

## **Die Kundenbewertung ist der Schlüssel für ein erfolgreiches CRM-System in der Hotellerie**

von Manfred Krafft, Werner Reinartz, Heiko Müller<sup>1</sup>

**In der Hotellerie hängt die Entscheidung zur Einführung eines Customer Relationship Management (CRM)-Systems hauptsächlich von einer CRM-kompatiblen organisatorischen Ausrichtung der Hotels ab. Kritische Erfolgsfaktoren sind dabei die Nutzung umfangreicher Kundenbewertungsverfahren sowie die Fähigkeit, neue profitable Kunden zu gewinnen und gleichzeitig die „richtigen“ Kunden zu binden. Dies sind die zentralen Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dabei wurde untersucht, inwieweit CRM als Unternehmensstrategie und Managementkonzept bereits umgesetzt wurde, welche die Voraussetzungen für eine Umsetzung sind und welche Auswirkungen sich damit auf den Unternehmenserfolg ergeben. Befragt wurden 211 Führungskräfte aus den Branchen Energieversorgung, Finanzdienstleistung, Hotellerie sowie IT/Online-Business. 41 führende Hotels nahmen an der Untersuchung teil.**

Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft kommt der Frage, wie Kundenbeziehungen in der Hotellerie wirksam begründet, intensiviert und gepflegt werden können, eine zunehmende Bedeutung zu. Dabei reagieren Anbieter auf die unterschiedlichen Ertragswerte von Kundenbeziehungen immer häufiger mit Leistungspaketen und Marketing-Mix-Strategien, die je nach Kundenwert mehr oder weniger umfassend ausgestaltet sind. Im Grunde haben sich viele Unternehmen damit von einer bisher produkt- bzw. technologiegeprägten Ausrichtung entfernt und sich zu eher kundenzentrierten Organisationen gewandelt.

Diese Entwicklung wurde begleitet von sehr hohen Investitionen in Customer Relationship Management (CRM)-Software und Informationstechnologien, die Unternehmen helfen sollten, diese Kundenorientierung zu unterstützen. Nach einer Studie der Aberdeen Group (2003) betragen diese Investitionen im Jahr 2002 etwa 13,7 Milliarden US-\$ und werden bis 2006 auf 17,7 Milliarden US-\$ steigen.

Im Kielwasser dieser Veränderungen mussten zahlreiche Hotels allerdings erfahren, dass derartige Investitionen allein nicht

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Manfred Krafft ist Leiter des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Prof. Werner Reinartz, Ph.D., ist Professor für Marketing beim INSEAD in Fontainebleau, Frankreich.

Heiko Müller promoviert derzeit am Lehrstuhl für Marketing an der WHU und am ZMU.

ausreichen, um die eigenen Mitarbeiter sowie die Beschaffungs- und Vertriebspartner zu einer stärkeren Kundenfokussierung zu führen. In jüngst veröffentlichten kommerziellen Studien wurden Probleme analysiert, die mit der Umsetzung von CRM-Strategien einhergehen. Diese Studien zeigen, dass rund 70% der CRM-Projekte keine Ertragswertsteigerung nach sich ziehen und in einigen Fällen sogar nur Verluste hervorrufen.

Trotz der großen Bedeutung von CRM als Unternehmensstrategie fristet diese Thematik in der empirischen Forschung ein stiefmütterliches Dasein. Es fehlt bisher an fundierten Arbeiten, die CRM-verantwortlichen Führungskräften gesicherte Erfahrungen vermitteln, wie CRM erfolgreich umgesetzt werden kann.

