



## 5.1 GÄSTEORIENTIERUNG

Was bedeutet denn überhaupt Gästeorientierung? Ist sie nicht in unserer Branche sowieso selbstverständlich? Das war sie sicherlich einmal. In den 1950er- und 1960er-Jahren waren Reisen und die Nutzung einer Dienstleistung mit viel Respekt füreinander verbunden. Der Kunde war König und ihm seine Wünsche zu erfüllen, war das oberste Gebot für jeden Mitarbeiter. Menschen, die Dienstleistung in dieser Form in Anspruch nehmen konnten, zählten damals zur Oberschicht und wurden entsprechend hofiert.

In den 1970er-Jahren kam dann der Massentourismus und die Menschen hatten mehr Urlaubstage zur Verfügung. Man fuhr nicht immer an denselben Ort, und nutzte die neu entstandene Möglichkeiten, auch ins Ausland zu reisen. Es fand ein Austausch an Touristen statt. Durch diesen Boom und die hohe Zahl der Nachfrager, die das Angebot nutzten, verkamen die Gäste immer mehr zu versachlichten „Paxen“, und gerade in den großen Konzernen übernahm die Standardisierung die Bereiche, in denen zuvor auf individuelle Wünsche eingegangen wurde.

Erst seitdem sich die Verhältnisse auf dem Beherbergungsmarkt zum Nachteil vieler, vor allem kleinerer Unternehmen verändert haben, erlebt der Stammgast eine „Renaissance“, und Kundenzufriedenheit gilt als eines der wichtigsten Erfolgsrezepte.

Der „emanzipierte Tourist“ ist reiseerfahren, multioptional und qualitätsbewusst. Aus der Masse von nahezu austauschbaren Angeboten sucht der Hotelgast sich heute das für ihn qualitativ hochwertigste, gleichzeitig aber auch preisgünstigste Angebot heraus. Für die touristischen Leistungsträger bedeutet dieser Wandel ein Umdenken: An die Stelle des Massenmarketings tritt eine strategische Neuausrichtung hin zu einer zielgenauen Kundenansprache. Angebote müssen sich von denen der Konkurrenz abheben und einen gewissen Einmaligkeitsstatus innehaben. Mehr und mehr in den Vordergrund des Hotelmarketings tritt die Differenzierung durch einen langfristigen Aufbau einer emotionalen Kundenbeziehung.

„Der Kunde ist König!“, lautet die Devise. Ziel ist es, die Wünsche und Vorstellungen der Kunden zu erfüllen, möglichst zu übertreffen und die Kunden somit nachhaltig zu binden.

### *Beziehungsmarketing*

Dieser Wandel vom Transaktionsmarketing hin zum Beziehungsmarketing ist auf allen Ebenen der touristischen Wertschöpfungskette zu spüren. Die Kunden wissen was sie wollen und filtern das Angebot heraus, welches ihnen den größten Nutzen verspricht. Dabei nehmen das persönliche Verhältnis und die individuelle Betreuung einen immer höheren Stellenwert ein.

Unternehmen, vor allem in der Kettenhotellerie, erkennen zunehmend, welchen Stellenwert ein kundenorientiertes Marketing heutzutage einnimmt, und haben mithilfe verschiedenster Instrumente und Maßnahmen reagiert.

Kundenorientierung ist eine sehr komplexe Angelegenheit. Viele Aspekte des Kundenmanagements sind miteinander in einem Netzwerk verwoben. Das beginnt bei der Herstellung von Erwartungen durch Leistungsversprechen, z. B. auf der Unternehmens-Website, verläuft über die vielfältigen Facetten des Gästekontakts während der Serviceleistungen und endet im besten Fall bei der Wiedergewinnung abtrünniger Kunden oder Gäste durch den Customer-Care-Bereich.

Kundenorientierung ist kein statisches Programm, sondern ein sich stetig verändernder, lebendiger Prozess, denn was heute noch Leistungserwartung ist, kann morgen schon Standard sein, und was den Kunden heute noch begeistert, kann demnächst schon zum selbstverständlichen „Kernprodukt“ degradiert werden. Insofern ist das Kundenmanagement eine ebenso aktuelle wie zukunftsbezogene, dauerhafte Unternehmensaufgabe.

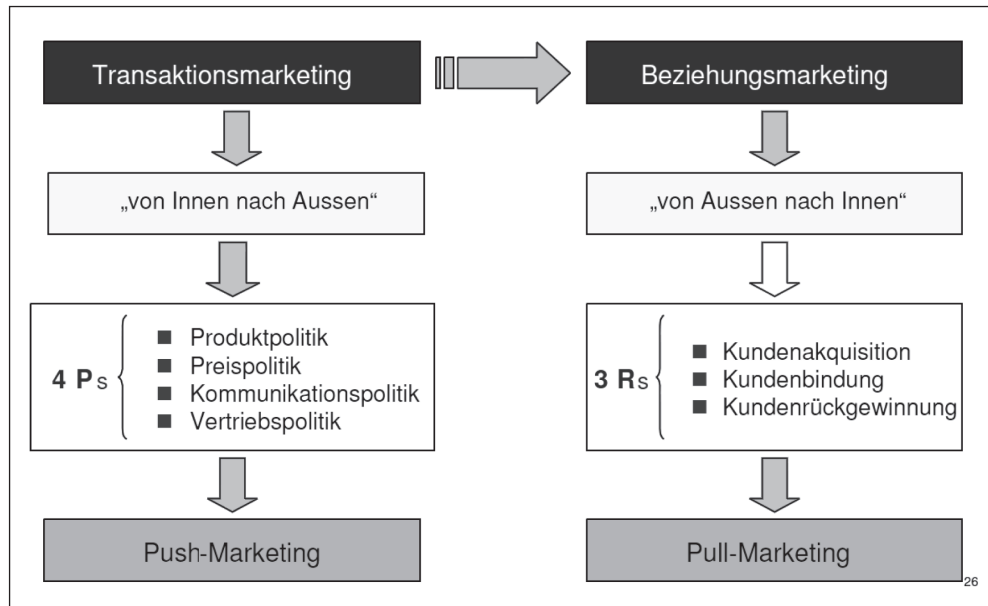
Wichtig ist, dass Ihr Stammkunde oder Stammgast spürt, dass er als solcher wahrgenommen und behandelt wird, denn freiwillig gebundene Kunden belohnen Sie im besten Fall ein Leben lang. Rechnet man den Weiterempfehlungswert hinzu, so sind Ihre Kunden nicht nur als Stammkunden, sondern vor allem auch als aktive Empfehler am profitabelsten – so wird das meiste Geld verdient.

