

Oliver Ratajczak
Axel Jockwer *Hrsg.*

Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik

Reisende an allen Touchpoints
begeistern und Urlaub zum
ganzheitlichen Erlebnis machen



Springer Gabler

Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik

Oliver Ratajczak • Axel Jockwer
(Hrsg.)

Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik

Reisende an allen Touchpoints begeistern
und Urlaub zum ganzheitlichen Erlebnis
machen



Springer Gabler

Herausgeber
Oliver Ratajczak
Bochum, Deutschland

Axel Jockwer
Tägerwilen, Schweiz

ISBN 978-3-658-05682-7
DOI 10.1007/978-3-658-05683-4

ISBN 978-3-658-05683-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Warum halten gerade Sie dieses Buch in Ihren Händen?

Vermutlich weil Sie in irgendeiner Weise Teil der touristischen Wertschöpfungskette sind oder noch werden möchten. Vielleicht sind Sie Mitarbeiter eines Reiseveranstalters, einer Fluggesellschaft oder eines Hotels. Eventuell arbeiten Sie für ein Mietwagenunternehmen, eine Incoming-Agentur oder eines der touristischen Bewertungsportale. Vielleicht sind Sie auch Student an einer der touristischen Hochschulen. Was jedoch alle unsere Leser vereinigt, ist ein grundsätzliches Interesse an der Optimierung der Kundenorientierung und des Kundenservices in der Touristik.

Mit einiger Sicherheit treiben Sie folgende Fragen um:

- Welchen Beitrag leiste ich zum „Erfolg“ eines Urlaubs?
- Wie optimiere ich meinen Beitrag an der touristischen Wertschöpfungskette?
- Wie kann ich die Zufriedenheit meiner Kunden steigern?
- Wie kann ich meine Kunden besser an mein Unternehmen und meine Marke binden?
- Was muss ich tun, um aus meinen Kunden Stammkunden zu machen?

Mit diesen Fragen sind Sie nicht alleine. Und auf viele dieser Fragen gibt es Antworten. Sie finden diese in Form von Artikeln in diesem Buch.

Warum existiert dieses Buch überhaupt?

Urlaub ist ein emotionales Gut, in höchstem Maße erwartungsbehaftet und zudem noch äußerst knapp. So wird die Urlaubsreise schnell zum Kumulationspunkt von Wünschen und Hoffnungen, zur Erfüllung des langgehegten Traumes, zum schwerelosen Gegenpol zum grauen Alltag. Entsprechend haben Menschen, die in der Touristik tätig sind, eigentlich einen wundervollen Beruf: Sie sind Wunschfeen, Traumerfüller und Fluchthelfer. Und doch gleichen Berichte über die Urlaubsreise nicht selten der Schilderung eines Katastrophenszenarios. Warum hat die real existierende Durchschnittsurlaubsreise denn

eigentlich so selten den Charakter eines wunderschönen Traumes, aus dem man dankbar und mit einem Lächeln erwacht?

Ein Blick auf die Produktionsumstände in der Touristik gibt einen ersten Hinweis auf die Ursachen: Die Urlaubsreise ist eine Kombination aus Sach- und Dienstleistungen, bei deren Produktion eine ganze Reihe voneinander unabhängiger Leistungsträger involviert sind. Um diese künstliche Melange aus Rohstoffen erfolgreich zu machen, spielen Menschen und Services eine große Rolle.

Zu Recht erlebt der Kunde seine Urlaubsreise als geschlossenes Gesamtpaket, er will von der Komplexität des Produktes und der Vielzahl an Produzenten eigentlich nichts wissen. Geht jedoch etwas schief, macht der Paketanbieter jedoch oft die produktionsbedingten Probleme zum Problem der Kunden. In diesem Fall wird der „schwarze Peter“ dann gerne mal hin und her geschoben und der Kunde von Pontius zu Pilatus geschickt.

Jahrzehntelang war die Touristik eine verschlossene Branche, die sich nicht gerne hinter die Kulissen blicken ließ. Kaum ein Konsument wusste Details über Produktion, Preisgestaltung, Vertrieb und Kommunikation der Urlaubsmacher. Erst der radikale Siegeszug der Kundenbewertungen in den letzten zehn Jahren hat Licht in die Branche gebracht, Marketingfloskeln enttarnt, Kataloge entzaubert, Preisgeheimnisse gelüftet. Erstmals beschäftigten sich die Medien intensiv damit, was im Urlaubsalltag so alles schief laufen kann und tatsächlich auch schief läuft. Der schöne Schein der vermeintlich heilen Urlaubswelt verblasste im grellen Scheinwerferlicht von RTL & Co. sowie der spitzen Feder privater Hotelbewertungen von Portalen wie HolidayCheck und TripAdvisor.

Es ist das *Kundenerleben* im Zusammenhang mit einer Urlaubsreise, das gleichsam als roter Faden durch diesen Sammelband führt: Wir blicken mit den Augen eines Konsumenten auf die Planung und den Verlauf einer Flugpauschalreise (und das ist es, was die meisten Menschen unter Urlaubsreise verstehen) und zeigen dabei in den folgenden Artikeln diverse Möglichkeiten zur Verbesserung der Kundenorientierung und des Kundenservices in der Touristik auf.

Wie ist dieses Buch entstanden?

Die Herausgeber dieses Buches, Dr. Oliver Ratajczak und Prof. Dr. Axel Jockwer, trafen sich am Rande eines touristischen Barcamps und tauschten sich dabei über die diversen Möglichkeiten zur Optimierung des Kundenservices und der Kundenorientierung aus. Nach zahllosen Telefonaten, Treffen und Videoanrufen waren sich die Herausgeber sicher, dass die verschiedenen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenbindung in der Touristik mit einem gemeinsamen Buch beleuchtet werden sollten. Springer Gabler, der führende Verlag im Bereich Wirtschaft, sah das genauso und unterstützte das Vorhaben von Anfang an.

