



Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Walter Freyer

Bisher erschienene Werke:

- Althof, Incoming-Tourismus
Bastian · Born · Dreyer (Hrg.), Kundenorientierung
im Touristikmanagement, 2. Auflage
Bieger, Management von Destinationen und
Tourismusorganisationen, 3. Auflage
Dreyer, Kulturtourismus
Dreyer · Krüger, Sporttourismus
Dreyer · Dehner, Kundenzufriedenheit im Tourismus
Freyer, Tourismus, 6. Auflage
Freyer, Tourismus-Marketing, 2. Auflage
Freyer · Pompl (Hrg.), Reisebüro-Management
Henselek, Hotelmanagement – Planung und Kontrolle
Kaspar, Management der Verkehrsunternehmungen
Pompl · Lieb, Qualitätsmanagement
im Tourismus
Schreiber (Hrg.), Kongress- und Tagungsmanagement
Sterzenbach, Luftverkehr, 2. Auflage

Kundenorientierung im Touristikmanagement

Herausgegeben von

Harald Bastian

(Professor an der Hochschule Harz)

Karl Born

(Vorstand der TUI - Touristik Union International)

und

Axel Dreyer

(Professor an der Hochschule Harz,
Honorarprofessor an der Universität Göttingen)

unter Mitarbeit von

Markus Becker, Volker Böttcher, Andreas Casdorff,
Jomique de Vries, Corinna Flentge, Ingo Krauß,
Heinz Kreuzer, Stephan Krings, Karen Müller,
Robert Rickards, Johann Roßkopf, Rüdiger Scharf,
Reinhard Schulze, Wolfgang Schwedhelm,
Andreas Sobetzko und Frank Zundel.

2., unwesentlich veränderte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kundenorientierung im Touristikmanagement : Strategie und Realisierung in Unternehmensprozessen / hrsg. von Harald Bastian ...
Unter Mitarb. von Markus Becker ... – 2., unwes. veränd. Aufl. -
München ; Wien : Oldenbourg, 2000
(Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit)
ISBN 3-486-25304-2

© 2000 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Grafik + Druck, München
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Binderei GmbH

ISBN 3-486-25304-2

Inhaltsübersicht

Teil A: Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung

Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung (<i>Born</i>)	1
Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing (<i>Dreyer</i>)	11
Globalisierung der Konzerne – Widerspruch zur Kundenorientierung? (<i>Born</i>)	51
Organisationskonzept „Customer-Focus“ (<i>Bastian</i>)	63
Kundencontrolling und die Grenzen einer Kundenorientierung (<i>Rickards</i>)	101
Rechtliche Vorgaben und Grenzen der Kundenorientierung (<i>Zundel</i>)	115
Mythos Individualisierung (<i>Roßkopf</i>)	131

Teil B: Realisierung der Kundenorientierung

Marktsegmente und Produkte

Der Prozeß innovativer Produktentwicklung (<i>Böttcher/Krings</i>)	141
Urlaubsanforderungen von Familien mit Kindern (<i>Dreyer</i>)	157
Kundenansprache und Kundenbindung bei älteren Reisenden (<i>Müller</i>)	179

Neue Ansätze in der Servicekette von Urlaubsreisen

Preisdarstellung in Reisekatalogen (<i>Bastian/Becker</i>)	197
Neue Reiseunterlagen als Ergebnis einer Qualitätsoffensive (<i>Schwedhelm</i>)	215
Kundenorientierung am Flughafen (<i>Sobetzko</i>)	235
Marketing joint venture zur Ausdehnung der Markenpräsenz (<i>de Vries</i>)	245
Reklamationsmanagement im Zielgebiet (<i>Scharf</i>)	263

Neue Medien

Relationship Marketing in elektronischen Märkten der Touristik (<i>Krauß</i>)	279
Vom zentralen Reservierungssystem zum Worl-Wide-Web (<i>Kreuzer</i>)	291
Call Center – die Brücke zum Reisebüro (<i>Casdorff</i>)	305

Marktbeobachtung für Kundenzufriedenheit

Kundenorientierung mittels Kennzahlen - der Kundenzufriedenheitsindex (<i>Flentge</i>)	319
Messung von Dienstleistungsqualität (<i>Schulze</i>)	345

Verzeichnisse

Autorenverzeichnis	357
Literaturverzeichnis	361
Stichwortverzeichnis	383

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung

Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung (Born)	1
1 Wiederentdeckung der Kundenorientierung	2
2 Dienstleistung = Leistung	2
3 Grundsätze	3
3.1 These 1: Kundenorientierung statt Expertentum	3
3.2 These 2: Zeit haben für den Kunden	4
3.2 These 3: Freundlichkeit als elementarer Qualitätsbestandteil	4
3.4 These 4: Offensives Beschwerdemanagement	5
3.5 These 5: Persönliche Qualität konsequent sichern	8
4 Kundenorientierung als Grundsatzaufgabe	8
Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing (Dreyer)	11
1 Marktentwicklung erfordert Kundenorientierung	12
2 Aspekte der Kundenzufriedenheit	13
2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit	13
2.1.1 Entstehung der Erwartungshaltung	13
2.1.2 Einflüsse auf die Wahrnehmung einer Leistung	15
2.1.3 Besonderheiten bei der Entstehung von Zufriedenheit	16
2.2 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit	18
2.3 Qualität durch Kundenintegration	21
2.4 „Reparaturwerkstatt“ Beschwerdemanagement	23
2.4.1 Beschwerden – ein Stück Unternehmenskultur	24
2.4.2 Aufforderung zur Beschwerde	27
2.5 Erkenntnisse durch Marktforschung	28
3 Grundlagen des Kundenbindungs-Marketing	32
3.1 Markenpolitik	32
3.2 Ziele der Kundenbindung	34
3.3 Gründe für und gegen erfolgreiche Kundenbindung	34
3.4 Bindung der richtigen Kunden	36
4 Instrumente der Kundenbindung im Überblick	37
4.1 Telefonmarketing	38
4.2 Kundenclubs	40
4.3 Kundenkarten	41
4.4 Mailings	44
4.5 Kundenzeitschriften	47
4.6 Kundenbegegnungen durch Eventmarketing	48
5 Fazit und Ausblick	49

Globalisierung der Konzerne – Widerspruch zur Kundenorientierung? (Born)	51
1 Einführung	52
2 Was ist Globalisierung	52
2.1 Globalisierung von Gesellschaft und Politik	53
2.1.1 Gesellschaftliche Veränderungen	53
2.1.2 Globale politische Rahmenbedingungen	53
2.2. Globalisierung der Wirtschaft	54
3 Globale Marketingstrategie: Die Bedeutung globaler Marken	56
4 Kundenorientierung als Weg zur lokalen Kompetenz im globalen Wettbewerb	57
4.1 Wie sieht es in der neuen Weltliga aus?	58
4.2 Wie reagiert der Verbraucher?	58
4.3 Aufgaben der Unternehmen	58
5 Zusammenfassung	61
Organisationskonzept „Customer Focus“ (Bastian)	63
1 Einleitung und Abgrenzung	64
2 Umsystem der touristischen Unternehmung – Megatrends der Veränderung	66
3 Spezifische Herausforderungen und Bedingungen für die Touristik	71
3.1 Wirtschaftliche Situation der Reiseveranstalter	72
3.2 Dienstleistungseigenschaften des touristischen Produktes „Reise“	73
4 Hauptelemente des strategischen Managements	74
5 Managementkonzepte als Grundlage des „Customer Focus“	76
5.1 Business Reengineering	76
5.2 Continuous Improvement	77
5.3 Zusammenführung zum Organisationskonzept „Customer Focus“	78
6 Erfolgsfaktoren eines kundenorientierten Organisationskonzeptes	79
6.1 Einsatz von Organisationskapital zur Kundenorientierung	80
6.1.1 Organisation des Wandels	81
6.1.2 Konzeption einer Unternehmensstruktur	85
6.1.3 Aspekte der Unternehmensprozesse	86
6.2 Einsatz von Humankapital zur Kundenorientierung	95
6.2.1 Veränderung der Unternehmenskultur	96
6.2.2 „Empowerment“ – die neue Rolle der Mitarbeiter	99
Kunden-Controlling und die Grenzen einer Kundenorientierung (Rickards)	101
1 Einführung	102
2 Bedeutung der Kundenorientierung	102
3 Herkömmliche Kostenrechnung	103
4 Prozesskostenrechnung – „Activity-Based-Costing“	105
5 Kundenkostenrechnung	106
6 ABC-Analysen	110
6.1 Vernetzung von Controlling und Marketing	111
6.2 Therapien für die Kunden der B- und C-Klassen	112
6.3 Ressourcenreduktion oder Trennung von B- und C-Kunden	113
7 Fazit	113

Rechtliche Vorgaben und Grenzen der Kundenorientierung (Zundel)	115
1 Rechtliche Vorgaben der Kundenorientierung	116
1.1 Vertragsrecht	116
1.1.1 Reisevertragsrecht als „Sonderrecht“	116
1.1.2 Pflichten des Reiseveranstalters	116
1.1.3 Prospektangaben des Reiseveranstalters	117
1.1.4 Rechtsfolgen im Falle einer Pflichtverletzung	117
1.1.5 Reisepreisminderung gem. § 651 d BGB	118
1.1.6 Ausschlussfristen u.a.	121
1.1.7 Vertragsbeziehungen mit dem Reisebüro, Beratungspflichten	121
1.2 Haftungsrecht	122
1.2.1 Verkehrssicherungspflichten	122
1.2.2 Haftung für Erfüllungsgehilfen	123
2 Rechtliche Grenzen der Kundenorientierung	125
2.1 Zugaberecht	125
2.2 Rabattrecht	126
2.3 Wettbewerbsrecht	127
2.3.1 Geschichtliche Entwicklung des Wettbewerbsrechts	127
2.3.2 Gesetzliche Regelungen des Wettbewerbsrechts	128
2.3.3 Unterlassung und Schadensersatz	129
3 Fazit	130

Mythos Individualisierung (Roßkopf)	131
1 Einstieg (kasuistisch): 1988-1998	132
2 Der Dienstleistungssektor – ideales Biotop für Kundennähe?	132
3 Paradigmenwechsel in der Konsumwelt	134
4 „Dienst am Kunden“ – Leistung ohne Preis	135
5 Reisebüros reichen Grunddilemma weiter	136
6 Yield – die neue Logik des Marktes	136
7 Individualisierung – Produktversprechen oder Marketinginstrument?	136
8 Forderungen an die Touristikbranche?	137

Teil B: Realisierung der Kundenorientierung	139
--	------------

Der Prozeß innovativer Produktentwicklung (Böttcher/ Krings)	141
1 Ausgangssituation	142
2 Marktanalyse	142
3 Kundenanalyse	142
3.1 Qualitative Konsumtrends	143
3.2 Soziodemographische Einflußfaktoren	145
3.3 Zwischenergebnis	146
4 Kundenorientierte Produktentwicklung – am Beispiel von TUI Freeworld und TUI Vital	149
4.1 Integration des Kunden	149
4.2 Das Konzept	149
4.3 Phasen der kundenorientierten Produktentwicklung	151
4.4 Zwischenergebnis	154
5 Fazit	155

