

Markenloyalität in der Hotellerie – Dr. Axel Gruner

Stimmen zum Buch

Die vorliegende Arbeit über „Markenloyalität in der Hotellerie“ beschäftigt sich mit einer Reihe von wichtigen wissenschaftlichen sowie praxisrelevanten Fragestellungen und schließt damit eine latente Wissenslücke im Bereich der Generierung, Erhaltung und Intensivierung der Gästeloyalität in der Markenhotellerie.

Die Publikation stellt in innovativer Weise die komplexen Sachzusammenhänge zwischen Erbringung und Vermarktung der Dienstleistungsqualität in der Hotellerie, der Wahrnehmung durch den Kunden sowie das daraus abzuleitende Gästeloyalitätsverhalten dar. Der partielle Test dieser komplexen Zusammenhänge durch eine Gästebefragung bei den Hotelgruppen Steigenberger und Choice liefert zusätzlich interessante und schlüssige Beweise bzw. Ergebnisse.

O.Univ.-Prof. Dr. Klaus Weiermair, Zentrum für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft, Leopold-Franzens Universität Innsbruck

Die Publikation ist eine Bereicherung für das strategische Gästebindungsmanagement der Hotellerie. Für Praktiker, Lehrkräfte an Tourismushochschulen und –fachschulen sowie Studierende der Fachrichtung Tourismus mit dem Schwerpunkt Hotellerie ist die stark empirisch geprägte Arbeit gleichermaßen als vertiefende Literatur äußerst wertvoll.

Prof. Dr. Harald Dettmer, Hotel- und Touristikmanagement, Fachhochschule Stralsund

“The one key to brand loyalty today is the ability to become customer-centric by building the brand experience around specific customer needs. This "holy-grail" of brand supremacy is often referred to as personalization or customization. Based on my research, this is becoming an increasingly significant value driver. Dr. Gruner's book will add immeasurably to the body of knowledge to help hotel owners and operators realize the full potential of their customer relationships.”

Prof. Dr. Chekitan Dev, Cornell University - School of Hotel Administration, NY

Zum Inhalt:

Der Wettbewerbsdruck innerhalb der Beherbergungsbranche hat sich im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte enorm erhöht. Dabei drängen verstärkt internationale Hotelgesellschaften auf den deutschen Markt. Die verursachten Hotelzimmerüberkapazitäten führen an vielen Standorten zu geringerer Auslastung, sinkenden durchschnittlich erzielten Zimmerpreisen sowie zu

Insolvenzen bei Beherbergungsbetrieben, die dem Wettbewerbsdruck nicht gewachsen sind. Umso mehr gewinnt auch im Beherbergungsgewerbe das Thema Gästeloyalität an Bedeutung.

Dabei stellt sich die Frage, weshalb multioptionale Gäste bei bestimmten Hotels buchen, andere Beherbergungsbetriebe aber wiederum bei der Buchungsentscheidung offenbar nicht berücksichtigt werden. Insbesondere die sich durch Ubiquität auszeichnende Markenhotellerie ist an der Auslastung ihrer Bettenkapazitäten und somit an der Loyalität ihrer Gäste interessiert. Der Autor geht in dem vorliegenden Buch folgenden Forschungsfragen nach:

- 1.) *Wodurch wird Markentreue in der Hotellerie verursacht? und*
- 2.) *Verhalten sich Gäste gegenüber der Markenhotellerie tatsächlich loyal, wenn dazu die Möglichkeit besteht?*

Zur empirischen Analyse des Zusammenhangs zwischen strategischem Marketing-Management und der Gästeloyalität zu Hotelmarken wurde ein auf Hypothesen basierendes Modell entwickelt, vorgestellt und verifiziert. Für die Durchführung der Erhebung konnte die Hotelkette Steigenberger Hotels AG sowie die Hotelgesellschaft Choice Hotels Germany GmbH gewonnen werden. Des Weiteren wurden Expedienten aus München und der nahen Umgebung zu der Problemstellung befragt.

Das Buch gibt am Hotelmarketing interessierten Personen einen fundierten und umfassenden Überblick über die neuesten theoretischen Ansätze und praktischen Methoden zur Gästebindung auf wettbewerbsintensiven Märkten.