In den folgenden Kapiteln finden sich ausgewählte Aufsätze zu einzelnen Schwerpunkten, die von mehr als zwanzig namhaften Experten aus der deutschen Travel- und Service-Szene erstellt wurden. An dieser Stelle gilt unser herzlicher Dank den Autoren, die ihr

Know-how und ihre jahrelange Praxiserfahrung entlang des Kundenlebenszyklus durch ihre Artikel mit eingebracht haben.

Dank an: Elmar Bauer, Ralf Benkö, Dr. Daniel Berndt, Kurt Bernd, Justus Bick, Pablo Caspers, Prof. Dr. Nils Hafner, Daniela Hausch, Stefanie Hegener, Roman Hohaus, Julia Kaufmann, Franziska Kunze, Reinhard Lanner, Markus Luthé, Prof. Dr. Ingo Markgraf, Prof. Dr. Jan Mauelshagen, Jörg Möller, Aroon Nagersheth, Marco Nussbaum, Sabine Ruthenfranz, Andrea Scharna, Kristin Scheibel und Frank Straka.

Ihr direkter Draht zu den Herausgebern

Neuigkeiten rund um die Autoren, die Herausgeber und das Thema „Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit in der Touristik“ finden Sie stets aktuell unter:

www.vom-pax-zum-gast.de

Wir freuen uns auf Ihre Kommentare, Ideen und einen regen Gedankenaustausch. Sie benötigen individuelle Impulse, einen Sparringspartner oder eine fundierte Analyse? Kontaktieren Sie uns gerne unter **buch@vom-pax-zum-gast.de**.

Nun wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen des Buches und verbleiben mit herzlichen Grüßen

Dr. Oliver Ratajczak
Prof. Dr. Axel Jockwer

Inhaltsverzeichnis

1 Kundenzufriedenheit und Kundenservice in der Touristik	1
Oliver Ratajczak und Axel Jockwer	
2 Stammkunden und Fans – das Rückgrat der Tourismusindustrie	17
Nils Hafner	
3 Die Customer-Journey-Analyse in der Touristik – eine Methode zur Steigerung der Werbeeffizienz und Kundenorientierung	29
Andrea Scharna	
4 Die Macht der Kommunikation über Kundenservice und -zufriedenheit in der Touristik	45
Sabine Ruthenfranz	
5 Kundenkommunikation – Situation erkennen – Erwartungen und Wünsche erfüllen	53
Elmar H Bauer	
6 Hotelsterne in Zeiten des User Generated Contents	73
Kristin Scheibel und Markus Luthe	
7 Kundenzufriedenheit im Reisebüro	87
Julia Kaufmann und Justus Bick	
8 Irgendwohin wo's warm ist	97
Aroon Nagersheth	
9 Zwischen Buchungslust und Buchungsfrust – Die Angebotsvielfalt bei Reiseportalen	105
Jan Mauelshagen	

10 Best Ager sind keine Senioren „Altersspezifische“ Kataloggestaltung als Zeichen von Kundenorientierung	113
Frank Straka	
11 Darf's ein bisschen mehr sein?	125
Daniela Hausch	
12 Vom Zahlungsmittel zum Kommunikationskanal	133
Jörg Möller	
13 Üben, üben, üben – Gute Verkäufer trainieren hart	143
Ingo Markgraf und Roman Hohaus	
14 Der Weg zum Kundenverstehere Mit emotionaler Intelligenz zu mehr Kundenorientierung im Service	149
Daniel Berndt und Kurt Berndt	
15 Eine horizontale Organisationsstruktur schafft zufriedenerere Kunden	161
Marco Nussbaum	
16 Gästeservice durch Data-Marketing – Die neue Rolle der DMOs-Braucht es zukünftig noch die herkömmlichen Destinationsmarketingorganisationen?	167
Reinhard Lanner	
17 Mobilität im Zielgebiet	181
Franziska Kunze	
18 Zwischen Aufklärung und Skandal – Fernsehjournalismus und die Urlaubsbranche. Ein Interview mit Ralf Benkö (RTL)	187
Axel Jockwer und Ralf Benkö	
19 Verkaufen oder verkauft werden!?	197
Pablo Caspers	
Sachverzeichnis	205

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Schematische Darstellung eines allgemeinen Kundenlebenszyklus	6
Abb. 2.1	Lücken im Wissen und Können der Organisation	20
Abb. 2.2	Customer Decision Chain zur Illustration der Erlebniskette aus Sicht des Kunden	23
Abb. 2.3	Das „Closed Loop Prinzip“ als Meta-Prozess im Kundenbindungsmanagement	24
Abb. 3.1	The Model for Improvement	34
Abb. 3.2	Last-Cookie-Wins-Modell	36
Abb. 3.3	First-Cookie-Wins-Modell	36
Abb. 3.4	Badewannen-Modell	37
Abb. 3.5	Gleichverteilungs-Modell	37
Abb. 3.6	Zeitlich zunehmendes Modell	37
Abb. 5.1	zeigt die Ambivalenz Sicherheit und Risiko, wie sie im Laufe des Lebens wahrscheinlich ist. Das Bedürfnis nach Sicherheit steigt mit der Abhängigkeit von Dritten oder der Verantwortung für Dritte (z. B. für die eigenen Kinder)	55
Abb. 5.2	Welche Chancen und Risiken sind in den Anforderungen verborgen?	56
Abb. 5.3	Zeigt die fließenden Grenzen für eine Produktweiterempfehlung. Werte oberhalb 90 % sprechen für das Produkt, Werte unterhalb 70 % dagegen	58
Abb. 5.4	Die Kundenzufriedenheitsskala zeigt, ab welchem Zufriedensheitswert mit welcher Kundenreaktion zu rechnen ist	59
Abb. 5.5	Interaktion OODA und AIDA	62
Abb. 6.1	Auszug aus dem Kriterienkatalog der Deutschen Hotelklassifizierung . . .	77
Abb. 6.2	Relaunches der Deutschen Hotelklassifizierung	78
Abb. 8.1	Durch das Einfügen der erweiterten Bedürfnisse in die Bedarfsermittlung wird die Beratung wertvoller und relevanter. Die Möglichkeit, damit ideale Urlaubserlebnisse zu schaffen, wird wesentlich verbessert	100