Urlaubsanforderungen von Familienanforderungen mit Kindern (Dreyer)	157
1 Einführung und allgemeine Situationsbeschreibung	158
2 Reiseverhalten von Familien mit Kindern	159
3 Grundlagen der Familien- und Kinderorientierung in der Tourismusindustrie	164
4 Bedingung für familien- und kinderfreundliche Beherbergungsbetriebe	165
5 Bedingungen für familien- und kinderfreundliche Gastronomiebetriebe	172
6 Bedingungen für familien- und kinderfreundliche Tourismusorte	174
7 Ausblick	177
Kundenansprache und Kundenbindung bei älteren Reisenden (Müller)	179
1 Zielgruppen im Reisemarkt für ältere Menschen	180
2 Instrumente der Kundenansprache und Kundenbindung	184
2.1 Telefonmarketing	184
2.2 Response-Fernsehen	186
2.3 Response-Anzeigen	188
2.4 Kataloge und Prospekte	189
2.5 Direct Mailing	189
2.6 Kundenklubs	191
3 Fazit	194
Preisdarstellung in Reisekatalogen (Bastian/ Becker)	197
1 Marktsegmentierung als Rahmenbedingung	198
2 Projektauftrag und Projektablauf	199
3 Grundsätzliche Aspekte zur Preisdarstellung	201
3.1 Funktionen der Preisdarstellung	201
3.2 Anforderungen an die Preisdarstellung	202
4 Analyse der Preisdarstellungen	202
4.1 Vorgehensweise und Methode	203
4.2 Analyse-Ergebnisse	203
5 Prozeß der Ideenfindung	208
6 Verbesserungsvorschläge	209
6.1 Unterstützung	210
6.2 Konzentration	211
6.3 Revolution	212
Neue Reiseunterlagen als Ergebnis einer Qualitätsoffensive (Schwedhelm)	215
1 Kunden- und Prozessorientierung	216
2 Qualitätsoffensive im touristischen Vertriebsprozeß	216
3 Konzeption neuer Reiseunterlagen	217
3.1 Analyse	217
3.1.1 Erstellungsprozesse der Reiseunterlagen	217
3.1.2 Der Bereich des Verkaufsunterstützungsprozesses	219
3.1.3 Der Bereich des Reisedurchführungsprozesses	219
3.2 Zielsetzungen	220
3.3 Rahmenbedingungen	221
3.3.1 Drucksysteme und Standardsoftware	221
3.3.2 Kuvertierungsmaschinen	223
3.3.3 Zubehör und Transporttechnik	223

4 Realisierung kundenorientierter Reiseunterlagen	224
4.1 Konkretisierung der Anforderung der Prozeßbeteiligung	224
4.1.1 Kunden	224
4.1.2 Leistungsträger	228
4.1.3 Veranstalter	228
4.2 Vollständige und aktuelle Bereitstellung von Daten	230
4.3 Vertragliche und organisatorische Aspekte	231
4.3.1 Vertragliche Aspekte	231
4.3.2 Vertragliche und organisatorische Aspekte	231
5 Problemfelder der Einführung	232
6 Ergebnis der Qualitätsoffensive: Kundenorientierte Reiseunterlagen	233

Kundenorientierung am Flughafen (Sobetzko)	235
---	------------

1 Einführung	236
2 Flughafenstationen im Rahmen der TUI-Standortstrategie	236
3 Anforderungen an den Flughafen-Counter	237
4 Mitarbeiter an den Flughafenstationen	240
5 Das Beispiel der TUI-Flughafenstation Hannover	241

Marketing joint venture zur Ausdehnung der Markenpräsenz (de Vries)	245
--	------------

1 Einleitung	246
2 Entwicklungstendenzen des Charterflugs und ihre Auswirkungen auf die vertikale Zusammenarbeit	247
2.1 Entwicklungstendenzen des Charterflugs	247
2.2 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette	249
3 Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung eines Markenkonzepts	250
3.1 Besonderheiten der touristischen Dienstleistung	250
3.2 Möglichkeiten und Grenzen der Markenpolitik von Reiseveranstaltern	251
4 Konsequente Markenpolitik in der Charterflugeistung als kundenorientierter Strategieansatz	254
4.1 Strategische Bedeutung der Markenpräsenz in der Flugeistung	254
4.2 Das Marketing joint venture Modell „TUI Flugzeug operated by Germania“	256
4.2.1 Marketing joint venture	256
4.2.2 Das Modell „TUI Flugzeug operated by Germania“	259
4.3 Empirische Erfahrungen der ersten Zeit	261
5 Fazit	262

Reklamationsbearbeitung im Zielgebiet (Scharf)	263
---	------------

1 Qualitätsgedanke im Reklamationsmanagement	264
2 Wirkungsweise von ZAK	266
3 Nutzen der Reklamationsbearbeitung mit ZAK	271
4 Reklamationsmanagementsystem mit ZAK	273
5 Fazit	277

Relationship Marketing in elektronischen Märkten der Touristik (Krauß)	279
1 Absicherung einer Qualitätsführerschaftstrategie durch Relationship Marketing	280
1.1 Historische Entwicklung des Marketing	280
1.2 Vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing	281
1.3 Kundenbindung als Leitbild des Relationship Marketing	282
1.4 Einführung eines Innovationsmanagements zur Absicherung einer Qualitätsführerschaftstrategie	283
2 Aufkommen elektronischer Märkte mit europäischem Schwerpunkt in Deutschland und der Touristik	286
2.1 USA als innovativer Vorreiter	286
2.2 Aus europäischer Perspektive profiliert sich Deutschland	287
3 Relationship Marketing in elektronischen Märkten als geeignetes Instrument für die Profilierung qualitätsführender touristischer Marken	288
3.1 Dem individualisierten, vernetzten und multioptionalen Market-Management gehört die Zukunft	288
3.2 Aktivitäten in den elektronischen Märkten müssen fundamental entwickelt werden	290
Vom zentralen Reservierungssystem zum World Wide Web (Kreuzer)	291
1 Bedeutung der Informationstechnologie in der Touristik	292
2 Der touristische Prozeß	293
3 Reservierungssysteme	294
3.1 Technologischer Wandel der Reservierungssysteme	294
3.2 Der Wandel in den Strukturen des touristischen Produkts	296
3.3 Bausteinreservierungssystem	297
4 Internet	297
4.1 Informationspotential der Reiseveranstalter	297
4.2 Technische Ausstattung der Internetnutzer	298
4.3 Nutzung neuer Technologien	299
4.4 Struktur einer Internetlösung	301
4.5 Ablauf einer Buchung im Internet	302
5 Weiterentwicklung der Informationstechnologie	304
Call Center – die Brücke zum Reisebüro (Casdorff)	305
1 Einführung	306
2 Expedientenbindung heißt Kundengewinnung	307
3 Call Center als Brücke zum Reisebüro	308
3.1 Strategische Vorteile der Organisationsform Call Center	309
3.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit im Call Center	310
3.3 Inhouse-Lösung versus Outsourcing von Call Centern	311
3.4 Personelle Anforderung an Mitarbeiter von Call Centern	312
4 Erwartungen des Kunden Reisebüro an das Call Center	313
4.1 Kundenorientierte Anrufannahme	315
4.2 Kundenorientierte Gesprächsführung	316
5 Ausblick	317

Kundenorientierung mittels Kennzahlen		319
– der Kundenzufriedenheitsindex (Flentge)		
1	Einführung	320
2	Das Wesen der Kundenzufriedenheitsmessungen	321
	2.1 Grenzen und Nutzen aus Sicht der Unternehmen	322
	2.2 Grenzen und Nutzen aus Sicht der Kunden	324
	2.3 Situation der Zufriedenheitsforschung in der Praxis	325
3	Optimierung von Kundenzufriedenheit im Unternehmen	326
	3.1 Kundenzufriedenheit in übergeordneten Systemen im Unternehmen	327
	3.2 Einordnung von Kundenzufriedenheit in konkrete Modelle	328
	3.3 Kennzahlen als Instrument	330
	3.4 Nutzen eines Indexeinsatzes	331
4	Einführung eines Kennzahlensystems	334
	4.1 Meßgrößen und Meßinstrumente	335
	4.2 Durchführung der Messung	338
	4.3 Prozeß der Indexerstellung	338
	4.4 Analyse	340
	4.5 Präsentation	341
	4.6 Maßnahmenergreifung	342
5	Fazit	343
Messung von Dienstleistungsqualität (Schulze)		
1	Einführung	346
	1.1 Definition Freizeitpark	347
	1.2 Kundenzufriedenheit von Freizeitparkbesuchern	348
	1.3 Die sequentielle Ereignismethode	348
2	Durchführung der Untersuchung	350
	2.1 Definition des Kundenpfades	350
	2.2 Erfassung von Ereignissen auf Grundlage des Kundenpfades	350
	2.3 Ergebnisse der Befragung	353
	2.3.1 Kritische Ereignisse	353
	2.3.2 Übliche Ereignisse	354
3	Fazit	355

Geleitwort

Die Kundenorientierung ist seit dem Bestseller „Search of Excellence“ von *Peters* und *Waterman* ein aktuelles Thema in der Diskussion der Managementkonzepte. Die anfängliche Euphorie vieler Autoren wandelte sich bei der Umsetzung in die Unternehmenspraxis in Ernüchterung: Zumindest die prognostizierten schnellen Erfolge stellten sich nicht ein. Ist die Kundenorientierung demnach auch nur eines dieser modernen Erfolgsrezepte für das Management, die sich in der Praxis rasch als untauglich erweisen?

Eines ist gewiß: Um die Kundenorientierung nicht nur zu proklamieren, sondern nachhaltig und vor allem auch wirtschaftlich umsetzen zu können, ist ein umfassender Wandel im Unternehmen erforderlich. Strukturen und Prozesse, Systeme und Kulturen des Unternehmens müssen, an den Wünschen der Kunden orientiert, neu ausgerichtet werden. Diese ganzheitlichen Veränderungen benötigen Beharrlichkeit und Kontinuität, erst dann wird (langfristig) geerntet, was auf vielen Feldern gesät wurde.

Die Investitionsgüterindustrie hat zuerst erkannt, daß sich zukünftige Erfolge der Produkte nur mit einhergehendem Service im Wettbewerb um den Kunden einstellen werden. Der „Kundennutzen“ rückte ins Bewußtsein, die Erkenntnis, daß nicht nur Kosten-, Qualitäts- und Zeitvorteile der Produkte im Wettbewerb von Bedeutung sind, sondern ergänzende Dienstleistungen vom Kunden gefordert und vor allem auch honoriert werden.

Selbstverständlich ist die Touristik als Bereich der Dienstleistungswirtschaft traditionell nah am Kunden. Das heißt jedoch nicht, daß den Touristikunternehmen die Kundenorientierung in die Wiege gelegt wurde. Die Bedeutung der Kundenorientierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb um den Kunden wurde erst in den letzten Jahren voll erkannt.

Die Touristik wird mehr und mehr konfrontiert mit wirtschaftlichen Gegebenheiten, die in anderen Bereichen der Wirtschaft schon einige Jahre zuvor zu beobachten waren, dort zu radikalen Veränderungen führten und jetzt auch in dieser Branche zu verzeichnen sind. Konzentrationsprozesse auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette, verbunden mit zunehmend global agierenden Wettbewerbern, die Standortvorteile konsequent nutzen, sind Ursachen für grundlegende Veränderungen auf dem Markt der Pauschalreise.

Der aktuelle Verdrängungswettbewerb kann von den Unternehmen nur gemeistert werden, wenn sie die häufig unklaren Wünsche der Kunden erkennen, in Produkte und Dienstleistungen „übersetzen“ und im Markt entsprechend kommunizieren.

