

**Auszug aus der  
Arbeit**

# **Die Customer Journey des Breidenbacher Hofes**

Eine Analyse der Post-stay Phase der Customer Journey im Vergleich mit ausgewählten Häusern der Selektion Deutscher Luxushotels

## **Bachelorarbeit**

für die  
Prüfung zum Bachelor of Arts

im Studienbereich Wirtschaft,  
Studiengang BWL-Tourismus,  
Schwerpunkt Hotel- und Gastronomiemanagement

an der  
Dualen Hochschule Baden-Württemberg  
am Standort Ravensburg

Verfasserin: Alina Schülzchen

Kurs: WTB 616

Betreuer: Dr. Armin Müller

Abgabedatum: 09. September 2019

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis*	.....
Abbildungsverzeichnis	.....
1	Einleitung .....
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....
1.2	Aufbau der Arbeit .....
2	Grundlagen der Kundenbindung .....
2.1	Kundenzufriedenheit .....
2.1.1	Wirkungskette von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg.....
2.1.2	Definition und Entstehung von Kundenzufriedenheit.....
2.1.3	Messung von Kundenzufriedenheit .....
2.1.4	Auswirkungen von Kundenzufriedenheit .....
2.2	Kundenbindung.....
2.2.1	Definition und Entstehung von Kundenbindung .....
2.2.2	Chancen und Risiken der Kundenbindung.....
2.2.3	Arten und Instrumente der Kundenbindung .....
2.2.3.1	Preispolitik.....
2.2.3.2	Produktpolitik.....
2.2.3.3	Distributionspolitik .....
2.2.3.4	Kommunikationspolitik .....
2.2.3.5	Die 3 P's des Dienstleistungsmarketing .....
3	Konsumentenverhalten .....
3.1	Intraindividuelle Prozesse als Einflussfaktoren .....
3.1.1	Emotion.....
3.1.2	Motivation.....
3.1.3	Entscheidung .....
3.2	Interindividuelle Unterschiede und Umwelteinflüsse als Einflussfaktoren .....
3.2.1	Interindividuelle Unterschiede .....
3.2.2	Mediale Umwelt.....
3.2.3	Soziale Umwelt .....
3.2.4	Physische Umwelt.....
3.3	Bedeutung der Konsumentenverhaltensforschung .....
3.4	Customer Journey als Erklärungsmodell.....
4	Methodische Vorgehensweise .....
4.1	Prozessmodellierung.....
4.2	Darstellung einer Customer Journey in der Hotellerie .....

*Gesamtverzeichnis  
der Arbeit*

4.2.1	Pre-stay Phase.....
4.2.2	During-stay Phase.....
4.2.3	Post-stay Phase .....
4.3	Leitfadenbefragung .....
4.3.1	Aufbau des Leitfadeninterviews .....
4.3.2	Durchführung der Interviews mit kooperierenden Häusern der Selektion Deutscher Luxushotels.....
5	Ist-Analyse .....
5.1	Breidenbacher Hof .....
5.2	Modellierung der derzeitigen Customer Journey des Breidenbacher Hofes .....
5.2.1	Pre-stay Phase.....
5.2.2	During-stay Phase.....
5.2.3	Post-stay Phase .....
6	Soll-Analyse .....
6.1	Auswertung der Interviews.....
6.1.1	Hotel Vier Jahreszeiten .....
6.1.1.1	Modellierung der Post-stay Phase des Hotel Vier Jahreszeiten.....
6.1.2	The Ritz-Carlton, Berlin.....
6.1.2.1	Modellierung der Post-stay Phase des The Ritz-Carlton, Berlin.....
6.1.3	Excelsior Hotel Ernst.....
6.1.3.1	Modellierung der Post-stay Phase des Excelsior Hotel Ernst .....
6.1.4	Brenners Park-Hotel & Spa.....
6.1.4.1	Modellierung der Post-stay Phase des Brenners Park-Hotel & Spa.....
6.2	Zusammenfassende Darstellung der Touchpoints der Post-stay Phasen.....
6.3	Kritische Würdigung.....
6.4	Analyse der Ergebnisse .....
6.4.1	Instrumente aus den Post-stay Phasen der anderen Häuser der Selektion Deutscher Luxushotels.....
6.4.2	Instrumente der Post-stay Phase des Breidenbacher Hofes.....
6.4.3	Analyse des Status quo des Breidenbacher Hofes .....
6.5	Handlungsempfehlungen für die Post-stay Phase des Breidenbacher Hofes ....
7	Fazit .....
	Literaturverzeichnis.....
	Anhangsverzeichnis.....
	Ehrenwörtliche Erklärung.....

