Starwood Preferred Guest**

Als Starwood Preferred Guest sammelt man je zwei Starpoints für jeden bei prämierten Aufenthalten ausgegebenen US- Dollar und genießt zu dem einen kostenfreien Internetanschluss im Zimmer, wenn die Reservierung über [spg.com/de](http://spg.com/de) oder die Websites der jeweiligen Hotelmarke stattfand.

Außerdem können Starpoints ebenfalls in den Restaurants und Bars in den Starwood Hotels und Resorts gesammelt werden, ohne eine vorliegende Übernachtung.

---

<sup>19</sup> Vgl. Marriott International (2017): Starwood Geschichte, Online eingesehen auf [StarwoodHotels.com](http://StarwoodHotels.com)

<sup>20</sup> Vgl. Marriott International (2017): SPG Keyless, Online eingesehen auf [spgpromos.com](http://spgpromos.com)

<sup>21</sup> Vgl. Marriott International (2017): Travel the World inside SPG, Online eingesehen auf [SPG.com](http://SPG.com)

Darüber hinaus erhalten SPG- Mitglieder bis zu 30% Rabatt in den über 1000 Restaurants und Bars in den Starwood Hotels und Resorts.

Das besondere an SPG ist, dass die gesammelten Starpoints erst verfallen, wenn ein Jahr lang keine Kontobewegung verzeichnet wurde.

Eine weitere Möglichkeit, um vermehrt Starpoint zusammen zu sammeln sind Gruppenbuchungen für private oder geschäftliche Anlässe, hierfür erhalten Mitglieder einen Starpoint je drei US Dollar vom Umsatz.<sup>22</sup>

### **Gold Preferred Guest**

Wenn ein SPG- Mitglied mehr als zehn Aufenthalte oder mehr als 25 Übernachtungen bei Starwood verbringt, erhält er den Goldstatus bzw. wird dann zum Gold Preferred Guest.

Die Vorteile bei diesem Status sind, dass der Gast anstatt zwei Starpoints, drei Starpoints für jeden ausgegebenen US- Dollar erhält.

Durch den Goldstatus hat der Gast die Möglichkeit auf einen späten Check- out um 16 Uhr ohne Zuzahlungen, sowie die Möglichkeit auf ein höherwertiges Zimmer beim Check- in.

Goldstatusgäste steht bei ihrer Ankunft ein Willkommensgeschenk nach Wahl zu, wie zum Beispiel Bonusstarpoints, kostenfreien Premium- Internet auf dem Zimmer oder einem kostenfreien Getränk.

Zuzüglich zu dem Willkommensgeschenk, gibt es für Gold Preferred Guest einen kostenfreien Premium- Internetanschluss auf dem Zimmer, wenn diese über digitale SPG Vertriebskanäle buchen.

Ein weiterer Vorteil, den die Goldstatusgäste nutzen können ist die Registrierung bei Delta Crossover Rewards, ein kooperiertes Kundenbindungsprogramm von Delta Airlines und Starwood. Durch diese Registrierung können Gold Preferred Guest einen Starpoint für jeden US- Dollar auf anrechenbaren Delta- Flügen sammeln.

Ebenfalls ist eine Registrierung bei Your World Rewards mit SPG und Emirates Skywards möglich, durch die der Gast auf anrechenbaren Emirates- Flügen einen Starpoint pro US Dollar sammeln kann.

Die dritte Kooperation auf die Gold Preferred Guest Zugriff erhalten ist das Eastern Explorer Rewards Programm von SPG und China Eastern Airlines. Hier sammelt der Gast einen Bonus- Starpoint für je vier Eastern Miles Points auf anrechenbaren Flügen mit China Eastern Airlines.

Genauso wie für ein SPG- Mitglied lohnen sich auch Gruppenbuchungen für Gäste mit dem Goldstatus. Sie erhalten einen Starpoint je zwei US Dollar vom teilnahmeberechtigten Umsatz.

---

<sup>22</sup>Vgl. Marriott International (2017): SPG Benefits, Preferred Guest, Online eingesehen auf SPG.com

Den Goldstatus kann ein Gast sein Leben lang behalten, wenn er insgesamt 250 anrechenbare Übernachtungen und fünf Jahre Elite- Status vorweisen kann. Er erhält dann den SPG Lifetime Gold- Status.<sup>23</sup>

### **Platinum Preferred Guest**

Die höchste Mitgliedsstufe bei Starwood nennt sich Platinum Preferred Guest. Ein Gast erreicht diesen Status nach 25 gültigen Aufenthalten oder fünfzig Übernachtungen in einem Kalenderjahr.

Als Platinum- Mitglied erhält der Gast alle Vorteile des Gold Preferred Guest und genießt außerdem den Bonus, drei Starpoints für jeden ausgegebenen US Dollar bei einem gültigen Aufenthalt zu erhalten.

Ein Platinum Preferred Guest hat eine größere Auswahl an Willkommensgeschenk; er kann wählen zwischen Bonusstarpoints, einem kontinentalen Frühstück oder einer lokalen Annehmlichkeit.

Beim Check- in erhält ein Platinum- Mitglied das beste verfügbare Zimmer, einschließlich Standardsuiten.

Des Weiteren erhalten Gäste mit dem höchsten Mitgliedsstatus kostenfreies Premium-Internet auf dem Zimmer, eine kostenfreie Nutzung des Fitness Clubs und Zugang zur Club- und Executiveebene.

Ebenfalls wird dem Gold Preferred Guest eine Zimmerverfügbarkeit bei einer Buchung von mindestens 72 Stunden vor Ankunft und bis spätestens 15:00 Uhr garantiert.

Zuzüglich zu dem Sammeln von Starpoints für jeden US- Dollar auf Delta- Flügen, können Platinumgäste bei Reisen mit Delta Airlines einen bevorzugten Check- in, bevorzugtes Boarding, unbegrenzte kostenfreie Upgrades und ein erstes kostenfreies aufgegebenes Gepäckstück genießen.

Die gleichen Vorteile haben Platinum Preferred Guest auch bei Reisen mit Emirates und China Eastern Airlines, bei welcher sie zuzüglich noch Zutritt zur Business- Class- Lounge haben.

Bei Gruppenbuchungen erhalten Platinum- Mitglieder je zwei US Dollar vom anrechenbaren Umsatz.<sup>24</sup>

Die auf unterschiedliche Weise gesammelten Punkte kann der Gast für verschiedene Prämien einlösen.

Zum einen kann man die gesammelten Starpoints für kostenfreie Übernachtungen einlösen. Wie viele Starpoints für eine Übernachtung notwendig sind ist abhängig von dem Hotel und der Zimmerkategorie. Außerdem kann der aktuelle Aufenthalt um eine Prämienübernachtung verlängert werden.

---

<sup>23</sup>Vgl. Marriott International (2017): SPG Benefits, Gold Preferred Guest, Online eingesehen auf SPG.com

<sup>24</sup>Vgl. Marriott International (2017): SPG Benefits, Platinum Preferred Guest, Online eingesehen auf SPG.com

Darüber hinaus kann der Gast seine gesammelten Starpoints für ein Zimmerupgrade einsetzen. Auch kann man 1000 Starpoints einsetzen, um eine fünfzig prozentige Ermäßigung auf einen ein bis fünftägigen Aufenthalt zu erhalten.

Starpoints können nicht nur im Zuge des Aufenthalts in den Starwood Hotels und Resorts eingelöst werden, sondern können auch bei teilnehmenden Fluggesellschaften gegen Flug Meilen eingetauscht werden. So kann der Gast durch die eingetauschten Meilen sich Vorteile bei Reisen, mit beispielsweise Delta Airlines, Eastern China Airlines und Emirates, verschaffen.

Voraussetzung hierfür ist nur, dass das SPG- Mitglied sich ebenfalls bei den Kooperationskundenbindungsprogrammen registriert (Crossover Rewards, Your World Rewards, Eastern Explorer Rewards).

Das Besondere an SPG ist, dass Mitglieder nicht nur Vorteile bei Hotelaufenthalten oder Reisen haben.

In der Kategorie SPG Moments hat der Nutzer eine Auswahl an verschiedenen Veranstaltungen teilzunehmen.

Dazu gehören verschiedene Konzerte, Festivals und andere Events. Hierfür können die Starpoints oftmals nicht nur zum Erwerb der Karten eingesetzt werden, sondern verschaffen den SPG- Mitglieder häufig auch Zutritt zum Backstage- Bereich oder ein persönliches Treffen mit den Musikern, Sängern und Gruppen.<sup>25</sup>

Ebenfalls für sportbegeisterte Punktesammler, gibt es ein breites Angebot, die Starpoints für Fußball-, Basketball- oder Baseballspiele einzusetzen.<sup>26</sup>

Darüber hinaus hat SPG Moments ein Angebot über verschiedene kulturelle Veranstaltungen wie Theater- oder Musickarten<sup>27</sup>, und kulinarischen Erlebnissen wie Kochkurse oder ein Abendessen mit Prominenten.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Marriott International (2017): SPG Moments. Music, Online eingesehen auf SPG.com

<sup>26</sup> Vgl. Marriott International (2017): SPG Moments. Sports, Online eingesehen auf SPG.com

<sup>27</sup> Vgl. Marriott International (2017): SPG Moments. Culture, Online eingesehen auf SPG.com

<sup>28</sup> Vgl. Marriott International (2017): SPG Moments. Culinary, Online eingesehen auf SPG.com

# 5. Marriott

## 5.1 Unternehmensphilosophie und Grundwerte

Im Gegensatz zu Starwood Hotels und Resorts ist Marriott ein Familienunternehmen, welches bis 2012 durchgehend von einem Mitglied der Marriott- Familie geführt wurde.