Abb. 12.1	Eco-System für mobile Zahlungssysteme	136
Abb. 12.2	Secure-Element-Konzept	138
Abb. 12.3	Host-Card-Emulation-Konzept	139
Abb. 16.1	Datenplattform Salzburger Land Tourismus	176
Abb. 16.2	Konzept Winterkampagne Remarketingliste	177

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1	Die wichtigsten Zeiteinheiten mit entsprechenden Reaktionen	61
Tab. 5.2	Beispiel eines kombinierten Prozesses von OODA und AIDA	63
Tab. 6.1	Kriterien und Wertschätzung durch Gäste je Sternekategorie	79
Tab. 6.2	Faktoren der Zufriedenheit und Unzufriedenheit von Hotelgästen über alle Sternekategorien	80
Tab. 6.3	Attraktoren und „Must-haves“ für Hotelgäste über alle Sternekategorien	80
Tab. 6.4	Woran orientieren sich Privatreisende bei der Auswahl ihres Hotels? . . .	82
Tab. 8.1	Vom Pax zum Gast durch Fragestellung im Reisebüro. Dabei sollten klassische (fast) geschlossene Fragen durch bessere, tiefere Bedarfsermittlung erweitert und ersetzt werden	98
Tab. 8.2	Unterscheidungsmerkmale zwischen dem Reisenden und dem Urlauber	102

Oliver Ratajczak und Axel Jockwer

Inhaltsverzeichnis

1.1 Urlaub – ein hochemotionales Thema 2

1.1.1 Urlaub – mehr als der Hotelaufenthalt 3

1.1.2 Die Sichtweise der Branche 4

1.1.3 Kaufentscheidungsprozess 5

1.2 Der Kundenlebenszyklus eines Urlaubers 6

1.2.1 Die Phase der Inspiration 7

1.2.2 Die Phase der Information 9

1.2.3 Die Buchung 9

1.2.4 Das Produkterleben vor der Reise 10

1.2.5 Das Produkterleben während der Reise 12

1.2.6 Das Produkterleben nach der Reise 15

1.3 Fazit 16

Literatur 16

O. Ratajczak (✉)
Ihre-Kundenbrille.de, Brockhauser Straße 256, 44797 Bochum, Deutschland
E-Mail: buch@vom-pax-zum-gast.de

A. Jockwer
Rebenweg 28, CH-8472 Tägerwilten, Schweiz
E-Mail: axel@jockwer.com

Zusammenfassung

Mit den Augen des Kunden betrachtet ist Urlaub weit mehr als die Summe der Einzelteile, zugleich ist der Erfolg eines Urlaubs stets nur so sicher wie das schwächste Glied der komplexen Wertschöpfungskette es zulässt.

Die Tourismusbranche sollte deutlich aktiver die Produktionsbrille ablegen und zugunsten einer performanten Kundenbrille tauschen.

Schwach ausgeprägte Loyalität zu Marken und das daraus resultierende geringe Vorhandensein von Stammkunden sind große Herausforderungen für Unternehmen im Tourismus. Der Artikel zeigt die Komplexität des Kundenlebenszyklus auf und wirft dabei einen detaillierten Blick auf die Erlebniswelt eines Urlaubsreisenden. Dabei analysiert er eine Vielzahl von Möglichkeiten, positive Akzente zu setzen, Markenerlebnisse zu schaffen und Urlaubsfrust zu vermeiden.

1.1 Urlaub – ein hochemotionales Thema

Kaum etwas beschäftigt die Deutschen mehr als der Urlaub,¹ kaum ein Thema eignet sich besser für Small Talk, abendfüllende Diskussionen und Erfahrungsaustausch unter Freunden, Bekannten und Kollegen. Die Urlaubsreise scheint den Deutschen heilig,² denn die freie Zeit ist limitiert und somit doppelt kostbar, das Produkt nicht selten teuer und die Erwartungen dementsprechend hoch. In der Summe handelt es sich zweifellos um ein hochgradig emotionales und erwartungsbehaftetes Gut, das von Statussymbol bis Massenware reicht, von Luxusgut bis Bürgerrecht. Ein Verzicht ist für den Großteil der Bevölkerung selbst in wirtschaftlichen Krisenzeiten absolut undenkbar.³

Ein Reinfall wird zur Katastrophe, denn geht der Urlaub schief, ist die schönste Zeit des Jahres unwiederbringlich dahin, die Hoffnung auf Erholung zerstört, der Familienfriede einer harten Prüfung unterzogen.