Im Rahmen einer länder- und branchenübergreifenden empirischen Studie sollten daher Erkenntnisse zur Gestaltung, den Bestimmungsfaktoren und Erfolgen von CRM gewonnen werden. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Hotellerie gelegt. Die folgenden Fragestellungen standen im Mittelpunkt:

- Welche Formen der Gestaltung von CRM als Unternehmensstrategie sind in der Praxis vorherrschend? Inwieweit werden diese Strategien durch Mitarbeiterführung und IT ergänzt? In welchem Umfang ist CRM bereits umgesetzt?
- Folgen CRM-Aktivitäten den Stufen des Kundenlebenszyklus, wird also systematisch in den Phasen der Kunden(rück-)gewinnung, der Intensivierung/Kundenbindung und der Beendigung von Geschäftsbeziehungen vorgegangen?
- Welchen Einfluss auf die Gestaltung von CRM-Strategien üben das Wettbewerbsumfeld, Unternehmensressourcen oder Kundenstrukturen aus?
- Wodurch sind besonders erfolgreiche bzw. erfolglose Unternehmen gekennzeichnet, die CRM-Maßnahmen einsetzen?
- Können Empfehlungen abgeleitet werden, um CRM-Strategien zum Erfolg zu führen?

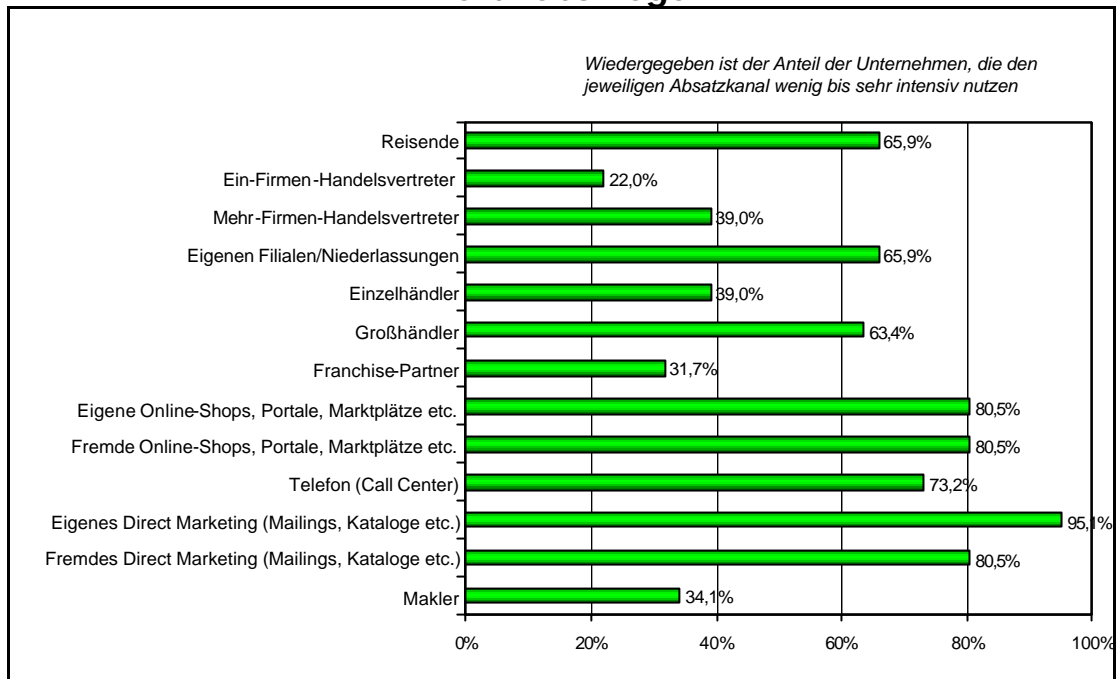
Die Studie besteht aus drei Abschnitten und beginnt mit der Bestimmung der jeweiligen Unternehmensstrategie und den vorliegenden Rahmenbedingungen. Anschließend wird eine detaillierte Analyse der unterschiedlichen CRM-Aktivitäten durchgeführt. Die Untersuchung endet mit einem Vergleich der Unternehmen, die CRM sehr intensiv bzw. weniger intensiv betreiben.

