

Loyalität als Erfolgsgarant

Total Loyalty Marketing hat Gäste und Mitarbeiter gleichermaßen im Visier

Dauerhafte Loyalität als Erfolgsgarant gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten propagieren Anne M. Schüller, Marketing Consultant, und Unternehmensberater Gerhard Fuchs, Präsident der HSMA Hospitality Sales & Marketing Association Deutschland e.V., mit ihrem neuen Total Loyalty Marketing Konzept für die Hospitality Branche. Im Gespräch mit Gastgewerbe-Magazin erklären sie, warum das Loyalitätsprinzip zur Unternehmensphilosophie und damit auch zur Chefsache gemacht werden sollte. Das nächste eintägige Seminar zu diesem Thema findet im Übrigen am 31. Januar 2002 im Dorinthotel am Rosengarten in Neuss statt.

Gastgewerbe-Magazin: Was genau ist unter dem Begriff Total Loyalty Marketing zu verstehen?

Anne M. Schüller: Wir haben uns von dem guten alten Begriff der Kundenbindung verabschiedet und durch das Wort „Loyalty“ ersetzt. Die Begriffe Kunden-, Gäste- oder auch Mitarbeiterbindung haben etwas Zwanghaftes an sich, während man sich Loyalität erarbeiten muss. Dann wird es ein Geschenk, sowohl von den Gästen als auch von den Mitarbeitern. Ich als Unternehmer muss zunächst etwas geben, damit ich im Anschluss etwas bekomme von meinen Gästen, von meinen Mitarbeitern. Wir möchten das Thema Loyalität zur Unternehmensphilosophie oder sogar zu einer Ethik erheben, d.h. allen voran muss sich der Chef mit dem Thema auseinandersetzen.

Loyalität darf also nicht nur in großen Häusern oder Hotelketten ein Thema sein, sondern sollte auch in kleinen Betrieben Eingang in die Unternehmensführung finden?

Schüller: Es ist in diesen konjunkturell schwierigen Zeiten besonders wichtig,

sich Loyalität zu erarbeiten, denn wenn die Gäste weniger werden, ist es um so wichtiger, die, die man hat, zu halten. Gerade für Einzelbetriebe und die Privathotellerie ist es eine Riesenchance, sich die Gäste loyal zu machen und sich damit auch gegenüber Ketten zu positionieren. Andererseits ist Loyalität auch für Ketten und Kooperationen von grundlegender Bedeutung, da hier die Gäste nicht an ein Haus, sondern an die ganze Marke gebunden werden sollen.



Haben eine Loyalitätstreppe entwickelt: Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs.

Wie muss ein Unternehmer vorgehen, um sich die Loyalität seiner Gäste zu erwerben?

Schüller: Wir stellen den Gast an die Spitze unseres Loyalitätsdreiecks, also über das Management und den Mitarbeiter in seiner Funktion als Team-Spieler. Auf den Käufer ist alles abzustimmen, und vom Käufer geht alles aus. Das Unternehmen muss alles konsequent aus dessen Sicht betrachten. Die Schlüsselfrage darf also nicht lauten „Wie kann ich Gewinn machen?“, sondern „Wie können wir unsere Käufer so glücklich machen, dass sie nur noch zu uns kommen und immer wieder, immer mehr bei uns kaufen?“.

Gerhard Fuchs: Der Unternehmer muss sich bewusst werden, was er zur Befriedigung der Bedürfnisse seines

Kunden beitragen kann. Der Gast will z.B. kein Bett kaufen, sondern eine Übernachtung, quasi eine Heimat auf Zeit. Dabei ist die Kommunikation ein ganz wichtiger Aspekt. Gerade der Neukunde kauft unsere Leistung ja blind und weiß noch nicht, was ihn erwartet. All diese Aspekte müssen in die Unternehmenskultur mit einfließen.

Was verstehen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur?

Schüller: Unternehmenskultur bedeutet, dass sich der Unternehmer klar werden muss „Wer bin ich eigentlich?“. Das Unternehmen muss einen Charakter haben, eine Individualität, die der Chef gemeinsam mit seinen Mitarbeitern festlegt. Hier steht die Frage „Wie gehen wir miteinander um?“ am Anfang, gefolgt von der Frage „Wie gehen wir mit dem Gast um?“, und beide Antworten müssen kongruent sein. Hierfür gibt es keine Patentrezepte, da hilft nur, sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen und diese auch entsprechend in die Abläufe zu integrieren. Auch die Loyalität kann nur funktionieren, wenn jeder einzelne Mitarbeiter verstanden hat, worum es geht und welchen Beitrag er dazu leisten kann, dass der Gast sich im Hause wirklich wohlfühlt und Loyalität entwickelt.

