

E-Mail-Management in der Schweizer Hotellerie

Ergebnisse einer Untersuchung zum Stand der Kundenkommunikation mittels E-Mail
und den Einsatzpotenzialen von E-Mail Response Management Systemen

Michael Fux

Roland Schegg

Andreas Liebrich

April 08

Die Arbeitsberichte stellen Teilergebnisse aus laufenden Forschungsaktivitäten dar; sie besitzen den Charakter von Werkstattberichten, Preprints u. Ä. und dienen der wissenschaftlichen Diskussion; Kritik zum Inhalt ist daher jederzeit willkommen.

Alle Rechte liegen bei den Autoren.

Kontaktadressen:

Michael Fux
TEWI / IWI Uni Bern
Postfach 689, 3900 Brig
027 922 38 28
mail@tewi.ch
<http://www.tewi.ch>

Roland Schegg
IWT HES-SO Valais Wallis
TechnoArk 3, 3960 Siders
027 606 90 04
roland.schegg@hevs.ch
<http://iet.hevs.ch>

Andreas Liebrich
ITW HS Luzern
Rösslimatte 48, 6002 Luzern
041 228 41 44
andreas.liebrich@hslu.ch
<http://www.hslu.ch/itw.ch>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Ziele der Untersuchungen.....	3
1.3 Vorgehensweise.....	3
2 Resultate der empirischen Untersuchungen	5
2.1 Beschreibung der Stichprobe.....	5
2.2 Einsatz von Property Management Systemen (PMS)	6
2.3 Anzahl der eingehenden E-Mails	7
2.4 Aufwand und Organisation der E-Mail-Bearbeitung	7
2.5 Systemunterstützung beim E-Mail-Management	8
2.6 Herausforderungen beim E-Mail-Management.....	9
2.7 Einsatzpotenziale von E-Mail-Response-Management-Systemen.....	11
2.7.1 Akzeptanz von E-Mail-Response-Management-Systemen.....	11
2.7.2 Nutzenpotenziale des Einsatzes von ERMS.....	12
2.7.3 Barrieren für den Einsatz eines ERMS.....	12
2.7.4 Anforderungen an ein branchenspezifisches ERMS	13
2.7.5 Alternativen zum Einsatz von ERMS	14
3 Handlungsempfehlungen	15
4 Literaturverzeichnis	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Distributionskanäle in der Schweizer Hotellerie im Jahr 2006.....	2
Abbildung 2: Vergleich der Kontaktkanäle zur Abwicklung von Buchungen	3
Abbildung 3: Verteilung nach Anzahl Zimmer pro Hotel	5
Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Sterne.....	5
Abbildung 5: Genutzte Funktionalitäten in PMS	7
Abbildung 6: Frequenz der E-Mail-Bearbeitung	8
Abbildung 7: Systemnutzung zur Unterstützung des E-Mail-Managements.....	9
Abbildung 8: Herausforderungen beim E-Mail-Management	10
Abbildung 9: Akzeptanz von E-Mail-Response-Management Systemen.....	12
Abbildung 10: Barrieren für den Einsatz eines ERMS	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: In Interviews befragte Hotels	4
--	---

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Vermarktung touristischer Angebote ist ein Informationsgeschäft. Der Gast, für den eine Ferienreise oft eine bedeutende finanzielle Ausgabe darstellt, will genau und ausführlich über seine Reisedestination informiert werden. Aufgrund der Flexibilität, Zugänglichkeit, Geschwindigkeit und Kostengünstigkeit des Internets, entdecken immer mehr Konsumenten dieses Medium für die Informationsbeschaffung, Organisation und Buchung ihrer Reisen. Der Online-Reisemarkt Westeuropas hat gemäss einer Studie (Marcussen, 2007) im Jahr 2006 schon ein Volumen von 31 Mia Euro erreicht, was einem Anteil von mehr als 15% am Gesamtreisevolumen entspricht.

Haben die Kunden einmal Gefallen am Angebot eines Hotels gefunden und interessieren sich für eine Offerte, sollte der potenzielle Kunde professionell weiter betreut werden. In vielen Fällen erfolgt heute eine erste Kontaktaufnahme mittels elektronischen Medien, wie beispielsweise einer Anfrage per E-Mail oder einem webbasierten Formular. Der elektronische Kundenservice, oder auch eService genannt (Rust & Lemon, 2001), wird somit zu einem Schlüsselement für den Unternehmenserfolg.

Verglichen mit klassischen Medien unterscheidet sich das Internet durch seine Interaktivität (Hoffman & Novak, 1996), welche auch für die neuen elektronischen Vertriebskanäle entscheidend ist (Zemke & Connellan, 2001). Der anspruchsvolle Online-Kunde verlangt ein anwenderfreundliches und personalisiertes Serviceangebot. Die hohen Erwartungen der Kunden können deshalb nur mit einem schnellen, qualitativ hoch stehenden und personalisierten Service erfüllt werden.

Unternehmen im Tourismussektor werden täglich mit elektronischen Kundenanfragen konfrontiert. Eine Studie der IRS Consult (2005) bei über 5'000 Tourismusorganisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergab, dass E-Mail die häufigste Anfrageform (36%) ist, dicht gefolgt vom Telefon (34%) und Briefen (17%); wobei zwei Drittel der Anfragen Prospektbestellungen waren und ein Drittel konkrete Angebote erfragte. Auch bei der Abwicklung von Buchungen in der Hotellerie haben elektronische Kontaktkanäle eine hohe Relevanz. Gemäss Schegg et al. (2007) wurden drei Viertel der Buchungen im Jahr 2007 direkt von den Hotels abgewickelt: 36% werden über traditionelle Kontakte wie Telefon, Brief oder Walk-Ins abgewickelt, während schon 40% elektronisch vermittelt werden (14% mittels Buchungssystem auf der Hotelwebseite und 26% via E-Mail). Der Anteil der Direktverkäufe ist bei 1-2 Sterne Hotels mit 81.3% eindeutig höher als mit 64.5% in der Hotellerie des oberen Preissegments. Die detaillierten Anteile der weiteren Distributionskanäle können der Abbildung 1 entnommen werden.

