
BACHELORARBEIT

**Eventmanagement im Hotel
und seine Erfolgsfaktoren am Beispiel
„The Four Seasons Hotels & Resorts“**

Sarah Hess

2015



BACHELORARBEIT

Frau
Sarah Hess

**Eventmanagement im Hotel
und seine Erfolgsfaktoren am
Beispiel von The Four Se-
asons Hotels and Resorts**

2015

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Eventmanagement im Hotel und seine Erfolgsfaktoren am Beispiel von The Four Se- asons Hotels and Resorts

Autorin:
Frau Sarah Hess

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12sT-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Herr Timo Hinrichsen

Einreichung:
Mannheim, 23.01.2015

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Event management in hotel and the factor of success by using the example of The Four Seasons Hotels and Resorts

author:

Ms. Sarah Hess

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12sT-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Mr. Timo Hinrichsen

submission:

Mannheim, the 23rd of January 2015

Bibliographische Angaben

Hess, Sarah

Eventmanagement im Hotel und seine Erfolgsfaktoren am Praxisbeispiel The Four Seasons Hotels and Resorts

Event management in hotel and the factor of success by using the example of The Four Season Hotels and Resorts

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

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, was die Erfolgsfaktoren des Eventmanagements im Hotel sind und was sie ausmacht und beeinflusst. Am Beispiel des The Four Seasons Hotels and Resorts soll hierbei der Bezug zur Praxis hergestellt werden. Ebenfalls soll der Fokus dieser Arbeit Handlungsempfehlungen aufzeigen, die als Orientierung dienen, wie erfolgreiches Eventmanagement im Hotel umgesetzt werden kann.

Vorwort

„Ich kann mich an keine Veranstaltung erinnern, die ich nicht auch als ein Event definiert hätte. Alle anderen habe ich vergessen.“ – ich glaube meine Kommilitonin war sich in diesem Moment nicht darüber bewusst, wie passend ihre Aussage zu jenem Zeitpunkt war. Denn es ist das besondere Erlebnis, das zu einer langfristigen und nachhaltigen Wirkung eines jeden Events führt.

Zu meinen persönlichen Motiven der Bachelorarbeit zählen meine abgeschlossene Ausbildung als Hotelfachfrau sowie mein gewollt oder auch ungewollt zugeschriebenes Talent der Organisation. Das Thema der Bachelorarbeit „Eventmanagement im Hotel und seine Erfolgsfaktoren“ bringt genau diese beiden Aspekte in Zusammenhang und bildet somit ein mir vertrautes Umfeld.

Zu guter Letzt möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Ganz besonders gilt dieser Dank meinem Zweitkorrektor Herrn Hinrichsen, der meine Arbeit und somit auch mich betreut hat. Vielen Dank für das offene Ohr, die Geduld und Mühen. Daneben gilt mein Dank meinen wundervollen Freundinnen Mandana Rasoolzadeh, Charlotte Binder und Katja Kalmykova, die in zahlreichen Stunden Korrektur gelesen haben. Danke auch für eure motivierenden Worte und die seelische Unterstützung. Auch meine Kommilitonin Manuela Schneid und mein Formatierungsexperte Peter Philipsborn haben dazu beigetragen, dass diese Bachelorarbeit nun so vorliegt. Vielen Dank, dass ihr meinem Arbeiten Struktur und Ordnung gegeben habt. Nicht zuletzt gebührt meinen Eltern und meinem Bruder großer Dank, da sie emotional immer für mich da waren und mich bei allem liebevoll unterstützen.

Mannheim, im Januar 2015

Sarah Hess

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Angaben	IV
Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Tourismusmarketing	3
2.1 Tourismusedwicklung über Absatzmittler	4
2.2 Destinationsmarketing	6
2.3 Kommunikationspolitik	7
2.3.1 Strategische Fragen	8
2.3.2 Operative Fragen.....	9
3 Hotelmarketing	11
3.1 Markenpolitik.....	12
3.1.1 Markenidentität	13
3.1.2 Markenpolitik.....	14
3.2 Qualitätspolitik Marken vs. Sterne	15
3.3 Bettenpolitik	17
3.4 Faktor Service.....	18
4 Definition Eventmarketing und –management	20
4.1 Strategische Zielfragen	21
4.1.1 Markeninszenierung	22
4.1.2 Partizipations- und Identifikationsangebote	23
4.2 Operationale Fragen	23
5 Praxisbeispiel	26
5.1 Vorstellung des Four Seasons Hotels and Resorts	26
5.2 Eventmarketing B2C	29
5.3 Eventmarketing B2B	32
5.4 Messe und Kongress Marketing	34
6 Erfolgsfaktoren/ Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	37

Literatur- und Quellenverzeichnis	40
Anlagen	47
Eigenständigkeitserklärung	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Epochen des Tourismus 4

Abkürzungsverzeichnis

ATM = Arabian Travel Market

B2B = Business to Business

B2C = Business to Customer

DEHOGA = Deutscher Hotel- und Gaststättenverband

ILTM = International Luxury Travel Market

KdF = Kraft durch Freude

ROI = Return on Investment

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird das Thema Eventmanagement im Hotel und seine Erfolgsfaktoren am Praxisbeispiel The Four Seasons Hotels and Resorts behandelt. Um in dieses Thema einzuleiten, befassen sich Kapitel 2 bis 4 mit der Darstellung und Ausarbeitung der Bereiche Tourismusmanagement, Hotelmarketing sowie Eventmarketing und -management. Hierbei stehen die Begriffsdefinitionen und –erläuterungen der genannten Themen im Vordergrund. Fortführend wird in Kapitel 5 anhand eines Praxisbeispiels des The Four Seasons Hotels and Resorts die Anwendung des Eventmarketings als Teil des Eventmanagements veranschaulicht. Kapitel 6 stellt abschließend die aus den vorherigen Kapiteln entstandenen Resultaten dar, woraus sich Handlungsempfehlungen, die auf ein erfolgreiches Eventmanagement im Hotel ausgerichtet sind, ergeben.

Die Intention dieser Thesis besteht darin, als Orientierung für zielgerichtetes Eventmanagement in der Hotelbranche zu dienen. Sie soll auf theoretischer Basis verschiedene Erfolgsfaktoren darlegen und auf die Besonderheiten in der Umsetzung hinweisen. Die Handlungsempfehlungen bieten die Grundlage einer konkreten Realisierung von Erfolgsfaktoren im Managementbereich.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Teile gegliedert:

Der erste Teil dieser Arbeit dient als Einführung in den Kontext und soll den theoretischen Überblick in das Thema des Tourismusmarketings wiedergeben. Es wird die Tourismusentwicklung über Absatzmittler in Deutschland dargestellt und aufgezeigt welche Bedeutung und Funktion die Destination im Tourismus hat. In diesem Zusammenhang werden die strategischen und operativen Fragen der Kommunikationspolitik erläutert, die bei der Betrachtung des Tourismusmarketings eine bedeutende Rolle spielen.

Anschließend wird der Begriff des Hotelmarketings thematisiert. Hierbei wird die Bedeutung der Markenpolitik herausgearbeitet und auch auf die Entwicklung der Marke eingegangen. Des Weiteren werden Qualitätsmerkmale in der Tourismusbranche angesprochen und dargelegt in welcher Verbindung die touristische Leistung mit dem Leistungsniveau steht. Auch der Faktor der Bettenpolitik und des Services ist Bestandteil des Hotelmarketings und wird im zweiten Teil erarbeitet und aufgezeigt.

Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit der Begriffsabgrenzung des Eventmarketings und –managements. Es wird sowohl auf die strategischen Zielfragen, als auch auf die operationalen Fragen eingegangen und herausgearbeitet, wie sich welche Einflüsse auf den Erfolg eines Events auswirken können.

Der Praxisteil stellt das Bindeglied zwischen der Theorie und der Praxis dar. Als Praxisbeispiel dient hier The Four Seasons Hotels and Resorts. Die theoretischen Hintergründe werden mit dem Praxisbeispiel zusammen getragen und ausgewertet. Es folgt eine kritische Überprüfung der Theorie.

Abschließend werden Handlungsempfehlungen formuliert und ein Ausblick für eine erfolgreiche Umsetzung des Eventmanagements im Hotel gegeben. Die Ergebnisse dieser Arbeit dienen als Orientierung, wie Erfolgsfaktoren des Eventmanagements im Hotel aussehen und umgesetzt werden könnten.

2 Tourismusmarketing

„Die Tourismuslehre beschäftigt sich ganz allgemein mit dem Phänomen der vorübergehenden Ortsveränderung von Personen. [...] Menschen verlassen ihren gewöhnlichen Aufenthaltsort (ihr „zu Hause“) und verbringen eine gewisse Zeit außerhalb ihres üblichen Wohnsitzes“ [Freyer 2011a, 3]. Ausschlaggebend ist hierbei der zeitlich begrenzte Ortswechsel, die Überbrückung einer gewissen Mindestentfernung sowie die Tötigung einer oder mehrerer Übernachtungen [vgl. Wiesner 2006, 16]. Die ökonomische Sicht des Tourismus diskutiert weitgehend die wirtschaftlichen Aspekte, die sich mit die Betriebswirtschaft und die Volkswirtschaft auseinandersetzen. Die Schnittstelle dieser beiden Betrachtungen wird als Marketing definiert [vgl. Freyer 2007, 6ff.; Kuhlmann 2004, 3]. Allgemein beinhaltet Marketing die Planung, die Koordination und die Überprüfung aller Unternehmensaktivitäten, die sich an den aktuellen und potentiellen Märkten orientieren. Hierbei steht die Verwirklichung der Unternehmensziele durch die stetige Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Vordergrund [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 11]. Als Ausgangs- und Zielpunkt des marktgerichteten Handelns gilt die Angebots- und Nachfragesituation, worauf in Kapitel 2.1 genauer eingegangen wird [vgl. Freyer 2007, 6ff.; Kuhlmann 2004, 3]. Marketing kann allgemein in drei Bereiche unterteilt werden: Dienstleistungs-, Konsumgüter- und Investitionsgüter-Marketing. Tourismus-Marketing wird als Querschnitt der drei Unterteilungen angesehen. Wobei der Dienstleistungscharakter in der Tourismuswirtschaft überwiegt und somit die Vermarktung von Dienstleistungen oftmals im Fokus des Tourismusmarketing steht [vgl. Freyer 2007, 60]. Zu den typischen Eigenschaften touristischer Produkte zählen *Immaterialität* – die jeweilige Dienstleistung ist weder lager- noch transportfähig, *das Uno-Actu-Prinzip* – Bereitstellung und Nutzung der Dienstleistung finden zur gleichen Zeit und am gleichen Ort statt und *Standortgebundenheit* – Produkt wird durch natur- und kulturräumliche Ausstattung definiert [vgl. Wiesner 2008, 39; Freyer 2007, 64; Breidenbach 2002, 29, 43; Kirstges 2010, 11ff.; Steinecke 2013, 61ff.].

Um in der Tourismuswirtschaft langfristig Erfolge zu erzielen, muss es das Interesse eines jeden touristischen Unternehmens sein, die Marktakzeptanz regelmäßig neu zu erarbeiten und zu aktualisieren. Die Bedeutung strategischer Erkenntnisse darf hierbei nicht unterschätzt werden. Ihr Potential entspricht der Vision bzw. der Idee, die die Richtung vorgibt. Marketingerfolg in der Tourismuswirtschaft ist in diesem Sinne kein Bestimmungsort, sondern ein nicht endender Prozess, der immer wieder auf die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse abgestimmt werden muss [vgl. Wiesner 2006, 37].

Im folgenden Kapitel werden die Ausgangspunkte des Reisens und die Entwicklung des Tourismus über Absatzmittler erläutert.

2.1 Tourismusentwicklung über Absatzmittler

„Das Wort ‚Tourismus‘ geht zurück auf das griechische (= tornos) für ‚zirkelähnliches Werkzeug‘ und gelangte über das lateinische ‚tornare‘ (= runden) und das französische ‚tour‘ ins Englische und Deutsche“ [Fuchs/Mundt/Zollondz 2008, 691]. Der heute international verwendete Begriff existiert seit dem 2. Weltkrieg und gehört im deutschsprachigen Raum zu den neueren Wortschöpfungen. Seither gewinnt er immer mehr an Bedeutung [vgl. Freyer 2011b, 7].

Dieses Kapitel befasst sich mit der Entwicklung des Tourismus und den elementaren Punkten der Entwicklung. Es wird ein kurzer Überblick gegeben. Die veränderten Aspekte des Tourismus sowie die Entwicklung der Absatzmittler in Deutschland sollen dabei im Vordergrund stehen.

Grundlegend lässt sich der Tourismus in vier Epochen unterteilen. Jede Epoche wird hierbei in der Wahl des Transportmittels, der Reisemotivation und in der Zahl und Schicht der Teilnehmer unterschieden [vgl. Freyer 2011, 9; Fuchs/Mundt/Zollondz 2008, 556; Berg 2006, 40ff.].

Epoche	Zeit	Transportmittel	Motivation	Teilnehmer
Vorphase	bis ca. 1850	zu Fuß zu Pferd Kutsche z. T. Schiff	Nomaden Pilgerreise Kriegszüge Geschäft Entdeckung Bildung	Elite: Adel, Gebildete, Geschäftsleute
Anfangs- phase	1850-1914	Bahn (Inland) Dampfschiff (Ausland)	Erholung	neue Mittel- klasse
Entwick- lungsphase	1915-1945	Bahn Auto, Bus Flug (Linie)	Kur, Erholung Kommerz	Wohlhabende Arbeiter (KdF)
Hochphase	ab 1945	Auto Flug (Charter)	Regeneration Erholung Freizeit	alle Schichten (der Industrie- länder)

Abbildung 1: Epochen des Tourismus

[Quelle: Freyer 2011b, 10]

Aus den Epochen heraus entwickelte sich der Absatzmittlermarkt des Tourismus in Deutschland [vgl. Freyer 2011b, 10; Berg 2006, 40ff.]. Die Anfänge der ersten organisierten Tourismusformen finden sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Damals gab es in Deutschland kaum mehr als 200 Reiseveranstalter. Das Fundament des heutigen Massentourismus wurde jedoch erstmalig durch die Entwicklung von Pauschalreisen im Ausland gelegt. Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts verdoppelte sich die Zahl der Reiseveranstalter innerhalb Deutschland aufgrund der Entstehung von Spezialveranstaltern. Sie fokussierten sich auf begrenzte Zielgebiete oder bestimmte regionale Absatzmärkte und trugen insgesamt einen großen Teil zur Tourismusentwicklung bei [vgl. Kirstges 2010, 20f.].

Das Feld der Absatzmittler im Tourismus gestaltet sich vielfältig. Nicht nur Reiseveranstalter zählen zu tourismusspezifischen Betrieben, sondern auch Reisevermittler, Beherbergungsbetriebe oder touristische Transportbetriebe sind Teil des Tourismus. Sie sind bedeutend für die Bereitstellung und Durchführung von touristischen Reisen [vgl. Breidenbach 2002, 34]. Insgesamt, bilden die Absatzmittler tourismusbezogener Leistungen jedoch keinen einheitlichen Industriezweig, sondern ergeben sich aus einzelnen Teilbereichen unterschiedlicher Industriezweige [vgl. Freyer 2001, 106]. Absatzmittler stellen prinzipiell die Beziehung zwischen der Nachfrage und dem Tourismusangebot her. Sie vermitteln zwischen den Destinationen und den benötigten Verkehrsleistungen. Somit kann die Unterteilung der touristischen Betriebe wesentlich in zwei Formen erfolgen [vgl. Bieger 2010, 177]. Der *angebotsseitige* Hauptansatz orientiert sich an der jeweiligen Art der Leistungserstellung. Als touristische Betriebe werden solche anerkannt, die ausschließlich Leistungen für die Anliegen und Bedürfnisse von Touristen erbringen z.B. Reisemittler-, Beherbergungs- und Reiseveranstalterbetriebe. Der *nachfrageorientierte* Hauptansatz hingegen, beschäftigt sich mit Betrieben, die keine direkten touristischen Leistungen erstellen. Hier ist es ausreichend, wenn ihr Absatz teilbestimmt tourismusabhängig ist. Die Gliederung in angebotsseitige und nachfrageorientierte touristische Betriebe lässt folgern, dass grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Tourismusbetrieben existieren. Betriebe, die ausnahmslos tourismustypische Leistungen erbringen, finden sich in der Sparte der Tourismusbetriebe im engeren Sinne wieder. Betriebe, deren Leistungserstellung nur zum Teil auf touristische Leistung spezialisiert ist, werden in die Tourismusbetriebe im weiteren Sinne eingeordnet [vgl. Breidenbach 2002, 35; Bieger 2010, 31ff.].

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Tourismusentwicklung über Absatzmittler die laufende Veränderung der Bedürfnisse und Treiber der Nachfrage immer wieder erneut auf-

greift und restrukturiert um sie dann neu auszurichten und anzupassen [vgl. Bieger 2010, 49].

Welche Bedeutung die Destination im Tourismus hat und was ihre Funktion ist, wird im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen und erläutert.

2.2 Destinationsmarketing

Der Begriff Destination beschreibt nicht mehr als das touristische Ziel einer Reise [vgl. Steinecke 2013, 13]. Eine Destination gilt als Wettbewerbseinheit im Tourismus und ist abhängig von der touristischen Nachfrage [vgl. Bieger 2010, 123; Steinecke 2013, 14]. Weitere Literatur erläutert den Begriff Destination detaillierter und definiert ihn als „Geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung“ [Bieger 2008, 56]. Durch diese Definition wird ersichtlich, dass eine Destination sowohl als ein Reiseziel als auch als ein Tourismusprodukt verstanden werden kann. Die eindeutige Abgrenzung des Begriffs ist jedoch stets unklar, da sie von dem Interesse der Anbieter und der Sicht der Abnehmer abhängt. Prinzipiell erfolgt die Positionierung und Vermarktung einer Destination individuell. Jeder Tourismusakteur besitzt seine eigenen Vorgaben und Ziele, die er anstrebt und nach denen er handelt. Daraus folgt, dass dem heutigen Gast unzählige Informationsquellen zur Verfügung stehen, die sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aufweisen können [vgl. Stolpmann 2007, 64f.]. Ein gemeinsames Merkmal aller Destinationen ist, dass ihre Konsumenten sie als touristisches Ziel ihrer Reise sehen, an dem sie für eine gewisse Zeit aus einem bestimmten Grund verweilen. Was genau eine Destination für den jeweiligen Gast ausmacht, bestimmen seine Bedürfnisse und seine Wahrnehmung. So entsteht ein Wettbewerb, in dem die Destinationen miteinander um ihre Kunden konkurrieren [vgl. Steinecke 2013, 14; Wiesner 2008, 16; Berg 2010, 27f.].