Dies wird nur gelingen, wenn Kundenorientierung umfassend verstanden wird:

- Als Vision mit abgeleiteter Strategie und maßgeschneiderter operativer Umsetzung in sämtlichen touristischen Prozessen,
- mit einer anpassungsfähigen Organisation, die schnell und wirtschaftlich auf Marktveränderungen reagieren kann,
- zugleich ein neues Denken ins Unternehmen einzieht, glaubwürdig vorgelebt von den Managementebenen, die helfen, daß der Begriff „Veränderung“ bei den Mitarbeitern wieder positiv besetzt und als Chance verstanden wird, zur Gestaltung und Erhaltung des Arbeitsplatzes beizutragen
- und mit einem Einsatz der modernen Informationstechnologie einhergehen, der Akzeptanzbarrieren seitens der Kunden berücksichtigt und abbaut.

In diesem Prozeß der Erneuerung mit dem umfassenden Anspruch der Kundenorientierung hat die *TUI Touristik Union International* in der Touristik seit einigen Jahren die Spitzenposition eingenommen. Mit der Zusammenführung der touristischen Aktivitäten von *Hapag Lloyd* und *TUI* wird diese Position weiter gefestigt. Große Schritte in Richtung der vertikalen Integration eines integrierten Reisekonzerns gehören ebenso zu diesem Konzept, wie die Realisierung eines handfesten „Kundennutzens“ eines Beschwerdemanagements, das nicht nur Abhilfe, sondern auch Kompensation für den Kunden bietet.

Geprägt von den Praktikern der *TUI* wird in dem vorliegenden Buch ein breites Spektrum der Kundenorientierung aufgezeigt: Im strategisch ausgerichteten ersten Teil gehört die Darstellung der Vision einer veränderten Dienstleistungsmentalität ebenso dazu, wie im zweiten Teil (operative Umsetzung) die Hinweise zu sehr konkreten Veränderungen der Flughafenstationen. Hier wird mit einer offenen Architektur, moderner Technikausstattung sowie verbesserter Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter angestrebt, die Erwartungen der Kunden auf hohem Niveau zu erfüllen.

Doch nicht nur die Praktiker kommen zu Wort, sondern auch diejenigen, die an den Hochschulen die Thematik Kundenorientierung lehren, geben aus anderer Warte heraus Impulse dieses umfassenden Wandels.

Die Kundenorientierung wird in diesem Buch so umfassend verstanden, daß es gelingen wird, dieses Konzept vor dem Schicksal kurzlebiger Modeerscheinungen der Managementkonzepte zu bewahren.

Dafür möchte ich allen an diesem Buch Beteiligten - Herausgebern und Autoren - sehr herzlich danken. Es ist ihnen gelungen, die Bedeutung der Kundenorientierung gerade für die Tourismuswirtschaft durch neue Denkanstöße zu unterstreichen und durch viele praxisnahe Hinweise auch praktikabel zu machen.

Dr. Michael Frenzel, Vorsitzender des Vorstandes der *Preussag AG*

Die Buchidee

In der Marktwirtschaft können Produkte nur verkauft werden, wenn sich ihre potentiellen Kunden einen Nutzen von ihnen versprechen. Unternehmen können folglich nur existieren, wenn sie diesem Kundennutzen alle Bemühungen unterordnen. Es scheint allerdings, als seien diese einfachen Grundgedanken insbesondere im Hinblick auf die Servicementalität jahrelang von den deutschen Unternehmen vernachlässigt worden. Erst in den letzten fünf Jahren ist ein Wandel im Denken der Führungspersonen eingetreten, der zwar einen Verbesserungsprozeß im Hinblick auf mehr Kundenorientierung eingeläutet hat, aber noch viele Möglichkeiten bei der konsequenten Verwirklichung offen läßt.

Kundenorientierung muß entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickelt und umgesetzt werden. Ausgehend vom Kunden müssen also zunächst einmal die Produkte seinen Bedürfnissen entsprechen. Ein Unternehmen wird außerdem dann erfolgreich sein, wenn es bei den Wettbewerbern nur wenige (oder noch besser: gar keine) Alternativen zu den eigenen Produkten gibt. Allerdings gleichen sich in der Tourismusbranche Produkte bzw. Produktbestandteile bei mehreren Anbietern, außerdem sind wesentliche Zufriedenheitsfaktoren (z.B. Strand und Wetter) sogar identisch. Daher stellt sich die Frage, wie eine Differenzierung vom Wettbewerb am besten erfolgen kann. Während sich auf der einen Seite Unternehmen auf die ihrer Ansicht nach „richtigen“ Kernprodukte beschränken und die Differenzierung eher über den Preis suchen, was langfristig selten Erfolg verspricht, besteht andererseits in der heutigen Situation der deutschen Tourismusindustrie die Möglichkeit der Abhebung durch Servicestrategien. Kundenorientierung verbindet beides, wenn sich die Produktgestaltung die Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe zum Vorbild nimmt und wenn bei der Gestaltung der Dienstleistungsprozesse eine konsequente Ausrichtung an den Kundenanforderungen erfolgt.

Aus Sicht eines Reiseveranstalters existiert eine Vielzahl von Kundenbeziehungen. Es müssen nicht nur die Reisegäste als Kunden angesehen werden, sondern auch die Reisebüro-Mitarbeiter in den Vertriebskanälen sowie alle an der Erstellung des Produkts „Reise“ beteiligten Unternehmen, in denen der Veranstalter als Kunde auftritt. Schließlich sprechen wir auch noch von internen Kundenbeziehungen beim Leistungsaustausch innerhalb eines Unternehmens. Insbesondere die Bedürfnisse der externen Kunden wandeln sich immer schneller, so daß Kundenorientierung einen dynamischen Prozeß darstellt, der auch dann, wenn eine gewisse Basis im Unternehmen erreicht ist, nicht zum Stillstand kommen darf. Die Facetten der Kundenorientierung sind umfangreich und könnten ohne Probleme zahllose neue Bücher füllen, zumal es bisher nur wenige gibt, die sich mit dieser Thematik im Rahmen des Tourismus umfassend auseinandersetzen. Das vorliegende Werk will daher eine Lücke schließen.

Als Leserschaft richtet sich das Buch an interessierte Praktiker ebenso wie an Studierende der Tourismuswirtschaft an Fachhochschulen und Berufsakademien, weshalb auf eine gute Mischung von grundsätzlichen („theoretischen“) und praxisnahen Beiträgen geachtet wurde. Die Idee für das Buch wurde an der Hochschule Harz in Wernigerode, einer der größten akademischen Bildungseinrichtungen für Tourismuswirtschaft in Deutschland, geboren. Aus den guten Beziehungen zwischen der Hochschule und dem europäischen Marktführer unter den Reiseveranstaltern, der TUI Touristik Union International, resultierte die Idee der Zusammenarbeit für dieses Buch. Da die TUI sich als kundenfreundlicher Qualitätsveranstalter positioniert und in dieser Hinsicht eine Vorreiterrolle in der Branche übernommen hat, boten sich bei der Themensuche eine Reihe von Autoren aus dem Hause des Reiseveranstalters an, der durchaus bereit war, einige seiner Ideen preiszugeben, um insbesondere die Praxisnähe der Tourismusausbildung zu fördern.

Trotz der Konzentration auf Fallbeispiele eines Großunternehmens sind die Inhalte auch für die vielen Klein- und Mittelbetriebe der Tourismusbranche interessant, weil viele Aussagen getroffen werden, die sich einerseits auf allgemeine Marktentwicklungen beziehen und andererseits auch Anregungen für die Entwicklung kleinerer Unternehmen vermitteln.

Das vorliegende Werk gliedert sich in zwei große Abschnitte. In Teil A wird **Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung** begriffen. Zunächst identifiziert *Born* Kundenorientierung als Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Daran anschließend beleuchtet *Dreyer* konkrete zur Kundenzufriedenheit führende Faktoren und zeigt auf, welche Marketingmittel geeignet sind, um Kundenbindung zu erreichen. In einem Wechsel der Betrachtungsebene geht *Born* auf die Globalisierung ein und stellt fest, daß sie nicht im Widerspruch zur Kundenorientierung stehen muß. *Bastian* vertritt nachfolgend die Ansicht, daß Kundenorientierung veränderter Organisationsstrukturen und –prozesse, aber auch der „weichen“ Faktoren der Unternehmenskultur, bedarf. Während *Born* die Bedeutung kundenfreundlicher Regelungen in der Beschwerdepolitik deutlich betont, stellt *Rickards* dagegen heraus, daß die Kosten sehr wohl der Kundenorientierung Grenzen setzen sollten. Nachdem schon Globalisierung und Kosten ein schwieriges Umfeld für die Kundenorientierung schaffen, steuert *Zundel* Überlegungen bei, die den Rechtsrahmen analysieren.

Roßkopf geht in einer kritischen Auseinandersetzung auf die aktuelle Marketing-Anforderung ein, die Individualität des Kunden zu erkennen und diese in der Erstellung von Produkten sowie bei der Bereitstellung von Dienstleistungen zu berücksichtigen. Dabei wird der Widerspruch zwischen den Anforderungen und der Wirklichkeit gerade in der Dienstleistungsbranche Tourismuswirtschaft deutlich gemacht und deren Ursachen aufgezeigt. Seine Überlegungen sind eine Überleitung zu den Beiträgen, die praxisnah aufzeigen, wie **Kundenorientierung** in ganz unterschiedlichen Teilbereichen eines Touristikunternehmens **realisiert** werden kann.

Zum Thema „**Marktsegmente und Produkte**“ erläutern *Böttcher/Krings* den Prozeß innovativer und aktuell an den sich schnell wandelnden Kundenbedürfnissen ausgerichteter Produktentwicklung, der auf den Erkenntnissen beruht, welche Bedürfnisse unterschiedliche Zielgruppen haben. Genau diese Überlegungen werden in bezug auf ausgewählte Marktsegmente von *Dreyer* (Familien mit Kindern) und *Müller* (für ältere Reisenden) angestellt.

Betrachtet man die **Servicekette einer Reise**, so können vielfach Ansätze zur Verbesserung der Kundenorientierung gefunden werden. Fünf innovative Aspekte wurden aufgegriffen: *Bastian/Becker* zeigen auf, wie die Preisdarstellung in Katalogen verbessert werden kann; *Schwedhelm* erläutert, wie bei der TUI im Rahmen eines Projektes zur Qualitätsverbesserung die Reiseunterlagen für den Gast grundlegend überarbeitet wurden; *Sobetzko* stellt die Besonderheiten der Flughafenstationen im Reiseprozeß dar; *de Vries* zeigt am Beispiel des TUI-Flugzeugs operated by Germania, wie die Markenpräsenz eines Veranstalters und damit auch das Qualitätsversprechen für den Kunden vertikal über die Wertschöpfungskette ausgeweitet werden kann; *Scharf* berichtet schließlich aus der Praxis über die Verlagerung des TUI-Beschwerdemangements in das Zielgebiet, um die Kunden frühzeitig von ihrem Ärger zu befreien.

Für einen Qualitätsveranstalter ist das frühzeitige Aufgreifen neuer Trends bedeutsam. *Krauß* widmet sich zunächst wesentlichen Grundlagen des modernen Beziehungsmarketing und dann deren Anwendung auf den immer bedeutsamer werdenden elektronischen Märkten. Ebenfalls unter der Überschrift „**Neue Medien**“ betrachtet *Kreuzer* den mit ihnen verbundenen Nutzen für die Reisegäste, während *Casdorff* auf die Funktion des Call Center als Brücke zum Reisebüro eingeht.