Kein Wunder also, dass die Deutschen hier ganz besonders auf Sicherheit setzen – gerade da es um eine so wertvolle Zeit und ein so erwartungsbehaftetes Gut geht. Beim Thema „Urlaub“ sichert man sich gerne ab, plant genau, wagt wenig und informiert sich so gut es geht. Für diese These sprechen verschiedene Faktoren:

¹ „Urlaub“ wird in diesem Text häufig synonym mit „Urlaubsreise“ verwendet. Unter Urlaub versteht man jedoch eigentlich nur die Möglichkeit, der Arbeit für eine bestimmte Zeit fern zu bleiben. Ob man in dieser Zeit eine Reise tätigt und somit zum Touristen wird, bleibt dahingestellt: vgl. Mundt 2006, S. 9 f.

² Dafür sprechen die stabile Höhe der Ausgaben, die Konsumenten jedes Jahr in die Urlaubsreise investieren (FUR RA 2013: Seit 2004 belaufen sich die Ausgaben für Urlaubsreisen pro Jahr auf stabil über 800 €), sowie die konstant hohe Urlaubsreiseintensität (FUR RA 2013: 76,3 % der deutschsprachigen Bevölkerung).

³ Vgl. Abfrage der Konsumprioritäten FUR RA 2009.

1. Auffällig ist die relative Stabilität der Destinationswahl der deutschen Urlaubsreisenden. Weder in den Top 20 der beliebtesten Reiseziele⁴ noch in den kollektiven Urlaubsträumen⁵ hat es in den letzten Jahren massive Verschiebungen gegeben.
2. Der Erfolg der Hotelbewertungsportale seit 2004⁶ ist mit Sicherheit auf eine breite Akzeptanz des zentralen Alleinstellungsmerkmals – nämlich Sicherheit bei der Urlaubsplanung zu geben – zurückzuführen.
3. Die Anzahl der genutzten Internetportale im Vorfeld der Buchung einer Urlaubsreise,⁷ die Fülle der investierten Zeit sowie der große Abstand zwischen Erstrecherche und Buchung⁸ spricht für den Argwohn und die geringe Risikobereitschaft der Deutschen.

1.1.1 Urlaub – mehr als der Hotelaufenthalt

Der Kunde nimmt die Urlaubsreise als ein sehr umfassendes Produkt wahr, das für viele Konsumenten bereits bei der Planung beginnt und erst dann zu Ende ist, wenn die Koffer wieder ausgepackt werden. Alles, was zeitlich dazwischen stattfindet, erleben viele Konsumenten als ursächlich mit ihrem Urlaub verknüpft und daher schwer von dem Aufenthalt am Urlaubsort abstrahierbar.

Und genau hier liegt der Schlüssel zu einem sehr brisanten Thema, denn diese Form der Wahrnehmung bedeutet ja auch, dass jedes Produkterleben eines einzelnen Elements entlang der komplexen Wertschöpfungskette einerseits zum Gelingen des Urlaubserlebnisses, aber andererseits auch zu dessen Scheitern beitragen kann. Zugespielt könnte man also sagen, dass auf den ersten Blick scheinbar „nebensächliche“ Einzelleistungen, wie etwa das überteuerte Parkhaus am Flughafen, die pampige Stewardess im Flugzeug oder der technische Mangelzustand eines Transferbusses in der Destination, unter Umständen einen Urlaub zum „Reinfall“ werden lassen können oder zumindest die Wahrnehmung anderer Elemente maßgeblich mit beeinflussen.

⁴ FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V.: Reiseanalyse (FUR RA).

⁵ Eine erstaunliche Stabilität zeigen die Antworten von 1991 und 2013 auf die Frage nach dem „Traumurlaub“: Deutsche Tourismusanalyse der BAT-Stiftung für Zukunftsfragen 2013.

⁶ Nicht nur Google Trends (Stand 01.02.2015) zeigt eindrucksvoll den Aufstieg des Keywords „Holidaycheck“ seit 2004, auch die von der AGOF veröffentlichten Zahlen sprechen deutlich für die Nachfrage der Konsumenten nach den Inhalten des größten deutschen Hotelbewertungsportals. Zur Reichweite und Bedeutung des Portals vgl. auch VIR Daten & Fakten 2012.

⁷ Laut FUR RA online 11/2010 surfen deutschsprachige urlaubsreisende Onliner bei der Planung von Urlaubsreisen pro Reise im Schnitt 9 h auf 13 unterschiedlichen Websites.

⁸ Hinweise auf die investierte Zeit und den Abstand zur Buchung geben u. a. die geringen Conversion Rates auf Urlaubswebseiten sowie zahlreiche Marktforschungsstudien der einzelnen Portale. Diese Aussage gilt in dem Maße nicht für die Buchung von Reiseleistungen, die nichts mit der Haupturlaubsreise zu tun haben.

Mängel an einzelnen Komponenten, wie schlechtes Essen oder ein unaufmerksamer Service im Hotel, können bereits zur massiven Abwertung des Gesamterlebnisses führen.⁹ Was wir im Detail so an einem einzelnen (zentralen) Produktelement wie dem Hotel (das natürlich selbst wiederum ein komplexes Leistungsbündel darstellt) häufig beobachten können, lässt sich also eindeutig auf die Urlaubsreise in ihrer Gesamtheit übertragen.

1.1.2 Die Sichtweise der Branche

Wenn die Touristik auf das hochkomplexe Leistungsbündel Urlaubsreise blickt, steht allen Beteuerungen zum Trotz selten der Kunde im Zentrum (Konsumentenperspektive), sondern die Herstellung des Produktes (Produktionsperspektive). Natürlich ist man sich bewusst, dass – der Produktionslogik geschuldet – jeder einzelne Leistungsträger stets auch einen wichtigen Teil zum Kundenerleben beitragen muss, doch lag in den letzten Jahren der Schwerpunkt eher auf (sicherlich auch wichtigen) Themen wie der Schaffung technischer Datenstandards und Optimierung deren Qualität, dem Handling vielfältiger Zulieferer sowie den Effekten von Globalisierung und Digitalisierung.