## Die Rahmenbedingungen

In der Hotellerie wird CRM vor allem durch den effektiven Einsatz der Mitarbeiter und weniger durch die technologische Ressourcenausstattung beeinflusst. Diese Behauptung wird durch einen Blick auf die Verantwortung für CRM-Maßnahmen bestätigt. In der Hotellerie ist das Top Management primär für CRM-Aktivitäten verantwortlich. Mit 41,7 % liegt das Top Management klar vor den Marketing-Verantwortlichen (16,7 %) und den Vertriebsleitern (13,9 %). Obwohl die Einbeziehung des Top-Managements eine der zentralen Voraussetzungen für den Erfolg der CRM-Aktivitäten darstellt, sollten auch die Fachkompetenzen der übrigen funktionalen Bereiche gebündelt werden. Die am weitesten fortgeschrittenen Unternehmen integrieren die unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette durch die Bildung funktionsübergreifender Verantwortlichkeiten. Das Top Management sollte eine klare CRM-Vision vertreten und die Mitarbeiter dazu motivieren, ihren Teil zum Erfolg beizutragen.

Die fundamentalen Treiber der CRM-Aktivitäten in der Hotellerie sind die CRM-kompatible organisatorische Ausrichtung und die Größe des Marketing-Budgets. Ein Vergleich der verschiedenen Branchen offenbart, dass die Hotellerie eine größere CRM-kompatible organisatorische Ausrichtung sowie ein kleineres Marketing-Budget aufweist. Dies ergab eine Messung der relativen Stärke des Zusammenhanges zwischen unterschiedlichen Marketingstrategien und dem Intensitätsgrad der CRM-Aktivitäten, der durch einen CRM-Index dargestellt wird. Der Anzahl und Intensität der Nutzung von Vertriebskanälen wird in fast allen Branchen eine hohe Bedeutung beigemessen. Trotzdem konzentrieren die meisten Hotels ihre Aktivitäten auf vergleichsweise wenige Distributionskanäle. Von 13 untersuchten Vertriebskanälen nutzt die Hotellerie mit durchschnittlich 7,71 die größte Anzahl von Verkaufskanälen und greift sowohl auf interne als auch externe Vertriebskanäle zurück. Die am meisten genannten Vertriebskanäle sind das eigene sowie das fremde Direct Marketing (Mailings, Kataloge etc.), interne und externe Online-Aktivitäten sowie Call Center (siehe Graphik).

## Die Hotellerie nutzt sowohl interne als auch externe Vertriebswege



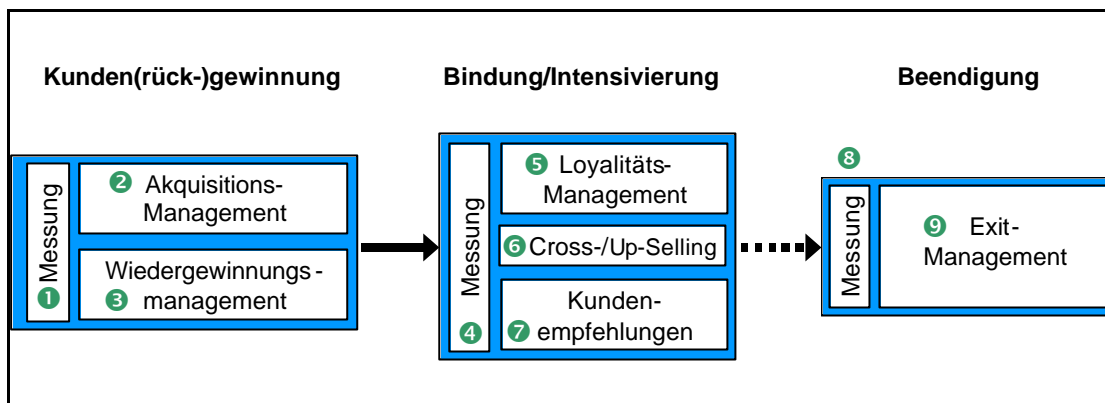
Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 39

Die Hotellerie misst der Anzahl und Intensität der Nutzung von Vertriebskanälen eine sehr große Bedeutung zu und wendet eine Multi-Channel-Strategie an. Die Komplexität und Intensität einer Multi-Channel-Strategie hat dabei einen starken Einfluss auf das Management und den Erfolg eines CRM-Systems. Nur wenn Hotels die Kundenkontakte über die verschiedenen Verkaufskanäle koordinieren und beim Kunden der Eindruck entsteht, dass sich die Unternehmen dabei konsistent und konsequent verhalten, werden sich Vorteile aus der Multi-Channel-Strategie ergeben. Andererseits bedeutet ein Mangel an Koordination eine Bindung kostenintensiver Ressourcen, ohne dabei die gewünschten Erfolge zu erreichen, und dies kann sogar zu einer Verärgerung der loyalen Kunden führen.