Zwar sind die Möglichkeiten der **Marktbeobachtung** zahlreich, aber gerade in zwei Bereichen gibt es Branchen- und Veröffentlichungsdefizite: *Flentge* schließt eine Lücke in der Literatur, indem sie einen fundierten Vorschlag unterbreitet, wie mit Hilfe eines Kundenzufriedenheitsindex langfristig die Kundenorientierung in Tourismusunternehmen gesteuert werden kann. *Schulze* zeigt anschaulich anhand eines Anwendungsbeispiels, daß die sequentielle Ereignismethode auch auf dem Tourismussektor mit hohem Erkenntnisgewinn eingesetzt werden kann.

Der Zugang zu den Inhalten eines Buches erfolgt auch über die Optik, zu deren Gestaltung Frau Corinna Flentge maßgeblich beigetragen hat. Dafür gebührt ihr ein großer Dank. Erfreulich war erneut die freundliche und unbürokratische Zusammenarbeit mit Herrn Weigert, dem Lektoratsleiter des Oldenbourg-Verlag.

Teil A

Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung

Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung

von Karl Born

1	Wiederentdeckung der Kundenorientierung	2
2	Dienstleistung = Leistung	2
3	Grundsätze	3
3.1	These 1: Kundenorientierung statt Expertentum	3
3.2	These 2: Zeit haben für den Kunden	4
3.3	These 3: Freundlichkeit als elementarer Qualitätsbestandteil	4
3.4	These 4: Offensives Beschwerdemanagement	5
3.5	These 5: Persönliche Qualität konsequent sichern	8
4	Kundenorientierung als Grundsatzaufgabe	8

Zusammenfassung:

Der Beitrag ist ein Plädoyer für die Verankerung konsequenter Kundenorientierung in der Unternehmensphilosophie. Das dafür notwendige grundlegende Gedankengut wird in fünf Thesen dargestellt.

Weiterführende Literatur:

Meffert, H.; Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (1995): Dienstleistungsqualität, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Karl Born ist Mitglied des Konzern-Vorstandes der TUI, verantwortlich für den Geschäftsbereich Europa Mitte und Vorstandsvorsitzender TUI Deutschland.

1 Wiederentdeckung der Kundenorientierung

„Kundenorientierung“ - „Kundennähe“ sind zur Zeit die Schlagworte aller Managementgurus.

In der Vergangenheit haben sich fast alle Großfirmen Mühe gegeben, die Mitarbeiter zu „Spezialisten für eine Tätigkeit“ auszubilden. Den Kunden hatten sie nicht immer genügend im Auge. „Wenn das Produkt gut ist, wird es der Kunde schon mögen“, war die verbreitete, aber leider falsche Meinung. Dies ist der Grund, warum in fast allen Branchen, quasi als Gegenteil, der Kundenorientierung wieder mehr Beachtung geschenkt wird. Hinzu kommt, daß in Deutschland das Thema Dienstleistung ganz allgemein negativ diskutiert wird. „Eine echte Dienstleistung kann es in Deutschland nicht geben“, wird behauptet, und Managementberater sollen für viel Geld nachholen, was früher für jeden Handwerksmeister selbstverständlich war: Der Kunde ist König.

2 Dienstleistung = Leistung

Der Fehler besteht darin, daß mit Gewalt versucht wird, den Begriff „**Dienen**“ zu reaktivieren, weil aus „Dienst“ Dienen abgeleitet wird. „Dienen ist angesagt“, so postulierte der Vorstandsvorsitzende eines bekannten Unternehmens als Reaktion auf die allgemein beobachtete schlechte Kundenorientierung seiner Mitarbeiter.

Aber der Begriff „Dienen“ kann im Zusammenhang mit „Dienstleistung“ nicht wieder positiv aufgeladen werden. Deshalb muß der zweite Teil des Wortes Dienstleistung viel stärker betont werden. Nicht „Dienen“ ist angesagt, sondern „Leistung“. Menschen sperren sich eher gegen das Dienen, weniger gegen die Leistung.

Leistung für den Kunden, ist die moderne Definition von Dienstleistung. Leistung für den Kunden, das ist zeitgemäß, das ist „sportlich“, das kann der Vorgesetzte vorleben. Dienstleistung und Servicequalität erhalten damit einen konkreten Inhalt: Leistung.

Abb. 1: Dienstleistung

Eigene Darstellung.



3 Grundsätze

3.1 These 1: Kundenorientierung statt Expertentum

Mitarbeiter müssen sich vom „Spezialisten für eine Tätigkeit“ (eine Grundkrankheit großer Firmen heißt „Überspezialisierung“) zum „Spezialisten für den Kunden“ weiterentwickeln. **„Denken wie der Kunde denkt“**, das ist die Zauberformel. Das heißt aber auch: Mit dem Kunden so sprechen, daß es der Kunde versteht. **Die Sprache, mit der der Kunde angesprochen wird, ist ein deutliches Indiz für den Grad der Kundenorientierung in einer Firma.** Immer wenn ein Kunde mit „Fachchinesisch“ konfrontiert wird, kann er keine Kundenorientierung erwarten. Täglich wird gegen obengenannte These gravierend verstoßen.

Beispiele:

- „Kommen Sie wegen 3110 SE“ statt „Kommen Sie wegen der Landhausküche“.
- Nachdem die Ankunft des Zuges bereits um fünf Minuten verspätet ist, kommt die Durchsage „Wegen eines Eingriffes in den Bahnverkehr hat der Zug Verspätung“. Daß der Zug Verspätung hat, wußte zu diesem Zeitpunkt jeder und „Eingriff in den Bahnverkehr“ versteht niemand. Wäre die inhaltlich richtige Aussage gekommen „Wegen spielender Kinder auf den Bahngleisen hat der Zug zehn Minuten Verspätung“, wäre die Ansage für den Kunden sinnvoll gewesen (kann entsprechend der zehn Minuten neu disponieren) und gleichzeitig Werbung für die Sicherheit der Bahn.
- Die Werbetafel in einem Reisebüro „Wir wissen, was Sie wollen“ ist arrogantes Expertentum (und im Zweifelsfall auch inhaltlich falsch). Besser wäre, „Sagen Sie uns, was Sie wollen, wir erfüllen Ihre Wünsche.“ Dies weist den Weg in Richtung kundenorientierten Expertentums.
- In einem Jahresgeschäftsbericht einer bekannten Firma ist der Chef der Betriebskrankenkasse abgebildet. Wer wird in dieser Firma im Mittelpunkt stehen? Der Kunde wohl kaum.

Unter Kundenkontakt muß jede Tätigkeit verstanden werden, die Mitarbeiter ausüben, auch wenn sie nur indirekt auf den Kunden einwirkt. Jeder Schreibtisch wird quasi zum „point of sale“. Wenn dieser Satz von den Mitarbeitern verinnerlicht wird, dann ist das Unternehmen auf dem richtigen Weg zur Kundenorientierung.

Zwei Dinge werden immer deutlicher:

- **Neben dem Blick auf Kosten und optimale Abläufe darf der Kunde mit seinen Wünschen nicht aus dem Auge verloren werden.**

Aber auch umgekehrt:

- **Eine Perfektion, die nicht dem Kunden nützt, ist reiner Selbstzweck. Sie wird vom Kunden auch nicht honoriert.**

Zwischen diesen beiden Teilsätzen bewegt sich die Bandbreite der Kundenorientierung. Der erste Teil muß beim Kostensparen beachtet werden, der zweite Teil hilft ausdrücklich, unnötige Kosten zu vermeiden.

3.2 These 2: Zeit haben für den Kunden

Kundenorientierung setzt auch „Zeit haben“ voraus. Es nützt nichts, die richtige Einstellung zu besitzen, wenn die Zeit fehlt, diese Einstellung auch zu leben. Zeit haben für den Kunden (mehr als für den Chef) muß organisatorisch abgesichert werden.

Abb. 2: Verwendung der Zeit



- ...um **Kundenbedürfnisse** und -erwartungen zu verstehen.
- ...um **Kundennähe** zu suchen und nicht vor dem Kunden wegzulaufen.

Beispiel: Der RIU-Hoteldirektor, der mindestens jeden zweiten Tag vor dem Frühstücksraum steht und für Kunden direkt ansprechbar ist.

- ...und um im Ergebnis **kundenorientiert** zu sein.

Beispiel: Check-out in einigen Hotels als Engpaß, obwohl bekannt ist, wie zeitkritisch dieser Moment für viele Hotelgäste ist.

Entscheidend ist jedoch, durchgängig Zeit zu haben für den Kunden. In jedem Leistungsabschnitt muß sich dieses Erlebnis für den Kunden wiederholen. Wer an „Zeit für den Kunden“ spart, spart an der falschen Stelle (vgl. Rickards, *Kunden-Controlling, in diesem Buch*).

3.3 These 3: Freundlichkeit als elementarer Qualitätsbestandteil

Die wichtigste Besonderheit bei der Kundenorientierung eines Dienstleistungsunternehmens: Freundlichkeit als **elementarer** Qualitätsbestandteil. Durch Unfreundlichkeit kann man mehr Kunden verlieren als durch schlechte Leistung. Unfreundlichkeit ist der größte **Qualitätskiller**.

Durch die Freundlichkeit von Mitarbeitern können Kunden sehr viel besser, leichter und erfolgreicher an das Unternehmen gebunden werden als durch die teuersten und professionellsten Werbemethoden. Diese Freundlichkeit muß jedoch mehr sein als nur ein „Grinsen“ oder ein floskelhaftes „Küß die Hand, Madame“.

Falsch:	Freundlichkeit als kostenlose Zugabe zu einer guten Leistung nach dem Motto „Ich mache einen perfekten Job, und wenn ich gut drauf bin, bin ich auch noch freundlich“.
Richtig:	Freundlichkeit ist die Erfüllung von Erwartungen und Wünschen auf der gefühlsmäßigen Ebene: Einstellung, Engagement, Verhalten, Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit usw.

Freundlichkeit ist Bestandteil der verkauften Leistung. Am einfachsten wird diese Forderung umgesetzt, wenn die Mitarbeiter Spaß an ihrem Job haben.

3.4 These 4: Offensives Beschwerdemanagement

Diese These wird am wenigsten erwartet, da aber letztlich, trotz 100 % Qualitätsanspruch, niemand perfekt sein wird, muß das Unternehmen im Fall einer Beschwerde

- sich zu seinen Forderungen bekennen,
- sie sofort abstellen und
- schnellstens Schadenersatz leisten.

Auch hierin kann Qualität und Kundenorientierung demonstriert werden. Wurde ein Qualitätsversprechen nicht erfüllt, muß zumindest bei der Beschwerdeabwicklung Qualität gezeigt werden.

Beschwerdemanagement ist sozusagen der **letzte Rettungsanker**, um zu beweisen, daß das Unternehmen wirklich gut ist. Deshalb ist die großzügige, schnelle und möglichst sofortige Regelung von Beschwerden untrennbar mit dem Qualitätsanspruch verbunden.

Früher war die Beschwerdeabwicklung die letzte Stelle im Unternehmen. Sie arbeitete langsam und ihre Hauptaufgabe war, sowenig Kosten wie möglich zu verursachen. Ihre Effizienz wurde daran gemessen, wieviel Prozent der Kundenforderungen nicht erfüllt wurden.

Aber Reklamationsbearbeitung ist nichts Ehrenrühiges. Sie ist nicht die Abwehr von Kundenansprüchen. **Nichts ist so teuer im Unternehmen, wie einen Kunden zu verlieren**, auch einen kritischen.

Also umdenken, Beschwerdemanagement als Chance sehen. Beschwerden seitens der Kunden sind kein lästiges Ärgernis, sondern eine riesige Chance. Denn Beschwerden sind wertvolle, aktuelle und kostenlose Ideen für Qualitätsverbesserungen. Welche **Chancen** ergeben sich für das Unternehmen durch ein offensives Beschwerdemanagement?

