

**Andrea Waskönig**

# Kundenbindungsmanagement in der Spitzenhotellerie

Empfehlungen zur Etablierung eines Kundenbindungsprogramms unter Anwendung der Benchmarking-Methode am Beispiel Hyatt Hotels & Resorts

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832471750

**Andrea Waskönig**

# **Kundenbindungsmanagement in der Spitzenhotellerie**

**Empfehlungen zur Etablierung eines Kundenbindungsprogramms unter  
Anwendung der Benchmarking-Methode am Beispiel Hyatt Hotels & Resorts**



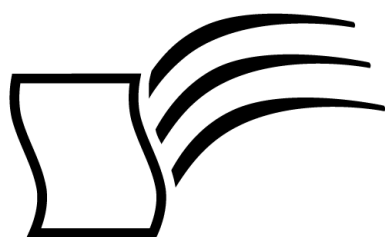
---

Andrea Waskönig

# Kundenbindungsmanagement in der Spitzenhotellerie

*Empfehlungen zur Etablierung eines  
Kundenbindungsprogramms unter Anwendung der  
Benchmarking-Methode am Beispiel Hyatt Hotels &  
Resorts*

**Diplomarbeit  
Universität Lüneburg  
Abgabe April 2002**



**Diplom.de**

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 7175

Waskönig, Andrea: Kundenbindungsmanagement in der Spitzenhotellerie - Empfehlungen zur Etablierung eines Kundenbindungsprogramms unter Anwendung der Benchmarking-Methode am Beispiel Hyatt Hotels & Resorts

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität Lüneburg, Universität, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

## INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                     | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Abbildungsverzeichnis .....                                                         | III   |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                                         | IV    |
| 1. Einleitung .....                                                                 | 1     |
| 1.1 Die Notwendigkeit zur Kundenbindung .....                                       | 1     |
| 1.2 Kundenbindung in der Hotellerie .....                                           | 2     |
| 1.3 Aufbau der Arbeit .....                                                         | 3     |
| 2. Kundenbindung als unternehmensübergreifende Aufgabe .....                        | 4     |
| 2.1 Begriffliche Abgrenzung .....                                                   | 4     |
| 2.2 Chancen und Risiken der Kundenbindung .....                                     | 6     |
| 2.3 Der Prozess zur Erreichung von Kundenbindung .....                              | 7     |
| 2.3.1 Kundenzufriedenheit als Voraussetzung zur Kundenbindung .....                 | 11    |
| 2.3.2 Die Wirkung von Wechselbarrieren auf die Kundenbindung .....                  | 14    |
| 2.3.3 Loyalität bzw. Commitment als belastbare Form der Kundenbindung .....         | 16    |
| 2.4 Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens .....                              | 17    |
| 2.4.1 Die Leistungsbezogene Kundenzufriedenheit .....                               | 19    |
| 2.4.2 Die Erreichung von Mitarbeiterzufriedenheit durch Motivation .....            | 20    |
| 2.4.3 Aktives Beschwerdemanagement .....                                            | 21    |
| 2.5 Instrumente und Maßnahmen der Kundenbindung .....                               | 24    |
| 2.5.1 Kundensegmentierung und Databasemanagement .....                              | 25    |
| 2.5.2 Customer Relationship Management .....                                        | 27    |
| 2.5.3 Isolierte Maßnahmen zur Kundenbindung .....                                   | 28    |
| 2.5.4 Integrierte Maßnahmen zur Kundenbindung am Beispiel des Kundenclubs .....     | 30    |
| 2.5.5 Erfolgskontrolle bei Kundenbindungsprogrammen .....                           | 37    |
| 3. Kundenbindung in der Hotellerie .....                                            | 39    |
| 3.1 Begriffliche Abgrenzung .....                                                   | 39    |
| 3.2 Die aktuelle Lage auf dem deutschen Hotelmarkt .....                            | 41    |
| 3.3 Dimensionen der Kundenbindung in der Hotellerie .....                           | 43    |
| 3.3.1 Dienstleistungen als Bezugsobjekt der Kundenbindung .....                     | 43    |
| 3.3.2 Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation in der Hotellerie .....              | 45    |
| 3.3.3 Gestaltung des aktiven Beschwerdemanagements in der Hotellerie .....          | 46    |
| 3.3.4 Isolierte und integrierte Maßnahmen zur Kundenbindung in der Hotellerie ..... | 48    |
| 4. Chancen für die Kundenbindung nach Wegfall von RabattG und ZugabeVO .....        | 51    |
| 4.1 Die Abschaffung des RabattG und der ZugabeVO .....                              | 51    |
| 4.2 Chancen und Risiken nach Wegfall von RabattG und ZugabeVO .....                 | 52    |
| 4.3 Potenzial für Kundenbindungsinstrumente ohne RabattG und ZugabeVO .....         | 53    |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Branchenübergreifendes Benchmarking zu Kundenbindungsprogrammen.....                                                                                 | 56  |
| 5.1 Benchmarking in der Theorie.....                                                                                                                    | 56  |
| 5.1.1 Formen des Benchmarking .....                                                                                                                     | 57  |
| 5.1.2 Benchmarking in fünf Phasen .....                                                                                                                 | 58  |
| 5.2 Durchführung des Benchmarking .....                                                                                                                 | 62  |
| 5.2.1 Zielsetzung .....                                                                                                                                 | 62  |
| 5.2.2. Interne Analyse bei Hyatt Hotels & Resorts .....                                                                                                 | 63  |
| 5.2.3 Informationssammlung und Vergleich .....                                                                                                          | 67  |
| 5.2.3.1 <i>Award Programm</i> (Steigenberger Hotels AG) .....                                                                                           | 68  |
| 5.2.3.2 <i>Compliment Card</i> (ACCOR Hotellerie Deutschland GmbH).....                                                                                 | 70  |
| 5.2.3.3 Hotel Louis C. Jacob.....                                                                                                                       | 73  |
| 5.2.3.4 <i>World of TUI Card</i> (TUI Deutschland GmbH) .....                                                                                           | 74  |
| 5.2.3.5 <i>Bahr Card</i> (Max Bahr Holzhandlung GmbH & Co. KG .....                                                                                     | 76  |
| 5.2.3.6 <i>Budni-Karte</i> (Budnikowsky GmbH & Co. KG) .....                                                                                            | 78  |
| 5.2.3.7 e.Collect AG .....                                                                                                                              | 79  |
| 5.2.3.8 <i>Online Akademie</i> (Philips GmbH UB Consumer Electronics) .....                                                                             | 80  |
| 5.2.3.9 <i>PAYBACK</i> (Loyalty Partner GmbH) .....                                                                                                     | 82  |
| 5.2.4 Informationsanalyse des Benchmarkings.....                                                                                                        | 84  |
| 6. Maßnahmen zur Etablierung des Kundenbindungsprogramms <i>Private Line</i> im<br>Rahmen des Kundenbindungsmanagements bei Hyatt Hotels & Resorts..... | 86  |
| 6.1 Unternehmensübergreifende Voraussetzungen der Kundenbindung.....                                                                                    | 86  |
| 6.2 Empfehlungen zur Etablierung des Kundenbindungsprogramms <i>Private Line</i> .....                                                                  | 87  |
| 7. Fazit und Ausblick.....                                                                                                                              | 94  |
| Anhang .....                                                                                                                                            | 98  |
| Anhang 1: Gesetz über Preisnachlässe (Rabattgesetz).....                                                                                                | 98  |
| Anhang 2: Zugabeverordnung.....                                                                                                                         | 101 |
| Anhang 3: Kapazitätsauslastung im 3. Quartal 2001.....                                                                                                  | 102 |
| Anhang 4: Datenblatt <i>Private Line</i> (Hyatt Hotels & Resorts).....                                                                                  | 103 |
| Anhang 5: Fragebogen zur Teilnahme am Benchmarking .....                                                                                                | 104 |
| Anhang 6: Datenblatt <i>Award Programm</i> (Steigenberger Hotels AG).....                                                                               | 110 |
| Anhang 7: Datenblatt <i>Compliment Card</i> (ACCOR Hotellerie Deutschland GmbH) .....                                                                   | 111 |
| Anhang 8: Datenblatt <i>World of TUI Card</i> (TUI Deutschland GmbH) .....                                                                              | 112 |
| Anhang 9: Datenblatt <i>Bahr Card</i> (Max Bahr Holzhandlung GmbH) .....                                                                                | 113 |
| Anhang 10: Datenblatt <i>Budni-Karte</i> (Budnikowsky GmbH & Co. KG) .....                                                                              | 114 |
| Anhang 11: Datenblatt eCollect.de .....                                                                                                                 | 115 |



