

100 Prozent Loyalität, 0 Prozent Fluktuation

Ex-Accor-Marketing-chefin Anne M. Schüller und HSMA-Präsident Gerhard Fuchs stellten in München ihren ersten gemeinsamen Chef-Workshop vor

Wissen Sie eigentlich, wieviele Gäste Sie in diesem Jahr neu dazu gewonnen haben und wieviele Ihrer Stammgäste weggeblieben sind?« Mit dieser Frage schocken Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs ihre Zuhörer gleich zum Auftakt. Die Marketing-Expertin und der HSMA-Präsident (seines Zeichens auch Studienleiter der Bayerischen Akademie für Werbung) halten Gästege-
winn und -verlust für die wichtigsten Kennzahlen überhaupt.

In der Praxis wird dieser Aspekt, wie fast alles Analytische, sträflich vernachlässigt. Da kann es nicht überraschen, daß der Anteil der Stammkunden in der Hotellerie im Ver-

gleich zu anderen Zweigen der Hospitality Industry erschreckend gering ausfällt. Reisebüros können sich auf knapp 50 Prozent Stammkunden stützen. Bei den Reiseveranstaltern sind es immerhin noch etwa 25 Prozent. Die Hotellerie landet weit abgeschlagen irgendwo zwischen fünf und sieben Prozent. Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs: »Wem es nicht gelingt, den Stammgäste-Anteil deutlich zu erhöhen, wird langfristig kaum Chancen haben.« Aber wie schafft man es, zumal als Einzelhotelier, bei wachsendem Wettbewerb das Potential an Stammgästen zu vergrößern oder doch wenigstens zu halten? »Mit TLM«, antworten Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs, mit Total Loyalty Marketing. Die Grundidee ihres neuen Ansatzes ist einfach: In jedem Gast und in jedem Mitarbeiter, so die beiden Experten, steckt Loyalitätspotential, das entwickelt werden kann. Hoteliers, die das konsequent tun, werden nicht nur bald ihre Kostensituation verbessern, sondern ihr Haus langfristig zu einer attraktiven, überlebensfähigen Marke machen. Und ganz nebenbei Er-

füllung in ihrem Beruf finden.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Skepsis regt sich. Meint denn »Entwicklung des Loyalitätspotentials« nicht im Grunde genau das, was wir längst als »Kundenbindung« kennen? Die Antwort lautet zweimal nein. Erstens ist »Kundenbindung« ohnehin eine eher unglückliche Wortprägung, weil sie Fesselung, also Unfreiheit, assoziiert. Loyalität hat mit Fesselung nichts zu tun. Loyalität bekommt man geschenkt – vorausgesetzt, man hat lange genug das Richtige getan. Im Gegensatz zur Kundenbindung stellt TLM auch weit mehr dar als nur einen Aspekt des unternehmerischen Handelns. TLM ist als umfassendes Marketing-Modell konzipiert, in dem sich alle Aktionen am Gast orientieren.

Die Loyalität der Gäste und jene der Mitarbeiter bedingen sich laut Schüller und Fuchs gegenseitig. Jeder kennt gutgeführte Häuser mit einem hohen Stammkundenanteil, in denen auch die Gesichter der Angestellten deutlich seltener wechseln als anderswo. Beide Loyalitäten müssen also parallel entwickelt werden, weil die Loyalität der Mitarbeiter die der Gäste stärkt – und umgekehrt. Tatsächlich bestätigen sich beide Gruppen im Idealfall gegenseitig in ihrer Wertschätzung des Hauses.

Bevor sich jedoch Hotelbetreiber bzw. ihre Manager an die Aufgabe der Loyalitätsentwicklung machen können, ist Vorarbeit nötig. Denn nur die oberste Geschäftsleitung kann sagen, wohin die Reise gehen soll. Oder etwas weniger salopp ausgedrückt: Die Unternehmensspitze muß klar definierte, überprüfbare unternehmerische Ziele setzen und sich selber und allen Mitarbeitern



Marketing-Expertin
Anne M. Schüller



HSMA-Präsident Gerhard Fuchs

deutlich machen, durch welche Leistungen man welche Zielgruppe von Gästen begeistern möchte. Denn ohne Begeisterung keine Stammgäste.