Der Erfolg einer Destination hängt grundsätzlich von ihren Leistungsträgern ab. Es sollte ihnen immer wieder möglich sein, ihre Angebote fortlaufend neu auszurichten und eine Befriedigung der Gästebedürfnisse zu schaffen. Somit sollte Kundengewinnung eine der ersten Prioritäten eines jeden Leistungsträgers sein. Positive Gästerlebnisse sind ausschlaggebend für eine langfristige Kundenbindung. Die Hauptherausforderung einer erfolgreichen Destination besteht prinzipiell darin, aus den vielzähligen Einzelleistungen, ein Ganzes zu schaffen [vgl. Wiesner 2008, 31 ff.]. Aufgrund der heutigen wirtschaftlichen

und gesellschaftlichen Bedeutung des Tourismus müssen sich Destinationen aktiv auf dem Markt positionieren und ständig neu behaupten [vgl. Steinecke 2013, 33f.].

Eine erfolgreiche Destination schafft nicht nur einen Nutzen für die Kunden, sondern weiß auch ihre angebotene Leistung deutlich und überzeugend zu kommunizieren. Die Kommunikationspolitik ist in diesem Zusammenhang ein Faktor, der nicht ausbleibt und wird im nächsten Kapitel genauer beschrieben und diskutiert [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 787].

2.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik setzt sich aus einer Vielzahl von verschiedenen Instrumenten zusammen und befasst sich mit bewussten zielgerechten Entscheidungen, die die konkrete Ausrichtung der Kommunikation beinhalten [vgl. Bruhn 2010, 3; Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 133; Diller 2011, 791]. Ihre Hauptaufgabe ist es, Informationen über die Leistungsbereitschaft zu vermitteln, eine Beziehung zur Öffentlichkeit aufzubauen und auf konkrete Käufe und Reise hinzuweisen [vgl. Freyer 2011a, 552; Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 249]. Die verschiedenen Mittel der Kommunikationspolitik wenden sich in differierender Intensität an die jeweiligen Kommunikationspartner und verfolgen hierbei die Grundstruktur der Kommunikation. Die Grundstruktur der Kommunikation besagt, dass ein „Sender“ eine „Nachricht“ an den „Empfänger“ schickt und dafür eine „Rückkopplung“ erhält. Im touristischen Zusammenhang stellen die „Sender“ die unterschiedlichen Tourismusbetriebe und die „Empfänger“ die verschiedenen Partner der Kommunikation dar [vgl. Freyer 2011a, 554].

Grundsätzlich setzt sich die Kommunikationspolitik aus drei Teilbereichen zusammen: der *externen Kommunikation* – richtet sich vom Unternehmen an die Kunden, der *internen Kommunikation* – befasst sich mit der Kommunikation des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und der *interaktiven Kommunikation* – vermittelt zwischen Mitarbeiter und Kunden [vgl. Bruhn 2010, 3; siehe Anlagen Bild 1]. Interne und externe Aktivitäten werden von Unternehmen vielfältig eingesetzt um ihre Zielgruppe zu erreichen und sie zu überzeugen. Überwiegend wird der externen Kommunikation ein hoher Stellenwert eingeräumt, da der Kunde hierbei im Mittelpunkt steht. In der Literatur wird jedoch diskutiert, dass die interne und interaktive Kommunikation für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens immer mehr an Bedeutung gewinnen [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 790f.; Bruhn 2010, 3f.]. Die Basis einer erfolgreichen Kommunikationspolitik ist die

Corporate Identity. Sie setzt sich aus dem Unternehmensverhalten, dem Unternehmenserscheinungsbild, der Unternehmenskommunikation und dem Unternehmensleitbild zusammen. Das Ziel der Corporate Identity ist es intern und extern alle Handlungsinstrumente eines Unternehmens in eine einheitliche Darstellung zu bringen, sodass sie ein positives Vorstellungsbild in ihrem Umfeld erzeugt [vgl. Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 133, 250].

Aus dem kommunikationspolitischen Zusammenhang ergeben sich strategische und operative Überlegungen, auf die im nächsten Kapitel eingegangen werden. Sie unterstützen die Kommunikationspolitik in der Planung und Umsetzung.

2.3.1 Strategische Fragen

„Strategisches Handeln versucht, Wege und Mittel zur Erreichung der unternehmerischen Ziele aufzuzeigen“ [Freyer 2011a, 339]. Der Prozess der Strategieentwicklung befasst sich mit einer strategischen Situationsanalyse, der Bestimmung der strategischen Ziele und endet mit der Festlegung der Marketingstrategien [vgl. Diller/Fürst/Ivens 2011, 232]. Unter der erfolgskritischen Betrachtung eines Unternehmens ist es unverzichtbar dem Entscheidungsverfahren strategische Fragen voranzustellen. Sie dienen der Sicherung elementarer Maßnahmen im Zusammenspiel vielfältiger und komplexer Kommunikationsprozesse. Der Prozess einer Planung beschreibt die Abfolge der einzelnen Planungsschritte und –aufgaben [vgl. Bruhn 2008, 106]. Da unzählige Möglichkeiten für das planerische Handeln aus der Situationsanalyse der IST-Situation resultieren, gilt die Analysephase grundsätzlich als unbedingt notwendige Vorbereitung für die Umsetzung einer jeden Kommunikationsstrategie [vgl. Freyer 2011a, 305]. Die einzelnen Aufgaben der Kommunikationsstrategie thematisieren einerseits die zukunftsorientierte Entwicklung des Strategieobjektes und die dazugehörigen entscheidungsabhängigen Faktoren, andererseits aber auch den Eintritt des geplanten Ergebnisses. Um in diesem Fall möglichst ergebnisorientiert und erkenntnisreich zu arbeiten, ist ein zielgerichteter Kommunikationsprozess erforderlich [vgl. Bruhn 2009, 65].

Eine erfolgreiche Kommunikationspolitik setzt eine systematische und professionelle Kommunikationsstrategie voraus. Zudem ist es von Bedeutung die allgemeinen unternehmerischen Ziele zu kennen, denn nur so können strategische Überlegungen und eine langfristig zielorientierte Zielgruppenkommunikation sinnvoll eingesetzt werden [vgl. Freyer 2011a, 339; Bruhn 2009, 65]. Auch Erfolg und Misserfolg können anhand der Kommu-

nikationsprozesse gemessen und überprüft werden. Zusätzlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die unternehmerischen Ziele im Tourismus auch immer in enger Verbindung mit den übergeordneten touristischen Zielvorgaben stehen [vgl. Freyer 2011a, 339].

Die Umsetzung und Ausführung der strategischen Überlegungen werden im nachfolgenden Kapitel dargelegt und beschrieben.

2.3.2 Operative Fragen

„Strategische und operative Planung lassen sich nicht strikt trennen, sie sind vielmehr inhaltlich wie zeitlich zumindest partiell miteinander verzahnt“ [Pompl 1994, 78]. Grundsätzlich befassen sich die operativen Fragen jedoch mit der konkreten Umsetzung und Realisierung der strategischen Überlegungen. Zielgerecht werden sie zum Einsatz in bestimmten Bereichen und Maßnahmen der verschiedenen Marketinginstrumente formuliert [vgl. Freyer 2011a, 345; Wiesner 2006, 146; Rudolph 1999, 293].

Operative Überlegungen zielen prinzipiell darauf ab, das Ergebnis der Strategieplanung durch Ergänzungen zu konkretisieren und mit Stützung operativer Maßnahmen zu realisieren und umzusetzen. Ziel ist es einerseits langfristige strategische Pläne mit Hilfe eines langfristigen Planungsmodells zieloptimal zu verwirklichen. Andererseits soll aber auch die Realisierung kurzfristiger Ziele, die aus längerfristigen Grundsatzplanungen resultieren, stattfinden [vgl. Haedrich/Kaspar/Klemm/Kreilkamp 1993, 34]. Eine sinnvolle Kombination aus dem Marketing-Mix unterstützt die Operationalisierung der strategischen Ziele und wird eingesetzt, sobald die Entscheidung der Marketingstrategie feststeht [vgl. Rudolph 1999, 293; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 191]. In welcher Intensität der Marketing-Mix angewendet wird, ergibt sich aus dem jeweiligen Strategieprofil [vgl. Rudolph 1999, 293]. Der Marketing-Mix setzt sich insgesamt aus vier unterschiedlichen Instrumenten zusammen. Die Marketinginstrumente bestehen aus der *Produktpolitik* – sie beinhaltet alle Entscheidungen, die sich auf die kundenorientierte Gestaltung der Produkte beziehen; der *Preispolitik* – sie realisiert Produkte und Dienstleistung in marktgerechte Preise; der *Distributionspolitik* – sie beschäftigt sich mit dem marktgerichteten Verkauf sowie der marktgerichteten Logistik; und der *Kommunikationspolitik*, wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert [vgl. Rudolph 1999, 293; Diller/Fürst/Ivens 2011, 262ff.]. Der Marketing-Mix wird also als Gesamtheit aller Unternehmenswerkzeuge gesehen, die gesteuert und ziel-

orientiert eingesetzt werden, um auf dem Zielmarkt die erwünschten Resultate hervorzu-
führen [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 191f.].

3 Hotelmarketing

Aufgrund des vielseitigen und facettenreichen Charakters des Hotel- und Gastgewerbes und der sich ständig verändernden Leistungsansprüche eines Hotelunternehmens, lässt sich eine eindeutige Definition des Begriffs Hotel nur schwierig gestalten [vgl. Gardini 2004, 25; Henschel 2001, 70]. Fundamentales Hauptmerkmal eines jeden Beherbergungsunternehmens ist zweifellos die Erfüllung des Bedürfnisses nach Beherbergung und Verpflegung. Die Beherbergungsfunktion wird hierbei als ausschlaggebende Eigenschaft eines Hotelunternehmens gesehen [vgl. Gardini 2004, 25]. Der geschichtliche Hintergrund der Hotellerie basiert auf der Möglichkeit des Ortswechsels, sie brachte das Bedürfnis nach Beherbergung und Verpflegung mit sich [vgl. Dettmer 2000, 19]. In welchem Verhältnis und in welcher Intensität die beiden Grundbedürfnisse von einem Hotelunternehmen angeboten werden, hängt von der Zusammenstellung der zahlreichen Kombinations- und Einzelleistungen ab [vgl. Gardini 2004, 25]. Durch die touristische Nachfrage wird das Hotelgewerbe konstitutiv in *traditionell klassische Hotellerie* – beschreibt die funktionale Ganzheit der Hotellerie und die *ergänzende Hotellerie (Parahotellerie)* – legt ihren Schwerpunkt auf die Beherbergungsleistung differenziert [vgl. Gardini 2004, 25; Henschel 2001, 5; Dettmer 2000, 24f.].

Aus der Begriffsdefinition der Hotellerie entwickelt sich der Begriff des Hotel-Marketing. Hotel-Marketing befasst sich nicht nur mit der Erfüllung der manifesten Kundenwünsche, sondern auch mit der Verwirklichung latenter Kundenwünsche und kann grundlegend in unterschiedliche Phasen des Hotel-Marketings eingeteilt werden [vgl. Schrand/Schlieper 2011, 183; Dettmer 2000, 59f.; siehe Anlagen Bild 2]. Als kundenkontaktintensive Dienstleistungsbranche steht die Hotellerie in sehr engem und direktem Kontakt mit ihrer Zielgruppe mit positiven Auswirkungen auf die Marketingforschung [vgl. Gardini 2004, 66]. „Die Marketingforschung hat die Aufgabe, alle relevanten Daten und Informationen zur Entwicklung einer Marketingkonzeption zu beschaffen, zu erheben, aufzubereiten und zu interpretieren“ [Schrand/Schlieper 2011, 188]. Prinzipiell wird zwischen zwei Beschaffungswegen der Informationsbereitstellung in der Marketingforschung unterschieden. Die *Primärforschung (field research)* erhebt den Informationsbedarf erstmalig durch das Hotel oder ein Marktforschungsinstitut. Ihr Vorteil liegt in der Aktualität und der Betriebsindividualität, jedoch ist sie meist zeit- und kostenaufwendig [vgl. Henschel, 2001, 364; Schrand/Schlieper 2011, 189; Gardini 2004, 65]. Die *Sekundärforschung (desk research)* greift auf bereits vorhandene Daten zurück. Die bestehenden Informationen aus verschie-

den Quellen müssen für eigene Zwecke analysiert und aufbereitet werden. Diese Methode ist im Vergleich schneller und kostengünstiger, möglicherweise jedoch nicht topaktuell und kaum betriebsbezogen [vgl. Schrand/Schlieper 2011, 189; Gardini 2004, 65].

„Es gibt viele Gründe dafür, warum einige Hotels zu lokalen, nationalen oder internationalen Marktführern aufsteigen und diese Position verteidigen, während andere Hotels in ihrer Unternehmensbiographie ein Schattendasein führen“ [Schrand/Schlieper 2011, 191]. Die Hintergründe in Anlehnung an Schrand und Schlieper werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen und beleuchtet.

3.1 Markenpolitik

Die Anfänge der Marke finden sich im 5. Jahrhundert wieder. Zur Differenzierung von Personen und Gegenständen werden als Bezeichnung Hausmarken, Porträt- und Wappensiegel eingeführt. Die Markierungsphase der Marke beginnt [vgl. Tropp 2004, 23]. Aus den einst klaren Ursprüngen des Begriffs Marke ist mittlerweile ein vielseitiger Begriff mit zahlreichen Definitionen entstanden. Im Wesentlichen wird der Markenartikel anhand von Merkmalskatalogen fest gemacht. Der Grundgedanke hierbei ist, dass unterschiedliche dominierende Charakteristika konstitutiv für einen Markenartikel sind [vgl. Gardini 2004, 201; Tropp 2004, 31]. Gemeinsam ist allen Definitionen, dass ihre Ausrichtung auf einer realitätsbezogenen Auslegung des Begriffs Marke basiert [vgl. Herrmann/Huber/Braunstein 2005, 181]. So wurde der Begriff Marke 1963 ausschlaggebend durch Mellercowicz geprägt. Seiner Auffassung zur Folge zeichnet sich eine Marke durch die Markierung und das große Ansehen im Markt, durch kontinuierliche Qualität, Menge, beständiges Design, einen großen Absatzraum, eine starke Kundenwerbung sowie durch die Ausrichtung aus den privaten Konsum aus [vgl. Mellercowicz 1963, 7ff.]. Demzufolge wird eine Marke mit Produkten bzw. Dienstleistungen in Zusammenhang gebracht, die eine kundennutzenorientierte, unverkennbare Leistung in gleichbleibender Qualität offerieren, mit der spezielle emotionale oder sachliche Eigenschaften verbunden werden [vgl. Gardini 2004, 201f.; Andresen/Nickel 2005, 773].

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass nur wenige Hotelunternehmen versuchen, sich durch konsequente Markenpolitik Wettbewerbsvorteile zu verschaffen [vgl. Gardini 2004, 201]. Diejenigen, die eine Markenpolitik verfolgen, treten mit einer einheitlichen Konzeption im Sinne der Marke auf und fallen in die Kategorie der Kettenhotellerie. Sie definieren sich über den gemeinsamen Namen und das gemeinsame Auftreten auf dem

Markt. Ein weiterer Hauptaspekt der Markenbildung in der Hotellerie, ist das Anbieten verschiedener Hotelprodukte über Markennamen. Er gewinnt immer mehr an Bedeutung [vgl. Henschel 2001, 31f., 388; Jaeschke/Fuchs 2011, 68]. Grundlegend ergibt sich eine konsequente Markenpolitik aus der Synthese gegenständlicher, sachlicher, ästhetischer und emotionaler Produkt- bzw. Dienstleistungscharakteristika. Sie hat zudem die Aufgabe eine Markenidentität zu entwickeln, die dem Produkt bzw. der Dienstleistung einen einzigartigen unverkennbaren Wert auf dem Markt gibt [vgl. Gardini 2004, 201; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 301]. In Kapitel 3.2 wird die Funktion der Markenidentität noch genauer diskutiert. In diesem Zusammenhang wird immer häufiger von Markenhotellerie gesprochen, da immer mehr Hotelprodukte als Marke entwickelt werden und speziell ausgerichtete Konzepte extra für bestimmte Zielgruppen formuliert werden [vgl. Henschel 2001, 47].

3.1.1 Markenidentität

„Starke Marken verfügen über eine besondere emotionale Schubkraft“ [Esch 2014, 9]. Grundsätzlich, ist mit der Markenidentität nicht die Eigenschaft einer Marke gemeint, sondern die Eigenschaft der Beschreibung einer Marke [vgl. Tropp 2004, 17f.]. Die Identität der Marke wird von den Verbrauchern als präferenzprägender Faktor verstanden. Er ergibt ein Vorstellungsbild im Kopf der Zielgruppen, wodurch unvermeidlich einzelne Produkteigenschaften besser bewertet werden und das Wahlverhalten geprägt wird [vgl. Esch 2014, 9; Rühle/Völckner 2011, 17ff.; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 301, 616]. Die Markenidentität basiert auf den vier Identitätsbegriffen Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität. Sie gelten als Voraussetzung für die Entstehung einer Markenidentität [vgl. Tropp 2004, 53]. Die Präferenz einer Marke entwickelt sich aus den überredenden Erfahrungen der Verbraucher, die in Verbindung mit gleichbleibenden markierten Produkten stehen [vgl. Mundt 2013, 368; Rühler/Völckner 2011, 20; Gewalt 2000, 236]. Das Bewusstsein, dass die Marke für ein Synonym eines beachtlichen Vermögensgegenstandes steht, verbreitet sich zunehmend [vgl. Esch 2014, 14]. Das Unikum einer Markenidentität wird durch bestimmte Gedankenverknüpfungen definiert, die exklusiv mit der Marke verbunden werden [vgl. Rühler/Völckner 2011, 20]. „Starke Marken wirken positiv auf die Menge und den Preis“ [Esch 2014, 12]. Stärke in dieser Gedankenfolge beschreibt, die Wahrscheinlichkeit inwiefern sich Verbraucher bei ihrer Kaufentscheidung an eine Marke erinnern [vgl. Rühler/Völckner 2011, 20; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 616f.]. Besonders deutlich wird die Dominanz einer Marke dann, wenn man die Preisdifferenzen unterschiedlich markierter, aber sonst identischer Produkte vergleicht

[vgl. Esch 2014, 12; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 301]. Konstitutiv stellen Marken also Zeichen dar, die insbesondere eine Identifikations- und Unterscheidungsaufgabe übernehmen [vgl. Rühle/Völckner 2011, 17]. Die Besonderheit der Markenidentität im Tourismus ist, dass ihre Charakteristika auf eine persönliche Dienstleistung übertragen werden. Die gleichbleibende Qualität, die für das Einhalten des Markenversprechens steht, ist von Leistungsträger und Verbraucher abhängig. Da Herstellung und Konsum der touristischen Leistung zur selben Zeit stattfinden, erweist sich das Einhalten des Qualitätsversprechens der Marke als nur begrenzt lösbar. Durch Standardisierung, Schulungen des Personals und Kontrollen kann es jedoch unterstützt und gestärkt werden [vgl. Mundt 2013, 362]. Der Markenidentitätscharakter der Hotellerie ist also durch zwischenmenschliche Interaktionen geprägt. Kompetente Mitarbeiter, die eigenständig und aktiv am Optimierungsprozess ihrer Arbeit teilhaben, ergeben sich jedoch als beständiger Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Eine Kompensierung durch das Einbringen anderer Ressourcen ist weder kurz- noch mittelfristig durch die Konkurrenz möglich [vgl. Gardini 2010, 355].

