

Arbeitsbericht 191

Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern

Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI)

Elektronischer Kundenservice bei touristischen Destinationen

Eine Analyse der Effekte von Angebotsanfragesystemen

Michael Fux
Stefan Eggel
Barbara Scholl

März 2007

Die Arbeitsberichte des Institutes für Wirtschaftsinformatik in Kooperation mit dem Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI) stellen Teilergebnisse aus laufenden Forschungsarbeiten dar; sie besitzen Charakter von Werkstattberichten und Preprints und dienen der wissenschaftlichen Diskussion. Kritik zum Inhalt ist daher erwünscht und jederzeit willkommen. Alle Rechte liegen bei den Autoren.

Zusammenfassung

Die Tourismusorganisationen stellen für Kunden eine erste Anlaufstelle dar, weshalb die Beantwortung von Kundenanfragen ein zentraler Punkt im Aufgabenspektrum dieser Organisationen ist. In verschiedenen früheren durchgeführten Studien zur Beantwortung elektronischer Anfragen hat sich herausgestellt, dass das Antwortverhalten und die Qualität der Inhalte mangelhaft sind und negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit zu erwarten sind. Ein Instrument zur Unterstützung des elektronischen Informationsaustausches bei Anfragen auf der Kunden- wie auch auf der Unternehmensseite sind so genannte Angebotsanfragesysteme.

In dieser Studie wird ein Vergleich zwischen zwei elektronischen Anfragekanälen hergestellt. Mit Hilfe eines Mystery-Guest Tests wurden 31 Destinationen mittels Angebotsanfragesystem und 43 Destinationen per E-Mail aufgefordert eine Offerte für Wintersportferien zu erstellen. In der Anfrage wurden gezielte Fragen gestellt, um das Antwortverhalten, die Antwortqualität und die Individualität der Offerten zu überprüfen. Bei der Auswertung der eingegangenen Antworten wurde ein besonderes Augenmerk auf den Einfluss des Anfragekanals (E-Mail oder Angebotsanfragesystem) aber auch den Einfluss des Anfragebearbeiters (Tourismusorganisation oder Hotel) auf die Servicequalität der Rückmeldungen geworfen.

Das Antwortverhalten der Tourismusorganisationen als auch der Leistungsträger hat sich im Vergleich zu vergangenen Studien stark verbessert. Eine Erklärung kann die relativ lange Zeitspanne zwischen dem Zeitpunkt der Anfrage und dem Aufenthalt vor Ort sein. Es ist anzunehmen, dass daher die Verfügbarkeit von Zimmern relativ hoch war. Interessant zu beobachten sind die relativ kleinen Unterschiede der Rückmeldungen im Bezug auf den Anfragekanal. Die Beobachtungen im Bezug auf den Anfragebearbeiter ergeben jedoch teilweise signifikante Unterschiede. So antworten Tourismusorganisationen meistens schneller als die Hotels und senden öfter ein konkretes und korrektes Angebot, welches von einem identifizierbaren Rezeptionisten erstellt wurde. Im Bezug auf die dritte untersuchte Kategorie, die Individualisierung des Angebots, lassen sich zwei signifikante Unterschiede zwischen den DMOs und den Hotels erkennen. Die Hotels machen den Kunden öfter auf die Familienfreundlichkeit des Hotels aufmerksam und die DMOs antworten besser auf die Frage nach Parkplatzmöglichkeiten.

Kontakt

Institut für Wirtschaftsinformatik
Abteilung Informationsmanagement
Engehaldenstrasse 8
CH – 3012 Bern

Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI)
Postfach 689
CH – 3900 Brig

Tel.: ++41 (0)31 631 33 71
Fax: ++41 (0)31 631 46 82
<http://www.im.iwi.unibe.ch>

Tel.: ++ 41 (0)27 922 38 28
<http://www.tewi.ch>

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
1.1	<i>Problemstellung und Ziele der Untersuchung</i>	4
1.2	<i>Aufbau der Arbeit</i>	5
2	Konzeptionelle Grundlagen	6
2.1	<i>Touristische Destinationen und Tourismusorganisationen</i>	6
2.1.1	Begriffliche Abgrenzung und Aufgaben	6
2.1.2	Destinationsmanagement im Umfeld von Informations- und Kommunikationstechnologien	7
2.2	<i>Angebotsanfragen aus Kunden- und Unternehmensperspektive</i>	8
2.2.1	Die Angebotsanfrage als Teil des Kaufprozesses.....	8
2.2.2	Die Angebotserstellung aus Unternehmenssicht	9
2.2.3	Internetbasiertes Anfragemanagement	12
2.2.3.1	Anfrageprozess mittels Angebotsanfragesystem	12
2.2.3.2	Nutzenpotenziale eines Angebotsanfragesystems	16
2.2.4	Angebotsanfragen mittels E-Mail	17
3	Empirische Untersuchung	19
3.1	<i>Vorgehensweise</i>	19
3.2	<i>Design des Untersuchungsinstruments</i>	19
3.2.1	Operationalisierung des Antwortverhaltens	20
3.2.2	Operationalisierung der Antwortqualität.....	20
3.2.3	Operationalisierung der Individualisierung des Leistungsangebots	21
3.2.4	Analyse der Einflussfaktoren	21
3.3	<i>Ergebnisse der empirischen Untersuchung</i>	22
3.3.1	Ergebnisse zum Antwortverhalten	23
3.3.2	Ergebnisse zur Antwortqualität.....	24
3.3.3	Ergebnisse zur Individualisierung des Leistungsangebots	25
3.4	<i>Implikationen und Handlungsbedarf</i>	28
4	Ausblick	30
	Abbildungsverzeichnis	31
	Abkürzungsverzeichnis	31
	Literaturverzeichnis	32
	Anhang A: Mystery-Guest-E-Mail	37

1 Einführung

Durch das Internet hat sich das Informationsverhalten der Kunden stark verändert. Bei einer Vielzahl von Einkäufen wird das Internet als Informationsquelle vor dem Einkauf genutzt; sei es zum Vergleich von Preisen oder zur Beschaffung von Informationen zu Angeboten. Vor allem in der Tourismusbranche ist die Informationsbeschaffung für den Kunden einer der wichtigsten Prozesse in der Vorbereitungsphase für seinen geplanten Aufenthalt in einem touristischen Zielgebiet. Bei diesen Aktivitäten erhält das Internet einen tendenziell wachsenden Stellenwert und die Unternehmen investieren zunehmend in den Kundenservice über Internet.

Eine mögliche Auskunftsstelle sind Tourismusorganisationen, welche den potenziellen Kunden über das Angebot einer touristischen Destination informieren können. In der Vergangenheit durchgeführte Studien haben aber gezeigt, dass Tourismusorganisationen mit der Abwicklung von Anfragen über E-Mail noch einen gewissen Handlungsbedarf haben. Oft konnten die Organisationen typische Potenziale der elektronischen Kommunikation wie Aktualität und Schnelligkeit nicht ausschöpfen und deshalb nicht mit einer hohen Servicequalität überzeugen. Die Konsequenzen eines unbefriedigenden Kundenservice mittels E-Mail können gemäss Matzler et al. (2005) schwerwiegend sein, da durch die Kundeninteraktion einerseits direkt die Kaufentscheidung beeinflusst wird und andererseits grosse Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit zu erwarten sind.¹

1.1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung

Verschiedene andere in der Vergangenheit durchgeführte Studien zeigen, dass Unternehmen dem Management von E-Mail-Anfragen in Anbetracht seiner Auswirkungen auf den Umsatz grundsätzlich zu wenig Bedeutung beimessen. So schliessen beispielsweise Frey/Schegg (2001) in ihrer Untersuchung zum elektronischen Kundenservice in der Schweizer Hotellerie aus dem Jahre 2001, dass nur eines von zehn Hotels auf eine Anfrage per E-Mail rasch, persönlich, freundlich und professionell antwortet.² Ho et al. (2003) als auch Murphy/Tan (2003) publizierten in ihren Studien zum E-Mail Management von mittel- und nordamerikanischen Hotels bzw. Reisebüros in Singapur ähnliche Ergebnisse.³ Empirische Studien mit einem ähnlichen Forschungsdesign und Tourismusorganisationen als Untersuchungsobjekt fehlten bisher. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde in der ersten Phase dieses Forschungsprojektes untersucht, ob und wie Tourismusorganisationen elektronische Anfragen ermöglichen und welche Qualität die Antworten haben. Es stellte sich dabei heraus, dass auf eine Anfrage von mehr als einem Drittel der angefragten Destinationen keine Antwort beim potenziellen Kunden einging.⁴

Aufgrund dieser Ausgangslage wird in der folgenden Studie untersucht, was für Auswirkungen webbasierte Systeme zur Unterstützung der Abwicklung von Anfragen haben. In der Studie werden dazu österreichische und schweizerische Destinationen aus dem alpinen Raum aufgefordert, individualisierte Angebote zu erstellen. Die Anfragen werden an zwei unter-

¹ Vgl. Matzler et al. (2005), S. 250.

² Vgl. Frey/Schegg (2001), S. 4.

³ Vgl. Ho et al. (2003), S. 379, Murphy/Tan (2003), S. 543.

⁴ Vgl. Fux/Noti (2005).

schiedliche Stichproben von Tourismusorganisationen über E-Mail und mittels Angebotsanfragesysteme (AAS) gesendet. Beim Einsatz eines AAS erfolgt die Beantwortung der Anfragen nicht mehr primär durch die Tourismusorganisation, sondern die Angebote werden von den Leistungsträgern erstellt und versendet. Dieses Untersuchungsdesign wird genutzt, um die folgenden zwei zentralen Fragen zu beantworten:

- 1) Welche Effekte hat der unterschiedliche Anfragekanal - E-Mail oder Angebotsanfragesystem - auf das Antwortverhalten?
- 2) Welche Effekte hat der unterschiedliche Angebotsbearbeiter - Tourismusorganisation oder Hotel - auf die Qualität der eingegangenen Angebote?

Generell sollen von den Resultaten Erkenntnisse gewonnen werden, inwieweit die Interaktion der Tourismusorganisationen sowie der Leistungsträger mit den Kunden durch strukturierte elektronische Anfragen mittel AAS verbessert werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 2 werden konzeptionelle Grundlagen über Destinationen und Tourismusorganisationen erläutert. Dabei wird nach einer begrifflichen Abgrenzung vor allem erklärt, was unter einem Angebotsanfragesystem zu verstehen ist. Das Kapitel 3, welches zugleich das Hauptkapitel dieser Studie darstellt, beschreibt das Design der Untersuchung und präsentiert deren Resultate. Wie erwähnt wird zum einen das Antwortverhalten bezüglich der verschiedenen Kanäle verglichen und zum anderen werden die Antwortqualität und die Individualisierung verschiedener Absender (Leistungsträger oder Destination) gegenübergestellt. In einem abschliessenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und es wird ein Ausblick auf zukünftige interessante Forschungsfragen gegeben.

2 Konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden konzeptionelle Grundlagen zur empirischen Untersuchung eingeführt. Im ersten Unterkapitel wird erklärt was unter touristischen Destinationen und Tourismusorganisationen zu verstehen ist und es wird auf verschiedene Aspekte des Managements touristischer Destinationen im Umfeld von Informations- und Kommunikationstechnologien eingegangen. Im zweiten Unterkapitel werden Angebotsanfragen aus der Perspektive des Kunden und der Unternehmen näher beleuchtet.

2.1 Touristische Destinationen und Tourismusorganisationen

Nach einer kurzen begrifflichen Einführung wird das Destinationsmanagement von der IKT-Perspektive näher vorgestellt.

2.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Aufgaben

Bieger (2002) definiert Tourismusdestination als „geographischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus [...]“⁵ Die kundenindividuellen Dienstleistungsketten dieser Tourismusdestinationen werden von rechtlich selbständigen Leistungsträgern erstellt.⁶

Die Existenz einer Tourismusorganisation auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene wird damit begründet, dass wichtige touristische Aufgaben im Umfeld einer touristischen Destination durch die individuellen Anbieter überhaupt nicht bzw. nur unzureichend wahrgenommen werden können.⁷ Damit werden die Tourismusorganisationen zu den hauptsächlichen Trägern der übergreifend und kooperativ zu erbringenden Funktionen einer Destination.⁸ Neben den Marketingaufgaben nimmt die Organisation weitere kooperative Aufgaben wahr, wie z.B. Interessenvertretung, Angebotsgestaltung und strategische Planung. Experten aus Wissenschaft und Praxis fordern von den Tourismusorganisationen zunehmend eine Kommerzialisierung hin zu einer Verkaufsorganisation mit Unterstützung von webbasierten Buchungsinstrumenten.⁹ Mit der Verfügbarkeit neuer Technologien sind viele Tätigkeiten der Tourismusorganisation einem tief greifenden Wandel ausgesetzt und das ursprüngliche Aufgabenspektrum hat sich massgeblich verändert. Dieser Arbeitsbericht richtet den Fokus auf die Aktivitäten „Angebotskoordination und Bündelung des Angebotes in der Destination“ und „Information potenzieller Gäste.“¹⁰ Wie die längerfristigen Auswirkungen dieser technologiegetriebenen Veränderungen und die notwendigen Anforderungen an personelle Ressourcen aussehen werden, ist für die Verantwortlichen in den Destinationen mit vielen Unklarheiten behaftet.¹¹ Einige der bereits beobachtbaren Effekte des Einsatzes von Informations- und Kommunikati-

⁵ Bieger (2002), S. 56.

⁶ Vgl. Bieger (2001), Pechlaner (2000).

⁷ Vgl. Pechlaner et al. (2002).

⁸ Vgl. Krippendorf et al. (1986), S. 91f.

⁹ Vgl. Bieger et al. (2006), S. 23.

¹⁰ Vgl. Bieger (2000), S. 84f.