# 1 Einleitung

*„Die eigentliche Sensation ist, dass wir seit acht Jahren ein ungebrochenes Wachstum feststellen. [Die] [...] neuen Wettbewerber, die Digitalisierung und die sich rasant wandelnden Ansprüche der Gäste zwingen die Hotellerie dazu, sich permanent neu aufzustellen. [...]“<sup>1</sup> – Otto Lindner, Vorsitzender des Hotelverbands Deutschland*

Im Jahr 2018 sind die Übernachtungszahlen in Deutschland um drei Prozent gewachsen, wodurch die Hotellerie das neunte Wachstumsjahr in Folge verzeichnen konnte.<sup>2</sup> Folglich wurde ein Rekordwert von mehr als 297 Millionen Übernachtungen erreicht. Der deutsche Hotelmarkt zeichnet sich im internationalen Vergleich durch ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus und liegt weiterhin im Trend, weshalb auch im Jahr 2019 mit weiterem Wachstum gerechnet wird.<sup>3</sup> Trotz dieser positiven Entwicklung auf der einen Seite sieht sich die Hotellerie auf der anderen Seite mit Herausforderungen konfrontiert. In den vergangenen Jahren wurde in Verbindung mit einer anhaltenden Periode niedriger Zinsen weiterhin enorm in den Ausbau an Übernachtungskapazitäten investiert.<sup>4</sup> Dieses vergrößerte Angebot führt folglich zu einem erhöhten Wettbewerb und bringt zudem eine gestiegene Produktvielfalt mit sich. Eine weitere Herausforderung stellt insbesondere für die Luxushotellerie das stark ausgebaute Midscale-Segment dar. Denn den vergleichsweise neuen Anbietern wie MotelOne oder B&B, ist es mit ihrem „no frills“-Ansatz<sup>5</sup> gelungen, vergleichsweise hohe Qualität zu günstigen Preisen anzubieten. Zusätzlich kommen kontinuierlich steigende Erwartungen der Gäste im Hinblick auf die Angebotsgestaltung einzelner Hotels hinzu.<sup>6</sup> Diese äußern sich insbesondere in zunehmenden Leistungsansprüchen der Gäste, die oft durch gestiegene Erlebnisorientierung, erhöhte Preissensibilität und abnehmende Kundenloyalität zum Ausdruck gebracht wird.<sup>7</sup> Um dem entgegenzutreten muss die Luxushotellerie ihre Alleinstellungsmerkmale stärker denn je ausbauen, um der Erwartungshaltung der neuen Reisegeneration gerecht zu werden und dieser einzigartige Reiseerlebnisse zu bieten.<sup>8</sup>

Für das Kreieren dieser Reiseerlebnisse ist eine ganzheitliche Denkweise wichtig. Hierbei soll die Orientierung nicht mehr vorrangig auf möglichst optimalen internen Prozessen stehen – vielmehr soll der Fokus zugleich auf die Kundenorientierung und die dauerhafte Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen gelegt werden.<sup>9</sup> Hierfür muss versucht werden, jegliche Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Gast<sup>10</sup> zu optimieren. Die Verknüpfung der

---

<sup>1</sup> Zwink 2018

<sup>2</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden AHGZ 2019

<sup>3</sup> Vgl. AHGZ 2019

<sup>4</sup> Vgl. ebenda

<sup>5</sup> Englisch: keine Rüschen. „No frills“ meint im Deutschen in etwa „ohne Schnickschnack“.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Gardini 2015, S.62f

<sup>7</sup> Vgl. Gardini 2015, S.63

<sup>8</sup> Vgl. Henschel/Gruner/Freyberg 2013, S.12, zitiert nach Ehlen/Scherhag 2018, S.208

<sup>9</sup> Vgl. Hefner 2010, S.27

<sup>10</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Kontaktpunkte wird als „Customer Journey“ (CJ) bezeichnet. Folglich beschreibt die CJ den gesamten Prozess, der vor, während und nach einem Produktkauf oder einer Dienstleistungsnutzung stattfindet und reicht folglich von der Bedürfnisweckung bis zu Maßnahmen zur Kundenbindung.<sup>11</sup> Diese Maßnahmen der Kundenbindung finden vorrangig in der Phase nach der eigentlichen Leistungserbringung, welche auch Post-stay Phase genannt wird, statt und sind von entscheidender Bedeutung. Schließlich bestätigt die Wissenschaft, dass die Investition in Kundenbindung wesentlich günstiger ist als die ständige Akquise neuer Kunden.<sup>12</sup> In eine neue Kundenbeziehung muss etwa sechsmal so viel investiert werden wie in eine bereits bestehende.<sup>13</sup> Die Gestaltung der Kontaktpunkte, so genannter Touchpoints (TP), die optimal mit dem Unternehmen und seinen Gästen harmonisieren, ist von besonders großer Bedeutung, weshalb ihnen in den letzten Jahren deutlich höhere Priorität zugekommen ist. Häufig genug stehen die Kundenkontaktpunkte jedoch noch nicht im Mittelpunkt, obwohl genau dort Schwachstellen im Marketingmanagement weitreichende Folgen haben können.<sup>14</sup> Dies kann durch eine Studie belegt werden, in der mehr als die Hälfte der befragten Marketingentscheider offenbarten, dass das eigene Unternehmen die CJ nicht verstünden.<sup>15</sup>