Bei Marriott steht vor allem der Mensch im Vordergrund, dies spiegelt sich besonders in den Grundwerten des heutigen größten Hotelunternehmens der Welt wieder:

### 1. Den Menschen im Mittelpunkt,

Der wichtigste Grundwert in der Unternehmensphilosophie von Marriott ist den Menschen an erste Stelle zu setzen. Das Unternehmen glaubt, dass dies ebenfalls einer seiner Erfolgsfaktoren darstellt.

Unternehmensgründer J. Willard Marriott leitete schon damals sein Unternehmen nach diesem Prinzip.

Er war der Meinung, dass wenn seine Angestellten sich gut und fair behandelt fühlen, sie auch sein Unternehmen gut und fair behandeln werden, was zu stetigem Erfolg und Wachstum führen wird.

Zahlreiche Auszeichnungen und Anerkennungen, als Arbeitgeber und Unternehmen in den letzten 85 Jahren, bestätigen diese Theorie.

### 2. Nach Exzellenz streben

Auch in diesem Grundwert spiegelt sich die Verbundenheit des Unternehmens mit den Menschen wieder. Hier soll besonders der Kunde mit eingebunden werden, denn Marriott verspricht mit diesem Grundwert, dass jeder Mitarbeiter engagiert daran arbeitet den Kunden in allen Bereichen, nicht nur zufrieden zu stellen, sondern seine Erwartungen möglichst sogar zu übertreffen. Kundenservice ist eins der Hauptmerkmale des Unternehmens und basiert auf der ursprünglichen Unternehmensphilosophie „Leckerer Essen und freundlicher Service zu einem fairen Preis.“<sup>29</sup>

### 3. Den Wandel begrüßen

Innovation und Veränderung ist Teil der Marriott- Geschichte. Das Unternehmen versucht stetig sein Angebot an den Bedürfnissen seiner Gäste, mit neuen Marken, Standorten und Erlebnissen, anzupassen.

---

<sup>29</sup> Marriott International (2017): Our Story, Online eingesehen auf Marriott.com

#### **4. Mit Abstand handeln**

Marriott legt in all seinen Aktivitäten und Handeln großen Wert darauf, dass gesetzliche und ethische Standards eingehalten werden.

Dies zeigt sich in den Bestimmungen und Richtlinien für Mitarbeiter und Zulieferer, sowie im Einsatz für Menschenrechte und dem sozialen Verantwortungsbewusstsein.

#### **5. Der Welt dienen**

Marriott sieht es als eine Verpflichtung, sich als ein Unternehmen in dieser Größe, für die Bekämpfung von globalen Problem einzusetzen. Hierbei konzentriert sich das Unternehmen auf fünf gesellschaftliche Bereiche: die Verminderung von Armut, die Umwelt, Personalentwicklung in der Gemeinde, das Wohlbefinden von Kindern und weltweite Vielfalt und Einbeziehung.<sup>30</sup>

## **5.2 Unternehmensgeschichte**

Im Jahr 1927 begann die Erfolgsgeschichte von Marriott. Das frischverheiratete Ehepaar J. Williard und Alice S. Marriott eröffneten zusammen mit ihrem Businesspartner Hugh Colton einen Root Beer Stand namens A&W Root Beer in Washington, D.C.

Nach einiger Zeit begannen sie ebenfalls warme Speisen, neben den Getränken anzubieten und benannten ihr Geschäft zu Hot Shoppes um.

Das Leitbild ihres Restaurants und auch darauffolgenden Unternehmungen war es gutes Essen und guten Service zu fairen Preisen zu liefern.

1928 eröffnete das Ehepaar zwei weitere Hot Shoppes Restaurants. Darunter das erste Drive-In Restaurant an der amerikanischen Ost Küste.

Im Jahr 1937 begann Hot Shoppes amerikanische Fluggesellschaften mit sogenannten „In flight“ Menüs zu beliefern. Welche den Passagieren als Mittagessen auf dem Flug von Hoover Airport nach Washington, D.C. serviert wurden.

Im Jahr 1953 ging Hot Shoppes, Inc an die Börse mit einem Aktienwert von 10,25 US Dollar.

1957 eröffnete Marriott das erste Autobahnhotel in Arlington, Virginia. Dies war der erste Meilenstein auf dem Weg das größte Hotelunternehmen weltweit zu werden.

Das Hotel wurde von, dem Sohn der Gründer, Bill Marriott geführt.

Nur zwei Jahre später eröffnete die Familie Marriott ein weiteres Hotel – Key Bridge Marriott.

1969 kam ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens hinzu. Marriott eröffnete sein erstes Hotel außerhalb der USA in Acapulco, Mexiko.

Durch die Partnerschaft mit Sun Line wurde Marriott im Jahr 1972 das erste Hotelunternehmen, welches Kreuzfahrtschiffe ausstattete.

---

<sup>30</sup> Vgl. Marriott International (2017): Leitbild und Grundwerte, Online eingesehen auf Marriott.de

Im selben Jahr wurde J.W. Marriott, Jr. zum CEO (Chief Executive Office) von Marriot ernannt. 1983 erweiterte Marriott sein Angebot und eröffnete das erste Courtyard Hotel, welches für die Zielgruppe der Geschäftsreisenden geplant war.

Im Folgejahr wurde das erste JW Marriott Hotel in Downtown Washington D.C. eröffnet. Der Name sollte den Gründer des Unternehmens J. Willard Marriott ehren.

1985 starb dieser und sein Sohn J.W. Marriott Jr. wurde zum Vorstandsvorsitzenden gewählt. Ende der 1980er Jahre startete Marriott in allen Bereichen sein Angebot zu erweitern.

Das damalige innovative Leitmodell war ein Unternehmen mit vielen verschiedenen Marken aufzubauen.

Nach der Einführung des Angebots zu Langzeitaufenthalten und Übernahmen von außergewöhnlichen Hotelmarken, konzentrierte sich Marriott nun ebenfalls auch auf Geschäftsreisenden um seine Marktanteile in diesem Bereich auch international auszubauen. Das Unternehmensziel der 1980er war es, das beste und größte Hotelunternehmen der Welt zu werden.

1987 eröffnete Marriott das erste Fairfield Inn und Marriott Suites Hotels, und war somit das erste Beherbergungsunternehmen welches ein Portfolio von mehreren Marken hatte. Im selben Jahr erweiterten sie das Angebot der Langzeitaufenthalte durch den Kauf von Residence Inn.

1988 eröffnete Marriott sein fünfhundertste Hotel, in Warsaw, Polen, welches damals das erste Hotel in Ost Europa war, mit einer westlichen Führung.

Im Jahr 1995 gelang es Marriott 49% der renomierten Hotelmarke The Ritz- Carlton Hotel Company zu erwerben.

Zwei Jahre später kam es zu der Übernahme der Renaissance Hotel Group, welche die Präsenz von Marriott in Europa verdoppelte. Des Weiteren präsentierte das Unternehmen eine weitere neue Marke in seinem Portfolio – Town Place Suites.

1998 bis 1999 wurden die Marken SpringHill Suites by Marriott und ExecutiveStay eingeführt. Kurz nach der Jahrtausendwende starb im Jahr 2000 Gründerin Alice Sheets Marriott im Alter von 92 Jahren.

2004 wurde das erste Bulgari Hotel & Resorts in Kooperation mit dem Schmuck- und Uhrenhersteller Bulgari in Mailand, Italien eröffnet.

2008 stellte Bill Marriott offiziell die neue Marke mit dem Namen Edition, der Öffentlichkeit, vor. Im darauffolgenden Jahr eröffnete das erste Hotel der Marke Autograph Collection, welches eine neue innovative Hotelmarke im Sektor von gehobenden Luxus darstellt.

Im Jahr 2012 wurde Arne Sorsensen der erste Präsident und CEO von Marriott International, welche nicht Teil der Marriott Familie war.

In den Jahren 2011 bis 2016 erwarb Marriott weitere Hotelmarken wie AC Hotels by Marriott, Gaylord Hotels, Moxy Hotels, Protea Hotels und Delta Hotels.

Die neueingeführte Marke Moxy Hotels im Jahr 2013 konnte Marriott nun ebenfalls im Bereich der Budgethotels in Europa Fuß fassen.

Durch den Kauf von Protea Hotels ein Jahr später konnte Marriott seine Ausdehnung in Afrika verdoppeln und verfügte nun über mehr als 23.000 Hotelzimmer auf dem Kontinent.

2016 schließt Marriott International den Merger mit Starwood Hotels & Resorts ab, wodurch Marriott mit über 5.700 Hotels, 1.1 Millionen Hotelzimmer, verteilt auf 30 Marken, in über 110 Ländern, das größte Hotelunternehmen weltweit wurde.<sup>31</sup>

## 5.3 Marriott Rewards

Marriott Rewards ist der Name des Kundenbindungsprogramms von Marriott.

Ebenso wie SPG (Kapitel 4.2) basiert Marriott Rewards auf einem Bonusprogramm und somit dem Sammeln von Punkten.