Es bleibt festzuhalten, dass im Fokus einer jeden Markenidentität, die Stimulierung von Kaufwiederholungen steht. Diese erfolgt über die dauerhafte Präferenz von Kunden und beinhaltet eine bestimmte Marke mit bestehender oder kontinuierlicher verbesserter Qualität [vgl. Mundt 2013, 368; Freyer 2011a, 440f.; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 616f.].

3.1.2 Markenpolitik

Unter Markenpolitik im engeren Sinne wird die Erstellung und Erhaltung von Angeboten als Markenartikel verstanden. Markenpolitik gilt heute als geläufiger Begriff und wird immer mehr für Dienstleistungsmarken herangezogen [vgl. Mundt 2011, 495]. Dies folgt immer dann, wenn eine vereinheitlichte Leistung von kontinuierlicher Qualität mit einer Marke charakterisiert wird [vgl. Mundt 2011, 495; Mellerowicz 1963, 7ff.; Gardini 2004, 201f.; Andresen/Nickel 2005, 773]. Der Verbraucher definiert Markenpolitik als Markierung gekennzeichnete Leistungen, die unternehmensspezifisch einen klaren Wiedererkennungswert mitbringen [vgl. Freyer 2011a, 440; Gewalt 2000, 236]. Gegenüber der Konkurrenz besitzt die Markenpolitik auf dem Markt eine deutliche Abgrenzung der Marke. Sie dient dem Verbraucher zeitgleich als Entscheidungsorientierung [vgl. Gardini 2010, 332; Freyer 2011a, 440; Mundt 2013, 362].

Die zentralen Hauptmerkmale der Markenpolitik eines Hotelunternehmens sind die Leistungs- und die Produktpolitik. Sie beinhalten alle Entscheidungsfragen, die sich auf den marktorientierten Aufbau der Unternehmensleistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) beziehen [vgl. Gardini 2010, 332]. „Angesichts dieser Tendenzen entscheidet in zunehmendem Maße die starke Positionierung bzw. spitze Profilierung der Marke über den Erfolg“ [Gewald 2000, 236]. Im Ursprung der Markenpolitikphilosophie wird festgehalten, dass die Leistungsgestaltung eines Hotelunternehmens so zu offerieren ist, dass die Kundenbedürfnisse, -wünsche und -probleme lösungsorientiert abgedeckt werden [vgl. Gardini 2010, 332]. Der Idealfall einer Markenpolitik beschreibt eine anhaltende Zufriedenstellung der Kundenansprüche und eine klare Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern [vgl. Gardini 2010, 332; Freyer 2011a, 440].

Eine wirksame und erfolgreiche Markenpolitik bildet bei dem Verbraucher eine Produktidentifikation. Dadurch wird das auf den Kauf bezogene Entscheidungsrisiko gemindert [vgl. Gewald 2000, 236]. In Zusammenhang mit der Leistungs- und Produktpolitik werden die wesentlichen Aufgaben einer entsprechenden Markenpolitik erfüllt [vgl. Gewald 2000, 236; Gardini 2010, 332]. Diese befassen sich hauptsächlich mit der Leistungskennzeichnung, sodass Hotelleistungen einer unternehmensspezifischen Identifizierung unterliegen [vgl. Gewald 2000, 236]. Durch eine starke Markenpolitik gelingt der Aufbau einer Stammkundschaft, bei der eine Kundenpräferenz geschaffen wird, die wiederum zu Kaufweiderholungen führen [vgl. Freyer 2011a, 440f.].

3.2 Qualitätspolitik Marken vs. Sterne

„Seinen Ursprung hat der Begriff „Qualität“ im Lateinischen („qualis“ = wie beschaffen) und umschreibt die „Beschaffenheit“, „Güte“ oder den „Wert“ eines Objektes“ [Bruhn 1996, 23]. Die Qualität ist die Gesamtheit der Charakteristika und Merkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich mit dessen Fähigkeit zur Ausführung gegebener Erfordernisse verknüpft [vgl. Schrand/Schlieper 2011, 206; Brunner-Sperdin 2008, 35]. Qualitätspolitik verfolgt das Ziel der Erhaltung bzw. der Erhöhung unternehmenseigener Qualität [vgl. Gewald 2000, 280]. Aus dieser Begriffsdefinition ergibt sich die fundamentale Erkenntnis für die Hotellerie, dass eine enge Verbindung zwischen Erkennen und Befriedigung von Kundenbedürfnissen, -zufriedenheit und qualitativer Hotelleistung besteht [vgl. Schrand/Schlieper 2011, 206].

Qualitätsmerkmale in der Tourismusbranche versprechen eine touristische Leistung auf einem gewissen Leistungsniveau bzw. mit einer gewissen Güte. Dieses Versprechen ist für die Kunden vorhergesehen. [vgl. Freyer 2011a, 285; Gardini 2010, 292; Henschel 2001, 20]. Um einen Standard des Handelns garantieren zu können, empfiehlt es sich detailgenaue Qualitätsrichtlinien festzusetzen [vgl. Müller 2004, 74].

Die Hotelstandards der Qualität werden meist von einer externen Organisation vorgegeben, die möglichst unvoreingenommen Maßstäbe legt [vgl. Freyer 2011a, 285]. Typisch für die Hotelbranche ist die Klassifikation von Hotels eingeteilt in Qualitätskategorien. Die grundlegende Aufgabe besteht darin, die Vielseitigkeit gastorientierter Angebotsmöglichkeiten kategorisch einzugliedern. Ziel ist es in- und ausländischen Touristen Vergleichsformen zu geben [vgl. Gardini 2010, 292; Pompl 1994, 133]. Überwiegend besitzen die Fremdenverkehrsländer staatliche Institutionen, die sich intensiv mit dem Leistungs- und Qualitätsniveau der Hotels befassen. Die Klassifizierung der Hotels ergibt sich aus ihrer Ableitung. In Deutschland wird seit 1996 seitens der DEHOGA eine standardisierte, förmliche und privatrechtlich durchgeführte Klassifizierung vorgenommen, die für Hotelunternehmen nicht zwingend vorgeschrieben ist [vgl. Gardini 2010, 292]. Der Auszug aus dem aktuellen Kriterienkatalog der Hotelsterne hält Folgendes für die Klassifizierung des Hotelgewerbes fest:

- *Unterkunft für einfache Ansprüche (1 Stern):* Alle Zimmer mit Dusche/WC oder Bad/WC, tägliche Zimmerreinigung, alle Zimmer mit Farb-TV samt Fernbedienung, Tisch und Stuhl, Seife oder Washlotion, Empfangsdienst, Telefax am Empfang, dem Hotelgast zugängliches Telefon, erweitertes Frühstücksangebot, Getränkeangebot im Betrieb, Depotmöglichkeit
- *Unterkunft für mittlere Ansprüche (2 Sterne):* Frühstücksbuffet, Leselicht am Bett, Schaumbad oder Duschgel, Badetücher, Wäschefächer, Angebot von Hygieneartikeln (Zahnbürste, Zahncreme, Einmalrasierer etc.), Kartenzahlung möglich
- *Unterkunft für gehobene Ansprüche (3 Sterne):* 14 Stunden besetzte separate Rezeption, 24 Stunden erreichbar, zweisprachige Mitarbeiter (deutsch/englisch), Sitzgruppe am Empfang, Gepäckservice, Getränkeangebot auf dem Zimmern, Internetzugang auf dem Zimmer oder im öffentlichen Bereich, Heizmöglichkeiten im Bad, Haartrockner, Papiergesichtstücher, Ankleidespiegel, Kofferablage, Nähzeug, Schuhputzutensilien, Waschen und Bügeln der Gästewäsche, Zusatzkissen und –decke auf Wunsch, systematische Umgang mit Gästebeschwerden
- *Unterkunft für hohe Ansprüche (4 Sterne):* 18 Stunden besetzte separate Rezeption, 24 Stunden erreichbar, Lobby mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice, Hotelbar, Frühstücksbuffet oder Frühstückskarte mit Roomservice, Minibar oder 24 Stunden Getränke im Roomservice, Sessel/Couch mit Beistelltisch, Bademantel,

Hausschuhe auf Wunsch, Kosmetikartikel (z.B. Duschhaube Nagelfeile, Wattestäbchen), Kosmetikspiegel, großzügige Ablage im Bad, Internetzugang und Internetterminal, à-la-carte-Restaurant

- *Unterkunft für höchste Ansprüche (5 Sterne):* 24 Stunden besetzte Rezeption, mehrsprachige Mitarbeiter, Doorman oder Wagenmeisterservice, Concierge, Hotelpagen, Empfangshalle mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice, personalisiertes Begrüßen mit frischen Blumen oder Präsent auf dem Zimmer, Minibar und 24 Stunden Speisen und Getränke im Roomservice, Körperpflegeartikel in Einzelflakons, Internet-PC auf dem Zimmer, Safe im Zimmer, Bügelservice (innerhalb einer Stunde), Schuhputzservice, abendlicher Turndownservice, Mystery-Guesting [Hotelsterne].

Prinzipiell gilt, der Gast definiert, was Qualität bedeutet [vgl. Schran/Schlieper 2011, 206f.].

3.3 Bettenpolitik

Zur Einfindung in das Thema der Bettenpolitik darf der grundlegende Überblick über die Hotelbauten nicht fehlen. Da die Hotelbranche ein gewisses starres Verhältnis mit sich bringt, sind die konstitutiven Bestimmungen über Standort, Neu- und Umbau von elementarer Bedeutung. Sind die Hotelgebäude erst einmal erbaut, sind sie in ihrer Kapazität nur bedingt zu modifizieren und in jeder weiterer Kapazitätserweiterung äußerst eingeschränkt [vgl. Rettl/Hänssler 2011, 87; Gardini 2010, 347]. Sie haben eine dauerhafte Wirkung auf die späteren Marktchancen eines jeden Hotels und legen des Weiteren auch seine Kostensituation fest [vgl. Rettl/Hänssler 2011, 87]. Hinzu kommt, dass die baulichen Anlagen in der Hotelindustrie zweckgebunden sind. Durch ihren Bau wird die Anzahl an Ein- und Mehrbettzimmern festgelegt und kann ohne enorme Ausgaben keiner Drittverwendung zugeführt werden. Dieses steife Verhältnis von Ein- und Mehrbettzimmern beeinflusst die Angebotsspanne. Ein weiterer Aspekt, der dem Angebot eine Starrheit gibt, ist die kleinste im Beherbergungseinheit „Bett pro Nacht“. Ein Bett kann nur einmal pro Nacht, an eine Person vermietet werden. Somit ist eine zeitliche Anpassung an Nachfragespitzen unmöglich zu realisieren. In der Verpflegungs- oder Bankettabteilung kann die Kapazität durch wiederholte Platzbelegung an einem Abend erweitert werden. Im Vergleich dazu ist das Auslastungsmaximum im Hotelbetrieb durch die Bettenanzahl festgelegt [vgl. Gardini 2010, 347].

Ein Hauptmerkmal der Bettenpolitik ist die Zimmer- und Bettenauslastung eines Hotels. Beide Begriffe fallen unter die wichtigsten Kennzahlen der Hotellerie. Die Besonderheit der Hotelauslastung besteht darin, dass ein Zweibettzimmer sowohl mit einer Einzel- als auch mit einer Doppelbelegung genutzt werden kann. Somit kann der Hotelbetrieb ausgebucht sein, obwohl er keine vollständige Bettenauslastung vorweist. Die Wichtigkeit der Zimmerauslastung wird deutlich, wenn man die Fixkosten eines Hotels in Betracht zieht. Denn unabhängig von Zimmerbelegung und Öffnungszeiten müssen diese das ganze Jahr über gedeckt werden. Die Kennzahl der Zimmerauslastung ist für die Existenz eines Hotelbetriebes fundamental [vgl. Gardini 2010, 347; Huber 2000, 189; Luft 2010, 47].

3.4 Faktor Service

„Zufriedene Kunden sichern das Geschäft von morgen“ [Richter 2007, 31]. Dieses Zitat zeigt, welche Bedeutung der Faktor Service im Hotelgewerbe hat. Grundsätzlich beinhaltet die Servicepolitik sämtliche Dienstleistungen (z.B. Funktionen, Tätigkeiten, Prozesse), die in der Hotelbranche für den Kunden in die Hauptzweige Beherbergung, Verpflegung und Nebenleistungen unterteilt sind und auf verschiedenen Ebenen ausgeführt werden [vgl. Poggendorf 1991, 390f.; Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 237]. Die Qualitätsdimensionen werden in drei wesentliche Bereiche differenziert: physisch-materiell, kaufmännisch-administrativ und seelisch-geistig [vgl. Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 237; Gardini 2010, 317f.]. Die Servicequalität ist die Kernkompetenz eines Hotels. Sie ist das ausschlaggebende Merkmal der Qualität einer jeden Hotelleistung und somit eine sinnvolle Investition. Erfolgreich eingesetzt, kann sie zu einer langfristigen Kundenbindung führen [vgl. Henschel 2001, 108; Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 606]. Die Qualität des Services beschreibt nichts anderes als die Interaktionsprozesse zwischen dem Leistungsträger und dem Gast. Hiermit ist die Mitarbeiterfähigkeit gemeint, die vom Gast geforderte Leistung nach seinen Vorstellungen zu erbringen. Das Serviceniveau und die Serviceintensität sind ein bedeutsamer Faktor für die Hotelleistung [vgl. Henschel 2001, 108; Gardini 2010, 344]. Die Hotelleistung ist jedoch nicht mit der allgemeinen Dienstleistungspolitik gleichzusetzen, da sie einen drittrangigen Sektor der Dienstleistung darstellt und als Haupt- und Nebenleistung angesehen werden kann [vgl. Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 237].

Eine erfolgreiche Servicepolitik ruft ein Qualitätsdenken des Personals hervor und lässt es, aktiv entsprechend orientierte Qualitätsverhaltensmuster entwickeln [vgl. Henschel 2001, 108]. Je weitgehender dem Personal es gelingt, den Kundenansprüchen und –

bedürfnissen gerecht zu werden, desto mehr können sie ihre Servicequalität von der Konkurrenz abgrenzen [vgl. Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, 28]. Gastfreundlichkeit, Beratungskompetenz und ein entgegenkommende Reaktion sind aus Kundensicht wichtige Komponenten eines gelungenen Services [vgl. Richter 2007, 30]. Da der Kunde, als externer Faktor mitverantwortlich für die Qualität der Hotelleistung ist, ist die Notwendigkeit seiner Wünsche von existenzieller Bedeutung [vgl. Henschel 2011, 108].

4 Definition Eventmarketing und –management

„Das Event entsteht im Kopf desjenigen, der es erlebt“ [Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 6]. Der Ursprung des Wortes Event geht zurück auf das Englische und bedeutet übersetzt Ereignis [vgl. Nufer 2012, 21]. In Anlehnung an das vorhergehende Zitat ist festzuhalten, dass der Charakter eines Events subjektiver Wahrnehmung ist [vgl. Schwandner 2005, 16; Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 6]. Ein Event beschreibt also speziell ein Ereignis das multisensitiv vor Ort als Kommunikationsinstrument von einer ausgewählten Zielgruppe über alle Sinneskanäle erlebt und erfahren wird [vgl. Nickel 1998, 73; Bruhn 1997, 777; Klein 2008, 10; Inden 1993, 66]. Das Wissen, das durch das Event übermittelt wird, verstärkt das Erinnerungsvermögen der Zielgruppe besonders durch ihre aktive Teilnahme am Event selbst [vgl. Nickel 1998, 73].

Der Begriff Eventmanagement befasst sich mit allen planenden, organisierenden, überwachenden und steuernden Aufgaben und Maßnahmen, die für das Ereignis eines Events unerlässlich sind [vgl. Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 23; Schreiter 2009, 61]. Aus dem Begriff des Eventmanagements lässt sich die Definition des Eventmarketings ableiten, da es einen Teil des Managements abdeckt.

Eventmarketing schränkt den Begriff Event auf die Verbindung mit Marketing und/oder Unternehmen ein [vgl. Erber 2002, 15]. Unter dem Begriff des Eventmarketings werden arrangierte Ereignisse verstanden, die der Zielgruppe erlebnisorientierte Kommunikationsinhalte vermitteln sollen. Dabei soll durch das Auslösen von Emotionen und physischer Reize das Ziel verfolgt werden, Aktivierungsprozesse zu initiieren und eine positive Wirkung auf die Markenwerte auszulösen [vgl. Kinnebrock 1993, 10; Nickel 1998, 7; Nufer 2012, 21f.; Zanger 2007, 3]. Im detaillierten Zusammenhang ist Eventmarketing eine zielorientierte erlebnisgerichtete Kommunikation und Darbietung eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens und dient der Dialogführung der Teilnehmer [vgl. Nufer 2012, 22; Henschel 2010, 81].

Eventmarketing beschreibt also ein strategisches Kommunikationsinstrument [vgl. Nufer 2012, 22]. Das folgende Kapitel soll die strategischen Hintergründe hierzu aufzeigen und diese detailliert erarbeiten und erläutern.

