

Marco A. Gardini

# **Marketing- Management in der Hotellerie**

---

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**DE GRUYTER**  
OLDENBOURG

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
----------------------------	------

## Kapitel A.

### Einleitende Bemerkungen zum Lehrbuch

Vorworte.....	XXV
---------------	-----

*Praxisblick: Von der Kunst, Gäste zu bewirten*

*von Hermann Bareiss, Hotelier und Eigentümer Hotel Bareiss, Baiersbrunn ..* XXIX

## Kapitel B.

### Konzeptionelle Grundlagen des Marketing-Management in der Hotellerie

<b>1</b>	<b>Marketing als Managementaufgabe.....</b>	<b>3</b>
1.1	Begriff und Entwicklungslinien des Marketing .....	3
1.2	Kundenzufriedenheit und Kundennutzen als Kerngrößen des Marketing- Management .....	6
1.2.1	Grundlegende Theorien und Erklärungsansätze der Kundenzufriedenheit.....	6
1.2.2	Generelle Betrachtungen zu Kundennutzen, Kundenerwartungen und Kundenwahrnehmungen als Determinanten der Kundenzufriedenheit.....	8
1.2.3	Kundenzufriedenheit im Lichte der prozessualen Dimension von Dienstleistungskontexten .....	14
1.3	Marketingkonzeption und Marketingprozess.....	16
1.4	Marketing-Management von Dienstleistungen .....	19
1.4.1	Begriff und Dimensionen von Dienstleistungen .....	19
1.4.2	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing.....	21
1.5	Zum Marketingverständnis in der Hotellerie .....	26
<b>2</b>	<b>Die Hotellerie als Dienstleistungsbranche.....</b>	<b>31</b>
2.1	Strukturelle Merkmale in der Hotellerie .....	31
2.1.1	Begriff und Erscheinungsformen von Hotelunternehmen .....	31
2.1.2	Die Einordnung der Hotellerie in das Gesamtsystem Tourismus .....	36
2.1.3	Branchenstruktur.....	37
2.1.4	Angebots- und Nachfragestruktur.....	43
2.1.5	Eigentumsverhältnisse und Vertragsstrukturen.....	45
2.1.6	Personalintensität und Personalqualität .....	50

2.2	Das Hotel als Dienstleistungsunternehmen .....	51
2.2.1	Das Geschäftssystem eines Hotels.....	51
2.2.2	Dienstleistungsbesonderheiten von Hotelleistungen .....	52
2.2.3	Die ‚Konsumwelt‘ Hotel als materielles und immaterielles Leistungssystem .....	54
2.2.4	Qualitätsdimensionen in der Hotellerie .....	57
2.3	Herausforderungen im Marketing-Umfeld der deutschen Hotellerie .....	60
	Denkanstöße und Diskussionsfragen .....	65
	<i>Praxisblick: Hotel-Trends: Wohin bewegt sich die Branche?</i> <i>von Maria Pütz-Willems, Chefredakteurin hospitality inside</i> .....	67

## Kapitel C.

### Informations- und Entscheidungsgrundlagen des Marketing-Management in der Hotellerie

<b>1</b>	<b>Marketinginformationen und Analyse des Marketingumfelds.....</b>	<b>77</b>
<b>2</b>	<b>Marketingforschung in der Hotellerie .....</b>	<b>79</b>
2.1	Aufgaben und Prozess der Marketingforschung .....	79
2.2	Entscheidungsprobleme und Verfahren der Informationsgewinnung.....	80
2.2.1	Aspekte und Methoden der Primärforschung .....	82
2.2.2	Aspekte und Methoden der Sekundärforschung .....	92
2.3	Management des Informationssystems .....	94
<b>3</b>	<b>Analyse des Käuferverhaltens .....</b>	<b>97</b>
3.1	Ein Grundmodell des Kaufentscheidungsverhaltens in der Hotellerie .....	99
3.2	Individuelles Käuferverhalten .....	102
3.2.1	Psychologische Grundlagen.....	103
3.2.2	Soziologische Grundlagen .....	114
3.3	Organisationales Käuferverhalten.....	118
3.3.1	Der Business-to-Business Markt (B2B) in der Hotellerie .....	118
3.3.2	Anforderungen und Entscheidungsgrundlagen im B2B-Markt .....	122
3.3.3	Kaufentscheidungen von Organisationen .....	124
	Denkanstöße und Diskussionsfragen .....	130
	<i>Praxisblick: Feedbacksysteme in der deutschen Hotellerie:</i> <i>Gästebewertungen treten in den Vordergrund</i> <i>von Rolf Schmidt, Geschäftsführer CHD Expert</i> .....	131