- Beschwerden geben die Chance, Fehler zu beheben und Verbesserungspotentiale zu erkennen.
- Beschwerden geben Informationen über Kundenbedürfnisse.
- Beschwerden geben die Chance zu beweisen, daß das Qualitätsversprechen ernst genommen wird.
- Beschwerden, zügig und kulant behandelt, binden den Kunden an das Unternehmen.

Ein unzufriedener Kunde wirkt dagegen wie eine Giftmülldeponie. Er gibt das durch Unzufriedenheit gespeicherte „Gift“ ganz langsam und sehr lange ab. Wann immer das Thema Urlaub fällt, können „giftige“ Äußerungen erfolgen.

Sechs Grundregeln zum effektiven Beschwerdemanagement:

I. Soziale Kompetenz zeigen.

Im Vordergrund steht, sich zu entschuldigen und für das Problem verantwortlich zu zeigen. Es ist falsch, krampfhaft nach Erklärungen zu suchen, denn dem Kunden ist es egal, wessen Schuld eine Fehlleistung gewesen ist. Er möchte, daß jemand sagt, daß es ihm leid tut und daß der Sache nachgegangen wird. Der Satz „Es tut mir leid, lieber Kunde, daß Du nicht zufrieden warst“, sagt nichts über Schuld aus.

II. Schnell auf Reklamationen reagieren.

Die Kundenzufriedenheit nimmt selbst bei einer effektiven Beschwerdebearbeitung spätestens nach einer Woche ab.

III. Freundlich reagieren.

Es geht eventuell um die letzte Chance, den Kunden zu behalten. Keine Angst vor den Emotionen des Kunden. Emotionen legen sich schnell, wenn der Kunde merkt, daß er ernst genommen wird. Dem persönlichen Gespräch darf nicht aus dem Weg gegangen werden, denn der Kunde schätzt das persönliche Gespräch am meisten.

IV. Die Antwort positiv denken und formulieren.

Dem Kunden muß das Gefühl gegeben werden, daß seine Beschwerde Sinn gehabt hat. Ihm ist zu versichern, daß das Problem aus der Welt geschaffen wird; und dies muß auch getan werden.

V. Den Kunden aktiv um seine Meinung bitten.

Der Kunde muß die Möglichkeit haben, sich zu beschweren. Möglich sind z.B. Meinungsfragebögen, Service-Hotlines, telefonische Befragungen. Nur mit dem Einsatz solcher Mittel kann die Dunkelziffer der Unzufriedenen verringert werden.

VI. Briefe an die Geschäftsführung auch von der Geschäftsführung beantworten.

Dieses Verhalten zeigt dem Kunden, wie wichtig er genommen wird, und gibt der Geschäftsführung Einblick in das Reklamationsgeschehen.

Beispiel: Jeder Kunde, der an ein TUI-Vorstandsmitglied persönlich schreibt, bekommt Antwort auf dessen Briefpapier und von ihm erkennbar persönlich unterschrieben.

Die *TUI* hat Anfang 1996 die Philosophie im Bereich Kundenbeschwerden vollkommen umgestellt und zusätzlich **ZAK (Zügige Abhilfe und Kompensation)** eingeführt: Die Bearbeitung von Kundenbeschwerden erfolgt direkt im Zielgebiet mit sofortiger Auszahlung der Entschädigungssumme. Die Kundenbeschwerden können jetzt sofort bereinigt werden (vgl. Scharf, *ZAK-Konzept, in diesem Buch*).

Beispiel: Zimmer mit Meerblick wird zwei Tage später frei. Kunde denkt immer daran „ich muß noch schreiben, hoffentlich bekomme ich mein Geld“. Typischer Fall mit dem Negativeffekt der Giftmülldeponie. Wird jetzt sofort bereinigt.

Ein besonders kritischer Beschwerdegrund heißt „Baustelle“. Jetzt beschweren sich nicht einzelne Kunden nach ihrer Rückkehr, sondern alle sofort im Urlaub. Aber auch dies ist kein Problem. Wenn der Satz „Nichts ist so teuer, wie einen Kunden zu verlieren“ richtig ist, dann muß man auch mit aller Konsequenz danach handeln. Konsequenz ist ein Geheimnis des Erfolges. Die *TUI* will bei ZAK lieber mehr zahlen, als die Kunden zu verlieren, denn von den in Deutschland mehr als vier Millionen Kunden hat die *TUI* mit keinem einen langfristigen Vertrag.

Ein Kunde wird erst dann zum richtigen Stammkunden, wenn die erste Krise, d.h. die erste Beschwerde, positiv überwunden ist. Dafür sind die positiven Zuschriften **nach** einer Beschwerdeabwicklung ein hervorragender Gradmesser. So kann man den Kunden zum Lebenskunden machen. Erfreulicher Nebeneffekt ist dabei, daß Stammkunden eine geringere **Preissensibilität** als neue Kunden haben.

Genauso wichtig wie die Erlangung der Kundenzufriedenheit nach einer Beschwerde ist eine funktionierende **interne Beschwerdestatistik** und das Umsetzen der sich daraus ergebenden Erkenntnisse. Die interne Beschwerdestatistik gehört genauso zeitnah auf den Tisch des Managers wie die Buchungseingangsstatistik. Die Krönung des Ganzen ist dann die **Kundennachbetreuung**, denn Kundenbindung wird zum beherrschenden Thema der Zukunft (vgl. Dreyer, *Kundenbindung, in diesem Buch*).

Abb. 3: Kundennachbetreuung

Eigene Darstellung.



3.5 These 5: Persönliche Qualität konsequent sichern

Diese Präzision stetig und gleichbleibend zu bieten, ist bei einem Dienstleistungsunternehmen ungleich schwieriger als in einer Maschinenfabrik. Erstens ist die Leistung nicht zu automatisieren, sondern wird immer wieder neu individuell erbracht, und zweitens wird die Qualität einer Dienstleistung nicht als Gesamtleistung der Firma, sondern oftmals nur als Leistung von einer einzelnen Person erlebt.

Die Kundenentscheidung über die Qualität der TUI wird damit auch oft nur durch einen einzelnen Mitarbeiter bzw. eine einzelne Mitarbeiterin geprägt. Der Kunde setzt einen für alle gleich. Die erfolgreiche Gestaltung der Dienstleistung setzt eine hohe Qualifikation des dienstleistungserbringenden Personals voraus. Es ist mit vielen Situationen konfrontiert, die Kompetenz, Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit erfordern. Deshalb ist die **Qualifizierung von Mitarbeitern** eine wichtige Aufgabe und bedarf der besonderen Aufmerksamkeit.

Demzufolge kann sich ein Dienstleistungsbetrieb weniger als sonstwo schwache oder leistungsunwillige Mitarbeiter erlauben, sondern muß sich von diesen konsequent verabschieden. Hier dürfen Führungskräfte keine falsche Nachsicht üben, sondern sind als Vorbild zum konsequenten Durchgreifen aufgefordert. Auch der Betriebsrat muß erkennen, daß hier kein Platz für falsche Solidarität sein darf, sondern die langfristige Sicherung aller Arbeitsplätze auf dem Spiel steht.

Ein ganz anderes Thema ist: „Fehler machen und wie man damit umgeht“.

4 Kundenorientierung als Grundsatzaufgabe

Sich für diese Ziele zu entscheiden, nämlich

- „Kundenorientierung statt Expertentum“
- „Zeit haben für den Kunden“
- „Freundlichkeit als elementarer Qualitätsbestandteil“
- „Offensives Beschwerdemanagement“
- „Persönliche Qualität konsequent sichern“

ist **Grundsatzaufgabe des Unternehmens und steht nicht zur persönlichen Disposition einzelner Mitarbeiter oder Vorgesetzter**. Jeder dieser Punkte muß mit einem eigenen internen Programm unterlegt werden, und der „oberste Chef“ muß mit seiner ganzen Autorität dahinterstehen. Wenn Kundenorientierung Kernkompetenz sein soll, muß der Kunde diese Produkt- und Servicekompetenz bei jedem Kontakt erleben.

Ziel: Ein durchgängiges Serviceversprechen für das Unternehmen.

Diese Form der kundenorientierten Dienstleistung ist nicht so einfach zu kopieren, wie man denkt. Sie kann nicht von heute auf morgen „angeordnet“ werden. Deshalb ist sie auch ein Alleinstellungsmerkmal. Sie erfordert ein Umdenken im Verhalten aller Mitarbeiter bis hin zum Vorstand oder - besser gesagt - vom Vorstand aus zu den Mitarbeitern, denn „die Treppe wird von oben nach unten gekehrt“.

Außerdem muß sich diese Leistung auch im Kopf der Verbraucher festsetzen. Denn wer den Ruf nicht hat, dem wird auch nicht geglaubt.

Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing

von Axel Dreyer

1	Marktentwicklung erfordert Kundenorientierung	12
2	Aspekte der Kundenzufriedenheit	13
2.1	Entstehung von Kundenzufriedenheit	13
2.1.1	Entstehung der Erwartungshaltung	13
2.1.2	Einflüsse auf die Wahrnehmung einer Leistung	15
2.1.3	Besonderheiten bei der Entstehung von Zufriedenheit	16
2.2	Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit	18
2.3	Qualität durch Kundenintegration	21
2.4	„Reparaturwerkstatt“ Beschwerdemanagement	23
2.4.1	Beschwerden - ein Stück Unternehmenskultur	24
2.4.2	Aufforderung zur Beschwerde	27
2.5	Erkenntnisse durch Marktforschung	28
3	Grundlagen des Kundenbindungs-Marketing	32
3.1	Markenpolitik	32
3.2	Ziele der Kundenbindung	34
3.3	Gründe für und gegen erfolgreiche Kundenbindung	34
3.4	Bindung der richtigen Kunden	36
4	Instrumente der Kundenbindung im Überblick	37
4.1	Telefonmarketing	38
4.2	Kundenclubs	40
4.3	Kundenkarten	41
4.4	Mailings	44
4.5	Kundenzeitschriften	47
4.6	Kundenbegegnungen durch Eventmarketing	48
5	Fazit und Ausblick	49

Zusammenfassung:

Ziel des Autors ist eine Analyse der Möglichkeiten zur Kundenbindung. Dazu beleuchtet er zunächst das Phänomen der Kundenzufriedenheit in allen wesentlichen Facetten bis hin zu der Frage, wie diese durch ein gutes Beschwerdemanagement doch noch erreicht werden kann, obwohl die ursprüngliche Leistung ungenügend gewesen ist.

Weiterführende Literatur:

Dreyer, A.; Dehner, Ch. (1998): Kundenzufriedenheit im Tourismus, München.
Greff; Töpfer (Hrsg.) (1993): Direktmarketing mit neuen Medien, 3. völlig überarb. u. erw. Aufl., Landsberg.
Peter, S. I. (1997): Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden.
Stauss, B.; Seidel, W. (1996): Beschwerdemanagement, München.

Axel Dreyer ist Professor für Tourismuswirtschaft und Marketing an der Hochschule Harz und Honorarprofessor für Sportmanagement an der Universität Göttingen.

