

Kundenbeziehungsmanagement bei Tourismusdestinationen und ihren Leistungsträgern

Potenziale des IT-Einsatzes beim Kundenbeziehungsmanagement im Tourismus

Konrad Walser (konrad.walser@iwi.unibe.ch)
Michael Fux (fux@tewi.ch)

Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI)
Brig/Bern, August 04

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Determinanten des Kundenbeziehungsmanagements	2
2.1	<i>Veränderungen in der Tourismusbranche</i>	2
2.2	<i>Stand des Kundenbeziehungsmanagements im Tourismus</i>	3
3	Konzeptionelle Grundlagen	5
3.1	<i>Nutzen einer Kundenbeziehung</i>	5
3.2	<i>Kosten einer Kundenbeziehung</i>	5
3.3	<i>Vom CRM zum elektronischen CRM</i>	6
3.4	<i>Die Ebenen des CRM</i>	7
3.4.1	Die strategische Ebene	7
3.4.2	Die prozessorientierte Ebene	9
3.4.2.1	Kundenprozess: Customer Buying Cycle	9
3.4.2.2	Unternehmensprozess: Identifikation, Selektion und Interaktion	10
3.4.3	Die informationstechnische Ebene	12
4	Fallstudie Hotel Jungfrau Victoria Interlaken	15
4.1	<i>Einleitung</i>	15
4.2	<i>Kundenbeziehungsmanagement beim Hotel Victoria-Jungfrau</i>	15
4.2.1	Suchphase	16
4.2.2	Kaufphase	16
4.2.3	Nutzungsphase	17
4.2.4	Wiederkaufphase	18
4.3	<i>Zusammenfassung</i>	18
5	Fallstudie Weisse Arena Gruppe	19
5.1	<i>Einleitung</i>	19
5.2	<i>Die Alpenarena-Clubcard</i>	20
5.3	<i>Informationstechnische Unterstützung</i>	21
5.4	<i>Ausblick</i>	21
6	Zusammenfassung und Ausblick	23
6.1	<i>Zusammenfassung</i>	23
6.2	<i>Ausblick</i>	23
	Abkürzungsverzeichnis	I
	Literaturverzeichnis	II

1 Einleitung

Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den Kunden haben in Dienstleistungsbranchen und besonders bei Produkten mit hoher Intransparenz und damit verbundenem Risiko für den Käufer, wie dies typischerweise bei Reisen der Fall ist, eine grosse Bedeutung.¹

Der Tourismus hat im Kundenbeziehungsmanagement (CRM) in bestimmten Bereichen eine Pionierrolle inne, etwa bei Kundenbeziehungsprogrammen bei Hotelketten² oder Vielfliegerprogrammen und Ferienclubs etc.³ Branchenleader beim CRM sind gegenwärtig Onlinereisebüros (z.B. Expedia) und Airlines⁴.

Das Internet ist inzwischen fester Bestandteil bei der Urlaubsplanung; so informieren sich 92% der deutschen Internet-Nutzer online über ihr Ferienzeil.⁵ Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bietet auch beim Management von Kundenbeziehungen eine Vielzahl von Potenzialen.

Nach der Einleitung werden im Kapitel 2 Entwicklungen auf der Anbieter- und Nachfragerseite aufgezeigt, welchen mit einem systematischen Kundenbeziehungsmanagement begegnet werden muss. Im Theorieteil, Kapitel 3, wird ein kurzer Abriss über die strategischen und operativen Konzepte für das Kundenbeziehungsmanagement präsentiert. Zudem wird Anhand von zwei Fallstudien in den Kapiteln 4 und 5 aufgezeigt, wo erste Anstrengungen in dieser Richtung in der Tourismusbranche Schweiz erfolgt sind. Die Fallstudie zur Weissen Arena Gruppe zeigt, wie CRM auf Destinationsebene umgesetzt werden kann.

Der Arbeitsbericht richtet seinen Fokus auf Tourismusdestinationen und ihre Leistungsträger. Primär gehören Führungskräfte von Destinationen und entsprechenden Dienstleistungserbringern zur Zielgruppe dieses Arbeitsberichtes.

¹ Bieger (2000), S. 177.

² Als Beispiel siehe Marriotts Rewards der Hotelkette Marriotts (<http://www.marriotts.com>)

³ Vgl. Gilbert (1996), S. 575 ff, Gilbert/Karabeyekian (1995), S. 248 ff, Liu et al. (1999), S. 233 ff, Fyall et al. (2003). S. 644 ff.

⁴ Genesys (2002), S. 8.

⁵ Fiutak (2003), k. S.

2 Determinanten des Kundenbeziehungsmanagements

Mit der Verschiebung des Fokus von Einzeltransaktionen hin zur konsequenten Pflege von längerfristigen Kundenbeziehungen soll die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden.⁶

Dieser grundlegende Wechsel erfolgt vor dem Hintergrund gewisser Problembereiche und Veränderungen in der Tourismusbranche, die Auswirkungen auf das Marketing und dessen erweitertes Verständnis im Sinne des Kundenbeziehungsmanagements haben.

2.1 Veränderungen in der Tourismusbranche

Folgende Veränderungen in der Tourismusbranche sind gegeben, die eine vermehrte Fokussierung auf das Kundenbeziehungsmanagement erfordern:

- Die globale Konkurrenz hat sich verschärft und traditionsreiche schweizerische Destinationen stehen weltweit in Konkurrenz zu neuen Ferienorten. Hinzu kommen niedrige Wachstumsraten und gesättigte Märkte in der gesamten Branche, was zu einer Intensivierung des Wettbewerbs führt. Zahlen von Schweiz Tourismus zeigen, dass im Sommer 2003 nur noch 6% der Gäste zum 2. Mal am Ferienort waren, verglichen mit 15 % im Sommer 1998.⁷
- Die Kunden wünschen Angebote, welche auf ihre Interessen zugeschnitten sind und selbstständig zusammengestellt werden können.⁸ Dem Gast müssen eine Vielzahl von Optionen in einem Netzwerk von Tourismusanbietern geboten werden.
- Die Angebote der Leistungsträger werden immer ähnlicher und unterscheiden sich zum Teil nur im Preis. In Bezug auf die Preise ist der Schweizer Tourismus nur bedingt konkurrenzfähig. Es darf davon ausgegangen werden, dass Kunden mit einer Beziehung zu einer Destination oder einem Leistungsträger weniger preissensibel sind.
- Die herkömmlichen Marketinginstrumente der Massenwerbung wie Plakatwerbung, Broschüren, Fernsehwerbung etc. werden zunehmend wirkungsloser, da sie den Kunden nicht individuell genug ansprechen. Dies ist ein Grund, weshalb die Rentabilität dieser Instrumente oft mangelhaft ist.⁹ Eine individualisierte Kommunikation und interaktive Dialoge mit dem Kunden finden meist nur während des Aufenthalts vor Ort statt. Als geistiger Anker quasi-persönlicher Kundenbeziehungen müssen Marken unter hohem finanziellem Aufwand aufgebaut und gepflegt werden.

