Mit bedächtiger Planung zum richtigen Konzept

Investieren und neue Ideen entwickeln – ist ein Credo aufgeklärter Hoteliers, will man die Stammklientel halten beziehungsweise weitere Gäste gewinnen. Vor Neuerungen sollte keine Scheu gezeigt werden, aber: Erst Konsequenzen und Optionen betrachten, hinsichtlich derer planen – dann handeln.

Alois Landmann aus einem renommierten bayrischen Badeort kommt hochmotiviert von der Hoteldirektorenvereinigung zurück. Die große Parole aus der Runde der Führungskräfte lautete dort: Programme aufzulegen, was das Zeug hält. Mit Blick auf sein Haus formuliert er seine Ziele: Kinder als zukünftige Gäste zu berücksichtigen, zeitgleich sollten die Eltern auf ihre Kosten kommen und in einem völlig neu arrangierten Spabereich das Gefühl größten Luxus genießen dürfen. Das nahegelegene Tenniszentrum, schon zehn Jahre alt und nicht mehr ganz modern, braucht ebenfalls ein Facelifting. Nicht mehr dem Zeitgeist entspricht ebenfalls die zweite sowie dritte Etage. Sie gehen also für eine umfassend angelegte Renovierung auf das Reißbrett des Hoteliers an der Wand in seinem Büro.

Angesichts der günstigen Umsatzsteuerkonstellation und der erfreulichen Buchungssituation lässt der Blick auf die Bankkonten die Empfehlungen des Führungskräftemeetings schon Morgen Wirklichkeit werden. Ganze Salven guter Ideen kommen Alois Landmann in den Sinn. Er sprudelt geradezu vor Energie. Zögerliche, zuweilen skeptische Nachfragen seiner Ehefrau und Kinder, die im Betrieb mitarbeiten, wischt er beiseite und proklamiert den Aufbruch in ein neues Zeitalter. Bei all den Aufrufen zum baldigen Investieren, Renovieren, Neuausrichten stellt sich doch recht schnell die Sinnfrage.

Welches Marketingkonzept steht hinter diesen Träumen, Fantasien, Visionen? Wird mit dem Kraftakt der Rundumerneuerung tatsächlich alles anders? Vielleicht besser? Inwieweit sind seine Ideen so zukunftsträchtig, dass der Betrieb auf Jahre hinaus krisensicher ausgerichtet wird? Ist ein möglicher Generationenwechsel eingeplant und finden die Träumereien die Zustimmung der Nachfolger oder gar eines familienfernen Investors? Werden die verschiedenen Gästesegmente die Neuerungen akzeptieren? Der Hotelier stellt sich den zahlreichen bohrenden Fragen seiner Familie, seiner befreundeten Wirtschaftsprüfer, der Banker. Immer wieder stößt er auf Skepsis, auf gut gemeinte Zwischen- und Rückfragen. Er durchläuft in dieser Phase ein Tal der Niedergeschlagenheit. Keiner will ihn recht verstehen, keiner erkennt den

Fachautor dieser Serie
ist Georg-W. Moeller, Business Coach, IHK Oberbayern lic. Er begleitet Führungskräfte, Unternehmer, Manager in Phasen der beruflichen und persönlichen Neuorientierung. Mit ihm als Sparringpartner werden Blockaden gelöst, neue Horizonte entdeckt, Wege zum Erfolg gefunden. Der Coach ist selbständiger Unternehmer, Hotelier und lebt in Gröbenzell bei München. www.gwm-coaching.de