¹¹ Vgl. Pechlaner/Fuchs (2002), S. 43 ff.

onstechnologien im Umfeld des Destinationsmanagements werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.1.2 Destinationsmanagement im Umfeld von Informations- und Kommunikationstechnologien

Bei der Umsetzung der Kommunikations- und Distributionsaktivitäten einer Tourismusorganisation spielt das Internet eine zentrale Rolle, wobei die Webseite zu einem wichtigen Kundenkontaktpunkt wird. Mit kooperativen lokalen (bspw. <http://www.adelboden.ch>), regionalen (bspw. <http://www.wallis.ch>) oder nationalen (<http://www.myswitzerland.com>) Internetauftritten wird dem Kunden ein breites Spektrum an Informationen zur Reiseentscheidung und -organisation zur Verfügung gestellt. Während die Webseiten der Destinationen in der Vergangenheit von den Kunden grösstenteils zur Reiseplanung eingesetzt wurden, beinhaltet die Erwartungshaltung der Touristen zunehmend auch eine Buchungsmöglichkeit. Eine Herausforderung besteht darin, möglichst viele touristische Angebote und Informationen zu integrieren und ein einheitliches Markenimage zur Vermarktung der Destination zu schaffen. Zudem ist aufgrund der Verfügbarkeit neuer Kontaktkanäle eine Zunahme an Kundenkontakten zu verzeichnen.¹²

Durch den Einsatz von webbasierten Buchungsinstrumenten entwickeln sich die Internetauftritte der touristischen Destinationen von Informationsportalen hin zu elektronischen Marktplätzen, wo sich Anbieter und Nachfrager treffen, Informationen austauschen und Transaktionen abschliessen. Daten empirischer Untersuchungen unterstreichen diese Entwicklung vom Informationsintermediär zum Transaktionsintermediär.¹³ Für die Leistungsträger entsteht dadurch ein weiterer Distributionskanal und für die Tourismusorganisation bietet sich die Möglichkeit, durch Vertriebsprovisionen finanzielle Mittel zu erwirtschaften und sich als Dienstleistungspartner anzubieten. Damit sich die Internetauftritte der Tourismusdestinationen erfolgreich im Wettbewerb der Onlinereisemittler behaupten können, benötigen sie sowohl eine gewisse Anzahl an Leistungsträgern als auch an Kunden. Die Betreiber der Internetpräsenz stehen dadurch vor der Herausforderung, einerseits dem Endkonsumenten und andererseits dem lokalen Dienstleistungserbringer ein interessantes Serviceangebot zu bieten, um als web-basierter Marktplatz attraktiv zu sein.

Destinationsmanagementsysteme (DMS) unterstützen mit ihren Basisfunktionalitäten Informations- und Reservationsprozesse innerhalb einer Destination und sind die elektronische Basis zur Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen der Tourismusorganisationen. Die Extranet-Komponenten eines DMS verbessern durch elektronischen Informationsaustausch die Koordination und Kooperation der verschiedenen Stakeholder einer Destination.

Generell ist jedoch aufgrund unterschiedlicher Barrieren bei der Implementierung neuer Technologien eine gewisse Zurückhaltung zu verzeichnen. Es ist den Tourismusorganisatio-

¹² Vgl. Egger (2005), S. 143 ff.

¹³ Vgl. WTO (2004), S. 13. Bei den 180 befragten DMOs war bei 20 Prozent ein Echtzeit-Reservierungssystem im Einsatz und bei weiteren 23 Prozent in solches System in den nächsten 3 Jahren geplant. Basierend auf diesen Daten kann angenommen werden, dass mittelfristig etwa 50 Prozent der Internetauftritte der DMO als elektronische Marktplätze bezeichnet werden können.

nen noch nicht gelungen innerhalb einer touristischen Destination eine Leadership Funktion beim IT-Einsatz einzunehmen und als ‚change agent‘ zu wirken.

2.2 Angebotsanfragen aus Kunden- und Unternehmensperspektive

Die Beschaffung von Angeboten als Entscheidungsgrundlage der Reiseplanung ist ein üblicher Prozess im Vorfeld einer Reise. Zur Abwicklung dieses Prozesses kann der Kunde direkt mit dem Leistungsträger in Kontakt treten oder dies via Intermediär tun. Wie der Anfrageprozess beim Kunden und der Prozess der Angebotserstellung beim Leistungserbringer aussehen können wird in den folgenden beiden Kapiteln dargestellt.

2.2.1 Die Angebotsanfrage als Teil des Kaufprozesses

Das Verständnis des Kundenprozesses¹⁴ und die Ableitung der Kundenanforderungen sind zentrale Grundlagen zur Gestaltung kundenorientierten Prozesse. „Erst wenn der Prozess aus Kundensicht betrachtet wird, kann der Produzent und Dienstleister seine Prozesse entsprechend kompatibel machen, sodass Kunden- und Unternehmensprozesse wie bei einem Reißverschluss nahtlos ineinander greifen.“¹⁵

Als Betrachtungsgrundlage der Kundenprozesse dient der Customer Buying Cycle (CBC), ein Modell zur Strukturierung und Analyse des Kaufprozesses beim Kunden.¹⁶ Grundsätzlich unterscheidet der CBC vier Kernphasen: Such-, Kauf-, Nutzungs- und Wiederkaufphase. Das Konzept kann auch zur Herleitung der Schnittstellen zwischen Kunden und Anbieter und damit zur Identifikation von IT-Potenzialen herangezogen werden.¹⁷

Beim Kauf und Konsum von Tourismusangeboten können drei Phasen unterschieden werden: vor der Reise, während der Reise und nach der Reise.¹⁸ Beritelli (1999) definiert im Hinblick auf den Besuch einer touristischen Destination die folgenden Phasen: Aufmerksamkeit, Entscheidung, Buchung, Reisevorbereitung, Anreise, Aufenthalt, Rückreise, Verarbeitung der Reise.¹⁹ Im Mittelpunkt der Betrachtung der vorliegenden Arbeit steht die Phase der Entscheidung; im Besonderen die Beschaffung von Angeboten mittels Anfragen an Leistungsträger oder Tourismusorganisationen.²⁰

Aufgrund der Verhaltensweise in der Entscheidungsphase können zwei grundsätzliche Kundentypen unterschieden werden: Beratungssucher und Beratungsvermeider. Erstere nehmen bereits früh mit einem stationären Kanal Kontakt auf und legen Wert auf kompetente und fachkundige Beratung. Während die Beratungsvermeider eine aktive Beratung vermeiden und

¹⁴ Vgl. Riempp (2003) S. 52 „Ein Kundenprozess ist eine Zusammenfassung aller Aufgaben, die ein Kunde durchläuft, um einen bestimmten Bedarf zu befriedigen und zu deren Unterstützung er von Unternehmen Leistungen bezieht.“

¹⁵ Rapp (2000), S. 107.

¹⁶ Vgl. Mauch (1990), S. 15; Muther (2000), S. 14 f.

¹⁷ Vgl. Ives (1984), S. 55 ff; Muther/Österle (1998), S. 106. Für innovative Anwendungen in der Tourismusbranche vgl. Piccoli (2005), S. 12 ff.

¹⁸ Vgl. Werthner/Klein (1999), S. 57; Vandermerwe (1996), S. 114.

¹⁹ Vgl. Beritelli (1999), S. 39.

²⁰ Schmidt et al. (2003) bezeichnen diese Phase auch als Informations- und Beratungsphase, welche der Buchungsphase vorgelagert ist und im Anschluss an die Anregungsphase folgt.

sich zur Entscheidungsunterstützung auf andere Kanäle wie etwa Katalog, Reiseführer oder Informationen auf dem Internet stützen.²¹

In dieser Phase – auch als Evaluationsphase bezeichnet²² – beschaffen sich die Kunden detaillierte Informationen über Angebote und Alternativen, die für den Kauf in Frage kommen und ihnen helfen, das Bedürfnis nach einer Reise zu befriedigen. Nach der Beschaffung der entscheidungsrelevanten Informationen über die Kaufalternativen und der Konkretisierung der eigenen Vorstellungen nimmt der Kunde eine Beurteilung der verschiedenen Alternativen vor. In dieser Phase der Informationsverarbeitung streben die Kunden das Ziel an, eine bestimmte Einstellung zu einem Produkt zu entwickeln und eine konkrete Kaufabsicht für ein Angebot auszubilden. Im letzten Schritt der Evaluationsphase wird eine Entscheidung getroffen (Wahl der Leistung). Somit entsteht die Kaufentscheidung schrittweise von der Informationssuche über die Beurteilung bis zur Auswahl.²³ Das hauptsächliche Ziel der Informationsgewinnung und -verarbeitung besteht aus der Reduktion von Unsicherheit und Risiko.²⁴

2.2.2 Die Angebotserstellung aus Unternehmenssicht

Aus den Anforderungen der Kunden in der Evaluationsphase lassen sich für die Anbieter insbesondere Informationsaufgaben ableiten. Die folgende Auflistung zeigt eine Auswahl von Aufgaben, welche die Unternehmen während der Evaluationsphase zu leisten haben, um die Informationssuche, die Beurteilung und die Auswahl zu erleichtern:²⁵

- Angebot von Informationen zum Unternehmen und den Produkten
- Entscheidungsunterstützung
- Unterstützung bei der Konfiguration und Auswahl

Innovative Beispiele zur Unterstützung dieser drei Teilschritte im Umfeld touristischer Destinationen sind zielgruppenspezifische Angebote zur Vereinfachung der Informationssuche,²⁶ Kundenbewertungen zur Entscheidungsunterstützung²⁷ oder ein ‚travel planner‘ mit Konfigurationsmöglichkeiten und zur kollaborativen Planung einer Reise.²⁸ Bei nicht standardisierten Angeboten kann die Individualisierung der Angebotsanfrage mit der Vorgabe von Varianten oder Möglichkeiten zur Anpassung einzelner Angebotsmerkmale unterstützt werden (siehe internetgestützte Anfrageformulierung in Kapitel 2.2.3).

Der Kunde kann bei seiner Entscheidungsfindung auch Prozesse innerhalb des Unternehmens anstossen, um beispielsweise zusätzliche Informationen zu erhalten. Diese Inbound-Prozesse zählen zu den CRM-Prozessen, „welche sich durch einen direkten Kundenkontakt auszeichnen. [...] Zielsetzung der CRM-Prozesse ist die Unterstützung der Kundenprozesse.“²⁹ CRM-

²¹ Vgl. Schmidt et al. (2003), S. 55.

²² Vgl. Muther/Österle (1998), S. 109 f.

²³ Vgl. Gierke (2005), S. 71 ff; Wünsche (2005), S. 15.

²⁴ Vgl. Laesser (2004), S. 30.

²⁵ Vgl. Muther (2000), S. 14.

²⁶ <http://www.zillertal.at>.

²⁷ <http://myswitzerland.holidaycheck.ch>.

²⁸ <http://www.newzealand.com>.

²⁹ Vgl. Merzenich (2005), S. 42.

Prozesse können somit als „die anbieterseitige Spiegelung des Customer Buying Cycle“³⁰ aufgefasst werden. Im Umfeld touristischer Destinationen können auf der Basis generischer CRM-Prozessmodelle die folgenden CRM-Prozesse unterschieden werden: Kampagnenmanagement, Anfrage- und Angebotsmanagement, Reservations- und Buchungsmanagement, Feedbackmanagement. Diese Kundeninteraktionsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass der Prozessanstoss sowohl kunden- als auch unternehmensseitig erfolgen kann (Inbound- und Outbound-Prozesse).³¹

Anfragen mit anschließender Angebotsübermittlung treten als Reaktion auf vorhergehende Aktivitäten eines Unternehmens (z. B. Rücklauf auf eine Kampagne) auf oder werden durch Bedürfnisse auf der Kundenseite (z. B. Reiseplanung) initiiert. Die Bearbeitung eingehender Kundenanfragen erfolgt im Idealfall medienübergreifend über sämtliche auf Kunden- und Unternehmensseite verwendeten Kommunikationskanäle und ist eine typische Aufgabe eines Customer Interaction Centers (CIC).³² Das Ziel dieses Prozesses ist eine Qualifizierung der generierten Kontakte und eine Hinführung zu einer Reservation oder abschliessenden Buchung. Die Prozesse des Unternehmens sollten darauf ausgerichtet sein, eine positive Verbindlichkeit bzw. einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen, welche diesen motivieren, in den nächsten Phasen des Kundenprozesses wieder auf diesen Anbieter zurückzukommen.³³ Eine schnelle Bearbeitung und eine kundenorientierte Angebotserstellung sind zentrale Einflussfaktoren zur Erreichung dieses Zieles.

Der Prozess der Bearbeitung einer Anfrage kann in die Teilprozesse *Anfrageannahme*, *Anfragebearbeitung* und *Angebotsübermittlung* unterteilt werden und beinhaltet sowohl Inbound- als auch Outbound-Elemente. Welche Aufgaben bei der Abwicklung der Teilprozesse anfallen, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt. Die idealtypische Darstellung der Prozesse basiert auf Prozessmodellen aus der Literatur und Informationen aus Interviews mit Tourismusorganisationen. Welche Akteure innerhalb einer touristischen Destination für die Bearbeitung der einzelnen Teilprozesse zuständig sind, ist letztlich destinationsspezifisch. Wird die Anfrage an die Tourismusorganisation gerichtet, erfolgt die Annahme der Anfrage (Teilprozess 1) üblicherweise durch die Tourismusorganisation. Für die Teilprozesse 2 und 3 (Anfragebearbeitung und Angebotsübermittlung) konnten bei empirischen Untersuchungen sowohl die Tourismusorganisation als auch die Leistungsträger als Aufgabenträger festgestellt werden.

Die *Anfrageannahme* kann aktiv (z. B. durch Annahme eines Telefonanrufes) oder passiv (z. B. Eingang einer E-Mail oder Postsendung) erfolgen. Die folgende empirische Untersuchung konzentriert sich auf Inbounds per E-Mail und Internetanwendungen (Formular zur Anfrageunterstützung). Als erster Schritt der Anfrageannahme wird der jeweilige Kunde identifiziert und die entsprechenden Kundendaten werden referenziert. Falls es sich beim Kontakt um einen neuen Kunden handelt, wird ein Datensatz erstellt, der typischerweise Stammdaten wie Name, Adresse oder Kundennummer beinhaltet. Zur weiteren Bearbeitung können die Anfragen Klassen zugeordnet werden. Mögliche Varianten der Vorqualifizierung bei einer Touris-

³⁰ Vgl. Becker/Knackstedt (2002), S. 147.

³¹ Vgl. Bolte (2002), S. 82; Zapf (2001), S. 22 f.

³² Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 63.