### Das CRM-System

Ein CRM-System besteht aus den drei zentralen Elementen Kunden(rück-)gewinnung, Bindung/Intensivierung und Beendigung von Kundenbeziehungen. Die Intensität der einzelnen CRM-Aktivitäten wird daran gemessen, wie viele Aktivitäten in den einzelnen Elementen angewendet werden (siehe untere Abbildung).

## Ein CRM-System besteht aus drei zentralen Elementen



Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 42

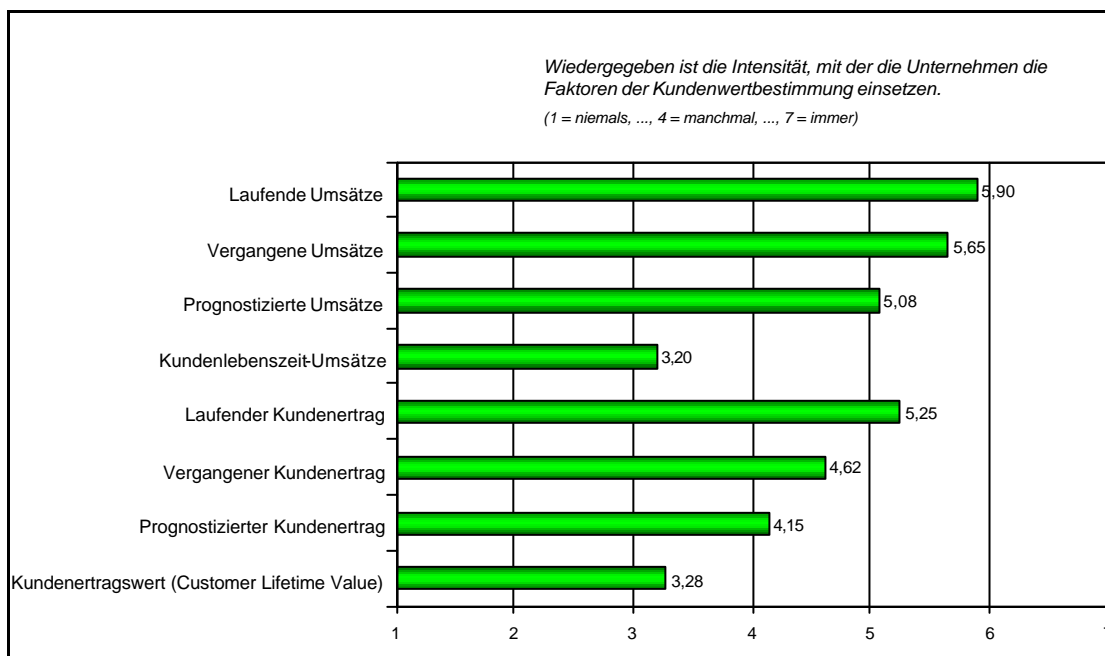
Die Kunden(rück-)gewinnung stellt die erste Stufe des CRM-Systems dar und vereint Aktivitäten zur Gewinnung neuer Kunden, der Rückgewinnung verlorener Kunden, und der systematischen Analyse potentieller sowie verlorener und inaktiver Kunden. Die Hotellerie sollte in dieser Stufe die ertragsstarken Kunden ausfindig machen und aktiv bewerben, die möglichst eine hohe Reisetätigkeit aufweisen. Obwohl diese offensiven Elemente des CRM in der Hotellerie im Vergleich zu allen anderen Branchen überdurchschnittlich intensiv eingesetzt werden, scheint es noch Verbesserungspotenzial zu geben. Dazu gehören beispielsweise die Einführung systematischer Verfahren zur Einschätzung potentieller Kunden oder die systematische Differenzierung der Angebote je nach erwartetem ökonomischen Wert des potentiellen Kunden. Obwohl die Studie zeigt, dass verschiedene Maßnahmen zur Kundenbewertung existieren, scheinen keine integrierten Systeme zur Analyse der Kundenprofitabilität eingesetzt zu werden. Dadurch bleiben Ertragspotenziale ungenutzt.