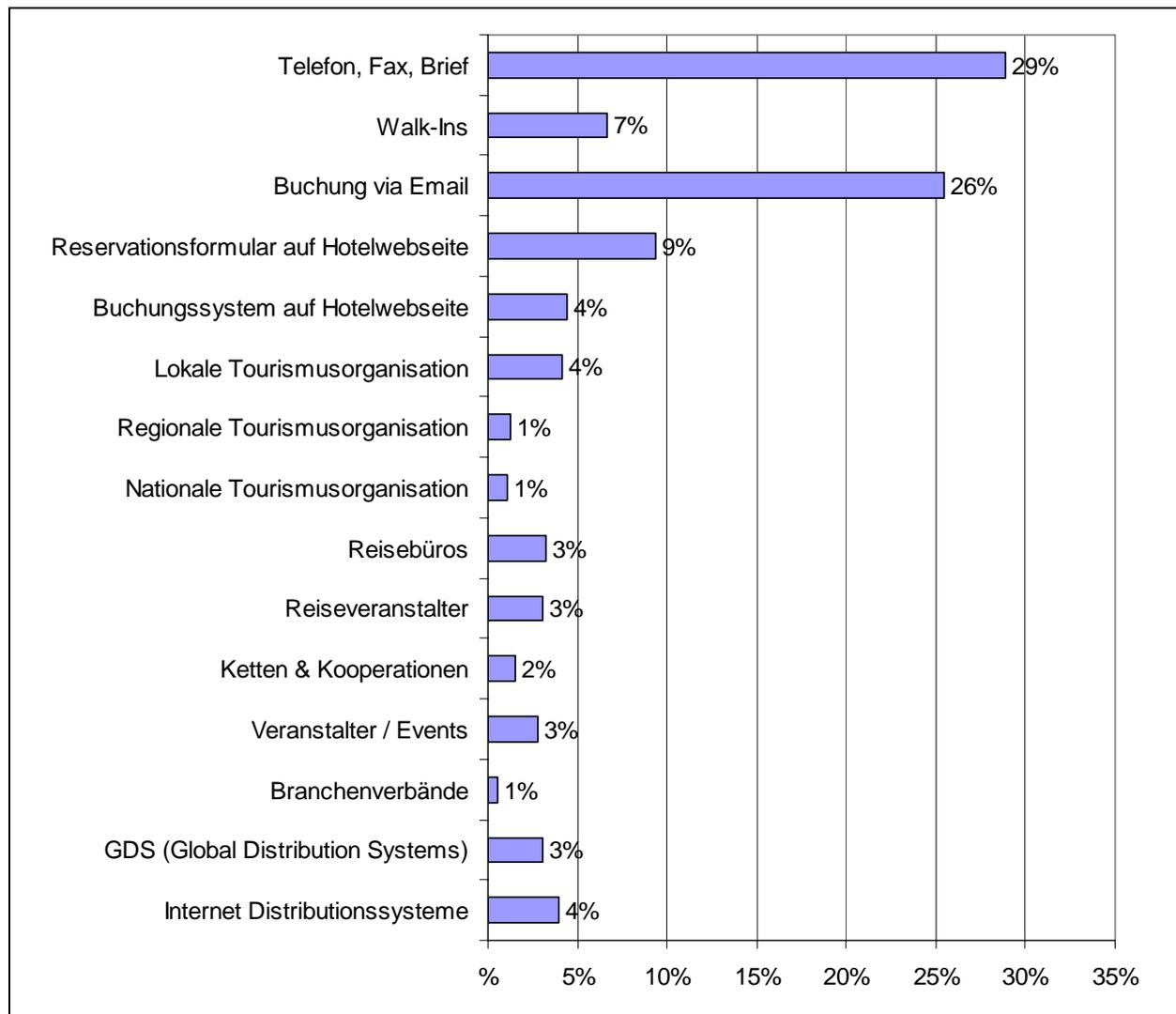


Abbildung 1: Distributionskanäle in der Schweizer Hotellerie im Jahr 2006

Bei einem Vergleich des Kontaktkanals E-Mail mit den traditionellen Kontaktkanälen wie Telefon, Brief und Fax zur Abwicklung von Buchungen kann eine klare Verschiebung in Richtung des elektronischen Kontaktkanals festgestellt werden. Während über die traditionellen Kontaktkanäle im Vergleich zu E-Mail im Jahr 2003 doppelt so viele Buchungen abgewickelt wurden (Schegg & Steiner, 2003), wird gegenwärtig über beide Kontaktkanäle nahezu gleichviel Umsatz generiert. Die Details des Vergleichs sind der Abbildung 2 zu finden.

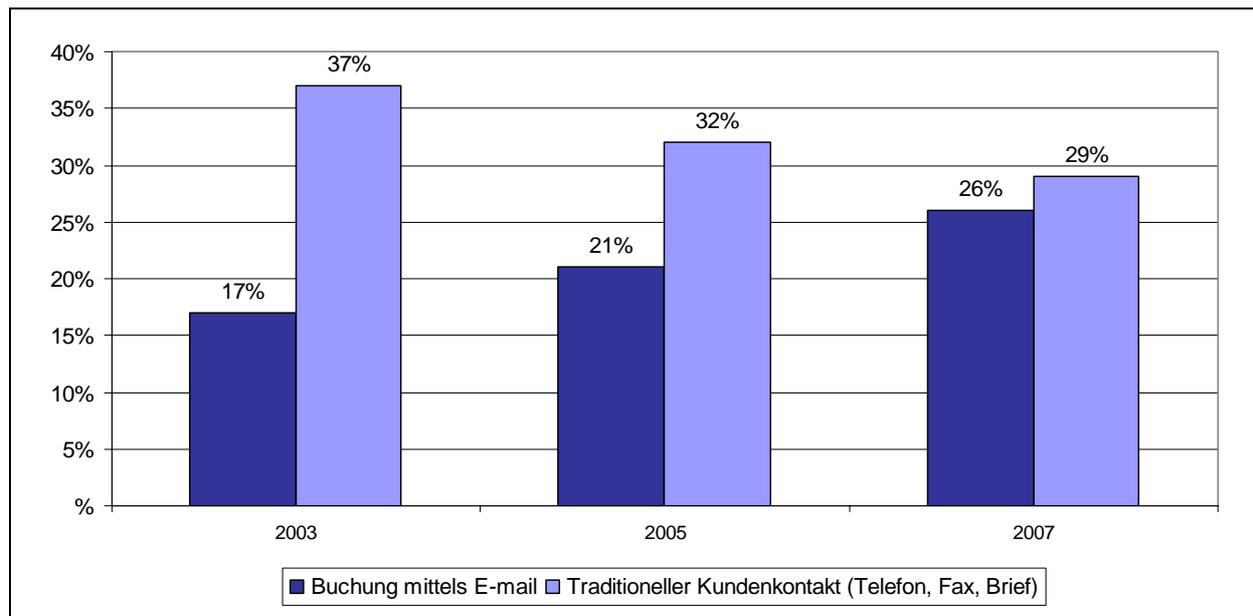


Abbildung 2: Vergleich der Kontaktkanäle zur Abwicklung von Buchungen

1.2 Ziele der Untersuchungen

Resultate aus verschiedenen Studien (Frey, Schegg & Murphy, 2002; Pechlaner et al., 2002; Matzler et al., 2005; Schegg et al., 2006) zeigen, dass viele Hotels Mühe haben, elektronische Kundenkommunikation zufriedenstellend abzuwickeln. Die Hotels sind gefordert, den Kontakt via E-Mail anzubieten und die elektronischen Interaktionen mit den Kunden auf einem möglichst hohen Qualitätsniveau zu gestalten. Die grosse Mehrheit der touristischen Kleinunternehmen konnte jedoch in den letzten Jahren aufgrund der angespannten finanziellen Situation nicht in Massnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz beim E-Mail-Management investieren.

Mit der Untersuchung sollen die Herausforderungen der Hotellerie im E-Mail-Management aufgedeckt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dabei standen die folgenden Fragen im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Welche Herausforderungen bestehen bei der Kommunikation via E-Mail?
- Wie ist die Beantwortung von E-Mail-Anfragen in unterschiedlichen Kategorien von Hotels organisiert?
- Was sind die Chancen und Risiken des Einsatzes von E-Mail Response Management Systemen (ERMS) in der Hotellerie aus der Sicht von Hoteliers und Experten?

1.3 Vorgehensweise

Für die Untersuchung wurden zunächst persönliche, mündliche Leitfadeninterviews mit Hoteliers geführt. Der Hauptzweck der Interviews lag in der Analyse der Bedürfnisse der Branche in Bezug auf E-Mail-Management. Da in mehreren Studien (vgl. z. B. Schegg et al., 2006) Qualitätsunterschiede der E-Mail-Antworten abhängig von der Hotel-Kategorie festgestellt werden konnten, wurden in den Interviews unterschiedliche Betriebstypen (2-5 Sterne Betriebe) abgedeckt. Damit die Probleme der Ferienhotellerie und der Stadthotellerie in der Studie

aufgezeigt werden können, wurden Hotels aus verschiedenen Destinationen ausgewählt. Die 17 Interviewpartner (siehe Tabelle 1) kamen aus den Regionen Zürich, Luzern, Aarau, Olten, Solothurn und verschiedenen Feriendestinationen aus dem Wallis. Die Resultate der Interviews wurden stichwortartig transkribiert und anschliessend ausgewertet.

Name	Ort	Sterne
Salina Maris	Breiten	
Beau Séjour	Champéry	
Goldener Stern	Luzern	2
Limmathof	Zürich	2
Zunfthaus zum Wirthen	Solothurn	2
Aarauerhof	Aarau	3
De la Paix	Luzern	3
Etoile	Saas Fee	3
Le Green	Crans Montana	3
Le Panoramique	Mollens	3
Rössli	Zürich	3
Täscherhof	Täsch	3
Ambassador	Zürich	4
Arte	Olten	4
Beau Site	Saas Fee	4
Montana	Luzern	4
Ferienart Resort & Spa	Saas Fee	5

Tabelle 1: In Interviews befragte Hotels

Anhand der Resultate aus den qualitativen Erhebungen stellte das Projektteam den Fragebogen für eine Onlineumfrage bei Schweizer Hotels zusammen. Dieser enthielt zunächst allgemeine Fragen zum E-Mail-Management, gefolgt von Fragen zu eingesetzter Software, den Herausforderungen des E-Mail-Managements und schliesslich zu den Anforderungen an ein System zur Unterstützung des E-Mail-Managements. Mittels eines persönlichen E-Mails erhielten 2090 Mitglieder von *hotelleriesuisse* eine Einladung zur Teilnahme an der Umfrage. Rund 120 Einladungen erreichten die Empfänger nicht. Nach dem Versand einer Erinnerung zur Teilnahme an der Umfrage konnten 123 Fragebogen ausgewertet werden. Die Rücklaufquote betrug damit knapp 6%.

Als Ergänzung zu den Interviews und der Umfrage bei den Hoteliers wurden Experten aus den Bereichen E-Mail-Management und Hotelinformatik mit einem Leitfadenterview befragt.

2 Resultate der empirischen Untersuchungen

2.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Zimmer widerspiegelt die kleinbetrieblichen Strukturen der Schweizer Hotellerie. Knapp 80% der befragten Hotels haben 60 oder weniger Zimmer. Der Anteil dieser Grössenkatgorie ist in der Grundgesamtheit, d. h. in der gesamten Schweizer Hotellerie, mit knapp 90% noch höher. Bei 11 der befragten Hotels (8%) handelt es sich um grosse Betriebe mit mehr als 80 Zimmern. Die detaillierte Verteilung kann der Abbildung 3 entnommen werden.