Tatsächlich ist die Branche massiv und sehr frühzeitig von den digitalen Umwälzungen der letzten 20 Jahre erfasst worden. E-Commerce- und Social-Media-Revolution haben tiefe Spuren hinterlassen und radikale Veränderungen bewirkt. Ein Glück, dass die Nachfrage parallel stabil gewachsen ist und so trotz aller Veränderungen wenigstens der Kuchen auch ein Stück größer geworden ist.¹⁰

Eine immer mächtigere Suchmaschine, die sich immer tiefer in den Kaufprozess einnistet,¹¹ massive Marketingkosten (gerade auch durch hohe Keyword-Preise bei Google)¹² bei geringen Margen sowie die hohe Preissensibilität der Kunden beschäftigen die Leistungsträger der touristischen Wertschöpfungskette. Markentreue ist gering ausgeprägt.¹³ Für viele entscheidet letztlich schlicht der Preis, sodass die Bemühungen von Reiseveranstaltern, Reisebüros, Airlines und Hotels, verstärkt auf Stammkundenfang zu gehen, nicht immer von Erfolg gekrönt sind.

Hier muss sich die Branche den Vorwurf gefallen lassen, dass viel zu wenig Energie in die Differenzierung von Produkten und in kundenzentrierte Innovation geflossen ist. Wirkliche Veränderungen in der Touristik sind meist von Unternehmen initiiert worden, die ihre Wurzeln außerhalb der traditionellen Touristik haben. *Google* definierte das On-

⁹ Dieses Phänomen lässt sich z. B. bei der Lektüre von Hotelbewertungen immer wieder entdecken.

¹⁰ Vgl. FUR RA 2014.

¹¹ Vgl. die massive Kritik der Branche an den Travel-Produkten von Google wie Hotelfinder und Flight Finder, z. B.: Sylvie Ernoult (2014).

¹² So gehören z. B. mit den Portalen booking.com, trivago.de, ab-in-den-urlaub.de und holiday-check.de gleich vier der Top-20-Werbetreibenden bei Google der Reisebranche an (Ausgaben für Google-Anzeigen im dritten Quartal 2014, Hochrechnung SEOlytics).

¹³ Vgl. Adjouri und Büttner (2008), S. 260, sowie diverse interne Marktstudien touristischer Marken.

line-Marketing neu und sorgt mit eigenen touristischen Anwendungen immer wieder für Aufregung, *TripAdvisor* und *HolidayCheck* revolutionierten die Hotelauswahl durch den konsequenten Einsatz von *User Generated Content*. *Swoodo*, *Kayak* und *Trivago* zeigen, wie erfolgreich das Thema „Preisvergleich“ gespielt werden kann. *Seven Travel* schuf eine neue Verbindung der Fernseh- und Urlaubswelt und *Airbnb* machte die Privatunterkunft hoffähig. Der Anteil der traditionellen touristischen Player an tatsächlichen Neuerungen ist auffallend gering, die Innovationskultur eher schwach ausgeprägt.

1.1.3 Kaufentscheidungsprozess

Ein Blick auf den Kaufentscheidungsprozess für ein touristisches Produkt kann mehr Hinweise darauf geben, wie die Hebel mehr in Richtung Kundenzufriedenheit und damit einhergehender Kundenbindung umgelegt werden können.

Der erste Schritt in einem solchen Prozess beinhaltet sehr viele emotionale Komponenten und vereint eine große Reihe von beeinflussenden Momenten. Wir träumen von Urlaub, wir genießen die Gedanken daran, wir lassen uns von emotionalen Bildern und bunten Berichten inspirieren.

Urlaub ist ein nicht tangibles Gut, das darüber hinaus im Vorfeld nicht erlebbar ist. Der Konsument steht also eindeutig vor einer sehr risikobehafteten Kaufentscheidung, die seinem Sicherheitsbedürfnis (s. o.) diametral entgegengesetzt ist.

Kein Wunder also, dass sehr viel Zeit bereits mit der Planung eines Urlaubs und der detaillierten Produktauswahl verbracht wird. Diese ist trotz aller Mühen und trotz des großen Zeitinvests dennoch für viele bereits positiv konnotiert. Denn wie bereits erwähnt, markieren viele Konsumenten bereits die *Planung* einer Urlaubsreise als Beginn der „schönsten Zeit des Jahres“.

Es ist also legitim, den Großteil der Kaufentscheidungen in die Kategorie *High Involvement* einzuordnen, wobei eine solche Kaufentscheidung für die meisten innerhalb eines durch eigene Erfahrungen gemachten Sets von relevanten Alternativen limitiert ist. So fängt der Entscheidungsfindungsprozess nicht extensiv mit einem Blick auf die Weltkarte oder auf einen Index der weltweit existenten Hotels an, sondern konzentriert sich auf bestimmte Regionen oder sogar nur eine Handvoll Hotels oder Hotelmarken, mit denen man bereits irgendwie in Kontakt gekommen ist. Wie limitiert das *Relevant Set* der deutschen Urlaubsdestinationen ist, zeigt ein nochmaliger Blick auf die marginalen Veränderungen in den letzten 20 Jahren deutscher Urlaubsgeschichte: viele Klassiker, wenig Newcomer, geringe Verschiebungen.¹⁴

Eine solche Limitierung bringt zwei positive Effekte für den Kunden: Einerseits reduziert er ein Stück weit die Komplexität der Entscheidung, wobei die verfügbaren Informationen auch für Experten längst ein nicht mehr zu bewältigendes Maß angenommen haben. Andererseits wirkt die Strategie der Risikominimierung durch den gezielten Rückgriff auf

¹⁴ FUR RA 1994–2014.

das Bekannte beruhigend und schafft Sicherheit. Gezielt informiert sich der Konsument zum Beispiel über die Qualität und Passgenauigkeit von Hotels auf Mallorca und verlässt sich dabei auf Bewertungs- und Vergleichsportale im Internet, deren Erfolg eindeutig mit dem Sicherheitsbedürfnis der Urlaubssuchenden korrespondiert und die mit den Ängsten der Kunden auch bewusst spielen.