Diese Punkte können bei Aufenthalten in einem Marriott Hotel und Resort, bei Inanspruchnahme von verschiedenen Dienstleistungen oder für die Übernachtung selbst gesammelt werden. Anders als bei SPG, unterscheidet sich die Höhe der sammelbaren Punkte je nach Hotelmarke und nicht nach Status.

Bei JW Marriott, Autograph Collection, Renaissance Hotels, Marriott, Marriott Vacation Club und Delta Hotels erhält der Gast für alle anspruchsberechtigten Kosten für einen US- Dollar zehn Punkte.

Bei Edition, Gaylord Hotels, AC by Marriott, Courtyard, Springhill Suites by Marriott, Fairfield Inn and Suites, Protea Hotels und Moxy erhält der Gast ebenfalls für einen US- Dollar zehn Punkte, allerdings nur auf den Zimmertarif und nicht auf alle anspruchsberechtigten Kosten.

Bei Residence Inn gibt es für jeden bezahlten US- Dollar des Zimmerpreises fünf Punkte.

Obwohl The Ritz Carlton Hotel Company seit 1995 eine Marke von Marriott darstellt, haben sie weiterhin ein eigenes Kundenbindungsprogramm, aus diesem Grund kann der Gast nur in teilnehmenden, und nicht in allen Ritz Carlton Hotels, zehn Punkte für jeden ausgegebenen US- Dollar für den Zimmerpreis, sammeln.<sup>32</sup>

Eine weitere Ähnlichkeit zu SPG ist, dass es bei Marriott Rewards verschiedene Arten von Statuskunden gibt. Je höher der Status ist, desto mehr Vorteile erhält der jeweilige Gast.

Bei Marriott Rewards wird unterschieden zwischen Mitgliedern, Silber Elite, Gold Elite und Platinum Elite.<sup>33</sup>

### Marriott Rewards Mitglieder

Marriott Rewards Mitglied kann jeder Gast werden, der sich hierfür registriert. Selbst mit einem Mitglieds Status, erhält der Gast bereits Vorteile, wie ein kostenloses Standards WLAN auf

---

<sup>31</sup> Vgl. Marriott International (2017): Our Story, Online eingesehen auf [Marriott.com](http://Marriott.com)

<sup>32</sup> Vgl. Marriott International (2017): Marriott Rewards Übersicht, Online eingesehen auf [Marriott.de](http://Marriott.de)

<sup>33</sup> Vgl. Marriott International (2017): Vorteile für Marriott Rewards Mitglieder, Online eingesehen auf [Marriott.de](http://Marriott.de)

seinem Zimmer, er kann bis zu zehn Punkte oder zwei Flugmeilen pro ausgegebenem US Dollar sammeln.

Gesammelte Punkte können an jedem Tag des Jahres inklusive Feiertagen für kostenfreie Übernachtungen eingesetzt werden, es gibt also keine Blackout Dates.

Außerdem können Mitglieder an Promotionaktionen teilnehmen, bei denen sie weitere Prämien oder extra Punkte erhalten.<sup>34</sup>

### **Silber Elite**

Ein Marriott Rewards Mitglied erhält den Silberstatus nach zehn Übernachtungen in einem Jahr.

Für alle Gäste und Kunden mit Elite Status wird eine spezielle Reservierungs- und Kundenservicehotline angeboten, die bei Fragen oder der Reservierung helfen und beraten soll.

Ein weiterer Vorteil, den nur Elitemitglieder genießen dürfen ist eine Reservierungsgarantie. Dies bedeutet, dass im Fall, dass Marriott der Reservierung nicht nachkommen könne, sie für die Kosten für eine Übernachtung in einem Ausweichhotel, mit den gleichen Standards wie das Reservierte, und die Unannehmlichkeiten, aufkommen.

Silber Elite Gäste haben die Möglichkeit je nach Verfügbarkeit auf einen späten Check Out. Dies gilt nicht im Marriott Vacation Club.

Zusätzlich können Elite Gäste von Preisvorteilen und Sonderangeboten von Marriott Rewards, sowie von einem vergrößerten Prämienangebot profitieren.

Dazu kommt, dass Silber- Elite- Mitglieder während ihres Aufenthalts zwanzig Prozent Bonus auf die gesammelten Basispunkte erhalten.

Silber Kunden haben einen Zugriff auf den Experiences Marketplace. Eine Plattform auf der, verschiedene Veranstaltungen und Erlebnisse zu finden sind, die Mitglieder durch das Einlösen ihrer Punkte erwerben können.

In den Geschenkboutiquen in Marriott Hotels und Resorts erhalten Kunden, durch das Vorzeigen ihrer Elite- Mitgliedkarte, zehn Prozent Rabatt auf ihren Kauf.

Außerdem erhalten Elitegäste eine zehn Prozent Ermäßigung auf Standardtarife für Übernachtungen in Courtyard und Springhill Suites Hotels an Feier- und Samstagen.<sup>35</sup>

### **Gold Elite**

Den Status der Gold Elite erhalten Marriott Rewards Mitglieder ab fünfzig Übernachtungen in einem Jahr.

Gold Elite Mitglieder erhalten dieselben Vorteile wie Silber Elite Mitglieder.

---

<sup>34</sup> Vgl. Marriott (2017): Marriott Rewards Vorteile für Mitglieder, Online eingesehen auf Marriott.de

<sup>35</sup> Vgl. Marriott (2017): Vorteile für Marriott Rewards. Silber- Mitglieder, Online eingesehen auf Marriott.de

Darüber hinaus haben Goldkunden den Vorteil, dass sie eine Zimmertypgarantie erhalten. Dies garantiert ihnen nicht nur, dass sie einen bevorzugten Zimmertyp bei einer Reservierung bekommen, sondern auch den bevorzugten Bettentyp.

In der Geschenkboutique gibt es für Gold- Elite- Mitglieder beim Vorzeigen ihrer Kundenkarte 25 Prozent auf den Einkauf und sie profitieren von einem 25 Prozent Bonus auf gesammelte Basispunkte während eines Aufenthaltes.

Des Weiteren genießen sie den Vorteil einer verbesserten und kostenfreien Internetverbindung während ihres Aufenthaltes, in ihren Zimmern. Dies gilt allerdings nicht bei Meetings.

Je nach Verfügbarkeit können Gold Elite Mitglieder ein Zimmer- Upgrade erhalten.

Außerdem bekommen sie Zugang zu der Executive Lounge, in welcher Gold- Elite- Mitglieder und ein weiterer Gast Zugriff auf ein kontinentales Frühstück, leichte Snacks und Getränke haben.<sup>36</sup>

### **Platinum Elite**

Man erhält bei Marriott Rewards den Platinum- Elite- Status nach 75 anspruchsberechtigten Übernachtungen.

Neben den Vorteilen, die auch Silber- und Gold Elite- Mitglieder genießen, haben Platinum-Mitglieder Anspruch auf eine garantierte 48- Stunden Verfügbarkeit. Dies bedeutet, dass ein Gast bei einer 48- Stündigen Reservierung, vor dem eigentlichen Aufenthalt ein Zimmer garantiert wird.

Platinum- Elite- Mitglieder erhalten automatisch den Silber- Status bei Flügen mit United Airlines und können dadurch ein kostenloses Upgrade, sowie Economy Plus Sitzplätze und eine kostenlose Mitnahme eines Gepäckstückes genießen.

Platinum- Elite Gäste werden bei ihrer Ankunft mit einem Willkommensgeschenk in Form von Annehmlichkeiten oder Bonuspunkten begrüßt und erhalten fünfzig Prozent Bonus auf ihre, während des Aufenthalt, gesammelten Punkte.

Zusätzlich wird die Treue von Platinum- Elitegästen durch ein Zimmerupgradel, je nach Verfügbarkeit belohnt.<sup>37</sup>

Die gesammelten Marriott Rewards Punkte können für unterschiedliche Angebote eingelöst werden.

Zum einen hat Marriott ein Angebot, welches vergleichbar mit SPG Moments. Auch Marriott bietet verschiedene Erlebnisse und Veranstaltungen in den Bereichen Sport, Musik, Kultur und kulinarischen Erlebnissen, gegen den Einsatz von gesammelten Punkten, an.

---

<sup>36</sup> Vgl. Marriott International (2017): Vorteile für Marriott Rewards. Gold- Mitglieder, Online eingesehen auf [Marriott.de](http://Marriott.de)

<sup>37</sup> Vgl. Marriott International (2017): Vorteile für Marriott Rewards. Platinum-Mitglieder, Online eingesehen auf [Marriott.de](http://Marriott.de)

Auf dem sogenannten Marriott Experiences Marketplace haben nur Elite- Mitglieder Zugriff.<sup>38</sup> Die von den Marriott Rewards Mitgliedern gesammelte Punkte können auch für das Buchen von Ferienautos und Flüge verwendet werden.

Um ihre Punkte hierfür einlösen zu können, muss die Reise über Marriott bzw. über Switch Fly, einem an Marriott angeschlossenes Unternehmen und Drittanbieter des Marriott Rewards Flug- und Mietwagenprämien- Programms, gebucht werden.<sup>39</sup>

Verfügt das Marriott Rewards- Mitglied ebenfalls über ein Vielfliegerkonto bei einer teilnehmenden Fluggesellschaft, so gibt es die Möglichkeit die Marriott Rewards Punkte auf das Vielfliegerkonto in Form von Meilen zu übertragen.<sup>40</sup>

Ein weiterer Vorteil, den das Einlösen der Punkte bietet, ist es die Flugreisen angenehmer zu gestalten.