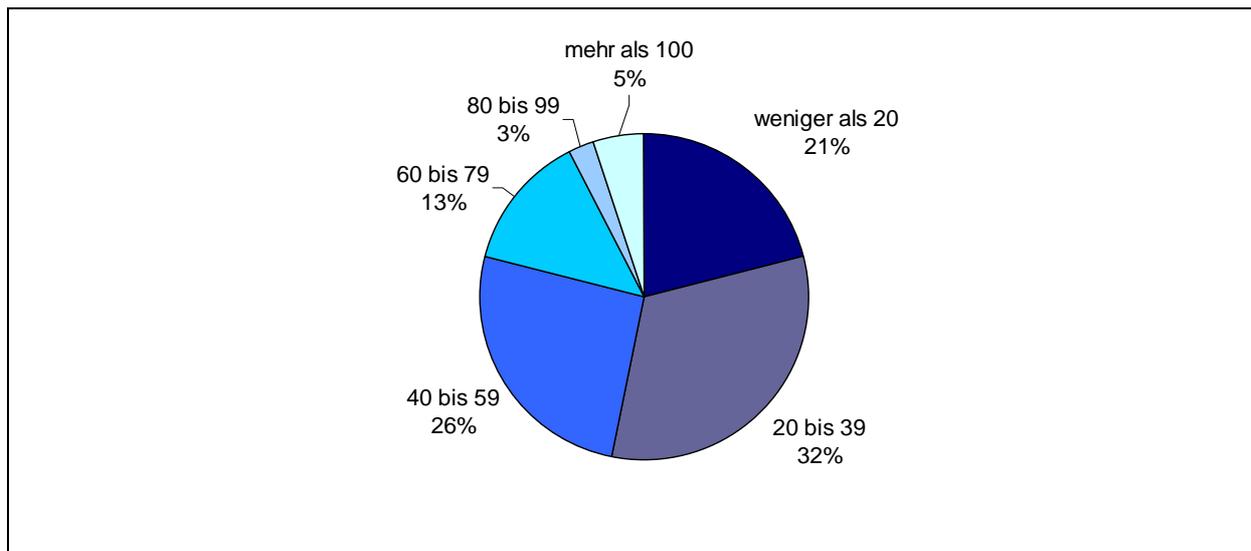


Abbildung 3: Verteilung nach Anzahl Zimmer pro Hotel

An der Umfrage teilgenommen haben 23 Hotels, welche der Qualitätskategorie ‚nicht klassiert bis 2 Sterne‘ zugeordnet werden können. Mit einem Anteil von 19% an der Stichprobe ist diese Kategorie im Vergleich zur Quote in der gesamten Schweizer Hotellerie (33%) untervertreten. Die Hotels mit drei Sternen waren die grösste Kategorie in der Umfrage (48%) und sind mit einem ähnlich hohen Anteil in der Grundgesamtheit vertreten. Aus der 4 und 5-Sterne Hotellerie nahmen 40 Hotels an der Umfrage teil. Der Anteil dieser Kategorie ist in der Grundgesamtheit um 10% kleiner als in der Stichprobe.

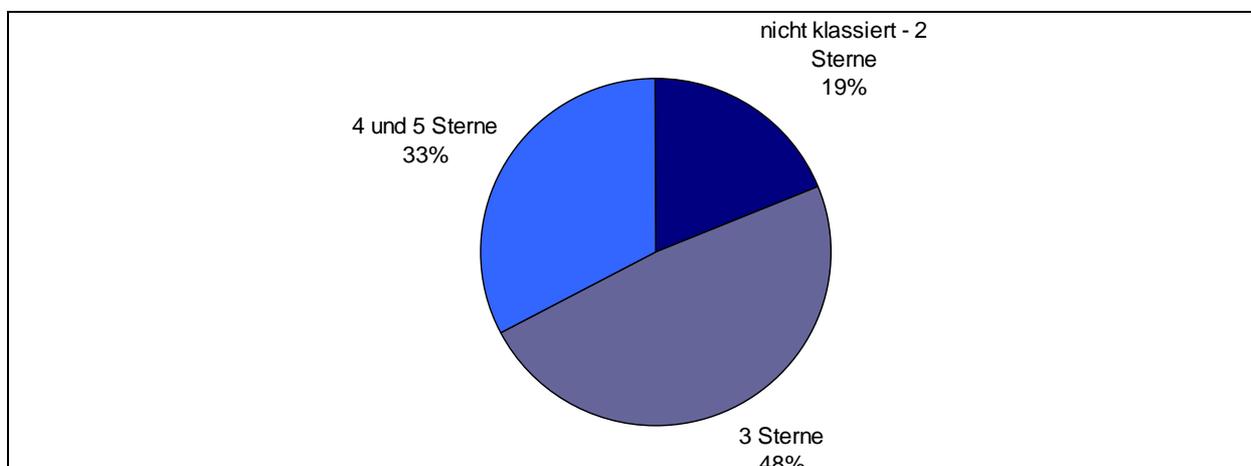


Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Sterne

2.2 Einsatz von Property Management Systemen (PMS)

Das E-Mail-Management ist oft mit dem Einsatz anderer Systeme verknüpft. Aus diesem Grund wird in den folgenden Abschnitten zunächst ein Überblick zur existierenden Systemlandschaft in der Schweizer Hotellerie gegeben.

Etwa die Hälfte der im Rahmen dieses Projektes interviewten Hoteliers arbeitet mit einer branchenspezifischen Standardsoftware, einem sogenannten Property Management System (PMS). In der Onlineumfrage gaben 88 von 109 Hoteliers (d. h. 81%) an, ein PMS einzusetzen. Eine im März 2007 durchgeführte Umfrage bei 52 Walliser Hotels durch die HES-SO Wallis (Schegg, 2007) zeigt eine ähnlich hohe Verbreitung solcher Systeme bei 3-5 Sterne Hotels. Die Verbreitung solcher Systeme hängt von der Hotelkategorie und der Betriebsgrösse ab, wie eine Studie im Rahmen des Projektes ‚eFitness Benchmarking im Tourismus‘ (www.efitness-benchmarking.com) zeigt (Schegg & Fux, 2006). Von den befragten 180 Beherbergungsbetrieben (Hotels, Pensionen, Gasthäuser, Ferienwohnungen) in 6 Destinationen der Schweiz (Davos, Savognin), Österreichs (Bodensee-Vorarlberg, Kleinwalsertal, Montafon) und Deutschlands (Allgäu) nutzen im Schnitt knapp über 50% ein PMS. Die Verbreitung von PMS war bei Hotels mit 3 Sternen (74%) und Hotels mit 4 und 5 Sternen (96%) sehr hoch, während Privatvermieter kaum solche Software einsetzen (4%). Ausserdem nutzen grosse Betriebe (>20 Zimmer) PMS in stärkerem Masse (86%) als kleine Betriebe. Bei Hotels mit weniger als 11 Zimmern nutzt jeder 4. Betrieb eine Software zur Unterstützung der Geschäftsprozesse.

Zu den Resultaten der erwähnten Untersuchungen muss einschränkend erwähnt werden, dass bei Onlineumfragen erfahrungsgemäss Hoteliers von grösseren Betrieben mit einer höheren Affinität zu neuen Technologien eher antworten und die Resultate die Situation der Verbreitung solcher Systeme in der Branche wahrscheinlich etwas überzeichnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei Hotels mit 3 bis 5 Sternen, 60-75% der Betriebe, mit einem PMS gearbeitet wird.

Wie der Abbildung 5 entnommen werden kann, dient der Einsatz PMS vor allem zur Verwaltung von Kundendaten und zur Abwicklung von Buchungen. Weitergehende Funktionalitäten im Bereich Marketing, CRM oder Onlinebuchung werden von einer Minderheit der Betriebe genutzt. Dazu kann angemerkt werden, dass nicht alle Zusatzfunktionalitäten in allen Versionen von PMS vorhanden sind.