## **Kapitel D. Strategisches Marketing-Management in der Hotellerie**

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Strategischen Management</b> .....	<b>139</b>
1.1	Wertorientierungen als Ausgangspunkt .....	139
1.2	Grundsätzliches zum Strategischen Management.....	143
<b>2</b>	<b>Unternehmens- und Marketingziele in der Hotellerie</b> .....	<b>147</b>
2.1	Grundsätzliches zum Zielsystem in der Hotellerie .....	147
2.2	Marketingziele im Zielsystem von Hotelunternehmen .....	149
<b>3</b>	<b>Strategische Marketing-Analyse</b> .....	<b>153</b>
3.1	Umweltanalyse und -prognose.....	154
3.1.1	Globale Umweltanalyse.....	154
3.1.2	Wettbewerbsumwelt .....	155
3.2	Unternehmensanalyse und -prognose .....	162
<b>4</b>	<b>Ermittlung von Marktsegmenten und Auswahl von Zielmärkten</b> .....	<b>169</b>
4.1	Grundlagen der Marktsegmentierung .....	170
4.1.1	Kriterien der Marktsegmentierung.....	170
4.1.2	Käufertypologien und Lifestyle-Ansätze .....	175
4.2	Auswahl und Bearbeitung von Zielmärkten .....	179
4.3	Positionierung und Differenzierung.....	185
<b>5</b>	<b>Grundlegende strategische Verhaltensweisen im Wettbewerb</b> .....	<b>191</b>
5.1	Unternehmensstrategien.....	192
5.2	Geschäftsfeldstrategien .....	196
5.3	Kooperationsstrategien .....	201
5.3.1	Bilaterale Formen der Kooperation.....	202
5.3.2	Multilaterale Formen der Kooperation .....	206
<b>6</b>	<b>Strategische Implikationen in der Hotellerie</b> .....	<b>213</b>
6.1	Strategisches Suchfeld in der Hotellerie .....	213
6.2	Strategische Grundoptionen in der Hotellerie.....	215
6.2.1	Standardisierung vs. Individualisierung.....	215
6.2.2	Humanisierung vs. Technisierung.....	218
6.2.3	Internalisierung vs. Externalisierung .....	218
6.3	Strategische Gruppen und Schlüsselanbieter in der Hotellerie .....	220

Denkanstöße und Diskussionsfragen.....	224
<i>Praxisblick: Erfolgreiches Unternehmertum in der Hotellerie: Erfolgsfaktoren und Beispiele aus der Unternehmenspraxis von Stephan Gerhard, Präsident TREUGAST Solutions Group.....</i>	<i>225</i>

## **Kapitel E.**

### **Querschnittsprozesse und übergreifende Entscheidungstatbestände im Marketing-Management in der Hotellerie**

<b>1</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Hotellerie.....</b>	<b>237</b>
1.1	Begriff und Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	237
1.2	Total Quality Management als Unternehmenskonzept.....	241
1.3	Das 4 Q-Modell als konzeptionelle Grundlage.....	243
1.4	Messung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	247
1.4.1	Merkmalsorientierte Verfahren .....	248
1.4.2	Ereignisorientierte Verfahren .....	252
1.4.3	Objektivierte Verfahren der Qualitätsmessung.....	256
1.5	Hotelkritiken und Hotelbewertungsportale.....	257
1.6	Zertifizierung und Qualitätsauszeichnungen .....	260
	<i>Praxisblick: Qualitätsmanagement der The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. von Michaela Gilg und Regine Gädecken, The Ritz-Carlton.....</i>	<i>265</i>
<b>2</b>	<b>Markenmanagement in der Hotellerie.....</b>	<b>273</b>
2.1	Zur Bedeutung der Marke.....	273
2.2	Markenbegriff und Markenverständnis in der Hotellerie .....	275
2.3	Ziele und Funktionen des Markenmanagement .....	278
2.4	Prozess des Markenmanagement .....	283
2.4.1	Strategische Markenanalyse .....	284
2.4.2	Markenentwicklung und Markenidentität.....	287
2.4.3	Strategische Optionen der Markenführung.....	294
2.4.4	Umsetzung und Markencontrolling .....	300
2.5	Chancen und Risiken der Markenpolitik in der Hotellerie .....	305
	<i>Praxisblick: Marke als Top-Thema in der Hotellerie: Interviews mit den Geschäftsführern von Accor, 25 hours und Ringhotels .....</i>	<i>309</i>
<b>3</b>	<b>Management von Kundenbeziehungen in der Hotellerie.....</b>	<b>315</b>
3.1	Zur Bedeutung eines kundenbezogenen Beziehungsmanagement im Marketing Management .....	315
3.2	Kundenbindung und Kundenloyalität als Marketingziel .....	317