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Breidenbacher Hof (BBH) in Düsseldorf hat in diesem Jahr im Zuge der Travellers Choice Awards von TripAdvisor den fünften Platz der 25 besten Luxushotels in Deutschland erhalten.<sup>16</sup> Dieser Preis wird von TripAdvisor auf Basis der Bewertungen von mehreren Millionen Reisenden vergeben. Der BBH hat den Anspruch und das langfristige Ziel, seinen Gästen ein ausgezeichnetes Reiseerlebnis zu bieten, welches nicht zuletzt auf die Wettbewerbssituation vor Ort zurückzuführen ist. Schließlich wird das Haus in unmittelbarer Nähe von zwei weiteren Luxushotels umgeben. Laut der Bewertung auf TripAdvisor gelingt es dem Haus derzeit, diesen Anspruch zu erfüllen. Im Rahmen der nachhaltigen Kundenbindung ist Ziel des Hotels, dass die Gäste den BBH wie auch in den vergangenen Jahren weiterhin zufrieden verlassen, positiv von ihren Erfahrungen berichten und anschließend wiederkehren. Auf diese Weise verspricht sich das Haus auch zukünftig von einem hohen Anteil an Stammkunden profitieren zu können. Obwohl der Kundenbindung im BBH große Bedeutung zugeschrieben wird, wird im BBH bislang weder eine kontinuierliche Analyse der gesamten CJ noch speziell der Post-stay Phase betrieben. Aufgrund dieser ausbleibenden Analyse soll im Nachfolgenden der Status Quo der bisherigen CJ erforscht werden und herausgefunden werden, ob in diesem Zusammenhang Schwachstellen vorliegen und welche Potenziale zur Erweiterung der bisherigen CJ

---

<sup>11</sup> Vgl. Keller/Ott 2017, S.31ff

<sup>12</sup> Vgl. Hubschneider/Ott 2009, S.9

<sup>13</sup> Vgl. Raab/Werner 2005, S.101

<sup>14</sup> Vgl. Hefner 2010, S.27

<sup>15</sup> Vgl. Keller/Ott 2017, S.33f

<sup>16</sup> Vgl. TripAdvisor 2019

ungenutzt bleiben, die den BBH bei der Kreierung ausgezeichneter Reiseerlebnisse unterstützen könnten.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen für eine Erweiterung der Post-stay Phase der CJ zu entwickeln. Ausgangspunkt hierfür bildet die Erhebung und Darstellung eines Ist-Zustandes der gesamten CJ des BBHs mithilfe eines Interviews, das mit der Sales Managerin des BBHs geführt wird. Im Anschluss daran sollen mit derselben Methode die CJs ausgewählter Häuser der Selektion Deutscher Luxushotels (SDL) erhoben werden. Im Zuge eines Abgleichs der Post-stay Phase des BBHs mit denen der anderen Häuser können die Instrumente, die im BBH und den anderen Häuser in dieser Phase angewandt werden, analysiert werden. Basierend hierauf sollen konkrete Handlungsempfehlungen für den BBH entwickelt werden. Diese sollen dem Unternehmen als Inspiration dienen und geeignete Möglichkeiten aufzeigen, um seine bisherige Post-stay Phase um neue Kontaktpunkte zu erweitern. Das Ziel der Arbeit ist es daher, dem BBH dabei zu helfen, seine Gäste nach dem Aufenthalt zukünftig zur Steigerung der Kundenbindung noch weitreichender betreuen zu können.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist inhaltlich in fünf Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel werden auf Basis einschlägiger Fachliteratur sowohl der Begriff der Kundenzufriedenheit inklusive ihrer Entstehung, Messung und Auswirkungen als auch der Begriff der Kundenbindung erläutert. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls auf die Entstehung eingegangen, sowie die Chancen und Risiken der Kundenbindung erläutert und die verschiedenen Arten und Instrumente der Kundenbindung vorgestellt.

Das zweite Kapitel umfasst Inhalte der Konsumentenverhaltensforschung. Es beginnt mit der Vorstellung der intraindividuellen Prozesse als Einflussfaktoren, bevor interindividuelle Unterschiede und Umwelteinflüsse als Einflussfaktoren auf das Verhalten beleuchtet werden. Im Anschluss daran wird die Bedeutung dieser Forschungsart herausgestellt, bevor näher auf die CJ als Erklärungsmodell eingegangen wird.

Das nachfolgende Kapitel erläutert die methodische Vorgehensweise der Erhebung und beginnt mit der Prozessmodellierung, bevor im Anschluss daran eine generische CJ der Hotellerie dargestellt wird. Anschließend werden der Aufbau und die Durchführung der abgehaltenen Interviews mit den kooperierenden Häusern der SDL näher erläutert.

