
Modernes Hospitality Marketing

Oliver Errichiello · Sandra Bayer

Modernes Hospitality Marketing

Grundlagen, Strategien und Instrumente
für einen wertschöpfungsstarken
Tourismus



Springer Gabler

Oliver Errichiello
Hamburg, Deutschland

Sandra Bayer
Anker & Alpen Consulting GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-40932-6

ISBN 978-3-658-40933-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40933-3>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Es gibt kaum einen Wirtschaftsbereich, der in Deutschland seiner ökonomischen, aber auch gesamtgesellschaftlichen Bedeutung ähnlich unterschätzt wird, wie der des Tourismus- bzw. des Hospitality-Segments. Neben der immensen wirtschaftlichen Bedeutung mit einem Wertschöpfungsvolumen von mehr als 100 Mrd. € (2019) arbeiten mehr als 2,4 Mio. Beschäftigte im Tourismus – das ist mehr als in der politisch-medial immer wieder thematisierten Autoindustrie. 100 Mio. € (ohne die Integration der durch den Tourismus induzierten Effekte – ansonsten betrüge das Volumen laut dem Deutschen Bundesministerium für Wirtschaft aus dem Jahr 2017 mehr als 214 Mrd. Mio. €) bedeuten 4,4 % der gesamten Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017, S. 8). In Österreich entfallen 15 % des Bruttoinlandsproduktes auf die Tourismus- und Freizeitwirtschaft. (Luger 2022, S. 2). Doch selbst diese Zahlen reichen nicht aus, um in Deutschland ein „Tourismusministerium“ zu initiieren. Die Gründe sind vielschichtig. Sie liegen in der Heterogenität der Branche („Querschnittsbranche“) und sicherlich in dem (deutschen) Selbstverständnis, dass die traditionellen Triebfedern des Wirtschaftswunders bis heute vor allem in den vermeintlich „technisch-ingenieurprägten“ Wirtschaftszweigen zu finden sind.

Der Tourismus und die Freizeitgestaltung sind ein fester Bestandteil gesellschaftlicher Gewohnheiten und gehören für die allermeisten Menschen unabhängig von sozialen Milieus „einfach dazu“. 15 % des Weltbruttosozialprodukts entfallen auf den Tourismus. Ca. 17 % der Weltbevölkerung gehen jedes Jahr auf Reisen. Der Jahresurlaub, der Städtereise, die Campingreise oder der Besuch von Verwandten mit kleinem Entdeckungsprogramm vor Ort, der Samstagsausflug mit Freunden oder Familie in das Parkbad im Umland oder die Wandertour durch das Mittelgebirge – all dies sind für viele Menschen die schönen, wenn nicht die schönsten Momente der Freizeit. Dann erleben wir Neues, sehen das, was wir eigentlich „schon immer mal sehen wollten“, werden vielleicht sogar „inspiriert“ oder ruhen uns aus – ohne von außen auferlegte Verpflichtungen. Ein sozial-psychologisches Korrektiv, um die Unwägbarkeiten und Zwänge der Moderne förderlich zu entkräften.

Aufgrund der angedeuteten Vielfältigkeit und Auftrittsform des Angebots, aber auch der Vielschichtigkeit der involvierten Menschen, ist es schwer, von „einem“ Segment zu

sprechen. Wo beginnt Tourismus? Was impliziert Hospitality? Ist die Übernachtung bei den Verwandten eine Form der Parahotellerie? Wer ist der Markt? Wann beginnt Tourismus – ab einem bestimmten Radius außerhalb des Wohnortes? Wann ist ein Tagesgast ein Tourist – muss er etwas konsumieren oder gilt seine Anwesenheit mitsamt Picknickkorb bereits als Tourismus – auch wenn die Wertschöpfung am Wohnort verbleibt?