³³ Vgl. Schmidt et al. (2003), S. 58.

musorganisation sind die Zuweisung zu Gruppen- bzw. Individualanfragen, zu Pauschal- bzw. Individualarrangements oder zu bestimmten Agenten, die spezielle Qualifikationen oder Kompetenzen aufweisen. Nach Festlegung der Bearbeitungsart und des Aufgabenträgers wird eine Protokollierung der Aktivitäten in den Kundendaten vorgenommen. Diese Informationen können auch dem Kunden mitgeteilt werden, um ihn damit über die erfolgreiche Übertragung der Anfrage und den Beginn der Bearbeitung zu informieren.³⁴ Zu den Erfolgsfaktoren dieses Teilprozesses zählen die Erreichbarkeit sowie die sinnvolle Klassifizierung der Anfragen.³⁵

Bei der *Anfragebearbeitung* erfolgen zuerst die Spezifikation der Kundenbedürfnisse und die Bereitstellung der notwendigen Informationen. Falls für die Angebotskonfiguration notwendige Informationen fehlen, sind Kenntnisträger zu ermitteln und die notwendigen Informationen anzufordern. Im Kontext touristischer Destinationen spielt bei der Angebotserstellung die Überprüfung der Verfügbarkeit der Zimmerkapazitäten eine zentrale Rolle. Weiter sind die Möglichkeiten für eine kundenspezifische Individualisierung des Angebots (Customizing) zu ermitteln. Nach der Informationsbeschaffung und der Überprüfung der Möglichkeiten der Angebotsanpassung erfolgt die Konfiguration des Angebots mit der Kalkulation des Gesamtbetrages. Die Vorgänge der Anfragebearbeitung werden ebenfalls in den Kundendaten protokolliert.³⁶

Bei der *Angebotsübermittlung* werden die Ergebnisse der vorangehenden Prozesse unter Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle an die Kunden übertragen. Die Integration unterschiedlicher Kommunikationskanäle im Sinne eines Multi-Channel-Managements ist hierbei von besonderer Bedeutung. Bei der Auswahl des Übertragungsmediums ist zu berücksichtigen, dass die zu übermittelnden Inhalte in unterschiedlicher Form vorliegen können. Elektronische Medien werden per E-Mail an Kunden übertragen oder durch Internet-Anwendungen zur Verfügung gestellt. Zur Gewährleistung eines hohen Masses an Kundenorientierung sollte die Auswahl des Mediums zudem an den Präferenzen des Kunden ausgerichtet sein. Jedoch ist bei der Kanalwahl auch die Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen. So ist die Übermittlung von Angeboten mittels E-Mail oder Internet tendenziell günstiger als der Einsatz von Telefon und Fax oder das Versenden von Post. Nach der Auswahl des Übertragungsmediums werden die Inhalte für die Zustellung aufbereitet und gegebenenfalls durch ein Anschreiben oder andere Begleitmaterialien ergänzt.³⁷

³⁴ Vgl. Merzenich (2005), S. VIII.2. Dieser Teilprozess wird auch als „Bearbeitung Inbound“ bezeichnet (vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 63 f).

³⁵ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 72.

³⁶ Vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 94 f.

³⁷ Vgl. Merzenich (2005), S. VIII.8. Dieser Teilprozess wird auch als „Bearbeitung Outbound“ bezeichnet (vgl. Schumacher/Meyer (2004), S. 74 f).

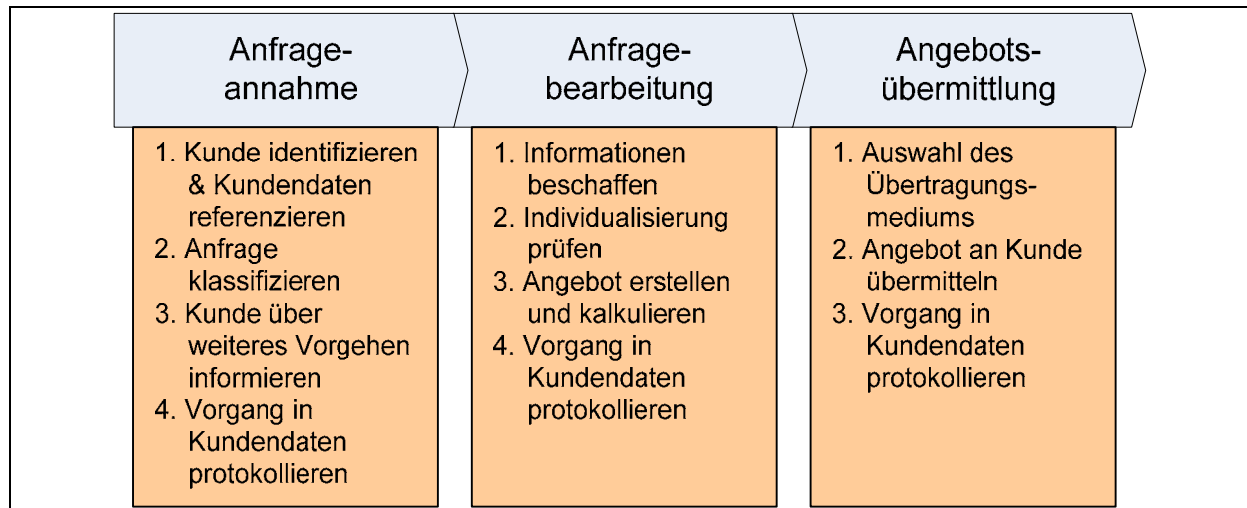


Abbildung 1: Prozess der Anfragebearbeitung.

2.2.3 Internetbasiertes Anfragemanagement³⁸

Angebotsanfragesysteme (AAS) als Teil eines Destinationsmanagementsystems (DMS, vgl. Abbildung 2) unterstützen und entlasten Tourismusorganisationen bei ihren Aufgaben, die sie für die gesamte Destination übernehmen.

2.2.3.1 Anfrageprozess mittels Angebotsanfragesystem

Den Besuchern einer Webseite wird ein webbasiertes AAS in Form eines dreistufigen Anfrageformulars zur Verfügung gestellt, in dem sie die Details ihrer Anfrage eingeben. Die so übermittelten Anfragedaten werden automatisch in einen datenbankgestützten Anfragepool gestellt und stehen den angeschlossenen Leistungsträgern mit passenden Merkmalsausprägungen zur Entnahme und Offerierung zur Verfügung. Damit die Destination Management Organisation (DMO) später die aggregierten Daten zu statistischen Zwecken und zur Erfolgskontrolle weiterverwenden kann, ist es notwendig, dass die Angebotserstellung der Leistungsträger ebenfalls über das System ausgeführt wird oder dass die Leistungsträger zumindest eine Meldung an das System senden.

³⁸ Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf den Tourismusassistenten der Firma Elements (<http://www.tourismusassistent.com>), AAS anderer Anbieter (bspw. Feratel) funktionieren jedoch in ähnlicher Weise.

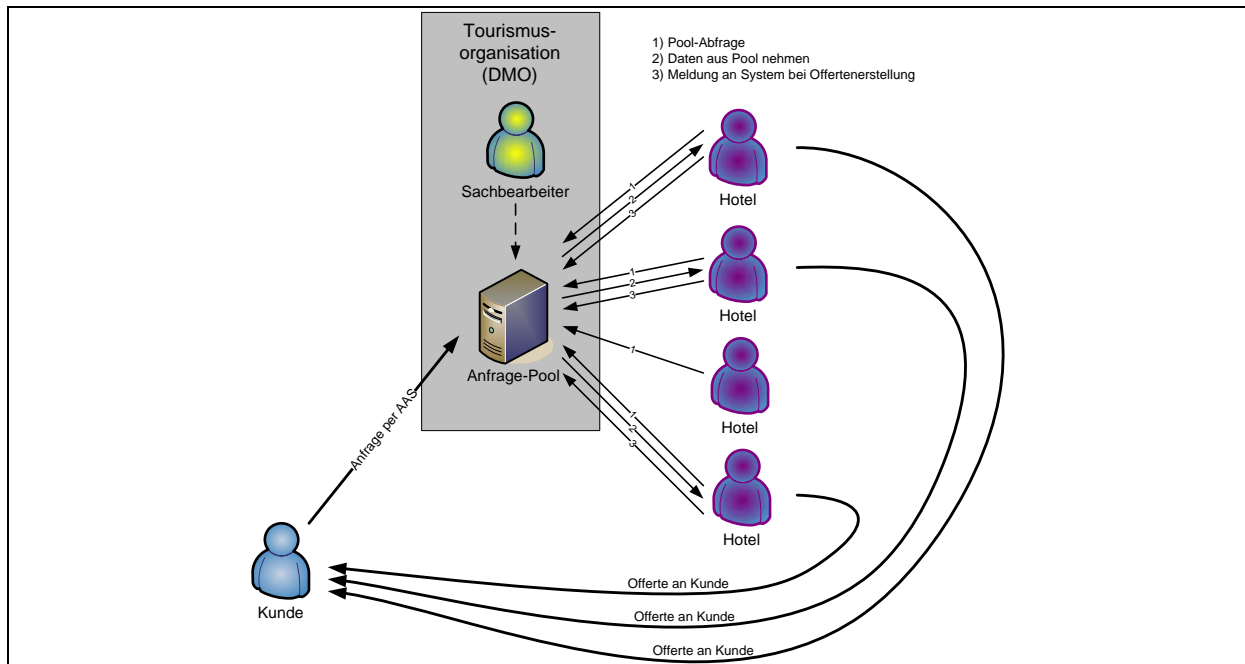


Abbildung 2: Anfrageprozess mittels AAS.

Die folgenden Abbildungen zeigen die drei Anfragemasken, die für die Besucher der Webseiten sichtbar sind. Das Beispiel bezieht sich auf die im empirischen Teil (Kapitel 3) erläuterte Mystery-Guest-Anfrage.



Abbildung 3: Angebotsanfragesystem – Maske 1: Urlaubszeitraum.

In einem ersten Schritt (siehe Abbildung 3) wählt der Anfrager seinen präferierten Aufenthaltszeitraum aus. Besteht die Destination wie im gezeigten Beispiel aus mehreren Unter-

destinationen, kann der Aufenthaltsort weiter spezifiziert werden. Durch Knopfdruck geht es weiter zu den Anfragedetails.

Unterkunft & Verpflegung

Bitte stellen Sie hier Ihre Anforderungen an Ihre Unterkunft.

Anzahl der Personen

Erwachsene

Kinder, im Alter von (zB. 3, 5, 11)

Zimmerart auswählen

Einzelzimmer Doppelzimmer

Mehrbettzimmer Ferienwohnung

Hotelappartement

Kategorie

Ferienhaus

Pension (alle)
 Pension **** */****

Privatzimmer (alle)
 Privatzimmer **** */****

Gasthof (alle)
 Gasthof ***

Urlaub am Bauernhof (alle)
 Urlaub am Bauernhof **** */****

Ferienwohnung (alle)
 Ferienwohnung **** */****

Camping ADAC(alle)
 Camping ADAC **** */****

Hotel (alle)
 Hotel **** Hotel ***

Spezialangebote

<input type="checkbox"/> Millstätter See Inclusive Card	<input type="checkbox"/> Familienprofi
<input type="checkbox"/> Fahrradfreundliche Betriebe	<input type="checkbox"/> Herbstzeit
<input type="checkbox"/> Wanderprofi	<input type="checkbox"/> Golf Gründer-Hotel
<input type="checkbox"/> Anglerbetrieb	<input type="checkbox"/> Urlaub am Bauernhof
<input type="checkbox"/> Frühling	<input type="checkbox"/> Reiterbetrieb
<input type="checkbox"/> Wellness-Hotel	<input type="checkbox"/> Bikerfreundlicher Betrieb
<input type="checkbox"/> Seenähe	<input type="checkbox"/> Winterspezialisten
<input type="checkbox"/> Englisch	<input type="checkbox"/> Italienisch
<input type="checkbox"/> behindertengerecht	<input type="checkbox"/> Italienspezialisten
<input type="checkbox"/> Sommerspezialisten	<input type="checkbox"/> Seminarhotels

Verpflegung

All Inclusive Vollpension

Halbpension Übernachtung ohne Frühstück

Übernachtung mit Frühstück

Hier können Sie Ihre Preisvorstellungen (Preis/Tag und Person) und Ihre besonderen Wünsche eingeben

Gerne hätten wir ein familienfreundliches Hotel in der Nähe der Skilifte mit Sauna, Hallenbad und einer Parkmöglichkeit für unser Auto.
Bitte informieren Sie uns über aktuelle Veranstaltungen während unserer Ferien.

Weiter zu den Kontaktdaten

Abbildung 4: Angebotsanfragesystem – Maske 2: Details.

Die Anforderungen betreffend Unterkunft und Verpflegung (siehe Abbildung 4) beinhalten die Anzahl Personen, die Zimmerart, die Kategorie der Unterkunft und der Verpflegungswunsch. Darüber hinaus listet die Seite eine Reihe von Spezialangeboten auf, von denen eine

Auswahl getroffen werden kann. Können mit diesen vordefinierten Optionen wie in unserer Mystery-Guest-Anfrage nicht alle Wünsche erfasst werden, können diese in einer Text-Box zusätzlich notiert werden. Im letzten Schritt (siehe Abbildung 5) geht es zur Validierung der Anfrage und zu den Kontaktdaten.

38 Betriebe entsprechen Ihren Anforderungen.

Sie können nun noch einmal Ort, Kategorie und Schwerpunkte für Ihre gewünschte Unterkunft anpassen.

Anfrage ändern! ↻

Ihre Kontaktinformationen

Titel

Vorname

Nachname

Straße

PLZ / Ort

Land

Telefon

Fax

e-Mail

Wählen Sie die Anzahl der Angebote auf Ihre Anfrage

Angebote per Angebote

Weitere Angebote

Falls Sie nach 24 Stunden noch keine Angebote erhalten haben sollten, können Sie den Kreis der angefragten Betriebe automatisch erweitern lassen

Anfrage abschicken! ↻

Abbildung 5: Angebotsanfragesystem – Maske 3: Kontaktinformationen.

Das System generiert sogleich die Anzahl Hotels mit passenden Angeboten. Erscheint diese Zahl zu hoch, kann auf die Anfragedetails nochmals zugegriffen werden. Neben den anzugebenden Kontaktinformationen fällt auf, dass auch die Art der Angebotszustellung (E-Mail, Fax, Telefon, Post) gewählt werden kann. Damit wird sichergestellt, dass der Kunde innerhalb eines Mehrkanalsystems über das richtige Medium kontaktiert wird. Zusammen mit der gewünschten Maximalzahl der Angebote versprechen diese beiden Kriteriendefinitionen eine Personalisierung, welche sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann.

Unmittelbar nach dem Absenden der elektronischen Anfrage über das AAS erhält der Kunde eine Anfragebestätigung mit einem Dank für die Anfrage und den Daten, die er im System angegeben hat. Dies dient dem Kunden als Kontrollmöglichkeit, dass seine Anfrage angekommen ist und er die richtigen Daten angegeben hat.