Inhalt des Buches und Auszug aus den Forschungsergebnissen

Kapitel 1: Einführung

Kapitel 2: Loyalität als Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung

Kapitel 3: Theoretische Konzeptionen zur Generierung von Kundenloyalität

Kapitel 4: Loyalitätsprogramme in der Praxis

In Kapitel 5 erfolgt schließlich die Entwicklung und Verifizierung eines auf Hypothesen begründeten Modells zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen loyalitätsbasierendem Marketing-Management und Gästeloyalität. Die Überprüfung erfolgt anhand empirischer Daten, welche bei zwei Hotelgesellschaften und 66 Reisemittlern erhoben wurden. In den Hotelbetrieben beteiligten sich 241 Hotelgäste sowie 244 Mitarbeiter an der Erhebung.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Modells waren die in Kapitel 1.1 formulierten Forschungsfragen, die unter Berücksichtigung der generierten Erkenntnisse beantwortet werden sollten.

Forschungsfrage 1: *Wodurch wird Markentreue in der Hotellerie verursacht?*

Aus der Analyse der besprochenen Literatur resultiert die Vermutung, dass Kundenzufriedenheit ein mehrfaktorielles Konstrukt ist, welches einen großen Einfluss auf das Loyalitätsverhalten der Gäste ausübt. Es kann konstatiert werden, dass Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsfaktoren einen unterschiedlichen Einfluss auf die Entstehung von Zufriedenheit und damit Loyalität haben. Aufgrund der vorliegenden Studien liegt die Vermutung nahe, dass Gäste, die von der Unternehmensleistung begeistert sind, aus eigenen Beweggründen das Angebot wiederholt nachfragen. Gelingt es dem Hotel mehrfach den Leistungserstellungsprozess im „moment of truth“ optimal zu gestalten und eventuell sogar die Erwartungen des Gastes zu übertreffen, ist der Grundstein für eine loyale Gästebeziehung gelegt. Sie äußert sich in der wiederholten Inanspruchnahme der Unternehmensleistungen, der Weiterempfehlung und der Information über Wünsche sowie eventuelle Hinweise auf wahrgenommene Missstände im Leistungserstellungsprozess. Diese Feststellungen konnten im Verlauf der Arbeit durch die Verifizierung der im Vorwege festgelegten Loyalitätsfaktoren „Anzahl der Jahre, die ein Gast in einem Steigenberger/Choice Hotel übernachtet hat“, „Anzahl der Übernachtungsaufenthalte in den vergangenen Jahren“ und „Weiterempfehlung der Steigenberger/Choice Hotels“ bestätigt werden.

Mitarbeiter stellen im Dienstleistungsprozess einen nur in geringem Maße substituierbaren Produktionsfaktor dar. Aus dieser Erkenntnis leitet sich Ihre Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens der Markenhotellerie ab. Die wesentlichen Forschungsergebnisse zu der Fragestellung, wie durch das Humankapital Gästeloyalität generiert werden kann, werden in der Arbeit durch drei Oberbegriffe gekennzeichnet:

- **Interaktives Führungsverhalten:** Das Informationsverhalten der Vorgesetzten, die Belohnung durch Vorgesetzte, die Unterstützung durch Vorgesetzte hinsichtlich der Kundenorientierung sowie die Benachrichtigung über Gästereklamationen können zu der Komponente *interaktives Führungsverhalten* zusammengefasst werden. Eine aktive Informations- und Unterstützungspolitik kann auf Mitarbeiter den selben Effekt haben, wie monetäre und nichtmonetäre Anreize. Der Mitarbeiter fühlt sich „belohnt“ und wird versuchen, diesen Zustand möglichst häufig zu erreichen. Daraus resultiert die Annahme, dass diese Mitarbeiter sehr gästeorientiert arbeiten und damit einen bedeutenden Beitrag zur Kundenloyalität leisten.
- **Involviertes Humankapital:** Für die Hotelmitarbeiter sind folgende Faktoren von Bedeutung: die Kenntnis der Unternehmensziele, der Entscheidungsspielraum bei der Behebung von Reklamationen, das Bewusstsein über die Wichtigkeit der Gästebindung, die Möglichkeit, eigene Ideen einbringen zu können und die Gewissheit, dass sich ihre Zufriedenheit auf die Zufriedenheit der Gäste auswirkt. Dies führte zu der Überlegung, den Sammelbegriff *involviertes Humankapital* zu verwenden. Letztendlich sind

es die Mitarbeiter mit einem hohen Involvementgrad, die Gäste begeistern und damit entscheidend zur Kundenloyalität beitragen können.

- **Gästeorientierte Personalentwicklung:** Die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zu den Themen Kundenorientierung/-zufriedenheit und Kundenbindung lässt sich mit den Worten *gästeorientierte Personalentwicklung* zusammenfassen. Die Mitarbeiter werden professioneller agieren und dabei sicherer sowie motivierter Auftreten. Die Hotelgäste nehmen dies wahr, wodurch ihr Loyalitätsverhalten positiv beeinflusst wird.

