



OEHLERS EINKAUFSWELT

Besser jetzt als weg vom Fenster

Hotel mit Seele. Familienbetrieb. Geführt mit Herzblut und Engagement. 16-Stunden-Tage. Zimmereinrichtung robuste Mehrgenerationenqualität. Buche-Charme der frühen Neunziger mit Messingschlüsseln, traditionelle Küchentechnik, Rechnungseingangsbuch, deckenhohe Regale mit Ordnern. „Super Qualität. Das hält noch!“, meint der Hotelier bei

„Jetzt sagt das Unternehmerherz: Investieren!“

unserem Rundgang. „Ja, wir müssten das mal alles auffrischen, investieren und uns besser organisieren. Und wir müssten was machen beim Digitalen. Aber gerade haben wir keine Zeit und kein Geld für so was.“ Und ich denke mir: „Wahrscheinlich wirst du nie wieder so viel Geld und Zeit haben wie jetzt, wenn du nicht schnell was unternimmst.“ Denn was passiert zeitgleich draußen in der Welt, quasi vor der Hoteltür? Flutung der A-, B- und sogar C-Standorte mit topmodernen, frischen und großen Hotelprodukten als neue Konkurrenz, neue Branchenkonzepte vernichten alte, übernachtungsstarke Branchenkolosse.

„Wenn dir das Wasser bis zum Hals steht, dann solltest du nicht den Kopf hängen lassen.“ Es ist nie Zeit für Planung, es ist nie Geld da, um zu investieren. Bis es (vielleicht) zu spät ist. In unserer Brust schlagen oft zwei Herzen. Gerade in der aktuellen Situation, für die es kaum sichere und belastbare Zukunfts- und Marktprognosen gibt, müssen wir unser Unternehmerherz aktivieren. Und das sagt: Investieren! Investieren in moderne Hardware, Ausstattung, Gebäude- und Energietechnik. Investieren in Digitalisierung – sowohl im Gästebereich als auch in unsere eigene Organisationsstruktur. Investieren in die Kostenoptimierung durch intelligentes Einkaufs- und Produktmanagement. Investieren. Mit Plan. In kleinen Schritten. Aber machen. Besser jetzt als weg vom Fenster sein.

JOCHEN OEHLER

ist Vorstand für Strategie & Supply Chain Management der Dehag Hospitality Group.

Ausschankplan ist bindend

Wurde für eine Hochzeitsfeier mit dem ausrichtenden Gastronomen eine Getränkekostenobergrenze (5000 Euro plus kleiner pauschaler Zuschlag) vereinbart und wurden auch die einzelnen Getränke genau aufgelistet, die ausgeschenkt werden dürfen, so kann der Wirt später nicht verlangen, dass die Gastgeber mehr als 1000 Euro für Spirituosen zahlen sollen, die nicht auf dem „Ausschankplan“ standen. Diese muss das frisch vermählte Paar nicht bezahlen (AmG Frankfurt am Main, 31 C 376/19). bis



HOTELVERTRIEB

So holt man Gäste zurück

Kein Hotel sollte verlorene Gäste aufgeben. Das Konzept des Kundenleasings zeigt, wie man es richtig angeht.

Auch Unternehmen im Hotel- und Gastronomiebereich verlieren Kunden. Selbst die besten Kundenbindungsprogramme werden es nicht verhindern können, dass Hotelgäste unzufrieden sind und zum Mitbewerber wechseln. Oder dass Firmen und Weiterbildungsinstitute, denen der Service eines Hotels nicht gefallen hat, ihre Weiterbildungsveranstaltungen woanders durchführen. Das gehört zur Normalität.

Leider gehört es auch zur Normalität, wie nachlässig mit solchen Kunden umgegangen wird: Entweder reagiert das Hotelmanagement gar nicht und gibt Kunden auf ewig und immer verloren – oder es versucht auf wenig erfolgversprechende Art und Weise, sie zurückzugewinnen. Zu den Standardreaktionen gehört es, mit Bonusprogrammen und Rabattversprechen zu agieren. Beliebt sind auch Lockgeschenke, etwa Gutscheine.

Auf die richtige Haltung kommt es an

Hier ist Vorsicht geboten: Selbst wenn die Aktionen dazu führen, den einen oder anderen Kunden zurückzugewinnen, baut sich das Hotel in der Wahrnehmung der Kunden nach und nach den Ruf eines Billigheimers auf! Besonders wenn die Hotelleitung versucht, einen größeren Tagungskunden mit Rabatt, Bonus & Co. zurückzuholen, spricht sich das schnell in der Branche herum. Ein enormer Reputationsschaden droht.