Mitglieder können einen Priority Pass zu ihrem Flug, durch das Einlösen ihrer Punkte hinzu buchen, sowie den Zutritt zu Flughafen Lounges.

Neben der Möglichkeit die Anreise durch das Einlösen von Punkten angenehmer zu gestalten, können sogar Pauschalreisen bis zu sieben Tage, durch die gesammelten Marriott Rewards Punkte, erworben werden.<sup>41</sup>

Marriott Rewards Mitglieder können im Onlineshop des Programms mit ihren gesammelten Punkten bezahlen und dadurch Artikel im Bereich Elektronik, Kleidung, Haushalt und Sport, oder Gutscheine zum Verschenken kaufen.<sup>42</sup>

Marriotts Grundwert „Den Menschen im Mittelpunkt“ wird auch nicht im Kundenbindungsprogramm des Hotelunternehmens vernachlässigt. Neben den zahlreichen Prämien und Angebote, für welche Mitglieder ihre Punkte einlösen können, besteht ebenfalls die Option die eigenen Punkte zu verschenken oder an eine Einrichtung zu spenden, welche Marriott auf verschiedene Art unterstützt.

---

<sup>38</sup> Vgl. Marriott International (2017): Marriott Rewards Moments, Online eingesehen auf Marriott.com

<sup>39</sup> Vgl. Marriott International (2017): Marriott Rewards. Punkte verwenden für Flug+ Auto, Online eingesehen auf Marriott.de

<sup>40</sup> Vgl. Marriott International (2017): Reisen und Freizeitprämien, Online eingesehen auf Marriott.de

<sup>41</sup> Vgl. Marriott International. (2017) Flug und Hotel Packages, Online eingesehen auf Marriott.de

<sup>42</sup> Vgl. Maritz (2017) Marriott Rewards powered by exclusively you, Online eingesehen auf exclusivelyyours-shopping.com

## 6. Der Merger von Marriott und Starwood

### 6.1 Hintergründe des Merger

Im Frühjahr 2015 bat Starwood Hotels und Resorts sich zum Verkauf an. Einige chinesische Investoren und andere Hotelunternehmen, wie Hyatt zeigten Interesse an dem Unternehmen. Im November 2015 zeigte ebenfalls Marriott Interesse an dem Kauf von Starwood Hotels und Resorts und bot pro Starwood- Aktie 0.92 Prozent der eigenen Aktien, dies entspricht einer Bewertung von 72.08 US- Dollar pro Aktie. Der letzte Schlusskurs von Starwood, vor dem Angebot lag bei 75 US- Dollar. Außerdem bat Marriott noch hinzu zwei US- Dollar bar. Insgesamt würde dadurch eine Bezahlung von 340 Millionen Dollar und 11.9 Milliarden Dollar in eigenen Aktien entstehen. Starwood Aktionäre würden hierbei nach dem Merger 37 Prozent an dem fusionierten Unternehmen halten.

Jedoch wurde die Nachricht über eine mögliche Fusion der zwei Hotelunternehmen bei Anlegern zunächst nicht begrüßt. Die Starwood Aktie notierte nach Bekanntgabe der Pläne ein Minus von vier Prozent. Die Aktie von Marriott verlor zum gleichen Zeitpunkt mehr als zwei Prozent. Insgesamt verloren beide Unternehmen im Jahr 2015 bis zum Jahresende circa sieben Prozent.<sup>43</sup>

Beide Unternehmen einigten sich jedoch auf einen Kaufpreis von 12.2 Milliarden US- Dollar, doch als die chinesische Anbang Insurance Group dieses Angebot überbot und Starwood für 13.2 Milliarden US- Dollar kaufen wollte, kam das Vorhaben ins Wanken.

Marriott allerdings blieb hartnäckig und erhöhte sein Angebot auf 13,6 Milliarden Dollar.<sup>44</sup> Überraschend zog die Anbang Insurance Group ihr Angebot im April 2016 zurück. Wodurch Marriott und Starwood ihr geplantes Vorhaben vollenden konnten.

Im selben Monat stimmten 97 Prozent der Marriott Anteilseigner und 95 Prozent von Starwood für den Merger, für eine Summe von 12.4 Milliarden US- Dollar, welcher bis Mitte 2016 abgeschlossen werden sollte.

Obwohl das Unternehmen dann ein globaler Branchenführer wäre, bestand das Vorhaben bereits die Prüfung der US-Wettbewerbsbehörden, da sie immer noch weit entfernt von einer marktführenden Stellung seien.

Durch den Merger will Marriott rund 200 Millionen Dollar jährlich an Kosten einsparen.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. o.V. (2015): Marriott will größte Hotelkette der Welt werden, Online eingesehen auf Welt.de

<sup>44</sup> Vgl. o.V. (2016): Übernahme Kampf um US Hotelketten. Marriott überbietet Chinesen, Online eingesehen auf Spiegel.de

<sup>45</sup> Vgl. o.V. (2016): Marriott darf Starwood schlucken. Fusion der Hotelriesen, Online eingesehen auf Handelsblatt.com

## 6.2 Ist- Analyse des fusionierten Unternehmens

Abbildung 1: Markenportfolio <sup>46</sup>



Am 23. September 2016 wurde der Merger von Marriott und Starwood abgeschlossen. Alle Marken, welche vorher zu Starwood Hotels und Resorts gehörten sind nun Marken von Marriott, Starwood fällt ebenfalls vollständig als Unternehmensname weg. Damit hat Marriott International jetzt 30 Hotel Marken in seinem Portfolio.

Marriott ist seit diesem Tag das größte Hotelunternehmen, über 5.700 Hotels, 1.1 Millionen Zimmer in über 110 Länder zählen zu dem Hotelriesen, welcher von dem CEO Arne Sorenson geführt wird.

Kurz nach dem Merger, der zwei Hotelunternehmen begann Marriott seine alten, sowie die neuen Hotelmarken zu kategorisieren, um dem Gast einen besseren Überblick zu ermöglichen, wie das Unternehmen aufgestellt ist.

Hierzu teilte Marriott die Marken in vier Kategorien ein; Luxury, Premium, Select und Longer Stays.

In der oben gezeigten Abbildung werden die einzelnen Kategorien und die eingeordneten Marken gezeigt.

<sup>46</sup> O'Higgins, S. (2016): The new division of the Marriott brands explained, Online eingesehen auf Tophotels.news

Wie in der Abbildung gezeigt, macht Marriott eine weitere Unterscheidung in allen Kategorien zwischen Classic (dt. klassisch), welche auf der linken Seite der Abbildung dargestellt wird, und Distinctive (dt. außergewöhnlich), welches auf der rechten Seite zu sehen ist.

Mit Classic ist ein traditioneller Service und Ausstattung gemeint.

Im Vergleich hierzu zeichnet sich Distinctive durch einen modernen Stil in der Ausstattung und Service aus.

Luxus ist die höchste Kategorie, welche sich durch eine exklusive und auserwählte Anzahl an Angeboten und Dienstleistungen auszeichnet. Sie bietet dem Gast einen individuellen, auf ihn abgestimmten Service.

Marriott ordnet die Marken St. Regis, Ritz Carlton und JW Marriott als klassische Luxusmarken ein. Auf der gegenüberliegenden Seite der Abbildung wird The Ritz Carlton Reserve, The Luxury Collection, Bulgari, W Hotel und Edition als außergewöhnlichen Luxus eingeordnet.

Premium beschreibt eine gehobene Hotelkategorie, welche einen hochwertigen Service, dem Gast anbietet.

Als Classic Premium werden die Marken Marriott Hotels, Sheraton, Marriott Vacation Club und Delta eingeordnet. Le Méridien, Westin, Design Hotels, Autograph Collection, Renaissance, Tribute Portfolio und Gaylord Hotels werden als Distinctive Premium kategorisiert.

Select ist eine Mittelklassekategorie, welche einen einfachen Standardservice bietet. Vergleichbar ist diese Kategorie mit der Economy Klasse bei Fluggesellschaften.

In der Spalte Classic Select finden sich die Marken Courtyard Hotels, Protea Hotels, Four Points by Sheraton, Springhill Suites und Fairfield wieder.

Die außergewöhnlichen Äquivalente hierzu, in der Distinctive Select Kategorie sind Moxy Hotels, AC Hotels und Aloft.

Longer Stays ist kein klassisches Hotelkonzept für Geschäftsreisenden oder Touristen, sondern eignet sich für Langzeitaufenthalte über mehrere Monate oder sogar Jahre. Die Ausstattung, der Service sowie die Einrichtungen sollen dem Gast die Bequemlichkeit von einem Zuhause bieten.

Classic Longer Stays Marken sind Marriott Executive Apartments, Residence Inn und Townplace Suites.

Element wird eingeordnet als Distinctive Longer Stays.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. O'Higgins, S. (2016): The new division of the Marriott brands explained, Online eingesehen auf [tophotels.news](http://tophotels.news)

## 6.3 Auswirkungen des Merger auf Marriott Rewards und SPG

Seitdem der Merger von Marriott und Starwood im September 2016 abgeschlossen ist, bestehen sowohl Marriott Rewards, wie auch in SPG, in gewohnter Art und Weise und laufen parallel in dem fusionierten Unternehmen weiter.