|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang 12: Datenblatt Online Akademie (Philips GmbH – Consumer Electronics) ..... | 116 |
| Anhang 13: Datenblatt <i>PAYBACK</i> (Loyalty Partner GmbH) .....                 | 117 |
| Literaturverzeichnis.....                                                         | V   |

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

|                                                                                                   | Seite |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Abb. 1: Wirkungskette der Kundenbindung .....                                                     | 8     |
| Abb. 2: Stufen des Erfolges .....                                                                 | 9     |
| Abb. 3: 3-Schichten-Modell .....                                                                  | 10    |
| Abb. 4: Das C/D Paradigma .....                                                                   | 11    |
| Abb. 5: Vermuteter funktionaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ..... | 12    |
| Abb. 6: Kano-Analyse – Einfluss der Kundenanforderungen auf die Zufriedenheit.....                | 13    |
| Abb. 7: Kundenpositionen nach Art der Bindung.....                                                | 15    |
| Abb. 8: . Wechselbarrieren bei verschiedenen Geschäftstypen .....                                 | 16    |
| Abb. 9: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens.....                                         | 18    |
| Abb. 10: Kundenorientierter Erfolgskreislauf.....                                                 | 20    |
| Abb. 11: Mitarbeitermotivation als zentraler Faktor.....                                          | 21    |
| Abb. 12: Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie.....                                           | 24    |
| Abb. 13: Isolierte Maßnahmen zur Kundenbindung .....                                              | 28    |
| Abb. 14: Integrierte Kundenbindungsinstrumente.....                                               | 31    |
| Abb. 15: Erfolgsfaktoren für nutzenorientierte Kundenbindungsprogramme.....                       | 32    |
| Abb. 16: Konzepte für Kundenclubs.....                                                            | 32    |
| Abb. 17: Instrumentalbereiche einer Kundenclubstrategie.....                                      | 34    |
| Abb. 18: Wichtigkeit der Clubleistungen.....                                                      | 35    |
| Abb. 19: Das Loyalitätsnetzwerk .....                                                             | 37    |
| Abb. 20: Hotelkategorisierung durch die Vergabe von Sternen.....                                  | 40    |
| Abb. 21: Mögliche Indikatoren der Hotelqualität .....                                             | 44    |
| Abb. 22: Ausschnitt aus dem Dienstleistungsatlas (Service Map) einer Hotelübernachtung.....       | 45    |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 23: Die neuen Freiheiten nach Wegfall von RabattG und ZugabeVO.....                     | 52 |
| Abb. 24: Direkter und indirekter Nutzen der Benchmarking-Methode .....                       | 57 |
| Abb. 25: Fünf-Phasen-Konzept des Benchmarking .....                                          | 58 |
| Abb. 26: Aktive und Passive <i>Private Line</i> -Mitglieder der deutschen Hyatt Hotels ..... | 66 |

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|          |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| B2B      | Business-to-Business                    |
| CRM      | Customer Relationship Management        |
| DEHOGA   | Deutscher Hotel- und Gaststättenverband |
| DZ       | Doppelzimmer                            |
| EU       | Europäische Union                       |
| EZ       | Einzelzimmer                            |
| GWG      | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung    |
| RabattG  | Rabattgesetz                            |
| TQM      | Total Quality Management                |
| UWG      | Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb      |
| ZugabeVO | Zugabeverordnung                        |