4.1 Strategische Zielfragen

Grundlegend wird ein Event nicht als sofortige Maßnahme bezeichnet. Ihm voraus werden strategische Überlegungen gestellt, die notwendig und erforderlich für seine Planung und spätere Umsetzung sind. Die strategischen Fragen des Eventmarketings beschäftigen sich mit den genauen Rahmenbedingungen des Events, auf welchen „Bühnen“ es inszeniert wird, welche Zielgruppen angesprochen werden und welche Ziele mit diesem Event verfolgt und realisiert werden [vgl. Inden 1993, 27]. Das Festlegen der Zielgruppe wird grundsätzlich anhand zweier verschiedenen Strategien durchgeführt. Daraus ergibt sich eine konstitutive Entscheidung, ob eine *Standardisierungsstrategie* – erreicht nur wenige homogene Zielgruppen oder eine *Differenzierungsstrategie* – erreicht viele unterschiedliche Zielgruppen, verfolgt werden soll [vgl. Büttner/van der Ree 2005, 91]. Die strategischen Überlegungen des Eventmarketing fordern die Verbindlichkeit von Verhaltensplänen, in denen Zeitspanne, Anzahl, Inszenierungsvorgaben und unterschiedliche Typen von Events festgelegt werden [vgl. Büttner/van der Ree 2005, 91; Bruhn 1997, 801f.]. Im Grunde werden vier verschiedene Formen eines Strategieeinsatzes in Betracht gezogen:

- *Einführungsstrategie* – sie verfolgt das Ziel, die ausgewählte Zielgruppe auf ein neues Produkt oder eine neue Marke aufmerksam zu machen und eine positive emotionale Wirkung zu schaffen sowie eine Informationenübertragung
- *Zielgruppenschließungsstrategie/Segmentierungsstrategie* – hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Zielgruppe selbst. Neue Zielgruppen werden erschlossen, und die Bindung zu bestehenden Zielgruppen wird gepflegt und gefestigt
- *Imageprofilierungsstrategie* – konzentriert sich auf das Aktualisieren des Images, wobei die unterschiedlichen Dimensionen eines Unternehmens im Vordergrund stehen
- *Erlebnisstrategie* – beschäftigt sich mit der Umsetzung das Produkt oder die Marke erlebbar zu machen bzw. mit der Verwirklichung der imagebezogenen Authentizität

In der Praxis werden die verschiedenen Strategien häufig in Kombination gebracht und verwendet [vgl. Erber 2002, 77; Bruhn 1997, 803]. Von Bedeutung ist hierbei die Berücksichtigung des primären Ziels. Die Definition des Primärziels erfolgt idealerweise in den ersten Schritten der strategischen Ausrichtung. In dieser Anfangsphase finden sich die grundlegenden Zielsetzungen und die Hauptbotschaft der Eventstrategie wieder [vgl. Inden 1993, 68f.].

Um eine erfolgreiche Eventstrategie zu verfolgen und umzusetzen, sollte eine der ersten Prioritäten die kommunikative Auswirkung auf die Zielgruppe sein, die durch das Event erzielt werden soll. Im Fokus stehen hierbei hauptsächlich psychologische Kommunikationsziele und deren Wirkung [vgl. Bruhn 1997, 793].

4.1.1 Markeninszenierung

„Wo die Marke auftaucht, muss der Inhalt erlebbar sein“ [Trasser 2010, 58]. Wie viel eine Marke tatsächlich wert ist, ist abhängig von ihrer Markenidentität. Gelingt es eine einzigartige Markenidentität zu schaffen, steigt somit der Wert einer Marke [vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, 29]. Der Markenwert gehört zu den Steuerungsgrößen einer Marke und darf somit nicht nur oberflächlich angeschnitten werden [vgl. Esch 2014, 55]. Grundsätzlich entsteht eine Marke durch ein positives, wesentliches und unverwechselbares Persönlichkeitsbild in den Köpfen der Konsumenten. Dieses Bild ist bei der Zielgruppe im Idealfall so verankert, dass die Marke als solche nicht mehr kommuniziert werden muss [vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewißen 2011, 166; Trasser 2010, 53].

Die Markeninszenierung hängt somit von umfassenden Marketingaktivitäten ab und ist demnach eine große Herausforderung für jedes Unternehmen [vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewißen 2011, 166]. Aus der Identität einer Marke ergibt sich die Markenpositionierung. Sie ist das Fundament für die Profilierung der Marke und die Entwicklung eines positiven Markenimages. In Verbindung mit dem Aufbau eines positiven Markenimages werden die Kommunikationsmaßnahmen und die Markenkennzeichnung des Produktes in den Mittelpunkt gestellt. Sie dienen als Instrumente der Markenprofilierung [vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, 29]. Die aufgezählten Marketingaktivitäten inszenieren ein markenspezifisches Bild in der Vorstellung der Verbraucher und hegen dadurch großen Einfluss auf die Stärkung einer Marke [vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewißen 2011, 166].

Eine erfolgreiche Markeninszenierung führt zum Aufbau und Erhalt einer starken Marke [vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewißen 2011, 166; Esch 2014, 55]. Die Zielgruppe assoziiert mit ihr einen positiven Beitrag, der in aktives Kaufverhalten umgesetzt wird. Damit eine Marke langfristig Erfolg hat, müssen alle Marketingaktivitäten strategisch geplant, dirigiert und überprüft werden [vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewißen 2011, 166]. So entsteht ein Bündel von Wertevorstellungen, das über die zielgruppenorientierte Unternehmenskommunikation an die Verbraucher gebracht wird. Ausschlaggebend hierbei ist, dass der Wert der

Marke für den Konsumenten begreifbar und sinnlich erlebbar gemacht wird [vgl. Trasser 2010, 58].

4.1.2 Partizipations- und Identifikationsangebote

Die allgemeine Begriffsdefinition von Partizipation wird von dem lateinischen Wort *particeps* abgeleitet und bedeutet übersetzt teilnehmend. Im deutschsprachigen Gebrauch wird es auch als Synonym für Beteiligung, Teilhabe, Mitwirkung und/oder Einbeziehung aufgefasst [vgl. Bundesministerium]. In der vorliegenden Literatur beschreibt der Begriff Partizipation zudem die Möglichkeit einer einzelnen Person oder mehrerer Personen an diversen Entscheidungsprozessen und Handlungsabläufen vorangestellter Organisationen oder Strukturen mitzuwirken und teilzunehmen [vgl. Umweltlexikon; Socialinfo].

Aufgrund der mangelnden Literatur zu Partizipations- und Identifikationsangeboten stellt die Autorin vorwiegend basierend auf professionellen Erfahrungswerten diese Punkte im Folgenden beispielhaft dar. Als Partizipationsangebote können im Eventbereich Bewertungs- und/oder Fragebögen verstanden werden. Sie dienen der Erhebung subjektiver Eindrücke und sind schematisch in klare Einheiten gegliedert. Eine fehlerfreie Ausfüllung kann bei der Erarbeitung der IST-Situation sowie ihrer Verbesserung behilflich sein [vgl. Wirtschaftslexikon]. Der Fragebogen gibt dem Kunden das Gefühl durch seine Beurteilung an der Gestaltung der übergeordneten Struktur mitwirken zu können. Zudem wird außerdem vermittelt, dass die Bewertung des Gastes bedeutend ist.

Um dem möglichen Teilnehmern ein Event zu bieten, mit dem er sich identifizieren kann, wird unter anderem das Eventimage in den Vordergrund gestellt. Bei der Ausrichtung von Identifikationsangeboten ist es wichtig, dass jegliche Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Location oder das Ambiente auf die Ansprüche und Bedürfnisse des gewünschten Klientel angepasst.

4.2 Operationale Fragen

Die operationalen Überlegungen beschäftigen sich mit den grundsätzlichen Maßnahmen, die bei der Eventplanung und –organisation zu berücksichtigen sind. So vielseitig der operative Teil des Eventmanagements auch ist, gibt es doch eine Menge Gemeinsamkeiten bei der Umsetzung und Realisierung von Events [vgl. Inden 1993, 101]. Eine ausschlaggebende Voraussetzung für die Umsetzung eines Events ist die situative und flexible

Eventführung. Denn nur eine stetig kontinuierliche Kontrolle des Eventstands führt zu einer Kenntnis, durch die der Ablauf des Events mit Hilfe von abgezielten Eventmaßnahmen optimiert und verbessert werden kann [vgl. Schreiter 2009, 47]. Die Eventoperationalisierung beinhaltet alle notwendigen Tätigkeiten und Aktionen zur Unterstützung der strategischen Planung. Sie stehen für eine reibungslose und garantierte Umsetzung des Events und können in die Durchführung sachlicher und organisatorisch personeller Aufgaben differenziert werden [vgl. Schreiter 2009, 82; Nufer 2006, 96].

Im Fokus der operationalen Fragen steht die Realisierung der Eventstrategie. Daraus ergibt sich folgende Unterteilung in die einzelnen Umsetzungsaufgaben eines Events:

Die Vorbereitung – Darunter werden alle Verantwortlichkeiten wie z.B. die vertragliche Beauftragung, Technik und Verpflegung, das Personalmanagement, die Logistik aller Aktionen und Tätigkeiten, integrierende Werbemaßnahmen sowie alle unterstützenden Aufgaben verstanden [vgl. Schreiter 2009, 82ff.; Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 85f.]

Die Durchführung – Sie befasst sich mit erforderlichen Aufbauarbeiten vor Ort und den Aufgaben, die Bestimmungen erfüllen und zur Vorbereitung des Ablaufplans dienen. In der Eventdurchführung zeigt sich, inwiefern eine hoch qualitative Planung abgeschlossen wurde und vorher getroffene Entscheidungen richtig waren [vgl. Schreiter 2009; 83]

Die Teamführung – Da die handelnden Personen bei einem Event sich aus verschiedenen Kreisen zusammenfügen ist eine Teamführung ausschlaggebend für ein gelungenes Event. Jedes Teammitglied muss sich mit der Veranstaltung identifizieren und ein motiviertes und kundenorientiertes Arbeiten vorweisen [vgl. Beckmann/Kaldenhoff/Kuhlmann/Lau-Thurner 2003, 113; Schreiter 2009, 83f.]

Information und Kommunikation – Kommunikation mit- und untereinander und die Informationsbeschaffung über die Entwicklung sowie den aktuellen Stand aller Angelegenheiten und Tatsachen ist von großer Bedeutung. Nur durch den kontinuierlichen Informations- und Kommunikationsaustausch ist es möglich plötzlich auftretende Risiken zu kontrollieren [vgl. Schreiter 2009, 84; Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 86f.]

Die Nachbereitung – Befasst sich mit dem strukturierten Eventabbau, der Budgetkontrolle, dem Abgleich der Zielvorgaben und der Zielerfüllung sowie dem Abgleich der geladenen und der tatsächlich erschienen Gäste [vgl. Schreiter 2009, 82ff.; Holzbaur/Jettinger/Knauß/Moser/Zeller 2003, 87f.].

Um darüber urteilen zu können ob ein Event Erfolg oder Misserfolg erzielt hat, muss die Veranstaltung zielgruppenorientiert, authentisch und an die bestehenden strategischen

Überlegungen angepasst sein, um dadurch eine emotionale Identifikation bei der Zielgruppe hervorzurufen [vgl. Schreiter 2009, 85]. Der operative Erfolg wird im ersten Schritt grundlegend an kurzfristigen Wirkungen gemessen wie z.B. die Teilnehmerzahl des Events, die Relation erschienener Teilnehmer zu geladenen Teilnehmern, die direkten Kontakte zwischen Teilnehmer und Unternehmen, das Ausmaß der emotionalen Aktivierung sowie den Grad der Interaktion und Dialogbereitschaft der Eventteilnehmer [vgl. Freudl 2005, 135].

5 Praxisbeispiel

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Hotelkette Four Seasons Hotels and Resorts als Praxisbeispiel für Event-, Messe- und Kongress Marketing im B2C- und B2B-Bereich vorgestellt. Dabei wird der theoretische Hintergrund mit dem praktischen Teil verknüpft, Besonderheiten im Eventmarketing des Four Seasons herausgearbeitet und das abschließende Ergebnis differenziert betrachtet.

Das folgende Praxisbeispiel orientiert sich an Informationen basierend auf der Auskunft zweier Expertinnen, die im weltweiten Verkaufsbüro Four Seasons in Frankfurt am Main tätig sind. Ihr Zuständigkeitsbereich umfasst die Kontaktaufnahme und Betreuung von aktiven Kunden sowie die Neukundengewinnung in Zentraleuropa. Hierbei liegt das strategische Augenmerk auf den Hauptfeldern im deutschsprachigen Raum, dazu zählen Deutschland, Österreich und die Schweiz.

5.1 Vorstellung des Four Seasons Hotels and Resorts

„Four Seasons Hotels and Resorts widmet sich der Vollendung von Reiseerfahrungen durch kontinuierliche Innovation und die höchsten Standards. Die tief verwurzelte Four Seasons Kultur wird durch die Mitarbeiter personifiziert – Menschen, die eine gemeinsame Ausrichtung teilen und großartigen Service bieten möchten“ [Schulkinis/Wolf/Moser 2014a, 3].

Das erste Four Seasons Hotel wurde 1961 von dem jungen Architekten Isadore Sharp in Toronto, Canada eröffnet [vgl. FourSeasons1; Hotelier]. Schon das erste Motel hob sich durch seinen besonders individuellen und persönlichen Service von anderen Hotels dieser Zeit ab. Nur zwei Jahre später wurde ein weiteres Four Seasons Hotel in Toronto erbaut. Diesmal als elegant-urbanes Stadthotel mit einem integrierten Edelrestaurant [vgl. FourSeasons1; FourSeasons2].

Ein Meilenstein in der Geschichte des Four Seasons war die Eröffnung des Hotels in London 1970. Dieses Hotel sollte als Maßstab für alle folgenden Hotels gelten und in Bezug auf Style und Service den Ton angeben. Sharps Vision war es, ein Hotel nicht für Herzo-

ginnen und Herzogen, sondern für Menschen, die so behandelt werden möchten, jedoch abgeschreckt sind von den biedereren Formalitäten eines Grand Hotels.

Der letztendliche Erfolg des Four Seasons beruht auf den folgenden vier strategischen Entscheidungen, die bis heute die Säulen des Unternehmens darstellen. In der vorliegenden Literatur wird jedoch nur auf drei strategische Ziele eingegangen:

Qualität: Bestätigt von dem Erfolg seines Londoner Hotels, beschloss Sharp sich von nun an auf eine Sache zu konzentrieren: Er wollte die Gäste mit Qualität und nicht mit Größe überzeugen.

Service: Wahrer Luxus in der Hotellerie wird nicht durch Design oder Architektur definiert, sondern durch Service. Sharp entschied sich also, sich durch einzigartigen Service in seinen Hotels innerhalb der Branche zu differenzieren [vgl. FourSeasons3].

Kultur: Sharp verstand früh, dass es einer ausdrücklichen und klaren Unternehmensphilosophie bedarf, um Werte und Überzeugungen auch über verschiedene Kulturen und Standorte hinweg zu implementieren. Dazu legte er die goldene Regel fest: Wir behandeln jeden – ob Kunde, Mitarbeiter, Partner, Lieferant – so, wie man es sich selbst wünschen würde [vgl. FourSeasons4]. Von Beginn an verfolgte das Unternehmen das Ziel, gemeinsam mit den lokalen Einwohnern und Behörden in den jeweiligen Hoteldestinationen ausgeglichen zusammenzuwirken und Gästen und Mitarbeitern einen positiven Eindruck zu geben.

Heute wird diese Philosophie in weltweit 92 Häusern vertreten, in 38 Ländern umgesetzt und von mehr als 35.000 Mitarbeitern durch ihr persönliches Engagement getragen [vgl. Schulkinis/Wolf/Moser 2014b, 4]. Die erfolgreiche Umsetzung des Four Seasons der Kombination aus Gastfreundschaft und der Effizienz traditioneller Werte in der internationalen Hotellerie, ist dafür verantwortlich, dass die kanadische Hotelgruppe heute für unvergleichlichen Service und unvergessliche Urlaubserinnerungen steht [vgl. Four Seasons1; Schulkinis 2013].

Die Four Seasons Hotels sind jedoch nicht nur für ihren außerordentlichen Service bekannt, sondern auch für ihre Innovationskraft [vgl. FourSeasons4; Schulkinis/Wolf/Moser 2014b, 1f.]. Als erstes Hotel weltweit bot das Four Seasons Resort and Club in Dallas einen Full-Service Spa an. Außerdem machte eben dieses Hotel von sich reden, als es 1986 einen zugehörigen Golfclub eröffnete. Im selben Jahr ging Four Seasons an die ka-

nadische Börse, 3 Jahre später beschäftigte das Unternehmen bereits 10,000 Mitarbeiter [vgl. FourSeasons4].

Die Expansion des Unternehmens wurde in den darauffolgenden Jahren vor allem in Europa und Asien weiter vorangetrieben und Ende 1992 verfügten die Hotels insgesamt über 10,000 Zimmer und beschäftigten 20,000 Menschen [vgl. FourSeasons5]. Nachdem weitere Märkte erschlossen werden konnten und die Werte des Unternehmens nicht nur beibehalten, sondern gefestigt wurden, wurde das Four Seasons 2006 im Robb Report neben Cartier und Ferrari als eine der „exklusivsten Marken aller Zeiten“ geehrt [vgl. FourSeasons6].

Auch heute akzentuiert das Unternehmen Kreativität und Innovationskraft um seine Führungsposition in der Luxushotellerie weiter auszubauen. Dazu wurden in letzter Zeit beispielsweise die sogenannten *Four Seasons Betten* eingeführt. Den Reisenden wird durch die Wahl eines individuell passenden Bettes die Möglichkeit geboten, jeden Aufenthalt in einem Four Seasons Hotel durch ein persönlich auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Schlaferlebnis zu unterstreichen [vgl. Schulkinis/Wolf/Moser 2014b, 1]. Des Weiteren wächst das Portfolio des Four Seasons stetig. Im Bereich Hotels, Resorts und Residenzen sind 14 Neueröffnungen weltweit geplant. Von Anfang an war es ein Merkmal des Four Seasons anhaltend die Wünsche seiner Gäste zu erfüllen und vorausschauend auf sie einzugehen. Somit basieren die Standorte der neuen Hotels auf der Nachfrage und dem Bedarf der Gäste [vgl. Schulkinis/Wolf/Moser 2014a, 2f.]. Zudem stellte das Unternehmen 2014 das erste Four Seasons Jet vor, um seinen Kunden eine nahtlose Four Seasons Reiseerfahrung am Boden und in der Luft anbieten zu können [vgl. FourSeasons7].

Die Strategie des Four Seasons hat unterschiedliche Ausgangspunkte. Auf der einen Seite wird nach Standorten gesucht, in die vorhandene Gäste reisen möchten. Auf der anderen Seite wird laufend geprüft, wo Marktlücken bestehen, um diese zu füllen. Des Weiteren wird regelmäßig untersucht, in welchen bisherigen Gebieten sich eine Ausweitung des Four Seasons eignen würde. Nur so kann eine nachhaltige und marktorientierte Präsenz der Hotelkette gewährleistet werden [vgl. Schulkinis/Wolf/Moser 2014a, 1].

Kennzeichnend für die erfolgreiche Marketingstrategie des Four Seasons ist eine regional ausgerichtete Verkaufspolitik. Weltweit gibt es 13 Verkaufsbüros des Four Seasons, denen die 92 existierenden Häuser zugeteilt sind. Jedes weltweite Verkaufsbüro geht individuell mit dem Verkauf seines Segments um und kann den Einsatz der

Marketingmaßnahmen maßgeschneidert darauf abstimmen [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 6a, 51].