In Abbildung 6 wird eine weitere Funktionalität eines AAS dargestellt: das Customer Care Center.

HOTEL DER WOCHE
 ★★★★★
Hotel Rosenheim
 Am goldenen Berg Rodeneck. Ab 20.08.2006 eine Woche inkl. Verwöhnhalbpension bereits ab 270,- €.

AKTUELL

- › Ortschaften
- › Winterland
- › Top News
- › Roter Hahn
- › Campingspaß

THEMEN

- › Wandern
- › Wellness
- › Familien
- › Familiäre Gastlichkeit
- › Mountainbike
- › Golf
- › Genuss

REGIONEN

- › Vinschgau
- › Meran und Umgebung
- › Südtirols Süden
- › Eisacktal
- › Dolomiten
- › Tauferer Ahrntal

SERVICE

- › Katalogbestellung

Customer Care Center

In diesem Bereich können Sie Ihre Anfrage nochmals ansehen und wenn Sie möchten auch ändern. Sie können sich Ihre Angebote anzeigen lassen und uns eine Rückmeldung geben.

Terminanfrage 0019169, erstellt am 13.12.2005
 Anreise 18.03.2006 Abreise 25.03.2006 (7 Nächte)

War Ihre Anfrage erfolgreich?

- › Bitte teilen Sie uns Ihre Erfahrungen zu Ihrer Angebotsanfrage mit...

Insgesamt entsprechen **242** Betriebe in der Region Ihren Anforderungen.
5 von maximal **5** Betrieben haben Ihre Anfrage genommen.
1 von **5** Betrieben haben bereits ein Angebot erstellt.

- › genommen von [Ferienhotel Gitschberg](#) am 13.12.2005 Meransen info@gitschberg.it
Angebot erstellt: **nein**
- › genommen von [Panoramahotel Feldthurnerhof](#) am 13.12.2005 Feldthurns hotel@feldthurnerhof.com
Angebot erstellt: **ja, Angebot jetzt ansehen** (PDF Dokument)
- › genommen von [Parkhotel Schachen](#) am 13.12.2005 St. Johann info@schachen.com
Angebot erstellt: **nein**
- › genommen von [Vitalhotel Tirolerhof](#) am 13.12.2005 Taisten tirolerhof.stoll@dnet.it
Angebot erstellt: **nein**
- › genommen von [Beravidyll Hotel Tratterhof](#) am 13.12.2005 Meransen info@tratterhof.com
Angebot erstellt: **nein**

Ihre Anfrage ist bereits abgelaufen.

URLAUBSPLANER

- › Angebotsanfrage
- › Suche Unterkünfte
- › Suche freie Zimmer
- › Urlaubspauschalen
- › Warenkorb
- › Alle Betriebe

Abbildung 6: Customer Care Center.

In diesem Bereich kann der Anfrager jederzeit auf seine Anfrage zugreifen, sie bearbeiten, löschen oder ihren Status beobachten. Dem Kunden wird unter anderem angezeigt, welche Hotels die Anfrage angenommen haben und welche ein Angebot (über das System) erstellt haben. Wenn die teilnehmenden Leistungsträger die Angebote über ein integriertes Angebotsystem erstellen, kann der Kunde diese im Customer Care Center abrufen.

Nach Ablauf der vom System vorgegebenen Zeit (meistens 48h) wird ein weiteres automatisches E-Mail versendet. In diesem E-Mail erhält der Kunde eine Zusammenstellung aller Leistungsträger, welche seine Adresse aus dem Anfragepool genommen haben, um ein Angebot zu unterbreiten. Dies muss aber noch nicht heißen, dass die Leistungsträger, die im E-Mail aufgeführt sind, auch ein Angebot unterbreiten werden.

Über das Customer Care Center kann der Kunde ebenfalls seine Erfahrungen mit der Angebotsanfrage mitteilen. Er kann der Tourismusorganisation eine Rückmeldung geben, von welchen Hotels er ein Angebot erhalten hat und ob die Angebote zufrieden stellend waren.

2.2.3.2 Nutzenpotenziale eines Angebotsanfragesystems

Nach der Darstellung der Informations- und Entscheidungsprozesse auf der Kundenseite (siehe Kapitel 2.2.1) und des Geschäftsprozesses der Angebotsanfrage (siehe Kapitel 2.2.2) stellt sich die Frage, wie durch ein Angebotsanfragesystem ein Mehrwert für den Kunden als auch für die beteiligten Unternehmen und Institutionen geschaffen werden kann.

Die Kaufentscheidung beim Kunden kann modellhaft in die Teilschritte Informationssuche, Beurteilung und Auswahl unterteilt werden. Ein Anfragesystem bietet dem Kunden bei den Phasen der Kaufentscheidung die folgenden Nutzenpotenziale. Die Informationssuche wird erleichtert, da über ein Formular die Präferenzen ausgedrückt werden. Damit entfällt die Aus-

formulierung der Wünsche und der Kunde kann auf Möglichkeiten zur Individualisierung des Angebots aufmerksam gemacht werden. Mit dieser strukturierten Anfrage wird ermöglicht, dass der Kunde nur von Betrieben Antworten erhält, welche seinen Bedürfnissen entsprechen. Die Informationssuche wird auch durch das Customer Care Center unterstützt, in dem die Anfrage nachträglich editiert werden kann. Ausserdem wird durch die zentralisierte Bereitstellung der Angebote deren Evaluation erleichtert. Falls der Kunde zu den einzelnen Anbietern weitere Informationen wünscht, findet er diese über einen Link zur Webseite des Anbieters oder er kann mittels der angegebenen E-Mail Adresse die gewünschten Informationen nachfragen.

Die Anfrageannahme, die Angebotserstellung und die Angebotsübermittlung sind die Teilprozesse bei der Abwicklung von Angebotsanfragen. Mit einem Angebotsanfragesystem können verschiedene Aufgaben unterstützt werden und die Tourismusorganisation als Systembetreiber kann von der Bearbeitung entlastet werden. Die eingehenden Anfragen werden direkt in eine Datenbank übernommen und automatisch klassifiziert. Durch die Klassifizierung können potenzielle Leistungserbringer automatisch benachrichtigt werden und manuelle Eingriffe durch die Tourismusorganisation werden eliminiert. Nach Auskunft eines Systemanbieters ist die Benachrichtigung vielfach nicht nötig, weil sich die einzelnen Leistungsträger mehrmals täglich in das System einloggen und so aktuelle Anfragen direkt sehen und bearbeiten können.³⁹ Der interne Konkurrenzdruck kann zudem eine Reduktion der Reaktionszeit bewirken. Werden die Anfragen über ein System an die Unternehmen übermittelt, kann die Effizienz der Angebotserstellung erhöht werden, da alle relevanten Angaben zum gewünschten Aufenthalt vorhanden sind. Mittels System kann auch der Bearbeitungsstatus jeder Anfrage verfolgt werden und falls Anfragen von keinem Betrieb beantwortet werden, kann die Tourismusorganisation reagieren.

2.2.4 Angebotsanfragen mittels E-Mail

Neben der vorgestellten Anfrage über ein AAS, kann die Anfrage auch per E-Mail übermittelt werden. Die Arbeit von Fux et al. (2005) hat gezeigt, dass E-Mail-Adressen auf allen untersuchten Webseiten von Tourismusorganisationen vorhanden sind. Wird vom Kunden diese Anfragevariante gewählt, verfasst er seine Anfrage in Textform und kann diese mehreren Tourismusorganisationen per E-Mail zustellen.

Bei der Bearbeitung der E-Mail Anfragen konnten in der Praxis zwei Varianten gefunden werden. Bei der ersten Möglichkeit beantwortet die DMO die Anfragen selber und ist deshalb auf aktuelle Verfügbarkeiten und Angebotsdaten der Hotels angewiesen (siehe Abbildung 7). Beim alternativen Ablauf leitet die DMO die E-Mails an Hotels weiter, die den Anforderungen der Anfrage entsprechen. Die Erstellung und der Versand der Offerte finden bei den Hotels statt. Bei der zweiten Variante verliert die DMO die Kontrolle über den Beantwortungsprozess und die Hotels sind selbst für die Beantwortung der Anfrage verantwortlich (siehe Abbildung 8).

³⁹ Information aus einem Telefoninterview vom 24. August 2006 mit dem Systemanbieter elements.at.

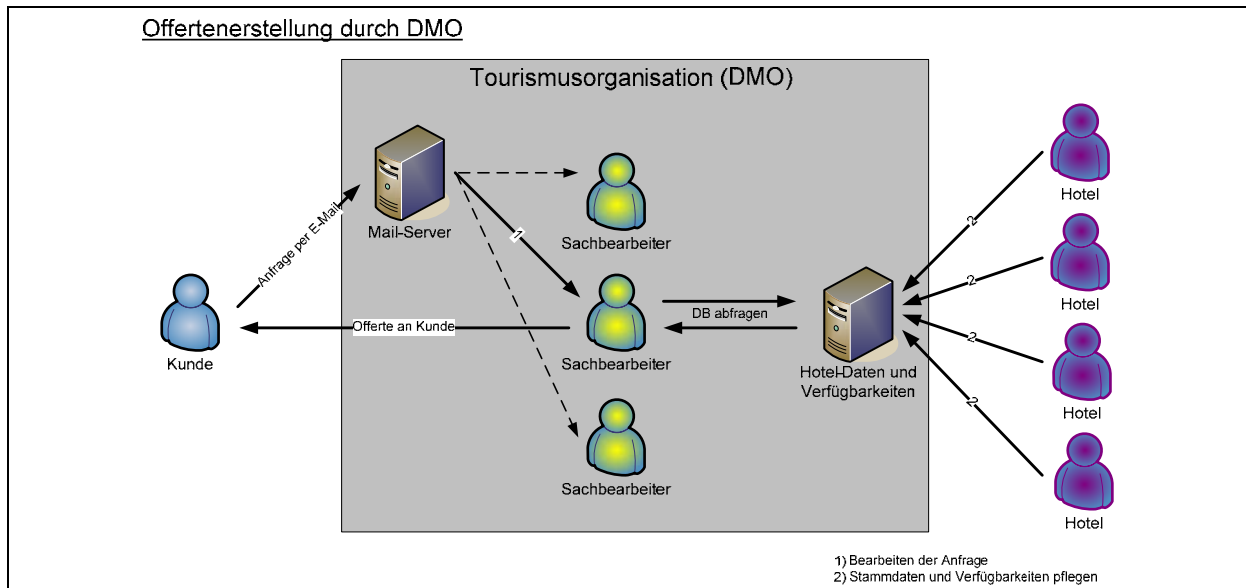


Abbildung 7: Anfrageprozess per E-Mail mit Offertenerstellung durch DMO.

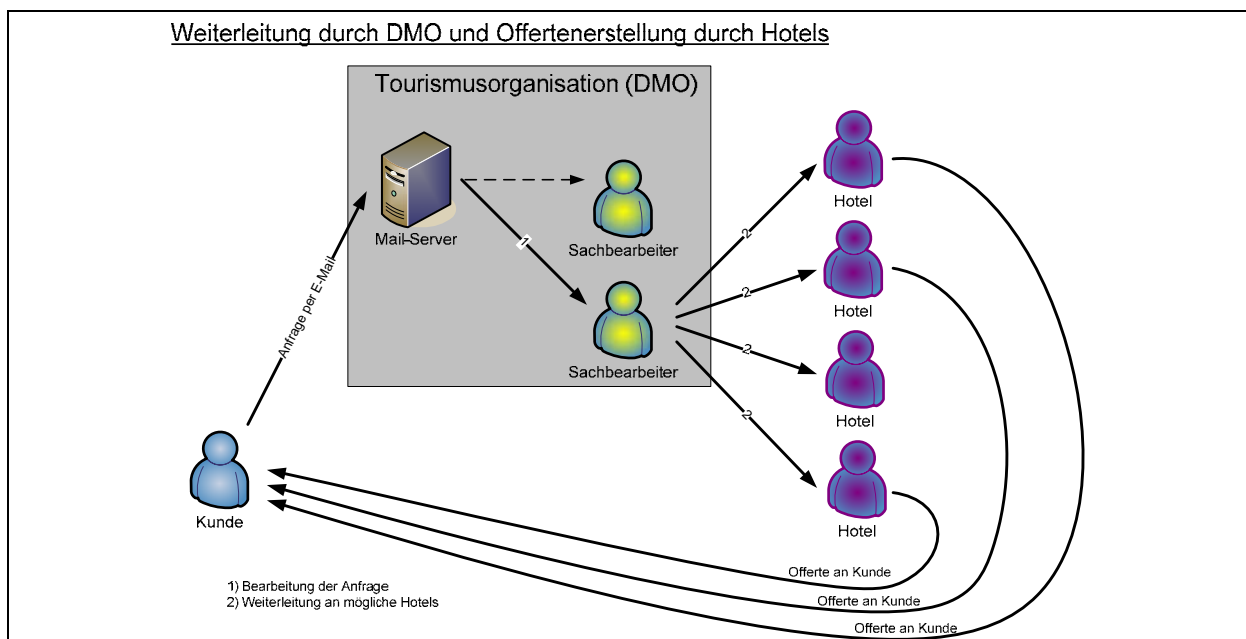


Abbildung 8: Anfrageprozess per E-Mail mit Offertenerstellung durch Hotels.

3 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Vorgehensweise dieser Studie sowie das Design des Untersuchungsinstruments beschrieben. Anschliessend werden die Ergebnisse vorgestellt und die Resultate in ihrem Kontext analysiert und interpretiert.

3.1 Vorgehensweise

Um die Effekte der unterschiedlichen Kontaktvarianten zu analysieren, wurden zwei disjunkte Stichproben erstellt. Zuerst wurden Wintersportdestinationen gesucht, die ein Angebotsanfragesystem (AAS) einsetzen. Die Auswahl erfolgte aufgrund von Informationen von Systemanbietern über Referenzkunden und durch eigene Recherchen. Es konnte eine Stichprobe von 31 Destinationen erstellt werden. Die zweite Stichprobe umfasst eine zufällige Auswahl von 43 Wintersportdestinationen in Österreich und der Schweiz, welche keine AAS im Einsatz haben.