1 Marktentwicklung erfordert Kundenorientierung

Die Angebotsseite auf dem Tourismusmarkt besitzt folgende Struktur: Als originäre „**Produzenten**“ fungieren die Beherbergungsbetriebe, die Verkehrsträger und die Unternehmen der touristischen Infrastruktur in den Zielgebieten, wie z.B. Theater oder Schwimmbäder. Diese Unternehmen bieten ihre Leistungen zum Teil im Direktvertrieb auf dem Markt an. Vielfach werden deren Leistungen jedoch von Reiseveranstaltern und kommunalen Tourismus-Informationstellen gebündelt und als neue, eigenständige „**Packages**“ offeriert. Auf dem klassischen **Vertriebsweg** werden hier noch die Reisemittler eingeschaltet. Deren Marktstellung gerät angesichts zunehmender Konzentration auf dem Veranstaltermarkt und steigender Bedeutung des Direktvertriebs (auch im Zusammenhang mit den neuen Medien) im stärker unter Druck. Die Folge sind Auslesep Prozesse, eine zunehmende Zahl von Reisebüros, die sich unter das Dach einer Kooperation begeben, und eine größere Spezialisierung.

Auf der Nachfrageseite kennzeichnen derzeit zwei grundsätzliche Strömungen die deutschen Märkte besonders: Einerseits der sogenannte **hybride Verbraucher**, der in seinem Konsumverhalten immer unberechenbarer wird und oftmals mit den üblichen Instrumenten der Marktsegmentierung nicht mehr erfaßt werden kann, und andererseits eine **Polarisierung der Märkte**. Diese hat zur Folge, daß es auf der einen Seite einen Trend zu qualitativ hochwertigen Angeboten mit einer deutlichen Tendenz zum **Qualitätswettbewerb** gibt und daß auf der anderen Seite die Nachfrage nach **preiswerten Produkten** mit einer Beschränkung auf den Leistungskern überproportional steigt.

Fakt ist, daß sich zum Beispiel für dieselbe Person eine Übernachtung im *ETAP*-Hotel, wo eine Konzentration auf das Kernprodukt „Übernachtung“ ohne jeglichen Service vorherrscht, und ein Urlaub im luxuriösen *Robinson Club* nicht ausschließen. Wenn es der Bedürfnislage entspricht, handelt ein Kunde also manchmal stark rational vom erwarteten Hauptnutzen eines Produkts und dessen Preis-Leistungsverhältnis geprägt und manchmal eher emotional, indem er von besonderen Produktkomponenten und einen Zusatznutzen vermittelnden Sonderleistungen angesprochen wird.

Nach Jahrzehnten des Marktwachstums, in denen das Thema Kundenbindung keine maßgebliche Rolle spielte, sorgt die nachlassende Reiseintensität der Deutschen für ein neues Denken im Management der Tourismusindustrie. Besonders betroffen von der gesamten Marktentwicklung (einschließlich der sich verändernden Vertriebsstrukturen) sind die Reisebüros, für die Kundenbindung fast ein „Fremdwort“ ist, denn weniger als 50 % der Reisebürokunden bucht die nächste Reise bei demselben Unternehmen.

Die Bedeutung der **Kundenbindung** ergibt sich aus der Erkenntnis, daß es ungefähr siebenmal leichter ist, einem bereits vorhandenen Kunden etwas zu verkaufen als einen neuen zu gewinnen. Ein verlorener Kunde kostete beispielsweise den *Club Med* ca. 2.400 Dollar (*Wonnemann 1996, S. 52; Hart zit. bei Eversheim 1997, S. 149*).

Die Kosten der Neukundengewinnung sind höher als Investitionen in die Kundenbindung, die z.B. im Reisebüro über eine qualifizierte Beratung und guten Service führt (Hildebrandt 1996, S. 25; Pepels 1995, S. 86). Schließlich gilt es zu verhindern, daß es in der **Nachbuchungsphase**¹ zu Umbuchungen oder gar Stornierungen seitens des Kunden kommt, indem gleich eine den Bedürfnissen des Kunden entsprechende Reise angeboten wird.

Durch das Nachkaufmarketing sollen kognitive Dissonanzen bezüglich der Reiseentscheidung gar nicht erst aufkommen. Außerdem soll dem Reisenden im nachhinein (in der **Nachreisephase**) bestätigt werden, daß er die richtige Wahl getroffen hatte. Auf dennoch entstandene Unzufriedenheiten muß mit einem adäquaten Beschwerdemanagement reagiert werden.

Kundenbindung ist nur über die Zufriedenheit der Kunden mit der Reise zu erreichen. Daher soll zunächst das Phänomen der Zufriedenheit näher beleuchtet werden, ehe auf die Thematik der Kundenbindung detaillierter eingegangen wird.

2 Aspekte der Kundenzufriedenheit

2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein eigenständiger Erfolgsfaktor von Unternehmen und stellt die Grundlage des langfristigen Markterfolgs dar. Sie ist das Ergebnis des rein subjektiven Vergleichs zwischen den eigenen Erwartungen an eine zu erbringende Leistung mit der Wahrnehmung der tatsächlich erlebten Leistung.

2.1.1 Entstehung der Erwartungshaltung

Erwartungshaltungen entstehen durch

- a) Einflußnahme des Leistungsträgers,
- b) Einflüsse, die den Kunden/Gast selbst betreffen sowie
- c) Einflüsse Dritter (Zeithaml et al. 1991a, S.11ff., Dreyer/Flentge 1998).

Einflüsse des **Leistungsträgers** betreffen

- das Produkt in allen seinen Bestandteilen,
- den Preis,
- die direkte Kommunikation über die Unternehmensleistung.

Die **Produktkomponenten** und deren Zusammensetzung beeinflussen die Erwartung des Kunden über Art und Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung. So wird ein Gast einen größeren Umfang an Serviceleistungen von einem 4-Sterne-

¹ Die Unterscheidung von Nachbuchungs- und Nachreisephase stammt von Wochnowski (1996), S. 186f.

Hotel gegenüber einem 2-Sterne-Haus erwarten. Ebenso wird er von einem Motel im Stadtrandgebiet eine bessere Erreichbarkeit und bessere Parkmöglichkeiten vermuten als bei einem Innenstadthotel.

Kunden nehmen zusätzlich den **Preis** einer Dienstleistung als Indikator für deren Qualität. Das Produkt spielt dabei insofern eine Rolle, als die zu erwartenden Leistungen mit dem geforderten Preis ins Verhältnis gesetzt werden, so daß eine Erwartung bezüglich der Angemessenheit des Preis-Leistungs-Verhältnisses entsteht.

Weiterhin werden die Erwartungen des Kunden wesentlich durch den **Auftritt des Unternehmens in der Öffentlichkeit** bestimmt. Versprechungen bzw. zugesicherte Leistungen, die sich aus Katalogbeschreibungen, Werbeanzeigen oder persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitern (z.B. Reservierungsmitarbeiter bei der Buchung des Zimmers) ergeben, möchte der Kunde bei der Leistungserstellung auch erfüllt bekommen.

Auf dem schmalen Grat zwischen der akquisitorischen Wirkung eines Katalogtextes und der Genauigkeit der Aussage - auch bei der Beschreibung weniger kundenfreundlicher Aspekte eines Angebotes - wird den Kunden häufig abverlangt, „zwischen den Zeilen zu lesen“.

Beispiele für Katalogtexte und Interpretationsmöglichkeiten:

- „Zweckmäßig/rustikal eingerichtete Zimmer“ bedeutet häufig, daß die Zimmer eher spärlich möbliert sind.
- „Terrasse zur Meerseite“ heißt nicht „Meerblick“, weil dieser bei der Nutzung einer solchen Formulierung wahrscheinlich verbaut ist.
- Liegt ein Hotel in einem „aufstrebenden Ort“, so ist in der Regel mit Lärm und Staubentwicklung durch eine erhöhte Bautätigkeit zu rechnen (*Pompl 1996, S. 116; Hebestreit 1992, S. 436 und Dreyer, A.; Dehner, Ch. 1997, S. 23f. Im Beitrag von Zundel in diesem Buch wird die damit zusammenhängende Rechtsproblematik erläutert.*).

Die jeweiligen **Einflüsse beim Kunden** können sein:

- individuelle Bedürfnisse,
- bisherige Erfahrungen,
- Kenntnisse von Alternativen.

Jeder Kunde stellt gemäß seiner **Bedürfnisse** eigene Anforderungen an die zu erhaltende Dienstleistung. Ein Kunde, der ein Hotel für einen geschäftlich bedingten Aufenthalt bucht, hat andere Ansprüche an das Leistungsspektrum als ein Kunde, der einen Urlaub verbringen möchte.

Hat ein Kunde zuvor in vergleichbaren oder identischen Dienstleistungsbereichen **Erfahrungen** gesammelt, so haben diese einen starken Einfluß auf die Erwartungshaltung des Kunden. Ein Kunde, der regelmäßig in Hotels des 5-Sterne-Segments logiert, stellt andere Erwartungen an den Service als ein Kunde, der noch nie die Eingangshalle eines solchen Luxushotels betreten hat.

Nicht nur gemachte Erfahrungen, sondern auch die Kenntnis **konkurrierender Angebote**, die bei der Entscheidung für eine Alternative in Frage kamen, beeinflussen die Erwartungshaltung in bezug auf die zu treffende Wahl.

Dritte beeinflussen die Erwartungshaltung durch

- interpersonelle Kommunikation
- indirekte Kommunikation über die Unternehmensleistung.

Das Gespräch mit Verwandten, Freunden und Bekannten gilt als wichtigste Informationsquelle für Reiseentscheidungen. Untersuchungen zum Informationsverhalten weisen aus, daß „Berichte von Verwandten und Bekannten“ und „bekannt aus eigener Erfahrung“ die meist genannten Informationsquellen bei der Entscheidung für ein Reiseziel sind (*Reiseanalyse 1992; zur Entstehung von Reiseentscheidungen vertiefend Dreyer, A. (1996b), S. 160ff.*).

Neben der von dem Unternehmen direkt steuerbaren Kommunikation über die Unternehmensleistung existiert die indirekte, von dem Unternehmen **nicht direkt beeinflussbare**. Dabei handelt es sich unter anderem um die Kommunikation unabhängiger Medien (z.B. Stiftung Warentest, Hotel- und Restaurantführer). Diese Medien nimmt der Kunde gerne in Anspruch, um sich im Vorfeld der Entscheidungsfindung eine hohe Chance zur Bedürfnisbefriedigung zu sichern. Ob die Realität mit den Ergebnissen der eigenen Nachforschungen übereinstimmt, wird er erst während der Reise feststellen können.

2.1.2 Einflüsse auf die Wahrnehmung einer Leistung

Die Inanspruchnahme der Leistung unterliegt der subjektiven Wahrnehmung des Kunden. Hier wird unterschieden in:

- Einflüsse des Leistungsträgers,
- Einflüsse beim Kunden und
- nicht beeinflussbare Faktoren.

Der **Leistungsträger** hat direkten Einfluß auf

- das Produkt und dessen Qualität,
- das Ausmaß und die Qualität des Service sowie
- die Kommunikation mit dem Kunden während der Leistungserstellung.

Der **Service** wird oft nur als **Zusatzleistung** eines umfassenden Produkts betrachtet. Zum Beispiel wird das Kernprodukt (die **Kerndienstleistung**) im Hotel in der Bereitstellung der originären Hauptleistungen **Beherbergung und Verpflegung** gesehen, die dann je nach Qualitätsniveau mit weiterem Service (Etagen-, Schuhputzservice etc.) ausgestaltet werden. Zur Differenzierung im Wettbewerb kommt den Zusatzleistungen aber eine sehr wesentliche Rolle zu, da die Kernleistungen sich immer stärker ähneln. Eine Abhebung kann vornehmlich mit bedeutendem Serviceumfang und/oder guter Servicequalität gelingen (*Vertiefend nachzulesen bei Freyer 1997a, S. 89ff./452f sowie Freyer 1997b, S. 178f.*).