Die inhaltlichen Punkte der Marketingstrategie des Four Seasons ergeben sich aus seinem Selbstverständnis [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 1a, 48]. Dieses sieht stets den Gast im Mittelpunkt und ist daran interessiert seinen Wünschen und Bedürfnissen gerecht zu werden und sie mit höchster Priorität zu erfüllen [vgl. Schulkinis/Wolf/Moser 2014a, 3]. Der typische Gast des Four Seasons bevorzugt die bewusste Bescheidenheit des Hauses und genießt den Luxus in voller Zurückgezogenheit. An diesen Werten orientiert sich auch die Marketingstrategie der kanadischen Hotelkette. So wird zum Beispiel absichtsvoll auf jegliche Art von Werbekampagnen verzichtet und auch mit Medienauftritten eher sparsam umgegangen [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 1a, 48].

In den folgenden Kapiteln soll anhand firmeninterner Beispiele auf das Eventmarketing im Business to Customer (B2C)- und Business to Business (B2B)- sowie den Messe- und Kongress-Bereich des Four Seasons eingegangen werden. Vorab ist zu erwähnen, dass das Eventmarketing in Zentraleuropa generell einen sehr geringen Teil des weltweiten Marketings ausmacht und je nach Bedarf vernachlässigt oder gefördert werden kann [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 12a, 58].

5.2 Eventmarketing B2C

Aus der Sicht des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Four Seasons fällt in den B2C-Bereich des Eventmarketings ausschließlich die Zusammenarbeit und Unterstützung der kooperierenden Reisebüros [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 1a, 48]. Die Gestaltung und Umsetzung der Unterstützung im Eventmarketing wird hierbei individuell auf die Bedürfnisse und die Verkaufssituation des einzelnen Reisebüros ausgerichtet. Verantwortlich dafür ist einerseits die Notwendigkeit der Informations- und Materialdeckung im Verkauf, andererseits das Potential in der Zusammenarbeit zwischen dem Reisebüro und Four Seasons [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 2a, 48].

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben befasst sich das strategische Eventmarketing mit der Festsetzung der grundlegenden Rahmenbedingungen des Events. Dazu sollten anschließende Punkte klar aufgestellt und praxisorientiert gelöst werden: die Größenordnung sowie Zeitpunkt und Ort des Events, welche Zielgruppe soll angesprochen und welche Inhaltspunkte sollen vermittelt werden. Des Weiteren muss definiert sein welche Ziele mit dem

Event verfolgt und realisiert werden sollen. All diese strategischen Fragen sind an die verschiedenen Reisebüropartner und ihre unterschiedlichen Interessen sowie Ausgangssituationen angeknüpft und auf sie abgestimmt [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 2a, 48; siehe Anhang Interview, Experte 2b, 48].

Je nach Grundsituation des kooperierenden Reisebüros kann das Eventmarketing unterschiedliche Strategien verfolgen. Aus Kapitel 4.1 werden zusammenfassend vier Strategiemöglichkeiten aufgezeigt und vorgestellt: Einführungs-, Zielgruppenerschließungs-, Imageprofilierungs- und Erlebnisstrategie. Diese sind klar voneinander zu unterscheiden. Am Praxisbeispiel des Four Seasons im Eventmarketing B2C wird deutlich, dass eine klare Abgrenzung der aufgezählten Strategien kaum umsetzbar ist [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 6a, 52].

Als Grundlage eines firmeninternen Beispiels für Eventmarketing im B2C-Bereich des Four Seasons soll das Event eines Kundenabends dienen. Ein Kundenabend umfasst den Rahmen eines Businessdiners. Hierzu werden die 30 buchungsstärksten Kunden eines Reisebüros zu einem Abendessen eingeladen. Das Essen wird von Präsentationen seitens Four Seasons begleitet und gestützt. Je nach Schwerpunkt des Kundenabends können die Produktdarbietungen des Four Seasons inhaltlich differenziert gestaltet sein. Des Weiteren soll so ein Event den Austausch zwischen Hotelpartnern, Reisebüro und Kunden fördern und fördern [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5b, 50; siehe Anhang Interview, Experte 3a, 49]. Four Seasons sowie auch wissenschaftliche Quellen [vgl. Kapitel 4.2] sind davon überzeugt, dass kurze Kommunikationswege sowie eine schnelle und reibungslose Kommunikation von großer Bedeutung sind. Dies ist ausschlaggebend, um zwischen den einzelnen Parteien ein vertrauensförderndes Umfeld zu schaffen, das sich positiv auf die Verkaufs- und Buchungszahlen auswirkt [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5a, 51].

Die Hintergründe eines solchen Events sind in diesem Segment oftmals ähnlich. Dem Kunden soll ein möglichst großes Portfolio zu den jeweiligen Destinationen und deren Angeboten dargelegt und vermittelt werden. Hierbei soll die Einbindung des Kunden in das Event und seine aktive Teilnahme daran Emotionen und physische Reize auslösen, die eine positive Wirkung auf den Markenwert von Four Seasons haben, so die Theorie. Des Weiteren besagt die vorliegende Literatur, dass der Kundenabend als Instrument des Eventmarketing die Aufgabe hat, die Darbietung eines Produktes zielorientiert und erlebnisgerichtet an die Teilnehmer zu kommunizieren [vgl. Kapitel 4]. Auch die Praxis ist daran interessiert ihr Produkt so darzustellen, dass es durch die erlebnisorientierte

Kommunikation im Gedächtnis der Zielgruppe langfristig verankert bleibt [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5b, 50].

Ähnlich wie in Kapitel 4.1 erläutert, werden die obigen genannten Eventstrategien in der Praxis häufig in Kombination miteinander gebracht und verknüpft. So kann Four Seasons einerseits das Interesse vertreten, ein neues Produkt einzuführen und die ausgewählte Zielgruppe damit bekannt zu machen sowie sie durch ihre aktive Teilnahme am Event emotional zu binden. Gleichzeitig kann ein weiterer Fokus aber auch die Pflege und Festigung der Bindung zu bestehenden Kunden sein und dazu dienen, verstärkt im Erinnerungsvermögen der Zielgruppe aufzutreten [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 8a, 55; siehe Anhang Interview, Experte 5b, 50].

Kennzeichnend ist hierbei die Berücksichtigung des primären Ziels der Four Seasons Strategie, der Return on Investment (ROI). Er beschreibt das prozentuale Verhältnis zwischen Investition und Gewinn und zeichnet sich aus der Sicht des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Four Seasons deutlich in den Buchungszahlen ab. Bezogen auf Kapitel 4.1 erfolgt die Festlegung des Primärziels zu Beginn der Strategiefindung. Im Idealfall ist sie Teil der ersten Entscheidungen der strategischen Ausrichtung. In dieser Phase finden sich die essenziellen Zielsetzungen und die Hauptidee der Eventstrategie wieder, so auch bei Four Seasons [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 12a, 58]. Um eine Eventstrategie weiterhin erfolgreich zu verfolgen und umzusetzen, sollte die kommunikative Auswirkung auf die Zielgruppe, die mit Hilfe des Events erzielt werden soll, stetig im Fokus stehen [vgl. Kapitel 4.1].

Festzuhalten ist, dass die Rolle des Eventmarketings im B2C-Bereich des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Four Seasons eine eher geringfügige Position einnimmt. Die Hintergründe hierzu liegen einerseits in der zielorientierten Marketingstrategie des Four Seasons, andererseits in der Aufteilung des Gesamtbudgets. Das für die Verkaufsbüros vorgesehene Budget wird anteilmäßig prozentual auf die verschiedenen Regionen der insgesamt 13 weltweiten Verkaufsbüros des Four Seasons aufgeteilt. Global betrachtet, erwirtschaftet die Region Amerika den höchsten Umsatz der kanadischen Hotelkette Four Seasons und bekommt somit den größten Anteil des Budgets zugeschrieben. Wohingegen Europa im Vergleich unter anderem den geringsten Umsatz erzielt und dadurch auf einen wesentlich kleineren Anteil des Etats Anspruch hat. Die finanziellen Mittel Europas, die für das Eventmarketing im B2C-Bereich vorgesehen sind bzw. aufgebracht werden können, fallen gegenüber Amerika entsprechend gering aus. Die Rahmenbedingungen des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Eventmarketing-Aktivitäten im B2C-Bereich zu

betreiben, sind dadurch in ihren Möglichkeiten beschränkt [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 12a, 58; siehe Anhang Interview, Experte 6a, 51].

Aufgrund dessen wird Eventmarketing im B2C-Bereich des Four Seasons in Zentraleuropa als Unterstützung der verkäuferischen Grundsituation gesehen. Das Frankfurter Büro hat somit die Möglichkeit Events individuell an ihre Gegebenheiten angepasst, einzusetzen. In Abhängigkeit von dem ROI kann der Eventbereich die Präsenz am Markt unterstreichen oder bei erzielten Verkaufszahlen als Marketinginstrument auch vernachlässigt werden [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 12a, 58].

5.3 Eventmarketing B2B

Dem Eventmarketing im B2B-Bereich des Four Seasons der Region Zentraleuropa, wird im Vergleich zum Eventmarketing im B2C-Bereich intensiver und häufiger nachgegangen [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5a, 49]. Das ist darauf zurückzuführen, dass nach Auffassung des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Four Seasons das kanadische Hotelunternehmen durch seine Partner aus dem B2B-Bereich auf dem Customer Markt erfolgreich vertreten und verkauft wird, sodass der B2C-Bereich generell eher vernachlässigt werden kann [vgl. siehe anhang Interview, Experte 8a, 55]. Zu den Events des Eventmarketing im B2B-Bereich werden bestehende Kunden, wie z.B. Incentive Agenturen oder große Firmen eingeladen, die eine gewisse Umsatzstärke und Treue gegenüber Four Seasons vorweisen könne. Mit dem Fokus auf die Beziehung zu den Businesspartnern gerichtet, werden B2B-Events mehrmals im Jahr organisiert und durchgeführt mit dem Ziel die Zusammenarbeit zu fordern und zu fördern [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5a, 49].

Anhand der hauseigenen Four Seasons Messe University in Marrakesch soll die Umsetzung des Eventmarketings im B2B-Bereich veranschaulicht werden. Hierzu laden alle europaweiten Verkaufsbüros Four Seasons bestehende Kunden aus ganz Europa ein. Dadurch, dass die Messe in einem Four Seasons Hotel stattfindet, muss den Teilnehmern nicht viel theoretisch über die Werte und das Konzept der Hotelkette erzählt werden. Durch das persönliche Erlebnis vor Ort können der Charakter und Einzigartigkeit der Hotelkette effektiver vermittelt werden [vgl. Kapitel 4.2]. Die University stellt einen Mix aus einem arbeitenden und einem bespaßenden Element dar. Auf der einen Seite Andererseits werden unter Anleitung des Four Seasons Präsentationen, Workshops und Seminare zum Thema rund um das Four Seasons Hotel gehalten. Andererseits nehmen die

Gäste z.B. an einem Galadinner oder an diversen Ausflügen teil und haben somit die Möglichkeit, das Produkt durch persönliche Erfahrung selbst testen und erleben zu können. Die Messe wird zudem durch die Teilnahme von Vertretern anderer Four Seasons Hotels unterstützt, die weitere Hotels vorstellen. Somit erhält der Kunde ein erweitertes Portfolio an Informationen und lernt Four Seasons als Ganzes kennen. Der operative Teil des Events wird komplett dem Four Seasons Marrakesch überlassen. Die Verkaufsbüros kümmern sich ausschließlich um das Einladungsmanagement [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 5a, 49; siehe Anhang Interview, Experte 6b, 53].

Die Erfassung des ROIs bei einer solchen Art von Event lässt sich nicht immer einfach gestalten. Zunächst wird festgelegt nach welchem Zeitraum der ROI bestimmt werden soll. In diesem Fall umfasst er ein Zeitfenster von 90 Tagen. Im nächsten Schritt werden die Buchungen, die innerhalb der 90 Tage getätigt wurden mit der Teilnehmerliste verglichen und ausgewertet. Hier ist ein direkter ROI klar zu erkennen, wenn die Buchung in diesem Zeitfenster in Anspruch genommen wird. Alle Buchungen, die außerhalb des Zeitrahmens liegen, jedoch auch auf das Event zurückzuführen sind, werden in diesem Buchungsblickfeld nicht berücksichtigt. Sie stellen in diesem Fall also keinen direkten ROI dar. Folgt die Inanspruchnahme der Buchung erst nach 100 oder 200 Tagen ist sie ein indirekter ROI und trotzdem von Bedeutung für den Erfolg des Events. Die Erarbeitung dieser Zahlen bilden ein komplexes Aufgabenfeld [vgl. Siehe Anhang Interview, Experte 5a, 50].

Die Eventmarketingstrategie im B2B-Bereich des Four Seasons verfolgt bei der University, ähnlich wie auch die Eventmarketingstrategie des B2C-Bereichs, mehrere taktische Ziele [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 9b, 55]. Zum einen werden die unterschiedlichen Dimensionen des Images fokussiert, indem Rahmenbedingungen und die generelle Gestaltung sowie Ausmachung des Events den Werten und dem Selbstverständnis von Four Seasons entsprechen. Zum anderen ist Four Seasons aber auch daran interessiert, die Realisierung des Produktes emotional erlebbar zu machen, dadurch dass der Kunde sich mit in das –event einbringt und aktiv ist. Außerdem steht gleichzeitig auch die Zielgruppe selbst im Vordergrund, dessen Markenbindung gefestigt und vertieft werden soll [vgl. Kapitel 4.1; siehe Anhang Interview, Experte 8a, 55; siehe Anhang Interview, Experte 11a, 56].

Auch wenn das Eventmarketing im B2B-Bereich immer noch einen geringen Teil des gesamten Marketing von Four Seasons ausmacht, soll in Zukunft nicht darauf verzichtet

werden. Es werden fortgehend neue und innovative Wege gefunden, informativ und interessant für die Zielgruppe zu bleiben [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 11a, 56].

5.4 Messe und Kongress Marketing

Das Segment des Frankfurter weltweiten Verkaufsbüros Four Seasons ist nach aktuellstem Stand auf zwei Messen weltweit vertreten [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54]. Der spärliche Messeauftritt des Four Seasons ist Teil der Strategie und mit der 80/20 Regel zu begründen, auch als Pareto-Prinzip bekannt [vgl. Unternehmer; siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54]. Der Name der 80/20 Regel setzt sich aus ihrer Bedeutung zusammen. Diese besagt, dass 80% der Resultate mit 20% des Aufwands erzielt werden [vgl. Unternehmer]. In den Kontext der Four Seasons Strategie gebracht, bringen demnach 20% der Kunden 80% der Geschäftsumsätze.

Um möglichst effektiv zu arbeiten und den maximalen ROI zu erzielen, hat sich Four Seasons in den letzten Jahren bewusst dafür entschieden, auf diverse Messeauftritte zu verzichten. Das Bedienen der breiten Masse und demnach jedem Messekunden mit dem gleichen relativ geringen Prozentteil an Investment entgegen zu kommen, entsprach nicht dem Four Seasons Verständnis und brachte nicht die erwünschten Ziele. In dieser Zeit konzentrierte sich das Frankfurter weltweite Verkaufsbüro Four Seasons verstärkt auf die obigen Events und legte den Fokus darauf, ihrer Zielgruppe den maximalen Input an Informationen und höchst möglichen Grad an Investment zu geben [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54].

Geprägt und vorangetrieben durch die stetige Innovationskraft der kanadischen Hotelkette ist das Frankfurter Verkaufsbüro fortlaufend daran interessiert neue Möglichkeiten und Wege aufzuzeigen, möglichst informativ und neubelebend an ihre Zielgruppe heranzutreten [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 11a, 56]. Überzeugt von dem wirtschaftlich produktiven Konzept der International Luxury Travel Market (ILTM) Messe und dem ähnlichen Konzept der Arabian Travel Market Messe (ATM), nimmt das Frankfurter weltweite Verkaufsbüro Four Seasons aktiv mit einem hoteleigenen Stand an den Messen teil [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54; siehe Anhang Interview, Experte 7b, 54].

Die ILTM

Seit 2002 bietet die ILTM jährlich ein vier tägliches Portfolio aus globalen, regionalen und fachlich spezialisierten Events der Luxus-Reisen. Neben der weltweiten Leitveranstaltung

in Cannes, Frankreich hat die ILTM weitere Schwerpunkte ihrer internationalen Veranstaltungen in die Region des Asien-Pazifik-Raums und die Region Amerika gelegt. Die ILTM Japan und ILTM Afrika vervollständigen das Portfolio des International Luxury Travel Markets. Auf der internationalen Luxus-Reisen Messe, treffen die weltbesten Reisebüros und Reiseexperten auf die führenden Hotels des Luxushotellerie [vgl. ILTM]. Der Besuch eines Messestandes wird hier terminlich festgelegt. So wird jedem Besucher gewährleistet, in 15 minütigen Einzelgesprächen den maximalen Input für sich zu erlangen. Die Aussteller hingegen können sicher sein, dass ihr Engagement und ihre Information die erwünschte Zielgruppe erreicht. Der feste Zeitplan kreiert eine Arbeitsatmosphäre und spiegelt das anspruchsvolle Niveau der ILTM wieder. Zudem müssen sich die Häuser der Spitzenhotellerie für die Messeteilnahme qualifizieren, indem sie ein gewisses Geschäft im Segment der Luxushotellerie vorweisen [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54].

Die ATM

Der Arabian Travel Market (ATM) in Dubai ist seit 21 Jahren die größte überregionale Messe für die arabischen Golfstaaten und gilt als die Leitmesse in diesem expansiven Quellmarkt [vgl. ATM]. Ihr Konzept ähnelt dem der ILTM, weshalb beide Messen von gleichem Interesse für das Four Seasons sind und dieses sowohl bei der ILTM sowie auch bei der ATM mit einem Messestand vertreten ist [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7b, 54; siehe Anhang Interview, Experte 8b, 55].

Der Charakter einer Messe wird subjektiv wahrgenommen und wird mit allen Sinnen der Zielgruppe erlebt und erfahren. Durch die aktive Teilnahme und Einbindung am Event selbst, werden die übermittelten im Erinnerungsvermögen der Zielgruppe intensiviert [vgl. Kapitel 4]. Wie in Kapitel 4.1.1 erläutert, muss der Inhalt einer Marke erlebbar gemacht werden, damit sich die Marke an sich in den Köpfen der Besucher verankert. In der Praxis wird genau das durch den Messeauftritt des Four Seasons gegeben. Ein positives, wesentliches und einzigartiges Persönlichkeitsbild des Four Seasons wird somit durch den Messeauftritt verstärkt und gestützt. Dieses Bild ist idealerweise so in den Köpfen der Zielgruppe verankert, dass Four Seasons als Marke nicht mehr kommuniziert werden muss [vgl. Kapitel 4.1.1].