Das heißt, dass Mitglieder beider Programme weiterhin dieselben Vorteile nutzen können wie vor dem Merger. Der Marriott CEO Arne Sorenson rechnet nicht damit, dass es ein neues einheitliches Programm vor 2018 geben wird.<sup>48</sup>

Da die Treueprogramme weiterhin separat geführt werden, haben Mitglieder immer noch einen eigenen und getrennten Login für SPG und Marriott Rewards, Punktestand und Hotels. Ebenfalls verläuft die Buchung von Aufenthalte über die Kundenbindungsprogramme getrennt. SPG Mitglieder können beispielsweise teilnehmende SPG Hotels auch nur über SPG App oder Website buchen, zu diesem Zeitpunkt kann ein SPG Hotel noch nicht über Marriott Rewards gebucht werden.

Des Weiteren existiert neben Marriott Rewards und SPG, das Kundenbindungsprogramm der Marke Ritz Carlton, auch hier besteht weiterhin ein separater Login

Der einzige Unterschied für Mitglieder der verschiedenen Treueprogramme, nach dem Merger ist, dass sich SPG und Marriott Rewards Konten miteinander verknüpfen lassen.

Um beide Konten miteinander verknüpfen zu können muss der Nutzer bei beiden Mitglied sein.

Die Verknüpfung können Mitglieder Online, über die App des jeweiligen Programms, beim Check-in im Hotel, telefonisch bei dem Kundenservice von Rewards oder SPG oder bei dem Elite Concierge oder Ambassador tätigen.<sup>49</sup>

Durch die Verknüpfung der SPG und Marriott Rewards Konten, haben Mitglieder den Vorteil, dass obwohl beide Programme getrennt sind, sich der niedrigere an den höheren Status anpasst.

Ist ein Nutzer nur bei einem der Programme Mitglied, kann er sich ebenfalls bei dem anderen Programm registrieren und bekommt automatisch durch die Verknüpfung den Status des Programms bei dem er bereits Mitglied war.

Ausnahme bei der Statusverknüpfung ist, der Lifetime- Status.

Dieser ist nicht auf das jeweils andere Konto übertragbar, allerdings plant Marriott, für ein zukünftiges gemeinsames Kundenbindungsprogramm diesen Status zu übernehmen.

---

<sup>48</sup>Vgl. Marriott International (2017): Marriott Zusammenschluss, Online eingesehen auf [Marriott.de](http://Marriott.de)

<sup>49</sup> Vgl. Marriott International (2017): Häufig gestellte Fragen, Online eingesehen auf [Marriott.com](http://Marriott.com)

In der folgenden Abbildung, wird gezeigt, welche Marriott Rewards Status, dem SPG Status entsprechen.

Abbildung 2: Status Match <sup>50</sup>

	
<b>Member</b>	<b>Preferred Guest</b>
<b>Silver Elite</b>	<b>Preferred Guest Plus</b>
<b>Gold Elite</b>	<b>Gold</b>
<b>Platinum Elite</b>	<b>Platinum</b>

Diese Abbildung des Status- Abgleiches zeigt, dass ein Member Status bei Marriott Rewards dem des Preferred Guest anspricht, Silver Elite ist bei SPG Preferred Guest Plus, Gold Elite ist SPG Gold und Platinum Elite ist SPG Platinum.

Hat ein Mitglied bei beiden Programmen den selben Status, so ändert sich nichts nach der Verknüpfung.

Bei zwei unterschiedlichen Statusarten wird sich an den höheren angepasst. Zum Beispiel erhält ein Member bei Marriott Rewards, automatisch den Gold Elite Status, wenn dieser den SPG Gold Status hat.

<sup>50</sup> Marriott International (2017): Statusabgleich, Online eingesehen auf Marriott.com

# 7. Optimierungsmöglichkeiten des Kundenbindungsprogramms von Marriott

## 7.1 Ein einheitliches Kundenbindungsprogramm

Wie in Kapitel 6.3 beschrieben, gibt es bis dato kein einheitliches Kundenbindungsprogramm bei Marriott.

Daher sieht die Verfasserin als offensichtlichste Optimierungsmöglichkeit, die parallelaufenden Programme zu einem gemeinsamen Programm zusammenzuführen.

Ihre Idee dabei ist es, ein neues Programm zu kreieren, welches Marriott und Starwood widerspiegeln soll, und das, die Stärken aus beiden Programmen zusammenführt.

Als Grundlage für ein neues, verbessertes Kundenbindungsprogramm von Marriott, möchte sie je ein Hauptmerkmal aus jeweils einem der Unternehmen mit einfließen lassen.

Als eines der Hauptmerkmale von Marriott definiert sie dabei den Grundwert „den Menschen im Mittelpunkt“, diesen Wert möchte sie in dem Programm widerspiegeln, in dem sie noch mehr auf die Bedürfnisse der Menschen eingeht und das Programm familienfreundlicher gestaltet.

Als signifikantes Merkmal von Starwood, sieht die Verfasserin die technische Innovation, für die das Unternehmen steht.

Diese Eigenschaft soll in dem neuen Kundenbindungsprogramm von Marriott ebenfalls optimiert werden und zu einem Wettbewerbsvorteil ausgearbeitet werden.

Zusammenfassend werden in diesem Kapitel Rahmenbedingungen beschrieben, wie ein neues und optimiertes Kundenbindungsprogramm von Marriott aussehen könnte, welches sowohl Softskills beinhalten soll, die soziale und emotionale Bedürfnisse des Menschen befriedigen wie auch technische Besonderheiten und Features, die im Zeitalter der Digitalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnen.

## 7.2 Kommunikation

Megafusionen, wie die von Marriott und Starwood werden von der Öffentlichkeit häufig nicht als Reaktion auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Situationen gesehen, sondern als eigennützige Operation des Managements von Unternehmen.

Dies löst vermehrt Ängste und Besorgnis aus, vor allem da zahlreiche Zusammenschließungen von Unternehmen erfolglos blieben.

Gründe hierfür sind die Wahl eines falschen Kooperationspartners, ein interner Machtkampf, sowie fehlerhafte Kommunikation nach innen und außen.

Ein Merger löst viele Fragen, hinsichtlich einer neuen unkontrollierbaren Machtstellung und zusammengezwungener Unternehmen aus.

Außerdem entstehen Unsicherheiten, durch Negativschlagzeilen der Medien, über, durch den Zusammenabschluss herbeigeführten Stellenabbau und Entlassungen.

Ein Merger ist immer verbunden mit Veränderungen, da sich die zusammengeschlossenen Unternehmen aneinander anpassen bzw. ein Unternehmen einem anderen anpassen muss.

Diese Veränderungen führen zu Unsicherheiten, nicht nur intern, sondern auch für den Kunden der betroffenen Unternehmen.

Er identifiziert sich mit dem Unternehmen, dem Produkt und den Dienstleistungen und hat eine Beziehung hierzu aufgebaut, die auf Vertrauen basiert.<sup>51</sup>

Damit der Kunde oder Gast von Marriott und Starwood weiterhin dem neuen Hotelkonzern vertrauen kann, ist es wichtig den Merger mit ihm zu kommunizieren.

Zunächst sollte diese Kommunikation direkt über das Management, rund um dem CEO Arne Sorenson geschehen, wie es Marriott bereits über die Website, sowie über die Blogs von Sorenson und Bill Marriott ausübt.

Ebenso müssen Front und Back- Office bereitwillig mit den Kunden und Gästen den Merger kommunizieren, damit aufkommende Fragen beantwortet und Unsicherheiten vermieden werden können.

Der erste Schritt, vor dem Einführen eines neuen und gemeinsamen Kundenbindungsprogramms, ist daher, dieses mit den vorhandenen und potentiellen Nutzern über alle Kommunikationskanäle von Marriott zu besprechen und sie zu informieren.

Hierbei muss erklärt werden, wie das neue Programm funktioniert, welche Vorteile Mitglieder haben und an welche Bedingungen sie gebunden sind.

Desto mehr Transparenz die Mitglieder haben, desto einfacher wird es für Marriott, dass ihnen entgegenkommende Vertrauen weiterhin zu genießen oder sogar auszubauen.

Im Punkto Kommunikation ist darauf zu achten, dass nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität wichtig ist.

Die Angestellten im Front- und Back- Office, sowie Kundenservice Hotlines und alle anderen Bereiche mit Gästekontakt, müssen das neue Programm kennen und verinnerlichen, um alle Fragen der Mitglieder beantworten zu können und in der Lage zu sein, sie zu beraten.

Ein weiterer Punkt im Bereich Kommunikation eines neuen Kundenbindungsprogramms von Marriott, ist die Wahl eines geeigneten und gemeinsamen Namens.

Da Marriott Rewards, SPG und Ritz Carlton Rewards keine drei getrennten Programme innerhalb eines Unternehmens mehr sind, sondern ein Gemeinsames, muss ein gemeinsamer Name gefunden werden, der dies verdeutlicht.

---

<sup>51</sup> Vgl. Gross, P. (1998): S. 2-5

Hier ist abzuwägen, ob SPG und Ritz Carlton Rewards, als Name verschwinden und das neue Programm weiterhin Marriott Rewards genannt wird, oder dieser Name ebenfalls wegfällt und ein neuer kreiert wird.

Da es sich um ein neues Programm handelt, welches zwar weiterhin bestimmte Elemente der Vorgänger beinhaltet, jedoch es viele Veränderungen geben wird, empfiehlt die Verfasserin einen neuen Namen zu wählen.

