

**Tourismus – Die Stammgäste geben den Hoteliers Sicherheit, sie können aber auch die notwendige Entwicklung bremsen**

# Geliebt und gefürchtet

Stammgäste sichern Hoteliers eine solide Grundauslastung und sind deshalb ein wertvolles Gut, das sorgfältig gepflegt wird. Aber **Stammgäste können auch ein Hindernis für Innovationen sein** und damit eine notwendige Weiterentwicklung behindern.

**Bozen –** Wenn der Tourismusberater und Neo-Hotelier **Thomas Gerstgrasser** das Thema Stammgäste anschnelldet, ist er hin und her gerissen zwischen einer vorsichtigen Begeisterung und einem guten Schluss Skepsis. „Ich würde“, empfiehlt er, „einen Artikel zu diesem Fragenkomplex mit dem Titel ‚Stammgast – Freund und Leid‘ überschreiben, wobei vielen Fremdenverkehrtreibenden zwar die Freude ins Gesicht geschrieben steht, während die leidvollen Begleiterscheinungen zuweilen oft zu wenig beachtet werden.“ Ihr Vier-Sterne-Hotel „Arosca“ in St. Walburg in Ulten, das zu Weihnachten 2007 eröffnet wurde, haben Thomas und Anne Gerstgrasser klar positioniert, sodass sich die Frage nach einer Neuausrichtung und Weiterentwicklung vorerst nicht stellt. Im Gegenteil: Erst einmal gilt es, Gäste zu gewinnen, was mit erheblichen Kosten verbunden ist. Überzeugen das Haus und sein Angebot Kunden, kom-

**Der Stammgast bringt Freude und Leid**  
men diese vermutlich immer wieder: sie werden zu (wertvollen) Stammgästen. Können sie und ihre Vorstellungen und Wünsche einmal zu einem Faktor werden, der sich negativ auswirkt?

Aufgrund seiner Erfahrungen, die er bei Beratungsprojekten gesammelt hat, beantwortet Gerstgrasser diese Frage mit einem deutlichen Ja. „Stammgäste“, sagt er, „sind zuerst einmal et-



Stammgäste sind ein wertvolles Gut, aber deren Meinung ist bei Investitionsentscheidungen nicht maßgebend, betonen Fachleute, weil sonst Neuerungen behindert werden

was recht Positives; sie sichern eine Grundauslastung, sie geben Sicherheit, sie erleichtern die Planung – und es ist billiger, sie zu betreuen, als Marketingaktionen zu setzen, um neue Gäste zu gewinnen.“ Gut eingeführte Hotels

weisen einen Stammgästeamteil von bis zu 80 Prozent auf, wobei es jahreszeitliche Schwankungen geben kann. Und ein Anteil von 50 Prozent an Stammgästen ist durchaus normal in Südtiroler Hotels, wobei ein Stammgast nicht

unbedingt ein Kunde ist, der jedes Jahr (und womöglich jedes Jahr um dieselbe Zeit) kommt, sondern einer, der seinen Urlaub auch anderswo verbringt, aber immer wieder einmal kommt. Hoteliers pflegen ihre Stammgäste, und sie tun gut daran, darin sind sich Fachleute einig. Allerdings hat ein hoher Anteil an Stammgästen auch Nebenwirkungen, die mit der Zeit für einen Anbieter gefährlich sein können, ist Gerstgrasser überzeugt, und eine kurze Umfrage unter Hoteliers zeigt, dass er mit dieser Einschätzung nicht allein auf weitem Flur ist.

Wo liegen denn die Gefahren? „Stammgäste“, erläutert der Tourismusberater, „wollen einerseits Vertrautes wiederfinden, andererseits mit allerlei Neuerungen überrascht werden. Sie lassen aber oft spüren: Achtung, mehr zahlen will ich nicht. In letzter Konsequenz heißt dies, dass Preiserhöhungen nur im Ausmaß der allgemeinen Teuerung akzeptiert werden, etwas weiterreichende Anpassungen nach oben, die aufgrund von vorgenommenen Investitionen notwendig sind, aber bei einem erheblichen Teil der Stammgäste auf Widerstand stoßen, was zur Folge hat, dass sie nicht mehr kommen.“

Gerstgrasser fordert dazu auf, die Auslastung nicht als absolute Größe zu sehen, sondern vor dem Hintergrund der Preisgestaltung. Stammgäste würden in manchen Fällen zwar zu einer guten Auslastung beitragen, aber nicht zu einem guten Betriebsergebnis, wenn sie nur durch Verzicht auf notwendige Preiserhöhungen gehalten werden.

**Preise sind wichtiger als Auslastung**  
Besonders Hotels in der Drei-Sterne-Kategorie hätten teilweise trotz guter Auslastung schwer zu kämpfen, weil sie in Infrastruktur und Leistung eine hohe Qualität bieten, aber bei einem hohen Stammgästeamteil nur vergleichsweise niedrige Preise erzielen. „Das Haus voll, aber die Geldtasche leer“, beschreibt Gerstgrasser dieses Dilemma mit einem sehr plastischen Vergleich.