Zur Untersuchung wurde der Mystery-Guest Ansatz gewählt. Bei diesem Untersuchungsdesign treten vorbereitete Beobachter „als für den Mitarbeiter nicht erkennbar ‚getarnte‘ Kunden in einer von ihnen als real simulierten Situation auf, um anhand eines zumindest teilweise strukturierten Erhebungsinstruments die Dienstleistungsqualität aus der Sicht eines Kunden zu beurteilen.“⁴⁰ Bei dieser Studie interessierte sich ein konstruierter Gast für eine Woche Skiurlaub mit seiner Familie und forderte von den jeweiligen Tourismusorganisationen fünf verschiedene Angebote (die Details der Anfrage sind im Anhang A aufgeführt). Durch das Verfahren des Mystery-Guest Ansatzes findet die Interaktion zwischen Testkunden und Mitarbeitenden der DMO möglichst unverfälscht statt, so dass das tatsächliche Antwortverhalten eruiert werden kann. Darüber hinaus ist der Ansatz geeignet, ein umfassendes Bild der Dienstleistungsqualität zu liefern.⁴¹

3.2 Design des Untersuchungsinstruments

Die eingegangenen Antworten werden hinsichtlich ihrer Servicequalität untersucht. Die Servicequalität setzt sich aus drei Dimensionen zusammen: das Antwortverhalten, die Antwortqualität und der Individualisierungsgrad der Antworten. Diese drei Untersuchungsbereiche werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Die Antwortqualität, das Antwort- und Individualisierungsverhalten der DMO auf die Anfrage sind aus zwei Gründen sehr wichtig; erstens ist der Kaufentscheid direkt von ihnen abhängig und zweitens beeinflussen sie die Kundenzufriedenheit. Eine erhöhte Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität und damit auf die langfristige Profitabilität der Destination.⁴² Um die Kundenzufriedenheit zu operationalisieren wurde bei der Analyse der Antworten auf gewisse Kriterien fokussiert, die aus früheren empirischen Untersuchungen als geeignete Indikatoren zur Kundenzufriedenheitsmessung hervorgingen.⁴³

⁴⁰ Matzler et al. (2000), S. 164.

⁴¹ Vgl. Matzler et al. (2000).

⁴² Vgl. Szymanski/Henard (2001).

⁴³ Vgl. {Strauss, 2001 #195}.

Ein weiterer Grund für die hohe Bedeutung der Kundenzufriedenheit liegt darin, dass diese bei Dienstleistungen mit persönlichen Interaktionen der ausschlaggebende Faktor für oder gegen einen Kaufentscheid darstellt.⁴⁴ Durch die Kompetenz und den Interaktionsstil kann der wahrgenommene Wert wesentlich beeinflusst werden. Wie bei einem traditionellen Kundenkontakt handelt es sich auch bei einer elektronischen Interaktion um einen ‚Moment of Truth‘; d.h. eine Möglichkeit den Kunden von der Qualität der Dienstleistung zu überzeugen oder die Erwartungen nicht zu erfüllen.⁴⁵

3.2.1 Operationalisierung des Antwortverhaltens

Zur Untersuchung des Antwortverhaltens wurde zuerst geprüft, ob überhaupt eine Antwort der Tourismusorganisation oder eines Hotels eingegangen ist. Als zweites Kriterium wurde die Reaktionszeit gemessen, d.h. die Zeitspanne zwischen Anfrageversand und Eingang des Angebotes. Diese wurde bei der Bewertung in zwei Bereiche eingeteilt. Eine Antwort innerhalb von vier Stunden wird als sehr gut bewertet und eine Antwort innerhalb von 48 Stunden liegt in dem von dem AAS versprochenen Zeitfenster.⁴⁶ Damit der Kunde seine Entscheidung auf eine gewisse Auswahl von Angeboten abstützen kann, werden pro Destination 3 bis 5 konkrete Angebote erwartet. Weiter wurde untersucht, ob die Hotels bzw. DMOs den Mystery-Guest mit einem so genannten Follow-Up erneut kontaktieren, wenn er auf ein Angebot nicht reagiert hat.

Für die Hotels aber auch für die DMOs ist es aus der Sicht des Kundenbeziehungsmanagements interessant, den Kunden mit regelmässigen Informationen in Form eines elektronischen Newsletters auf dem Laufenden zu halten. Die potenziellen Empfänger dieses Newsletters müssen aber ihr Einverständnis geben, weil das massenhafte Versenden von E-Mails ohne Zustimmung verboten und bei den meisten Empfängern unerwünscht ist.⁴⁷ Aus diesem Grund wurde auch untersucht, ob der Mystery-Guest eingeladen wurde, sich in einen Verteiler für einen Newsletter einzuschreiben oder E-Mail Marketing ohne Zustimmung betrieben wird.⁴⁸

3.2.2 Operationalisierung der Antwortqualität

Bei der Antwortqualität wurde untersucht, wie die Antwort auf eine Anfrage aussieht. Eine Antwort sollte personalisiert sein, d.h. der Kunde sollte mit Namen angesprochen werden. Ein kleiner Dank für die Anfrage wird als höflich erachtet und deshalb auch in der Antwort erwartet. Hier ist zu erwähnen, dass höflich erstellte Antworten, die den Dank nicht explizit enthalten, nicht berücksichtigt wurden. Um dem Kunden den Vergleich zwischen verschiedenen Offerten zu erleichtern, wurde untersucht, ob ein konkretes und korrektes Angebot erstellt wurde. Das heisst, die Offerte muss sich auf den richtigen Zeitpunkt und die richtige Anzahl Personen beziehen und es muss in der Offerte ein Gesamtpreis für die ganze Familie ersicht-

⁴⁴ Vgl. Zeithaml/Bitner (2000).

⁴⁵ Vgl. Belz/Bieger (2004), S. 578, Fitzsimmons/Fitzsimmons (2001), S. 203f.

⁴⁶ Schegg et al. (2006), S. 362.

⁴⁷ Vgl. Ploss (2002), S. 33.

⁴⁸ Die Abwicklung von E-Mail-Anfragen hängt auch eng mit der Behandlung von Interessenten zusammen. Die Aktivitäten in diesem Bereich werden mit dem englischen Begriff ‚Leadmanagement‘ zusammengefasst und streben eine Qualifizierung der über Marketingaktivitäten gewonnenen Kontakte an. Das Leadmanagement kann somit als Schnittstelle zwischen Marketing- und Verkaufsprozessen verstanden werden (Gronover et al. (2002), S. 53).

lich sein. Falls sich der Kunde für eine Buchung entscheidet, sollten weiterführende Schritte vorgeschlagen werden. Es werden also genaue Anweisungen erwartet, wie ein Angebot gebucht werden kann (Bsp. Ausdrückliches Erwähnen eines Links zur Buchung, einer E-Mail Adresse oder einer Telefon-/Faxnummer, unter welcher das Angebot als Buchung bestätigt werden kann). Weiter sollte die Antwort eindeutig einer Person und nicht der ganzen Besitzerfamilie des Hotels zugewiesen werden können, mit der ggf. erneut Kontakt aufgenommen werden kann.

3.2.3 Operationalisierung der Individualisierung des Leistungsangebots

Neben dem Antwortverhalten und der Qualität der Rückmeldungen darf nicht vernachlässigt werden, dass die Qualität der Beziehung zum Kunden auch von der Fähigkeit abhängt, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. Damit stellen kundenindividuelle Interaktionen eine bedeutende Zielgrösse aller CRM Aktivitäten dar.

Um den Grad der Individualisierung oder auch Empathie zu messen, wurden folgende sechs Wünsche in die Anfrage integriert: Vorhandensein von (1) Sauna, (2) Hallenbad und (3) Parkmöglichkeit, (4) familienfreundliches Hotel in (5) Skiliftnähe und (6) Informationen zum Veranstaltungsprogramm. Bei der Bewertung der Antworten wurde nicht analysiert, ob das Hotel die Eigenschaften (z.B. Sauna) auch wirklich besitzt, sondern ob auf die Wünsche eingegangen wurde. Verfügt ein Hotel also beispielsweise nicht über eine Sauna, machte in seinem Angebot aber darauf aufmerksam, dass die Sauna des benachbarten Hotels benutzt werden kann, wurde das Kriterium ‚Sauna‘ als erfüllt betrachtet. Für das Kriterium ‚familienfreundlich‘ wurden Punkte vergeben, wenn ein Rabatt für Kinder gewährleistet, eine Spielgruppe bzw. Tageskinderstätte organisiert oder einfach die Familienfreundlichkeit als Merkmal des Hotels erwähnt wurde. Beim Kriterium 3-4 Sterne Hotel hingegen wurde die tatsächliche Klassierung der Hotels geprüft und nicht wie bei den anderen Kriterien nur untersucht, ob es in der Antwort erwähnt wurde.

3.2.4 Analyse der Einflussfaktoren

Nachdem die eingegangenen Antworten mittels der vorgestellten Messkonstrukte ausgewertet wurden, werden die Angebote hinsichtlich zwei Determinanten untersucht. Zum einen wird der Frage nachgegangen, ob der Anfragekanal – E-Mail oder Angebotsanfragesystem – einen Einfluss auf das Antwortverhalten der Destination als Ganzes hat. Da mit dem Einsatz eines AAS die Anfragen fast ausschliesslich durch die Leistungsträger bearbeitet werden, stellt sich zum anderen die Frage, ob eine Beziehung zwischen dem Anfragebearbeiter und dem Antwortverhalten, der Antwortqualität und der Individualisierung der Antworten besteht. Bei der Variable ‚Anfragebearbeiter‘ werden die Ausprägungen ‚DMO‘ und ‚Hotel‘ unterschieden.

Das Antwortverhalten kann sowohl vom Anfragekanal als auch vom Anfragebearbeiter beeinflusst werden. Deshalb werden die systemunabhängigen Kriterien (Reaktionszeit und Follow-ups) bei der Untersuchung vom Einfluss des Anfragekanals ausgeklammert und bei der Untersuchung im Bezug auf den Anfragebearbeiter mitberücksichtigt (siehe Abbildung 9).

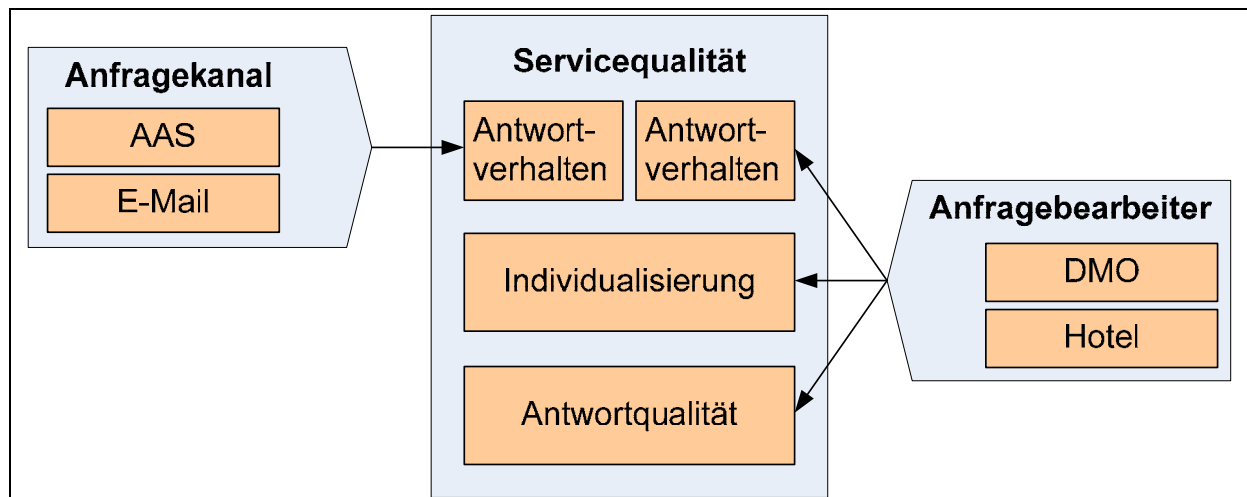


Abbildung 9: Analyse der Einflussfaktoren.

Die Zusammenhänge zwischen den Kriterien des Antwortverhaltens, der Antwortqualität und der Individualisierung des Leistungsangebots als abhängige Variable mit den unabhängigen Variablen ‚Auslöser‘ und ‚Absender‘ wurde mit statistischen Signifikanztests untersucht. Der Chi-Quadrat-Test liefert einen Wert χ^2 , der eine Aussage bezüglich der Existenz eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen erlaubt. Das unterstellte Signifikanzniveau liegt bei 95%, d. h. dass die Wahrscheinlichkeit, dass die Nullhypothese⁴⁹ abgelehnt wird, obwohl sie richtig ist, kleiner als 5 Prozent (Fehlerwahrscheinlichkeit $p=0.05$). Für χ^2 -Werte bestimmt sich bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 95% und 1 Freiheitsgrad⁵⁰ der Vergleichswert als 3.84.⁵¹ Mit dem χ^2 -Test wird eine Abhängigkeit der Variablen angezeigt, doch über die Stärke und Art bzw. Richtung der Beziehung können keine Aussagen getroffen werden. Als Indikator für die Stärke des Zusammenhangs wurde der phi-Koeffizient (ϕ) berechnet.⁵² Damit sollen relevante Beziehungen zwischen Variablen transparenter dargestellt werden, als dies anhand von reinen χ^2 -Tests möglich ist. Bei einem Wert grösser als 0.3 kann eine signifikante Abhängigkeit angenommen werden.⁵³

3.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Mystery-Guest-Anfrage dargestellt. Bei der Präsentation der Ergebnisse wird der Analyse der Einflussfaktoren besondere Beachtung geschenkt. Zu den drei Untersuchungsdimensionen – Antwortverhalten, Antwortqualität und Grad der Individualisierung – werden jeweils die deskriptiven Resultate sowie die Signifikanztest vorgestellt.

⁴⁹ Bei der Formulierung der Nullhypothese wird ein Wert von Null unterstellt, d. h. es wird kein Zusammenhang zwischen den Variablen vermutet (vgl. Bortz (2004), S. 110). Beispiel für eine Nullhypothese: Der Absender (Hotel oder DMO) hat keinen Einfluss auf das Antwortverhalten.

⁵⁰ Die Anzahl der Freiheitsgrade lässt sich aus einer Kreuztabelle ablesen ($FG = (\text{Anzahl Zeilen minus } 1) \times (\text{Anzahl Spalten minus } 1)$) (Vgl. {Backhaus, 2006 #839}, S. 236).

⁵¹ Bei 1 Freiheitsgrad gelten für die Irrtumswahrscheinlichkeiten von $< 1\%$ ($p < 0.01$) bzw. von $< 0.01\%$ ($p < 0.001$) die Werte 6.64 bzw. 10.83 als Vergleichswerte (Vgl. {Backhaus, 2006 #839}, S. 657).