Dem Gast ist es egal, wer im Einzelnen für seine Unzufriedenheit verantwortlich ist, er wird seine negativen Erfahrungen stets mit dem Haus als solches in Verbindung bringen. Deshalb ist es unerlässlich, jeden einzelnen Mitarbeiter einzubinden und ihm seine Bedeutung für die Begeisterung des Gastes bewusst zu machen.

Wie bringe ich nun einen Gast konkret dazu, dass er einem Haus gegenüber Loyalität entwickelt?

Schüller: Wir haben dazu eine so genannte Loyalitätstreppe erarbeitet, deren einzelne Stufen wir als Erfolgsbausteine bezeichnen. Der Gast ist zunächst Interessent, ich muss ihn auf mein Haus aufmerksam machen. Die

Schwierigkeit dabei ist jedoch, den richtigen Gast zu finden, d.h. den Gast, der gut zu meinem Haus passt, und der vor allem ein gewisses Loyalitätspotenzial hat.

Fuchs: Oft wird der Fehler gemacht, neue Gäste mit Schnäppchen-Angeboten anzulocken. Diese haben jedoch kein Loyalitätspotenzial, sondern greifen morgen auf ein anderes Schnäppchen zurück. Der treue Gast wird dagegen nicht belohnt, denn der kommt ja sowieso. Ist der Interessent einmal im Haus, muss das Loyalty Marketing einsetzen, um den Gast irgendwann einmal ganz oben auf der Treppe zu haben.

Schüller: Die erste Frage, die sich stellt ist „Merke ich überhaupt, dass dieser Mensch das erste Mal zu mir kommt?“. Wenn ja, wie zeige ich ihm das. Bedanke ich mich für das Vertrauen, das er meinem Haus entgegenbringt, obwohl er es noch gar nicht kennt? Wichtig ist, sofort ganz viele Daten über diesen Neuankömmling zu sammeln. Wir müssen es schaffen, auch außerhalb des Hotels im Kopf des Gastes die Nummer eins zu werden, damit er im Bedarfsfall wieder auf uns zurückgreift.

Fuchs: Am besten geeignet sind Direktmarketing-Aktionen, über die ich mit dem Gast in einen permanenten Dialog trete. Das geschieht zwar oftmals mit Stammgästen, Neulinge werden jedoch in der Regel sträflich vernachlässigt, obwohl gerade bei diesen angesetzt werden muss, um sie eben zu Stammgästen werden zu lassen. So banal es klingt, viele Gäste meiden plötzlich ein Hotel oder Restaurant nicht wegen eines Mangels, sondern sie vergessen das Haus schlichtweg. Und diesem Vergessen gilt es vorzubeugen, indem wir gerade nach dem ersten Besuch des Gastes kontinuierlich Kontakt mit ihm

halten. Haben wir das aber geschafft und den Gast zum Wiederkauf bewegt, werden die Stufen auf der Loyalitätstreppe immer kleiner.

Schüller: Der Gast muss von Anfang an das Gefühl haben, dass man sich um ihn kümmert, dass



kann der Chef seine Mitarbeiter gut bezahlen, diese sind zufrieden, und das überträgt sich wiederum auf die Gäste. Im umgekehrten Fall wird allerdings ein Teufelskreislauf daraus. Und der heißt Gästeloyalität erzeugen. Der Mitarbeiter muss die Unternehmenskultur erfahren

er willkommen ist. Dazu gehört auch, dass Chef und Mitarbeiter seinen Namen kennen, denn die Nennung des eigenen Namens hat auf die Menschen eine unbestreitbare Magie, die allerdings nur zu oft missachtet wird. Große Fehler passieren bei Reklamationen. Tatsache ist, dass wir negative Erfahrungen außerhalb wesentlich häufiger weitertragen als positive. Man kann davon ausgehen, dass sich bei einem auftauchenden Problem nur jeder 25. Gast beschwert. Die restlichen 24 verlassen das Haus auf Nimmerwiedersehen und sorgen für eine schlechte Mundpropaganda. Wenn sich also ein Gast beschwert, dann sollten wir ihn eigentlich umarmen, denn er macht uns endlich auf einen Missstand aufmerksam, der vermutlich bereits jede Menge Gäste gekostet hat.

und verinnerlichen sowie Loyalität gegenüber dem Betrieb entwickeln, nur dann kann er dem Unternehmen wirklich wertvolle Dienste leisten.

Das Interview führte Claudia Maier

Das Management ist ein Eckpfeiler des Loyalitätsprinzips. Der andere sind die Mitarbeiter. Worauf kommt es hierbei an?

Fuchs: Die grundsätzliche Frage ist zunächst „Wie komme ich überhaupt an gute Mitarbeiter?“. Doch ein Betrieb mit loyalen Mitarbeitern ist so ein Magnet, dass er immer wieder gute Mitarbeiter anzieht. Hat das Haus genug Gäste,