wahren guten Kern seiner Aktivitäten. Alles nur ein Traum? Nein. Dennoch ist Umsicht, Klarheit, Sicherheit, Zielstrebigkeit und vor allem ein wasserdichtes Marketingkonzept von Nöten, bevor dieser Traum eventuell zum Albtraum mutiert.
Wer ist mein Gast? Was will er? Verträgt mein Haus ein Tuttifrutti aus Besuchern beziehungsweise einen Gästemix, um breit aufgestellt zu sein? Wo ist das Alleinstellungsmerkmal, welches das Haus einzigartig in der Region oder gar in der ganzen Branche macht? Wie typisch, wie charakteristisch wird es nach einer grundlegenden oder teilweisen Renovierung sein? Findet sich auch der Stammgast in dem neuen Konzept wieder oder wendet er sich befremdet ab? Dies würde einem Supergau gleichkommen, weiß ein befreundeter Kollege von Alois Landmann, der aus dem Vertrieb kommt. Dieser bringt es auf den Punkt, holt ihn auf den Boden der Tatsachen zurück. Gemeinsam erarbeiten sie eine präzise Standortbestimmung. Unnachahmliche Vor-, aber durchaus zu Kontrollzwecken notwendige Nachteile werden herausgearbeitet, Mitbewerber einer Analyse unterzogen sowie untersucht, mit welchen Waffen diese in die Schlacht um den Gästesieg ziehen. Was sind die Kundenwünsche und -resonanzen aus der Gegenwart und Vergangenheit? Wurden diese empirisch erfragt und katalogisiert? Hier gilt es zu prüfen, welche Wünsche und Anregungen fundamental, sprich umsetzungswürdig sind, und welche mit dem bestehenden Konzept keineswegs vereinbar. Wer wird ein neues Konzept, dieses selbstverständlich haarklein ausgearbeitet und niedergeschrieben, umsetzen? Mit welchen Widerständen oder mit welchem Zuspruch aus dem Mitarbeiterkreis ist zu rechnen? Zu hinterfragen ist auch, ob eine komplette Neuorientierung überhaupt mit dieser Mannschaft zu stemmen ist. Alois Landmann ist gut beraten, wenn er keine Alleinentscheidungen trifft, sondern sich einen Planungsstab, nicht nur von Experten, sondern ferner von Freunden und wohlgesonnenen Bekannten aus der Wirtschaftsszene, gegebenenfalls sogar von befreundeten Gästen, installiert. Manch externer Tipp hat schon in der Vergangenheit immer wieder nachhaltige Erfolge für Hotelkonzeptionen ergeben, an die der mit Scheuklappen ausgestattete Inhaber im Eifer des Gefechts nicht gedacht beziehungsweise die er nicht für realisierbar gehalten hatte. Existenziell unabdingbar ist jedenfalls ein auf alle Planungen abgestimmtes Finanzierungskonzept. Je mehr Eigenkapital, desto besser das Rating bei den Banken, desto günstiger die Hypothekenkonditionen. Der Blick aus der Entfernung, das heißt mit Abstand zum eigenen Betrieb, vermittelt einen nachhaltigen Eindruck auf der Metaebene und aus der Vogelperspektive, um visionär sein Projekt vor sich entstehen zu sehen. Gerade in dieser Situation zeigt sich, dass oft weniger mehr Nutzen für die zielgruppenfokussierte Gästeschar und letztendlich für die ganze Administration als auch für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bringt. Ein Businesscoach kann mit der notwendigen emphatischen Nähe und der gebotenen Distanz in der Planungs- und Umsetzungsphase nicht nur Nerven schonende Sicherheit für den Hotelier bedeuten, sondern ferner vor möglichen übereilten oder übersehenen negativen Konzeptionsfolgen bewahren. Wer an dieser Stelle mit Ruhe und Bedacht sein Vorhaben anpackt und umsichtig mit den idealen Partnern, die nicht am eigentlichen Projekt beteiligt sind, zu Felde zieht, spart überdies viel Geld und sichert sich den Erfolg seiner Neuausrichtung.

Tipp 1
Schaffen Sie Klarheit. Die Bauchladenmentalität ist vorbei. Es geht um Ihren Gast, den Sie klar im Fokus haben, der sich bei Ihnen wohl- und zu Hause fühlt, der immer wiederkommt und seinen Freunden erzählt, wie toll es bei Ihnen ist.