Tourismus und „Gastfreundschaft“ sind in ihren Varianten nahezu unendlich. Auch auf der Angebotsseite haben wir es mit unterschiedlichsten Akteuren zu tun: Mobilitätsanbieter, Hotels, Agenten, Campingplätze, Destinationen und ihre Marketingorganisationen (Destinations-Marketing-Organisation/DMOs), um nur einige zu nennen. Jeder der genannten Akteure kennzeichnet eine immense Bandbreite von Möglichkeiten: Sie reicht vom Fahrradverleih bis hin zum Chauffeur-Service, vom Couchsurfing bis zum 5-Sterne-Plus-Hotel zu Land, zu Wasser und de facto auch in der Luft. Hinzukommen die eigentlichen Ziele: die Destinationen, Orte, Landschaften, Regionen oder auch Länder, die Menschen wählen, um ihre kostbare Freizeit zu verbringen. Wieviel Gäste sind gut? Wann gilt es, einen Ausgleich zwischen Bewohnern und Besuchern herzustellen? Die Diskussion um den „Overtourism“ hat vor der Corona-Pandemie Gedanken und Schlagzeilen von Anbietern, Gästen und Betroffenen bestimmt. *Ein Credo* fällt vor diesem Hintergrund schwer. Interessen und Wünsche und Strategien gibt es nicht nur viele, sondern teilweise sich auflösende und gegenüberstehende.

Reisen hat sich zu einem menschlichen Grundbedürfnis entwickelt. Selbst in der größten Katastrophe des modernen Tourismus bzw. der Hospitality, der Corona-Pandemie, die im Jahr 2020 in Europa (und zuvor in China) ihren Anfang nahm und trotz der mitunter monatelangen Zwangsschließungen und Reiseverbote in den deutschsprachigen Ländern, nahmen die Buchungszahlen von Veranstaltern und Übernachtungsbetrieben sowie anderen touristischen Dienstleistern unmittelbar bei Freigabe wieder rasant zu. Gerade nach den Unsicherheiten und Erfahrungen eines katastrophalen Ereignisses sehnten sich Menschen wieder nach Orten, die ihnen Kraft und Ruhe geben, um dort ihre Freizeit zu verbringen: Vorsichtig zwar, aber nicht so, dass der eigentliche Wunsch als solcher zur Disposition stand. Dies zeigt nur, wie krisenresistent der Bereich Tourismus und Hospitality ist. Hospitality nutzt tief kollektiv verankerte psychologische Dispositionen, Wünsche und Sehnsüchte des Menschen in professionalisierter Weise.

Auf den nachfolgenden Seiten möchten die Autoren einen Einblick in das „moderne Hospitality Marketing“ geben. Wie funktionieren die professionellen Märkte der Gastfreundschaft im 21. Jahrhundert – besonders vor dem Hintergrund der Erfahrungen einer globalen Krise und den damit wahrgenommenen Veränderungen (ob eben diese Veränderungen strukturell sind oder nur situative Verhaltensweisen beschreiben, ist durchaus eine Frage)?

Zum einen haben sich die Ansprüche von Menschen in den vergangenen 20 Jahren massiv diversifiziert. Wie in allen Bereichen der Wirtschaft ist an die Stelle „massenhafter“ Angebote die Vorstellung „singulärer“ Angebote getreten. Treiber für eben diese strukturelle Entwicklungsbewegung ist die alles umfassende Digitalisierung, die gerade

im Hospitality-Bereich inzwischen sämtliche Konzeptionen und Ausprägungen beeinflusst, wenn nicht sogar steuert. Gleichzeitig sind auch die ökonomischen Bedingungen für Akteure im Hospitality-Segment komplexer geworden: Die alten Verkaufstreiber sind abgelöst worden, die Kostenfaktoren haben sich in ihrer Gewichtung verändert und im Bereich Übernachtungen sind vollkommen neuartige Akteure mit disruptiven Konzepten – ohne den Unterhalt von kostspieliger Gebäuden und Manpower (siehe Airbnb oder Booking.com) – auf den Plan getreten, die mit hohem Budget und weltweiter (digitaler) Präsenz ausgestattet sind und die Selektionsgewohnheiten der Menschen massiv zu beeinflussen suchen. Zu den größten „Übernachtungsvermittlern“ und touristischen Big-Playern zählen inzwischen Unternehmen ohne Gebäude ...