3.3	Kundenstrukturmanagement .....	321
3.3.1	Verfahren zur Ermittlung von Kundenwert und Kundenrentabilität.....	323
3.3.2	Kundenrückgewinnung.....	332
3.3.3	Kundenbereinigung.....	335
3.4	Implementierung von Kundeninformations- und Feedbacksystemen als Informationsplattform .....	339
3.4	Implementierung von Kundeninformations- und Feedbacksystemen.....	339
3.5	Ausgewählte Formen und Instrumente von Kundenkontaktprogrammen.....	345
3.5.1	Kundengerichtete Bindungsprogramme („Clubs“).....	347
3.5.2	Kundengerichtete Dialog- und Kommunikationsformen .....	353
	<i>Praxisblick: Big Data CRM – eine praxisorientierte Herangehensweise für die Implementierung eines Kundenbindungssystems in der Hotellerie von Michael Toedt, Geschäftsführer Toedt, Dr. Selk und Coll .....</i>	<i>357</i>
<b>4</b>	<b>Innovationsmanagement in der Hotellerie.....</b>	<b>365</b>
4.1	Zur Bedeutung des Innovationsmanagement .....	365
4.2	Prozess des Innovationsmanagements .....	369
4.3	Ausgewählte Planungsinstrumente des Innovationsmanagements .....	374
4.3.1	Conjoint Analyse .....	375
4.3.2	Quality Function Deployment.....	380
4.3.3	Service Blueprinting/Service Mapping .....	383
4.4	Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagement .....	389
<b>5</b>	<b>Internationales Marketing-Management in der Hotellerie .....</b>	<b>393</b>
5.1	Globalisierung als Herausforderung für die Hotellerie .....	393
5.2	Märkte und Akteure in der internationalen Hotellerie .....	394
5.3	Grundorientierungen im Internationalen Marketing Management.....	400
5.4	Kultur und Internationales Hotelmanagement .....	403
5.5	Internationalisierungsstrategien in der Hotellerie .....	407
5.5.1	Internationale Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	407
5.5.2	Instrumentalstrategien im Lichte der Standardisierungs- und Differenzierungsdiskussion im internationalen Marketing .....	413
	Denkanstöße und Diskussionsfragen .....	418
	<i>Praxisblick: Internationales Marketing-Management in der Franchise Hotellerie am Beispiel von Choice Hotels International von Nadja Bäcker und Angela Wichmann, Choice Hotels International .....</i>	<i>419</i>