Interessant sind auch die Ergebnisse zu den verschiedenen Teilaspekten, aus denen sich die Gästeorientierung eines Beherbergungsbetriebes zusammensetzt, wie beispielsweise die Antworten der Steigenberger Mitarbeiter auf die Frage: „Wie wichtig sind Ihnen folgende Faktoren an Ihrem Arbeitsplatz, um dem Gast motiviert gegenüber treten zu können?“

Faktoren am Arbeitsplatz, um dem Gast motiviert gegenüber treten zu können:	Gültige Werte (n)	Fehlende Werte (n)	Mittelwert	Standardabweichung
Überdurchschnittliche Entlohnung	205	13	2,08	0,87
Beteiligung an den erwirtschafteten Unternehmensumsätzen	184	34	2,46	1,27
Personalesen	195	23	2,23	1,18
Weiterbildungsmaßnahmen	209	9	1,62	0,89
Anerkennung der Leistung durch Vorgesetzte	214	4	1,45	0,72
Regelmäßige Beurteilung	207	11	2,26	1,04
Aufstiegschancen	204	14	1,73	0,94
Möglichkeit, den Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu wechseln	203	15	2,25	1,20
Gesicherter Arbeitsplatz	217	1	1,28	0,60
Regelmäßige Information über die Unternehmensziele	207	11	1,84	0,89

Abbildung 1: Beurteilung der Faktoren, um dem Gast am Arbeitsplatz besonders motiviert gegenüber treten zu können, Steigenberger Mitarbeiter (n = 218, Mehrfachnennung möglich)

1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = teilweise wichtig, 4 = eher unwichtig, 5 = vollkommen unwichtig

Als „sehr wichtig“ für die Motivation am Arbeitsplatz wurden von den Mitarbeitern der Steigenberger Hotels AG der gesicherte Arbeitsplatz (1,28) sowie die Anerkennung der Leistung durch Vorgesetzte (1,45) genannt. Die geringe Standardabweichung und die hohe Beteiligungsquote hinsichtlich dieser Fragen betonen die Bedeutung. Interessanterweise sind dies Motivationsanreize, die im Unternehmen keine Kosten verursachen.

Alle weiteren Motivationsfaktoren wurden als „wichtig“ angesehen. Am unwichtigsten ist für die Mitarbeiter der monetäre Anreiz „Beteiligung an den erwirtschafteten Unternehmensumsätzen“ mit einem Beurteilungswert von 2,46; aufgerundet würde das Ergebnis als „teilweise wichtig“ klassifiziert werden. Dieser Wert weist zudem die höchste Standardabweichung und die meisten fehlenden Werte auf.

Die vorgestellten Ergebnisse stellen lediglich einen minimalen Teil der mehr als 300 Seiten umfassenden Arbeit dar.

Die Dissertation ist als Buch im Verlag Dr. Kovač, Hamburg unter der **ISBN 3-8300-0990-9** im Mai 2003 erschienen.

Der Autor

Dr. rer. soc. oec. Axel Gruner, Diplom-Betriebswirt und staatlich gepr. Hotelbetriebswirt

Beruflicher und persönlicher Werdegang:

Der Ausbildung zum Koch im Hotel Ruf in Pforzheim folgten Lehr- und Wanderjahre in der gehobenen Hotellerie. Markante Stationen waren das Maritim Golf und Sporthotel am Timmendorfer Strand, das Segelschulschiff Gorch Fock, das Hotel Europe in Killarney (Irland), das Hyatt Regency Grand Cayman (Cayman Islands, BWI) und das Brenners Parkhotel in Baden-Baden. Anschließend Besuch der Hotelfachschule Hamburg, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik sowie an der Universidad de Alicante (Spanien), Promotion am Zentrum für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (Österreich).

Parallel zum Studium Gründung und Leitung der Unternehmensberatung tourism consulting & training, welche auf die Beratung von kleinen und mittelständischen Beherbergungsbetrieben in Deutschland und Spanien spezialisiert ist (www.tourismconsulting.de). Von WS 1999 bis SS 2002 Lehrbeauftragter für Hotelmanagement an der Fachhochschule Westküste in Heide; von Oktober 1997 bis März 2003 Trainer und Prüfer für touristische Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der IHK für München und Oberbayern; von

Oktober 1997 bis März 2003 Fachbereichsleiter der Aus- und Weiterbildung Hotellerie und Gastronomie des SSI-Instituts für Tourismus und Bénédict International, München.

Seit April 2003 geschäftsführender Direktor des Hotels Oceano, Teneriffa (Spanien) (www.oceano.de).

Berufliches Fernziel:

Übernahme einer Professur für Hotelmanagement

Kontakt:

eMail: Gruner@tourismconsulting.de