Besser ist es, mit dem Konzept des Kundenleasings zu arbeiten. Im Mittelpunkt des Konzepts steht die Arbeit an der Einstellung derer, deren Aufgabe es ist, verlorene Kunden zurückzugewinnen. Nennen wir diese Mitarbeiter „Kundenüberzeuger“.

Einstellungsarbeit fängt bei der Sprache an. So auch bei diesem Konzept: Kunden, die ihre Tagungen und Seminare nun im Konkurrenzhotel durchführen, sind keine verlorenen Kunden, sondern lediglich „verleaste“ Kunden, mithin Kunden, die vorübergehend an die Konkurrenz ausgeliehen worden sind.

Dies ist mehr als ein Spiel mit Worten – Sprache bestimmt die Wirklichkeit. Im Hotelbereich liegen keine validen Zahlen vor, aber im Energiebereich. Bei der Anwendung des Konzepts bei einem Energieversorger – den

Wuppertaler Stadtwerken – hat das Kundenleasing-Konzept zu hohen Rückholquoten geführt. Darum lautet die Empfehlung: Die Herausforderung für die Kundenüberzeuger besteht darin, eine neue Haltung aufzubauen. Es ist ihre Aufgabe, einen „ausgeliehenen“ Kunden, der von dem Hotel bereits in der Vergangenheit überzeugt und begeistert werden konnte, wieder zurück in die „Familie“ zu holen.

Nutzenanbieter statt Bittsteller

Diese Einstellung allein führt noch nicht zum Erfolg. Aber sie ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kundenrückgewinnung. Der Kundenüberzeuger sagt sich: „Es ist uns in der Vergangenheit gelungen, den Trainingsanbieter zu überzeugen, dass seine Seminare und Trainings bei uns bestens betreut und begleitet werden, und das gelingt uns auch jetzt wieder!“ Entscheidend ist, dem ehemaligen Kunden zu verdeutlichen, wie wichtig er dem Hotel war und ist.

Wahrscheinlich wird der Ansprechpartner den Kundenüberzeuger mit den Gründen für die damalige Kündigung konfrontieren. Darauf muss der Kundenüberzeuger vorbereitet sein. Er kennt die Kündigungsursachen aus dem Effeff und versucht im Gespräch

mit dem verleaste Kunden, die Ursachen aufzugreifen und sich gerade in diesen Bereichen als Nutzenanbieter zu präsentieren.

Konkretes Beispiel: Das Unternehmen hatte die Beziehung abgebrochen, weil es mit dem Tagungsequipment und dem Service im Restaurant des Hotels nicht zufrieden war. Genau hier setzt der Kundenüberzeuger an: Er beschreibt die positiven Veränderungsprozesse des Hotels in diesen Bereichen und leitet daraus einen nutzenorientierten Vorschlag ab, in deren Fokus das Tagungsequipment und der Service stehen. Rabatte, Bonusprogramme, die das Hotel eher als Bittsteller denn als Nutzenanbieter erscheinen lassen, werden gar nicht erst thematisiert.

Dies kann nur funktionieren, wenn das Hotel seine Hausaufgaben gemacht, seine Schwachpunkte analysiert und die Veränderungen auch tatsächlich vorgenommen hat. Das Hotelmanagement muss dafür sorgen, dass die Kundenüberzeuger mit Herzblut und Leidenschaft agieren. Dazu gehören neben Selbstvertrauen und mentaler Stärke ausgeprägte kommunikative Kompetenzen. Achim Jäger

→ Der Autor ist Experte für Umsatz- und Ertragssteigerung, Trainer und Berater für Unternehmens- und Personalentwicklung (www.vertriebsimpuls.de).

Fünf Praxistipps

- Mit der Haltung „Der Kunde wird zurück nach Hause geholt“ agieren.
- Kündigungsursachen im Vorfeld untersuchen. Warum ist der Kunde gegangen?
- Ursachen im Gespräch thematisieren.
- Don'ts wie Boni, Rabatte und monetäre Lockmittel unbedingt vermeiden.
- Nutzenargumente auf Wechselgründe beziehen und konkreten Nutzen bieten.

Anzeige

SOMETIMES DOUBLE DOESN'T MAKE SENSE.

HOBART