Bei verschiedenen Zielgruppen schließlich ist ein fast nahtloser Übergang in ein gewohnheitsmäßiges Kaufverhalten zu beobachten. Hier ist das Produkt noch einmal deutlich klarer („... immer in dieses Hotel auf dieser Insel.“), lediglich der Kaufvorgang und dabei ein eventuell variierender Preis können noch eine gewisse Komplexität beinhalten. Produkttreue geht in diesem Fall auch klar vor der Treue zur Marke des Produzenten oder zum Vertriebskanal. Eine Tatsache, die wiederum mit der brancheeigenen Marketing-schlacht korrespondiert.

Abwechslung suchendes Kaufverhalten ist selten, dafür ist das Risiko zu groß, denn der Kunde investiert ja viel mehr als „nur“ Geld –, er investiert freie Zeit. Echte Impulskäufe schließlich, wie wir sie von der Kasse des Discounters oder am Wühltisch kennen, sind in der Urlaubswelt sehr selten. Entsprechend begrenzt ist das Angebot der Gutscheinportale wie Groupon oder Daily Deal, die zwar alle diverse Reiseprodukte im Angebot haben und diese auch massiv über ihre Kommunikationsmedien bewerben, hier jedoch versuchen, das Risiko via Preis und geringem Zeitinvest (Kurzreise, Wochenendtrip) als gering zu präsentieren. Der Jahresurlaub wird nicht spontan gekauft.

1.2 Der Kundenlebenszyklus eines Urlaubers

Es kann nicht oft genug betont werden, dass es beim Weg eines Interessenten zum Kunden und dessen Weiterentwicklung zum Stammkunden auf die ganzheitliche Betrachtung des Kundenlebenszyklus ankommt. Abbildung 1.1 zeigt schematisch die einzelnen Stufen eines allgemeinen Kundenlebenszyklus, hier aus Sicht eines Reiseveranstalters. Vereinfacht dargestellt beginnt der Ablauf mit der *Produktentwicklung*, die auch den *Einkauf* der touristischen Einzelleistungen und dessen *Bündelung* einschließt. Hieran schließen sich direkt die *Marketingkommunikation* und die *Vertriebsaktivitäten* an. Häufig drängt sich

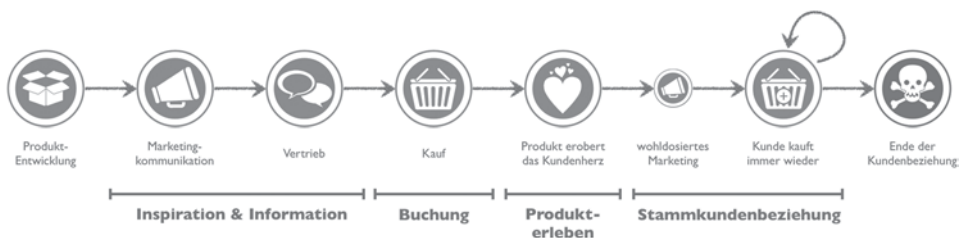


Abb. 1.1 Schematische Darstellung eines allgemeinen Kundenlebenszyklus. (Quelle: www.Ihre-Kundenbrille.de – Dr. Oliver Ratajczak)

der Eindruck auf, dass der Kundenlebenszyklus in der Touristik nicht vollständig betrachtet wird. Bedenkt man die enormen Aufwände, die z. B. in die Katalogproduktion fließen, sowie die allgemein akzeptierten, zum Teil sehr großen Einbußen im Yield-Geschäft, so scheint der Fokus einzig und allein auf den positiven Abschluss des Verkaufsprozesses, also der Buchung des Kunden, zu liegen. Dieses Verhalten ist typisch für die sogenannte Einmalkauf-Ökonomie, die als Ziel aller Aktivitäten den (ersten) Kauf des Kunden hat.

Die oft beschriebene geringe Markentreue der Kunden bei der Auswahl ihrer Reiseveranstalter bestätigt diesen Eindruck. Viele Aktivitäten sind seit Jahren auf den Verkauf einer Reise und nicht auf die Prägung der Veranstaltermarke ausgerichtet. Dabei sorgen doch gerade ein positives Kundenerlebnis innerhalb der „schönsten Tage des Jahres“ und eine Assoziation dessen mit einer Veranstaltermarke für vielfältige Möglichkeiten zur Gewinnung von Stammkunden. Diese können mit deutlich geringeren Marketing- und Vertriebsaufwänden zu einer erneuten Buchung bewegt werden als dies bei vollkommen neuen Kunden der Fall ist.

Der in Abb. 1.1 dargestellte Kundenlebenszyklus weist zusätzlich auf das Ende einer Kundenbeziehung hin, die sehr selten im operativen Geschäft Berücksichtigung findet. Nicht in allen Fällen erscheint diese Betrachtung so klar wie im Fall eines Jugendreiseveranstalters, der ungeachtet des bekannten und aktuellen Alters seiner ehemaligen Kunden diese auch noch bis „ins hohe Alter“ mit Prospekten zu Partybusreisen versorgt. Sicherlich ist solch eine Abgrenzung nicht in allen Fällen immer so einfach, jedoch sollte unbedingt berücksichtigt werden, ob es nicht Sinn macht, seine über Jahre aufgebauten Stammkunden gezielt bei Erreichen eines Schwellwerts an besser passende Wettbewerber weiterzuempfehlen. Der Gedanke, dass man einen Kunden durchaus lukrativ auch nur während eines bestimmten Lebensabschnitts begleiten kann, scheint bei vielen Reiseveranstaltern nicht etabliert zu sein.