Wie findet man seine Zielgruppe? Grundsätzlich: Zielgruppe sind diejenigen Gäste, mit denen man glaubt, seine unternehmerischen Ziele am besten verwirklichen zu können. Natürlich muß das Management eines seit Jahrzehnten bestehenden Hauses vom Status quo ausgehen. Das kann heißen, daß man von den Gästen, die man gerne hätte, noch viel zu wenige hat. Gut möglich aber auch, daß man sich eingestehen muß, die anvisierte Zielgruppe heute überhaupt noch nicht zu erreichen. Dann wird man überlegen, durch welche Maßnahmen die gewünschte Zielgruppe ins Haus geholt werden kann, ohne die bisherige Klientel sofort zu vergraulen.

Stammgäste als Infoquelle

Auf jeden Fall stellen die bereits vorhandenen Stammgäste, so wenige es auch sein mögen, auf dieser Planungsstufe eine äußerst wichtige Informationsquelle dar. Denn sie



Die Loyalitätstreppe definiert graphisch das Konzept von TLM. Fünf Stufen auf Seiten der Kunden sowie der Mitarbeiter sind zu erklimmen und sollen aus Gästen schließlich »Empfeher« machen

sind die einzigen, die genau wissen, warum es sich lohnt, immer wieder ein bestimmtes Hotel zu besuchen. Folglich sind sie es auch, die sagen können, über welche einzigartigen Vorzüge ein Haus verfügt.

Nach Zielsetzung und Definition der Zielgruppe (oder auch der Zielgruppen, denn es können auch mehrere sein) ist die strategische Positionierung zu erarbeiten. Was macht die Einzigartigkeit aus? In welchen Aspekten begeistert ein Betrieb? In welchen könnte man begeistern? Merke: Es ist nicht nötig, in allen vorstellbaren Funktionen exzellent zu sein. Unverzichtbar ist Exzellenz nur in den Bereichen, die für die Zielgruppe relevant sind. Was nutzt es zum Beispiel, daß man gute Reitpferde preiswert bereitstellen kann, wenn die Gäste gar nicht reiten wollen? Die strategische Positionierung ist die Basis, auf der TLM betrieben werden kann.

Die fünfstufige Loyalitätstreppe

Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs haben eine Alutrittleiter mit ins Seminar gebracht – ein Symbol. Denn TLM findet in aufwärtsführenden Stufen statt. Fünf Stufen zunehmender Loyalität auf der Gästeseite, fünf Stufen auf jener der Mitarbeiter (sh. links).

Gäste beginnen demnach als Interessenten – als Menschen, die übernachten, tagen, feiern oder speisen wollen. Ist das

Angebot für einen Interessenten stimmig, wird er zum Erstbucher. Hat es gefallen, werden Erstbucher zu Wiederbuchern, danach zu Stammgästen, schließlich zu Empfehlern. Empfehler sind Gäste, die aus purer Begeisterung für ein Haus ungefragt und unbesoldet das Verkaufsteam unterstützen. Niemand kann dieses Angebot besser verkaufen als sie.

Eine ähnliche Entwicklung bei den Mitarbeitern: Hier heißen die Stufen im Schüller-Fuchs'schen Modell kommen, wissen, können, wollen, lassen. »Kommen« meint, daß sich die gewünschten Mitarbeiter überhaupt bewerben. »Lassen« bedeutet, daß das Management Angestellten die Chance gibt, das anzuwenden und einzusetzen, was sie »wissen«, »können« und »wollen«.

