

# Sales – quo vadis?

Die Top hotel Academy – eine Initiative von Top hotel und dem IST-Studieninstitut – befasst sich mit Themen, die für die Hotellerie und ihre Führungskräfte von besonderem Interesse sind. In dieser Folge geht es um Sales Management in Zeiten verstärkten Konkurrenzdrucks

von FLORIAN AX, Inhaber von Florian Ax – Training for Business

**Gerade die vergangenen** 15 Jahre haben in der weltweiten Hotellerie zu Veränderungen geführt. Davon ist auch die deutsche Hotellandschaft betroffen gewesen. Vor allem in den Ballungszentren wie Berlin, Rhein-Ruhr und Rhein-Main sind diese Veränderungen sehr stark erkennbar. Immer neue Hotelprojekte in allen Segmenten und Hotelunternehmen, die sich gegenseitig auf dem Markt sprichwörtlich »das Wasser abgraben«, haben zu einem harten Verdrängungswettbewerb geführt. Das heißt natürlich nicht, dass etablierte Hotels bzw. Hotelgruppen nicht weiter überleben können.

Ganz im Gegenteil, denn nach einem kleinen Einbruch der Übernachtungszahlen 2008/2009 geht es laut Statistischem Bundesamt ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)) in der deutschen Hotellerie wieder stetig bergauf. Was aber tun, wenn sich die Nachfragesituation immer mehr sättigt und trotzdem immer neue Hotelprojekte dazukommen?

Diese Fragen stellen sich auch Zulieferbetriebe der Hotellerie, darunter die Firma Amadeus Hospitality Solutions ([www.amadeus.com](http://www.amadeus.com)), die eine Studie bei der Hospitality Technology Consulting in Auftrag gegeben hat. Dabei wurden die Geschäftsfelder Gastaufenthalt, Globalisierung, Markenwert, Flexibilität sowie die Fähigkeit, sich schnell am Markt zu positionieren, als Wachstumstreiber für die Branche erkannt. Das bedeutet:

1. Das Verhältnis zwischen Gast und Hotelbetreiber muss noch enger werden. Dies kann nur dadurch gelingen, dass der Hotelier die zunehmenden Erwartungen der Gäste kennt.
2. Wachstumsmärkte werden vor allem für das Wachstum der Konzernhotellerie immer wichtiger.
3. Die Markenpolitik und der Markenwert müssen noch mehr in den Fokus des Hotelmanagements gerückt werden, damit sich eventuell verändernde Eigentumsstrukturen nicht negativ auswirken.
4. Und schließlich wird die Fähigkeit, flexibel auf diese Marktveränderungen zu reagieren, eines der wichtigsten Merkmale erfolgreicher Hotelgesellschaften sein – sprich neue Trends entdecken und vorantreiben.



FOLGE 15

Natürlich gehen diese Veränderungen nicht nur das Hotelmanagement an, sondern alle Mitarbeiter in den Hotels und vor allem in den strategischen Bereichen wie den Abteilungen Sales und Marketing. Denn auch für diese Hotelbereiche werden sich zukünftig Veränderungen ergeben. Und gerade der Sales-Bereich ist schon immer Spielball der Veränderungen in der Hotellerie gewesen. Mal ist er zentral gesteuert, dann wieder dezentral. Mal legt man ausschließlich Wert auf Key Accounting, dann wieder auf Local-Company-Accounting.

Wie sieht Sales Management künftig aus? Häufig werde ich von meinen Hotelkunden angesprochen: »Werden wir uns auch zukünftig einen Sales Mitarbeiter leisten können, der Akquise per Telefon macht und Kunden im Außendienst besucht? Macht das tatsächlich Sinn?« Diese Frage ist sicherlich nicht leicht zu beantworten, da gerade in den vergangenen Jahren durch das immer stärker werdende Auftreten der Onlinebuchungsportale wie HRS, hotel.de oder booking.com Einzelübernachtungen, aber auch Veranstaltungen online vorbei am Sales gebucht werden. Außerdem können wir nicht in die »berühmte Glaskugel« schauen. Trotz alledem kann man anhand der Entwicklung der vergangenen Jahre erkennen, wohin die Reise geht:

- **Wachsender Verdrängungswettbewerb:** Markttransparenz und Preisdruck – gerade im Drei- und Vier-Sterne-Bereich – werden zunehmen; d.h. Preis- und Ratenparität in allen Vertriebskanälen.
- **Dynamische Hotelraten:** Revenue Management wird zum Erfolgsfaktor im Hotelvertrieb.
- **Customer Relationship Management (CRM):** Der Kunde steht noch mehr im Mittelpunkt aller Vertriebsprozesse.
- **Multichannel-Distribution:** Die Anzahl der Vertriebswege und -partner der Hotellerie werden weiter zunehmen.
- **Vernetzung der touristischen Wertschöpfungskette:** Channel Management Systeme, Pricing Tools sowie PMS-Anbindungen.
- **Mobile Geräte** werden noch mehr Bedeutung im Vertrieb, aber auch im Marketing erhalten.