Die Komplexität und Anforderungen an das Marketing sind somit so groß wie nie zuvor. Gerade im Dienstleistungsbereich sind die Ansprüche der Kunden signifikant angestiegen, und eine stabile Kundenbeziehung ist ein wertvolles Gut für jedes Unternehmen. Die Hotelbranche sieht sich mit diesen Herausforderungen besonders stark konfrontiert, denn die Aufmerksamkeit der potenziellen Gäste muss zunächst gewonnen werden, um eine realistische Chance auf die erste Buchung zu erzielen. Doch welche Strategien eignen sich hier, um sich als modernes Hotelunternehmen kundenorientiert aufzustellen? Wie definiert sich der Mehrwert in den Augen der Gäste heute noch, den ein Unternehmen bieten kann? Welche Instrumente müssen hier heutzutage zum Einsatz kommen, um die Profitabilität und damit Überlebensfähigkeit langfristig sicherzustellen? Wie funktionieren Marke und Markenführung vor dem Hintergrund diversifizierter Kundengruppen und individualisierter Ansprüche?

Das vorliegende Buch widmet sich der aktuellen Ausgangssituation in der Branche. Es wird aufgezeigt, welche Besonderheiten den Hotelmarkt auszeichnen, inwiefern Megatrends das Gästeverhalten beeinflussen werden und wieso diese als Grundlage für zukünftige Produkt- und Serviceentwicklungen verinnerlicht werden müssen. Als wesentlicher Eckpfeiler des modernen Hospitality Marketing werden einerseits die erfolgreiche strategische Markenführung in der Hotellerie thematisiert und andererseits die Operationalisierung im Sinne eines zeitgemäßen digitalen Marketingansatzes aufgeführt. Ergänzt werden diese Ausführungen um Best Practice Insights aus der Branche, sodass Studierende und Praktiker gleichermaßen von der Lektüre des Buches profitieren können.

Daher gründet das vorliegende Buch auf folgenden Hauptfragen:

1. Was ist Hospitality im 21. Jahrhundert – wie sind die Märkte strukturiert?
2. Wie sind die Märkte und die Entscheidungsstrukturen strukturell definiert? – Eine markensoziologische Perspektive.
3. Wie funktionieren Marken vor einem markensoziologischen Hintergrund?
4. Wie steuert die Digitalisierung die Markenführung?

5. Welche konkreten digitalen Steuerungsmechanismen und Ausgestaltungen lassen sich auf Basis der vorgelegten Erkenntnisse für das erfolgreiche Führen einer Marke bzw. eines Angebots ableiten?

Das Buch setzt sich zum Ziel, auf Basis einer Dokumentation des Marktes vor allem auch die wissenschaftlich fundierten Dynamiken der Vertrauensbildung in den Dienstleistungs- und Warenmärkten zu beschreiben. Sie erst bilden die Grundlage für ein langfristig-orientiertes Verständnis dafür, wie sich Marken und Anbieter im Angebots- und Kommunikationsgewitter verhalten sollten, um die Wertschöpfungskraft zu erhöhen und bestehende Resonanzmuster zu nutzen. Die wissenschaftliche Basis dazu bildet die Markensoziologie. Eine europäisch geprägte Markt- und Sozialwissenschaft, die die soziologischen und sozialpsychologischen Dispositionen der Menschen berücksichtigt und die Frage untersucht, welche Signale und Handlungen Menschen gruppieren und anziehen und welches Verhalten zur Destabilisierung und Auflösung von sozialen Systemen (und dazu zählen Marken) führen. Hier werden die modischen Aussagen zahlreicher Agenturen und „Trendgurus“ auf Basis einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung überprüft und die gängigen „Wahrheiten“ des klassischen Marketings zugunsten einer planvollen Theorie der Vertrauensbildung ersetzt.