Dieser neue Name könnte eine Zusammensetzung aus den alten Kundenbindungsprogrammen sein und z.B. *Marriott Preferred Guest* lauten.

In den folgenden Kapiteln benutzt die Verfasserin diesen Namensvorschlag, wodurch deutlich wird, dass diese Wahl hinsichtlich Corporate Identity geeignet wäre und sich flexibel verwenden lässt.<sup>52</sup>

### **7.3 Der Mensch im Mittelpunkt**

Der wichtigste Grundwert von Marriott ist „Der Mensch im Mittelpunkt“ (Kapitel 5.1).

Wie schon in Kapitel 7.1 beschrieben ist die Identifikation mit dem Unternehmen ein Erfolgsfaktor.

Daher sollten die Grundwerte von Marriott, sich ebenfalls in dem neuen Kundenbindungsprogramm widerspiegeln, damit sich die Mitglieder weiterhin mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

Des Weiteren sollen deswegen auch die Vorteile, für Mitglieder des Programms im Vordergrund stehen.

Die Autorin dieser Bachelorarbeit, legt großen Wert darauf, dass Mitglieder von Marriott Rewards oder SPG, durch das Einführen eines gemeinsamen Kundenbindungsprogramms keine Nachteile erhalten.

Als erstes, ist dabei wichtig, dass Mitglieder ihren Status behalten, bzw. einen äquivalenten Status in dem neuen Programm erhalten.

Hierfür wird empfohlen, um den größtmöglichen Vorteil für bestehende Mitglieder zu bieten, dass wie bei der Verknüpfung (Kapitel 6.3), der höchste Status in das Programm übernommen wird.

Die Verfasserin plädiert darauf, weiterhin vier verschiedene Statusarten, mit verschiedenen Vorteilen in dem neuen Kundenbindungsprogramm weiterzuführen.

Es soll unterschieden werden zwischen *Marriott Preferred Guest*, *Silber Elite*, *Gold Elite* und *Platinum Elite*.

Je höher der Status, desto mehr und bessere Vorteile erhalten die Mitglieder.

---

<sup>52</sup> Eigene Theorie der Verfasserin

Durch das Einführen eines gemeinsamen Kundenbindungsprogramms, können Marriott Preferred Guest- Mitglieder in allen 30 Marken von Marriott Punkte bei Aufenthalten oder durch Dienstleistungen sammeln.

Zusätzlich sollen durch das Einführen des neuen Programms, die Punkte in allen 30 Marken eingelöst werden können.

Wie viele Punkte Mitglieder pro Aufenthalt erhalten, ist nicht abhängig von der jeweiligen Hotelmarke, sondern allein von ihrem Status; je höher der Status, desto mehr Punkte können Mitglieder sammeln.

Weiterhin sollen auch Prämien, für Elite Mitglieder, angeboten werden, die vergleichbar mit dem Marriott Experiences Market und SPG Moments (Kapitel 4.3 und 5.3) sind, um emotionale Erlebnisse dem Kunden zu bieten.

Um Marriott Preferred Guest zu werden, genügt eine Registrierung im Internet, oder bei einem Aufenthalt im Hotel.

Marriott Preferred Guest können zwei Punkte je ausgegebenen US Dollar bei anrechenbaren Aufenthalten sammeln, haben die Möglichkeit bei Rabatt- und Prämienaktionen teilzunehmen und erhalten zwei Prozent Vergünstigung auf ihre Einkäufe in der Marriott Geschenkboutique. Ab zehn anrechenbaren Übernachtungen bekommen Marriott Preferred Guest den Silber Elite Status, nach 25 anrechenbaren Übernachtungen den Gold Elite Status und nach fünfzig Platin Elite Status

In der Tabelle, auf der folgenden Seite, gibt die Autorin einen Überblick, über die Gestaltungsmöglichkeiten der Vorteile der Elite Mitglieder.

Sie sollen lediglich als Orientierung für den Leser dieser Arbeit dienen, damit dieser sich einen Eindruck verschaffen kann, welche Vorteile zukünftig in dem neuen Kundenbindungsprogramm miteinfließen sollen.

Abbildung 3: Elite Status Vorteile<sup>53</sup>

Silber Elite	Gold Elite	Platinum Elite
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab 10 Übernachtungen in einem Kalenderjahr</li> <li>• Zwei Punkte je ausgegebenen US Dollar</li> <li>• Spät- Check- Out ohne Aufpreis</li> <li>• Kostenfreies Standard WLAN auf dem Zimmer</li> <li>• Willkommensgetränk und Snack bei der Ankunft</li> <li>• Zugang zum Marriott Experience Market</li> <li>• Fünf Prozent Rabatt in der Marriott Geschenkboutique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab 25 Übernachtungen in einem Kalenderjahr</li> <li>• Drei Punkte je ausgegebenen US Dollar</li> <li>• Spät- Check- Out ohne Aufpreis</li> <li>• Kostenfreies Premium WLAN auf dem Zimmer</li> <li>• Bei Verfügbarkeit kostenfreies Zimmer Upgrade</li> <li>• Willkommensgeschenk nach Wahl</li> <li>• Zugang zum Marriott Experience Market</li> <li>• Acht Prozent Rabatt in der Marriott Geschenk-Boutique</li> <li>• Ab 250 Übernachtungen in fünf Jahren erhält er den Lifetime Gold Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab 50 Übernachtungen in einem Kalenderjahr</li> <li>• Fünf Punkte je ausgegebenen US Dollar</li> <li>• Spät- Check Out ohne Aufpreis</li> <li>• Kostenfreies Premium WLAN auf dem Zimmer</li> <li>• Bei Verfügbarkeit Upgrade zur höchsten Zimmerkategorie</li> <li>• Zutritt zur Executive Lounge</li> <li>• Willkommensgeschenk nach Wahl</li> <li>• 10 Prozent Rabatt in der Marriott Geschenk- Boutique</li> <li>• Zugang zum Marriott Experience Market</li> <li>• Ab 350 Übernachtungen in fünf Jahren erhält er den Lifetime Premium Status</li> </ul>

### 7.3.1 Marriott Preferred Families

Die bisherigen Kundenbindungsprogramme von Marriott wie auch Starwood, bringen Vorteile für Allein- und Geschäftsreisenden.

In dem neuen Kundenbindungsprogramm sollen ebenfalls die Familien der Elite Mitglieder berücksichtigt werden.

Neben dem Elite Status, wird eine neue Kategorie eingeführt – *Marriott Preferred Families*.

<sup>53</sup> Eigene Theorie der Verfasserin, entwickelt auf der Grundlage von Marriott Rewards und SPG

Diese Kategorie ermöglicht den Ehepartnern von Elite Mitgliedern, den selben Status zu genießen. Hierdurch können beide bei individuellen Aufenthalten in Marriott Hotels und Resorts auf ein gemeinsames Konto Punkte zu sammeln.

Bei der Mitnahme von Kindern unter zwölf Jahren, wird ein kostenfreies Betreuungsprogramm in Marriott Resorts für die Dauer des Aufenthalts angeboten.

Bei der Buchung eines zweiten Standardzimmers für direkte Familienangehörige, zahlen Marriott Preferred Families nur fünfzig Prozent des Originalpreises für das zweite Zimmer.

Zuzüglich erhalten die Kinder ebenfalls ein Willkommensgeschenk bei der Ankunft. Die Willkommensgeschenke für die Kinder könnten beispielsweise ein Teddybär mit einem Pullover auf dem das Marriott- Logo zu sehen ist sein oder ein Puzzle, das ein Bild eines der Marriott Hotels zeigt.

Ein weiterer Vorteil den die neue Kategorie ihren Mitgliedern bringen soll ist, dass bei Verfügbarkeit das zweite gebuchte Zimmer sich neben dem ersten befindet, ist dies nicht möglich, haben Marriott Preferred Families Anspruch darauf, dass sich beide Zimmer auf derselben Etage befinden.

Die Idee der Verfasserin, diese familienfreundliche Kategorie als Optimierung in das neue Kundenbindungsprogramm mitaufzunehmen, basiert auf dem Gedanken, dass Marriott seine Wurzeln in einem Familienunternehmen hat, das sehr viel Wert auf den Menschen und seine Beziehungen legt.

Hierdurch soll nicht nur die Zielgruppe „Familie“, mehr angesprochen werden, sondern auch eine Beziehung zu potentiellen zukünftigen Kunden aufgebaut werden – den Kindern. Sie werden die positiven Erlebnisse als Kinder, in ihre Entscheidungen als Erwachsene miteinfließen lassen.<sup>54</sup>

## **7.4 Technische Innovation**

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben war ein Hauptmerkmal von Starwood Hotels, seine technischen Innovationen.

So hat das Unternehmen im Zuge seiner App die Keyless- Funktion entwickelt, durch welche die Nutzer ihre Hotelzimmertür mit ihrem Smartphone, anstatt mit einer Zimmerkarte öffnen konnten.

Dies ist nicht nur im Punkte Nachhaltigkeit, durch die Verminderung der Plastikkarten, vorteilhaft, sondern vereinfacht auch den Gästen ihren Aufenthalt. Außerdem ist über die Starwood App ein Online Check-In möglich, wodurch Gäste bei der Einreise in das Hotel Zeit sparen konnten.