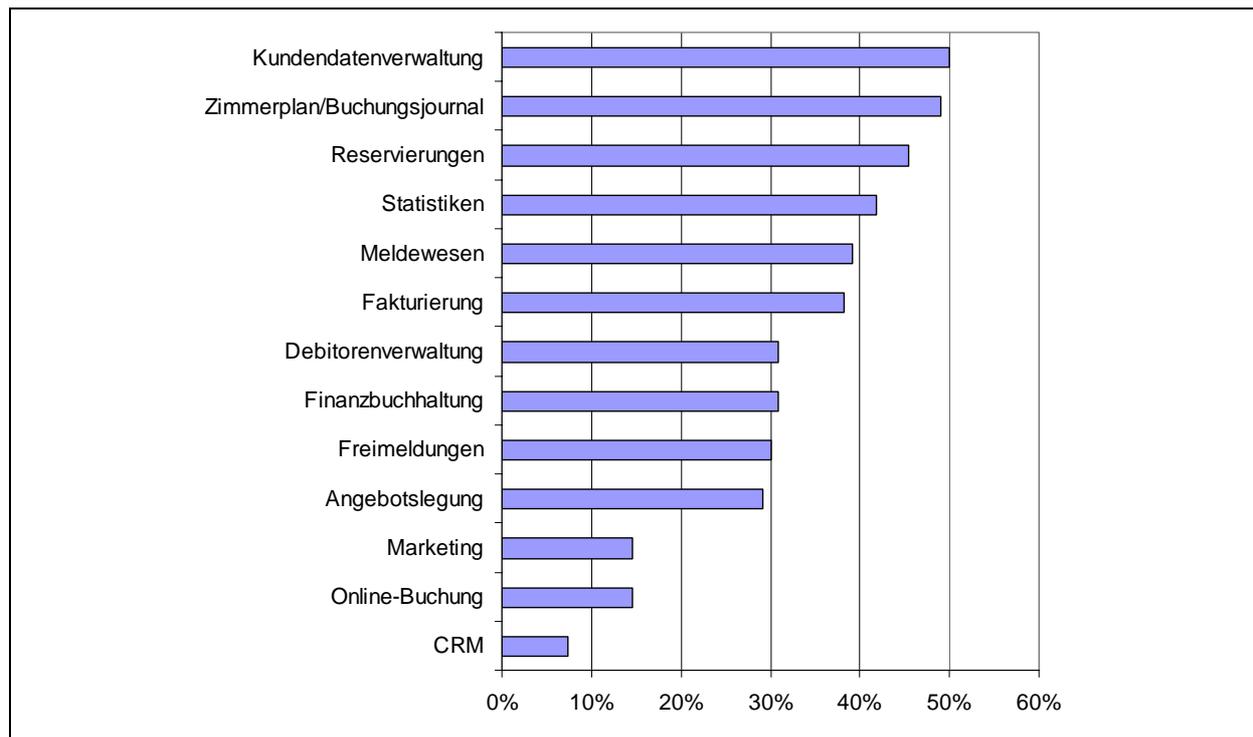


Abbildung 5: Genutzte Funktionalitäten in PMS

2.3 Anzahl der eingehenden E-Mails

Die befragten Hotels erhalten zwischen 5 und 300 E-Mails pro Tag. Davon betreffen etwa ein fünftel Buchungsanfragen. Im Durchschnitt werden 12 Anfragen pro Tag bearbeitet; in 1-2 Sterne Hotels durchschnittlich 8 und in 4-5 Sterne Hotels im Schnitt 16. In Spitzenzeiten steigt die durchschnittliche Anzahl an eingehenden Anfragen auf 35 und in gewissen Betrieben werden über 100 Buchungsanfragen pro Tag registriert. Grundsätzlich beobachtet die Mehrheit der interviewten Hotels eine starke Steigerung des E-Mail-Volumens in den letzten Jahren.

Das E-Mail-Anfragevolumen hängt wahrscheinlich auch stark vom Design des Buchungsprozesses und des Buchungsforschulars auf der Webseite ab. Gute Echtzeit-Buchungssysteme führen zu einer Reduktion des Anfragevolumens.

2.4 Aufwand und Organisation der E-Mail-Bearbeitung

Die Bearbeitungszeit für die Beantwortung einer Anfrage mittels E-Mail beträgt minimal 2 und maximal 20 Minuten. Letzteres kommt aber nur bei komplizierten Anfragen vor, bei denen externe Informationen verlangt werden. Im Durchschnitt beträgt die Zeit für die Beantwortung einer E-Mail rund 5 Minuten.

Der tägliche Bearbeitungsaufwand für die Beantwortung von E-Mail-Anfragen liegt durchschnittlich bei etwa 1.5 Stunden; wobei Hotels der tiefsten Preisklassen (keine Klassifizierung bis 2 Sterne) rund 1 Stunde pro Tag und Hotels der höchsten Preisklassen (4-5 Sterne) rund 2.5 Stunden pro Tag aufwenden. Ähnliche Werte ergaben sich aus der Umfrage des Projektes ‚eFitness Benchmarking im Tourismus‘ (Schegg & Fux, 2006). Der Aufwand zur Beantwortung von E-Mail-Anfragen scheint gemäss diesen Resultaten mit einem wöchentlichen Durchschnittswert von über 10 Stunden nicht vernachlässigbar zu sein. Beim Aufwand besteht ein

eindeutiger Zusammenhang zwischen der Grösse und der Qualitätskategorie: Kleine und niedriger klassifizierte Betriebe wenden deutlich weniger Zeit auf als grosse und höher klassifizierte Betriebe.

In den meisten der befragten Hotels werden die E-Mail-Anfragen durch mehrere Mitarbeiter (inkl. Management bzw. Direktor) bearbeitet. Damit ist eine laufende Bearbeitung der E-Mails möglich. Alle Interviewten messen dem schnellen Beantworten von E-Mails einen hohen Stellenwert bei, da die Antwortgeschwindigkeit als wichtiger Wettbewerbsfaktor wahrgenommen wird. Die Resultate der Onlineumfrage (siehe Abbildung 6) illustrieren die Wichtigkeit der schnellen E-Mail-Bearbeitung durch eine dauernde Bearbeitung der Mehrheit der Hoteliers.

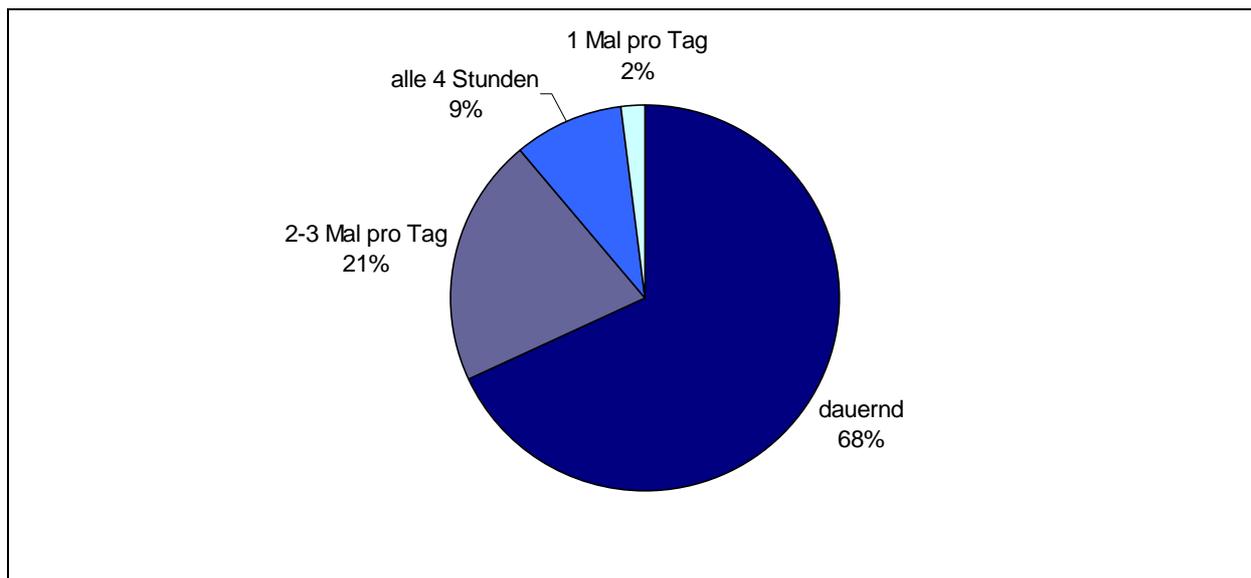


Abbildung 6: Frequenz der E-Mail-Bearbeitung

2.5 Systemunterstützung beim E-Mail-Management

Microsoft Outlook ist aufgrund der Resultate der Branchenstandard im E-Mail-Management. Die grosse Mehrheit der Betriebe (80%) nutzt Outlook von Microsoft und rund jeder zehnte Betrieb nutzt das PMS für die Bearbeitung von E-Mail-Anfragen. Die Verfügbarkeiten werden mehrheitlich im PMS abgefragt und Informationen über die Destination werden generell über den Internetauftritt der Destination beschafft.

Viele Hotels bieten die Möglichkeit eine Anfrage via Web-Formular zu stellen. Solche Formulare werden bei vielen Webseiten als strukturiertes E-Mail an eine definierte Adresse gesendet. Das Verhältnis von strukturierten und unstrukturierten Anfragen ist bei den einzelnen Hotels unterschiedlich. Bei einigen Hotels wird die Anfrage über Formulare rege genutzt, andere erhalten trotzdem immer noch mehr unstrukturierte E-Mails. Dies kann durch einen hohen Anteil an Stammkunden erklärt werden, welche den Kontakt mittels eines persönlichen E-Mails bevorzugen.

Spam-Filter und Signaturdateien sind die beiden am häufigsten genutzten Funktionen der Systeme zur Unterstützung der E-Mail-Bearbeitung, während Auto-Responder, Massen-Mailing oder Weiterleitungsmechanismen der eingesetzten Systeme kaum genutzt werden (siehe Abbildung 7). Aufgrund dieser Resultate kann das Fazit gezogen werden, dass eine Vielzahl der

Betriebe die vorhandenen Funktionalitäten der installierten Systeme gegenwärtig nur in bescheidenem Masse nutzt und damit Potenziale zur Produktivitätssteigerung verschenkt.

