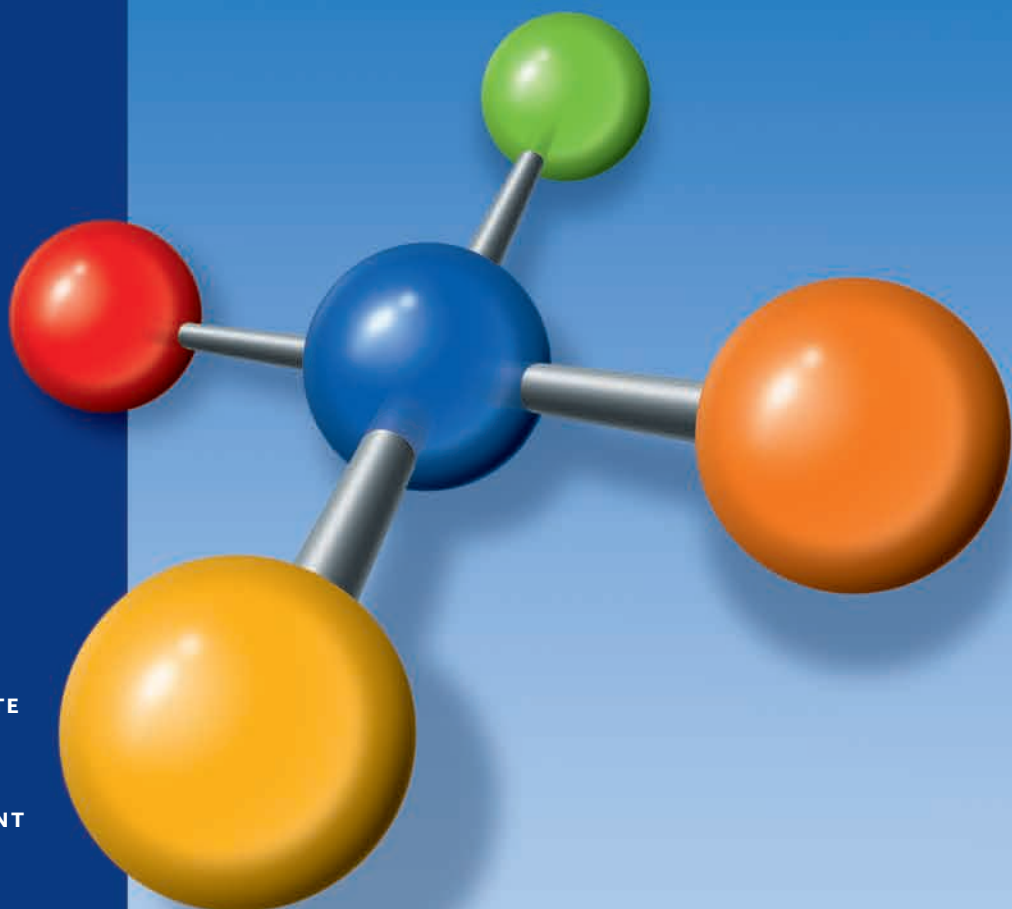


KURT WOLF

ROLAND
HECKMANN

MARKETING

FÜR HOTELLERIE UND GASTRONOMIE



ANALYSE

STRATEGIEN

INSTRUMENTE

MANAGEMENT

PROFILIERUNG

KONZEPTE ZUR MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

MATTHAES

INHALT

GASTGEWERBLICHE UNTERNEHMEN IM MARKTUMFELD 7

Marketing als marktorientierte Unternehmensführung	8
Besonderheiten von Dienstleistungen	9
Marketingkonzeption	13

Rahmenbedingungen für gastgewerbliche Märkte 16 |

Verhalten der Zielgruppe »Gäste«	16
<i>Bildung von Marktsegmenten</i>	19
Verhalten der Mitbewerber	29
<i>Konkurrenzanalyse</i>	30
Umwelteinflüsse	33
Verhalten des eigenen Unternehmens	35
<i>Situationsanalyse</i>	35
<i>Entscheidungen vorbereiten – Entscheidungen treffen</i>	43
<i>Zielgerichtete Unternehmensorganisation</i>	44