Vor allem geht es vor dem Wirrwarr an Studien, Whitepaper und Analysen – gerade im Hospitality-Markt – darum, die konstanten menschlichen Verhaltensdynamiken in den Dienstleistungsmärkten der Moderne nachzuvollziehen. Wie entscheiden Menschen in ihrer Freizeit – trotz aller vermeintlichen Veränderungen (deren Prognose ein Markt für sich ist)? In der Regel werden die Bereiche Theorie und Praxis gut von-einander abgegrenzt bzw. klar zugunsten der theoretischen oder praktischen Seite gewichtet. In der Zusammenführung von strukturellem Wissen über Wirk- und Durchsetzungsdynamiken der Marke sowie seiner konkreten Operationalisierung im Tagesgeschäft liegt die Spezifik der nachfolgenden Seiten.

Praxis auf Basis sozioökonomischer Erkenntnisse soll den Leserinnen und Lesern hoffentlich Erkenntnisse bereitstellen, die im Kern nicht neu sind, nicht neu sein können, weil sich zwar menschliche Bedürfnisse, aber nicht das menschliche Verhalten verändern, aber die „alte Erkenntnisse“ in neue Kanäle und Formen transformieren. Denn die Strategien der Vertrauengewinnung haben sich sehr verändert und bedürfen eines Blicks in den „Maschinenraum“, um eine solide Theorie mit den Notwendigkeiten der Moderne zu verknüpfen.

Die Ausrichtung des Buches ist weder eine strikt akademische noch eine ausschließlich am Tagesgeschäft orientierte. Als Autoren sind wir sowohl als Hochschulprofessoren wie auch als Berater und Manager in der unternehmerischen Praxis aktiv. Dies führt zu einer Betrachtung, die sich stets an den realen Notwendigkeiten,

den langjährigen Erfahrungen „im Markt“ und wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden orientiert. Deshalb sind bestimmte Thesen oder inhaltliche Ableitungen nicht durchgängig referenziert. Denn zahlreiche Feststellungen und Beurteilungen beruhen auf eigenen bzw. brancheninternen Kenntnissen und Vertrautheiten – dies mag einem rein wissenschaftlichen Blickwinkel als formales Manövo erscheinen – für die fundiert arbeitenden Praktiker unter den Lesern mag dies jedoch gerade den Erkenntnisgewinn erhöhen.

In diesem Sinne ist das vorliegende Buch der Versuch, einen ursachenfokussierten und gleichzeitig wissenschaftlich überprüften Ratgeber vorzulegen. Denn, wie heißt es: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.

Hinweis: In vielen Bereichen wurde auf Statistiken aus dem Jahr 2019 zurückgegriffen, obwohl neuere Daten vorliegen. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind jedoch in den neueren Analysen insoweit spürbar, als dass sich keine valide und zukunftsgerichtete Ableitung daraus vollziehen lässt. Die aktuellen Ergebnisse würden keinen realistischen Blick auf die Entwicklungen geben.

Oliver Errichiello
Sandra Bayer

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017) Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland – Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Ergebnisbericht. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=18. Zugegriffen: 01. November 2022
- Luger K (2022) Tourismus – Über das Reisen und Urlauben in unserer Zeit. Springer VS, Wiesbaden.

Danksagung

Die analytischen Gedanken zu Märkten, Marken und der Zukunft der Leisure-Hospitality gehen zurück auf die operative Arbeit und Erfahrung bei der Deutschen Seereederei GmbH, die als Holding strategischer Impulsgeber für Tochtergesellschaften in den Bereichen Development, Digitales und Hoteloperative mit so bekannten Marken wie A-Rosa Resorts, aja Resorts, Henri, Hotel Neptun und dem Hotel Louis C. Jacob ist.