Im Folgenden werden wir uns den Kundenlebenszyklus mit den nachfolgenden Abschnitten im Detail ansehen:

- Die Phase der Inspiration
- Die Phase der Information
- Die Buchung
- Das Produkterleben vor der Reise
- Das Produkterleben während der Reise
- Das Produkterleben nach der Reise

1.2.1 Die Phase der Inspiration

Wer setzt den ersten Impuls für die Wahl eines Urlaubs? Welche Faktoren beeinflussen die Phase der Inspiration?

Von zentraler Bedeutung sind hier zunächst die Berichte von Freunden, Bekannten, Verwandten sowie eigene Erfahrungen. Zum Zweiten sind es die Medien, die in uns den

Wunsch wecken, einen bestimmten Urlaub bzw. einen bestimmten Ort zu erleben, und uns dazu inspirieren, auf die Suche nach einem spezifischen Produkt zu gehen. Dominant wirkt hier nach wie vor das Fernsehen.¹⁵

So hat die Fernsehserie „Traumschiff“ über viele Jahre¹⁶ hinweg den Wunsch der Bevölkerung nach Urlaub auf einem Kreuzfahrtschiff gekitzelt und zugleich das kollektive Bild eines solchen Urlaubs geprägt. Segen und Fluch zugleich, denn die Bilder haben stets auch Stereotypen transportiert: zu alt, zu teuer, zu viel Etikette.

Das Fernsehen und die Urlaubswelt passen zusammen: Reisemagazine wie *Voxtours*, Urlaubsreportagen, Auswandererdokus, *Scripted-Reality*-Serien, *Sponsorships* in TV-Serien, aber auch klassische Werbespots wecken in den Köpfen der Konsumenten die Sehnsucht nach Urlaub und inspirieren mit ihrer breiten Auswahl an bunten Bildern.

Auch das gedruckte Medium funktioniert noch sehr gut als Quelle der Inspiration, denn während der Markt für das spezielle „Reisemagazin“ sehr dünn geworden ist, wird das Thema „Urlaub“ nach wie vor in einer breiten Reihe von Zeitschriftentiteln mit steter Regelmäßigkeit gespielt. Von der Reiseseite in der Wochenendausgabe der Tageszeitung bis hin zum klassischen Reiseführer erreichen Urlaubsthemen die Aufmerksamkeit des Konsumenten. Eine letzte Bastion der klassischen Medien also? Fast scheint es so, denn in der Regel kommt das Internet erst dann zum Einsatz, wenn es über die Inspiration hinaus um die konkrete Informationsrecherche geht.

Dass das Internet mehr als Informations- denn als Inspirationsmedium wahrgenommen und genutzt wird, hat natürlich einerseits viel mit der technikorientierten und auf schnelle Interaktion ausgelegte Entwicklungsgeschichte des Netzes zu tun, zugleich aber auch mit der in der Touristik zurückhaltenden Innovationskultur. Während in anderen Branchen der allererste Impuls für einen Kaufprozess immer häufiger auch online gesetzt wird, hinkt das Internet der Touristik noch hinterher. Kaum ein Anbieter investiert konsequent in die Inspiration der Konsumenten, in die Versorgung mit dem Stoff, aus dem die Urlaubsträume sind. Warum? Weil es zu weit von der Buchung entfernt ist und Investitionen an dieser Stelle die *Conversion Rate* zumindest kurzfristig nicht signifikant erhöhen.

In den sozialen Medien dagegen findet Inspiration statt, meist aber weder initiiert noch beeinflusst von kommunikativen Engagements touristischer Leistungsträger, sondern in erster Linie via privater Facebook-Freunde. Hier spricht man viel über Urlaub und teilt Eindrücke und Erinnerungen gerne und häufig.¹⁷

¹⁵ Vgl. die stabil hohe Sehdauer pro Tag und Person: Arbeitsgemeinschaft für Fernsehforschung 2013. Auch die Kraft des Fernsehens als wichtigstes Medium für die Meinungsbildung bleibt hoch: TNS Infratest-Studie 2013 „Relevanz der Medien für die Meinungsbildung“.

¹⁶ So finden sich z. B. 2009 gleich zwei Folgen von „Das Traumschiff“ unter den Top 20 sämtlicher Fernsehsendungen eines ganzen Jahres (AGF).

¹⁷ Wo wird über Urlaub gepostet? (FUR RA 2014).

1.2.2 Die Phase der Information

Wie es sich für einen *High-Involvement*-Kauf gehört, geht der Konsument intensiv auf die Suche nach Information –, und nutzt dabei zu einem großen Teil sämtliche Kanäle. Wichtig ist nach wie vor das gute „alte“ Reisebüro mit dem gedruckten Katalog und der Erfahrung und dem Wissen der Reiseverkehrskaufleute. Zugleich aber kommt hier massiv das Internet als ideales Recherchemedium zum Einsatz, denn hier kann man durch die diversen Absender der Botschaften maximale Transparenz erwarten.¹⁸

Gerade in einer Branche, die viele Jahre mit Herrschaftswissen geheimniskrämerisch umgegangen ist (Katalogsprache, Hotelsterne, Preisgestaltung), ist das Vertrauen in deren eigene Medien immer weiter gesunken. Mit unrealistischen Panoramabildern, die teilweise eher dem Gebot der „künstlerischen Freiheit“ gehorchten als ehrlich zu informieren, mit verklausulierten Beschreibungen, die mehr verbergen als enthüllen sollten, sowie mit plumphen Preisversprechen hat sich die Branche nicht nur medial massiv angreifbar gemacht, sondern auch das Überleben der vielen tausend stationären Vertriebsstellen merklich erschwert.