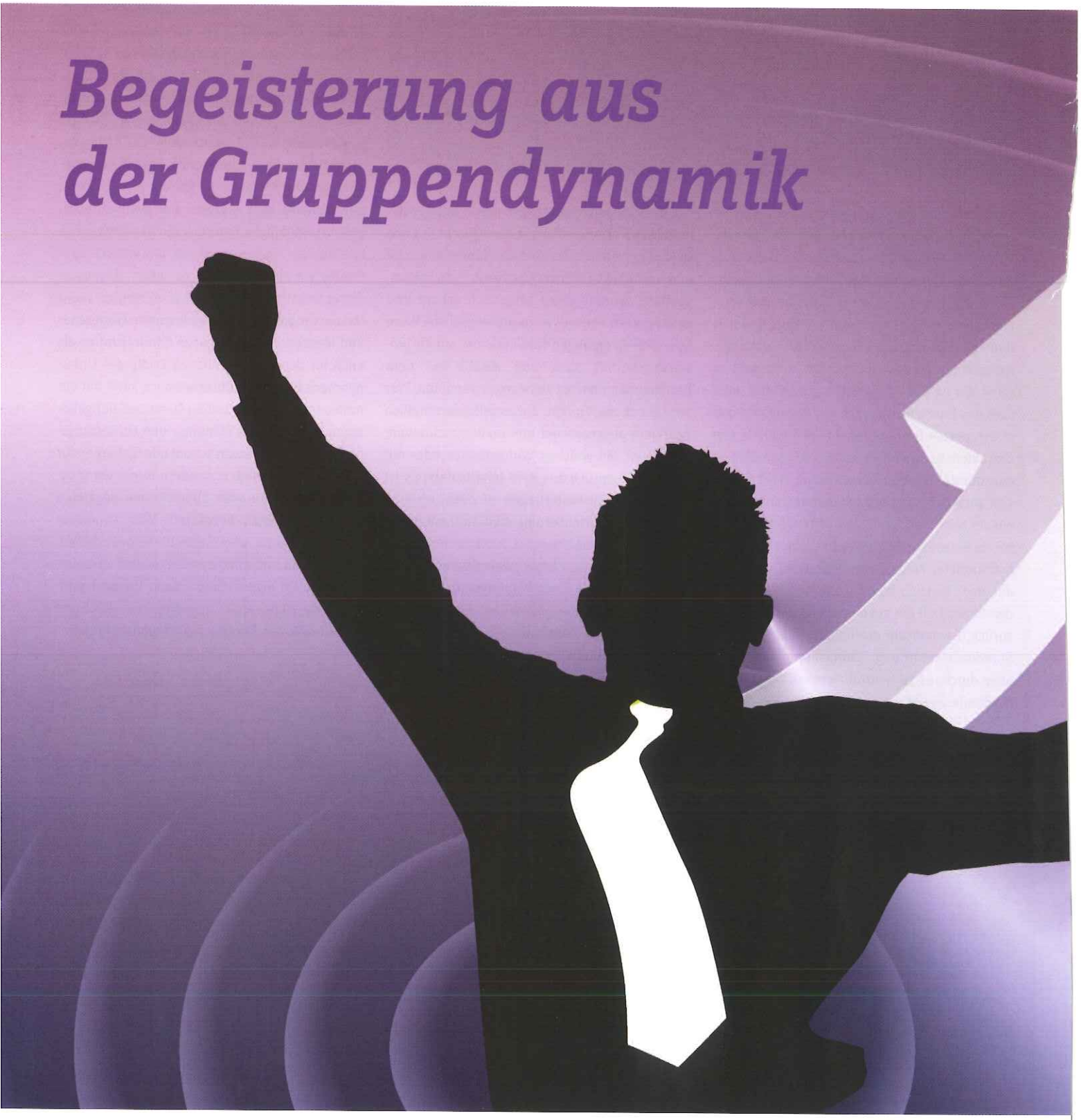
Tipp 2
Zu einem erfolgreichen Hotelkonzept gehört ein lupenreines Marketing. Eine Standortbestimmung, eine Analyse Ihrer Mitbewerber sowie der Stärken und Schwächen Ihres Betriebes, das ermöglicht schnell eine Grundüberlegung über die zukünftige Ausrichtung.

Tipp 3
Skizzieren Sie für Ihren Betrieb ein Alleinstellungsmerkmal, etwas, das ihnen kein cleverer Nachbar oder gerissener Kollege nehmen kann. Womit sprechen Sie Ihren Gast eindeutig und unmissverständlich an?

Tipp 4
Mindestens das Vier-Augen-Prinzip hat sowohl in der Planungs- als auch in der Umsetzungsphase schon vor größerem Schaden bewahrt und sichert den Erfolg des Marketings.