Das liest sich einfach. In Wirklichkeit erfordert der Prozeß intensivste Zuwendung. Grundvoraussetzung ist, in jedem Augenblick zu wissen, auf welcher der fünf Stufen sich Gäste (oder Mitarbeiter) gerade befinden. Nehmen die Hoteliers es denn wahr, wenn Gäste zum ersten, zweiten oder dritten Mal ein Hotel buchen? Haben sie eine Vorstellung davon, wie Erstbucher in ihrem Haus empfangen werden sollen? Und auf welche Weise signalisieren sie dem Wiederbucher, wie sehr sie es zu schätzen wissen, wenn diese bereits zum dritten oder fünften Mal ihr Haus beehren? Und wie unterstützen Sie Ihre Empfehler? Sorgen sie dafür,

daß diese »ehrenamtlichen Verkäufer« immer wieder Neues über das Haus zu berichten haben und zwar als erste, vor allen anderen? Lassen sie diese gezielt ein wenig hinter die Kulissen blicken? Zeigen sie ihnen beispielsweise die jüngst installierte topmoderne Kühlanlage in der Küche?

Das Rezept heißt Database & Herz

Oder umgekehrt: Nehmen Hoteliers es wahr, wenn Gäste, die im Jahr zuvor zehn Übernachtungen gebucht haben, in diesem Jahr überhaupt noch nicht bei ihnen waren? Mit dem Gast, der wegbleibt, verlieren sie nicht nur einige wenige Übernachtungen, sondern mit ihm potentiell möglichen »Lebensumsatz«! Versuchen Hoteliers, solche Gäste zurückzugewinnen? Strategien für alle solche Eventualitäten wollen Schritt für Schritt erarbeitet sein. Ohne entsprechende Database wird das nicht zu machen sein. Database plus Herz, heißt das Rezept.

Ebenso auf der Mitarbeiterseite, wo die Übergänge freilich fließender sind als beispielsweise zwischen Erst- und Wiederbuchern. Im übrigen ist es in der Praxis nicht zu vermeiden, daß Gäste von Stufe 3 oder gar 5 der Loyalitätstreppe auf Mitarbeiter der Förderklasse 2 stoßen. Wie beugt man den »Katastrophen« vor, die sich daraus möglicherweise ergeben können?

In der klassischen Marke-

ting-Theorie kennt man die vier »P«: product, price, place, promotion. Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs haben daraus vier »K« gemacht und ein fünftes dazugestellt. Ihre fünf »K« stehen für Käufernutzen, Kosten des Kaufs, Kaufprozesse, Kommunikation und Kultur. Jeder dieser Bausteine hat Auswirkungen auf die Gäste-Loyalität. Und in jedem dieser Bausteine steckt Loyalitätspotential, das mit geringem Aufwand entwickelt werden kann.

Schüller und Fuchs unterscheiden bei der Betrachtung der fünf »K« grundsätzlich zwei Situationen: Der Gast ist im Haus, und: Der Gast befindet sich – noch/schon wieder/vorübergehend – außer Haus. Wo könnte im ersten, wo im zweiten Fall zum Beispiel der Käufernutzen liegen?

Mit Emotionen Gäste begeistern

Im Haus ergibt sich Nutzen etwa aus der Ausstattung des Hotels oder der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter. Nutzen außer Haus wird durch Sehenswürdigkeiten und andere interessierende Standortmerkmale geboten, auch durch den Fernservice des Hotels, indem etwa ein Gast, der über Handy Orientierungshilfe anfordert, sicher zum Hotelparkplatz geleitet wird. Oder dadurch, daß den Gästen geholfen wird, sich Stadt und Umland effizient sowie erlebnisreich zu erschließen. Um begeistert zu sein, braucht der Gast neben dem ▶

Wir reißen was für Sie auf

Mit **Bannerwerbung** auf der Top hotel Homepage www.tophotel.de öffnen sich Ihnen neue Marktchancen. Hier sind die Kunden nur einen Klick von Ihren Produkten entfernt. Rufen Sie uns an!

FREIZEIT-VERLAG
LANDSBERG GMBH
Telefon: 08151-2049
E-Mail: wirreißen@tophotel.de
Internet: www.tophotel.de

TOP hotel

Euro-Nutzen auch einen emotionalen Vorteil.

Zu den Kosten des Kaufs zählt keineswegs nur die Rate. Auch das F&B-Preisniveau im Hotel spielt eine Rolle ebenso wie Trinkgelder. Für den Gast außer Haus sind Buchungs-(Zeit) und Reisekosten (Zeit, Geld, Streß, Ermüdung) von Bedeutung, allerdings auch das Preisniveau am Ort.