Das große Potenzial eines hohen ROIs ist durch die Teilnahme an der ILTM und der ATM gegeben, da die Besucher der Messe meist Buchungen bei den mitwerbenden Hotels oder Four Seasons selbst getätigt haben oder tätigen werden. Daraus ergibt sich die Möglichkeit auf künftige Zusammenarbeit, die sich in den Buchungszahlen des Four Seasons bemerkbar macht [vgl. siehe Anhang Interview, Experte 7a, 54].

Das abschließende Kapitel stellt die Erfolgsfaktoren des Eventmanagements anhand der theoretischen Ausführung und des Praxisbeispiels dar. Nach der Benennung der unterschiedlichen Faktoren werden fortführend Schlüsse gezogen.

6 Erfolgsfaktoren/ Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

In Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit wird darauf hingewiesen, dass zunächst ein theoretischer Kontext in das Thema Eventmanagement im Hotel und seine Erfolgsfaktoren am Praxisbeispiel The Four Seasons Hotels and Resorts gegeben wird. Die aus dem bisher theoretischen Überblick erarbeiteten Resultate werden nun zusammengefasst dargestellt.

Ein konstruktiver Erfolgsfaktor im Eventmanagement ist laut der Theorie die Strategie. Hinter erfolgreichem Eventmanagement in der Hotelbranche steht eine zielorientierte und aussagekräftige Eventstrategie. Grundlegende Zielsetzungen sowie die Festlegung der Hauptbotschaft und der Zweck des Events müssen zu Beginn definiert werden. Beispielsweise kann ein Event auf die Verbesserung eines bestehenden Images abzielen, die Einführung eines neuen Produktes unterstützen oder bisherige Kundenkontakte pflegen und intensivieren. Zudem werden Kommunikationsziele sowie –kanäle festgelegt.

Die Theorie besagt weiterhin, dass die Marke und die mit der Marke verknüpften Wertevorstellungen in den Köpfen der Konsumenten signifikante Erfolgsfaktoren im Eventmanagement darstellen. Die Bildung und Gestaltung der Markenidentität in der Hotelbranche ist besonders durch die zwischenmenschliche Interaktion zwischen Mitarbeiter und Gast geprägt. Darüber hinaus werden weitere Anstrengungen seitens des Hotels unternommen, ein positives Leitbild bei der Zielgruppe zu schaffen. Dazu nennt die Theorie beispielsweise die Klassifikation eines Hotels. Typisch für eine starke Markenidentität eines Hotels ist hierbei die Ansiedlung in einem bestimmten Sternesegment. Des Weiteren kann als Wiedererkennungsmerkmal auch die Etablierung eines Logos oder eines Slogans dienen. Kennzeichnend für eine erfolgreiche Marke ist die unbewusste oder direkte Verknüpfung dieser mit speziellen oder emotionalen Eigenschaften im Bewusstsein der Konsumenten. Dieser Vorgang soll im Idealfall zu einem aktiven Kaufverhalten führen. Dementsprechend muss der Wert der Hotelmarke für die Gäste überzeugend begreifbar und emotional erlebbar gestaltet werden, damit das persönliche Erlebnis des Kunden einen unvergesslichen und einzigartigen Eventcharakter hinterlässt.

Sowohl die Strategie, als auch die Marke finden sich als Erfolgsfaktoren im Eventmarketing wieder. Dieses ist in der Theorie ein ausschlaggebender Teil des Eventmanagements. Eventmarketing ist in diesem Zusammenhang als zielorientierte und erlebnisgerichtete Kommunikation eines Produktes oder einer Dienstleistung definiert.

Das Praxisbeispiel kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass sich die allgemeine Strategie der Hotelkette Four Seasons an den Wünschen und Vorzügen ihrer Zielgruppe orientiert. Der stereotypische Gast des Four Seasons schätzt die bewusste Bescheidenheit des Hauses und beansprucht den Luxus in absoluter Zurückgezogenheit. Aus diesen Werten resultiert das Selbstverständnis der kanadischen Hotelkette. Die Strategie verfolgt das Ziel maximalen Luxus in vertrauter und privater Atmosphäre darzubieten.

Die Marke Four Seasons wird deutlich im Luxussegment der Hotellerie kommuniziert. Sie steht für hohe Qualität, ausgezeichneten Service und eine einzigartige Unternehmenskultur. Der Mensch steht hierbei im Mittelpunkt. Laut der Unternehmensphilosophie Four Seasons sollte man jeden Menschen so behandeln, wie man es sich selbst wünschen würde. Zudem zeichnet sich die Markenkommunikation explizit über den persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeiter und Gästen aus.

Aus den gesammelten Informationen geht hervor, dass das Eventmarketing einen äußerst geringen Teil des Eventmanagements bei dem Frankfurter weltweiten Verkaufsbüro Four Seasons ausmacht. Als Folge aus der obengenannten Strategie und der erwünschten Markenidentität fokussieren sich Marketingaktivitäten weniger auf Events oder großangelegte Werbekampagnen, sondern viel mehr auf den persönlichen und direkten Kundenkontakt. Dies fördert den exklusiven und privaten Charakter der Urlaubsaufenthalte. Eventmarketing wird laut der Experten aus dem Praxisbeispiel überwiegend als Unterstützung der aktuellen Verkaufssituation genutzt. Sobald beispielsweise die Verkaufszahlen sinken, werden Events als Marketinginstrument bewusst dafür eingesetzt, die Kaufkraft der Konsumenten zu fördern und zu stärken. In der Praxis konnten verschiedene Arten an Events festgestellt werden. Im B2C-Bereich wird als Beispiel der Kundenabend genannt. Der B2B-Bereich wird durch eine hauseigene Messe bedient. Ist die Marktlage jedoch positiv zu bewerten, kann das Eventmarketing vernachlässigt werden.

Aus den Erfolgsfaktoren sowie den Ergebnissen der Theorie und der Praxis, ergeben sich folgende persönliche Handlungsempfehlungen. Um erfolgreiches Eventmanagement und damit auch Eventmarketing im Hotel zu betreiben, bedarf es einer umfangreichen Analyse der Unternehmensstrategie und –ziele. Hierbei sollten unter anderem folgende, grundlegende Fragen geklärt sein: Welche Zielgruppe soll angesprochen werden? Was ist das Image des Hotels? Welche Emotionen sollen durch die Marke vermittelt werden? In welchem Segment befindet sich das Hotel? Folgend aus der Festlegung der wesentlichen Kriterien, können Eventmanagement sowie –marketing abgeleitet werden. Je nach Ausgangssituation und Zielsetzung sollte die Ausprägung jeglicher Aktivitäten in diesen Bereichen unterschiedlich ausfallen. Das ausgewählte Praxisbeispiel dieser Arbeit bezieht sich auf eine Hotelkette aus der Luxushotellerie und ist somit nicht repräsentativ für die

gesamte Hotelbranche. Hier wird bewusst auf die Verwendung des Eventmarketings zum Zwecke der Verkaufsförderung verzichtet, stattdessen setzt man auf Exklusivität und direkten Kundenkontakt. Schwächere Marken oder Hotels aus einem niedrigeren Preissegment können durchaus verstärkte Marketingaktivitäten einsetzen, die zum gewünschten Erfolg führen. Nach dieser differenzierten Betrachtung kann keine konkrete und allgemeingültige Handlungsempfehlung gegeben werden.

Abschließend ist also festzuhalten, dass erfolgreiches Eventmanagement im Hotel in Abhängigkeit zur Strategie und zu den definierten Zielen steht und keine allgemeingültigen Erfolgsmaßnahmen und –aktivitäten identifiziert werden können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Andresen, Thomas/Nickel, Oliver (2005): Führung von Dachmarken. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden. 767-796.

ATM: www.arabiantravelmarket.com/ (10.01.2015)

Beckmann, Klaus/Kaldenhoff, André/Kuhlmann, Hans E./Lau-Thurner Ursula (2003): Das professionelle 1x1. Seminar-, Tagungs- und Kongressmanagement. Berlin.

Berg, Waldemar (2006): Tourismusmanagement. 3. Aufl. Herne.

Berg, Waldemar (2010): Einführung Tourismus. Überblick und Management. München.

Bieger, Thomas (2008): Management von Destinationen. Aufl. 7. München/Wien.

Bieger, Thomas (2010): Tourismuslehre – Ein Grundriss. 3. Aufl. Stuttgart.

Breidenbach, Raphael (2002): Freizeitwirtschaft und Tourismus. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (1996): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen - Konzepte – Methoden. Berlin/Heidelberg.

Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Bedeutung – Strategien – Instrumente. München.

Bruhn, Manfred (2006): Lexikon der Kommunikationspolitik. München.

Bruhn, Manfred (2009): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 5. Aufl. München.

Bruhn, Manfred (2010): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 6. Aufl. München.

Brunner-Sperdin, Alexandra (2008): Erlebnisprodukte in Hotellerie und Tourismus. Erfolgreiche Inszenierung und Qualitätsmessung. Berlin.

Büttner, Andre/van der Ree, Ivo (2005): Event- und Szenenmarketing. Hintergründe, Strategien und Perspektiven. Berlin.

Bundesministerium: www.bmz.de/de/service/glossar/P/partizipation.html (09.01.2015)

Dettmer, Harald (2000): Tourismus 2. Hotellerie und Gastronomie. Arbeitsbuch für Studium und Praxis. Köln.

Dettmer, Harald/Hausmann, Thomas/Schulz, Julia Maria (2008): Tourismus-Management. München.

Diller, Hermann (2001): Vahlens Großes Marketing Lexikon. 2. Aufl. München.

Diller, Hermann/Fürst, Andreas/Ivens, Björn (2011): Grundprinzipien des Marketing. Marktorientierung. Aktion und Innovation. Marketing-Intelligence. Marketingadministration. 3. Aufl. Nürnberg.

Erber, Sigrun (2002): Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken. 3. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.

FourSeasons1: www.fourseasons.com/about_four_seasons/four-seasons-history/ (16.12.2014)

FourSeasons2: www.fourseasons.com/about_four_seasons/1960_to_1969/ (16.12.2014)

FourSeasons3: www.fourseasons.com/about_four_seasons/1970_to_1979/ (16.12.2014)

FourSeasons4: www.fourseasons.com/about_four_seasons/1980_to_1989/ (18.12.2014)

FourSeasons5: www.fourseasons.com/about_four_seasons/1990_to_1999/ (18.12.2014)

FourSeasons6: www.fourseasons.com/about_four_seasons/2000_to_2009/ (18.12.2014)

FourSeasons7: www.fourseasons.com/about_four_seasons/2010_to_present/ (18.12.2014)

Freudl, Agathe E. (2005): Grundlagen der Veranstaltungskonzeption, -organisation und –realisation aus der Sicht einer Eventagentur als externer Dienstleister. In: Haase, Frank/Mäcken, Walter (Hrsg.): Handbuch Event-Management. 2. Aufl. München. 131-144.

Freyer, Walter (2001): Tourismus. Eine Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München.

Freyer, Walter (2007): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. Aufl. München.

Freyer, Walter (2011a): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Aufl. München.

Freyer, Walter (2011b): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10. Aufl. München.

Fuchs, Wolfgang/Mundt, Jörn/Zollondz, Hans-Dieter (2008): Lexikon Tourismus. Destinationen. Gastronomie. Hotellerie. Reisemittler. Reiseveranstalter. Verkehrsträger. München.

Gardini, Marco A. (2004): Marketing-Management in der Hotellerie. München.

Gardini, Marco A. (2010): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements im Tourismus. Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie. In: Schulz, Axel/Berg, Waldemar/Gardini, Marco A./Kirstges, Torsten/Eisenstein, Bernd (Hrsg.): Grundlagen des Tourismus. Lehrbuch in 5 Modulen. München. 279-422.

Gewald, Stefan (2000): Handbuch des Touristik- und Hotelmanagement. 2. Aufl. München.

Haedrich, Günther/Kaspar, Claude/Klemm, Kristiane/Kreilkamp, Edgar (1993): Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung. 2. Aufl. Berlin.

Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten/Kaetzke, Philomela (2003): Strategische Markenführung. 3. Aufl. Haupt Berne.

Henschel, Karla (2001): Hotelmanagement. Edition Dienstleistungsmanagement. München.

Henschel, Oliver (2010): Lexikon Eventmanagement. Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung. 2. Aufl. Berlin.

Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Braunstein, Christine (2005): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie. In Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden. 179-207.

Holzbaur, Ulrich/Jettinger, Edwin/Knauß Bernhard/Moser, Ralf/Zeller, Markus (2003): Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Heidelberg.

Hotelier: www.hotelier.de/lexikon/f/four-seasons-hotels-limited (16.12.2014)

Hotelsterne: www.hotelsterne.de/kriterien.html–***Hotelsterne*** KRITERIEN (07.12.2014)

Huber, Heinz (2000): Controlling im Hotel- und Restaurantbetrieb. Ein Leitfadens für kleine und mittelständische Unternehmen. Wien/Frankfurt.

ILTM:

www.iltm.com/RXUK/RXUK_ILTM/documents/iltmcannes/ILTMCannes2014_StatsPDF_interactive.pdf (10.01.2015)

Inden, Thomas (1993): Alles Event? Erfolg durch Erlebnismarketing. Landsberg/Lech.

Jaeschke, Arndt Moritz/Fuchs, Wolfgang (2011): Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberformen und Kooperationen. In: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Aufl. München. 56-69.

Kinnebrock, Wolfgang (1993): Integriertes Eventmarketing. Vom Marketing-Erleben zum Erlebnismarketing. Wiesbaden.

Kirstges, Torsten (2010): Grundlagen des Reisemittler- und Reiseveranstaltermanagements. Marktüberblick, Geschäftsmodelle, Marketingmanagement, rechtliche Grundlagen. München.

Klein, Christoph (2008): Eventmanagement in der Praxis. Bonn.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

Kuhlmann, Christian (2004): Grundlagen des Marketing. München.

Luft, Hartmut (2010): Grundlegende Tourismuslehre. Theorie und Praxis. Gerlingen.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. Aufl. Wiesbaden.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München/Berlin.

Müller, Hansruedi (2004): Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Stuttgart/Wien.

Mundt, Jörn W. (2011): Reiseveranstaltung. Lehr- und Handbuch. 7. Aufl. München.

Mundt, Jörn W. (2013): Tourismus. 4. Aufl. München.

Nickel, Oliver (1998): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. München

Nufer, Gerd (2006): Event-Marketing – Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Rücksicht von Imagewirkungen. Wiesbaden.

Nufer, Gerd (2012): Event-Marketing und –Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen. 4. Aufl. Wiesbaden.

Poggendorf, Armin (1991): Gäste bewirten – Lebensregister restaurieren. Hamburg.

Pompl, Wilhelm (1994): Touristikmanagement 1. Beschaffungsmanagement. Heidelberg.

Rettl, Walter/Hänssler Karl Heinz (2011): Der Beherbergungsbereich. In: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Aufl. München. 87-105.

Richter, Günther (2007): Erfolgreich kommunizieren im Tourismus. So treffen Sie immer den richtigen Ton! Berlin.

Rudolph, Harry (1999): Tourismus-Betriebswirtschaftslehre. Management für Studium und Praxis. München.

Rühle, Alexander/Völckner, Franziska (2011): Stellenwert von Marken als Werttreiber für Unternehmen. In: Völckner, Franziska/Willers, Christoph/Weber, Torsten (Hrsg.): Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung. Wiesbaden. 15-38.

Runia, Peter/Wahl, Frank/Geyer, Olaf/Thewissen, Christian (2011): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Aufl. München.

Schrand, Axel/Schlieper Thomas (2011): Hotel-Marketing. In: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Aufl. München. 183-194.

Schreiter, Daniel Paul (2009): Der Event als Projekt. Ein Leitfaden zur Anwendung von Projektmanagement. Hamburg.

Schulkinis, Svenja (2013): Neuigkeiten aus der Welt von Four Seasons Hotels and Resorts. www.prco.com/de/2013/11/13/neuigkeiten-aus-der-welt-von-four-seasons-hotels-and-resorts/ (16.12.2014)

Schulkinis, Svenja/Wolf, Natascha/Moser Julia (2014a): Das Four Seasons Portfolio wächst weiter. Mehr als 60 neue Projekte weltweit in Entwicklung. München.

Schulkinis, Svenja/Wolf, Natascha/Moser Julia (2014b): Die Revolution von Four Seasons in der Hotellerie geht weiter: Das erste komplett individualisierbare Schlaferlebnis. Der Global Leader in der Luxushotellerie führt ein neues Bett ein und reagiert damit auf die steigende Nachfrage nach individuell anpassbaren Angeboten. München.

Schwander, Gerd (2005): Grundlagen – Projektmanagement und Organisation. Ein Leitfaden für Projektleiter. In: Haase, Frank/Mäcken, Walter (Hrsg.): Handbuch Event-Management. 2. Aufl. München. 15-33.

Socialinfo: www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=447 (09.01.2015)

Steinecke, Albrecht (2013): Destinationsmanagement. Konstanz/Münch

Stolpmann, Markus (2007): Tourismus-Marketing mit Profil. Reiseziele positionieren – Gäste und Kunden gewinnen. Landsberg am Lech.

Trasser, Robert (2010): Positionierung der Marke. In: Orou, Franz-Martin/Trasser Robert (Hrsg.): Marke! Absicherung – Positionierung – Lizenzierung – Verteidigung. Wien. 53-61.

Tropp, Jörg (2004): Markenmanagement. Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter. Wiesbaden.

Umweltlexikon: www.umweltlexikon-online.de/RUBernaehrunglebensmittel/Partizipation.php (09.01.2015)

Unternehmer: www.unternehmer.de/management-people-skills/117333-die-8020-regel-mehr-erfolg-mit-dem-pareto-prinzip (10.01.2015)

Wiesner, Knut A. (2006): Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin.

Wiesner, Knut A. (2008): Strategisches Destinationsmarketing. Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger. Meßkirch.

Wirtschaftslexikon: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fragebogen.html (09.01.2015)

Zanger, Cornelia (2007): Eventmarketing als Kommunikationsinstrument - Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis. In: Nickel, Oliver (Hrsg.): Event Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. 2. Aufl. München. 3-16.