Im vierten Kapitel wird im Zusammenhang der Ist-Analyse die gesamte CJ des BBHs dargestellt, die auf Basis des Interviews mit dem BBH erhoben wurde.

Daran anschließend werden im letzten Kapitel die Interviews mit den anderen Häusern der SDL ausgewertet, zusammenfassend dargestellt und kritisch gewürdigt, bevor die Analyse der Ergebnisse vorgenommen wird, in dessen Rahmen ein Status quo des BBHs erhoben werden kann. Darauffolgend wird ein Abgleich des Status quo des BBHs mit den ausgewählten

Häusern der SDL vorgenommen, worauf basierend die Handlungsempfehlungen für die Post-stay Phase des BBHs abgeleitet werden können, bevor die Arbeit mit einem Fazit schließt.



## Darstellung einer Customer Journey in der Hotellerie

Entlang der CJ müssen einerseits zentrale Kundenbedürfnisse befriedigt und gleichzeitig positive Kundenerlebnisse geschaffen werden. Die Berührungspunkte mit der Marke bzw. dem Hotel sollten dem Kunden einen Mehrwert bieten und gleichzeitig eine Differenzierung schaffen.<sup>17</sup>

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, die CJ auf das Haus und dessen Gäste passend zuzuschneiden. Wie bereits in Kapitel 3.4 erläutert wurde, eignet sich eine Aufteilung der CJ in der Hotellerie in die Pre-, During- und Post-stay Phasen, welche weiter untergliedert werden können.<sup>18</sup> Zudem gilt es zwischen Maßnahmen im Online- und Offline-Bereich zu unterscheiden.<sup>19</sup> Diese beiden Aspekte werden in der nachfolgenden Grafik (Abb.8) veranschaulicht:

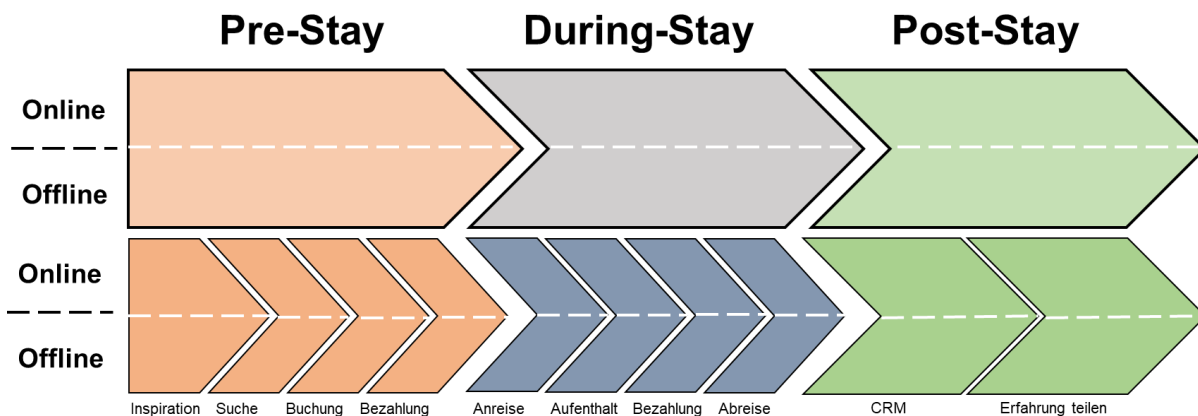


Abb. 1: Die Customer Journey und ihre Unterphasen<sup>20</sup>

Vor dem Hintergrund der Ganzheitlichkeit wurde im Rahmen der Leitfadenterviews die CJ als Ganzes betrachtet, um einen umfassenden Eindruck der jeweiligen Häuser zu bekommen. Hinsichtlich der Komplexität einer gesamten Customer Journey Modellierung wird in dieser Arbeit jedoch lediglich eine Phase der CJ intensiv beleuchtet. In den Interviews wurden ausschließlich Mitgliedshäuser der SDL befragt, welche allesamt der Kategorie Fünf-Sterne-Superior angehören. Aufgrund der Klassifizierung sind viele TPs entlang der CJ bereits von der Hotelstars.EU vorgegeben, die die Häuser erfüllen müssen. Um den Interviews zur vereinfachten Auswertung ein gewisses Maß an Standardisierung zu verleihen, wurde im Vorfeld der Arbeit der Kriterien-Katalog „Hotelsterne-Vergabe für deutsche Hotels“ der Hotelstars.EU in die jeweiligen Phasen der CJ eingefügt. Aufgrund dessen konnte bei der Durchführung der Interviews von diesen – allen Häusern gemeinen – TPs abgesehen werden und sich auf die hausspezifischen TPs beschränkt werden.