⁶ Vom Kundenbeziehungsmanagement zu unterscheiden ist das Kundenbindungsmanagement, welches den Wiederkauf der Kunden durch den Aufbau von Wechselbarrieren zu erzwingen sucht. (Bliemel/Eggert (1998), S. 38).

⁷ Vgl. Winkler (2003), k. S.

⁸ Diese Entwicklung wird auch als Mass Customization bzw. kundenindividuelle Massenproduktion bezeichnet. (Vgl. Piller (1998)). In der Tourismusbranche wird dabei auch von Dynamic Packaging gesprochen. „Dynamic Packaging ist die in Echtzeit erfolgende, kundengerechte Auswahl und Bündelung, Buchung von unterschiedlichen Reisekomponenten zu einem Gesamtpreis.“ (Kärcher (2003)).

⁹ Vgl. Bieger/Jäger (2001), S. 137.

- Die Kosten für die Neukundengewinnung sind um ein Vielfaches höher als die Aufwendungen für die Pflege einer Beziehung zu bestehenden Kunden oder die Rückgewinnung von Kunden. Je nach Branche und Ausrichtung kann dieser Faktor zwischen fünf und zehn schwanken.¹⁰
- Die Kunden werden mit unerwünschten Informationen zu Angeboten überschwemmt, welche dem Kunden keinen wirklichen Nutzen stiften. Ein Grund dafür ist das Dilemma der Mehrfachvermarktung, d.h., der Gast wird von verschiedenen Leistungsträgern und der Destination getrennt bearbeitet.¹¹

Zu Beginn sollen auch die Problembereiche angesprochen werden, welche den Aufbau einer Kundenbeziehung zu einer Herausforderung machen.

- Der Gast hat oft kein grosses Interesse, eine Beziehung mit einem Leistungsträger oder einer Destination aufzubauen, da er die Ferienorte regelmässig wechselt. Aus diesem Grund finden Wiederkäufe eines Angebots bei einem Leistungsträger unregelmässig oder gar nicht statt.¹² Damit stellt sich aus strategischer Sicht der Destination die Frage, wie dieser Entwicklung zu begegnen ist und wie dem Kunden der Wert einer Beziehung plausibel gemacht werden kann.
- Jeder Leistungsträger tendiert dazu ein eigenes CRM-System aufzubauen, denn die Bereitschaft zum Austausch von Kundendaten ist nicht vorhanden.
- Der Wert eines einzelnen Kunden ist für eine Tourismusdestination nur bedingt abschätzbar, da eine Aufzeichnung aller Transaktionen bei den Leistungsträgern in einer zentralen Datenbank fehlt.

2.2 Stand des Kundenbeziehungsmanagements im Tourismus

In Anlehnung an Pfeiffer/Hoffmann werden fachliche und technische Barrieren bei CRM-Einführungen in der Tourismusbranche unterschieden.¹³

Die fachlichen Barrieren für die Einführung von CRM-Systemen sehen wie folgt aus:

- Die Besitzverhältnisse der Kundendaten sind nicht klar geregelt und bei der Erstellung von Kundenprofilen erweist sich in der Praxis zudem der Datenschutz als sensibler und schwieriger Bereich.¹⁴
- Die Tourismusbranche verfügt über teilweise grosse (Marketing- und Verkaufs-) Budgets, aber das Verständnis für die Gestaltung von Kundenbeziehungen ist ungenügend.
- Die Bedeutung des Kundenservice nach dem Aufenthalt vor Ort ist mangelhaft bekannt.

¹⁰ Schögel/Schmidt (2002), S. 36.

¹¹ Bieger/Jäger (2001), S. 37.

¹² Palmer/Beattie/Beggs (2000), k. S.

¹³ Pfeiffer/Hoffmann (2002), k. S.

¹⁴ Gassner/Pechlaner/Matzler (2004), S. 437.

- Die Kostensenkungs- und Umsatzsteigerungspotenziale des Kundenbeziehungsmanagements werden unterschätzt.
- Anstrengungen im Kundenbeziehungsmanagement erfahren durch die Geschäftsleitung eine geringe Unterstützung.

Weiterhin sind aber auch technische Barrieren bei der CRM-Einführung festzustellen:¹⁵

- Der Betrieb einer IT-Infrastruktur gehört normalerweise nicht zur Kernkompetenz einer Destination und der Leistungsträger; das dort vorhandene Wissen ist oft mangelhaft.
- Die Verteilung von Kundendaten im Destinations- oder Regionsumfeld ist ungenügend eingeführt. Mindestens so mangelhaft ist eine gemeinsame Verwaltung der Kundendaten sowie die klare Zuordnung der Verantwortlichkeit dafür.
- Kundendaten werden in Destinationen oder bei Leistungsträgern oft mangelhaft erhoben und genutzt. Zudem fehlt ein klares Integrationskonzept für das destinationsweite oder regionsweite Daten- und Informationsmanagement. Bei den Leistungsträgern werden für die implementierten Anwendungen oft getrennte Datenbanken genutzt, was einen Wissensaustausch verunmöglicht.
- Ferner sind System- und Medienbrüche in der Wertschöpfungskette zu beklagen; Integrations Szenarien für Reservationssysteme, CRM- und ERP-Systeme zwischen den Partnern im Destinationsverbund fehlen.
- Bei den bestehenden Systemen in Destinationen und bei Leistungsträgern handelt es sich meist um monolithische und technisch nicht offene Reservationssysteme. Die Hersteller von Reservationssystemen sind in der Regel wenig innovativ, was die Erweiterung dieser Systeme in Richtung CRM (aber auch in Richtung erweitertes Back-Office, z.B. inklusive Finanzbuchhaltung) betrifft.¹⁶
- Von den auf dem Markt angebotenen CRM-Lösungen sind nur 11% für einen Einsatz in der Tourismusbranche geeignet. Zudem konzentrieren sich die CRM-Hersteller vorwiegend auf mittlere und grosse Unternehmen und tragen den Anforderungen kleiner Unternehmen wenig Rechnung.¹⁷

Generell stellen Pfeiffer/Hoffmann fest, dass eine mangelhafte Kundenkenntnis gegeben ist.