Mittlerweile ist der Online Check-In in vielen anderen Hotels ebenfalls möglich und somit stellt er kein Wettbewerbsvorteil mehr dar.

---

<sup>54</sup> Eigene Theorie der Verfasserin

Um jedoch weiterhin ein technisch innovatives Hotelunternehmen zu sein, sollen im Zuge eines neuen Kundenbindungsprogramms, weitere Optimierungen im technischen Bereich eingeführt werden.

Auch zu dem neuen Kundenbindungsprogramm Marriott Preferred Guest soll es eine passende App geben, über welche Mitglieder direkten Zugang auf ihr Kundenkonto haben, ihren Punktestand sehen können und Buchungen machen.

Auch die Keyless- Funktion, wie auch der Online Check-In wird weiterhin über die App, wie gewohnt möglich sein.

Als Neuheit soll die App so optimiert werden, dass für Mitglieder des Kundenbindungsprogramms ein Online Check-Out möglich ist.

Bisher gibt es bereits eine Variante des Online Check-Outs, welches allerdings nicht direkt über die App möglich ist, sondern der Gast erhält die Rechnung per Email.

Als Sicherheit für das Hotel funktioniert diese Art von Online Check-Out, nur wenn der Gast eine Kredit Karte bei dem Hotel hinterlegt hat, welche mit einem Mindestbetrag belastet wird. Durch den neuen Online- Check- Out, welcher nur für Mitglieder des Kundenbindungsprogramms geeignet ist, erhalten die Gäste ihre Rechnung, über die App, direkt auf ihr Smartphone.

Der Vorteil von einem Online Check-Out ist, dass Wartezeiten, bei hohem Gastaufkommen im Front Office vermieden werden. Besonders für Geschäftsreisende, mit einem engen Zeitplan ist diese Zeiteinsparung sehr relevant.

Neben den vorhandenen Benachrichtigungsdiensten, über die der Gast bereits mit dem Hotel, über einen Chat kommunizieren kann, haben Mitglieder des Kundenbindungsprogramms nun auch die Möglichkeit ihre Bestellung für den Room Service über die App abzugeben.

Der Vorteil dabei ist, dass vor dem Einführen dieser Funktion, der Gast persönlich von seinem Zimmer aus sein Essen bestellen musste. Durch die App hat er direkt die Speisekarte auf seinem Smartphone und kann unterwegs seine Bestellung aufgeben, damit sie bei seiner Ankunft im Hotel für ihn bereitsteht.

Des Weiteren soll als Optimierung der Technik, das Smartphone zukünftig als Fernbedienung der elektronischen Geräte, wie Fernseher, Klimaanlage oder Licht, in dem Hotelzimmer fungieren.

Mit dem Einführen der neuen App, soll durch die neue Technik, dem Gast noch mehr und besserer Service geboten werden, da alle Abläufe effizienter und personalisierter gestaltet werden sollen.

Mitglieder des Kundenbindungsprogramm können also über die App ihren Hotelaufenthalt buchen, vor der Ankunft im Hotel sie schon mobil über ihr Smartphone einchecken und erhalten die Details über ihr Zimmer, sowie den mobilen Zimmerschlüssel.

Das Hotel schickt dem Gast eine Benachrichtigung, wenn sein Zimmer bezugsfertig ist. Er hat nun bereits die Möglichkeit, die Klimaanlage mit seinem Smartphone auf seine

Wunschtemperatur einzustellen, so dass sein Zimmer das gewünschte Klima bei seiner Ankunft hat.

Während der Dauer seines Aufenthaltes, kann er z.B. im Taxi auf dem Rückweg von einem Ausflug oder Meeting Essen von dem Roomservice pünktlich zu seinem Eintreffen auf sein Zimmer bestellen.

Abends informiert er über den Chat der App, die Hotelangestellten, dass er am nächsten Morgen um 7:30Uhr geweckt werden möchten.

Für seine Abreise und den Check- Out kann er weniger Zeit einplanen, da er dies ebenfalls nicht mehr am Front Office, sondern auf dem Zimmer über die App machen kann.

## 8. Schlusskapitel

### 8.1 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kundenbindungsprogramme einen Teilbereich von CRM darstellen, welches alle Aktivitäten in einem Unternehmen beschreiben, welche sich mit der Planung, Steuerung und Durchführung interaktiver Prozesse mit dem Kunden befassen.

Allgemein verfolgen Kundenbindungsprogramme zum einen die Steigerung des Unternehmenswertes, einen höheren Umsatz und eine höhere Rentabilität, sowie dem stetigen Wachstum eines Unternehmens.

Durch Kundenbindungsprogramme soll zum einen der Kunde an das Unternehmen gebunden werden, welches durch den Aufbau einer Kundenbeziehung und damit verbundener Loyalität geschaffen wird. Außerdem zielen Kundenbindungsprogramme auch auf die Gewinnung von Neukunden ab.

Das Kundenbindungsprogramm des Hotelunternehmens Starwood Hotels und Resorts, welches sich von einem Immobilienkonzern aus Chicago, zu einem internationalen Hotelunternehmen entwickelt hat, heißt SPG.

SPG basiert auf einem Bonusprogramm, bei dem der Kunde sogenannte Starpoints auf ein Kundenkonto sammeln kann und diese für Prämien, wie Übernachtungen oder Zimmerupgrades wieder einlösen kann.

Außerdem wird bei Starwood zwischen verschiedenen Statusarten unterschieden.

Von der niedrigsten zur höchsten geordnet lauten diese Starwood Preferred Guest, Starwood Preferred Guest Plus, Gold- und Platinum- Status.

Je höher der Status eines Mitgliedes ist, je mehr Vorteile kann er genießen.

Über ein ähnliches Kundenbindungsprogramm verfügt auch Marriott – Marriott Rewards. Dieses Bonusprogramm basiert ebenfalls auf dem Sammeln und einlösen von Punkten.

Marriott unterscheiden genauso zwischen verschiedenen Statuskunden – Marriott Mitglieder, Silber Elite, Gold Elite und Platinum Elite.

Bei dem Merger der beiden Unternehmen schluckte Marriott Starwood vollständig und ist seit September 2016 das größte Hotelunternehmen weltweit.

Bis lang existiert noch kein einheitliches Kundenbindungsprogramm. SPG und Marriott Rewards laufen weiterhin parallel und getrennt voneinander.

Jedoch besteht seit dem Merger die Möglichkeit für den Nutzer seine Kundenkonten miteinander zu verknüpfen, wodurch er bei beiden Programmen den jeweils höheren Status erhält.

Um ein optimiertes gemeinsames Kundenbindungsprogramm einzuführen, ist es in erster Linie wichtig, dieses mit den Nutzern, Kunden und Gästen zu kommunizieren um eine nötige Transparenz zu schaffen.

Da SPG und Marriott Rewards sich in vielen Punkten ähnlich sind, soll die Basis eines Bonusprogramms und das System der Statuskunden beibehalten werden.

Optimierungsmöglichkeiten sieht die Verfasserin darin, bei der Einführung eines neuen Programms, die Stärken beider vorherigen Programme miteinfließen zu lassen.

Dies bedeutet, Menschlichkeit, sowie die persönlichen Bedürfnisse des einzelnen noch mehr in das Programm einzubinden, um die Mitglieder vor allem emotional noch mehr an Marriott zu binden.

Die Stärke und ein Hauptmerkmal von Starwood hingegen ist die technische Innovation, welche ebenfalls weiterentwickelt werden soll, um den Aufenthalt der Mitglieder des Kundenbindungsprogramms, noch angenehmer zu gestalten und ein klares Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz zu schaffen.

## **8.2 Beantwortung der Forschungsfrage**

Wie sieht ein optimales und gemeinsames Kundenbindungsprogramm, welches als Wettbewerbsvorteil dient, nach dem Merger von Marriott und Starwood aus?

Ein optimales und gemeinsames Kundenbindungsprogramm trägt einen neuen und gemeinsamen Namen.

Es basiert genau wie Marriott Rewards und SPG auf dem System eines Bonusprogramms, bei dem Mitglieder Punkte sammeln können und diese für unterschiedliche Prämien einlösen können.

Ein optimales Kundenbindungsprogramm gibt seinen Mitgliedern die Möglichkeit verschiedene Statusarten zu erreichen. Je höher der Status ist desto mehr Vorteile stehen dem Mitglied zur Verfügung.

Außerdem bietet dies dem Gast den Anreiz, sich bei seiner nächsten Reise wieder für Marriott zu entscheiden, um einen höheren Status zu erreichen.

Um möglichst viele Kunden ansprechen zu können, muss das Kundenbindungsprogramm von Marriott nicht nur Geschäftsreisenden, sondern auch Privatgästen und Familien etwas bieten können. Es soll auf die menschlichen und sozialen Bedürfnisse der Mitglieder eingehen.

Zusätzlich vereinfacht ein optimales und gemeinsames Kundenbindungsprogramm die An- und Abreise, sowie den Aufenthalt des Gastes durch technische Innovationen.

Diese sollten so weiterentwickelt und ausgebaut werden, dass sie einen Wettbewerbsvorteil für Marriott schaffen, da der Gast einen Komfort und eine Einfachheit in allen Abläufen genießen kann, die ihm die Konkurrenz nicht bietet.

## 8.3 Fazit

Kundenbindungsprogramme sind heutzutage wichtiger denn jemals zu vor. Der Kunde hat eine sehr große Auswahl an Möglichkeiten und Unternehmen können sich nicht länger über ihre Produkte differenzieren.