Wie bereits deutlich geworden ist, gewinnen Customer Relationship Management (CRM) Maßnahmen in der Post-stay Phase immer mehr an Bedeutung, um zufriedene Kunden für das

<sup>17</sup> Vgl. Esch et al. 2010, S.10

<sup>18</sup> Vgl. Radde 2016, S.21

<sup>19</sup> Vgl. Schüller 2012, S.160

<sup>20</sup> Eigene Darstellung



Hotel wiedergewinnen zu können und diese so über die Loyalität ans Haus zu binden. Hierfür eignen sich bspw. Newsletter oder Feedbackbögen, die das Haus bei den Gästen auch nach dem Aufenthalt noch einmal in Erinnerung rufen. Bei der Analyse und der Aussprache von Handlungsempfehlungen wird sich nachfolgend nur auf die Zeit nach dem Aufenthalt, also die Post-stay Phase beschränkt, da diese wegen mangelnder Vorgaben der Hotelstars.EU über sehr großes Potential verfügt. Weitere Gründe für diese Entscheidung werden in Kapitel 4.2.3 aufgeführt.

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die einzelnen Phasen der CJ, die die Grundlage für diese Arbeit stellen, hinsichtlich deren Untergliederung, Maßnahmen und Zielen näher beleuchtet werden.

### Post-stay Phase

Die Post-stay Phase, die dann beginnt, wenn der Gast nach seiner Heimreise wieder zu Hause angekommen ist, lässt sich in die Bereiche CRM und „Erfahrung teilen“ aufteilen.<sup>21</sup> Wie der nachfolgenden Abbildung 12 entnommen werden kann, sieht die Hotelstars.EU in dieser Phase nur verhältnismäßig wenige TPs vor, die sich zugleich auch in anderen Phasen wiederfinden. Explizit vorgeschriebene TPs für die Post-stay Phase existieren folglich nicht. Die Hotels müssen sich somit selbst geeignete Maßnahmen überlegen, um in dieser Phase mit dem Gast in Kontakt zu bleiben und diesen dadurch erfolgreich an sich binden zu können.

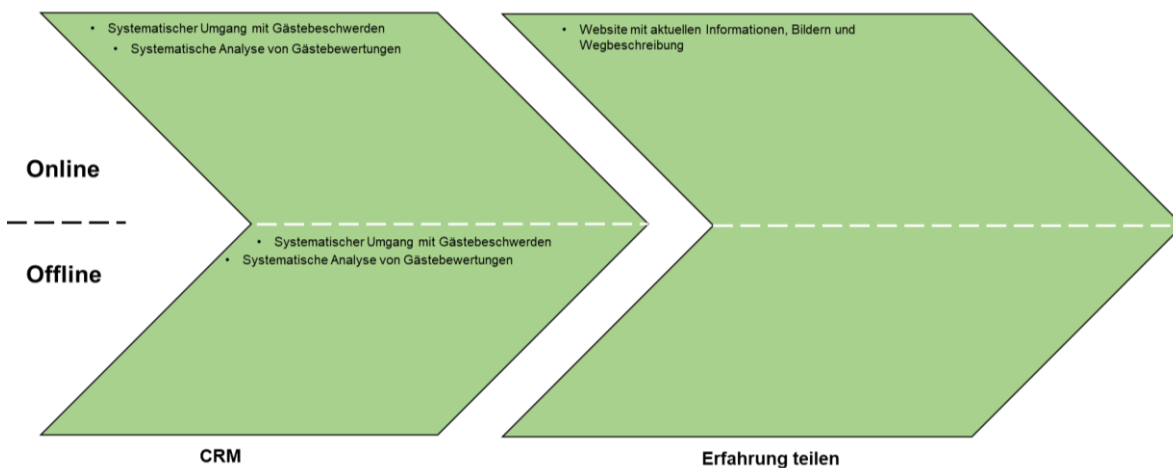


Abb. 2: Die Post-stay Phase inkl. Kriterien der Hotelstars.EU<sup>22</sup>

Obwohl die During-stay Phase von immenser Bedeutung für das Hotel ist, wird die Post-stay Phase in der Literatur als die wichtigste für das Marketing erachtet.<sup>23</sup> Dies lässt sich darauf zurückführen, dass sich das Hotel in dieser Phase bewährt haben muss und in dieser

<sup>21</sup> Vgl. Radde 2016, S.24

<sup>22</sup> Eigene Darstellung

<sup>23</sup> Baetzgen 2015, S.27

versuchen kann, Gäste, die nicht zufrieden waren, über ein professionelles CRM für das Hotel zurückzugewinnen.