¹⁵ Vgl. Pfeiffer/Hoffmann (2002), k. S.

¹⁶ Eine unabhängige Institution untersuchte die CRM-Leistungsfähigkeit der Reservationssysteme Tiscover und Deskline und musste feststellen, dass keiner der weitverbreiteten Anbieter die CRM-Leistungsanforderungen erfüllt. (Vgl. dmma (2003), k. S.).

¹⁷ Vgl. Wilde (2000), S. 17.

3 Konzeptionelle Grundlagen

3.1 Nutzen einer Kundenbeziehung

Damit der Kunde bereit ist, eine Beziehung mit dem Anbieter aufzubauen, muss für ihn daraus ein Mehrwert resultieren. Beim Kunden können durch eine Kundenbeziehung folgende vier Nutzen eintreten:

- Eine enge Kundenbeziehung kann zu einem freundschaftlichen Verhältnis zwischen Kunde und Anbieter führen und dem Kunden einen sozialen Beziehungsnutzen stiften.¹⁸
- Eine fortgesetzte Geschäftsbeziehung ist förderlich für das Vertrauensverhältnis zum Anbieter und erleichtert den Kunden den Umgang mit dem wahrgenommenen Qualitätsrisiko. Das mit dem Konsum der Leistung Urlaub verbundene hohe finanzielle und emotionelle Risiko lässt sich reduzieren, indem Kunden einen Anker in der immer unüberschaubarer werdenden Informations- und Angebotsflut finden. Somit stiftet eine Kundenbeziehung dem Kunden einen psychologischen Beziehungsnutzen.¹⁹
- Ein Beziehungsnutzen durch Individualisierung entsteht, wenn das Leistungsangebot aufgrund der verbesserten Kenntnis der Kundenwünsche angepasst werden kann.²⁰
- Führen Geschäftsbeziehungen zu Lerneffekten bei den beteiligten Partnern oder werden Kunden mit Rabatten für Ihre Treue belohnt, wird von ökonomischem Beziehungsnutzen gesprochen.²¹

3.2 Kosten einer Kundenbeziehung

Analog zu den Überlegungen im vorangegangenen Kapitel verursachen Geschäftsbeziehungen auch Kosten.

- Für den Kunden entstehen soziale Beziehungskosten, welche ihn davon abhalten eine grosse Anzahl von Geschäftsbeziehungen einzugehen und zu pflegen. Deshalb kann es beim CRM nicht das Ziel sein, alle Kundenbeziehungen zu intensivieren.²²
- Kunden in einer fortgesetzten Geschäftsbeziehung verzichten auf die nutzenstiftende Wirkung der Abwechslung und es entstehen psychologische Kosten.²³

¹⁸ Diller (1994), S. 8.

¹⁹ Vgl. Hentschel (1991), S. 25, Gummesson (1994), S. 12 ff, Gassner/Pechlaner/Matzler (2004), S. 441, Reimann (2000), S. 5., Schögel (2001), S. 268 f.

²⁰ Vgl. Zeithamel (1981), S. 186 ff, Diller (1995), S. 443, Surprenant/Solomon (1987).

²¹ Vgl. Diller (1994), S. 17, Wernerfeld (1985), Eggert (2001), S. 97.

²² Vgl. Belz (1998), S. 107, Eggert (2001), S. 97.

²³ McAlister/Pessemier (1982).

- Bei der Individualisierung der Anbieterleistung entstehen Kosten, denn der Kunde muss sich der konkreten Ausgestaltung seiner Wünsche bewusst werden und diese dem Anbieter kommunizieren.²⁴
- Überwälzt der Anbieter die Kosten des CRM auf den Kunden, bspw. in Form höherer Preise oder durch Zahlung eines Eintrittsgelds, entstehen aus Kundensicht ökonomische Beziehungskosten.²⁵

Der Anbieter ist gefordert, ein Leistungsversprechen abzugeben, welches diese Beziehungskosten legitimiert und dem Kunden einen positiven Nettonutzen stiftet.

3.3 Vom CRM zum elektronischen CRM

Durch den Einsatz elektronischer Medien im Kundenbeziehungsmanagement entstehen neue Potenziale. Doch der IT-Unterstützung im CRM sind Grenzen gesetzt, welche für eine erfolgreiche Umsetzung beachtet werden müssen. Das eCRM unterscheidet sich vom traditionellen Management der Kundenbeziehungen vor allem in zwei Bereichen:

- Die Kunden können mit elektronischen Medien kostengünstig, direkt und individuell angesprochen werden. Mit den herkömmlichen Marketinginstrumenten musste auf dieses Direktmarketing aus Kostengründen oft verzichtet werden. Mit der elektronischen Kundenkommunikation aber besteht die Gefahr, die Aufmerksamkeit der Kunden übermässig zu beanspruchen und sie durch eine ständige Ansprache zu stören. Eine Beziehung wird durch vermehrte Interaktion keineswegs automatisch in ihrer Intensität gestärkt und in ihrer Qualität positiv beeinflusst.
- Beim Marketing erfolgt der Wechsel vom Bring- zum Hol-Prinzip.²⁶ In der Vergangenheit versorgte der Anbieter den Kunden unaufgefordert mit Informationen über sich und seine Produkte. Beim Marketing mit elektronischen Medien entscheidet der Kunde, welche der bereitgestellten Informationen er im Internet aufnehmen und welche Werbebotschaften er empfangen will (Permission Marketing). Unter Umständen kann durch das einfache Bereitstellen von Informationen ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden. Eggert spricht von einer „Selbstbedienungs-Beziehung“, bei welcher der Kunde die Stärke der Beziehung selbständig steuert.²⁷

Alle Massnahmen beim elektronischen Kundenbeziehungsmanagement müssen das Ziel verfolgen, dem Kunden in der individuellen Interaktion einen möglichst hohen Nutzen zu stiften.²⁸

Trotz der Vielzahl der Potenziale, welche durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen, schafft die Technologie alleine in den seltensten Fällen einen langfristigen schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil.²⁹ Die IT-Infrastruktur ist ein Instrument, um einen durchgehenden Informationsfluss zu realisieren, dennoch stellt die IT kei-

²⁴ Eggert (2001), S. 98.

²⁵ Eggert (2001), S. 99.