Außerordentlich wichtig für die weitere Beurteilung der Servicequalität sind die **persönlichen Kontakte** zwischen dem Dienstleister und dem Gast, die im Verlauf der Erstellung der Hoteldienstleistungen zustandekommen. Hier sind die Freundlichkeit und Höflichkeit des Hotelpersonals als Beispiel zu nennen oder aber wie schnell Sonderwünsche erledigt werden.

Zu den **Einflüssen auf der Kundenseite** zählen die **individuellen Bedürfnisse, bisherige Erfahrungen, interpersonelle Kommunikation sowie die Kenntnis von Alternativen**. Sie sind nicht nur für die Bildung der Erwartungshaltung, sondern auch für die subjektive Wahrnehmung von Leistungen relevant.

Einzelne Leistungen haben für verschiedenen Gäste unterschiedlich wichtige Bedeutung. Je bedeutsamer ein Ereignis erscheint (**high involvement**), desto stärker beeinflusst die Wahrnehmung seiner Qualität das Gesamturteil über das Tourismusunternehmen. So achten zum Beispiel Personen mit Schlafstörungen stärker auf Ruhe im Hotel oder gute Verdunkelung der Fenster als Gäste mit gutem Schlaf.

Zu den durch die Tourismusunternehmen nicht selbst beeinflussbare **situativen Faktoren** zählen verschiedene Rahmenbedingungen wie, z.B. Verkehrsbehinderungen bei der Anreise, das Wetter oder Baulärm vom Nachbargrundstück. Dem Tourismusunternehmen bleibt die Möglichkeit, mit geeigneten Maßnahmen (ein Glas Sekt zum Frühstück etc.) von ihm nicht zu vertretende Mißstände zu überspielen oder zu mildern.

2.1.3 Besonderheiten bei der Entstehung von Zufriedenheit

Reiseveranstalter befinden sich in der Situation, daß sie die Produkte verschiedener Leistungsträger zu Pauschalreisen bündeln. An jeder einzelnen Reise sind mehrere Unternehmen beteiligt, die ihre Leistungen - meistens deutlich für den Kunden sichtbar - unter dem eigenen Markennamen erbringen und sich selbst darum bemühen, ihr Unternehmen ins rechte Licht zu rücken.

Beispiel: Ein Gast fliegt mit *Hapag Lloyd* nach Mallorca, nimmt dort seinen *Hertz*-Mietwagen in Empfang, wohnt im *RIU*-Hotel und macht einen Ausflug mit *Ultramar*. Daß er alles zusammen bei der *TUI* gebucht hat, sieht er vor allem an seinen Reiseunterlagen und an der Zielgebiets-Reiseleitung.

Also steht hier die *TUI* vor der Problematik, zufriedenen Gästen klarzumachen, daß sie auch einen Anteil an dem positiv verlaufenen Urlaub hat, unter anderem indem sie die Partnerunternehmen sehr sorgfältig auswählt. Ganz anders verhält es sich im Falle der Unzufriedenheit, denn dann erinnern sich Gäste doch recht deutlich an ihren Vertragspartner. Folglich besteht eine wichtige Aufgabe des Reiseveranstalters darin, Probleme möglichst schnell mit eigenem Zutun zu beseitigen und erst dann an den internen Ausgleich mit dem Vertragspartner zu denken. Die *TUI* verwirklicht zu diesem Zweck eine Konzeption,

bei der das Beschwerdemanagement in das Zielgebiet verlegt wurde (vgl. dazu in diesem Buch Scharf über das ZAK-Konzept).

Wenn also die **Gesamtzufriedenheit** mit einer Pauschalreise sozusagen das Ergebnis vieler **Teil-Zufriedenheiten** ist, muß ein Reiseveranstalter versuchen, größeren Einfluß auf die Qualität der Leistungserstellung der einzelnen Partner zu nehmen. Die *TUI* versucht dies unter anderem durch Hotel-Beteiligungen zu erreichen (z.B. ist *Robinson* eine 100-prozentige und die *RIU*-Kette eine 50-prozentige Tochtergesellschaft) und hat darüber hinaus ein Marketing-Joint-Venture mit der Fluggesellschaft *Germania* in Gang gesetzt. Die Chartergesellschaft setzt drei Flugzeuge in *TUI*-Bemalung ein, um die Präsenz des Veranstalters während der Urlaubsreise zu erhöhen (siehe zu weiteren Einzelheiten und dem gesamten Konzept in diesem Buch den Beitrag von De Vries).

Als zufriedenheitsbildender Faktor im Urlaub spielt nach dem Hotel mit seinem besonders gewichtigen Einfluß auch das **Zielgebiet** bzw. der Übernachtungsort eine besondere Rolle. Hier ist eine sehr komplexe Form von Einflüssen zu konstatieren, denn für die (Un-)Zufriedenheit können die Menschen „auf der Straße“, die das Bild eines Ortes mitprägen, ebenso verantwortlich sein, wie verschiedene, voneinander wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Einrichtungen (Verkehrsbetriebe, Theater, Restaurants, der Einzelhandel etc.) sowie deren Dienstleistungspersonal.

Einfluß üben auch die **Tourismus-Informationsstellen** aus, die häufig die erste Kontaktstelle vor Beginn der Reise darstellen und als Anlaufstelle vor Ort fungieren (*Dreyer/Flentge 1998*). In Untersuchungen wurde diesen Tourismus-Informationsstellen zum Teil mangelhafte Kundenorientierung vorgeworfen. Kritisiert wurden insbesondere die Öffnungszeiten, die nicht den Zeitpunkten des größten Touristenaufkommens angepaßt sind (*Barg 1996, S. 36*).

Beispiel: Am Sonntag haben z.B. 75 % der Informationsstellen im Harz geschlossen, obwohl die Region besonders stark von Wochenendtouristen besucht wird (*Dreyer/Flentge 1998*).

Dabei kann Kundenfreundlichkeit auch ganz einfach sein: Mit einem Fahrrad oder einem Motorrad könnte für Zeiten starken Besucherandrangs an touristisch stark frequentierten Orten eine **mobile Informationsstelle** eingesetzt werden; frei nach dem Motto: warum muß der Kunde zu uns kommen, wenn wir auch zu ihm gehen können?! (*Dreyer/Flentge 1998*).² Zum heutigen Zeitpunkt muß dagegen festgehalten werden, daß es um die Kundenorientierung der Destinationen im Deutschlandtourismus nicht zum besten bestellt ist (*Es gibt zahlreiche Belege, u.a. Bleile 1997, S. 28ff.*). Wenn schon keine Sonnengarantie gegeben werden kann, so müssen ansonsten alle Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die deutschen Zielgebiete vom Gästeschwund zu heilen.

² In Montreal wird dies zum Beispiel praktiziert.

Dazu gehören

- eine bessere Orientierung an den Bedürfnissen einzelner Zielgruppen,
- interessantere Produkte,
- ein funktionsfähigerer Vertrieb,
- effizientere Werbung (weniger Prospekte, aber bessere Botschaften) und
- die Bereitschaft zur Kooperation anstatt des vorherrschenden „Kirchturmdenkens“.

2.2 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist als **Folge von Dienstleistungsqualität** anzusehen und wird durch hohe Dienstleistungsqualität erreicht (Stauss; Hentschel 1992, S. 115). Dabei ist Dienstleistungsqualität „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“ (Meffert; Bruhn 1995, S. 199).

Das Ziel eines jeden Tourismusbetriebes muß es auf jeden Fall sein, die Qualitätserwartungen seiner Gäste zu erfüllen und vielleicht ein wenig zu übertreffen. Dabei darf es jedoch nicht zu einem sogenannten „**quality overkill**“ kommen, der entsteht, wenn die Gästeerwartungen in zu hohem Maße übertroffen werden. Neben den vermeidbaren Kosten bei der Leistungserstellung selbst stellt der Kunde (zu) hohe Erwartungen an den nächsten Aufenthalt, die es dann wiederum zu befriedigen gilt. Eine nun folgende Nichterfüllung würde zur Enttäuschung bei den Gästen führen, auch wenn sich das offerierte Dienstleistungsangebot objektiv auf einem hohen Qualitätsniveau befindet (Meyer; Westerbarkey 1995b, S. 3).

Welches Qualitätsniveau nun das richtige ist, läßt sich zwar nicht zweifelsfrei voraussehen, dennoch ist es hilfreich, sich (u.a. per Marktforschung) in die Denkweise des Kunden bezüglich seiner Erwartungshaltung hineinzusetzen. Man kann von drei Anforderungsstufen an eine Dienstleistung ausgehen (Bailom et al. 1993; Günter/Huber 1997, S. 250 und Töpfer/Greff 1995, S. 83). Es sind die **Basisanforderungen**, (vom Kunden als selbstverständlich angesehen), die vom Kunden bewußt im Wettbewerbsvergleich als typisch aufgefaßten **Durchschnittsleistungen** („standards“) und die Begeisterung hervorrufenden Leistungen (**Attraktivitätsfaktoren**). Wie diese in bezug auf Restaurantleistungen aussehen können, zeigt die folgende Abbildung.

Abb. 1: Qualitätsanforderungen an ein Restaurant aus Sicht der Kundenerwartungen

Qualitätsdimensionen Leistungsniveaus	Tech Quality („Hardware“)	Touch Quality („Software“)
Basisleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • intakte Bestuhlung • saubere Tische • unbeflecktes Besteck • beheizbare Räume • heiß servierte Hauptgerichte • wohltemperierte Getränke 	<ul style="list-style-type: none"> • ansehnliche und saubere Bekleidung des Servicepersonals • Höflichkeit und Freundlichkeit
Im Wettbewerbsvergleich übliche Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • klimatisierte Räume • Kinderstühle • Sonderbesteck • getränkedifferenzierte Gläser • gut sortierte Speise- und Getränkekarte 	<ul style="list-style-type: none"> • Getränkeberatung • Speiseempfehlungen • guter Geschmack der Speisen • schneller und unaufdringlicher Service
Attraktivitätsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • außergewöhnliche Speise- und Getränkeangebote • außergewöhnlich angerichtete Speisen • große Portionen • Getränke etwas über dem Füllstrich eingeschenkt • Vorspeise/ Getränk auf Kosten des Hauses 	<ul style="list-style-type: none"> • außergewöhnliche Tischdekorationen • hohes Maß an Reaktionsfähigkeit bei Sonderwünschen • besondere, aber unauffällige Aufmerksamkeit

Quelle: In Anlehnung an Dreyer/Dehner (1997), S. 44.

Allgemeiner wird im Deutschen Kundenbarometer zusammengefaßt, auf welche Faktoren sich die Unzufriedenheit von Kunden zumeist erstreckt (Meyer/Dornach 1997, 86ff.). Es sind:

- schlechtes Preis/Leistungsverhältnis,
- mangelnde Erreichbarkeit,
- fehlende Zuverlässigkeit,
- Unpünktlichkeit,
- fehlende Schnelligkeit,
- mangelnde Freundlichkeit und
- schlechte Beschwerdeabwicklung.

Folglich liegen die „Stellschrauben“ für gute Dienstleistungsqualität – außer in der Produkt- und Preisgestaltung - in dem **physischen Umfeld** der Dienstleistung und in den **Leistungsanforderungen an das Personal**. Neben Faktoren wie der Verlässlichkeit, der Reaktionsfähigkeit auf spezifische Kundenwünsche einzugehen und der Leistungskompetenz sind insbesondere die **Freundlichkeit** und das **Einfühlungsvermögen** von maßgeblicher Bedeutung, da Urlaub ein besonders emotionales Produkt ist. Von den Mitarbeitern wird erwartet, daß sie sich in die Lage eines Gastes hineinversetzen können: **Menschlichkeit**, die von Herzen kommt, ist gefragt.