**Kapitel F.****Management der operativen Marketingprogramme in der Hotellerie**

<b>1</b>	<b>Management der Leistungsprogramme.....</b>	<b>429</b>
1.1	Grundlegende Entscheidungstatbestände der Leistungs- und Produktpolitik .....	429
1.1.1	Besonderheiten der Leistungs- und Produktpolitik in der Hotellerie.....	429
1.1.2	Ausgewählte Produktkonzepte in der Hotellerie .....	435
1.1.3	Leitlinien der Leistungsgestaltung .....	442
1.1.4	Standortentscheidungen.....	447
1.1.5	Gestaltungsbereiche des Leistungsprogramms .....	449
1.2	Instrumente der Leistungs- und Produktpolitik .....	452
1.2.1	Beschwerdemanagement .....	452
1.2.2	Servicegarantien .....	458
1.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen .....	462
<b>2</b>	<b>Preismanagement.....</b>	<b>465</b>
2.1	Grundlegende Entscheidungstatbestände der Preispolitik .....	465
2.1.1	Besonderheiten der Preispolitik in der Hotellerie.....	466
2.1.2	Ziele und Einflussfaktoren der Preispolitik .....	467
2.1.3	Methoden der Preisbildung.....	470
2.2	Strategien im Preismanagement .....	474
2.2.1	Preispolitik und Wettbewerbsstrategie .....	474
2.2.2	Preisdifferenzierung.....	476
2.2.3	Konditionenbezogene Strategien.....	485
<b>3</b>	<b>Management des Distributionssystems.....</b>	<b>489</b>
3.1	Grundlegende Entscheidungstatbestände der Distributionspolitik .....	489
3.1.1	Besonderheiten der Distributionspolitik in der Hotellerie .....	490
3.1.2	Gestaltung des Absatzkanalsystems .....	492
3.2	Akteure und Instrumente des Distributionsmanagement .....	494
3.2.1	Konventionelles Distributionsnetzwerk in der Hotellerie.....	494
3.2.2	Elektronisches Distributionsnetzwerk in der Hotellerie .....	499
<b>4</b>	<b>Management der Kommunikationsbeziehungen .....</b>	<b>513</b>
4.1	Grundlegende Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik.....	513
4.1.1	Besonderheiten der Kommunikationspolitik in der Hotellerie .....	515
4.1.2	Ziele und Gestaltungsfelder der Kommunikationspolitik .....	516
4.1.3	Integrierte Kommunikation als Ausgangspunkt .....	519
4.2	Instrumente der Kommunikationspolitik .....	522
4.2.1	Mediawerbung .....	522
4.2.2	Direktmarketing und persönliche Kommunikation .....	531
4.2.3	Verkaufsförderung.....	533
4.2.4	Multimediale Kommunikation und Soziale Medien.....	535
4.2.5	Öffentlichkeitsarbeit .....	545
4.2.6	Sonstige Formen der Kommunikation.....	547

<b>5</b>	<b>Internes Marketing-Management .....</b>	<b>551</b>
5.1	Grundlegende Entscheidungstatbestände des Internen Marketing.....	551
5.1.1	Personal als Marketing- und Wettbewerbsfaktor .....	551
5.1.2	Internes Marketing und Employer Branding als personalwirtschaftliche Leitideen .....	555
5.2	Personalwirtschaftliche Instrumente des Internen Marketing .....	557
5.2.1	Personalplanung und -beschaffung .....	557
5.2.2	Personalentwicklung .....	566
5.2.3	Anreizsysteme.....	570
5.3	Prozessorientierte Instrumente des Internen Marketing.....	574
5.3.1	Empowerment.....	574
5.3.2	Team-/Gruppenkonzepte.....	577
5.3.3	Mitarbeiterkommunikation .....	579
	Denkanstöße und Diskussionsfragen .....	582
	<i>Praxisblick: Personalmanagement in der Hotellerie – Von der Personal- verwaltung zum Internen Marketing am Beispiel der Lindner Hotels AG von Jürgen Dost, Lindner Hotels AG.....</i>	<i>583</i>
 <b>Kapitel G.</b>		
	<b>Marketingkoordination und Marketingkontrolle in der Hotellerie</b>	<b>593</b>
<b>1</b>	<b>Organisation und Umsetzung von Marketingprogrammen .....</b>	<b>595</b>
<b>2</b>	<b>Voraussetzungen und Barrieren im Marketing-Management.....</b>	<b>597</b>
2.1	Strukturelle Voraussetzungen und Barrieren .....	597
2.2	Prozessuale Voraussetzungen und Barrieren .....	600
2.3	Kulturelle Voraussetzungen und Barrieren.....	604
<b>3</b>	<b>Bewertung und Kontrolle der Marketingleistung.....</b>	<b>609</b>
	Denkanstöße und Diskussionsfragen .....	612
	<i>Praxisblick: Das Zero-Based-Budgeting und die Balanced Scorecard als Instrumente des hotelleriespezifischen Marketing-Controllings: Einführung in Privathotels von Prof. Dr. Burkhard von Freyberg und Stephanie Zarges, Zarges von Freyberg Hotel Consulting .....</i>	<i>613</i>
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>		
<b>623</b>		
 <b>Sachregister .....</b>		
<b>661</b>		



---

<b>Informationen zum Autor .....</b>	<b>669</b>
<b>Firmen-/Autorenverzeichnis der Praxisbeiträge.....</b>	<b>671</b>
<b>Kontakt- und Feedbackbogen.....</b>	<b>674</b>