²⁶ Bliemel/Eggert/Adolphs (2000), S. 208 f.

²⁷ Eggert (2001), S. 101.

²⁸ Eggert (2001), S. 102.

²⁹ Schögel/Schmidt (2002), S. 30.

ne CRM-Lösung dar.³⁰ Von entscheidender Bedeutung für die Loyalität der Kunden ist eine hohe Zufriedenheit mit der gebotenen Qualität und dem Preis. Diese Dimensionen sind jeweils im Vergleich zu Konkurrenzdestinationen zu betrachten.

3.4 Die Ebenen des CRM

3.4.1 Die strategische Ebene

Das Konzept des Transaktionsmarketings, welches sich durch die Maximierung der Anzahl Verkaufsabschlüsse und den Schwerpunkt Kundengewinnung auszeichnet, soll dem Beziehungsmarketing Platz machen.³¹ Im Mittelpunkt der Betrachtung steht nicht mehr vornehmlich die Neukundengewinnung, sondern der Aufbau, der Erhalt und der Ausbau von Kundenbeziehungen. Statt Kunden für Angebote, gilt es Produkte für die Kunden zu finden. Längerfristig soll der Wert jeder Kundenbeziehung systematisch gesteigert werden. Investitionen in die Kunden rentieren auf diese Weise um ein Vielfaches.

Die wesentlichen Aufgaben des Kundebeziehungsmanagement bestehen darin, die Qualität und die Intensität einer Kundenbeziehung vorteilhaft zu gestalten, mit dem Ziel einer Erschliessung und Ausschöpfung von Kundenpotenzialen. Das entspricht der handlungsorientierten Sichtweise, aufgrund derer das Kundenbeziehungsmanagement anstrebt, die Kunden zum wiederholten Abschluss von Transaktionen zu bewegen, d.h. ihr Wiederkaufverhalten systematisch zu beeinflussen.³²

Auf der strategischen Ebene werden vier Programme unterschieden, welche das Ziel haben, den Wert des Kundenportfolios systematisch zu steigern. Die vier Aktivitätsbereiche werden im Folgenden kurz dargestellt.

Kunden gewinnen

Die Kundenakquisition beinhaltet sämtliche Massnahmen, um die Aufmerksamkeit der Kunden für ein Angebot zu gewinnen und diese gezielt zu Verkaufsabschlüssen zu führen, um somit das Kundenportfolio laufend mit neuen „wertvollen“ Kunden zu versorgen. Ein gezieltes Wissen darüber zu haben, welche Kunden wertvoll sind, ist hierfür von Vorteil.

Da sich der Aufbau einer Beziehung nicht bei jedem Kundensegment lohnt, ist es von hoher Bedeutung, die richtigen Kunden zu gewinnen. Ein Instrument zur Definition neu zu gewinnender Kunden ist die Bildung von Kundenprofilen. Damit kann von bestehenden Kunden auf neue Kunden geschlossen werden und die Kundenbasis kann so systematisch vergrössert werden.

Kunden binden

Es kann dabei zwischen Gebundenheit und Verbundenheit von Kunden unterschieden werden. Die Gebundenheit kann mit Methoden und Werkzeugen zur Verhinderung des Ausstiegs des Kunden aus der Kundenbeziehung erreicht werden. Die Verbundenheit beschreibt einen Zustand der Anerkennung und Wertschätzung.³³ Es ist anzustreben, dass sich aus einer kurz-

³⁰ Vgl. Rapp (2000), S. 77 f.

³¹ Vgl. Clark et al. (1999), S. 29.

³² Vgl. Riecker (1995), S. 43.

³³ Vgl. Bliemel/Eggert (1998), S. 38 ff.

fristigen nutzengetriebenen Gebundenheit eine längerfristige emotionale Verbundenheit entwickelt. Beides verlangt unterschiedliche Strategien und Methoden. Wenn die Kundenbeziehung lohnenswert ist, sollte diese über einen längeren Zeitraum gepflegt werden.

Die Grundvoraussetzung für eine längerfristige Kundenbindung ist die Orientierung an den Kundenbedürfnissen bei der Angebotsgestaltung. Ohne eine solche Marktorientierung wird sich in der Regel keine hohe Kundenzufriedenheit einstellen. Das Unternehmen ist somit gefordert, die Kunden besser kennen zu lernen, um damit ein klares Bild von den Bedürfnissen der Gäste zu erhalten.

Kunden zurückgewinnen

Falls der Aufenthalt von Stammkunden über längere Zeit ausbleibt, sind Aktivitäten zu ergreifen, um den Verlust dieser Kunden zu verhindern. Die getätigten Investitionen in die Pflege einer Beziehung würden dadurch vernichtet und wertvolle Informationen zum Kunden würden unbrauchbar. Zudem steigt die Kundenprofitabilität im Zeitverlauf.

Zur Zurückgewinnung von Kunden gehört die Nachforschung des Grundes für den ausbleibenden Urlaub. Mit einer solchen Befragung können möglicherweise wesentliche Qualitätsmängel ausfindig gemacht werden.

Kundenwert steigern

Es muss angestrebt werden, den Wert des einzelnen Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus auszuschöpfen und die wohlwollende Ausgabebereitschaft dem Unternehmen gegenüber zu nutzen. Einerseits können den Kunden Produkte oder Dienstleistungen aus einem höheren Preissegment verkauft werden (Up-Selling) und andererseits kann der Kundenkontakt genutzt werden, um zusätzliche Produkte zu verkaufen (Cross-Selling). Dieses strategische Ziel kann auch über die Erhöhung der Wiederkaufsraten und der Beziehungsdauer erreicht werden. Die Grundlage für Cross- und Up-Selling Aktivitäten bildet ein umfassendes Wissen über die Kunden.

Eine Analyse der Treiber des Kundenwertes gibt Aufschluss, welche Faktoren den Wert eines Kunden für den Anbieter entscheidend beeinflussen. Falls Kunden die festgestellten Faktoren aufweisen, bietet sich eine aktivere Behandlung an.³⁴

Bei einer konsequenten Umsetzung dieser vier strategischen Programme können einem effektiven Kundenbeziehungsmanagement die folgenden Nutzen entspringen:

- Geringere Kosten der Kundenakquisition
- Geringere Verkaufskosten
- Höhere Kundenprofitabilität
- Höhere Kundentreue³⁵

³⁴ Cline (2000), S. 376 f.

³⁵ Vgl. Swift (2001), S. 8.