Anlagen

Bild 1:

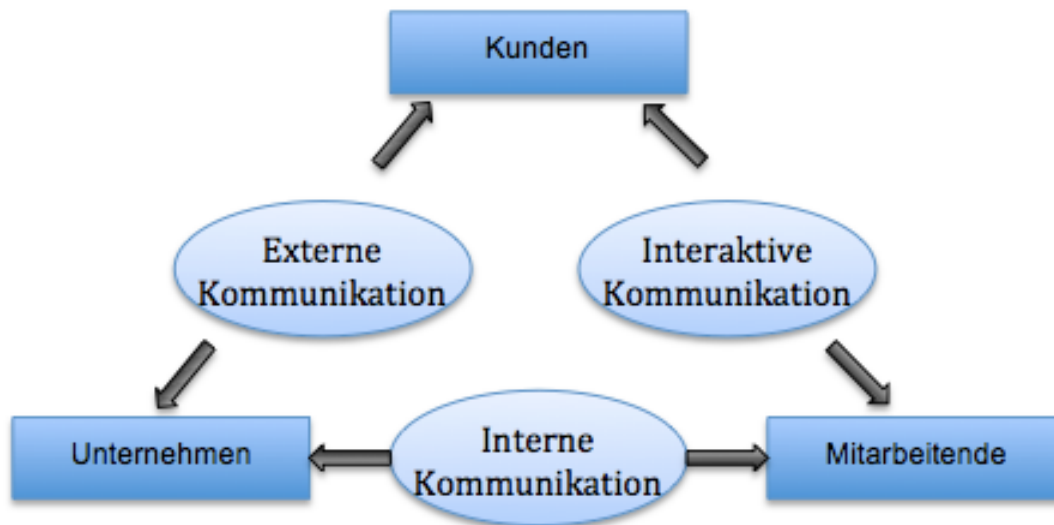


Bild 1 Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen [Quelle: Bruhn 2013, 3]

Bild 2:

Phase 1	Situationsanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Chancen-Risiko-Analyse • Stärken-Schwächen-Analyse -> Ist-Profil	Wohin geht die Entwicklung? Wo stehen wir?
Phase 2	Festlegung von Leitbildern und Zielen -> Soll-Profil	Was wollen/können wir sein? Was wollen/können wir erreichen?
Phase 3	Strategie- und Maßnahmenplanung Marketing-Mix	Welche Wege bzw. welche Maßnahmen ergreifen wir?
Phase 4	Umsetzung und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> • Zielrealisierung • Soll-Ist-Abweichungen 	Haben wir die Ziele erreicht? Was sind die Ursachen für eine Abweichung? Welche Anpassungsmaßnahmen sind notwendig?

Bild 2 Der Planungsprozess des Hotel-Marketings [Quelle: Schrand/Schlieper2011, 185]

Interview:

a = Frau Corinna Müller, Account Director Four Seasons Hotels and Resorts, Frankfurt Worldwide Sales Office

b = Frau Kathrin Schuster, Sales System Analyst Four Seasons Hotels and Resorts, Frankfurt Worldwide Sales Office

Frage 1: Eventmarketing B2C – Welche Maßnahmen werden vorgenommen?

Experte 1a: Also einfach nur nochmal zur Struktur von Four Seasons, die Zentrale ist in Toronto. Wir hier im Frankfurter Büro betreuen Zentral Europa, d.h. alles zwischen grob gesagt zwischen Amsterdam und Istanbul. Wobei die Hauptfelder sind im deutschsprachigen Bereich Deutschland, Österreich und Schweiz. Wir machen da den Verkauf und sind auch eigentlich sehr an den Verkaufstätigkeiten orientiert. Also wir sind sehr auf den Verkauf orientiert. Ich weiß nicht ob es dir schon aufgefallen ist, wir sind auch in einer PR Strategie sehr selektiv unterwegs. Wir haben aus verschiedenen Gründen zum Beispiel keine Werbekampagnen, die wir führen, wie du es beim DER kennst, die wunderbare ganze Seiten machen. Das machen wir als Four Seasons nicht. A weil das natürlich sehr kostenintensiv ist aber B auch weil wir als Selbstverständnis von Four Seasons uns auch sehr zurückziehen. Wir wollen nicht sehr häufig in den Medien sein und unsere Gäste die zu Four Seasons kommen, die lieben dieses Understatement, die lieben die Art und Weise, dass wir nicht so im Fokus stehen. Das soll es auch weiterhin sein. Das ist für uns auch die Schwierigkeit, die wir haben mit den Reisebüros sehr sehr gut zusammen zu arbeiten mit den Mice- und Incentivagenturen gut zusammenzuarbeiten, aber und trotzdem nicht in den Vordergrund zu stellen. Wir würden das tun, wenn wir dann an die Kunden direkt hinaus gehen. Mittels einer Werbeanzeige, aber auch mit Aktivitäten, Events; sprich einer Sponsor Lounge bei irgendeiner Messe, nein nicht bei einer Messe aber zum Beispiel diese Hochzeitsmessen, die jetzt im Januar herum führen, da ist Four Seasons jetzt nicht mit dabei. Wir unterstützen Reisebüros. Wenn ein Reisebüro sagt „ich möchte Hilfe haben, um euch besser zu verkaufen“, dann planen wir Aktivitäten zusammen mit dem Reisebüro. Aber wir würden jetzt nicht aktiv in der Vogue auftreten.

Frage 2: Aber diese gemeinsamen Aktivitäten, gibt's da sowas wie einen Katalog oder ist das individuell mit jedem Reisebüro zu vereinbaren?

Experte 2b: Individuell, die irgendein Event planen oder irgendeine Veranstaltung oder irgendeine Aktion. Wir stellen jetzt Four Seasons Seychellen aus oder so dann kommen die Kunden aktiv auf uns zu und nicht wir aktiv auf die.

Experte 2a: Also das ist der B2C Bereich, den wir wirklich nur dann angehen, wenn wir einen Partner haben, mit dem wir so gut zusammenarbeiten, in dem wir soviel Potential sehen, dass wir vereinzelt – und das sind vielleicht nur 1-2 Events im Jahr mitmachen würden, unterstützen würden.

Frage 3: Und unterstützen jetzt zum Beispiel was du sagst, wenn ein spezielles Haus ausgestellt werden soll, sieht die Unterstützung dann in Form von Plakaten aus oder von irgendwelchen Aufstellern oder wie kann man sich das vorstellen?

Experte 3a: Es ist ganz ganz unterschiedlich. Es kann zum Beispiel sein, dass ein Reisebüro einen Kundenabend macht und als Partner dann Four Seasons dabei hat, das heißt wir machen dann, wenn die abends ein Abendessen machen genau wie die Businessdinner, die ihr letztes Jahr gemacht habt, machen wir dann auch mal wenn dann 30 der besten Kunden dieses Reisebüros da sind. Wenn jetzt ein Reisebüro auf eine Hochzeitsmesse geht und sagt dann „Corinna ich brauch 10 Broschüren daher, daher, daher und ich brauch quasi um den Stand nett zu machen, brauche ich einen Kostenzuschuss von 100€, dann würde ich die Broschüren schicken und würde das Geld abklären. Aber dadurch, dass das in keinsterweise ein Fokus für uns ist, ist das wirklich sehr sehr selten, dass das statt findet.

Frage 4: Hat das irgendwelche bestimmten Hintergründe also ist das nur dieses was du eben gesagt hattest, dass die Gäste eben sehr viel Wert darauf legen, dass man diesen Raum hat, dass man sich zurück ziehen kann, ist das nur darauf bezogen, dass Four Seasons generell sagt, wir wollen im B2B und B2C Bereich nicht so aktiv sein?

Experte 4b: Wir wollen eben nicht so präsent sein.

Experte 4a: Man muss ganz ehrlich sagen, wir als ganz normales Unternehmen sehen natürlich in all unseren Aktivitäten einen Return of Investment und den sehen wir einfach da nicht. Vielleicht im Image, vielleicht im Ansehen Four Seasons, aber nicht in Buchungszahlen und das ist doch letztendlich das was wir am Ende des Tages erzielen wollen.

Experte 4b: Ich denk halt einfach, die Leute die zu Four Seasons gehen, die gehen dann auch in die entsprechenden Reisebüros, die uns kennen und die uns halt dann dementsprechend verkaufen und dann müssen die nicht über irgendwelche anderen Maßnahmen auf uns aufmerksam gemacht werden.

Frage 5: Und B2B das macht ihr gar nicht?

Experte 5a: B2B machen wir – das ist ein ganz anderer Faktor bei uns. Also B2B ist etwas, was wir in diesem Büro was wir in ganz vielen Arten und Weisen im Jahr machen. Im Gruppenbereich gibt es verschiedene Events, wo wir bestehende Kunden, die uns buchen, Incentivagenturen, große Firmen, die uns im Jahr gebucht haben, die wir zu Four Seasons eigenen Messen einladen. Wir nennen das zum Beispiel University. Das ist ein Event bei uns wo aus ganz Europa bestehende Kunden eingeladen werden und die be-

kommen einen Mix aus einem Event, einem Abend, einem Galadinner und einem Element, was arbeitend ist – Informationen, Präsentationen über Hintergründe Four Seasons, wie mache ich ein Four Seasons „Feld“ auf der einen Hinsicht, aber auch in welche Destinationen gehen wir und warum gehen wir in welche Destinationen. Also da machen wir für die Gruppenkunden, machen wir verschiedene Events im Laufe des Jahres. Und da kann man vereinzelt natürlich auch ein Return of Investment sehen. Wo man dann natürlich sagen kann, die und die Kunden waren und wie viel Buchungen haben wir in den darauf folgenden Monaten von dem ein oder anderen Event bekommen. Wobei ich das immer als sehr schwierig erachte bei solchen Events einen Return of Investment zu ersehen. Wenn wir jetzt sagen nach 90 Tagen muss ein Return of Investment da sein, der Kunde bucht uns aber nur einmal im Jahr und dann ist aber dieses Buchungsblickfeld in diesen 90 Tagen nicht in dem Zeitraum wo er uns in dem Jahr buchen würde, ist kein Return of Investment da. Aber nach 100 Tagen oder 200 Tagen. Somit finde ich die Zahlen sind nicht unbedingt einfach aufzubereiten.

Im Leisure-Bereich ist ein Großteil meiner Arbeit das B2C-Geschäft, in dem ich Aktivitäten so wie man das früher gemacht hat Sales-Calls gemacht hat, von Reisebüro a nach b nach c nach d zu fahren, das wird sicherlich noch heute gemacht, aber der Eventbereich ist doch ein Stück weit in den Vordergrund getreten. Sprich, ein Abendessen zu organisieren, wie ihr das letztes Jahr in Mannheim gemacht habt. Das ist für uns zum Beispiel eine Aktivität, wo wir wieder zwei Sachen miteinander verbinden. Einmal den Arbeitsaspekt, der den wir einladen hat Potential für uns. Er ist ein Multiplikator, denn wir gehen ja nicht an den Endkunden, der sagt „ja oder nein“. Das Reisebüro ist interessiert so viele Informationen zu bekommen, weil es ja mindestens nochmal 10 andere Kunden hat, denen sie die oder andere Informationen weitergeben können. Also wir haben diesen Arbeitsaspekt in diesen Arbeitsessen und ein Abendessen als halt eben auch ein Dankeschön für die bisher gegebene Four Seasons Treue. Man lernt bei diesen Events auch immer wieder neue Kunden/Reisebüros kennen, die vielleicht auch erstmal von Four Seasons etwas lernen müssen um uns dann halt eben auch ein Stück weit besser verkaufen zu können.

Experte 5b: Wir können das halt inhaltlich auch ganz unterschiedlich gestalten. Also jemand, der Four Seasons kennt, dem kannst du natürlich andere Sachen erzählen und alles anders machen, als wenn du jemandem Four Seasons überhaupt erstmal vorstellen musst. Aber es ist schon viel, das wir jetzt immer mehr auch auf Events gehen wie wir es hat hatten wie in Mannheim. Dass wir viele Kollegen zusammen bringen, um halt auch den Kunden möglichst großes Portfolio zu bieten und möglichst großen Input mitzugeben um viele verschiedene Destinationen von uns auch zu kennen und dass der dann auch nach Hause geht und nicht sagt „ich kenn jetzt ein Haus“ sondern „ich hab jetzt einfach

Four Seasons kennengelernt“ und das in einer Weise wie sie einem dann auch bleibt im Kopf und das man dann auch verkauft.

Experte 5a: Was wir dann gerne machen ist dann halt auch eben mit Partnern zusammen zu arbeiten. Mit einem Partner wie DERTOUR sich zusammen zu setzen hat eine Win-Win Situation. Gerade diese Win-Win Situation ist – du hast es gesehen- das Einladungsmanagement wurde von DERTOUR gemacht. Wir haben sicherlich die Kosten gecouvert. Haben dann aber an dem Abend uns als zwei Partner zusammen dort hingestellt. Wir haben unsere Treue zu DERTOUR an dem Abend gezeigt, wir zeigen also den Kunden auch einen Weg auf wie gebucht werden könnte und auch ich denke für DERTOUR ist es eine gewinnbringende Situation indem sie sich zeigen, dass sie mit Four Seasons als Kette auch sehr sehr gut zusammenarbeiten also da produzieren wir uns ja gegenseitig immer an den Abenden und spielen uns so die Bälle ein wenig zu, weil das ist denk ich auch sehr sehr wichtig, dass eine sehr flinke und gute Kommunikation zwischen den beiden wichtig ist und vertrauensfördernd ist für ein Reisebüroagenten, der dann buchen möchte. Weil er weiß, dass dort kleine kurze Wege sind um mit dem ein oder anderen zu sprechen um Lösungen für zukünftige Problemstellungen da zu sehen.

Frage 6: Also der B2C Bereich wird dann eigentlich nur auf Seite der Reisebüros bzw. in dieser Zusammenarbeit mit den Reisebüros in Form von Unterstützung oder Kooperationen wie dieser Abend in Mannheim abgedeckt – ist dann eigentlich das was Four Seasons im B2C Bereich macht?

Experte 6a: Das ist das was wir hier machen. Wie ich gesagt habe, das ist das was wir hier in unseren Gebieten machen. Es gibt 12/13 weltweite Verkaufsbüros, wo jedes weltweite Verkaufsbüro im Prinzip auf das Segment, was sie bearbeiten individuell eingehen. Für mich ist das was wir hier jetzt in den letzten Jahren gemacht haben sehr erfolgreich gewesen, das heißt aber nicht, dass die Kollegen in London das genauso so machen. Ich habe zum Beispiel hier im deutschsprachigen Bereich kein Four Seasons. Ich muss ganz anders arbeiten, weil viele Kunden übersetzen Four Seasons in Vierjahrezeiten und ich muss mich dann immer abgrenzen von den bestehenden Vierjahreszeiten, die es hier in Deutschland gibt. Meine Kollegin in London hat ein Four Seasons in London. Die macht einmal im Jahr ihr Galaevent im Four Seasons Hotel. Da braucht die an dem Abend keinem was von Four Seasons zu erklären, weil sie kann in dem Moment sagen „wir sind hier sogar drin“. Die macht andere Events. Also da, da ist jeder frei Sachen zu machen, wie er es gerne machen möchte.

Experte 6b: Das ist auch durch den Markt halt bedingt. Weil dadurch das du zum Beispiel in London oder auch in Frankreich hast du halt alles sehr zentriert und kannst natürlich

ganz anders arbeiten als jetzt hier in Deutschland, wo du halt viele kleinere Sachen machst, weil du einfach deine Kunden viel weiter verteilt hast.

Experte 6a: Und unsere Budgets werden ein Stück weit natürlich auch auf dem Return of Investment quasi wieder aufgeteilt. Die Länder die natürlich – und man muss auch sagen bei Four Seasons ist immer noch der Hauptteil des Geschäfts ist immer noch amerikanisches Geschäft. Wir als Europa sind zwar immer noch besser als die Asiaten, aber wenn man den Return of Investment bei Four Seasons weltweit sieht, ist der größte Teil, der von den Amerikanern kommt. Und da ist natürlich dann auch mehr Spielraum für Aktivitäten und Events. Das ist auch wiederum der Grund weshalb wir so zögerlich sind, dir was zu sagen. Weil das was wir dir hier sagen, ist so klein und so wenig, wenn man das mit anderen Hotelketten vergleicht. Wir mit unseren 100 Hotels können kleine Dinge machen. Ich weiß nicht wie ein Hilton, ein Starwoods, all diese Hotelketten, die einfach auch tausende von Hotels haben, die einfach da mehr Möglichkeiten haben und auch viel intensiver den Markt auch betreuen.

Erfolgsfaktoren sind für uns dann natürlich immer der Return of Investment. Einerseits natürlich, wenn wir mit dem Partner zusammen arbeiten sehen wir ob das danach in diesem laufenden Jahr ein Plus im Vergleich zum Jahr **darauf** hatte. Aber es gibt auch vereinzelt Reisebüros, die an dem Abend da waren und die sich dann bei Kathrin oder mir melden und von einer Buchung berichten, die sie dann über DERTOUR gemacht haben. Aber teilweise auch habe ich es sehr häufig gehabt, dass wenn wir dann mit einem Partner das gemacht haben, aber über einen anderen Partner dann die Buchung kam. Das ist dann natürlich auch ein Return of Investment, d.h. die Dame die wir an dem Abend zum Essen eingeladen haben, hat da drauf eine Buchung für eine Woche Malediven dann getätigt, da ist der Return of Investment dann gegeben. Das heißt, so ziehen wir unsere Zahlen ein Stück weit, wobei wir das nicht unbedingt in harte Faktoren gießen. Ich kann ganz gut abschätzen in welche Städte ich gehen muss um meinen Return of Investment zu bekommen. Und dann gibt es wiederum Städte wohin man mal geht, ich war mit der Ute letztes Jahr in Leipzig und in Dresden, das hatte einen anderen Fokus. Da war der Return of Investment sicherlich nicht in dem gleichen Maße gegeben, wie in einer Stadt wie München oder im Rhein Main Gebiet. An den Abenden ist es einfach wichtiger die Marke Four Seasons bekannter zu machen. Nichts desto trotz, der Abend hat sich gelohnt auch wenn es nur 2-3 Buchung sind, ein Return of Investment ja schon da ist. Man setzt für so einen Abendessen 3.000-6.000€ ein. Man hat die Möglichkeit mit den und den Kunden zu sprechen und dann kommen 3-4 Buchungen da und dann. Dann würde man doch sagen, es ist eine erfolgreiche Veranstaltung gewesen.

Experte 6b: Auf der Gruppenseite genauso. Also dass wir halt schon uns immer verschiedene Zeiträume nach der Veranstaltung raus suchen und dann gucken was haben wir im Endeffekt produziert und kamen Anfragen und..

Experte 6a: Weil auch sehr häufig ist es ja so, dass der Kunde vielleicht buchen möchte, aber keine Verfügbarkeiten mehr da sind. Es ist ja nicht wirklich ein Return of Investment, aber es ist es doch in irgendeiner Art und Weise von einem Return da, ein Interesse da und auch das müssen wir ja in Betracht ziehen. Oder der Herr oder die Dame hat an dem Abend was über Hongkong, ab erst zwei Jahre später kommt der Typ rein, der Hongkong buchen möchte. Aber das bleibt ja trotzdem im Gedächtnis. Erfolgsfaktoren.