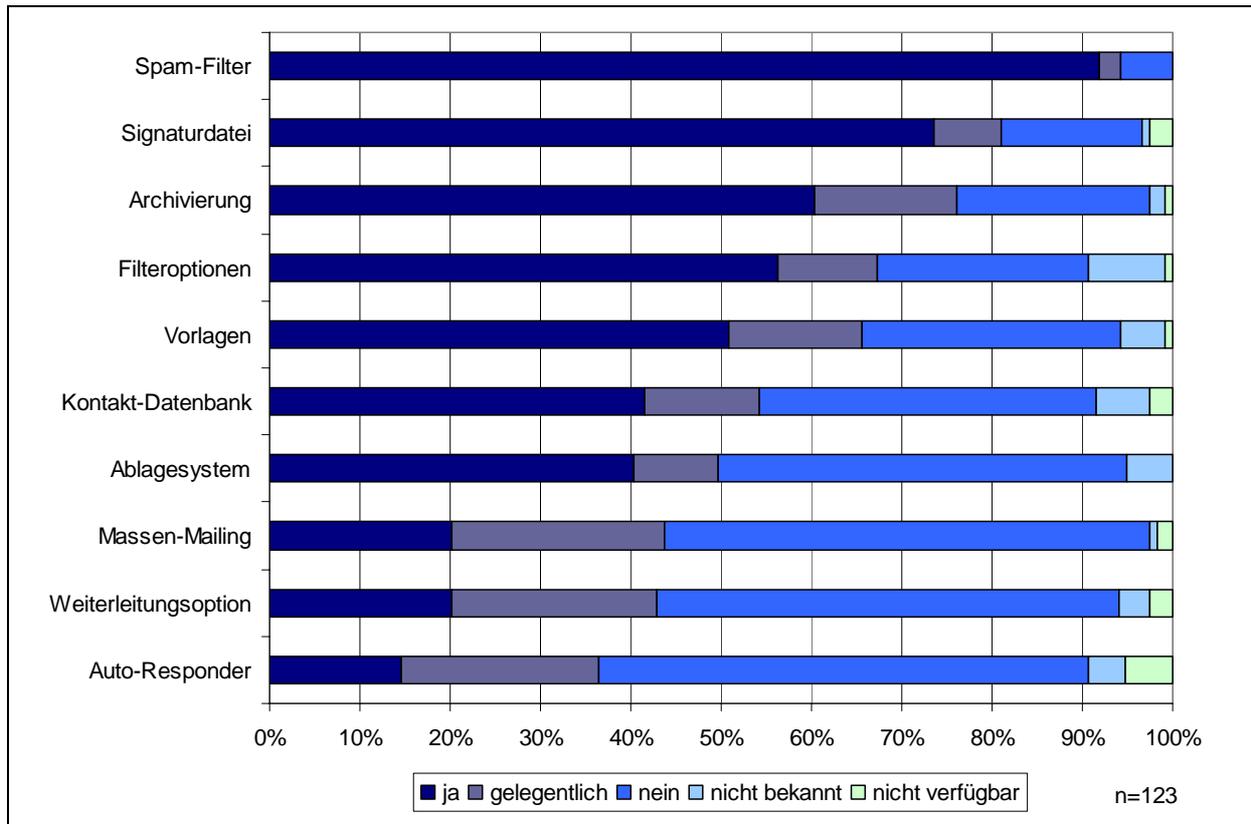


Abbildung 7: Systemnutzung zur Unterstützung des E-Mail-Managements

Neben den aufgezeigten Funktionalitäten kam in den Interviews mit den Hotels zum Ausdruck, dass über Outlook die E-Mail-Adressen der eingehenden E-Mails halb automatisiert erfasst werden. Für eine weitergehende Erfassung eines Kundenprofils mit detaillierten Angaben zur Person wird Outlook jedoch nicht genutzt.

Die E-Mails werden über eine physische Ablage und zusätzlich über Outlook oder PMS archiviert. Nur wenige der befragten Hoteliers führen Statistik über die erhaltenen E-Mail-Anfragen. Betriebe, welche über eine Hotelsoftware (PMS) verfügen, nutzen diese zur elektronischen Verwaltung der Kundendaten und für das Management der Offerten.

2.6 Herausforderungen beim E-Mail-Management

Die Abbildung 8 zeigt die wahrgenommenen Herausforderungen beim E-Mail-Management in der Schweizer Hotellerie. Die wichtigsten Herausforderungen liegen bei der Antwortgeschwindigkeit, der Beantwortung von sehr spezifischen Fragen und bei der Spam-Problematik. Die Gewährleistung einer schnellen und qualitativ hochstehenden Antwort wurde auch in den Interviews von vielen Hotels als grösste Herausforderung angesehen. Ebenfalls die konzentrierte Bearbeitung von unstrukturierten Anfragen und die Sortierung von relevanten und nicht relevanten E-Mails sind aufwendige Aufgaben. Die Konzentration wird oft durch die gleichzeitige Durchführung mehrerer Aktivitäten (Multi-Tasking) gestört. Die Notwendigkeit einer vorgängigen Sortierung der E-Mails verhindert häufig eine schnelle Beantwortung. Die Sortierung wird zudem durch die Spam-Problematik (Zusendung von unge-

wünschten Werbe-E-Mails) erschwert und wurde in den Diskussionen immer wieder als kritischer Aspekt beleuchtet. Die meisten arbeiten zwar mit einem Spamfilter, müssen die E-Mails aber trotzdem durchsehen, weil die Filtermechanismen teilweise auch relevante E-Mails aussortieren. Andere Betriebe verzichten aus diesem Grund auf Spamfilter, geben jedoch zu, dass beim Löschen der unerwünschten E-Mails möglicherweise auch relevante E-Mails gelöscht werden.

In den Interviews wurde zudem die Individualisierung der Antworten als Herausforderung erwähnt. Zu diesem Punkt muss hinzugefügt werden, dass die Anpassung der Antworten an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zwar ein Erfolgsfaktor sein kann, jedoch individualisierte E-Mails auch viele Gelegenheiten für Mängel und damit Qualitätsschwankungen, wie sie in der Studie von Schegg et al. (2007) nachgewiesen werden, bieten.