⁵² Eine andere Masszahl zur Angabe der Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen ist der Kontingenzkoeffizient nach Cramer (V). Bei binären Variablen sind ϕ und der Kontingenzkoeffizient nach Cramer

⁵³ {Backhaus, 2006 #839}, S. 238.

3.3.1 Ergebnisse zum Antwortverhalten

30 von insgesamt 31 DMOs, die mittels AAS angefragt wurden, antworteten. Angebote hat der Mystery-Guest aus 29 touristischen Destinationen erhalten. Von den DMOs, welche die Anfrage per E-Mail erhielten, kann ein ebenfalls sehr hoher Rücklauf verzeichnet werden. Nur in zwei touristischen Destinationen reagierten weder die DMO noch die Hotels auf die Anfrage, von den übrigen 41 ging ein Antwortmail ein. Fünf dieser Antworten blieben aufgrund unsicherer Schneeverhältnisse, mangelnder Hallenbad Ausstattung und anderen Gründen ohne Angebot. Die gewünschten drei bis fünf Angebote wurden bei beiden Mystery-Guest-Anfragen nur von rund 38% bzw. 39% der Destinationen verschickt. Der überwiegende Teil verschickte weniger als drei Offerten.

Zwischen den Variablen zur Beurteilung des Antwortverhaltens und dem Anfragekanal konnten mittels statistischen Signifikanztests keine verallgemeinerbaren Zusammenhänge ermittelt werden. Somit hat der Anfragekanal – Angebotsanfragesystem oder E-Mail – keine (signifikanten) Auswirkungen auf das Anfrageverhalten.

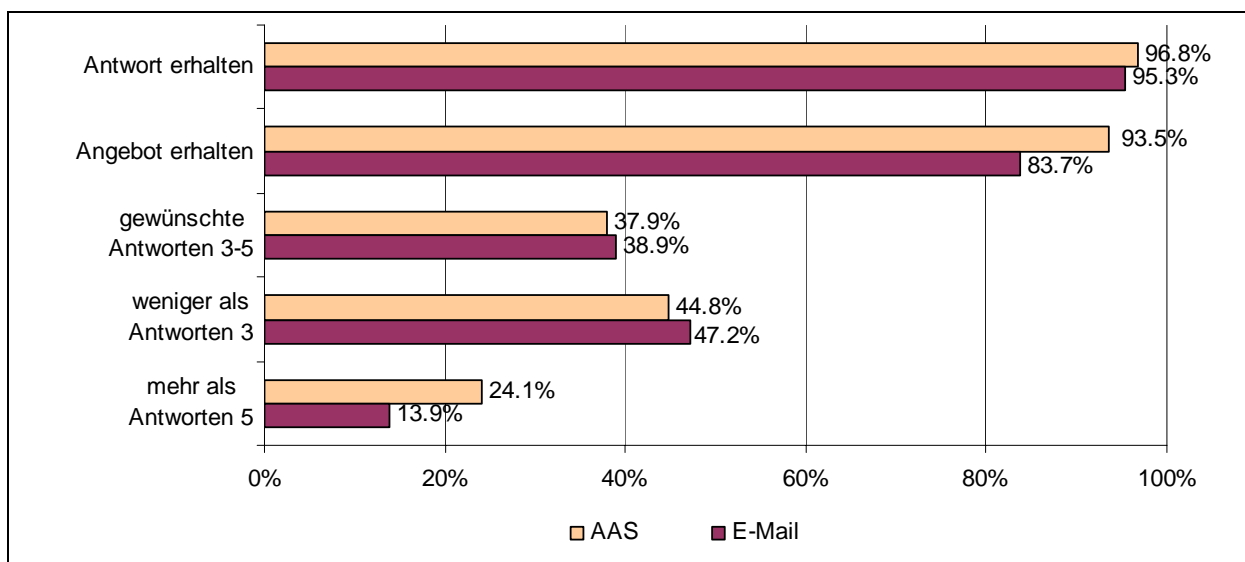


Abbildung 10: Antwortverhalten: AAS und E-Mail im Vergleich.

Unterschiedlicher sind die Resultate bei der Reaktionszeit. Es hat sich herausgestellt, dass die DMOs schneller antworten als die Hotels (siehe Abbildung 11). So sind über 67% der Angebote von DMOs innerhalb von vier Stunden und sogar 93.2% innerhalb von 48 Stunden eingetroffen. Bei den Angeboten der Hotels sieht es etwas anders aus. Nur 29.3% der Offerten waren innerhalb von vier Stunden beim Kunden. Bei der zweiten Grenze von 48 Stunden sieht es auch bei den Antworten der Hotels besser aus (92.4% der Antworten sind innerhalb von 48 Stunden eingetroffen). Die schnellste Reaktionszeit liegt bei gerade mal zwei Minuten und stammt von einer Destination, die mittels E-Mail angefragt wurde. Mit 142 Stunden musste der Mystery-Guest am längsten auf eine Antwort einer Destination mit AAS warten. In diesem Fall offerierte kein Hotel über das System und die DMO schaltete sich ein und unterbreitete dem Mystery-Guest Angebote.

Nur bei zehn von insgesamt 252 Angeboten erkundeten sich später Angebotsersteller mittels Nachfassaktionen (Follow-ups) über den Stand des Ferienplanungsprozesses und machten nochmals auf ihr Angebot aufmerksam. Zwei von den Nachfragenmails stammten von DMOs und acht von Hotels.

Mittels χ^2 -Test und dem ϕ -Koeffizienten konnte eine Beziehung zwischen dem Kriterium ‚Reaktionszeit < 4h‘ und dem Absender (Hotel bzw. DMO) ermittelt werden. Von den Tourismusorganisationen konnten signifikant mehr Angebote innerhalb von 4 Stunden registriert werden als von Hotels.

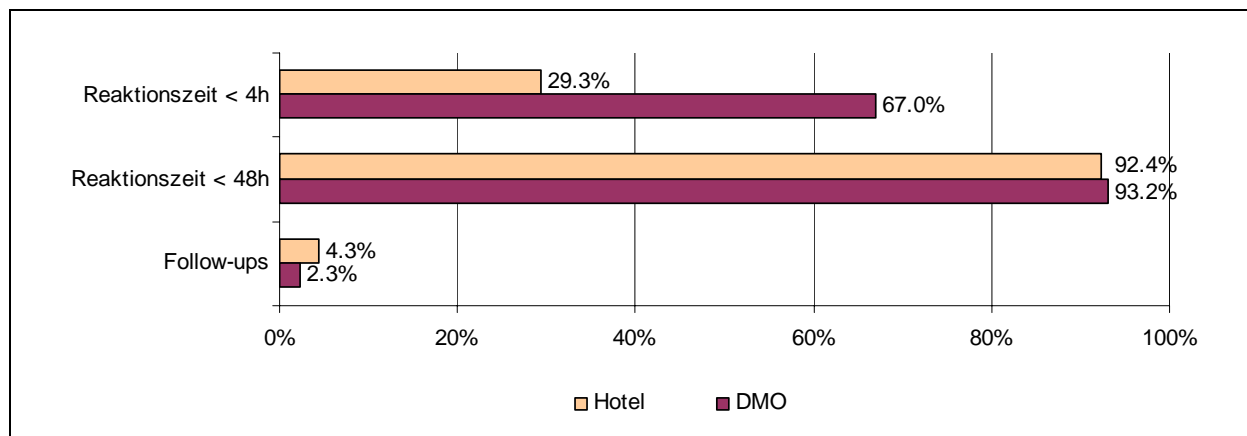


Abbildung 11: Antwortverhalten: Hotel und DMO im Vergleich.

3.3.2 Ergebnisse zur Antwortqualität

Die Messung der Antwortqualität erfolgt an den oben beschriebenen Kriterien. Wurde der Mystery-Guest in der früheren Untersuchung nur in 80% der Rückmeldungen mit Namen angesprochen, sind es nun deutlich mehr. Die DMOs schneiden mit 97.7% der Antworten sehr gut ab, wobei die Hotels mit fast 90% personalisierten Ansprachen auch relativ gut im Rennen sind (siehe Abbildung 12). Dem gegenüber steht der wenig ausgesprochene Dank für die Anfrage. In nur knapp mehr als 60% der Antworten von Hotels und in 67% der Antworten von DMOs wurde dem Mystery-Guest für seine Anfrage gedankt. Erstaunlich scheint, dass die Hotels in nur 17.4% der Antworten ein konkretes und korrektes Angebot unterbreiten, bei dem ein Gesamtpreis (wie in den Kriterien im Kapitel 3.2.2 beschrieben) enthalten ist. Im Vergleich dazu offerieren die DMOs in fast 70% der Fälle mit konkreten Angeboten.

In den Kriterien ‚Weiterführende Schritte‘ und ‚Angabe der Identität des Rezeptionisten‘ schneiden die DMOs deutlich besser ab als die Hotels. So bieten die DMOs in 48.9% der Antworten eine Hilfestellung bei den nächsten Schritten, die zum eigentlichen Buchungsvorgang führen. Im Vergleich dazu bieten diesen Service nur 13% der antwortenden Hotels. In 92% der Antworten weiss der Kunde mit welchem Mitarbeiter der DMO er in Kontakt ist. Demgegenüber identifizierten sich die Hotelmitarbeiter in nur 47.8% der Antworten mit Vor- und Nachnamen.

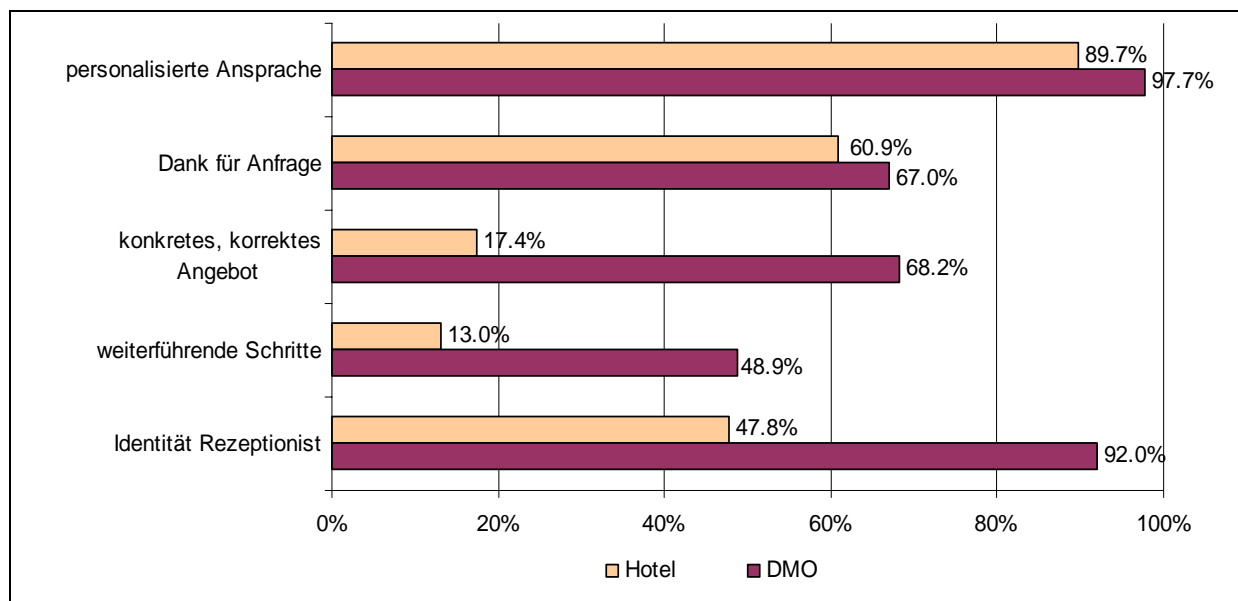


Abbildung 12: Antwortqualität: Hotel und DMO im Vergleich.

Mittels Signifikanztest konnte zwischen dem ‚Absender‘ (Hotel bzw. DMO) und den Variablen ‚konkretes, korrektes Angebot‘, ‚weiterführende Schritte‘ und ‚Identität Rezeptionist‘ ein Zusammenhang ermittelt werden. Diese Kriterien für die Antwortqualität waren in Angeboten, welche von DMOs erstellt wurden, signifikant häufiger zu finden als in Angeboten von Hotels.

	Angebotserstellung: Hotel vs DMO			
	Hotel (N=184)	DMO (N=88)	Chi ²	φ
personalisierte Ansprache	89.67%	97.73%	k.W.	
Dank für Anfrage	60.87%	67.05%	0.97	
konkretes, korrektes Angebot	17.39%	68.18%	68.61	0.50*
weiterführende Schritte	13.04%	48.86%	41.14	0.39*
Identität Rezeptionist	47.83%	92.05%	49.47	0.43*

Tabelle 1: Signifikanztests zur Antwortqualität.

(* indiziert Signifikanz mit p < 0.05)

3.3.3 Ergebnisse zur Individualisierung des Leistungsangebots

Die Beurteilung der Individualisierung beruht auf sieben Fragen/Anforderungen an die Leistungserbringer. Die Abbildung 13 zeigt die Resultate der Hotels und DMOs im Vergleich. Die Sternenklassifizierung scheint für die Hotels nicht so relevant zu sein wie für die DMOs. Bei Angeboten von Hotels erfüllen etwa 20% das Kriterium eines 3-4 Sterne Hotels nicht, wobei die DMOs in nur 9.1% der Angebote dieses Kriterium missachtet haben. Die Angebote der Hotels erfüllen das Kriterium familienfreundlich (80.4%) und Skiliftnähe (54.3%) besser als die Angebote der DMO (47.7% bzw. 30.7%) Die Hotels schneiden mit dem Kriterium Hallenbad leicht besser ab, wobei das Kriterium Sauna von den DMOs besser beantwortet wurde.

Überraschend scheint, dass die DMOs präziser über das Angebot an Parkmöglichkeiten informieren als die Hotels (55.7% zu 20.7%).