Dann Broschüren haben wir leider gar nichts. Schriftlich ziehen wir leider gar nichts, da kann ich dir gar nichts geben. Operativer Teil ist bei uns so, gerade bei den Veranstaltungen die in den Hotels statt finden, das machen die Hotels. Das ist wirklich etwas wo wir das komplett wegschieben, wo wir uns keinsterweise drum kümmern, die haben da die Verantwortung, das sind die Spezialisten, die bekommen das Budget und daraus versuchen sie das bestmögliche zu machen. Da haben wir meistens nichts zu tun. Wir sind meistens nur im reinen Einladungsmanagement unterwegs. Einladungen drucken..

Experte 6b: .. also schon organisatorischer Teil, aber was jetzt so an Input und Inhalt und Co. Kommt ist dann von den Hotels. Also was wir jetzt verstärkt halt machen ist jetzt zum Beispiel im Gruppenbereich ist halt a einmal so wie es letztes Jahr mit der Corinna jetzt war, wie der Abend in Mannheim. Das machen wir auch, aber wir fokussieren uns mehr darauf dass wir halt Events in verschiedenen Hotels statt finden lassen. Heißt zum Beispiel letztes Jahr waren wir in Marrakesch zu dieser University wie Corinna das gesagt hat. Machen das bei uns also oft halt regionsweise, heißt wir haben jetzt alle unseren weltweiten Büros in Europa gehabt, die die Kunden einladen zu einem gemeinsamen Event. Womit wir natürlich für die Hotelkollegen noch ein viel größeres Spektrum noch an interessierten Kunden auch um größeres RoI (Return of Investment) raus zu bringen am Ende und dann laden wir in dieses Hotel halt, also haben wir zwei Faktoren: einmal kriegst du als Kunde, wenn du eingeladen wirst, kannst du das Hotel selbst erleben. Was für uns halt ein wesentlicher Faktor ist, warum wir die Veranstaltung in der Form machen. Weil du es nie so irgendwie erklärt bekommen kannst, wie wenn du es selbst erlebst. Und haben dann auch noch Kollegen von anderen Hotels weltweit mit dabei. Sprich du erlebst es live, du lernst viel über andere verschiedene Hotels, lernst die Kollegen dort persönlich kennen und es ist dann halt im Prinzip immer so, dass es ein 1-3 Tage lang ist so eine Veranstaltung wo du dann von Abendveranstaltung über Seminare tagsüber und Workshops wo du halt wirklich dann Präsentationen von den ganzen Hotelkollegen dir anschaut, Backoff-Housetouren um einfach zu verstehen , was ist Four Seasons, Abschlussveranstaltung am Abend und dann ist halt dieses Event, fliegst du wieder nach

Hause. Und davon fahren wir momentan zumindest die Strategie, weil wir denken, dass die Kunden viel mehr davon mitnehmen. Als wenn du mal kurz auf so einem Messestand oder irgendwas vorbeigehst. Es bleibt dir viel mehr im Hinterkopf und verkaufst es auf eine andere Art und Weise, was im Idealfall wie wir uns dann natürlich wünschen, der bessere ROI im Endeffekt am Ende des Jahres für uns unter der Linie steht.

Frage 7: Aber auch da bleibt der operative Teil in diesem Beispiel in Marrakesch?

Experte 7b: Genau. Also das Hotel organisiert das Programm und Veranstaltung. Also das ist dann das was wir hauptsächlich machen.

Experte 7a: Wir wissen auch dass in der Struktur, die wir haben, ist es so diese 80-20-Regel. Dass 20% der Kunden 80% des Geschäfts bringen. Das sehen wir ebenfalls auch bei unseren Kunden. So dass wir unsere Pappenheimer doch sehr sehr gut kennen, die Four Seasons verstärkt und gut buchen. Das ist auch der Grund weshalb wir uns, wie von einer Messe ITB schon vor 10 Jahren zurückgezogen haben. Weil die ITB ihre Ausrichtung so beibehalten hat. Sie war nicht mehr so wirtschaftlich und produktiv orientiert wie in den Jahren davor. Was wir an Messen machen, wir haben uns eine Zeit lang komplett von diesen Messen zurückgezogen und haben wirklich sehr stark fokussiert auf die Events von denen Kathrin erzählt hat, weil wir gesagt haben, wir laden lieber diese 20% ein, von denen wir 80% des Geschäfts bekommen, als das wir auf eine Messe gehen und vielleicht 100% der Leuten dort sehen und jedem den gleichen kleinen Prozentteil von Investment dagegen gehen, aber nur den 20% den könnte man viel mehr zukommen lassen, als wenn wir Massenartikel da rausgeben wollen. Wir haben uns dann von diesen Messen zurückgezogen und haben dann nochmal einen Blick auf die Messen geworfen und haben uns überlegt, welche Messen vielleicht doch von Interesse sind. Und wir haben ein paar wenige gefunden. Unter anderem ist es die ILTM und die ATM in Dubai. Und das sind die zwei Messen wo wir aus unserer Region momentan dran teilnehmen.

Experte 7b: Also aktiv mit einem Stand. Mit einem eigenen Four Seasons Stand.

Experte 7a: Die ILTM hat ein sehr gutes Konzept. Die Leute, die dorthin eingeladen werden, müssen sich vorher qualifizieren, dass sie Geschäft für die Luxushotellerie haben und nur diese werden eingeladen. Und jeder bekommt einen sehr ausgefüllten Terminplan mit alle 15 Minuten einen Termin an einem anderen Stand. Das kreiert eine Arbeitsatmosphäre. Es ist nicht so, man geht von dem einen Stand zum anderen Stand, sondern es sind feste Termine. Wir haben 1.100 Appointments, die in diesen 3 Tagen statt finden. Das heißt, meine Kollegen- und ich habe 30 Kollegen dabei – die müssen jeden Tag ihre 20-25 Termine müssen die machen. Und die sehen das als sehr gut an, weil es sind wirklich interessante Gespräche vs. „Wir stehen am Stand und schauen mal wer vorbei kommt“ – so war es auf der ITB. Und da konnte Hinz und Kunz vorbei kommen gerade an

den Besuchertagen am Wochenende, wo die meisten eigentlich, die am Wochenende nichts zu tun hatten ein paar Kullis abholen wollten. Wir wissen, die Leute die dahin kommen, die haben entweder Four Seasons gebucht oder unsere Mitbewerber gebucht, das heißt die haben auch Potential uns in der Zukunft auf eine gute Zusammenarbeit zu kommen. Und für so eine Messe haben wir uns dann wieder bereit erklärt, da was zu machen.

Frage 8: Und die andere war in Dubai? Die ist so ähnlich dann aufgebaut oder was sind da die Hintergründe?

Experte 8a: Das ist ein ähnlicher Hintergrund.

Experte 8b: Das ist nächstes Jahr aber das erste Mal wieder, dadurch dass wir jetzt auch immer präsenter werden auf dem Markt und es auch wichtige Kunden sind für uns, macht es definitiv Sinn da auch wieder einen Stand zu haben.

Experte 8a: Und das macht halt eben nochmal den Unterschied aus. Wir wollen für unsere Partner B2B, möchten wir sehr gerne im Gedächtnis bleiben und auch sehr gerne eng mit zusammen zu arbeiten. Wir glauben, dass uns unsere Partner auf dem Markt, auf dem Costumer Markt sehr sehr gut vertreten. Wir bekommen sicherlich auch online Buchungen und das ist ein großer Bestandteil des Geschäfts, den wir bekommen, aber diesen Markt bearbeiten wir in keinsterweise mit Events.

Frage 9: Diese hauseigenen Messen ist das auch für den B2B Bereich?

Experte 9a: Ja, das ist das was sie jetzt von Marrakesch gesagt hat.

Experte 9b: Also es sind unterschiedliche Formen halt je nachdem, wie die Kunden zu uns stehen, ob es jetzt gute Kunden von uns sind oder ob das für uns quasi Neukunden sind, denen wir einfach das ganze Produkt als Gesamtes näher bringen möchten, sind die dann unterschiedlich halt auch vom Inhalt her gestaltet.

Frage 10: Da gibt's auch gar nichts zu, einen Überblick wie sowas aufgebaut ist oder eine Checkliste oder sowas?

Experte 10b: Wir haben halt nichts Offizielles dadurch dass wir das wirklich sowas von regionsweise unterschiedlich machen. Also diese Veranstaltungen machen zum Beispiel unsere Kollegen in den USA gar nicht. Die machen dann wiederrum andere große Events, weil die in so vielen verschiedenen Städten einfach die Möglichkeit haben, die Kunden direkt vor Ort einzuladen, machen die einen schönen Abend und dann hast du die halt alle beisammen.

Frage 11: Meint ihr denn, dass der Eventbereich auf die Zukunft bezogen, dass das noch viel größer wird oder wird das immer mit einer der kleinsten Bereiche sein/bleiben?

Experte 11b: ich weiß nicht, ob er größer wird. Ich denke, dass er sich am verändern ist ein bisschen. Also wir sind natürlich immer am schauen, irgendwie was kannst du wirklich machen und was macht dann halt wirklich Sinn vor allem natürlich jetzt für uns.

Experte 11a: Also was wir hier in diesem Büro sehen, sind natürlich in gewisser Weise auch immer sehr viel Wellen, weil man kann nicht alles jedes Jahr das Selbe wieder machen. Ich kann auch nicht immer mit den selben Hotels wieder nach München gehen, weil dann auch die Kunden nicht mehr so interessiert mitziehen und diesen Events zusagen. Ich hab zum Beispiel im letzten Jahr das erste Mal ein Cart-Racing mit den Münchener Reisebüros gemacht. Sehr lustig. Wir haben unsere 10 besten Kunden in München eingeladen zu einem Abendessen. Einfach nur eine Cart-Bahn 2 Stunden gemietet und haben das gemacht. Das hatte jetzt in keinsterweise den arbeitstechnischen Aspekt sondern das hatte einen reinen Dankeschön- und Networking-Aspekt. Weil auch dieser Networking Aspekt natürlich sehr sehr stark und wichtig für uns ist. Je mehr und je besser man sich kennt, umso mehr glauben wir dass Reisebüros uns vertrauensvoll buchen. Vielleicht kann man das auch so sagen, dass es ein Stück weit auch ein Buchungsfaktor ist.

Also wir suchen immer nach neuen Möglichkeiten interessant und informativ für die Kunden zu bleiben. Gerade dann wenn man sich ja auf diese 20% fokussiert - haben die irgendwann mal das schon gemacht und das gemacht und das gemacht. Wie haben ebenfalls auch Mitbewerber, die ähnlich arbeiten wie wir. Und auch da muss man dann überlegen, was ist abgenutzt und was ist neu. Aber nicht unbedingt jedes was neu ist, hat letztendlich auch noch den Fokus dieser Firma. Vor 5-6 Jahren war es ganz „in“ immer Kochevents zu machen. Heutzutage macht keiner mehr Kochevents. Man geht eher wieder mehr auf diesen Businessfokus, die Businessdinner. Man sucht immer wieder neue Wege. Aber die Events, in der Art und Weise, dass man präsent auf dem Markt bleiben sollte, die bleiben glaube ich in der Höhe und in der Art und Weise, dass wir was machen, das bleibt. Nur wie es gemacht wird, das ist immer innovativ. Genauso wie es ist Weihnachtsgeschenke vorbeizubringen. Ist sicherlich nicht unbedingt ein Event – Event, aber ist sicherlich ein Marketing Aspekt, den wir nutzen um nochmal uns wieder in Erinnerung zu rufen. Weihnachtsaktivitäten kann man per Post versenden, dann hat man trotzdem das Bild „Aha-da-sind-wir“. Oder man fährt vorbei und bringt es persönlich vorbei. Also das sind zwei Arten, die trotzdem bei uns in den Zahlen natürlich auch ein Event sind.

Und nochmal ganz ehrlich, also ich bin mir ganz doll sicher, dass vielleicht RitzCarlton und Mandarins dieser Welt und wir arbeiten vielleicht in der Art und Weise recht ähnlich. Jede andere Hotelkette, die größer aufgestellt ist, selbst Kempinski, die einfach viel viel mehr in Deutschland haben, haben sicherlich andere Arten und Weisen zu arbeiten und

haben sicherlich auch mehr Aktivitäten und mehr Budget für Aktivitäten in Europa. Weil das auch ein stärkerer Markt ist.

Experte 11b: Was ich halt auch vorher meinte mit, dass es sich denke ich schon ein bisschen verändert, einfach auch mit den ganzen Neueröffnungen, die wir jetzt haben. Haben wir natürlich jetzt auch A die Möglichkeit mit anderen Hotels an die Leute wieder heran zu treten, aber auf der anderen Seite, haben wir halt auch die anderen Hotels, die möchten eben vertreten sein. Und da muss man natürlich gucken, wie man beides gut zusammen bringt.

Experte 11a: Ich mein letztendlich das Businessdinner, was ihr letztes Jahr im Mai da hattet, kennst du ja wie es abgelaufen ist. Da weißt du ja auch wie die Organisation dahinter war. Auch so eine SeasonalSelection ist natürlich für mich und meinen Bereich Gold wert, wenn sich so ein Partner wie DERTOUR entscheidet in meinem Hotel das stattfinden zu lassen. Da geben wir sicherlich auch Geld für hinzu, aber das größte Geld kommt von DERTOUR. Aber wir haben natürlich auch unser Budget, was da von meiner Seite her einfließt. Wo man ebenfalls auf sehr hohem Niveau sich sehr gut präsentieren kann. Da kann man viel falsch machen, wenn es operativ nicht läuft, kann es natürlich absolut zurückfallen und es ganz schräg laufen. Und das Hotel hat ein Image, was es nicht haben möchte. Aber das haben meine Hotels bisher nicht gehabt. Die wissen über die Wichtigkeit solcher Events Bescheid und arbeiten dann ja mit DERTOUR Hand in Hand, dass das alles von vorne bis hinten durch organisiert ist. Gerade auf Mauritius letztes Jahr, da ist die Crew von DERTOUR 3 Tage vorher angereist und wir haben operative Meeting gehabt, wo alle 5 Minuten durchdiskutiert wurde, wer was wo macht.

Frage 12: Und eine generelle Frage noch: Wenn jetzt Event als mit einer der kleinsten Bereiche im Marketing gilt, wo liegt der Schwerpunkt des Marketing von Four Seasons?

Experte 12a: Dadurch, dass wir ein reines Verkaufsbüro sind, ist unser Hauptaspekt in der Kontaktaufnahme und Betreuung von aktiven Kunden und in der Suche von neuen Kunden. Das ist das was wir tagtäglich machen und das kann man mit Events unterstützen. Aber unser Fokus ist wirklich nur in diese Richtung gehend und das ist das was wir hier machen. Wir haben in Toronto eine Marketingabteilung, die den Newsletter macht...

Experte 12b: Aber das ist definitiv nicht so groß wie in anderen Unternehmen – bewusst nicht so groß.

Experte 12a: Wir haben in den letzten Jahren in dem Marketingbereich in Toronto sicherlich auch viel aufgeholt, was Jahre lang auch ein Stück weit verschlafen wurde. Die Newsletter Technik ist auf dem neuesten Stand. Es kommt relativ viel aus Toronto, aus dem Marketingbereich, aber das ist nichts was wir hier in Frankfurt machen. Das sind nur Verkaufsevents an unserem kleinen Gebiet gesehen.

Experte 12b: Das ist schon meistens global dann alles initiiert.

Experte 12a: Und da kriegen wir nicht unbedingt immer die Informationen drüber, was Toronto da macht. Weil das ist etwas, was weltweit ausgerollt wird. Was man dann teilweise sieht in den Hotels wieder, dass Marketingaktivitäten weltweit ausgerollt werden. Aber die machen da auch keine Events in dem Marketingbereich. Also wir haben eine reine Marketingabteilung die sicherlich, die Webseiten-Präsenz, die Newsletter betreuen.

Experte 12b: Also wir haben halt nur manchmal auf den Veranstaltung Kollegen aus dem Marketingteam dabei, aber das ist dann meistens ein Kollege, der mit dabei ist.

Experte 12a: Wobei das was wir hier machen, auch immer dem geschuldet ist, was wir machen können. Wir sprechen zwar einerseits von dem Return of Investment, aber natürlich müssen wir mit unseren vier Personen, wir haben unsere Zielsetzung unsere Hotels zu verkaufen. Wir haben keine Zielsetzung für Events. Events unterstützen nur unsere verkäuferische Grundsituation und die versuchen wir in gewisser Weise damit aufzupolieren. Wenn unsere Zahlen sehr gut sind, können wir den Eventbereich vernachlässigen. Wenn wir das Gefühl haben wir müssen uns mehr im Markt präsentieren, kommt ein Event zur richtigen Zeit. Und da ist bei uns nicht so viel Theorie, die dahinter steckt, sondern eine attack Situation. Und wie gesagt, ich bin mir sicher, dass andere Hotelketten da sicherlich auch mehr in der Theorie verankert sind, als wir es sind. Vielleicht sind auch Four Seasons anders verankert, dadurch dass wir da einfach nicht so den Fokus darauf legen, dass unsere Struktur halt einfach anders ist. Ich weiß, dass andere Hotelketten zum 50. Geburtstag riesige Events gemacht haben. Als wir 50 wurden, haben wir 2 Mio. Bäume gepflanzt. Aber jedes der Hotels hat Bäume gepflanzt. Wir sind natürlich an die Presse gegangen und haben erzählt, dass Four Seasons mit einem Bäumchen im Logo, dass es Sinn macht Bäumchen zu pflanzen und der Welt etwas zurückzugeben. Aber wie gesagt, andere Hotelketten haben das mit Feuerwerk und in großen Städten gefeiert. Das würde nicht Four Seasons entsprechen. Auch unsere Hoteleröffnungen sind zwar manchmal glamourös, weil die Besitzer dieser Hoteleröffnung sich das so wünschen, aber wir als Four Seasons wir gehen eher unspektakulär mit dieser Art von Information um. Einfach aus dieser Hinsicht heraus, dass wir ein anderes Verständnis von Four Seasons haben. Man kann das sicherlich mit einer teuren Schweizer Uhr vergleichen oder mit einer Prada Gucci Tasche, die kann man auch nicht im Kaufhof um die Ecke kaufen und da gibt's auch nicht so viel Werbung. Vielleicht ändert sich auch da der Werbeaspekt. Ich hab auch noch nicht von großen Gucci Events gehört..

Experte 12b: Das geht halt auch nur an das entsprechende Clienté direkt..

Experte 12a: Sehr fokussiert und sehr ausgewählt auch. Das so einzusetzen, dass es den maximalen Return of Investment gibt.

Eigenständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

Vorname Nachname