Die Deutsche Seereederei gilt als Innovationstreiber im Bereich der Green-Leisure-Hospitality. Sie wird seit 1993 durch Horst Rahe geleitet, der einer Branche, die allzu oft in Gewohnheiten erstarrt ist, stetig Impulse gibt – nicht Märkte bedient, sondern neue Märkte entwickelt: vom Club-Schiff, über erste Wellness-Resorts, dem „Mama&Papa-Prinzip“ in den Häusern und eine konsequente Fokussierung auf den ergebnisbundenen Tourismus, der Kulturen und Umwelt bewahren und nicht zerstören will ... Gerade dann, wenn es heißt: „Das haben wir noch nie so gemacht!“

Als Leiter der Marken- und Produktentwicklung und des Innovationslabors durfte ich von Horst Rahes Ideen und dem sprichwörtlichen „weißen Blatt Papier“ immer wieder lernen und das „In-Frage-stellen“ als (durchausfordernde) Stärke begreifen. Der Leitspruch unserer Arbeit klingt simpel und ist umso schwerer zu verwirklichen: Einfach & gut!

Mein großer Dank gilt Horst Rahe für sein Vertrauen und das Gedankenteilen in anspruchsvollen Gesprächen.

Jana Schackopp und Paul Vilchez danke ich herzlich für die verlässliche, fundierte und fröhliche Teamarbeit im DSR-Innovationslabor während der letzten Jahre.

Eckart Buss, Geschäftsführer der Henri Hotels und der gefühlte „Mr. Henri“ danke ich für sein offenes Interesse, das Teilen seines Know-hows und für die Fähigkeit zuzuhören.

Daniel Bär, Geschäftsführer der DSR Hotel Holding, danke ich für gute Gespräche und sein Vertrauen.

Die Abbildungen zur Geschichte der Deutschen Seereederei wurden möglich durch das Engagement von Michaela Störr, Störr PR, Andreas Basedow vom Verein Seeleute Rostock e. V. sowie Franziska Müller und Katharina Buchend, Art Directorinnen bei der DSR Hotel Holding. Danke.

O.E.

Mein ausdrücklicher Dank gilt meiner Geschäftspartnerin Stephanie Goldbrunner-Jung, die stets für einen kritischen Austausch zur Verfügung stand. Sie verkörpert unseren Leitspruch „Machen ist krasser als wollen“ durch und durch. Als Innovationstreiber für den digitalen Fortschritt der Branche und „Macherin“ ist sie stets eine Bereicherung in meinem Leben.

Theresa Bendel danke ich für ihre großartige, engagierte Unterstützung und ihren kreativen Input in unserem Team.

Laura Gruber für ihren unermüdlichen Einsatz in der Umsetzung unserer Kundenprojekte und für die langjährige Verbundenheit. Mein Dank gilt hier vor allem der Tat-sache, dass mein „Daten- und Analyse-Brain“ hier eine Partnerin auf Augenhöhe gefunden hat.

Dankbar bin ich für die beste Branche der Welt, die mein Leben nun seit vielen Jahren bunter, spannender und magischer macht – Hotellerie, wir lieben Dich!

S.B.

Inhaltsverzeichnis

1 Die sozioökonomische Entwicklung des Tourismus	1
1.1 Eine (sehr) kurze Geschichte des Tourismus	1
1.1.1 Erste Phase: Beginnendes Industriezeitalter	2
1.1.2 Zweite Phase: Die Anfänge des Sozialtourismus	3
1.1.3 Dritte Phase: Erste Formen der Pauschalreise	3
1.1.4 Vierte Phase: Das Reisen als „demokratischer Luxus“	4
1.1.5 Fünfte Phase: Beginn eines nachhaltigen Tourismus	5
1.2 Tourismus und Hospitality – Definitionen einer Sehnsuchtsbranche	7
Literatur	9
2 Der Hospitality-Markt als ökonomische Größe	11
2.1 Der Markt	12
2.2 Europäischer Binnentourismus	16
2.2.1 Vertriebskanal	17
2.2.2 Übernachtungen	17
2.2.3 Touren und Aktivitäten	18
2.2.4 Mobilität	19
2.2.5 Tagestourismus	19
Literatur	21
3 Theoretische Grundlagen des touristischen Marketings	23
3.1 Touristische Prozesskette	24
3.2 Customer Journey im Tourismus	25
3.2.1 Inspiration	25
3.2.2 Information	28
3.2.3 Selektion	28
3.2.4 Validierung	29
3.2.5 Buchung	29
3.2.6 Planung	29
3.2.7 Reisephase	29
3.2.8 Erlebnisse	29