Tipp 5
Warum in die Ferne schweifen? Nutzen Sie die Schlagkraft Ihres Teams. Die besten Ideen kommen häufig aus den eigenen Reihen und verleihen der Mannschaft eine kolossale Schubkraft.

Begeisterung aus der Gruppendynamik



Ein erfolgreicher Hotelvertrieb benötigt Ideen, realisierbar müssen sie sein und bei Umsetzung Gäste ansprechen und begeistern, sodass diese sowohl wiederkommen als auch Multiplikator werden. Die Integration eigener Mitarbeiter in den Überlegungsprozess kann dabei von großem Nutzen sein.

Alois Landmann hat erfolgreich seine Ideen für die neue Hotelkonzeption umgesetzt. Zu Recht ist er stolz, nunmehr auch schon für die Nachfolgegeneration ein zukunftsträchtiges, höchst attraktives Familien-Spa-Hotel geschaffen zu haben. Ein innovatives Gremium aus Hotelmitarbeitern aller Ebenen, Architekten für Bau und Interieur, Gästen, Geschäftsleitung und befreundeten Bankangestellten hat eine auch wirtschaftlich aussichtsreiche Hotellandschaft bewirkt. Schon während der Umsetzungsphase setzten sich der Unternehmer, seine Familie und Abteilungsleiter an ein tragfähiges Vertriebsprogramm, um nicht nur den bestehenden Gästekreis über die erfolgreiche Renovierung zu informieren, sondern auch aktiver als bislang Neukunden für sich zu gewinnen. Ein Stichwort gleich zu Beginn dieser Planungen lieferte den roten Faden für ein konsequentes, bündiges Konzept. „Ich will einen Vertrieb, der von A bis Z rund ist", war die Forderung des Hoteliers. An mehreren Kommunikationswänden schuf das Team Mindmaps von Akquise bis hin zum Zah-

lungsverkehr. Jeder war aufgefordert, zu den einzelnen Buchstaben der Phantasie freien Lauf zu lassen. Durch die Gruppendynamik entwickelten sich phänomenale Ideen wie Aquasporttraining, Lederhosen-Casting, Naturlehrpfadfinder. Exotische, kaum realisierbare Einfälle blieben zunächst solange erhalten, bis sich beinahe von selbst herauskristallisierte, was in der Aussage und Umsetzung griffig und für jeden verständlich ist. Die Stärkung der eigenen Mannschaft entwickelte sich als eine der Hauptzielsetzungen für einen effektiven Vertrieb innerhalb des Hotels. Es galt auch an der Produktkenntnis zu feilen. Das Alleinstellungsmerkmal wurde jedem Mitarbeiter durch eigenes Erleben so intensiv präsentiert, dass ein Höchstmaß an Begeisterung und Sachkenntnis entstand. Die Angestellten identifizierten sich mit dem Produkt und waren mit Begeisterung dabei, Hausgästen, Freunden und Verwandten aktiv ihren Arbeitsplatz als Topadresse für Ferien anzupreisen. Aus diesem Eifer erwuchs nicht nur ein beispielhafter Multiplikator in der Kommunikation, sondern auch eine Leidenschaft für den Arbeitgeber, der keinen Vergleich zu scheuen braucht.