GRUNDLAGEN DER MARKETINGFORSCHUNG 59

Abgrenzung Marktforschung/ Marketingforschung 60 |

Aufgaben der Marketingforschung	61
Phasen des Marktforschungsprozesses	61
Informationsgewinnung und Informationsqualität	64

Verschiedene Ansätze der Marketingforschung 67 |

Ökoskopische Marketingforschung	70
<i>Verfahren zur Trendberechnung</i>	72
Demoskopische Marketingforschung	76
<i>Befragung</i>	76
<i>Beobachtung</i>	79
<i>Test/Experiment</i>	81
<i>Panel</i>	82

Die Datenerhebung 83 |

Auswahl der Stichprobe	84
Größe der Stichprobe	86
Mess- und Skalierungsverfahren für Markterhebungen	87
Qualität der Daten	92

Datenanalyse und -interpretation 94 |

Prognosemethoden 95 |

Delphimethode	96
Szenariotechnik	96

Praxisbeispiel schriftliche Befragung ... 98 |

Formulierung des Fragebogens	99
Fragebögen entwickeln	100
Richtig fragen	102
Beispiele für Fragebögen	104
Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen	107
<i>Sonderfall Onlinebefragung</i>	108
Erhebungsphase	111
Aufbereitung der Ergebnisse	111

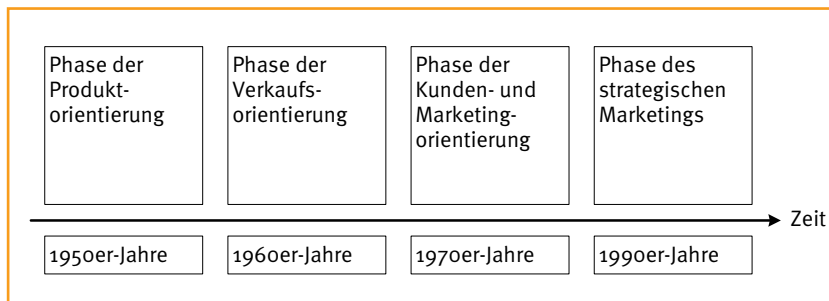
STRATEGISCHE MARKETING-ENTSCHEIDUNGEN	113	<i>Dienstleistungsqualität</i>	163
Unternehmensziele im Dienstleistungsmarketing	114	<i>Das GAP-Modell zur Erfassung der Dienstleistungsqualität</i>	168
Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitlinien	114	Zertifizierung als Merkmal der Qualitätsfähigkeit	170
<i>Corporate Identity</i>	120	<i>Die ISO-Zertifizierung</i>	170
Umsetzung des Unternehmenszwecks: Handlungsziele	120	<i>Das EFQM-Modell</i>	172
Einsatzmöglichkeiten von Basisstrategien im Gastgewerbe	123	Mehr Kundenorientierung durch internes Marketing	174
Strategische Unternehmensplanung ...	125	Service- und Kundenmanagement und Kundenbindung	176
<i>Abgrenzung der Geschäftsfelder und Bildung strategischer Geschäftseinheiten</i>	126	OPERATIVES MARKETING	179
<i>Geschäftsfeldstrategien</i>	127	Grundlagen des operativen Marketings	180
<i>Portfolio-Analyse zur Ableitung von Normstrategien</i>	132	Produktpolitische Maßnahmen	182
Strategische Marketingplanung	137	Produkte und Leistungen im Gastgewerbe	184
<i>Marktbearbeitungsstrategien</i>	138	Betriebsmerkmale und Produktpolitik ..	185
<i>Marktteilnehmerstrategien</i>	140	Produktinnovation	189
<i>Balanced Scorecard als Hilfsmittel zur Strategieverwirklichung</i>	147	<i>Von der Idee zur Markteinführung</i>	189
QUALITÄTSMANAGEMENT	153	Produktvariation	193
Ziele des Qualitätsmanagements im Gastgewerbe	154	Produktdifferenzierung	197
Begriff und Eigenschaften von Qualität	154	Produktelimination	199
Planung und Einführung eines Qualitätsmanagements	156	Beschwerdemanagement	200
Dienstleistungsqualität messen	156	Strategien für das Leistungsangebot ...	204
<i>Nachfragebezogene Messung von Dienstleistungsqualität</i>	157	<i>Gliederung des Leistungsangebots</i> ...	204
<i>Anbieterbezogene Messung von</i>		<i>Programmstrategien</i>	206
		<i>Make or buy?</i>	208
		Markenmanagement	211
		<i>Definition des Markenbegriffs</i>	211
		<i>Markenpolitik im Gastgewerbe</i>	212
		Preispolitische Maßnahmen	217