In der Stufe „Bindung/Intensivierung der Kundenbeziehungen“ wurden Maße zur Kundenbindung, zum Cross-/Up-Selling, zu den Weiterempfehlungen und der systematischen Analyse bestehender Kundenbeziehungen gebildet. Diese zweite Stufe des CRM-Systems wird in allen Branchen häufiger eingesetzt als die Stufe der Kunden(rück-)gewinnung und die Stufe der Beendigung von Kundenbeziehungen. Bei den Aktivitäten zur Kundenbindung belegt die Hotellerie im Vergleich zu den anderen Branchen einmal mehr den ersten Platz. Aktivitäten zur Kundenbindung, wie z.B. das systematische Weiterempfehlungsmanagement oder die Incentivierung von Bestandskunden zur Gewinnung von Neukunden werden in zahlreichen Hotels bereits eingesetzt. Verbesserungsmöglichkeiten scheinen insbesondere bei den Cross-/Up-Selling-Aktivitäten zu liegen. Die Cross-/Up-Selling-Aktivitäten zielen auf den Verkauf zusätzlicher oder höherpreisiger Produkte ab, um den Lieferanteil beim Kunden zu erhöhen.

Maßnahmen zur Analyse und Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen werden bei fast allen Branchen vernachlässigt. Dabei liegt die Hotellerie im unteren Mittelfeld. Formale Systeme zur Identifikation unprofitabler Kunden bzw. Kunden mit niedriger Ertragskraft oder die Signalisierung durch negative Anreize, dass ertragsschwache Kunden ihre Geschäftsbeziehung besser beenden sollten, werden von sehr wenigen Unternehmen angewendet und könnten deutlich intensiviert werden.

Die Analyse des Kundenwertes erfolgt in fast allen Branchen über direkte Maße wie Umsatz oder Ertrag je Kunde. Die Bewertung basiert dabei meist auf laufenden und vergangenen und weniger auf prognostizierten Daten. Die Hotellerie verwendet umfassende Kundenwertanalysen und nutzt nicht nur vergangenheits- und gegenwartsbezogene, sondern auch zukunftsbezogene Metriken. Darüber hinaus ist die Hotellerie die einzige Branche, die umfassende Metriken zur Häufigkeit der Transaktionen und Kundenreaktionen auf Marketing-Aktivitäten einsetzen. Der gesamte Kundenlebenszyklus, also die Kundenbeziehung über die gesamte Zeit ihres Bestehens, wird selten betrachtet. Die Analyse des Kundenwertes stellt somit ein großes, z.T. nicht genutztes Potenzial der Unternehmen dar (siehe untere Abbildung).