Problembeschreibungen rufen nach Problemlösungen. Der Tourismusberater warnt vor einem Preiskampf nach unten, zumal ein Qualitätstourismus, wie er den Werbestrategien der SMG entspricht, nicht mit Billigangeboten umgesetzt werden kann. Gerstgrasser: „Natürlich ist eine jede Höherqualifizierung, etwa der Wechsel von der Drei- in die Vier-Sterne-Kategorie, ein Bruch, der es erfordert, neue Gäste-schichten anzusprechen, da sehr viele Stammgäste einen solchen Wechsel nicht mit-

machen. Aber nicht das ist das eigent-

Preise erzielt werden müssen, die die Betriebs- und Investitionskosten decken und eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen. Ein Hotelier muss sich im Falle einer Umstrukturierung fragen, wie viele seiner Stammgäste eine Preissteigerung um beispielsweise zehn Euro je Nacht mitmachen würden, ob nicht die Erlöse unterm Strich bei einer leicht abnehmenden Auslastung höher wären und ob es nicht lohnend wäre, neue Gäste zu gewinnen, anstatt alte mit den gewohnten, aber aufgrund von Verbesserungen längst überholten Preisen zu halten.“

Eine kurze Umfrage der SWZ zeigt, dass sich viele einheimische Hoteliers der Stammgäste-Problematik durchaus bewusst sind. „Stammgäste sind wichtig, und wir haben seit der Höherqualifizierung unseres Hauses im Jahr 2000, in deren Folge wir eine Umstrukturierung der Gästestruktur erfahren haben, viele neue treue Gäste gewonnen“, sagt **Omar Zimmerhofer** vom Hotel Schwarzenstein in Itracht im Amnthal.

„Zwischen 50 und 60 Prozent unserer Kunden sind Stammgäste, aber ein Hotelier darf niemals Investitionsentscheidungen von deren Meinung abhängig machen. Diese begrüßen nämlich zwar Verbesserungen, machen in deren Folge notwendige Preissteigerungen von 20 und mehr Prozent aber nur teilweise mit und wandern mit dem Hinweis ab, dass sie die neue Saunalandschaft oder eine andere Einrichtung ja gar nicht brauchen.“ Zimmerhofer plädiert dafür, jede Positionierung mit Blick auf den Markt, nicht auf die derzeitigen Stammgäste vorzunehmen.

Ähnlich urteilt **Martin Prügger** vom Hotel Post in Olang: „Man soll schon auch auf seine Gäste hören, aber machen, was man selbst für gut und richtig hält. Die Stammgäste gehen nämlich oft vor, das Vertraute zu suchen, nicht das Neue, aber ein Betrieb braucht Innovationen, sonst bleibt er stehen, und ein Hotel, das sich nicht weiterentwickelt, verliert kontinuierlich an Attraktivität.“ Prügger verweist allerdings auch darauf, dass die Gäste derzeit sehr preissensibel sind; sie begrüßten zwar Neuerungen, aber kosten sülften sie nichts oder zumindest nicht erheblich mehr als gewohnt. „Der Stammgast will die Ist-Situation nicht missen, aber er will auch ständig überrascht werden und sehen, dass sein Geld investiert wird.“

„Stammgäste zu haben ist positiv, und Stammgäste sind auch durchaus offen für Neuerungen, ja, sie sehnen sich nach kleinen und größeren Verbesserungen. Aber sie sind ein wenig verwöhnt und nehmen viele Dinge als selbstverständlich hin. Wir sind deshalb auch froh darüber, ständig neue Gäste zu gewinnen, denn das steigert die Motivation, und die neuen Kunden sind unterm Strich aufgeschlossener für Innovationen“, merkt **Pepi Nestl** vom Hotel Erika in Dorf Tiroi an. Er betont, dass die Gäste Preiserhöhungen in der Regel akzeptieren, wenn das Plus an Leistungen kommuniziert und sichtbar spürbar gemacht wird. Allerdings räumt Nestl ein, dass die Gäste seines Hotels nicht sehr preissensibel sind und für eine noch höhere Qualität durchaus mehr bezahlen.

**Cornelia Stremtzer** von Hotel „Grüner Baum“ in Brixen schließlich weist darauf hin, dass ein Hotel beides braucht, Stammgäste und neue Gäste, wobei Stammgäste tendenziell skeptischer sind gegenüber Neuerungen, während die neuen Gäste gerade das, was erneuert worden ist, sehr gut annehmen. Sie hat aber auch die Erfahrung gemacht, dass Stammgäste durchaus wandlungsfähig sind. „Wir hatten Gäste, die wollten immer im gleichen Zimmer sein, sind dann aber in eines der wesentlich größeren Zimmer im neuen Klinahausstrakt umgezogen – und sie zahlen dafür auch entsprechend mehr.“ Eines ist für sie allerdings klar: Wenn ein Hotel so verändert wird, dass es ganz andere Gästeschichten anspricht, dann muss es neu positioniert werden, und dann Stammgäste hingeworfen werden, dass Stammgäste wegbleiben.“

Das Restümee ist eindeutig: Stammgäste sind wertvoll, aber es wäre fatal, nur sie allein im Auge zu haben. Denn die Zeiten ändern sich – und ein Hotel, das sich kaum weiterentwickelt und hauptsächlich von der Ressource Stammgäste zehrt, riskiert, mittelfristig an den Gästebedürfnissen und den Marktgegebenheiten vorbei zu wirtschaften.



**Object:**  
Raiffeisenkasse Terlan

**Project:**  
Arch. Sylvia Hafner-Polzhofer

A. Nobel Str. 22, I-39005 Leifers (BZ), Tel. 0471 592 666, Fax 0471 592 667, info@hoeller.com, www.hoeller.com