Es eignen sich Maßnahmen im Online-Bereich wie das Versenden von Fragebögen und Newslettern und, wie auch bereits in der Pre-stay Phase angemerkt wurde, die Präsenz auf Social-Media-Kanälen sowie Bewertungsplattformen.<sup>24</sup> Diese bilden zum einen die Möglichkeit, aktiven Loyalisten eine Plattform zu geben, auf der sie ihre Begeisterung für das Hotel aussprechen können, was wiederum neue Gäste für das Haus generieren kann.<sup>25</sup> Jedoch sollte an dieser Stelle ebenfalls angemerkt werden, dass die Plattformen zugleich eine Möglichkeit bieten, negatives, möglicherweise sogar anonymes Feedback bequem abgeben zu können, welches sich sehr schnell verbreitet. Folglich erleiden viele Hotels auch erhebliche Schäden durch die negativen Kommentare der Gäste auf diesen Plattformen.<sup>26</sup>

Maßnahmen, die im Offline-Bereich der Post-stay Phase genannt werden könnten, wären neben dem Beschwerde-Handling, persönliche Besuche und Telefonate, sowie das Versenden von neuen Katalogen. Viele dieser Maßnahmen können jedoch mittlerweile ebenfalls auf dem elektronischen Weg stattfinden.<sup>27</sup>

Festzuhalten ist, dass der Service, die Kundenfreundlichkeit und der Dienstleistungsgedanke nach dem Aufenthalt grundsätzlich besonders gut sein sollte.<sup>28</sup> Denn bei qualitativ sehr hochwertigen und komplexen Produkten, kann der Gast die Qualität und die Vorteile gegenüber der Konkurrenz kaum beurteilen. Was er jedoch beurteilen kann ist der Service, der ihm von den Mitarbeitern des Hotels entgegengebracht wird. Folglich wird die empfundene Servicequalität des Gastes auf die Übernachtungsleistung übertragen und führt ebenfalls zu Kundenzufriedenheit.<sup>29</sup> Ziel dieser Phase ist es, Kunden über CRM-Maßnahmen an das Unternehmen zu binden. Somit können die Gäste sowohl psychologisch als auch emotional gebunden werden, nicht aber faktisch.



---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Radde 2016, S.25

<sup>25</sup> Vgl. Radde 2016, S.25

<sup>26</sup> Vgl. AHGZ 2019

<sup>27</sup> Vgl. Gardini 2017, S.237

<sup>28</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Hubschneider/Ott 2009, S.31f

<sup>29</sup> Vgl. Hubschneider/Ott 2009, S.32

## Fazit

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Kundenbindung ist deutlich geworden, wie bedeutsam eine individuelle und zielgerichtete Kundenbindung ist. Insbesondere vor dem Hintergrund des stetig wachsenden Hotelmarktes sowie der hierdurch steigenden Produktvielfalt und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks wird der Kundenbindung auch zukünftig sehr hohe Bedeutung zukommen. Der gezielte Einsatz geeigneter Kundenbindungsmaßnahmen führt nicht nur dazu, dass zufriedene Kunden zu loyalen Kunden werden und positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben. Sie führt auch zu Umsatzvorteilen, die sich aus hohen Wiederkauf-Raten, Zusatzverkäufen und einer geringeren Preissensibilität ergeben. Dies hat zur Folge, dass die Unternehmen die zusätzlichen Erträge wiederum in loyale Mitarbeiter, loyalitätsfördernden Service und loyalitätsorientiertes Marketing investieren können. Beim Einsatz geeigneter Maßnahmen empfiehlt es sich, sich an den Erkenntnissen aus der Konsumentenverhaltensforschung, zu orientieren, mithilfe derer der Konsument gezielt beeinflusst und gelenkt werden kann. Auf diese Weise können unter anderem die Nachfrage des Kunden gezielt gestärkt und Präferenzen für Angebote aufgebaut werden.

Die durchgeführte Ist-Analyse der Post-stay Phase der CJ des BBHs hat ergeben, dass der BBH über umfassende TPs verfügt, jedoch insbesondere im Offline-Bereich Potenzial für die Implementierung weiterer TPs besteht. Im Vergleich der derzeitigen Post-stay Phase mit den CJs der anderen Häuser der SDL wurde deutlich, dass viele TPs, die der BBH bereits einsetzt, auch in den befragten Hotels angewandt werden. Es fanden sich jedoch ebenfalls einige TPs, über die der BBH noch nicht verfügt, weshalb diese auf deren Eignung hin überprüft wurden und Optimierungspotenziale festgestellt werden konnten. So ist dem BBH insbesondere die Implementierung eines Bonusprogrammes zu empfehlen, da dies zu einem weitreichenden Ausbau der CJ führen würde und ebenfalls weitreichende Auswirkungen auf die Pre- und During-stay Phase hätte.

... (nähere Details dürfen leider nicht veröffentlicht werden)

Grundsätzlich sollte die Individualität eines jeden einzelnen Gastes nach wie stets vor im Vordergrund stehen. Die CJ soll im Gästekontakt eine Hilfe und Orientierung für die Mitarbeiter des BBHs darstellen, sodass der BBH auch in den kommenden Jahren weiterhin mit seinem Namen für Qualität, Exklusivität und Luxus stehen und Kommentare wie „Vielen Dank für die schönen Stunden, die Sie uns immer bereiten. Wir freuen uns auf ein baldiges Wiedersehen.“<sup>30</sup> von seinen Gästen erhalten kann.