3.4.2 Die prozessorientierte Ebene

Die folgenden Phasenmodellen dienen zur Systematisierung der CRM Aktivitäten mit IT-Untersützung. Zwischen den einzelnen Phasen kann es zu Wechselwirkungen kommen

3.4.2.1 Kundenprozess: Customer Buying Cycle

Der klassische Customer Buying Cycle ist ein generisches Modell zur Strukturierung der Kundenbeziehung und besteht aus den drei Phasen Information, Verarbeitung und Abwicklung³⁶; manche Quellen erweitern das Modell um die Phase des After-Sales-Service.³⁷ Anders ausgedrückt spricht Mauch³⁸ von einer Unterteilung in Such-, Kauf-, Nutzungs- und Wiederkaufphase. Bezogen auf touristische Dienstleistungen entspricht die Nutzungsphase dem Aufenthalt vor Ort.

Beritelli³⁹ definiert im Hinblick auf das Management einer Destination folgende Phasen: Aufmerksamkeit, Entscheid, Buchung, Reisevorbereitung, Anreise, Aufenthalt, Rückreise, Verarbeitung der Reise.

Der Customer Buying Cycle kann als Checkliste herangezogen werden, um für jede Phase der Anbieter-Kunden-Beziehung zu prüfen, ob elektronische Medien neue Lösungen mit geringeren Kosten oder höherem Nutzen ermöglichen.⁴⁰

Bei der Unterstützung des Kunden innerhalb der Phasen des Buying Cycles mit Informations- und Kommunikationstechnologien bieten sich eine Vielzahl von möglichen Massnahmen an. Die Instrumente sollten aber nicht implementiert werden, um das technisch Machbare zu demonstrieren, sondern sollten vielmehr eine kundenspezifische und zielorientierte Anwendung im Vordergrund stehen.⁴¹

Unterteilt in die Phasen des Customer Buying Cycles sind beim Verkaufsprozess touristischer Dienstleistungen folgende elektronischen CRM Massnahmen exemplarisch denkbar.

- Suchphase
 - Individualisierte Newsletter
 - Personalisierter Webauftritt
 - Empfehlungssysteme
 - Produktkonfigurator
- Kaufphase
 - Cross- und Up-Selling
 - Personalisierte Buchungskonditionen
 - Call Center Unterstützung
- Nutzungsphase
 - Elektronische Serviceplattformen
 - Location based Services

³⁶ Gebauer (1996), S. 15 f, Langenhol (1994), S. 19 f, Mertens et al. (2004), 113 f.

³⁷ Lincke (1998), S. 9 f.

³⁸ Mauch (1990), S. 15 f.

³⁹ Beritelli (1993), S. 39.

⁴⁰ Mertens (1992), S. 66 f.

⁴¹ Schögel/Schmidt (2002), S. 63 f.

- Virtuelle Gemeinschaften
- Wiederkaufphase
 - Elektronisches Feedback Formular
 - Elektronische Newsletter
 - Database-Marketing
 - Erstellung von Kundenprofilen

Neue Technologien können einerseits genutzt werden, um neue Services anzubieten. Sie können andererseits auch dazu dienen, existierende Services über neue Kundenkontaktpunkte anzubieten, um Kunden auf diese Weise zu überraschen.

3.4.2.2 Unternehmensprozess: Identifikation, Selektion und Interaktion

Bei den Unternehmen geht es vereinfacht darum, Kundendaten zu erfassen, anschliessend Beziehungen zu den erfassten Kunden abzubilden und bewusst zu gestalten, um die Potenziale einer Beziehung auszuschöpfen. Die ersten beiden Phasen, sprich Identifikation und Selektion, sind die Basis für ein erfolgreiches elektronisches CRM.

Identifikation – Kundendaten erfassen

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Erfassung von Daten und Informationen zu Kunden, Märkten und relevanten Rahmenbedingungen, um den Kunden und seine Ansprüche besser kennen zu lernen. In einem ersten Schritt gilt es zu analysieren, welche unterschiedlichen Alternativen und Möglichkeiten zur Generierung von Daten bestehen. Anschliessend bedarf es einer Strukturierung dieser gewonnenen Daten, um die Attraktivität von Kunden für ein Unternehmen zu ergründen und die einzelnen Segmente mit individuellen Angeboten zu bedienen.

Die Erfassung von Daten kann über interne und externe Quellen erfolgen. Zu den internen Quellen gehört die Sammlung von Datenmaterial über alle Kundenkontaktpunkte hinweg durch Kundenkarten, Buchungseingänge, Webauftrittsanalysen, durch Gespräche im Informationsbüro oder im Call Center. Jede Interaktion zwischen Kunde und Anbieter kann genutzt werden, um explizit (direkte Abfrage) oder implizit (Webauftrittsanalyse) neue Daten zu erheben. Mit zusätzlichen externen Informationen wie bspw. Onlinedatenbanken kann die Marktdeckung der Datenbasis sowie die Qualität und Quantität der Daten verbessert werden.⁴²

Die Strukturierung des generierten Datenmaterials erfolgt auf der Basis von Segmentierungskriterien, die in Abhängigkeit der konkreten Situation unterschiedlich geeignet sind, um Kundengruppen nach spezifischen Problemen und Bedürfnissen abzugrenzen. Grundsätzlich werden folgende Kriterien verwendet:⁴³

- Sozioökonomische Kriterien: Bei der Abwicklung einer Buchung werden diese Daten „zwingend“ erfasst. Dazu gehören: Name, Adresse, Hotel, Zimmertyp, Aufenthaltsdauer, etc. Die Erfassung erfolgt in vielen Fällen in einem Property Management System (PMS) und die Daten werden für administrative Tätigkeiten verwendet.
- Kaufverhaltenskriterien: Während des Aufenthalts registrieren verschiedene Systeme automatisch Aktivitäten des Gastes oder Mitarbeiter erfassen manuell bestimmte Verhal-

⁴² Schögel/Schmidt (2002), S. 46 ff.

⁴³ Freter (1983), S. 8 ff, Minghetti (2003), S. 141 ff.

tensweisen. Beispiele hierzu sind: Nutzung eines Fitnesscenters oder Anmeldung für eine Wanderung.

- Psychografische Kriterien: Diese Kriterien erlauben Aussagen über Motive, Einstellungen und Bedürfnisse. Vorstellbar sind: Essgewohnheiten, Zimmereinrichtung, etc.