Oder die Kultur des Hotels: Hier gilt es, das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Gästen zu definieren und deutlich werden zu lassen. Denke und sprich gut über deine Gäste, auch wenn sie nicht im Haus sind! Gästen außer Haus ist ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Einer der wichtigsten Aspekte von Kultur: Versprechen jeder Art werden eingehalten.

Die Früchte der Loyalität

Loyalitätspflege bei Gästen und Mitarbeitern wird reich belohnt, versprechen Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs. Diese Belohnung erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Dazu ein paar Zahlen: Gesamtwirtschaftliche Schätzungen gehen davon aus, daß Firmen pro Jahr durchschnittlich 20 Prozent ihrer Kunden verlieren und daß sie, würden sie lediglich die Hälfte davon halten können, ihren Gewinn fast verdoppeln. Wenn man dann noch weiß, daß 68 Prozent der Kundenverluste auf Servicemängel zurückgehen, ist die Botschaft klar.

Man kann auch eine andere Rechnung aufmachen: Wenn man 5000 Euro in Werbung steckt, um vielleicht 100 neue Gäste zu gewinnen, dann kostet jeder dieser neuen Gäste 50 Euro. Bewegt man einen Erstkunden durch die richtige Art der persönlichen Ansprache dazu, ein zweites Mal zu kommen, so hat man denselben Effekt kostenlos.

Ähnlich auf der Mitarbeiterseite: Welche Kosten durch hohe Krankenstände und hohe Fluktuation entstehen, ist hinlänglich bekannt. Bleibt dagegen ein guter Mitarbeiter treu, zieht der Hotelier nicht nur Nutzen aus seinem wachsenden Know-how, man erspart sich Anzeigenkosten und Einarbeitungszeit für den Neuen.

Mit TLM spart man also sowohl bei der Neukunden- als auch bei der Mitarbeitergewinn-

nung. Ebenso bei den Distributionskosten, denn Gäste, zu denen ein guter Kontakt besteht, werden eher direkt buchen. Hinzu kommt: Begeisterte Gä-



Haben gut lachen: Claudia und Conrad H. Mayer vom Intercity Hotel München-Hauptbahnhof haben bereits Bausteine von TLM erfolgreich installiert ste generieren mehr Umsatz. Geschäftsreisende bringen vielleicht die Frau mit. Auf jeden Fall steigt die Wahrscheinlichkeit, daß Mahlzeiten im Haus eingenommen werden und daß man dorthin auch Gesprächspartner einlädt (die das Haus vielleicht erstmalig von innen erleben). Begeisterte Gäste kaufen ihr Souvenir an der Rezeption statt am Hauptbahnhof. Mehr Umsatz bei geringeren Kosten bedeutet aber: Man bekommt Mittel frei für dringend benötigte Investitionen bzw. erweitert den Spielraum für Marketing-Aktionen.

So weit, so gut. Tatsächlich ist die Zielvision noch um vieles schöner: Da kümmern sich loyale Mitarbeiter um das operative Geschäft, und loyale Gäste kontrollieren freundschaftlich die Leistungen des Betriebes, was zu einer permanenten Optimierung führt. Das Management braucht nicht mehr zu tun, als diesen Prozeß am Laufen zu halten und von Zeit zu Zeit eine strategische Feinjustierung vorzunehmen. Im übrigen bleibt Zeit, auf dem Golfplatz das Handicap zu verbessern.

Und wie geht's weiter?

Loyalität zu initiieren, ist Chefsache. Deshalb richtet sich das Seminarangebot an Chefs. Soll TLM in einem Hotel eingeführt werden, so sind weitere Workshops auf Mitarbeiterebene notwendig. Das Seminar »Total Loyalty Marketing« hat inzwischen zweimal stattgefunden, in München und in Frankfurt am Main. Der nächste Termin ist am 31. Januar 2002 in Düsseldorf. Veranstaltungen in Hamburg und Berlin sind geplant. Information und Anmeldung bei der HSMA-Geschäftsstelle: Telefon 0361-241370 oder E-Mail info@hsma.de.