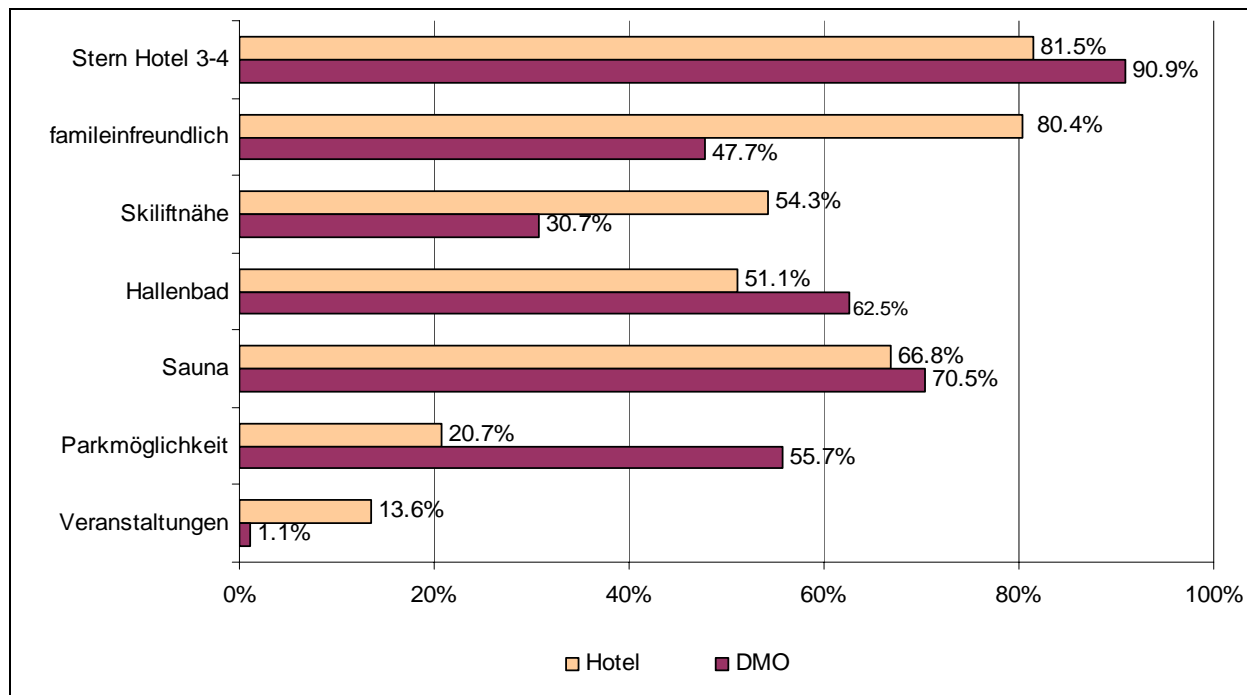


Abbildung 13: Individualisierung: Hotel und DMO im Vergleich.

Bei der Angabe von möglichen Veranstaltungen besteht sowohl bei den Hotels als auch bei den DMOs ein grosses Verbesserungspotenzial. Nur eine DMO und 25 Hotels nahmen sich die Mühe über die gewünschten Veranstaltungen während der Ferienzeit zu informieren. In diesen Angeboten wurden die Veranstaltungen entweder direkt aufgeführt oder mit einem Link auf den Veranstaltungskalender verwiesen. In einem Fall wurde in einem separaten E-Mail auf Veranstaltungen während dem Aufenthalt aufmerksam gemacht.

Wird die Variable ‚Angebotserstellung‘ mit den Ausprägungen Hotel oder DMO mit den Kriterien der Individualisierung in Beziehung gesetzt, kann eine Abhängigkeit der Kriterien ‚familienfreundlich‘ und ‚Parkmöglichkeit‘ ermittelt werden. Die Hotels verweisen signifikant öfter auf die Familienfreundlichkeit ihres Angebots, während die Tourismusorganisationen signifikant öfter vorhandene Parkmöglichkeiten erwähnen.

	Angebotserstellung: Hotel vs DMO			
	Hotel	DMO	χ^2	ϕ
3-4 Sterne Hotel	81.52%	90.91%	4.02	0.12
familienfreundlich	80.43%	47.73%	30.24	0.33*
Skiliftnähe	54.35%	30.68%	13.40	0.22
Hallenbad	51.09%	62.50%	3.13	
Sauna	66.85%	70.45%	0.36	
Parkmöglichkeit	20.65%	55.68%	33.58	0.35*
Veranstaltungen	13.59%	1.14%	10.67	0.20

Tabelle 2: Signifikanztests zur Individualisierung der Angebote.
(* indiziert Signifikanz mit $p < 0.05$)

Generell lassen sich hinsichtlich der Elemente der Individualisierung äusserst unterschiedliche Ergebnisse beobachten. Sie erstrecken sich von Offerten, bei denen gar keine Individualisierung vorgenommen und nur auf die Webseite verwiesen wurde (vgl. Abbildung 14) bis hin zu Angeboten, in denen auf alle Wünsche einzeln eingegangen und darüber hinaus noch Zusatzinformationen geboten wurden (vgl. Abbildung 15).

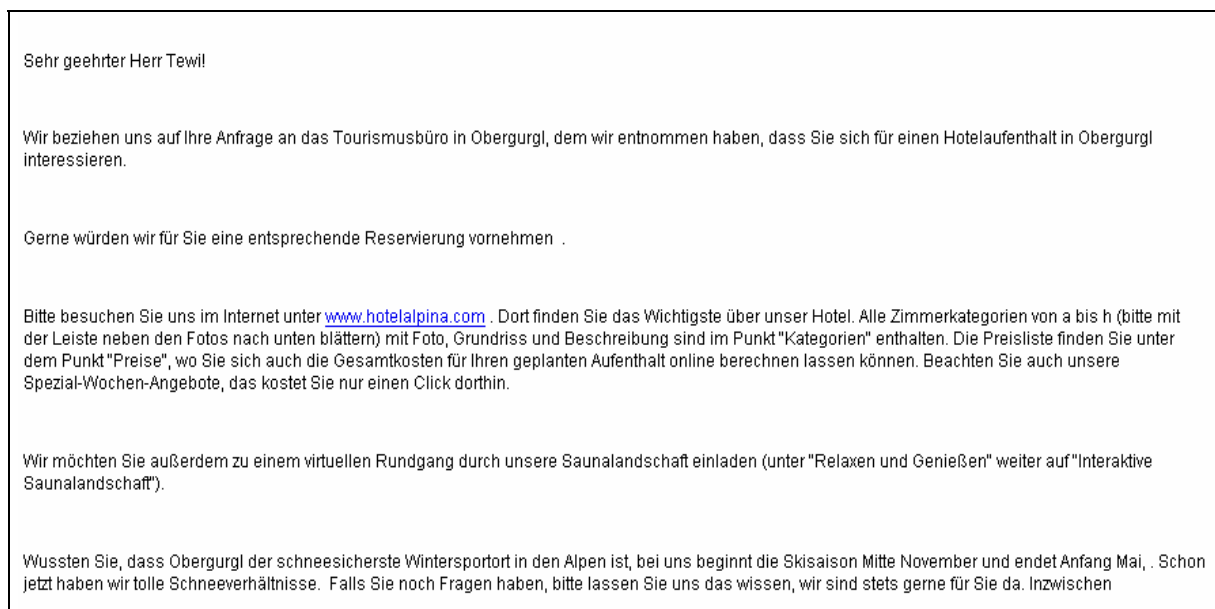


Abbildung 14: Beispiel I für die Individualisierung von Offerten.


 CH-8767 Elm/Glamerland Tel. 055/642 68 68 - Fax 055/642 68 69 www.sardona.ch - info@sardona.ch		6 Tages-Karte pro erwachsene Person CHF 185.00 7 Tages-Karte pro erwachsene Person CHF 209.00
Datum: Dienstag, 20. Dezember 2005 An: Herr Mario Tewi Von: Hotel Sardona / Karin Marti Email: mario@tewi.ch Email: info@sardona.ch		6 Tages-Karte für Kinder bis 16 Jahre CHF 122.00 7 Tages-Karte für Kinder bis 16 Jahre CHF 138.00
Sehr geehrter Herr Tewi Ihre Anfrage, betreffend den geplanten Skiurlaub mit Ihrer Familie, wurde uns vom Elm-Sernftal Tourismus weitergeleitet. Wir freuen uns, Ihnen folgende Offerte unterbreiten zu dürfen: <u>Aufenthalt vom Samstag, 18. März bis Samstag, 25. März 2006 (7 Nächte)</u> Anzahl Personen 4, davon 2 Kinder (7 und 9 Jahre alt) Anzahl Zimmer 2 Doppelzimmer mit Verbindungstüre oder 1 Familienzimmer auf zwei Etagen Arrangement Halbpensionspauschale Pauschalpreis CHF 1'904.00 für die beiden Erwachsenen CHF 1'120.00 für die beiden Kinder im eigenen Doppelzimmer CHF 560.00 für die beiden Kinder im Familienzimmer inklusive 4-Gang Abendessen mit Wahlmöglichkeit, Kindermenu, unserem reichhaltigen Frühstücksbuffet, Service, Taxen und MwSt. Parkplätze Gegenüber vom Hotel stehen Ihnen genügend gratis Parkplätze zur Verfügung. Die Möglichkeit besteht auch, dass Sie Ihr Auto in unsere Tiefgarage stellen. Hierfür verrechnen wir CHF 12.00 pro Nacht. Elmer Sportbahnen Die Elmer Sportbahnen liegen ca. 180 Meter oberhalb unseres Hotels. Eine 6er-Gondelbahn führt Sie ins Skigebiet, wo Sie dann mit fünf weiteren Skiliften- und Bahnen zu den jeweiligen Pisten gelangen. Skiabonnements Auf Wunsch halten wir Ihre Skiabonnements beim Check-In an der Réception für Sie bereit. Für Ihren Aufenthalt können wir Ihnen folgende Skipässe anbieten:		Gerne werden wir für Sie die entsprechenden Skipässe am Empfang bereithalten. Eine Bestellung mindestens 3 Tage im Voraus ist notwendig. Für Abonnements ab 3 Tagen Gültigkeit werden wir ein Passfoto benötigen. Familien Familien erhalten auf die oben genannten Skiabonnements- Preise 10 % Rabatt. Als Familie gelten zwei Erwachsene und mindestens ein Kind oder ein Erwachsener und mindestens zwei Kinder. Veranstaltungen Die geplanten Veranstaltungen für den jeweiligen Monat können Sie sich unter www.elm.ch anschauen. Diese Liste wird laufend aktualisiert. Jeweils am Sonntag um 17.30 Uhr findet die Gästebegegnung mit Apéro der Touristinformation statt. Option Bitte geben Sie uns bis Dienstag, 3. Januar 2006 Bescheid, ob unser Hotel für Sie in Frage kommt. Das Hotel Sardona verfügt über ein Restaurant, Hallenbad mit Sauna, Kegelbahn, Billardzimmer, einen öffentlichen PC mit Internet-Anschluss und ist zudem ausgerüstet mit Public Wireless LAN, ein Hotspot von Swisscom-Mobile. Wir würden uns freuen, Sie und Ihre Familie als Gäste im Rahmen eines Skiurlaubes bei uns begrüßen und verwöhnen zu dürfen. Gerne erwarten wir Ihre baldige Rückantwort. Mit weissen Grüssen aus Elm FERIEN- UND TAGUNGSHOTEL ELM AG HOTEL SARDONA Peter Sauter Hotelier

Abbildung 15: Beispiel II für die Individualisierung von Offerten.

3.4 Implikationen und Handlungsbedarf

Im folgenden Kapitel werden die beschriebenen Ergebnisse aus Kapitel 3.3 interpretiert. Dabei sollen auch die von den Systemanbietern⁵⁴ postulierten Nutzenpotenziale mit den Ergebnissen des realen Einsatzes verglichen werden.

In vielen Bereichen sind die Unterschiede zwischen Antworten auf E-Mail- und Antworten auf AAS-Anfragen relativ klein. Bei beiden Anfragekanälen bestehen noch grosse Mängel, besonders wenn beachtet wird, dass bei diesen Kriterien die Zufriedenheit einer interessierten Person mit wenig Aufwand erhöht werden könnte. Auch die Zahl der eingegangenen Offerten unterscheidet sich nicht signifikant voneinander. Obwohl die AAS dem Kunden eine eigene Funktion zur Wahl der gewünschten Zahl von Antworten bieten (siehe Abbildung 5), wird diesem Kriterium nicht besser entsprochen als bei den E-Mail-Anfragen, bei denen die gewünschte Antwortanzahl in textlicher Form aufgeführt wurde. Gleiches ist beim Antwortkanal zu verzeichnen; obwohl bei den AAS die Offerierung ausdrücklich per E-Mail verlangt wurde, schickten 15 Hotels ihre Angebote zusätzlich per Post, bzw. ergänzten ihre elektronischen Offerten durch Prospekte in postalischer Form. Jedoch beschränkte sich nur eine per E-Mail angeschriebene Destination ausschliesslich auf eine postalische Unterbreitung des Angebots.

Wie oben festgestellt, ist die längste Reaktionszeit einer Anfrage mittels AAS zuzuschreiben. Dennoch lässt sich aus dem selben Beispiel auch ein Vorteil von systemunterstützten Anfragen ausarbeiten: die Tatsache, dass beim Ausbleiben von Offerten durch die Leistungsträger die DMO Angebote unterbreitete, zeigt, dass die DMO den Überblick über den Anfragepro-

⁵⁴ Vgl. z.B. <http://www.tourismusassistent.com>.

zess behält. Dies hat den Vorteil, dass sie gegebenenfalls eingreifen und selbst aktiv werden kann und so der Kunde im Idealfall nicht vergebens auf eine Antwort warten muss. Diese Überwachung der Anfragen über ein System ist insbesondere dann nützlich, wenn viele Hotels bereits ausgebucht sind und kein Interesse an weiteren Anfragen haben.

Dass deutlich mehr Antworten von DMOs ein konkretes Angebot enthalten, kann daran liegen, dass sie die Angebote aus einem Destinationsmanagementsystem exportieren, bei dem der Preis automatisch generiert wird. Wie aus der Abbildung 16 ersichtlich wird, erleichtern solche aus dem Destinationsmanagementsystem exportierten Angebote die Vergleichbarkeit der Preise bzw. Konditionen und verkürzen die Informationszeit, da die Qualitätsattribute der Hotels in kompakter Form vorliegen. Diesem Nutzen stehen aber das wenig ansprechende Design und das Fehlen einer direkten online Buchungsmöglichkeit des jeweiligen Angebotes gegenüber.