1.2.3 Die Buchung

Hat der reisewillige Kunde auf Basis der recherchierten Informationen ein finales Reiseziel festgelegt, so beginnt nun die Phase, in der konkrete Angebote eingeholt werden. Dies geschieht entweder online, über den Preisteil der Kataloge oder eine Auskunft im Reisebüro. Häufig wird das vermeintlich beste Angebot dabei durch eine Kombination aus den drei vorgenannten Vorgehensweisen ermittelt.

Hat der Kunde einige Angebote in die engere Wahl gezogen, diese mit Mitreisenden abgestimmt und beim Arbeitgeber Urlaub genommen, so steht einer Reisebuchung faktisch nichts mehr im Weg – gäbe es da nicht die ungeheure Menge und Komplexität des bestehenden Angebotes diverser Verkaufskanäle. Doch schließlich erfolgt irgendwann der Kauf bzw. die Buchung dann entweder offline im Reisebüro oder online beim Reiseveranstalter oder einem Reisevermittler.

Wie bereits vorher aufgezeigt, ist das Kundenerlebnis während der Buchung und der Reise an sich ein wichtiger Grundstein für die Ausbildung einer langfristigen Kundenbeziehung. Was ist aber die entscheidende Grundlage dafür, dass der Kunde überhaupt zum Stammkunden werden kann?

Der Kunde muss wissen, wessen Kunde er ist!

Dieser Satz erscheint auf den ersten Blick sicherlich trivial. Bei genauerer Betrachtung ist dem aber gerade in der Touristik bei Weitem nicht so. Denn wenn der Kunde nicht noch in einem Jahr weiß, bei welchem Veranstalter er seine Reise gebucht hat, wird er diesen

¹⁸ Im Januar 2014 hatten sich 58 % der Bevölkerung jemals im Internet zum Thema „Urlaubsreisen“ informiert, 47 % der Bevölkerung (auch) innerhalb der letzten zwölf Monate (VIR Daten & Fakten 2014).

auch nicht zur erneuten Buchung konsultieren können. Die Prägung der Veranstaltermarke bildet somit die Grundlage für langfristige Kundenbindung. Dazu eine Reihe von Fragen, über die es sich in diesem Zusammenhang einmal nachzudenken lohnt:

- Ist jedem Kunden klar, dass er bei einem *Reisevermittler* gebucht hat und nicht direkt beim *Reiseveranstalter*? Wie viele Kunden differenzieren tatsächlich zwischen Verkäufer und Produzent?
- Wen nennt der Reisende als „Bezugsquelle“ der Reise, wenn er nach dem Urlaub seinen Freunden von seinen Erlebnissen berichtet? Den Reisevermittler bzw. die nette Dame aus dem Reisebüro? Das Online-Vermittlungsportal? Oder etwa das Preisvergleichsportal, über das man auf ein besonders günstiges Angebot aufmerksam gemacht worden ist?
- Welche Marke wird am meisten mit den schönsten Tagen des Jahres in Verbindung gebracht? Die Marke des Reisevermittlers? Die des Reiseveranstalters? Die Marke der Fluggesellschaft, die den Reisenden in den sonnigen Süden bringt? Oder die Marke der Hotelkette, in der man die Urlaubstage verbracht hat?
- Womit kann der Urlauber die schönsten Erlebnisse des Urlaubs am ehesten assoziieren? Mit der Airline? Mit dem Reiseleiter? Mit dem Animationsteam? Mit der netten Bedienung im Restaurant am Urlaubsort? Mit sympathischen Mitreisenden oder anderen Personen, die man im Urlaub kennengelernt hat?

In jedem Fall scheint es für den Reiseveranstalter als zentralen Produzenten und Organisator einer Urlaubsreise alles andere als einfach zu sein, in der Vielfalt von Marken, Vertriebskanälen und Dienstleistern zu bestehen.

In den folgenden Abschnitten werden wir diverse erste Hinweise darauf geben, wo die Marke eines Veranstalters (beispielsweise im Rahmen einer Flugpauschalreise) überall geprägt werden kann.

1.2.4 Das Produkterleben vor der Reise

Beim Blick auf den Kundenlebenszyklus fällt ein immens wichtiger Teil auf, der die Weiterentwicklung des erstmalig buchenden Kunden zum Stammkunden beschreibt. In Abb. 1.1 ist dieser Zeitraum mit einem Herzsymbol gekennzeichnet, da genau in diesem Zeitraum der Kunde seinen Reiseveranstalter, seine gebuchte Reise und entsprechend seine „schönsten Tage des Jahres“ erlebt. Genau dies ist der Zeitraum, in dem die Prägung auf die Veranstaltermarke beginnt und der Grundstein für eine lange Stammkundenbeziehung gelegt wird.

Um ein besseres Verständnis für die Sicht des Kunden auf das Erlebnis „Urlaub“ zu haben, zerlegen wir nachfolgend das Produkterleben vor der Reise in Einzelteile.

1.2.4.1 Buchungsbestätigung und Rechnungen

Es ist noch nicht lange her, dass selbst sehr große deutsche Reiseveranstalter Buchungsbestätigungen und Rechnungen mit dem Charme einer Mitteilung des Finanzamts