3.2.9	Nachbereitung und Weitergabephase	30
Literatur		30
4	Entwicklungen und Trends im Bereich Tourismus und Hospitality	33
4.1	Disruptive Megatrends und Entwicklungsverstärker – Auswirkungen auf den Tourismus in Europa	35
4.1.1	Digitalisierung	36
4.1.2	Big Data	37
4.1.3	Klimawandel	38
4.1.4	Nachhaltigkeit/Umweltbewusstsein/Neo-Ökologie	38
4.1.5	Demografischer Faktor	45
4.1.6	Wellness	47
4.1.7	Sicherheit	49
4.1.8	Singularität/Authentizität/Individualisierung	50
4.1.9	Digital Customer Experience	54
4.1.10	Customer Centricity und Personalisierung	55
4.1.11	Bleisure Travelers	56
4.2	Authentifizierung und Singularisierung aus soziopsychologischer Perspektive	56
4.3	Status quo touristischer Perspektiven für die Zukunft	64
Literatur		65
5	Die Marke im Tourismus	69
5.1	Die Marke aus juristischer, betriebswirtschaftlicher und psychologischer Perspektive	69
5.1.1	Juristische Perspektive	70
5.1.2	Betriebswirtschaftliche Perspektive	70
5.1.3	Psychologische Perspektive	71
5.2	Die markensoziologische Perspektive	72
5.2.1	Das Vertrauen als zentraler Aspekt des Markenmanagements	72
5.2.2	Gemeinschaft und Gesellschaft	73
5.2.3	Marke und Produkt	74
5.2.4	Das Energiesystem Marke	75
5.2.5	Selbstähnlichkeit – Die Marke als Resultat von Wiederholung	76
5.2.6	Die Marke ist ein positives Vorurteil	78
5.2.7	Vertrauen am Ende eines sozialen Prozesses	80
5.3	Vom Theorem zur Anwendung: Der Genetische Code der Marke	81
5.3.1	Der Genetische Code der Marke	82
5.3.2	Erste Operationalisierung des Genetischen Codes	83
5.3.3	Darstellung eines Genetischen Codes der Hotelmarke Henri	84
5.3.4	Prämissen des Genetischen Codes der Marke	95
Literatur		95

6	Markenoperationalisierung in der Hospitality	97
6.1	Datengetriebenes Marketing im Dienstleistungssektor	97
6.2	Bedeutung der Gästeloyalität	98
6.3	Relevante Aspekte des Dienstleistungsmarketing	99
6.4	Zielsystem der Digitalisierung im Unternehmen und die Bedeutung für das Marketing	101
6.5	Sales Funnel, Customer Journey & Touchpoints	104
6.5.1	Relevanz von Gastdaten im Customer Relationship Management (CRM)	109
6.5.2	Datenmanagement im CRM	112
6.5.3	Bedeutung von künstlicher Intelligenz	119
6.5.4	Omnichannel-Marketing-Ansatz auf Basis von Daten	121
6.5.5	Digitale Personalisierung und Segmentierung	124
	Literatur	127
7	Hotel-Distribution	129
7.1	Revenue Management als Zentrum der Vermarktung	130
7.1.1	Relevanz des Revenue Managements	130
7.1.2	Revenue-Management-Systeme im Kontext	133
7.1.3	Bedeutung des veränderten Buchungsverhaltens	134
7.2	Datenquellen im Revenue Management	136
7.3	Forecasting und Open Pricing	137
7.4	Bedeutung von Google in der Vermarktung	139
7.5	Revenue Management und Kundenbindung	140
7.5.1	Zukunftsweisende Verbindung von CRM und Revenue-Management-System	140
7.5.2	Kundenbindungsprogramm und Revenue Management System	141
	Literatur	142
8	Marketing Controlling	143
8.1	Relevanz einer holistischen Marketing-Controlling-Strategie	143
8.2	Zusammenhang zwischen Controlling und Daten	144
8.3	Analysesysteme	145
8.4	Kennzahlensysteme	146
8.5	Business Intelligence	147
	Literatur	151
9	Fazit: Aktuelle strategisch-operative Herausforderungen für die Hotellerie	153