- **GDS-Systeme** werden auch weiterhin von Bedeutung im Hotelvertrieb bleiben; allerdings bieten neue Vertriebskanäle und Zahlungsmöglichkeiten Chancen für den Kunden und den Hotelier.
- **Neue Technologien** werden den Hotelvertrieb weiterhin stark beeinflussen. Damit werden die Distributionskosten sinken und automatische Prozesse werden manuelle Prozesse ersetzen.
- Für Hoteliers gibt es die Mittel bzw. Technologien für eine **bessere Kontrolle der Preise und Verfügbarkeiten** auf allen Vertriebskanälen. Das heißt, dass auch zukünftig das Sales Management durch den Onlinevertrieb ergänzt wird. Aber sind diese anonymen Onlinebuchungsportale tatsächlich ein Ersatz für einen überzeugenden Auftritt eines Sales-Mitarbeiters, der Kunden aktiv anspricht, auf das Haus bzw. auf die Hotelgruppe aufmerksam macht und sich mit dem Wettbewerb auseinandersetzt? Nein, nicht ganz. Auch in Zukunft wird es Sales Management geben, das allerdings andere Aufgaben und Kompetenzen erhalten muss. Denn ein aktives Sales-Team – egal, ob in einem Einzelhotel oder der Konzernhotellerie – muss heute wissen, dass Kunden nicht mehr langatmige Präsentationen oder endlose Small-Talk-Einheiten wünschen. Viel wichtiger ist es, dass diese Mitarbeiter darauf geschult sind, in kürzester Zeit am Telefon oder im persönlichen Gespräch das richtige Angebot für die Bedürfnisse des Kunden zu entwickeln. Standardangebote, die auch heute noch häufig im Gesamtmarkt auftauchen, werden durch die immer komplexeren Anforderungen der Kunden flexiblen Angebotsbausteinen weichen müssen. Hier sollte die Salesabteilung das Prinzip »kurz, knapp und knackig« beherzigen.

## Der Sales als Wissensmanager

Allerdings verleitet die aktuelle Situation der hohen Kundenfluktuationen am Hotelmarkt einige Anbieter zu kurzfristig angelegten Aktionen, die in erster Linie zur Sicherung einer anvisierten Kapazitätsauslastung beitragen sollen. Damit schaden sie aber nicht nur sich, sondern allen im Gesamtmarkt – vor allem Betrieben höherer Kategorien. Viel wichtiger ist es daher, eine langfristige Pricingstrategie im Sinne des Yield Managements für sich zu entwickeln, die sich der jeweiligen Marktsituation anpasst. Hier kann der Salesmitarbeiter exzellente Unterstützung leisten, da er täglich sein Ohr am Markt hat und daher tagesaktuelle Informationen in die Hotelorganisation mitbringt. Der Sales ist also bereits heute ein Informations- oder Wissensmanager für die interne Organisation und wird es künftig noch mehr sein. Folgend eine Aufzählung der Aufgaben, die das Sales Management auch in Zukunft übernehmen kann:

- Bedingt durch die Zimmer- und Tagungsraumbeschaffung über Onlinebuchungsportale muss sich der Vertrieb umstellen von der klassischen Laufarbeit hin zur **betriebswirtschaftlichen Kundenberatung** und versierten Verhandlungsführung.
- In Zukunft wird es immer wichtiger, dass sich der Bereich Corporate Sales nicht mehr allen Kunden widmet, sondern nur noch den ertrag-



**Sales-Mitarbeiter müssen in der Lage sein, in kürzester Zeit am Telefon das richtige Angebot für den Kunden zu entwickeln**

reichen Stammbuchern. Die weniger ertragreichen sollten dazu angehalten werden, über den elektronischen Vertrieb zu buchen. **Effizienzsteigerung im Sales** wird immer wichtiger.

- Der Bereich MICE Sales wird künftig mehr in Sachen **Telesales** unternehmen und zusätzlich die Messen abdecken.
- Der Bereich Field Sales wird überwiegend von **E-Commerce** (inklusive der Distribution) ersetzt.
- Steuerung sowie Akquirierung neuer Vertriebswege und Forcierung des **aktiven Kundenmanagements (CRM)**.

Sicherlich ist es für den Erfolg eines Hotelbetriebs in Zukunft ebenfalls wichtig, dass das Management und seine Mitarbeiter im Gesamtbetrieb erkennen, dass sie alle mit Vertriebsaktivitäten vertraut sind. Angefangen bei den Reservierungsmitarbeitern, die die Gäste freundlich und kompetent beraten und durch aktiven Kategorienverkauf den Umsatz nach oben schrauben. Und da hier bereits der erste Kontakt mit dem Kunden besteht, sollten diese Mitarbeiter gleichzeitig ermutigt werden, proaktiv Firmen- und Privatkunden anzusprechen, um diese zu einem erneuten Besuch des Hotels zu bewegen. Zu berücksichtigen ist, dass die gesetzliche Situation in der Kundenakquise seit 2009 durch die Verschärfung des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (§ 7 Abs. 1 UWG) erschwert wurde. Aber auch das Empfangsteam hat die Möglichkeit zu verkaufen, da es jeden Tag mit Gästen zu tun hat. Und natürlich der Service, der den Gästen beispielsweise den Wein oder zu einem Hauptgang das passende Dessert oder die passende Vorspeise empfiehlt. Schlussendlich ist auch die Geschäftsführung bzw. die Direktion eines Hotelunternehmens in vertriebliche Aktivitäten involviert, weil sie die großen Aufträge einfädelt und in der Öffentlichkeit präsent ist. Es muss also nicht immer ein direkter Hotelverkäufer vor Ort sein, wenn alle anderen Mitarbeiter die Erkenntnis daraus ziehen, dass sie nur gemeinsam zum Erfolg kommen. **TH**