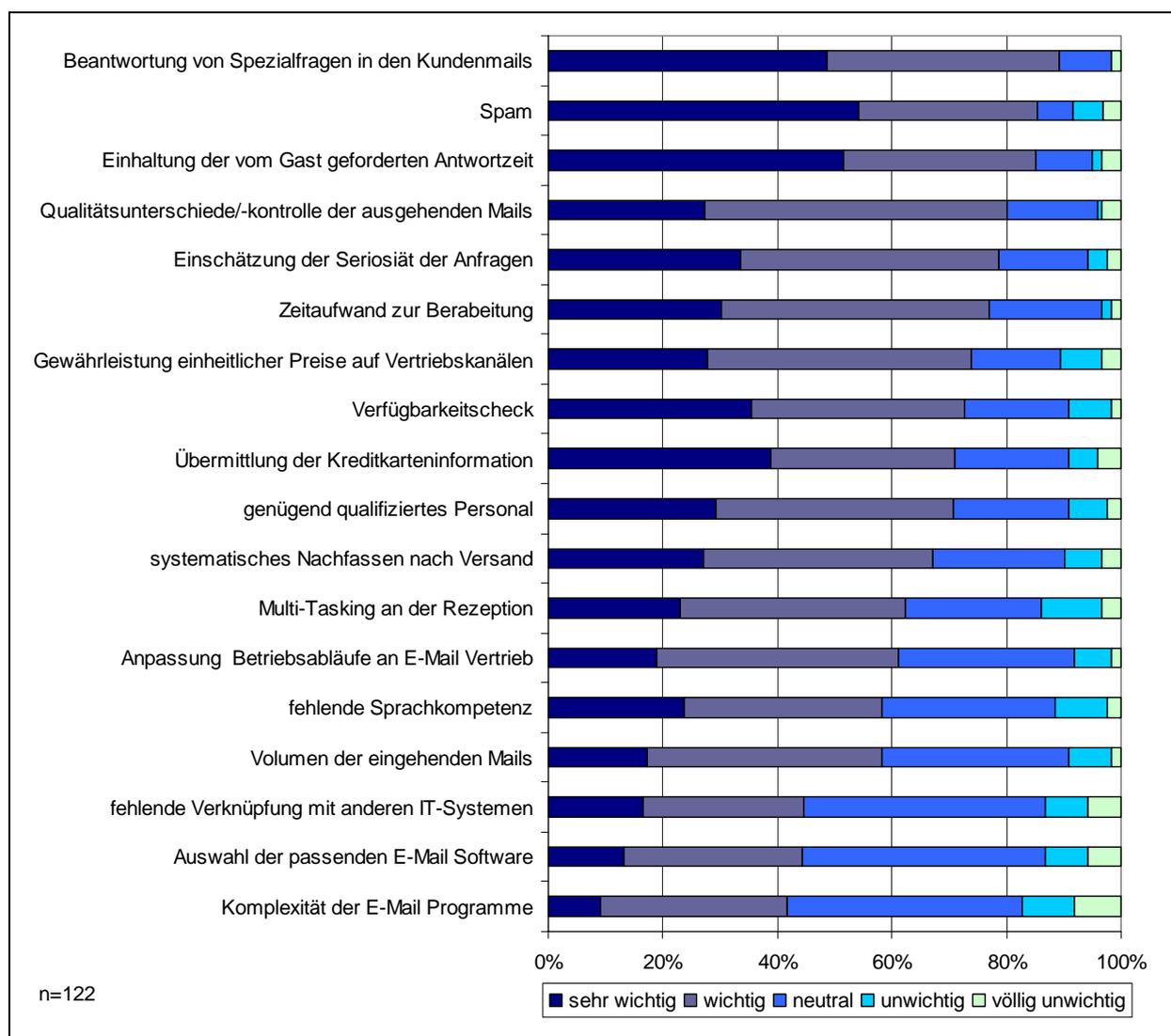


Abbildung 8: Herausforderungen beim E-Mail-Management

Die von den befragten Experten aufgeworfenen Problemfelder decken sich weitgehend mit der Wahrnehmung der Hoteliers. Von den Experten wurde weiter angesprochen, dass die Anfragen schnell beantwortet werden müssen, weil die Kunden nach dem Versand einer Anfrage nach weiteren Angeboten recherchieren und nicht bereit sind, lange auf ein mittels E-Mail unterbreitetes Angebot zu warten. Weiter wurde betont, dass die versendeten Angebote den

‚besten‘ Preis enthalten müssen, da sich zu hohe Preise aufgrund der Preistransparenz auf dem Internet negativ auf das Buchungsverhalten der Kunden auswirken können. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass die Hotels den Überblick haben, zu welchem Preis die Angebote auf den verschiedenen Verkaufskanälen präsentiert werden.

2.7 Einsatzpotenziale von E-Mail-Response-Management-Systemen

Ein weiteres Interesse der Untersuchung war die Analyse der Akzeptanz von E-Mail-Response-Management-Systemen (ERMS) in der Hotellerie. Es wurden sowohl die erwarteten Nutzenpotenziale als auch die Barrieren durchleuchtet. Den Teilnehmern der Umfrage wurde ein System mit folgenden Charakteristika vorgestellt.

Alle eingehenden E-Mails werden von diesen Systemen zentral erfasst, automatisch mit den entsprechenden Kundendaten in Verbindung gebracht, inhaltlich analysiert und klassifiziert. Ermöglicht wird diese Automatisierung der Bearbeitung durch die Anwendung von Methoden der künstlichen Intelligenz. Durch Anwendung künstlicher Intelligenz erhält der Mitarbeiter einen Antwortvorschlag, welcher entweder bestätigt oder falls notwendig noch angepasst werden kann. Der gesamte Kundendialog wird zentral archiviert und ist für spätere Rückfragen oder Revisionen jederzeit verfügbar. Eine aufwendige Programmierung des Systems entfällt, da es sich um ein selbst lernendes System handelt, welches sich auf Basis von beispielhaften Inhalten und bereits beantworteten E-Mails die Intelligenz zur Beantwortung von E-Mail selbstständig aneignet.

2.7.1 Akzeptanz von E-Mail-Response-Management-Systemen

Die Antworten auf die Frage, was die Befragten von einem System zur teilautomatisierten Bearbeitung von E-Mail-Anfragen halten, ergab in der Onlineumfrage ein ambivalentes Bild. Etwa die Hälfte der Hotels steht dem Einsatz von E-Mail-Response-Management-Systemen eher skeptisch gegenüber, während die andere Hälfte der Hotels eine systemunterstützte Bearbeitung von E-Mails positiv bewertet. Interessant ist, dass es vor allem Hotels mit bis zu 3 Sternen sind, welche sich eher für den potenziellen Einsatz eines E-Mail-Response-Management-Systems (ERMS) begeistern können. Höher klassifizierte Hotels finden Systeme dieser Art zwar theoretisch interessant, sehen aber Barrieren bei der Umsetzung im Betrieb. Bei den 4- und 5-Sterne Hotels, welche generell über eine weiterentwickelte IT-Infrastruktur verfügen, könnte hierbei die Skepsis, dass ein neues System nicht in die existierende Systemlandschaft passt, eine zentrale Rolle spielen.

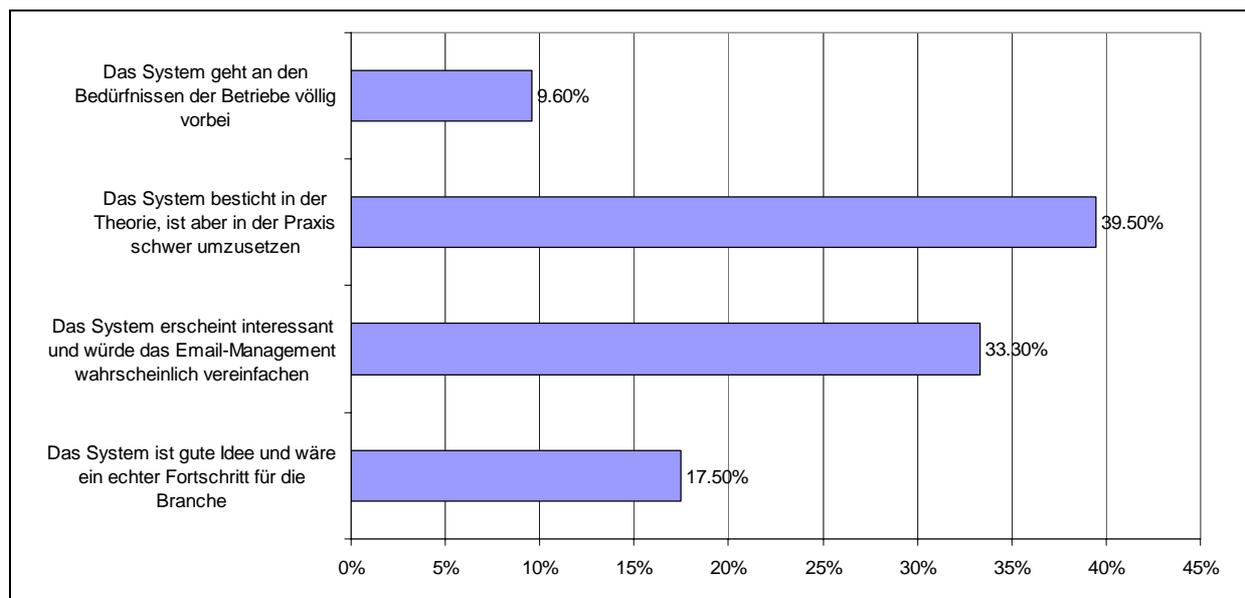


Abbildung 9: Akzeptanz von E-Mail-Response-Management Systemen

2.7.2 Nutzenpotenziale des Einsatzes von ERMS

Zeitgewinn ist der in den Interviews mit den Hotels und den Experten am meisten genannte Vorteil, der ein ERMS den Hotels bringen könnte. Um dieses Nutzenpotenzial in die Tat umzusetzen, haben die Befragten mehrfach darauf hingewiesen, dass die Benutzerfreundlichkeit und die Integrationsfähigkeit des Systems von hoher Wichtigkeit sind. Da sich gezeigt hat, dass für die Hoteliers die persönliche Note bei der E-Mail-Beantwortung einen hohen Stellenwert hat, wird die Möglichkeit der Semi-Automatisierung als interessant eingeschätzt.

Für die befragten Experten liegen die grössten Vorteile eines modernen Systems zur Unterstützung des E-Mail-Managements im Vergleich zu herkömmlichen Systemen wie beispielsweise Outlook von Microsoft in der Nutzung künstlicher Intelligenz. Der Einsatz künstlicher Intelligenz ermöglicht dynamische Lerneffekte und dadurch eine kontinuierliche Erhöhung der Automatisierung der Bearbeitung von E-Mails. Effizienzgewinne sind insbesondere bei unstrukturierten Anfragen zu erwarten, während strukturierte Anfragen über Funktionalitäten des PMS effizient abgewickelt werden können.

2.7.3 Barrieren für den Einsatz eines ERMS

Einige der befragten Hoteliers befürchten, dass die Antworten oberflächlich ausfallen werden, weil sie durch ein System generiert werden. Andere Befragte glauben, dass ein ERMS der Individualität der Betriebe nicht gerecht werden kann. Weiter wird die Gefahr einer aufwendigen Systemadministration gesehen. Da die Hotels bereits heute mit mehreren nur teilweise integrierten Systemen arbeiten, wird die Nutzung eines weiteren Systems als Mehraufwand eingeschätzt.