---

<sup>30</sup> Vgl. TripAdvisor 2019

## Literaturverzeichnis

- AHGZ (2014): Bonusprogramme beeinflussen Kaufverhalten. (<https://www.ahgz.de/unternehmen/bonusprogramme-beeinflussen-kaufverhalten,200012209719.html>, zugegriffen am 09.08.2019)
- AHGZ (2019): Auf negative Bewertungen reagieren. (<https://www.ahgz.de/marktdaten/studie-auf-negative-bewertungen-reagieren,200012232311.html>, zugegriffen am 19.08.2019)
- AHGZ (2019): Die Hotellerie wächst solide weiter. (<https://www.ahgz.de/news/hotelmarkt-deutschland-die-hotellerie-waechst-solide-weiter,200012254956.html>, zugegriffen am 31.08.2019)
- Akbar, P; Hoffmann, S. (2019): Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen - Marketingmaßnahmen gestalten. 2. Auflage., Wiesbaden: Springer
- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage., Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Baetzgen, A. (2015): Brand Experience. An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern. Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Berliner Zeitung (2016): BZ besucht Berlins strengsten Chef. (<https://www.bz-berlin.de/artikel-archiv/b-z-besucht-berlins-strengsten-chef>, zugegriffen am 28.07.2019)
- Bernecker, M. (2017): Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen und nutzen! (<https://www.marketinginstitut.biz/blog/customer-journey/>, zugegriffen am 03.07.2019)
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler
- Breidenbacher Hof (o.J.): Capella Düsseldorf. (<https://www.capellahotels.com/de/capella-duesseldorf>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Bruhn, M. (2016): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 5.Auflage., München: dtv
- Bruhn, M.; Meffert, H. (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 9. Auflage., Wiesbaden: Springer Gabler
- Bryman, A.; Bell, E. (2015): Business research methods. 4. Auflage., Oxford: Oxford University Press
- Dreyer, A.; Dehner, C. (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. 2. Auflage., München: Oldenbourg
- Ehlen, T.; Scherhag, K. (2018): Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie. Innovationen und Trends. Berlin: Erich Schmidt Verlag

- Eilart, S. (2011): Die Bedeutung des Kundenclubs und der Kundenkarte als multifunktionale Instrumente der Kundenbindung. Eine kritische Analyse. Bremen: Europäischer Hochschul-Verlag
- Esch, F. et al. (2010): Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen. In: Marketing Review St. Gallen, H.2, S. 8-13
- Excelsior Hotel Ernst AG (o.J.): 5 Sterne Luxushotel in Köln. (<https://www.excelsiorhotelernt.com/5-sterne-luxushotel-in-koeln.html>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Fairjob-Hotels (o.J.): Unsere Gründungsmitglieder. (<http://www.fair-job-hotels.de/home/fair-job-hotels-gruendungsmitglieder/>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Foscht, T.; Schramm-Klein, H.; Swoboda, B. (2017): Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. 6. Auflage., Wiesbaden: Springer Gabler
- Gardini, M. (2015): Marketing-Management in der Hotellerie. 3. Auflage., Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Gardini, M. (2017): Marketingexzellenz im Tourismus. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Gelbrich, K.; Müller, S.; Wünschmann, S. (2008): Erfolgsfaktoren des Marketing. München: Vahlen
- Glattes, K. (2016): Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus. Customer Experience Management - 111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern. Wiesbaden: Springer Gabler
- Gustafsson, A.; Johnson, M.D. (2003): Competing in a Service Economy: How to create a competitive advantage through Service Development and Innovation. San Francisco: CA
- Hänssler, K.H. (2011): Management in der Hotellerie und Gastronomie. 8. Auflage., München: Oldenbourg
- Halvorsrud, R.; Kvale, K.; Følstad, A. (2016): Improving service quality through customer journey analysis. In: Journal of Service Theory Practice, 26. Jg., H.6, S.840–867
- Hefner, E. (2010): Mit dem Kunden zum Erfolg – Customer Touchpoint Management als Strategie. In: Marketing Review St. Gallen, H.2, S.27-31
- Henschel, U.K.; Gruner, A.; Freyberg, B. von (2013): Hotelmanagement. 4. Auflage., München: Oldenbourg
- Hinterhuber, H.; Matzler, K. (2006): Kundenorientierte Unternehmensführung. 5. Auflage., Wiesbaden: Gabler
- Hippner, H. (2011): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 3. Auflage., Wiesbaden: Gabler