Selektion – Kundenbeziehungen abbilden

In der Selektionsphase wird das Kundenportfolio näher betrachtet und die aktuellen und potenziellen Kunden werden entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen dargestellt. Die verschiedenen Aktivitäten zur Pflege von Kundenbeziehungen orientieren sich an der Bedeutung der Kunden und die Leistungsbündel sollten an die Kundenbedürfnisse angepasst sein. Im Idealfall kann auf der Basis des geschätzten Kundenwertes die Investition in die Anbieter-Kunden-Beziehung errechnet werden. Der Aufbau einer differenzierten Kundenbeziehung ist im Tourismus lohnenswert, da die Kunden unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen, welche mit Massenmarketingaktivitäten nicht mehr adäquat bedient werden können.⁴⁴

In diesem Schritt wird auch die Frage beantwortet, ob „nur“ bestehende Kundenbeziehungen erhalten und ausgebaut oder teilweise Kundenbeziehungen abgebrochen werden sollen, oder ob eine Akquisition weiterer strategisch interessanter Kundengruppen gezielt angestrebt werden soll, um das Kundenportfolio zu optimieren. Damit ist das Marketing gefordert, das Mass des Kundenbeziehungsmanagements an die Bedürfnisse und den Wert des Kunden anzupassen.

Interaktion - Kundenbeziehungen gestalten

Mit den CRM-Aktivitäten soll ein positiver innerer Zustand der Anerkennung herbeigeführt werden, der in der Folge zum freiwilligen Wiederkauf führt.⁴⁵

Bei der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Gestaltung von Kundenbeziehungen ist es wichtig, dass die angebotenen Services nicht giesskannenartig über alle Kunden hinweg verteilt werden, sondern dass diese abgestimmt auf die Segmente, also in Abhängigkeit der ermittelten Kundenbedürfnisse und Kundenwerte zur Anwendung kommen.⁴⁶

Der Anbieter muss sich bewusst werden, wann der Kunde welche Informationen benötigt und diese z.B. über das Internet abrufen will und wann dies über andere Kontaktmedien erfolgen soll. Bei jedem Schritt des Informations- und Buchungsprozesses hat der Kunde unterschiedliche Informations- und Interaktionsbedürfnisse, die berücksichtigt werden müssen. Eine Anpassung etwa des Webauftritts an die Phasen einer Reiseplanung und -durchführung ist denkbar und sinnvoll.

Der Kunde sollte auswählen können, über welchen Kanal er den Einkauf abwickeln will. Eine Lenkung des Kunden kann über monetäre Anreize erfolgen.

Der Zyklus als Ganzes oder Teile davon wiederholen sich bei Kunden und Unternehmen immer wieder, was die Definition von Geschäftsprozessen unabdingbar macht. Dadurch lassen

⁴⁴ Schögel/Schmidt (2002), S. 50.

⁴⁵ Eggert (2001), S. 89 ff, Schögel/Schmidt (2002), S. 35.

⁴⁶ Schögel/Schmidt (2002), S. 63.

sich Interaktionen mit den Kunden standardisieren und Potenziale für die IT-Unterstützung können systematisch analysiert werden. Somit lässt sich auch die Effektivität und die Effizienz der Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Kundenbeziehungen steigern.

3.4.3 Die informationstechnische Ebene

Beim Management von Kundenbeziehungen im Umfeld von Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützen IT-Lösungen alle Beteiligten über alle Phasen wirkungsvoll, in dem sie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und am richtigen Ort zur Verfügung stellen.⁴⁷ Unternehmen entwickeln entweder Individuallösungen oder passen Standardsoftware an die unternehmerischen Anforderungen an.

Eine Herausforderung auf der informationstechnischen Ebene besteht darin, die verschiedenen Anwendungssysteme, mit denen Kundeninformationen gewonnen und gespeichert werden, zu vernetzen und horizontal wie vertikal zu integrieren.⁴⁸ Beim CRM auf Destinationsebene ermöglicht die IT eine Vernetzung der Leistungsanbieter und die Bildung eines kooperativen Netzwerkes. Innerhalb dieses Netzwerkes können Dienstleistungsketten definiert und an die individuellen Bedürfnisse der Gästesegmente angepasst werden. Die benötigten Informationen lassen sich über Kartensysteme mit Chipcards generieren.

Bei der Etablierung eines umfassenden und ganzheitlichen CRMs in Tourismusdestinationen können Betriebe mit einer Leitfunktion der Ausgangspunkt sein, um das System kontinuierlich auf- und auszubauen.⁴⁹ Bei einem CRM-System auf Destinationsebene muss aber das Problem des Daten-Ownership gelöst werden. Es muss vertraglich geregelt werden, wer mit welchen Daten was machen darf. In einzelnen Ländern bestehen hier auch Grenzen aus der Perspektive des Datenschutzes.⁵⁰

Für die Durchführung des operativen CRM werden viele Informationen benötigt. Nur wenn ein Anbieter über Informationen verfügt, die Auskunft über die Bedürfnisse und Wünsche geben, kann das Unternehmen das Vertrauen der Kunden erlangen und die angebotenen Leistungen individuell anpassen.⁵¹ Die Informationen zum Kunden sind oft fragmentiert in unterschiedlichen Datenbanken vorhanden. Die Sammlung und Auswertung ist geprägt von Medienbrüchen und findet oft zeitverzögert statt.⁵² Doch die eigentliche Kunst besteht darin, diese Daten in Informationen umzumünzen, welches den Umgang des Unternehmens mit den Kunden positiv beeinflusst.⁵³

Diese unüberschaubaren Datenmengen lassen sich nicht ohne Einsatz von unterstützenden Systemen verwalten beziehungsweise nutzen. An diesem Punkt kann auf den Einsatz von technischen Informationssystemen nicht mehr verzichtet werden.⁵⁴

⁴⁷ Schögel/Schmidt (2002), S. 55.

⁴⁸ Mertens et al. (2004), S. 145 f.

⁴⁹ Gassner/Pechlaner/Matzler (2004), S. 442.

⁵⁰ Bieger (2000), S. 180.

⁵¹ Birkhofer/Schoegel/Tomczak (2000), k. S.

⁵² Cline (1999), S. 376 ff.

⁵³ Day (2000), S. 14 f.

⁵⁴ Schumacher/Meyer (2004), S. 20.

Die Qualität der vorhandenen Daten wird für die weitere Verwendung entscheidend sein. Kundendaten sind nur nützlich, wenn sie lücken- und fehlerfrei sind. Bei den Mitarbeitern, welche Kundendaten erfassen oder diese bearbeiten, muss ein Bewusstsein für den Wert von Kundendaten geschaffen werden.