Die Onlineumfrage bestätigt einige der in den Interviews identifizierten Barrieren respektive wahrgenommenen Schwierigkeiten eines ERMS. Ein grosser Teil der Hoteliers sieht die Gefahr, dass auf Kundenbedürfnisse nicht mehr individuell eingegangen werden kann respektive wird. Bei einigen kommt auch eine gewisse Skepsis in Bezug auf automatisierte Systeme zur Sprache. Aufgrund von Erfahrungen mit anderen IT Systemen glauben auch viele Hotelma-

nager nicht wirklich an die Realisierbarkeit einer solchen Software und befürchten versteckte Kosten bei der Einführung. 11 der Befragten sehen keinen Bedarf, da die vorhandenen Systeme zur Abwicklung der Anfragen via E-Mail genügend sind. Interessant ist, dass die Kosten zwar als Barriere genannt werden, aber nicht im Vordergrund stehen. Die Anzahl der Nennungen für die unterschiedlichen Barrieren können der Abbildung 10 entnommen werden.

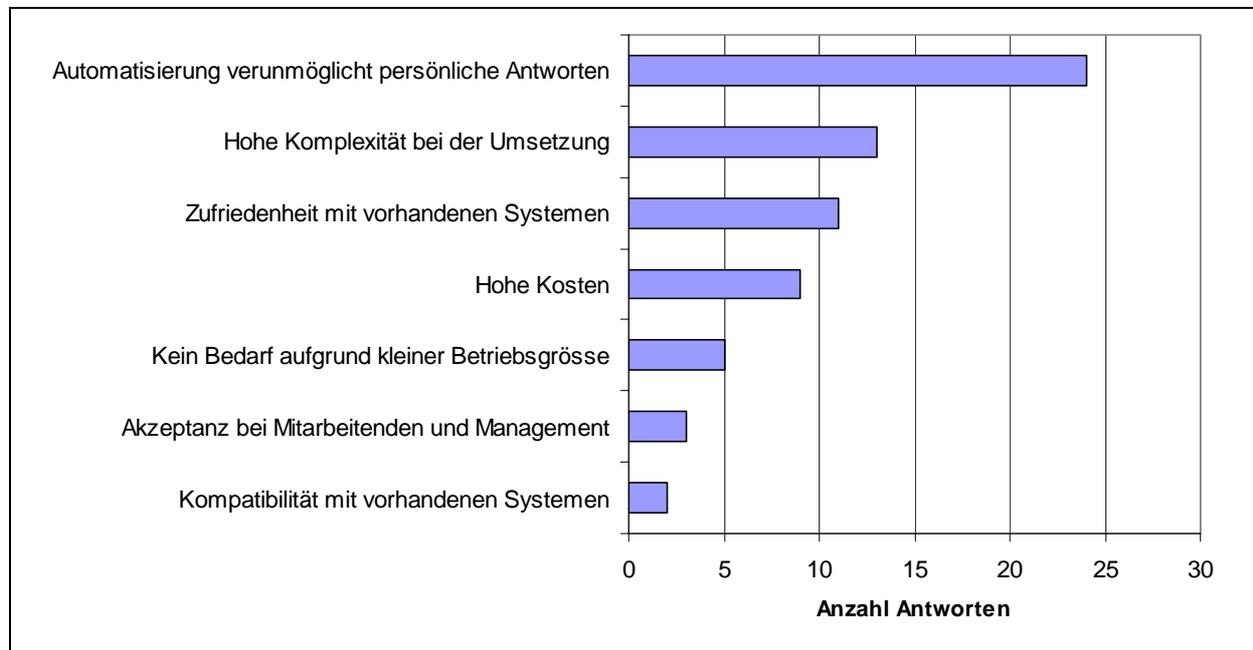


Abbildung 10: Barrieren für den Einsatz eines ERMS

2.7.4 Anforderungen an ein branchenspezifisches ERMS

Gewünscht werden von den Hoteliers die automatische Prüfung der Verfügbarkeiten und deren direkte Übernahme in die Offerte. Ebenfalls erwünscht wären eine Erinnerungsfunktion zur Bearbeitung von nicht erledigten Anfragen sowie eine Rechtschreibkorrektur. Zu den letzt genannten Anforderungen muss erwähnt werden, dass diese Funktionen im sehr häufig verwendeten Outlook von Microsoft verfügbar sind und vermutlich nicht genutzt werden.

Der Einsatz eines neuen Systems sollte nach Expertenaussagen nicht nur auf die Beantwortung von E-Mail-Anfragen ausgerichtet sein. Es sollten auch weitere kundenbezogene Prozesse in den Bereichen Marketing, Verkauf und Service im System abgebildet und (teil-) automatisiert werden. Deshalb bietet sich in der Hotellerie der Einsatz eines Systems zur Unterstützung der E-Mail-Bearbeitung in Kombination mit einem CRM-System an. Neben einer teilautomatisierten Beantwortung können damit Aktivitäten vor und nach der Bearbeitung einer Anfrage systematisiert und professionalisiert werden. Nur bei einer solchen Konfiguration kann im Vergleich zu den bestehenden Systemen ein Mehrwert geschaffen werden. Bei der Realisierung eines solchen Systems ist abzuklären, wie die Nutzung in Kombination mit PMS aussieht. Dabei ist unter anderem festzulegen, wie die Kundendaten der beiden Systeme integriert und genutzt werden.

Bei der Realisierung sollte eine webbasierte Lösung angestrebt werden. Mit Systemen, bei welchen der Zugriff über das Internet erfolgt, konnten gemäss den befragten Experten bisher gute Erfahrungen gemacht werden. Ein Vorteil liegt darin, dass die Kosten der Einführung tiefer sind und nach der Nutzungsintensität abgerechnet werden kann. Es ist zu beachten, dass

eine nahezu hundertprozentige Verfügbarkeit des Internetzugangs gewährleistet sein muss, da sonst der operative Betrieb gestört wird.

2.7.5 Alternativen zum Einsatz von ERMS

In den Experteninterviews wurden als Alternativen zum Einsatz von ERMS in der Hotellerie folgende Punkte diskutiert:

- PMS bieten bereits Funktionalitäten zur Erledigung der Korrespondenz an. Es können unter anderem Vorlagen zur Erledigung der Korrespondenz abgelegt werden. Eine Unterstützung der Bearbeitung von E-Mails durch PMS wäre eine nützliche Weiterentwicklung.
- Mit dem Einsatz von Buchungssystemen auf der Hotelwebseite kann die Zahl der elektronischen Anfragen reduziert werden. Dabei ist es wichtig, dass die Onlinebuchungssysteme direkt auf die Verfügbarkeitsdaten im PMS zugreifen, um dem Kunden die aktuell verfügbaren Angebote zu präsentieren.
- Da in vielen Hotels die E-Mails mit Outlook von Microsoft bearbeitet werden, bietet sich eine weitergehende Nutzung von Outlook an. Die Möglichkeiten von Outlook werden in den meisten Fällen nicht ausgeschöpft. Zu prüfen sind die Potenziale einer Integration von Outlook und PMS.
- Es wurde bemerkt, dass die existierenden Systeme (PMS und Outlook) jeweils nur einen Teil der Aktivitäten innerhalb des Kundenbeziehungszyklus unterstützen. Es ist anzustreben, dass die Kundendaten aller kundenorientierten Aktivitäten (Marketing, Verkauf und Service) in einem CRM-System zusammengeführt werden.

3 Handlungsempfehlungen

Für eine hohe Dienstleistungsqualität empfehlen Murphy und Tan (2003) sich bei der E-Mail-Korrespondenz an 6 P's zu halten: proper, prompt, personal, promotional, professional und polite. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Empfehlungen von Murphy et al. (2007). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollen mit den folgenden Handlungsempfehlungen einige mögliche Massnahmen aufgezeigt werden.