Theoretische Grundlagen	217	Der Kommunikationsprozess	257
<i>Preiselastizität der Nachfrage</i>	217	Integrierte Unternehmens-	
<i>Markt und Preisbildung</i>	221	kommunikation	260
Konzeptionelle Überlegungen der		Kommunikationsziele	263
Preispolitik	223	Kommunikationsinstrumente	266
<i>Stellung der Preispolitik im</i>		<i>Klassische Werbung</i>	266
<i>Marketing-Mix</i>	224	<i>Verkaufsförderung (Sales Promotion)</i> . .	281
<i>Ziele und Anlässe preispolitischer</i>		<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>	
<i>Maßnahmen</i>	227	<i>(Public Relations)</i>	284
<i>Preisstrategien</i>	228	<i>Persönlicher Verkauf</i>	288
Preisgestaltung in der Praxis	232	<i>Sponsoring</i>	292
<i>Das Kostenprinzip – kostenorientierte</i>		<i>Messen und Ausstellungen</i>	294
<i>Preisbildung</i>	236	<i>Event-Marketing</i>	296
<i>Das Leitprinzip – konkurrenzorientierte</i>		<i>Direktmarketing</i>	297
<i>Preisbildung</i>	238	Distributionspolitische Maßnahmen	303
<i>Das Wertprinzip – nachfrageorientierte</i>		Direkte und indirekte Absatzwege	305
<i>Preisbildung</i>	240	Interne und externe Absatzwege	307
<i>Psychologie und Preise</i>	244	<i>Betriebseigene Absatzorgane</i>	307
<i>Preisdifferenzierung</i>	246	<i>Betriebsfremde Absatzorgane</i>	310
<i>Konditionenpolitik</i>	255	Die Marketinglogistik	314
Kommunikationspolitische		Der Marketing-Mix	316
Maßnahmen	256	Quellen	317
Stellung der Kommunikationspolitik			
im Marketing-Mix	256		

MARKETING ALS MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Gast bildet den Mittelpunkt aller Ziele, Planungen und Aktivitäten eines Hotels/Restaurants. Die Erfüllung seiner Ansprüche und Erwartungen steht im Mittelpunkt des Handelns jedes gastgewerblichen Unternehmers und bildet die Grundvoraussetzung für den dauerhaften Erfolg eines Betriebs. Marketing ist das Instrument, das den Gast als Ausgangspunkt und Ziel einer marktorientierten Unternehmensführung sieht. Der Gast hat heutzutage fast immer die Wahl, wo er sein Geld ausgeben möchte (Käufermarkt); daher muss die Absatzpolitik eines Hotels/Restaurants unter dem Primat des Marketings stehen. Unter Marketing verstehen wir dabei die bewusste Ausrichtung des Gesamtunternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Damit bestimmt das Marketing das Entscheidungsverhalten auf fast allen Unternehmensebenen.

Das war nicht immer so. Bis zur heutigen Ausformung des Marketings wurden in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen.