## 1. Einleitung

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Empfehlungen für das Kundenbindungsprogramm *Private Line* der internationalen Hotelkette Hyatt Hotels & Resorts, einem Unternehmen der Spitzenhotellerie, aufzuzeigen. Das Programm soll mit einer stärkeren Abgrenzung zur Konkurrenz positioniert werden, um seine Attraktivität - insbesondere nach der Liberalisierung der Rabattgesetzgebung - zu steigern. Zudem soll die Rolle eines unternehmens-übergreifenden Kundenbindungsmanagements bestimmt werden, indem eine Klärung des angenommenen Zusammenhangs zwischen einer erfolgreichen Kundenbindung und der produkt-bezogenen Kundenzufriedenheit erfolgt.

### 1.1 Die Notwendigkeit zur Kundenbindung

In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld agieren Unternehmen zahlreicher Branchen auf immer enger werdenden Märkten. Begrenzte Ressourcenverfügbarkeit, Sättigungstendenzen auf Konsumentenseite, Überkapazitäten und eine zunehmende Homogenität vieler Produkte führen zu einem stetig stärker werdenden Verdrängungswettbewerb, bei dem ein Anbieter seinen Marktanteil nur noch zu Lasten anderer Anbieter erweitern kann. Die meisten Produkte weisen einen einheitlich hohen Qualitätsstandard auf, wobei die Produktlebenszyklen verkürzt sind. Aus diesem Grund ist eine eigenständige Marktpositionierung nur noch schwer zu erreichen. Der Kostendruck, sowohl im Forschungs- und Entwicklungs-, als auch im Personal- und Marketingbereich, erschwert die Situation zusätzlich.<sup>1</sup>

Diese Entwicklungen zwingen Unternehmen u.a. zu einem effizienten Einsatz ihres Marketingbudgets. Im Hinblick auf den klassischen Marketing-Mix<sup>2</sup> der „4Ps“ (Produkt, Preis, Promotion, Platzierung) stellt sich die Frage, in wieweit die absatzpolitischen Instrumente in einer durch das Internet und andere Medien stark vernetzten Welt noch ihre Wirksamkeit beibehalten.<sup>3</sup> Insbesondere das Internet kann den Informationsgrad des Kunden mit einem Zugang zu Produkten und Informationen unabhängig von seiner geographischen Lage verbessern. Hinzu kommen gesellschaftliche Phänomene wie eine steigende Werbesättigung und eine zunehmende Erlebnisorientierung, begleitet von einer hohen Erwartungshaltung des Konsumenten. Dieser ist durch sein hybrides<sup>4</sup> Kaufverhalten kaum zu typologisieren.<sup>5</sup>

Aufgrund der Erkenntnis, dass die Neukundengewinnung mehr Kosten verursacht als der Erhalt bestehender Kundenbeziehungen, gewinnen interaktionsbezogene und langfristige Marketingstrategien in der Sicherung langfristiger Geschäftsbeziehungen gegenüber einer kurzfristigen und aktionsbezogenen Orientierung zunehmend an Bedeutung.<sup>6</sup> Vielfältige Begriffe wie Beziehungs- bzw. Relationshipmarketing und Kundenbindungsmanagement

---

<sup>1</sup> Vgl. Scheck (1999), S. 1.

<sup>2</sup> Der Marketing-Mix umfasst die absatzpolitischen Instrumente, unter denen man „(...) alle Maßnahmen versteht, die ein Anbieter ergreift, um Absatzwiderstände zu reduzieren, um die eigene Wettbewerbsposition zu stärken.“ (Wöhe (2000), S. 668)

<sup>3</sup> Vgl. Butscher (2001), S. 771.

<sup>4</sup> Hybrides Kaufverhalten bedeutet, dass der derselbe Käufer für manche Produkte, ohne zu überlegen, viel Geld ausgibt dagegen andere nur sehr überlegt und besonnen kauft. (Vgl. Scheck (1999), S. 1).