Hôtel Alpina et Savoy	Betriebscode:	CH123
3963 Crans-Montana	Plan/Hausnummer:	4
	Panquadrat:	G3
Herrliche Lage inmitten eines natürlichen Parkes und in der Nähe der Bergbahnen. Transport zum Golfplatz - Solarium 8.-- / 10 min. - Garage Sfr. 20.--		
Reservierung: 18.03.2006 - 25.03.2006		
2 x Standard Doppelzimmer	4 Person(en)	
Doppelzimmer mit Bad/Dusche und südlich gelegenen Balkon mit Blick auf die Alpen. Für 1 bis 3 Personen.		
Grundpreis Leistung		4060,00
Frühstück		Ink.
Kurtaxe		70,00
Zusätzliche Gebühren:		
Annulations-Schutz		
Buchungsgebühr		
Total in CHF (Inklusive MwSt)		4130,00
Buchungsstelle: Tel: +41 (0)27 485 04 44 - E-mail: reservation@crans-montana.ch		
Hôtel Alpina et Savoy	Betriebscode:	CH123
3963 Crans-Montana	Plan/Hausnummer:	4
	Panquadrat:	G3
Herrliche Lage inmitten eines natürlichen Parkes und in der Nähe der Bergbahnen. Transport zum Golfplatz - Solarium 8.-- / 10 min. - Garage Sfr. 20.--		
Reservierung: 18.03.2006 - 25.03.2006		
2 x Superior Doppelzimmer Südseite	4 Person(en)	
Grosses und schönes Doppelzimmer, neu renoviert mit Bad/Dusche und südlich gelegenen Balkon mit Blick auf die Alpen. Für 2 bis 4 Personen.		
Grundpreis Leistung		5180,00
Frühstück		Ink.
Kurtaxe		70,00
Zusätzliche Gebühren:		
Annulations-Schutz		
Buchungsgebühr		
Total in CHF (Inklusive MwSt)		5250,00
Buchungsstelle: Tel: +41 (0)27 485 04 44 - E-mail: reservation@crans-montana.ch		

Abbildung 16: Aus einem Destinationsmanagementsystem exportierte Angebote.

Die Hotels generieren ihre Offerten oft nicht über ein Buchungssystem und geben deshalb vermehrt den fixen Preis pro Woche und Person an.

Es fällt auf, dass die Reaktionszeit deutlich geringer ausfällt wenn das Angebot von einer DMO kommt, als wenn das Hotel selbst ein Angebot unterbreitet. In der Untersuchung haben auf Anfragen mittels AAS fast ausschliesslich Hotels geantwortet. Dies lässt darauf schliessen, dass Antworten auf mittels AAS gestellte Anfragen länger auf sich warten lassen, da sie von den Hotels selbst bearbeitet werden. Dieser Befund steht im Widerspruch zur Meinung, dass sich die Reaktionszeit durch den Konkurrenzdruck im Poolsystem verringert. Es stellt sich die Frage, weshalb die Hotels eine längere Bearbeitungszeit brauchen. Sind die verfügbaren personellen Ressourcen kleiner oder messen sie der schnellen Beantwortung elektronischer Anfragen keine hohe Bedeutung zu?

Bei der Individualisierung der Angebote konnten grosse Defizite festgestellt werden. Während der Mystery-Guest in über 80% der Fälle ein Hotel der gewünschten Qualitätskategorie erhält, nimmt sich fast kein Hotel und keine DMO die Mühe, auf Veranstaltungen hinzuweisen. Mit diesen zusätzlichen Informationen könnte dem Kunden ein Mehrwert gegenüber einer Buchung über ein System geboten werden. Zudem bietet diese Individualisierung in Form eines indirekten Zusatzangebots die Möglichkeit, sich von einer relativ homogenen Angebotspalette zu differenzieren. Eine Offerte sollte auch der zunehmenden Erlebnisorientierung der Kunden gerecht werden und die Attraktionspunkte einer touristischen Destination vor Augen führen. Dass einzelne Kriterien dennoch besser abschneiden, liegt vermutlich daran, dass sie im standardisierten Offertenmodul eines DMS abgebildet sind.

4 Ausblick

Bei der Auswertung der Resultate wurden teilweise grosse Unterschiede in der Qualität der Angebote beobachtet. Die Angebote von DMOs sind meistens professioneller und schneller beim Kunden angekommen. Deshalb könnten in einer weiteren Studie die Möglichkeiten und Grenzen eines Outsourcings der Anfrage- und Buchungsabwicklung von den Hotels an die DMOs geprüft werden. So könnten sich die Hotels auf ihre Kernkompetenzen die Beherbergungs- und Gastronomieaktivitäten beschränken.

Vielleicht kommt anstelle eines Outsourcings auch eine intensivere Nutzung von IKT in Frage um die Qualität der Angebote stets zu verbessern. Eine interessante Möglichkeit ist sicherlich auch ein digitaler Offertassistent, bei dem ein Dokument im PDF-Format mit dem Corporate Design des Hotels erstellt werden kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Anfragebearbeitung.	12
Abbildung 2: Anfrageprozess mittels AAS.....	13
Abbildung 3: Angebotsanfragesystem – Maske 1: Urlaubszeitraum.....	13
Abbildung 4: Angebotsanfragesystem – Maske 2: Details.....	14
Abbildung 5: Angebotsanfragesystem – Maske 3: Kontaktinformationen.....	15
Abbildung 6: Customer Care Center.....	16
Abbildung 7: Anfrageprozess per E-Mail.....	18
Abbildung 8: Anfrageprozess per E-Mail.....	18
Abbildung 9: Analyse der Einflussfaktoren.....	22
Abbildung 10: Antwortverhalten: AAS und E-Mail im Vergleich.....	23
Abbildung 11: Antwortverhalten: Hotel und DMO im Vergleich.....	24
Abbildung 12: Antwortqualität: Hotel und DMO im Vergleich.....	25
Abbildung 13: Individualisierung: Hotel und DMO im Vergleich.....	26
Abbildung 14: Beispiel I für die Individualisierung von Offerten.....	27
Abbildung 15: Beispiel II für die Individualisierung von Offerten.....	28
Abbildung 16: aus einem Destinationsmanagementsystem exportierte Angebote.....	29

Abkürzungsverzeichnis

AAS	Angebotsanfragesystem
ASP	Application Service Providing
CBC	Customer Buying Cycle
CIC	Customer Interaction Center
CRM	Customer Relationship Management
DMS	Destinationsmanagementsystem
DMO	Destination Management Organisation
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
RZ	Reaktionszeit

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2000)
Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin et al.: Springer 2000.
- Becker, J., Knackstedt, R. (2002)
Prozess- und Informationsmanagement für das CRM, in: Ahlert, D., Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.), Customer Relationship im Handel - Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin et al.: Springer 2002, S. 131-170.
- Belz, C., Bieger, T. (2004)
Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St.Gallen/Frankfurt am Main: Thexis/Redline Wirtschaft 2004.
- Beritelli, P. (1999)
Qualität im Destinationsmanagement, in: Mussner, R., Pechlaner, H. (Hrsg.), Destinationsmanagement, Chur: Rüegger 1999, S. 31 - 43.
- Bieger, T. (2000)
Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 4. Auflage, München: Oldenburg 2000.
- Bieger, T. (2002)
Dienstleistungsmanagement : Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Mit Fallstudien verschiedener Praktiker., 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern: Haupt 2002.
- Bieger, T., Jäger, S. (2001)
Neue Geschäftsmodelle im Tourismus - Wie kann in der Net Economy Geld verdient werden?, in: Bieger, T., Pechlaner, H., Steinecke, A. (Hrsg.), Erfolgskonzepte im Tourismus, Wien: Linde Verlag 2001, S. 135 - 165.
- Bieger, T., Laesser, C., Weinert, R. (2006)
Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus - Teil 1: Ausgangslage, Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen 2006.
- Bolte, T. (2002)
CRM und Call Center, Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag 2002.
- Bortz, J. (2004)
Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg: Springer 2004.
- Egger, R. (2005)
Grundlagen des eTourism - Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus, Aachen: Shaker 2005.
- Frey, S., Schegg, R. (2001)
Elektronischer Kundenservice - Der Einsatz von E-Mails für den Kundenservice in der Schweizer Hotellerie ist eine vergleichende Untersuchung wert, Hotel + Tourismus Revue, 2001-, S. 4.
- Geiger, C., Fux, M. (2005)
Internet-Marketing als Teil des Suchmaschinen-Marketing - Eine empirische Untersuchung in der Schweizer Hotellerie, Arbeitsbericht Nr. 178, Universität Bern, Institut für Wirtschaftsinformatik, Bern 2005.
- Gierke, F. (2005)
Kundenorientierung im E-Commerce-Prozess, Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2005.

Gronover, S., Reichold, A., Riempp, G. (2002)

Wie man treffsichere Kampagnen führen kann, new management 6 (2002), S. 52-59.

- Ho, K., Jacobs, L., Cox, J. (2003).
Go away! Don't bother me! I don't want your money!, *Journal of Services Marketing* 17 (2003) 4, S. 379-392.
- Ives, B., Learmonth, G. P. (1984)
The information system as a competitive weapon, *Communications of the ACM* 27 (1984) 12, S. 1193-1201.
- Krippendorf, J., Kramer, B., Müller, H. (1986)
Freizeit und Tourismus, Eine Einführung in Theorie und Politik, *Berner Studien zum Fremdenverkehr*, Heft 22, Bern: 1986.
- Laesser, C. (2004)
Das Kundenverhalten im Kaufprozess bei persönlichen Dienstleistungen – das Beispiel Tourismus, *Sammelhabilitation an der Universität St. Gallen*, St. Gallen: IDT-HSG Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus 2004.
- 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 (2005) 2, S. 249-259.
- Matzler, K., Pechlaner, H., Kohl, M. (2000)
Formulierung von Servicestandards für touristische Dienstleistungen und Überprüfung durch den Einsatz von "Mystery Guest", *Tourismus Journal* 4 (2000) 3, S. 157-176.
- Mauch, W. (1990)
Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle, *Thesis* 7 (1990) 1, S. 15 - 18.
- Merzenich, M. (2005)
Prozessmanagement im Customer Relationship Management - Gestaltung und Implementierung kundenorientierter Geschäftsprozesse, Berlin: Logos Verlag 2005.
- Murphy, J., Tan, I. (2003)
Journey to nowhere? E-mail customer service by travel agents in Singapore, *Tourism Management* 24 (2003) 5, S. 543-550.
- Muther, A. (2000)
Electronic Customer Care, 2., überarbeitete Auflage, Berlin et al.: Springer 2000.
- Muther, A., Österle, H. (1998)
Electronic Customer Care - Neue Wege zum Kunden, *Wirtschaftsinformatik* 40 (1998) 2, S. 105-113.
- Pechlaner, H. (2000)
Tourismusorganisationen und Destinationen im Verbund, in: Fontanari, M.L., Scherhag, K. (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen*, Wiesbaden: Gabler 2000, S. 27 - 40.
- Pechlaner, H., Fuchs, M. (2002)
Towards New Skill Requirements for Destination Organisations – An Exploratory Study, *Tourism Analysis* 7 (2002) 1, S. 43-53.
- Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Trott, v., J. (2002)
Distribution durch virtuelle Kooperation – eine Chance für die Destination Alpen?, *Tourismus Journal* 6 (2002) 1, S. 5-24.
- Piccoli, G., Anglada, L. and Watson, R. (2005)
Using Information Technology to Improve Customer Service: Evaluating the Impact of Strategic Opportunities, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 5 (2005) 2, S. 3-26.
- Ploss, D. (2002)
Handbuch E-Mail-Marketing, Bonn: Galileo Press 2002.
- Rapp, R. (2000)

Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung, Frankfurt: Campus 2000.

- Riempp, G. (2003)
Von den Grundlagen zu einer Architektur für Customer Knowledge Management, in: Kolbe, L.Ö., H.; Brenner, W. (Hrsg.), Customer Knowledge Management, Berlin et al.: Springer 2003, S. 23-55.
- Schegg, R., Liebrich, A., Liu, F., Murphy, J. (2006)
eService by Swiss and Austrian Hotels: Does Language Matter?, in: Hitz, M. et al. (Hrsg.), Information and Communication Technologies in Tourism 2006, Wien/New York: Springer 2006, S. 357-368.
- Schmidt, I., Schögel, M., Tomczak, T. (2003)
Nutzung von Distributionkanälen aus Kundensicht: eine explorative Analyse aus Kundensicht, Fachbericht für Marketing, Nr. 2/2003, St. Gallen: Thexis 2003.
- Schumacher, J., Meyer, M. (2004)
Customer Relationship Management strukturiert dargestellt, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag 2004.
- Szymanski, D.M., Henard, D.H. (2001)
Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence, Journal of the Academy of Marketing Science 29 (2001) 1, S. 16-35.
- Vandermerwe, S. (1996)
The Eleventh Commandment: Transforming to "Own" Customers, Chichester et al.: John Wiley & Sons 1996.
- Werthner, H., Klein, S. (1999)
Information technology and tourism: a challenging relationship, Wien: Springer 1999.
- WTO (2004)
Survey of Destination Management Organisations, 2004.
- Wünsche, M. (2005)
Customer Value in Informations- und Entscheidungsprozessen – Lösungen für Informationsprobleme in neuen Märkten, Thexis 2 (2005), S. 13-19.
- Zapf, M. (2001)
Gestaltung flexibler Kundeninteraktionsprozesse im Communication Center: Theoretische Grundlagen und experimentelle Analyse, Dissertation, Bayreuth 2001.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M. (2000)
Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 2. Auflage, New York: McGraw-Hill 2000.

Anhang A: Mystery-Guest-E-Mail

Betreff: Anfrage für Ferien

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich plane mit meiner Familie vom 18. März 2006 bis zum 25. März 2006 einen Skiurlaub in Ihrer Region. Deshalb bitte ich Sie, mir 5 Angebote von familienfreundlichen Hotels mit Sauna und Hallenbad zu unterbreiten. Das 3 bis 4 Stern-Hotel sollte sich in der Nähe der Skilifte befinden und eine Parkmöglichkeit für unser Auto zur Verfügung stellen.

Gerne würden wir das Frühstück und das Nachessen (Halbpension) im Hotelrestaurant einnehmen.

Wir sind 4 Personen, 2 Erwachsene und 2 Kinder (7 und 9 Jahre alt) und brauchen also 2 Doppelzimmer.

Gibt es während dieser Woche Veranstaltungen, die für uns interessant sein könnten?

Ich bitte Sie mir sobald als möglich, jedoch bis spätestens Ende Jahr, die Offerten per E-Mail zu senden.

Falls Sie Rückfragen haben, können Sie mich per E-Mail erreichen.

Freundliche Grüsse

Mario Tewi