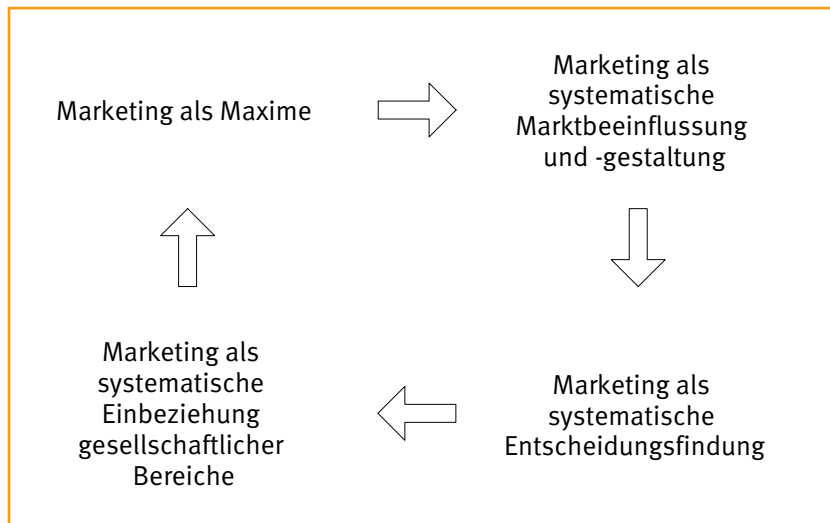
Der Marketingbegriff wandelte sich mit den Absatzmärkten. Der Verkäufermarkt (Produktorientierung) wurde durch einen Mangel an Gütern und Dienstleistungen geprägt: Die Nachfrage war vorhanden, es wurden alle Produkte gekauft, und die Preise und Konditionen bestimmten weitgehend die Verkäufer.

Die ersten Anzeichen eines Käufermarkts führten zu einem Ausbau der Vertriebswege, der »Verkauf um jeden Preis« (Verkaufsschulung, Verkaufstaktik) stand im Mittelpunkt. Erst später (in den 1970er-Jahren) wurde erkannt, dass die spezifischen Wünsche der Kunden bestimmend für eine Kaufentscheidung sind.

In einem Käufermarkt, wie wir ihn seit den 1990er-Jahren haben, sind die Märkte weitgehend gesättigt, die Gäste können zwischen verschiedenen Hotels und Restaurants auswählen, und damit erlangt die Gästezufriedenheit eine besondere Bedeutung.

Zum Ende des letzten Jahrhunderts nahm dann durch die Globalisierung der Wettbewerb weiter zu, aber auch die gesellschaftlichen, rechtlichen und umweltbedingten Aspekte führten zu einer stärkeren weltweiten Vernetzung. Das Marketing musste dadurch zusätzlich strategische Elemente berücksichtigen und die Synergien besser nutzen, um mehr Effizienz und Effektivität zu erreichen.

Deshalb kann Marketing heute mit folgenden Merkmalen charakterisiert werden:



(Quelle: Unter Verwendung der Marketingbegriffe von Meffert)

Besonderheiten von Dienstleistungen

Marketing bedeutet also Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten unter Berücksichtigung von rechtlichen, gesellschaftlichen und umweltbedingten Aspekten.

Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güter- und Dienstleistungsversorgungsprozess unter Beachtung von Umfeldbedingungen verwirklicht werden.

Das Marketing für Hotels/Restaurants hat einen Konsumgüter- (z. B. Verkauf von Getränken) und einen Dienstleistungsaspekt (z. B. Service im Restaurant). Von Professor Theodor Levitt (Harvard University) wird sogar behauptet: »So etwas wie Dienstleistungsbranchen gibt es nicht. Es gibt lediglich Branchen, in denen die Dienstleistungskomponente *stärker* oder *schwächer* ausgeprägt ist als in anderen. Im Grunde ist also jeder ein Dienstleister.«

Vergleich der drei Grundformen des Marketings

Konsumgütermarketing	Investitionsgütermarketing	Dienstleistungsmarketing
originärer Bedarf	abgeleiteter Bedarf	abstrakte, immaterielle Leistung
große Zahl an Bedarfsträgern	kollektiver und formalisierter Kaufentscheidungsprozess	nicht lagerfähige Ware
hoher Anteil an Individualentscheidungen	geringe Zahl und höhere Konzentration von Bedarfsträgern	nur in Ausnahmefällen transportfähige Leistung
mehrstufige, indirekte Distribution	direkter Interaktions- oder Verhandlungsprozess	oft individuelle/einmalige Leistung
anonyme Marktkontakte	besonderer Einsatz von Marketinginstrumenten (persönlicher Verkauf)	häufig personalintensive Leistung
	höheres Maß an Internationalität	schwer standardisierbare Leistung
		intensive Kundenbeziehungen
		Leistungsbeteiligung des Leistungsempfängers

Alle drei Marketingformen bieten unterschiedliche Ansatzpunkte für Marketingentscheidungen. Dabei beinhalten alle Formen einen mehr oder weniger hohen Anteil an Dienstleistung.