Zwischenruf

Mehr Mit-Menschlichkeit im Alltag!

In der Dienstleistungsliteratur ist viel über mangelnde Servicementalität in Deutschland zu lesen, über Mechanismen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität, über „Stellschrauben“ bei „Hard- und Software“ oder über Möglichkeiten zur Motivation der Mitarbeiter, damit diese bessere Dienstleistungen erbringen.

Sicherlich liegt in puncto Qualität und guter Service vieles im argen. Und natürlich können gute Rahmenbedingungen im Unternehmen indirekt zu einer Situationsverbesserung beitragen. Denn ein gutes Betriebsklima und ein angenehmes Arbeitsumfeld können zum Beispiel für eine positive Grundstimmung sorgen und erleichtern damit gute Leistungen im Dienst am Kunden. Entscheidend ist aber vielleicht etwas ganz anderes: Etwas, das sich in den Köpfen aller Menschen abspielt, und das als der ganz allgemeine Umgang der Menschen miteinander bezeichnet werden kann.

Gemeint ist hier nicht in erster Linie das Verhältnis Kunde zu Dienstleister und Chef zu Mitarbeiter, sondern der Umgang der Menschen im täglichen Leben. Jeder wurde schon oft mit folgenden Situationen konfrontiert:

- Am Samstagvormittag beim Fleischer steht ein Knäuel von Menschen vor der Theke und keiner kann sich so recht merken, wer als nächster an der Reihe ist. Diese Situation nutzt immer wieder jemand aus, indem er versucht, sich mit seiner Bestellung „vorzuschummeln“.
- Beim Einstieg in den Zug wird – trotz hilfreicher Markierungen an einigen ICE-Bahnhöfen – so wenig Platz gelassen, daß Reisende mit Gepäck Schwierigkeiten haben, an den Wartenden vorbei auszu-steigen.
- Beim Gang in ein öffentliches Gebäude öffnet jemand die Tür und läßt diese dann achtlos hinter sich zufallen – dem Nachfolgenden direkt vor die Nase.
- Beim Betreten des Warenhauses müht sich die Mutter mit dem Kinderwagen beim Öffnen der Tür ab – und niemand hilft, obwohl viele Menschen im gleichen Moment durch die Nebentüren hasten.
- Verkäuferinnen werden – manchmal berechtigt und manchmal unberechtigt – „angemault“. Auf die Idee, daß man bei guten Leistungen auch einmal loben könnte, kommt so gut wie nie ein Mensch.

Sprechen Sie mal ein berechtigtes Lob aus. Sie werden erstaunt sein über die Verblüffung, die sie damit bei Verkäufern auslösen, und sie werden daran erkennen, daß sie mit ihrem Verhalten allein auf weiter Flur sind.

Dabei müßte es doch leicht sein, sich vorzustellen, wie es wäre, wenn man es selbst immer nur muffeligen oder ich-bezogenen Menschen begegnet. Ist es aber nicht. Denn allzu selten machen Menschen sich die Mühe, sich im Rahmen von Alltagssituationen in die Lage ihrer Mitmenschen hineinzusetzen. „Denken wie der Mitmensch denkt“ lautet die Devise in Abwandlung der unternehmensbezogenen These von Born „Denken wie der Kunde denkt“, denn das ist es, was man sich unter Mit-Menschlichkeit im Alltag vorstellen kann.

„Nobody is perfect“. Auch der Autor setzt den hier formulierten Anspruch nicht immer um, ist auch mal gestreßt oder schlecht gelaunt. Aber wie wichtig ist es gerade dann, jemandem zu begegnen, der diese Gemütslage mit einer netten Geste oder einem freundlichen Wort auffangen kann. Denn vieles funktioniert nach der Devise „wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“.

Zurück zum Berufsleben von Dienstleistern, die zumindest die Eigenschaft mitbringen müssen, sich selbst zurückzunehmen, um Stimmungsschwankungen der Kunden aufzufangen. Sonst haben sie ihren Beruf verfehlt. Zwar kann man als Unternehmen mit Schulungsmaßnahmen und Bewußtseinsmachung einiges an Verhaltensänderungen erreichen, eine komplette Einstellungsänderung käme bei vielen aber wohl einer „Gehirnwäsche“ gleich und ist nicht zu schaffen.

Dabei wäre es schon angenehm für uns alle, wenn wir in Deutschland den Alltagsumgang miteinander pflegten, den die Nordamerikaner uns im Restaurant, am Bankschalter, am Kassenhäuschen des Freizeitparks und im Supermarkt vorbeiben: Zwar stets unverbindlich, aber ohne Vordrängeln und immer höflich und zuvorkommend.

Ein bisher kaum diskutierter Aspekt betrifft die Tatsache, daß bei der Erstellung von Tourismusdienstleistungen trotz der Forderung nach Fehlerfreiheit Probleme vorkommen können. Einige dieser **Ausnahmesituationen** treten immer wieder einmal auf, ohne daß sie gänzlich zu verhindern sind. Es liegt also nahe, Vorkehrungen für diese Ausnahmesituationen zu treffen (**Recovery Management**). Zu diesen zählt eine klare Vorstellung aller Beteiligten über das Verhalten im speziellen Problemfall.

Verspätungen gehören beispielsweise zu den wiederkehrenden und die Zufriedenheit negativ beeinflussenden Ereignissen im Flugverkehr. Wenn man davon ausgeht, daß den meisten Passagieren die Sicherheit wichtiger ist als die Einhaltung des Flugplanes, wünschen sie (folgendes wurde im Falle einer dreistündigen Verspätung bei einem Interkontinentalflug untersucht) bei einer Verspätung vor allem eine gute Informationspolitik. Erst dann folgt das Interesse an Kompensationsmaßnahmen (Restaurant-Gutschein etc.). Der gezahlte Preis für das Flugticket tritt in seiner Bedeutung dagegen in den Hintergrund.

Im Wissen um diese Kundenanforderungen ist nun das Management der Ausnahmesituation zu betreiben, indem diese geplant, mit den entsprechenden Handlungsanweisungen versehen und in Schulungsmaßnahmen mit den Mitarbeitern durchgegangen werden. (*Auerbach et al. 1997, 78ff.*)

2.3 Qualität durch Kundenintegration

Kundenintegration bedeutet die Einbeziehung und vor allem auch die **Eingliederung** des Kunden in den Dienstleistungsprozeß. Der Kunde ist in die Erstellung einer Unternehmensleistung involviert und beeinflusst ihr Ergebnis (seine Zufriedenheit) damit mehr oder weniger maßgeblich mit. Die Eingliederung kann physisch, intellektuell und/oder emotional erfolgen (*Meyer/Westerbarkey, S. 94ff. und Dreyer 1997a, S. 102ff.*).

Beispiel: Gäste eines Clubhotels nehmen an einem Fußballturnier teil. Während dieser Animationsveranstaltung werden insbesondere ihre physischen (Kondition), aber auch emotionalen und intellektuellen Fähigkeiten (taktische Spielweise) gefordert. Die animierten Gäste beurteilen die Qualität des Turniers wahrscheinlich besser, wenn sie mit Spaß und eigenem Einsatz zum Gelingen beitragen, als wenn durch relativ passives Verhalten („ich wußte eh´ gerade nicht, was ich machen sollte, da bin ich halt zum Fußballturnier gegangen“) ein langweiliges Fußballspiel entsteht.

Für die Qualität einer sozusagen gemeinsam mit dem Kunden erstellten Leistung ist es wichtig, die Fähigkeiten des Kunden in bezug auf seinen Beitrag richtig zu antizipieren, denn eine physische oder intellektuelle Überforderung würde der Zufriedenheit abträglich sein. Bei Formen sportlicher Animation wird dieser Tatsache Rechnung getragen, indem unterschiedliche Könnensstufen gebildet werden (z.B. Anfänger- oder Fortgeschrittenenturnier).

Eine einfache Form und gleichzeitig wohl für die Mehrzahl der Gästezielgruppen der Idealfall der Kundenintegration ist das Angebot des Frühstücks in Form eines Buffets. Die Funktion der Bedienung am Tisch wird auf den Gast übertragen, der sich seinerseits am Buffet selbst bedienen muß. Die Externalisierung

der Leistung bringt für den Anbieter eine Kostenersparnis, da er weniger Personal für die Bereitstellung des Buffets als für die gesamten Bedienungsvorgänge benötigt, und der Kunde empfindet die im Vergleich zum Frühstücksangebot am Platz größere Auswahl und die gegenüber der Speisekartenauswahl verbesserte Selektionsmöglichkeit als Gewinn. Im Ergebnis sind im Regelfall beide Seiten zufrieden.

Einen Überblick über weitere Formen der Kundenintegration mit den entsprechenden Wirkungen zeigt die nachstehende Abbildung.

Abb. 2: Wirkung und Intensität der Kundenintegration

Integrationsformen und ihre Wirkungen (Situationen)	physisch	intellektuell	emotional			
Airline-check in per Automat	+	+	o			
PC-Selbstbuchung im Reisebüro	++	+++	o			
Mithilfe beim Zeltaufbau eines Trekkingveranstalters	+++	+	+			
Frühstücksbuffet	+	o	o			
Sport-Animation	+++	+	++			
Inszenierung von absehbaren Wartezeiten (Schlangenbildung vor Attraktionen im Freizeitpark)	+	+	+			
Beratungsgespräch im Reisebüro	+	++	+			
Hotelsprechzeit einer Zielgebiets-Reiseleitung	+	++	+			
Beschwerde an der Hotelrezeption	+	++	---			
<i>Legende:</i>						
<i>positiv</i>			<i>neutral</i>	<i>negativ</i>		
<i>stark</i>	<i>mittel</i>	<i>schwach</i>		<i>schwach</i>	<i>mittel</i>	<i>stark</i>
+++	++	+	o	-	--	---

Quelle: Vgl. Dreyer 1997, S. 125 und Meyer/Mattmüller 1995, S. 95.

In der Abbildung fällt auf, daß außer bei der Beschwerde keine negativen Integrationswirkungen erkennbar sind. Diese treten z.B. auch auf, wenn ein Beratungsgespräch nicht erfolgreich verläuft (**emotional negativ**) oder sich ein Gast bei einer sportbezogenen Animationsveranstaltung konditionell überfordert ist bzw. sich eine Verletzung zuzieht (**physisch negativ**). Entstehen negative Auswirkungen, so gefährden sie das Ziel der Kundenzufriedenheit. Dagegen ist im positiven Fall, insbesondere wenn die Integration von der persönlichen Ebene getragen wurde (z.B. inhaltlich und emotional positiv verlaufendes Treffen eines Gastes mit der Reiseleiterin im Zielgebiet), von einer erhöhten Chance auf Kundenbindung auszugehen.

Beantwortet werden sollte beispielhaft noch die Frage, inwieweit eine Beschwerde an der Hotel-Rezeption den Charakter der Kundenintegration haben kann. Angenommen die Beschwerde wird persönlich vorgetragen, so muß der Gast zunächst einmal zur Rezeption gehen (physisch), dann sind seine intellektuellen Fähigkeiten bei der Erläuterung des Beschwerdeggrundes gefordert, womit (natürlich je nach Art und Schwere des Falles) zunächst negative Emo-