- Hirzel, M.; Geiser, U.; Gaida, I. (2013): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 3. Auflage., Wiesbaden: Gabler
- Hofbauer, G.; Dürr, K. (2016): Kundenverhalten. Wie Psychologie und Soziologie den Kauf beeinflussen. Berlin: Uni-Edition
- Homburg, C.; Bruhn, M. (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 6. Auflage., Wiesbaden: Gabler
- Hotel Vier Jahreszeiten (o.J.). Das Grandhotel an der Binnenalster. (<https://hvj.de/de/>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Hubschneider, M.; Ott, H. (2009): Kundenbindung. Mit einer Einführung ins Kundenbeziehungsmanagement. Freiburg: Haufe
- Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. Auflage., Berlin: Springer
- Keller, B.; Ott, C. (2017): Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe
- Kenzelmann, P. (2011): Strategien und Methoden zur Kundenbindung. Berlin: Cornelsen
- Koch, S. (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. 2. Auflage., Berlin: Springer
- Kotler, P.; Keller, K.; Bliemel, F. (2011): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage., München: Pearson Studium
- Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten. 10. Auflage. München: Vahlen
- Kromrey, H.; Roose, J.; Strübing, J. (2016): Empirische Sozialforschung. 13. Auflage., München: utb
- Kruse Brandão, T.; Wolfram, G. (2018): Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien. Wiesbaden: Springer
- Kuß, A.; Wildner, R.; Kreis, H. (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 5. Auflage., Wiesbaden: Springer
- Kwidzinski, R.; Zwink, H. (2019): Der Hotelmarkt bleibt in Schwung. In: AHGZ, 119. Jg., H.25, S.18
- Lange, D. (2019): Chinesen haben es gerne digital. In: AHGZ, 119. Jg., H.21, S.6
- Mayer, H.O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Auflage., München: Oldenbourg
- Misoch, S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin: De Gruyter Oldenbourg

- Moser, K. (2015): Wirtschaftspsychologie. 2. Auflage., Berlin: Springer
- Oetker Hotel Management Company GmbH (o.J.): Zimmer & Suiten. (<https://www.oetkercollection.com/de/hotels/brenners-park-hotel-spa/zimmer-suiten/>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage., München: Oldenbourg
- Raab, G.; Werner, N. (2005): Customer Relationship Management. 2. Auflage., Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft
- Radde, B. (2016): Digital guest experience. Instrumente zur Optimierung der digitalen Gäste-Erfahrung im Hotel. Hamburg: tredition GmbH
- Schüller, A. (2012): Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. Offenbach: GABAL-Verlag
- Selektion Deutscher Luxushotels (o.J.). Die Hotels der Selektion Deutscher Luxushotels. (<https://www.selektion-deutscher-luxushotels.com/hotels/>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Spalteholz Hotelkompetenz (2016): Revenue Management Definition - Hotel. (<https://www.spalteholz.com/go/revenue-management-definition>, zugegriffen am 14.07.2019)
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP. o.Jg., H.1, S.5-24
- Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg
- Teles, N. (2007): Kundenbindung durch CRM. Konzeption und Optimierung für eine erfolgreiche Implementierung. Saarbrücken: VDM Müller
- The Ritz-Carlton Hotel Company (2019). The Ritz-Carlton, Berlin. (<http://www.ritzcarlton.com/de/hotels/germany/berlin/hotel-overview>, zugegriffen am 23.05.2019)
- Tomczak, T.; Dittrich, S. (1997): Erfolgreich Kunden binden. Eine kompakte Einführung. Zürich: Werd-Verlag
- Tophotel (2019): Digitalisierung: Vom Fluch zum Segen. In: Tophotel, 36. Jg., H.6, S.32-33
- Tophotel (2019): Hotelmarkt Düsseldorf. Mehr Übernachtungen trotz schlechtem Messejahr. (<https://www.tophotel.de/hotelmarkt-duesseldorf-mehr-uebernachtungen-trotz-schlechterem-messejahr-39540/>, zugegriffen am 29.08.2019)
- Tophotel (2019): Schub für Vermarktung. Romantik Hotels kooperieren mit Miles & More. (<https://www.tophotel.de/schub-fuer-vermarktung-romantik-hotels-kooperieren-mit-miles-more-38145/>, zugegriffen am 29.08.2019)

TripAdvisor (2019): TOP 25 Luxushotels – Deutschland. (<https://www.tripadvisor.de/TravelersChoice-Hotels-cluxury-g187275#5>, zugegriffen am 30.08.2019)

TripAdvisor (2019): Capella Breidenbacher Hof. ([https://www.tripadvisor.de/Hotel\\_Review-g187373-d1026208-Reviews-or5-Capella\\_Breidenbacher\\_Hof\\_Dusseldorf-Dusseldorf\\_North\\_Rhine\\_Westphalia.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.de/Hotel_Review-g187373-d1026208-Reviews-or5-Capella_Breidenbacher_Hof_Dusseldorf-Dusseldorf_North_Rhine_Westphalia.html#REVIEWS), zugegriffen am 30.08.2019)

Wöhe, G. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage., München: Vahlen

Zwink, H. (2018): 100.000 neue Hotelzimmer drängen auf den Markt. (<https://www.ahgz.de/news/marktdaten-100000-neue-hotelzimmer-draengen-auf-den-markt,200012247146.html>, zugegriffen am 03.09.2019)