Dienstleistungen sind gerade im Gastgewerbe keine selbständigen, für sich verkäuflichen Leistungen, sondern stehen oft im Zusammenhang mit Sachleistungen (Konsumgütern). Die Hotel-/Restaurantleistungen werden in den meisten Fällen direkt bei Inanspruchnahme durch den Gast erbracht und verbraucht, die Leistung selbst ist überhaupt nicht (Uno-Acto-Prinzip) oder nur teilweise konservierbar. Die Bereitstellung von z. B. Hotelzimmern und/oder der Einsatz von Leistung, z. B. von Küchenleistung, ist nicht lagerfähig, da lediglich ein Potential zur Verfügung gestellt wird. Dagegen sind die angebotenen Konsumgüter ganz oder teilweise konservierbar (z. B. Speisen und Getränke).

Das Erbringen von Dienstleistungen kombiniert interne Faktoren, wie z. B. Gaststättenräume, Personal und Ausstattung, mit den Gästen als externen Faktoren (also solchen Faktoren, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen). Darüber hinaus unterliegen die Dienstleistungen qualitativen Schwankungen, da ihre Qualität personenabhängig ist. Ziel der Kombination aller Faktoren des Dienstleistungsanbieters ist eine optimale Bedürfnisbe-

KOMMUNIKATIONSPOLITISCHE MASSNAHMEN

»Es ist nicht gut, wenn du der beste Pizzakoch in der Stadt bist, und keiner weiß das!«

Dieses Zitat des Schweizer Starkochs und Marketinggenies Anton Mosimann beschreibt sehr anschaulich Bedeutung und Rolle der Kommunikationspolitik: Was nützt es, das beste Leistungsangebot bereit zu halten, wenn die Gäste ausbleiben, weil sie gar nicht wissen, was ihnen entgeht?

Es kommt aber darauf an, und nur so wird Mosimann richtig verstanden, zuerst einmal der beste »Pizzakoch« zu sein, bevor das kundgetan werden kann, mit anderen Worten: Leistung kommt vor Werbung! Jede kommunikationspolitische Maßnahme ist nutzlos, wenn das Angebot nicht stimmt. Sie kann den Erfolg vergrößern, aber niemals Leistung ersetzen.

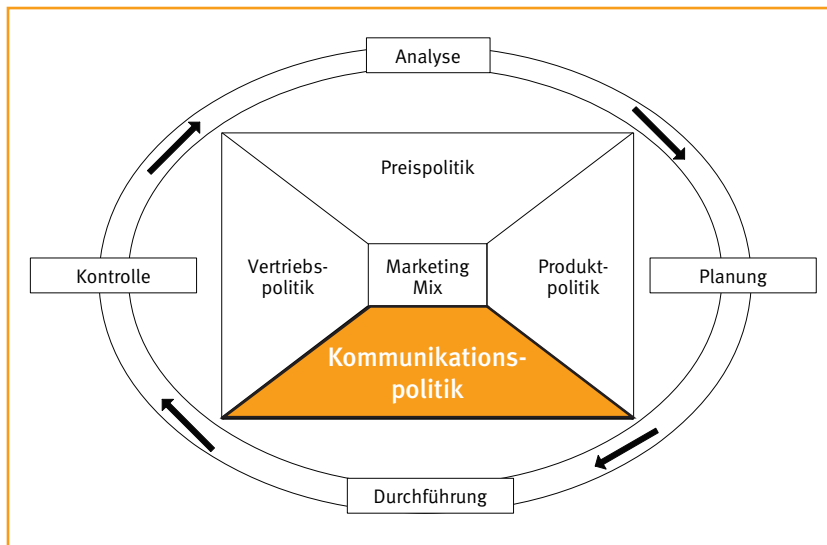
Entscheidend ist langfristig immer, dass eine tadellose Leistung im Hotel oder Restaurant zu einem interessanten Preis so erbracht wird, dass sie den Bedürfnissen der Gäste entspricht.