### Die Hotellerie setzt umfassende Kundenwert-Analysen ein

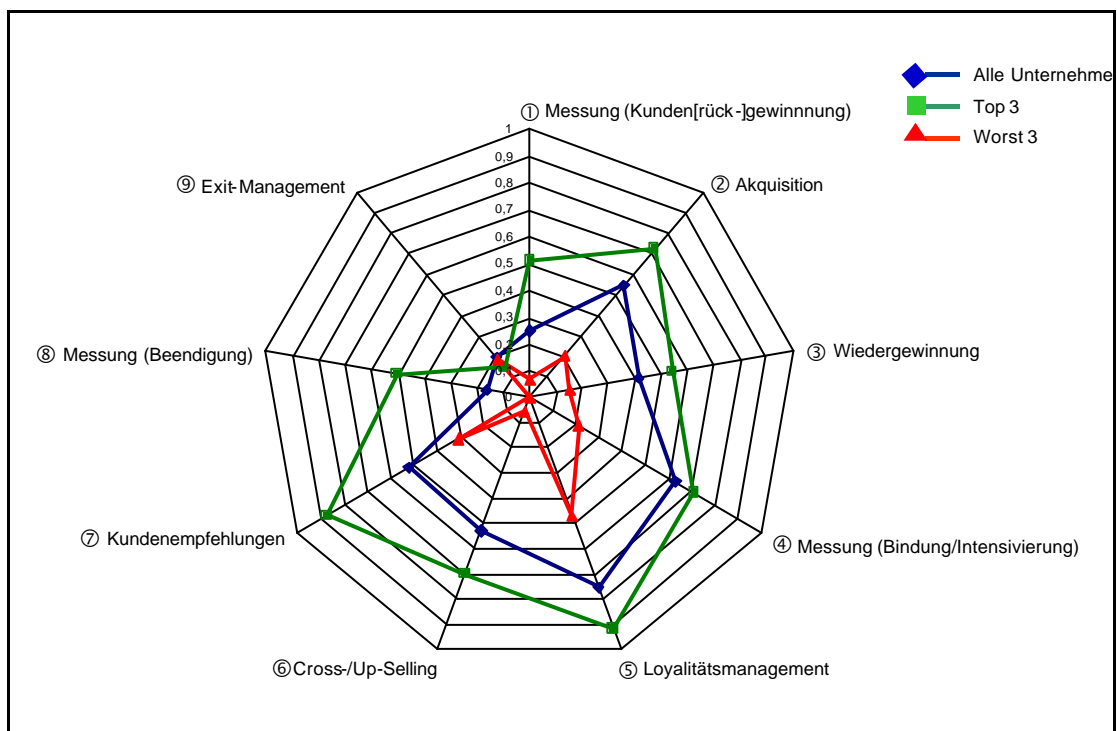


Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 54

## CRM Erfolgsfaktoren

In der vorliegenden Studie untersuchten wir sowohl den Markt- als auch den Unternehmenserfolg der CRM-Aktivitäten in den verschiedenen Branchen. Der Markterfolg definiert sich dabei aus dem Grad an Kundenzufriedenheit, an geschaffenen positiven Unternehmensimage und an erreichtem Kundennutzen. Der Unternehmenserfolg beinhaltet Kennzahlen wie bspw. Marktanteil, Return on Investment und Kundengewinnung. Eine Betrachtung des Markterfolges der Hotellerie führt zu der Erkenntnis, dass die erfolgreichen Hotels in der Studie CRM zu einer Kernkomponente ihrer Unternehmensstrategie zählen. Ein Vergleich der drei am besten und am schlechtesten abscheidenden Hotels mit dem Durchschnittswert der Hotels zeigt, dass die erfolgreichen Hotels die Aktivitäten entlang des Kundenlebenszyklus betonen, wie z.B. die Kundenakquisition, das Loyalitätsmanagement und die Kundenempfehlungen. Die schlechtesten Hotels setzen kaum Maßnahmen des Loyalitätsmanagements ein, wobei dies ein zentrales Element des CRM-Systems darstellt. Exit-Management ist selbst bei den Top 3-Hotels kaum vorzufinden. Die Potenziale zur Verbesserung des Markterfolges scheinen daher erheblich zu sein (siehe untere Abbildung).