CRM-Systeme beinhalten eine Vielzahl von Funktionen, welche die Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Tätigkeiten unterstützen. Zu den typischen Basismodulen eines CRM-Systems für Tourismusdestinationen zählen: Adress- und Kontaktmanagement, Beschwerdemanagement, Kampagnenmanagement, Datenanalyseinstrumente. Mit diesen Modulen werden Informationen zu den Gästeaktivitäten erfasst und weitere Daten kommen über Schnittstellen zu Direktreservationssystemen oder zum Webauftritts ins System. Mit der Integration von Gästebefragungen, mobiler Geräte zur Datenerfassung oder Gästekarten kann das System ausgebaut werden.⁵⁵

Ein wesentliches Element des CRM-Systems stellt eine zentrale Datenbank dar, die alle relevanten Kundendaten über alle Phasen des Managements von Kundenbeziehungen erfasst, analysiert und für die Nutzung bereit.⁵⁶

Ein Gastprofil besteht üblicherweise aus zwei Arten von Daten:⁵⁷

- Stammdaten wie Name, Geschlecht, Kontaktinformationen, Nationalität, Sprache. Diese Daten können direkt bei der Buchung erfasst werden oder persönliche Bemerkungen zu den Präferenzen werden während des Aufenthalts abgespeichert. Diese Kategorie von Daten bleibt möglicherweise während eines längeren Zeitraumes unverändert.
- Informationen zu allen Aspekten des Aufenthalts, wie Begleitpersonen, Reservationstypus (Individual oder Gruppe), Zimmertypus, Dauer des Aufenthalts, Benutzung der Infrastruktur

Werden diese Daten mit den Segmentierungskriterien strukturiert lässt sich eine Matrix mit verschiedenen Informationen zum Gast ableiten.

	Sozioökonomische Kriterien	Kaufverhaltenskriterien	Psychografische Kriterien
Stammdaten	Name, Geschlecht, Geburtsdatum, Kontaktkoordinaten, Nationalität, Sprache	Charakteristika des Gastes	Spezielle Bedürfnisse und Interessen (Diäten, Allergien, bevorzugte Zeitung, etc)
Aufenthaltsdaten	Buchungsinformationen (Zeit, Kanal) Aufenthaltsdauer Zimmerarrangement (Zimmertyp, Bett) Konsumation	Infrastrukturnutzung (Restaurant, Freizeittaktivitäten, etc.)	Speziellen Bitten zur Zimmerausstattung

⁵⁵ dmma (2003), k. S.

⁵⁶ Schoegel/Schmidt (2002), S. 57.

⁵⁷ Minghetti (2003), S. 141 f.

Tabelle 1: Kundenprofil Matrix⁵⁸

Neben diesen Informationen zum Kundenprofil können folgende Daten ergänzt werden:⁵⁹

- Potenzialdaten, die aufgrund von analytischen Auswertungen darüber Auskunft geben, welche Potenziale der Kunde mit sich bringt, bspw. einen bestimmten Betrag in der Destination auszugeben, sei dies aufgrund vergangener Besuche oder aber auch aufgrund etwa seines Einkommens etc.
- Aktionsdaten, das sind in der Regel Dokumentationen von Aktivitäten des Unternehmens gegenüber dem Kunden (oder umgekehrt).

Zusätzlich sollte jedes Kundenprofil Auskunft über die eingegangenen Beschwerden und die entsprechenden Massnahmen geben.⁶⁰

Bei Tourismusdestinationen sind Kundenbeziehungsprozesse überbetrieblich zu organisieren und die Datenflüsse zwischen den einzelnen Leistungsträgern und dem Management der Destination zu optimieren.⁶¹

⁵⁸ in Anlehnung an Minghetti (2003), S. 141 ff.

⁵⁹ Vgl. Wilde (1992), S. 792, Mertens et al. (2004), S. 117.

⁶⁰ Minghetti (2003), S. 141 f.

⁶¹ Bieger (2000), S. 179.

4 Fallstudie Hotel Jungfrau Victoria Interlaken⁶²

4.1 Einleitung

Das Hotel Victoria-Jungfrau Grand Hotel und Spa⁶³ zählt zu den renommiertesten Hotels in der Schweiz und kann sich auf eine lange Tradition berufen. Seit der Eröffnung im Jahr 1865 verspricht das Fünf-Sterne Hotel der Luxusklasse seinen anspruchsvollen Gästen den modernsten Komfort der heutigen Zeit, verbunden mit der Tradition, dem Charakter und dem Charme eines Grand Hotels. Das Victoria Jungfrau gehört heute zu den „Leading Hotels of the World“. Innerhalb dieses Netzwerkes pflegt das Victoria Jungfrau zu einigen Partnern engeren Kontakt, welcher dem Austausch von Informationen für Benchmarking-Aktivitäten dient.

Das Hotel Victoria-Jungfrau ist im Besitz der Victoria Jungfrau AG, zu welcher seit dem Jahre 1997 auch das Hotel Palace Luzern gehört.

Das traditionsreiche Luxusgasthaus liegt in der Destination Interlaken im Berner Oberland und ist neben einem weiteren Fünfsterne-Hotel das einzige Luxushotel in Interlaken. Die Destination Interlaken kann vom hohen Bekanntheitsgrad des Hotels profitieren und nutzt das Hotel als Werbeträger für die gesamte Destination. Die Marke „Victoria-Jungfrau“ ist international bestens positioniert und überstrahlt die Destination Interlaken. Mit der Tourismusorganisation von Interlaken kooperiert das Hotel v.a. bei Auftritten an Messen und Verkaufsveranstaltungen. Über das web-basierte Reservationssystem der Destination können sich die Kunden u.a. direkt über die Verfügbarkeit von Zimmern informieren und Buchungen abwickeln. Kundendaten werden dem lokalen Verkehrsverein nur bei der Abrechnung der Kurtaxe übermittelt.

Bei der Gästestruktur werden folgende Gruppen unterschieden: Individualkunden (47,3 %), Gäste von Reisevermittlern (3,9 %), Kongresse/Tagungen (29,7%), Reisegruppen (11,0 %), Incentive Reisen (8,1 %). Bei den Individualkunden wird zur Segmentierung der Kundschaft weiter nach Interessengruppen wie „Tennis/Golf“, „kulinarische Veranstaltungen“, „Spa“ und „Familien“ unterschieden.

Von den Kunden sind 22% wiederkehrende Gäste, sogenannte Stammkunden. Es ist das Ziel des Kundenbeziehungsmanagements, diese Quote kontinuierlich zu steigern.