Stellung der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix

Gerade die Kommunikationspolitik – als »Sprachrohr« des Marketings – muss deshalb immer im Verbund mit den anderen Elementen im Marketing-Mix gesehen werden. So ist beispielsweise die Zielsetzung »hohe wahrgenommene Qualität« der gastronomischen Dienstleistung nicht durch die Kommunikationspolitik allein zu erreichen, sondern von zahlreichen weiteren Maßnahmen, insbesondere der Produkt-, aber auch der Preispolitik abhängig, die ihrerseits wiederum als Einflussfaktoren der Kommunikationspolitik wirken.

Hotellerie und Gastronomie mit ihren Angeboten aus Sachgütern und Dienstleistungen zugleich sind in ganz besonderem Maße auf den kommunikativen Kontakt angewiesen. Dabei geht es nicht nur um die Beziehung des Hotels oder Restaurants zum Gast (externes Marketing), sondern auch um das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern im internen Marketing und ganz besonders um die Gestaltung des Kontaktes zwischen Mitarbeitern und Gästen (interaktives Marketing). Dabei reicht die Palette von der flüchtigen Begegnung zwischen Zimmermädchen und Gast auf dem Hotelflur bis zur professionellen Präsentation des Leistungsangebotes vor Fachpublikum auf einer internationalen Messe durch die Mitarbeiter der Verkaufsabteilung.

Kommunikationspolitik im Marketing-Mix



In diesem umfassenden Sinn bezeichnet die Kommunikationspolitik als Teilkomponente des Marketinginstrumentariums eines gastgewerblichen Betriebes daher die Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen und –instrumente, die darauf ausgerichtet sind, Informationen über das Unternehmen und die Unternehmensleistungen zu vermitteln und die Adressaten im Sinne einer systematischen Verhaltenssteuerung gezielt zu beeinflussen. Adressaten sind dabei nicht nur aktuelle oder potenzielle Gäste, sondern alle Personen und Organisationen, die auf das Verhalten der Gäste am Markt Einfluss nehmen können.

Der Kommunikationsprozess

Der Kommunikationsprozess wird meist als Übertragung einer Nachricht von einem Sender auf einen Empfänger definiert. Im Idealfall kommt die Botschaft wie vom Sender beabsichtigt an und wird in seinem Sinne verstanden. Das Feedback lässt erkennen, dass die gewünschte Wirkung beim Empfänger ausgelöst worden ist. Dieser Sachverhalt kann wie in der Grafik auf Seite 258 dargestellt werden.

Dieses Grundmuster der Kommunikation stellt direkte Kommunikation im sogenannten Einstufenmodell dar. Für einen Hotelier wäre es aber äußerst aufwendig, müsste er jeden (potenziellen) Gast auf diese Weise einzeln erreichen und könnte nicht auch indirekt vorgehen.

Tatsächlich hat er die Möglichkeit, über Meinungsführer, z. B. besonders wichtige oder prominente Gäste oder über engagierte Absatzmittler, aber auch über zufriedene (Stamm-)gäste im Rahmen der Mund-zu-Mund-Wer-

MARKETING FÜR HOTELLERIE UND GASTRONOMIE

Jeder Gast hat die Wahl, in welchem Hotel er übernachten oder in welchem Restaurant er essen möchte. Besonders in einem Verdrängungsmarkt gibt Marketing dem gastgewerblichen Unternehmen Instrumente an die Hand, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Erfolgreiches Marketing umfasst dabei viel mehr als nur Werbung. Dieses Buch erläutert, was das für den Bereich Hotellerie und Gastronomie bedeutet, und beschäftigt sich mit folgenden Themen:

- Das Unternehmen im Marktumfeld
- Grundlagen der Marketingforschung
- Strategische Marketingentscheidungen
- Qualitätsmanagement
- Operatives Marketing

Praxisbezogen und unter Einbeziehung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erläutern die Autoren die herausragende Bedeutung von Marketing auf jeder Unternehmensebene: Das reicht von der Analyse der Unternehmenssituation über die Erläuterung der geeigneten Instrumente bis zur Anleitung für die Umsetzung der Unternehmensziele innerhalb eines umfassenden Marketingkonzepts.

Kurt Wolf und Roland Heckmann haben mit diesem umfassenden Marketingbuch ein Standardwerk für die Lehre und die Praxis geschaffen.

ANALYSE

STRATEGIEN

INSTRUMENTE

MANAGEMENT

PROFILIERUNG

ISBN: 978-3-87515-020-9



9 783875 150209