Im Gegensatz dazu hat man über die letzten Jahre hinweg festgestellt, dass die zunehmende Entfremdung und Fluktuation der Gäste zu einem größeren Anteil notwendiger Neukundengewinnung über die verschiedensten Kanäle führte. Neukundengewinnung und die Arbeit mit Vertriebspartnern ist jedoch um ein Vielfaches teurer, als durch gästeorientierte Dienstleistungsprozesse bereits im Haus befindliche Kunden an den Betrieb zu binden und zur regelmäßigen Rückkehr zu bewegen.

In seiner Präsentation zum Thema „Der Mensch im Marketing“ definiert BRUHN 2007 wie folgt:

**D**EFINITION  
 „Kundenorientierung heißt, die Erwartungen des Kunden zu erkennen und zu erfüllen.“

Hin zur Gästeorientierung heißt, sein gesamtes Handeln und Planen als Dienstleister auf die Bildung und den Erhalt von Kundenbeziehungen auszurichten. Es hat demnach in den letzten Jahren ein Paradigmenwechseln im Marketing stattgefunden, den BRUHN wie folgt darstellt:



**24. Abbildung:** Paradigmenwechsel im Marketing

Quelle: Prof. Dr. Manfred BRUHN, Lehrstuhl Marketing und Unternehmensführung am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel, in seiner Präsentation „Mensch im Marketing“, April 2007, S. 26

Der Weg zum Kunden geht über die

- Identifizierung des Kunden,
- Generierung von Kundenwissen,
- Differenzierung der Leistungen und die
- Individualisierung der Ansprache.

Gästeorientierung ist demnach nichts anderes als den Gast ganzheitlich kennenzulernen und zu verstehen und so persönlich auf ihn einzugehen, wie es unsere Vorstreiter bereits in den 1950er- und 1960er-Jahren im Gastgewerbe, bzw. „Tante Emma“ in ihrem Laden getan hat.

Wenn wir uns nun überlegen, wer eigentlich mit dem Gast am meisten zu tun hat, dann wird deutlich, dass es die Mitarbeiter sind, die diese Leistung der Beziehungspflege erbringen müssen. Hier kommen wir wieder auf die bereits in Kapitel 3 erarbeitete Bedeutung des internen Marketings und der Mitarbeiterzufriedenheit zurück. Nur zufriedene Mitarbeiter werden mit Überzeugung aus dem Herzen heraus auf unsere Gäste entsprechend zugehen. Alles andere wirkt aufgesetzt und hat einen eher kontraproduktiven Effekt.

Gästeorientierung funktioniert nur im Zusammenhang mit Mitarbeiterorientierung. Auf diesem Gebiet gibt es im Gastgewerbe noch erheblichen Entwicklungsbedarf. BRUHN definiert Mitarbeiterorientierung in seiner Präsentation wie folgt:

*Mitarbeiterorientierung*

### D EFINITION

„Mitarbeiterorientierung heißt, den potenziellen Beitrag der Mitarbeiter zur (externen) Kundenorientierung zu erkennen und dafür die Voraussetzungen zu schaffen.“

Seiner Meinung, dass Mitarbeiter als Erfolgsfaktor zu sehen sind, kann man sich nur anschließen. Für die praktische Umsetzung der Gästeorientierung braucht es aufmerksame, zuvorkommende Mitarbeiter, die den Gast gerne und bewusst in den Mittelpunkt stellen und die gut geschult in der Lage sind, sich in den Gast hineinzuversetzen und mit seinen Augen kontinuierlich die eigene Leistung zu überprüfen.

### D ENKANSTOSS

Können wir diese Leistung von ungelernten jedoch günstigen Aushilfen erwarten? Würde es nicht eher Sinn machen, in qualifiziertes Personal zu investieren, um so langfristig erfolgreich zu sein?

## KOMPONENTEN DER GÄSTEORIENTIERUNG

Gästeorientierung setzt sich aus vielen verschiedenen Komponenten zusammen. Sie muss gelebt werden und fängt daher bereits mit der inneren Einstellung der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter an. Hier greift die Unternehmensphilosophie, die von allen Mitarbeitern gelebt werden sollte. Doch der Gast kann die innere Einstellung nicht sehen. Er kann sie nur merken, empfinden, wenn sie sich im Verhalten der Mitarbeiter äußert. Wichtige Anhaltspunkte für den Gast sind:

- Auftreten der Mitarbeiter
- Umgangsformen
- Erscheinungsbild
- Stil und Etikette
- Kommunikation
- Interaktion
- Rhetorik