Über die Autoren



Prof. Dr. Oliver Errichiello ist Professor für Markensoziologie und Brand-Management an der Hochschule Mittweida, Dozent für Brand-Management und Markensoziologie an der Hochschule Luzern und an der Universität Hamburg. Er ist Mitbegründer und Geschäftsführer des Büro für Markenentwicklung Hamburg. Als Direktor Marken- und Produktentwicklung leitet er seit 2017 das Innovationslabor der Deutschen Seereederei, einem mittelständischen Green-Tech-Leisure-Hospitality-Unternehmen mit 24 Häusern in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien mit über einer Millionen Gästen unter den Marken A-Rosa, aja, Henri, Neptun Hotels und Louis C. Jacob. Oliver Errichiello hat zahlreiche Fachbücher zum Thema Markenführung verfasst, gilt als versierter Berater für Fragen der wertschöpfungsorientierten Unternehmensführung und als Spezialist in Fragen des „Grünen Marken-Innovationsmanagements“.



Prof. Dr. Sandra Bayer ist Professorin für Business Management in der Digitalwirtschaft an der Hochschule Mittweida und Dozentin für Business Intelligence, Change Management, strategisches Marketing und Hospitality Management an verschiedenen weiteren Hochschulen. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin und Mitbegründerin der Anker & Alpen Consulting GmbH, einem Beratungsunternehmen für digitale Transformation, Customer Relationship Management (CRM) und Marketing mit Fokus auf der Hotelbranche. Dem CRM- und Datenthema ist sie bereits seit 2006 treu, wo sie für den Softwareanbieter dailypoint™ in München internationale Hotelketten und renommierte Individualhotels betreute und als Prokuristin die Beratungsabteilung leitete.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Anzahl der Reiseankünfte in Millionen. (Quelle: FUR 2022)	13
Abb. 2.2	Internationale Touristenankünfte nach (Unter-)Regionen. (Quelle: UNWTO 2022).	13
Abb. 2.3	Anzahl der internationalen Ankünfte im Outbound Tourismus von 1990 bis 2019 nach Herkunftsregion in Millionen. (Quelle: UNWTO 2021).	14
Abb. 2.4	Urlaubsarten der Deutschen. (Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Gross 2017, S. 10)	15
Abb. 2.5	Urlaubsmotive. (Quelle: ReiseAnalyse 2022, S. 13)	15
Abb. 2.6	Verteilung der Reise- und Tourismusausgaben in Europa in den Jahren 2019 und 2021, nach Art. (Quelle: WTTC 2022)	16
Abb. 2.7	Genutzte Unterkunftsarten der Deutschen bei einem Urlaub in Deutschland im Jahr 2021. (Quelle: DTV 2022)	18
Abb. 2.8	Aktivitäten bei Tagesreisen. (Quelle: dwif 2013, S. 62).	20
Abb. 3.1	Welcher war der wichtigste Auslöser für Ihnen letzten Winterurlaub in den Bergen? (3+Nächte). (Quelle: Beritelli und Laesser 2019)	26
Abb. 4.1	Ostsee wird als Reiseziel immer beliebter. (Quelle: IfD Allensbach 2016)	39
Abb. 4.2	Der Anteil der Menschen, die im November 2020 weniger fliegen wollen, um den Klimawandel zu bekämpfen, nach Ländern. (Quelle: EIB, 2021)	41
Abb. 4.3	Unsichere Zeiten. (Quelle: Ahir et al. 2018)	50
Abb. 5.1	Der markensoziologische Energiekreislauf. (Quelle: Eigene Darstellung)	77
Abb. 5.2	Das erste AIDA-Clubschiff. (Mit freundlicher Genehmigung von © AIDA Cruises 2023. All Rights Reserved.).	85
Abb. 5.3	AIDA Bau. (Mit freundlicher Genehmigung von © Seeleute Rostock e. V. 2023. All Rights Reserved)	87