Besonders nach dem Merger von Marriott und Starwood, ist es besonders wichtig, hier ein gemeinsames und einheitliches Programm einzuführen, damit Marriott noch mehr als ein geschlossenes und einheitliches Unternehmen dasteht.

Wie in dieser Abschlussarbeit gezeigt und beschrieben wird, sind sich SPG und Marriott Rewards sehr ähnlich und verfügen über eine geeignete Basis um ein erfolgreiches neues Programm zu kreieren.

Die Optimierungsmöglichkeiten und Ideen für ein neues Kundenbindungsprogramm von Marriott, die die Verfasserin in dieser Bachelorarbeit vorstellt, können sich theoretisch auch auf andere große Hotelunternehmen übertragen lassen.

Jedoch sollte miteinbezogen werden, ob dies individuell zu dem Unternehmen passt.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass diese Optimierungsmöglichkeiten mit sehr viel Aufwand und Kosten verbunden sind.

Sie sind nicht geeignet für private Einzelhotels und kleine Hotelketten, sondern nur für die großen Hotelunternehmen in der Branche, welche hohe Mitgliederzahlen in ihren Programmen haben und über ein großes Budget verfügen.

Um zukünftig über ein erfolgreiches Kundenbindungsprogramm in der Hotellerie zu verfügen, empfindet die Verfasserin das Einbeziehen und Nutzen des Smartphones für besonders wichtig, da Reisende dies immer dabei haben und nicht mehr viele Unterlagen in Papierform mit sich führen möchten.

Aus diesem Grund muss auf dem Gebiet der Technik und IT eine stetige Weiterentwicklung passieren.

Doch obwohl dieser Bereich immer größer und ausgeprägter wird, soll weiterhin der Gast in einem Hotel das Gefühl haben, dass er individuell angesprochen und behandelt wird.

Seine zwischenmenschlichen Bedürfnisse dürfen, neben der zunehmenden Digitalisierung im Dienstleistungssektor nicht in Vergessenheit geraten.

Da durch ein Kundenbindungsprogramm viele Informationen über den Gast vorliegen, bietet dies eine Chance für die Hotels, auch diesen Bedürfnissen nachzugehen.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass ein optimales Kundenbindungsprogramm ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den individuellen und sozialen Bedürfnissen und technischen Features schaffen sollte.

# Quellenverzeichnis

## Literaturverzeichnis

Biegler, D.; Patrovsky, C.; Schlochow, S. (2005): Analyse von Kundenbindungsprogrammen in der Hotellerie, Pegnitz

Gross, P. (1998): Das kommunikatives Management von Fusionsrisiken. In Mega Fusion: Analyse Kontroverse – Perspektiven, Bern

Helmke, S. Uebel, M.; Dangelmaier, W. (2008): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden

Maier, S. (2015): Kundenbindung und Kundenbindungsprogramme. Ziele und Methoden, Hamburg

Ranzinger, A. (2011) Praxiswissen Kundenbindungsprogramm. Konzeption und operative Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden

## Onlinequellen

Holland, H. (o.A.). *Customer Relationship Management*. Von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-relationship-management-crm.html#head1>) abgerufen am 12.07.2017 um 12.27Uhr

Maritz. (kein Datum). *Marriott Rewards powered by exclusively you*. Von <https://www.exclusivelyyours-shopping.com/home?MTs5SW8uvWU=> abgerufen am 13.07.2017

Marriott International. (2017). *Flug und Hotel Packages*. Von <http://www.marriott.de/rewards/usepoints/morepack.mi> abgerufen am 13.07.2017

Marriott International. (2017). *Häufig gestellte Fragen*. Von <http://members.marriott.com/de-DE/faq/#was-ist-ein-status-abgleich> abgerufen am 13.07.2017

Marriott International. (2017). *Leitbild und Grundwerte*. Von <http://www.marriott.de/marriott/leitbild.mi> abgerufen am 13.07.2017

- Marriott International. (2017). *Marriott Rewards Moments*. Von <https://www.moments.marriottrewards.com/> abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *Marriott Rewards Übersicht*. Von <http://www.marriott.de/rewards/rewards-program.mi> abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *Marriott Rewards. Punkte verwenden für Flug+ Auto*. Von [https://www.marriottrewardsairandcar.de/service/static\\_page.cfm?page=terms](https://www.marriottrewardsairandcar.de/service/static_page.cfm?page=terms) abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *Marriott Zusammenschluss*. Von <http://www.marriott.de/marriott-rewards/mitgliedervorteile/marriott-starwood-zusammenschluss.mi> abgerufen 14.07.2017
- Marriott International. (2017). *Our Story*. Von <http://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi> abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *Reisen und Freizeitprämien*. Von <http://www.marriott.de/rewards/usepoints/morerew.mi> abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *SPG Benefits, Gold Preferred Guest*. Von <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?categoryId=brand.benefits.gold#InnerPage> abgerufen am 11.07.2017
- Marriott International. (2017). *SPG Benefits, Platinum Preferred Guest*. Von <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?categoryId=brand.benefits.platinum#InnerPage> abgerufen am 11.07.2017
- Marriott International. (2017). *SPG Benefits, Preferred Guest*. Von <http://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?categoryId=brand.benefits.preferred#InnerPage> abgerufen am 11.07.2017
- Marriott International. (2017). *SPG Keyless*. Von [https://sppromos.com/mobileapps/?IM=Moments\\_MobileApps\\_app17&language=en\\_US](https://sppromos.com/mobileapps/?IM=Moments_MobileApps_app17&language=en_US) abgerufen am 12.07.2017
- Marriott International. (2017). *SPG Moments. Culinary*. Von <https://auction.starwoodhotels.com/moments/passion/culinary> abgerufen am 12.07.2017

- Marriott International. (2017). *SPG Moments. Music.* Von  
<https://auction.starwoodhotels.com/moments/passion/music> abgerufen  
 12.07.2017 am
- Marriott International. (2017). *SPG Moments. Sports.* Von  
<https://auction.starwoodhotels.com/moments/passion/sports> abgerufen  
 12.07.2017 am
- Marriott International. (2017). *Starwood Geschichte.* Von  
[http://www.starwoodhotels.com/corporate/press/history.html?language=de\\_DE](http://www.starwoodhotels.com/corporate/press/history.html?language=de_DE)  
 abgerufen am 11.07.2017
- Marriott International. (2017). *Statusabgleich.* Von <http://members.marriott.com/de-DE/faq/#was-ist-ein-status-abgleich> abgerufen am 13.07.2017
- Marriott International. (2017). *Travel the World inside SPG.* Von  
[https://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?language=en\\_US&IM=Moments\\_MobileApps\\_app17](https://www.starwoodhotels.com/preferredguest/about/index.html?language=en_US&IM=Moments_MobileApps_app17) abgerufen am 12.07.2017
- Marriott International. (2017). *Unternehmenswerte Überblick.* Von  
[http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/values/index.html?language=de\\_DE](http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/values/index.html?language=de_DE)  
 abgerufen am 11.07.2017
- Marriott International. (2017). *Vorteile für Marriott Rewards Mitglieder.* Von  
<http://www.marriott.de/marriott-rewards/member-benefits.mi> abgerufen  
 13.07.2017 am
- Marriott International. (2017). *Vorteile für Marriott Rewards. Gold Mitglieder.* Von  
<http://www.marriott.de/marriott-rewards/member-benefits/gold.mi> abgerufen  
 13.07.2017 am
- Marriott International. (2017). *Vorteile für Marriott Rewards. Silber Mitglieder.* Von  
<http://www.marriott.de/marriott-rewards/member-benefits/silver.mi> abgerufen  
 13.07.2017 am
- Marriott International. (kein Datum). *SPG Moments. Culture.* Von  
<https://auction.starwoodhotels.com/moments/passion/culture> abgerufen  
 12.07.2017 am

- o.V. (2015). *Kundenbindungsprogramm. Loyalisierte Sammler.* Von <http://www.tophotel.de/kundenbindung/5391-kundenbindungsprogramme-loyalisierte-sammler.html> abgerufen 12.07.2017
- o.V. (2015). *Marriott will größte Hotelkette der Welt werden.* Von [https://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infoline\\_nt/wirtschaft\\_nt/article148903338/Marriott-will-groesste-Hotelkette-der-Welt-werden.html](https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wirtschaft_nt/article148903338/Marriott-will-groesste-Hotelkette-der-Welt-werden.html) abgerufen 13.07.2017
- o.V. (2016). *Marriott darf Starwood schlucken. Fusion der Hotelriesen.* Von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/fusion-der-hotelriesen-marriott-darf-starwood-schlucken/13424322.html> abgerufen 13.07.2017
- o.V. (2016). *Übernahme Kampf um US Hotel Ketten. Marriott überbietet Chinesen.* Von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/marriott-ueberbietet-chinesen-im-uebernahmekampf-um-starwood-a-1083496.html> abgerufen am 12.07.2017
- o.V. (kein Datum). *Kundenbindung.* Von <http://www.onpulsion.de/lexikon/kundenbindung/> abgerufen 11.07.2017
- O'Higgins, S. (2016). *the new division of the Marriott brands.* Von <https://tophotel.news/the-new-division-of-the-marriott-hotels-explained/> abgerufen am 13.07.2017

# 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

Unterschrift der Verfasserin