- Eine Massnahme, mit welcher für jedes der 6 P's nachhaltige Verbesserung erzielt werden kann, ist die Erarbeitung von Richtlinien zur Bearbeitung der elektronischen Korrespondenz. Es kann sich dabei um eine Art Nachschlagewerk handeln, welches allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. In den Richtlinien sind unter anderem folgende zentralen Fragen zu beantworten:
 - Wer ist für die Bearbeitung der eingehenden E-Mails verantwortlich? (inkl. Regelung der Vertretung)
 - In welcher Frequenz werden die E-Mails beantwortet und welche Massnahmen werden ergriffen, wenn die festgelegte Frequenz nicht eingehalten werden kann?
 - Welche Vorlagen und anderen Hilfsmittel (Beilagen) werden verwendet?
 - Wie sieht der durchgängige Prozess vom Empfang der E-Mail, über die Bearbeitung bis in zum Nachfassen aus?
 - Was sind Leistungs- und Qualitätsziele bei der Bearbeitung von E-Mails?
- Die Mitarbeitenden sind für die Bearbeitung der elektronischen Anfragen zu qualifizieren. Die gezielte Schulung soll unter anderem auch zu einer höheren persönlichen Verantwortungshaltung der Mitarbeiter beitragen. Durch eine regelmässige Sensibilisierung muss den Mitarbeitern die Bedeutung der einwandfreien Abwicklung der elektronischen Kundenkommunikation verdeutlicht werden.
- Für Buchungsanfragen sind auf der Webseite Formulare anzubieten. Durch die strukturierte Erfassung der Daten mittels eines Formulars kann sichergestellt werden, dass alle zur Angebotserstellung notwendigen Daten vorhanden sind und weniger Missverständnisse auftreten. Zudem hilft die Strukturierung den Bearbeitungsaufwand durch Automatisierung zu reduzieren; beispielsweise durch eine automatische Kategorisierung bzw. Weiterleitung der Anfrage oder eine direkte Übernahme der Kundendaten in Systeme.
- Die schnelle Beantwortung der Anfragen ist von hoher Bedeutung, da sich viele Kunden nach dem Versand einer Anfrage weitere Informationen beschaffen und Anfragen tätigen. Das Erfordernis zu raschem Handeln kann umgangen werden, indem Buchungssysteme auf der Hotelwebseite zur Verfügung gestellt werden. Mit diesen Systemen können sich die Kunden die notwendigen Informationen zu Verfügbarkeiten und Angeboten selbstständig beschaffen.
- Der Empfang der Anfrage sollte entweder mit einer automatisch generierten E-Mail (Auto-Responder) oder einer kurzen von Hand verfassten Antwort bestätigt werden. Diese sofortige Rückmeldung gibt dem Kunden ein Zeichen, dass seine Anfrage bearbeitet wird. Im Fall von aufwendig zu bearbeitenden Anfragen ist der Kunde darauf hinzuweisen, wann er

eine ausführliche Antwort erwarten kann. In der Bestätigung des E-Mail-Eingangs kann zudem darauf verwiesen werden, wie die gewünschten Informationen über einen anderen Kontaktkanal – wie zum Beispiel Telefon oder Buchungssystem auf der Webseite - schneller beschafft werden können.

- Falls für die Bearbeitung einer umfangreichen Anfrage kurzfristig die Zeit fehlt, sollten die wichtigsten Fragen sofort beantwortet und weitere ausführliche Informationen in Aussicht gestellt werden. Damit kann das Interesse des Kunden aufrechterhalten werden. Bei komplexen Anfragen bietet sich auch ein Wechsel des Kontaktmediums an, um Fragen beispielsweise telefonisch diskutieren zu können.
- Um eine hohe inhaltliche Qualität zu erreichen, sollten für oft eintreffende Anfragen Vorlagen vorhanden sein. Durch eine Analyse der eingehenden Korrespondenz kann ermittelt werden, welche Formen von Anfragen oft gestellt werden und für welche sich entsprechend die Erstellung einer Vorlage anbietet. Um die Flexibilität zu erhöhen, können statt Vorlagen frei kombinierbare Textbausteine oder Gestaltungselemente vorbereitet werden. Textbausteine können nicht nur für den Hauptteil einer E-Mail, sondern auch für den Betreff, die Grusszeile oder die Signatur zum Einsatz kommen. Die Arbeit mit Vorlagen muss jedoch nicht heissen, dass bei standardisierten Antworten die persönliche Note fehlt. Wegen des Einsatzes von Textbausteinen kann den individuellen Punkten einer Antwort mehr Zeit gewidmet werden.
- Die Aktivitäten nach dem Versand eines Angebots sind zu systematisieren. Es sind Aktivitäten zu definieren, wenn sich ein Kunde nicht auf ein versendetes Angebot meldet. Durch das Nachfassen können die Erwartungen des Kunden in Erfahrung gebracht werden, in dem nachgefragt wird, warum ein Angebot nicht begeistern konnte oder welche anderen Mängel bei der Servicequalität beanstandet werden. Weiter ist von hoher Relevanz, dass die kundenspezifischen Daten auch ohne Buchung in der Kundendatenbank (CRM-System) erfasst werden. Diese persönlichen Daten sind für zukünftige Marketingaktivitäten von hohem Wert, da der potenzielle Kunde damit direkt individuell angesprochen werden kann.
- Falls technische und organisatorische Massnahmen zur zufriedenstellenden Abwicklung der E-Mail-Kommunikation nicht ausreichen, sollten dieser Aufgabe mehr Ressourcen zugeweiht werden. Sind diese Ressourcen intern nicht vorhanden, ist die Zusammenarbeit mit einem externen Partner ein zu überprüfender Lösungsansatz.
- Die Kommunikation mittels E-Mail ist mit der Erfassung verschiedener Kennzahlen zu überwachen. Die folgende Auswahl von Kennzahlen bietet sich für eine Qualitätssteigerung und –sicherung an: Anzahl eingehender Anfragen, Anzahl erledigter E-Mails, Anzahl Buchungen per E-Mail, durchschnittliche Liegezeit und Bearbeitungsdauer. Durch die Kombination von Kennzahlen können zu erreichende Servicelevels festgelegt werden.
- Bei der Bearbeitung von Anfragen müssen dem Mitarbeitenden die relevanten Kundendaten vorliegen. Die Kundenhistorie ist eine zentrale Ressource, um die ausgehenden Angebote zu individualisieren und gezielt auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen. Auf weitere nützliche Informationen, wie beispielsweise Informationen zur Destination, sollte ebenfalls ein rascher Zugriff gewährleistet sein.

Grundsätzlich müssen sich Entscheidungsträger in der Hotellerie vor Augen führen, dass E-Mail und andere webbasierten Medien in Zukunft das Telefon und das persönliche Gespräch als wichtigste Kommunikationskanäle ablösen werden. Deshalb wird eine nachlässige Behandlung dieses Mediums negative Konsequenzen auf den Unternehmenserfolg haben.

4 Literaturverzeichnis

- Marcussen, C.H. (2007). Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services. elektronisch veröffentlicht unter <http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm>.
- Frey, S., Schegg, R. & Murphy, J. (2002). Guten Tag? Bonjour? Buon Giorno? Bun di? Electronic Customer Service in the Swiss Hotel Industry. Proceedings of the 2002 CAUTHE conference, "Tourism and Hospitality on the Edge", Fremantle, WA, February 6th to 9th 2002, pp. 1-17.
- Kullmann, P. & Schegg, R. (2004): Bearbeitung der Anfragen. E-Mail Handling muss effizienter werden. *Hotel + Tourismus Revue*, 29. Juli, 31, S. 5.
- Hoffman, D.L. & Novak, T.P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60 (July), 50-68.
- Matzler, K., Pechlaner, H., Abfalter, D., & Wolf, M. (2005). Determinants of Response to Customer E-Mail Enquiries to Hotels: Evidence from Austria. *Tourism Management*, 26(2), 249-259.
- Murphy, J. & Tan, I. (2007). Journey to nowhere? E-Mail customer service by travel agents in Singapore, *Tourism Management*, 24(5), 543-550.
- Pechlaner, H., Rienzner, H., Matzler, K., & Osti, L. (2002). Response Attitudes and behavior of Hotel Industry to Electronic Info Requests. In Wöber, K.W., Frew, A.J. & Hitz M. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2002* (pp. 177-186), Wien: Springer.
- Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001). E-Service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (3) Spring, 85-101.
- Schegg, R. & Fux, M. (2006): IT- und Internetnutzung im Beherbergungssektor 2005 (Schweiz, Österreich, Deutschland). HEVs & Universität Bern/TEWI, Juli 2006.
- Schegg, R., Liebrich, A. & Murphy, J. (2006). eService by Swiss and Austrian Hotels: Does Language Matter? In: Hitz, M., Sigala, M. & Murphy, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*, Proceedings of the International Conference in Lausanne, Switzerland, 2006, S. 357 - 368.
- Schegg, R., Liebrich, A., Liu, F., & Murphy, J. (2007). Internet Use by Hospitality SMEs in Alpine Destinations. In: Sigala, M., Mich, L. & Murphy, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, 2007, S. 469-480.
- Schegg, R. (2007). Enquête concernant l'utilisation des systèmes de front office (PMS) parmi les membres de l'Association hôtelière du Valais. Rapport interne HES-SO Valais, Mai 2007.
- Schegg, R., Liebrich, A. & Fux, M. (2007). Elektronischer Vertrieb in der Schweizer Hotellerie, Präsentation am IFITT Forum 2007 in Luzern, <http://www.ifitt.ch/forum/>
- Steiner, Th. & Schegg, R. (2003). Schweizer Hotellerie und Internet 2002. Resultate einer Online Umfrage im Frühjahr 2003. Lausanne Institute for Hospitality Research (LIHR), Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) & Kompetenzzentrum ISnet-VS, Fachhochschule Wallis. http://www.tourismus-benchmarking.ch/pdf/schweizer_hotellerie_und_internet_2002.pdf
- Zemke, R., & Connellan, T. (2001). e-service. New York: Amacom.