<sup>5</sup> Vgl. Scheck (1999), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Butscher/Müller (1999), S. 323.

bezeichnen das strategische Vorgehen zum Erhalt einer Kundenbeziehung. Die kundenorientierte Ausrichtung eines Unternehmens lässt auf eine notwendige Erfüllung wesentlicher Voraussetzungen vermuten, wie z.B. die produkt- bzw. servicebezogene Zufriedenheit des Kunden.

Die inhaltliche Gestaltung von nutzenorientierten Kundenbindungsprogrammen war bis Mitte des Jahres 2001 durch die restriktive Rabattgesetzgebung eingeschränkt. Nach dem Wegfall des Rabattgesetzes (RabattG)<sup>7</sup> und der Zugabeverordnung (ZugabeVO)<sup>8</sup> ist ein positiver Impuls für die Gestaltung von Kundenbindungsinstrumenten anzunehmen.

## 1.2 Kundenbindung in der Hotellerie

Das beschriebene Erscheinungsbild ist vollständig auf die Dienstleistungsbranche der Hotellerie und damit den deutschen Hotelmarkt übertragbar. Aufgrund der kostspieligen Maßnahmen zur Gewinnung neuer Gäste, ist man auch in dieser Branche verstärkt um langfristige Kundenbeziehungen durch wiederkehrende Gäste bemüht.<sup>9</sup> In der Spitzenhotellerie<sup>10</sup> äußert sich bereits ein starker Kundenbindungswettbewerb in Form vergleichbarer Kundenbindungsprogramme – meist Bonuspunktesysteme. Der zuvor vermutete Zusammenhang zwischen einem erfolgreichen Kundenbindungsmanagement und der Zufriedenheit des Kunden drängt sich im Bereich der dienstleistungsgeprägten Hotellerie einmal mehr auf. Die notwendige Sicherung einer hochwertigen Dienstleistungsqualität des Produktes ist anzunehmen,<sup>11</sup> während für die jeweiligen Kundenbindungsprogramme eine zielgruppenspezifische Ausrichtung in Form eines hohen wahrnehmbaren Zusatznutzens wesentlich erscheint.

Hyatt Hotels & Resorts bestätigt für seine Positionierung im Bereich der Spitzenhotellerie einen hohen Wettbewerbsdruck.<sup>12</sup> Das Unternehmen unterhält auf nationaler sowie internationaler Ebene unterschiedliche Kundenbindungsprogramme, die auf verschiedene Gruppen abzielen. Dazu gehört u.a. *Private Line*, ein Bonuspunktesystem für die Hotelbucher und Reiseplaner mittelständischer Unternehmen, die Übernachtungen für Dritte zur normalen Zimmerrate buchen. Die zeitraumbezogene Gesamtzahl der Buchungen erreicht hier nicht das Niveau zur Schließung eines Firmenvertrages. Das Programm basiert auf einem Bonuspunktesystem mit Inanspruchnahme von Prämien im Tausch gegen angesammelte, umsatzabhängige Bonuspunkte. *Private Line*, das 1998 eingeführt wurde, sah sich noch bis Mitte des Jahres 2001 durch die restriktive Rabattgesetzgebung eingeschränkt.

Die Erschließung des kundenbindenden Potenzials von *Private Line* als ein Programm eines Unternehmens der Spitzenhotellerie, Hyatt Hotels & Resorts, soll der Veranschaulichung eines unternehmensübergreifenden Kundenbindungsmanagements dienen.

<sup>7</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>8</sup> Vgl. Anhang 2.

<sup>9</sup> Vgl. Bowen/Basch (1992), S. 199.

<sup>10</sup> Als Spitzenhotellerie wird die Hotellerie im hohen bis höchsten Preissegment (vier bis fünf Sterne nach der Kategorisierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) bezeichnet (vgl. auch Abschnitt 3.1).

<sup>11</sup> Vgl. auch Pompl/Lieb (1997), S. 260.

<sup>12</sup> Nach Aussage von Hormann/Hahn/Gronen während der Internen Analyse bei Hyatt Hotels & Resorts im Rahmen des Benchmarking (vgl. Abschnitt 5.2.2).