Abb. 5.4	A-Rosa Resorts begründen anspruchsvollen Wellness-Urlaub in Deutschland und Österreich. Foto: Sebastian Vollmert – www.sebastianvollmert.de. (Mit freundlicher Genehmigung von © DSR Hotel Holding GmbH 2023. All Rights Reserved).	88
Abb. 5.5	aja Resorts befinden sich in Top-Lagen und wenden sich als Volumenmarke an 80 % der Bevölkerung – hier Garmisch-Partenkirchen. (Mit freundlicher Genehmigung von © DSR Hotel Holding GmbH 2023. All Rights Reserved)	89
Abb. 5.6	Henri Hotels – Boutique-Hotels mit individuellem Charakter. (Mit freundlicher Genehmigung der © DSR Hotel Holding GmbH 2023. All Rights Reserved).	90
Abb. 5.7	Das Henri-„Wohnzimmer“ Foto: Stefan Bogner. (Mit freundlicher Genehmigung der © DSR Hotel Holding GmbH 2023. All Rights Reserved).	91
Abb. 5.8	Genetischer Code Henri Hotels – Auszug. (Mit freundlicher Genehmigung von © Büro für Markenentwicklung, Hamburg, 2023. All Rights Reserved).	92
Abb. 6.1	Besonderheiten von Dienstleistungen. (Quelle: Giardini 2014, S. 20)	100
Abb. 6.2	Beispiel einer Digitalisierungs-Roadmap. (Quelle: Eigene Darstellung)	101
Abb. 6.3	Darstellung der Oberthemen zur Ermittlung des Reifegrads. (Quelle: Eigene Darstellung)	102
Abb. 6.4	Maturity Check. (Quelle: Eigene Darstellung)	103
Abb. 6.5	Digitales Angebot Customer Journey. (Quelle: Roland Berger/Hotelverband Deutschland 2019, S. 8)	105
Abb. 6.6	Customer Journey in der Hotellerie. (Quelle: Eigene Darstellung)	108
Abb. 6.7	Wandel vom PMS zum CRM als führendes System. (Quelle: H2C 2019, S. 7)	111
Abb. 6.8	Stammdaten der Gäste. (Quelle: Roland Berger/Hotelverband Deutschland 2019, S. 9)	113
Abb. 6.9	Bedeutung von CRM. (Quelle: H2C 2019, S. 3)	114
Abb. 6.10	Kreislauf Datenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	115
Abb. 6.11	Erfolgskreislauf datengetriebenes Marketing. (Quelle: Eigene Darstellung)	116
Abb. 6.12	Informationen über den Gast. (Quelle: Eigene Darstellung)	116
Abb. 6.13	Gastprofil dailypoint. (Quelle: Dailypoint o. J.)	118
Abb. 6.14	Profilanreicherung und relevante Kommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)	119
Abb. 6.15	Segmentorientierte Kommunikation. (Quelle: Eigene Darstellung)	127

Abb. 7.1	Distributionskanäle Hotellerie. (Quelle: Schegg 2017)	131
Abb. 7.2	Verteilung deutscher Nutzer auf die Buchungssportale. (Quelle: Statista 2022)	132
Abb. 7.3	Entwicklungen der Direktbuchungen in Europa. (Quelle: Hotrec Hotel Distribution Study 2022)	132
Abb. 7.4	Datenquellen in Revenue Management Systemen. (Quelle: Eigene Darstellung)	136
Abb. 8.1	Datenfluss Marketing Controlling. (Quelle: Eigene Darstellung)	144
Abb. 8.2	Beispielauswertung Newsletter. (Quelle: Eigene Darstellung)	148
Abb. 8.3	Data Mining Dashboard. (Quelle: Eigene Darstellung)	150
Abb. 8.4	Marketing Dashboard. (Quelle: Eigene Darstellung)	151