Nach Sammlung und Sichtung der Ideen ordneten die Arbeitsgruppen ihre Vertriebslösungsvorschläge nach Attraktivität und Umsetzbarkeit. Anzeigen- und Webgestaltung wurden bewusst an eine örtliche Fachfirma vergeben, um das regionale Handeln des Hauses zu unterstreichen. Alois Landmann und seinem Team war aus dem gleichen Grunde wichtig, Biere bewusst aus der Umgebung zu vermarkten, um mit der namhaften Brauerei in der Öffentlichkeit als Gastropartner aufzutreten. Auf diese Weise wird Gästen dokumentiert, dass die Politik der lokalen Belieferung der Vermeidung langer Logistikwege und somit der ökologischen Ausrichtung dient. Den Buchstaben C im Alphabet widmete man dem Clubgedanken. Gästen wird die Mitgliedschaft in einem Interessenclub angeboten, durch die der Zugang zu persönlichen Netzwerken möglich sein soll. So werden dank der neuen Fangemeinde Verbindungen aufgebaut, die über den Aufenthalt im Hotel hinausgehen. Zum Buchstaben D entwickelte die Vertriebsmannschaft ein Dancingkonzept. Tanzkurse für Kinder und Jugendliche wie für Erwachsene sind zwischenzeitlich im Bundesverband der deutschen Tanzschulen publiziert. Tanzlehrer können im Hotel kostenfrei ihre Ferien verbringen, sich begeistern lassen, diese Botschaften wiederum in ihren Schulen streuen und als Gegenleistung Gästen Tanzvergnügen bereiten. Bis auf das X steht jeder einzelne Buchstabe für eine Leistung im Hotel. Unter Vertriebsgesichtspunkten wird die gesamte Dienstleistungspalette auf die Bedürfnisse von Familien mit Kindern und Jugendlichen optimiert und zugeschnitten. Eine besondere Aufmerksamkeit ließ man dem Buchstaben S zuteil werden, ihm widmete man den Bereich Social Media. Im Vertriebsteam wurde eine dreiköpfige Redaktion gekürt, die sämtliche Plattformen - von Facebook über Xing, Twitter bis Linkedin - regelmäßig mit den aktuellen Nachrichten aus dem Hotel speist. Bewusst werden hier auch News veröffentlicht, die persönlicher Natur sind - wie zum Beispiel eine Geburtsanzeige für das Kind einer Mitarbeiterin. Diese Ankündigung endete in einer Flut an Glückwünschen und Päckchen seitens der Gäste. Die Kommunikation in Sachen Yield Management nach außen realisierte das Empfangsteam in den Reservierungsportalen. Unter Z wie Zahlungsverkehr rangiert das umfassende Bonusprogramm für Gäste. Die Barzahlung wird belohnt, indem der Gast automatisch fünf Prozent auf seine Gesamtrechnung gutgeschrieben bekommt. Wer überdies sein Inkasso über das Lastschriftverfahren abwickelt, erhält eine Gutschrift in Höhe von 50 Euro für den nächsten Hotelaufenthalt. Binnen eines Jahres konnten so Kreditkartengebühren um 20 Prozent zurückgefahren werden.

Alois Landmann versteht sich nunmehr als der virtuose Alphabetenpianist und wacht mit seiner Tochter darüber, dass die gesamte Vertriebsklaviatur von A bis Z auch konsequent gespielt wird. Um hier dem Team einen Anreiz auf dauerhafte Aktivitäten zu bieten, hat der Unternehmer ein transparentes, lukratives Bonusprogramm für die Abteilungen im Hause geschaffen, das wiederum von einem Supervisionsteam des Hotels initiiert wurde und nunmehr auf entsprechende Erfüllung hin überwacht wird. Binnen zwei Jahren nach Realisierung des neuen Vertriebssystems hat das Hotel einen Umsatzzuwachs von 22 Prozent zu verzeichnen.

Tipp 1
Halten Sie sich an den Slogan eines deutschen Baumarktes, wenn Sie Vertrieb gestalten: „Geht nicht, gibt's nicht".

Tipp 2
Binden Sie Ihre gesamte Hotelmannschaft in den Vertriebsprozess mit ein. Sie werden Augen machen, wie viel Kreativität und Leidenschaft Sie wecken werden.

Tipp 3
Es ist nicht der große Wurf, der zählt. Es ist der unaufdringliche, aber ständig bewegliche Vertriebsgedanke, der auf die Emotionen Ihrer Gäste und Mitarbeiter abzielt.

Tipp 4
Seien Sie virtuos im Spiel um einen attraktiven Vertrieb. Verändern Sie Dinge, wenn Sie verändern wollen. Seien Sie beständig, wenn es Gutes zu bewahren gilt.

Tipp 5
Stellen Sie sich vor Ihren großen Spiegel und stellen Sie sich vor, Sie seien Ihr eigener Gast in Ihrem Hotel. Was würde Sie wirklich glücklich machen? Wie würden Sie es Ihren Freunden erzählen?

Fachautor dieser Serie
ist ebenfalls Georg W. Moeller.
Mehr zu ihm siehe Serie Marketing.