### Der Markterfolg in der Hotellerie wird durch systematische Kundenbewertung und durch Weiterempfehlungen erzielt



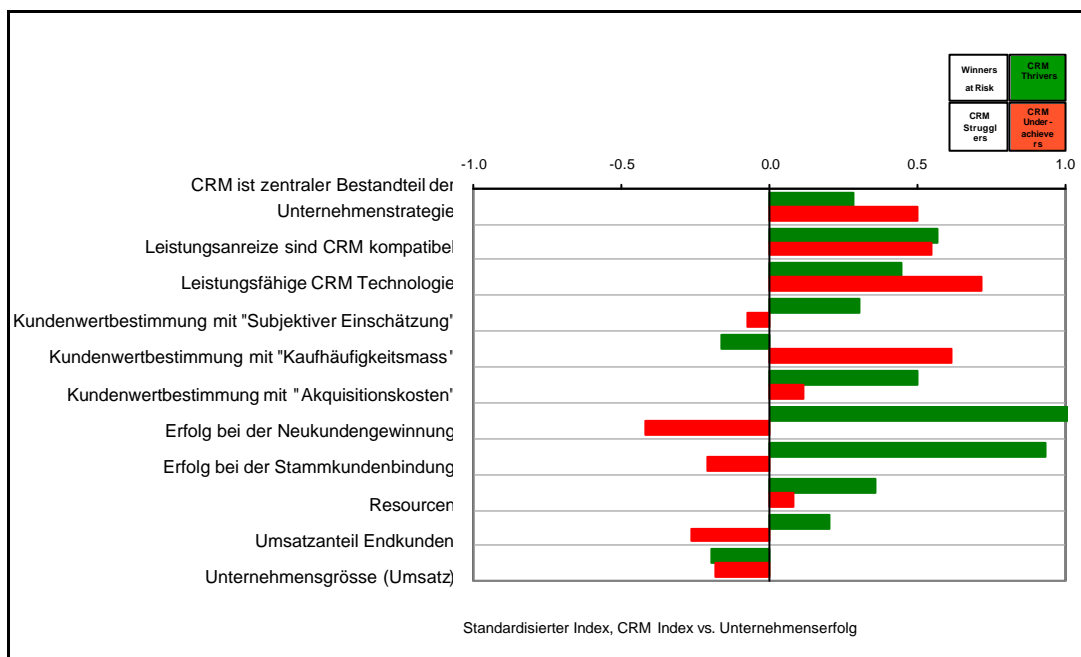
Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 95

Bei einem Vergleich des Markterfolges mit dem Unternehmenserfolg wird deutlich, dass erfolgreiche Hotels zunächst den Markterfolg verbessern (bspw. durch ein systematisches Loyalitätsmanagement) und dann – als Folge des ersten Schrittes – ihren Unternehmenserfolg steigern können. Erfolgreiche Hotels sehen die CRM-Aktivitäten somit als Investitionen an.

Abschließend vergleicht eine Portfolioanalyse den Unternehmenserfolg der Hotellerie mit dem jeweiligen CRM-Index. Die Teilnehmer der Befragung werden dabei in vier Segmente unterteilt. 'CRM Thrivers' sind Hotels, die sowohl gute Unternehmenserfolge als auch hoch entwickelte CRM-Fähigkeiten aufweisen. 'Winners at Risk' haben derzeit gute Ergebnisse, besitzen aber zugleich nur wenige strategische und taktische CRM-Fähigkeiten. 'CRM Underachievers' verfügen über gut entwickelte CRM-Fähigkeiten, können diese aber nicht in entsprechende Unternehmenserfolge transformieren.

Ein Vergleich der 'CRM Thrivers' mit den 'CRM Underachievers' zeigt, dass 'CRM Thrivers' erfolgreicher in der Neukundenakquisition und der Stammkundenbindung sind. Die Gründe liegen wahrscheinlich in einer größeren Wahrnehmung der Akquisitionskosten. 'CRM Thrivers' unterscheiden sich von den 'Winners at Risk' durch eine überdurchschnittliche Ressourcenausstattung sowie ein höheres innovatives Klima (siehe untere Abbildung).

### In der Hotellerie besteht der Erfolg der „CRM Thrivers“ in der Gewinnung profitabler Neukunden



Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller (2002), S. 79

Die gesamte Studie mit zusätzlichen und detaillierteren Informationen für die Hotellerie kann bestellt werden über:

Prof. Dr. Manfred Krafft  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Marketing, E-Mail [mkrafft@uni-muenster.de](mailto:mkrafft@uni-muenster.de)

Die Studie kostet 495 €.

Ausführliche Informationen zu der CRM-Studie finden Sie unter:  
<http://www.customermanagement.cc>.