4.2 Kundenbeziehungsmanagement beim Hotel Victoria-Jungfrau

Die Ausführungen zum Kundenbeziehungsmanagement beim Hotel Victoria-Jungfrau basieren auf den Phasen des Customer Buying Cycle (siehe Kapitel 3.4.2.1). Während der Nutzungsphase befindet sich der Gast u.a. im Hotel und die Erbringung der Dienstleistung findet statt. Während allen Phasen werden elektronische Informations- und Kommunikationsmedien zur Unterstützung der Kundenbeziehungsgestaltung eingesetzt, allerdings sind der telefonische Kontakt und der Face-to-Face-Kontakt dominant.

⁶² Die Informationen zur Fallstudie stammen aus einem Interview mit Herr Beck oder sind der Website des Hotels (<http://www.victoria-jungfrau.ch>) entnommen worden. Herr Beck ist Rooms Division Manager und Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist der Ansprechpartner für die Gäste während ihres Aufenthalts im Hotel.

⁶³ In der Fallstudie wird zur Vereinfachung auf den Zusatz „Grand Hotel und SPA“ verzichtet.

4.2.1 Suchphase

Das Hotel Victoria-Jungfrau nutzt verschiedene Internet-Anwendungen, um Kunden für seine Angebote zu gewinnen. Der Internetauftritt ist ein mögliches Kontaktmedium, um den Kunden in seiner Informations- und Beratungsphase mit Informationen zu versorgen. Die Informationen werden in Deutsch und Englisch angeboten. Auf der Website ist ein breites Spektrum an zum Teil multimedial aufbereiteten Informationen zu finden, beispielsweise können Zimmer mit Standbildern betrachtet werden. Gefilmte virtuelle Rundgänge, welche dem Gast die Zimmer in den Einzelheiten zeigen, fehlen. Mit 360°-Panoramaansichten erhalten die Besucher einen genaueren Einblick in verschiedene Räumlichkeiten. Der Kunde findet auf dem Webauftritt auch Links zur Destination und zu Live-Cams, damit er sich ein Bild von der Umgebung machen kann. Eine Auswertung der Website-Besuche, um Rückschlüsse auf das Informations- und Buchungsverhalten der Gäste zu ziehen, findet nicht statt.

Organisatoren von Veranstaltungen können auf einem Grundriss des Hotels navigieren und Fotos, Pläne sowie die Eckdaten wie Kapazitäten und Grössenverhältnisse der verschiedenen Räumlichkeiten einsehen. Ebenfalls verfügbar sind eine Vielzahl von Menüvorschlägen und Blumendekorationen inklusive Preisangaben.

Sind Personen zu geschäftlichen Anlässen im Hotel anwesend, ist es das Ziel, diese auch als Individualkunden zu gewinnen und die Beziehung in einem anderen Segment auszubauen.

Mit einem „Weiterempfehlen“-Button können Besucher der Website Bekannte auf die Angebote des Hotels aufmerksam machen. Zudem ist das Hotel in einer Vielzahl von Online-Hotel-Guides gelistet. Die Marktbearbeitung erfolgt auch über Affiliate-Programme, bei welchen Partner auf ihren Webseiten für die Angebote des Hotels werben. Diese Online-Aktivitäten zeigen, dass dem Hotel die Wichtigkeit des E-Marketings bewusst ist.

Zur Gewinnung neuer Kunden werden thematische Programme wie „Honeymoon“ oder „Dankeschön“ gestaltet. Diese Spezialangebote umfassen oft eine Nutzung der Spa-Infrastruktur. In die Angebots-Packages werden oft auch Produkte oder Dienstleistungen von Partnern wie bspw. Probefahrten mit Automobilen der Marke Jaguar integriert. Beim Marketing für solche Angebote wird in den Inseraten auf einen Web-Link verwiesen, über welchen die potenziellen Kunden mehr Informationen erhalten. Bei der Analyse der Website-Besuche kann festgestellt werden, wie oft die URL zum Angebot als Einstiegsseite genutzt wurde, womit der Erfolg der Inseratekampagne abgeschätzt werden kann.

4.2.2 Kaufphase

Beim Hotel Victoria-Jungfrau erfolgt der Verkauf bzw. die Reservation der Zimmer über ein Call-Center, über die Website des Hotels, durch die Destination Interlaken oder über Reisebüros.

Angebote für Kunden von unter 35 Jahren werden nur über das Internet vermarktet und vertrieben. Der Erfolg ist ansehnlich und lässt darauf schliessen, dass diese Zielgruppe das Internet als Informations- und Reservationsmedium schätzt.

Beim Verkauf gibt es auch Bestrebungen, den Kundenwert zu steigern, indem nach einer Analyse der vergangenen Buchungen ein gezieltes Up-Selling betrieben wird (höherpreisige Zimmerkategorien). Um den Umsatz pro Gast zu steigern, wird der Kunde bei der Buchung

und bei der Anwesenheit vor Ort auf weitere Dienstleistungen im Hause aufmerksam gemacht. Bei vielen Arrangements ist eine breite Palette von Dienstleistungen bereits inbegriffen.

Der Gast kann über den Internetauftritt auf ein Reservationssystem⁶⁴ zugreifen und selbstständig in Echtzeit Verfügbarkeitsabfragen und Buchungen vornehmen. Die Abrechnung erfolgt über Kreditkarte. Bei Bedarf können über einen Passwort-geschützten Zugang Reservationen auch storniert werden und es ist eine Übersicht aller getätigten Buchungen einsehbar. Eine Zimmerreservation kann auch über das Buchungssystem der Destination, bei welchem ein Kontingent von drei Zimmern zur Verfügung steht, abgewickelt werden. Die Zahl der Online-Buchungen ist tendenziell zunehmend. Die Daten der vorgenommenen Buchungen können direkt vom Hotel-Management-System Fidelio übernommen werden.

Das Kontaktformular auf der Website kann zur Initiierung von Reservationen verwendet werden.

In einem E-Shop auf der Website können mit Kreditkartenabrechnung Gutscheine für verschiedene Arrangements, Souvenirs oder Bekleidung eingekauft werden, welche dann per Post nach Hause geschickt werden.

4.2.3 Nutzungsphase

Die Nutzungsphase ist in diesem Fall der Aufenthalt vor Ort im Hotel Victoria-Jungfrau. Der Kunde soll dabei in den Genuss einer ausserordentlichen Dienstleistung kommen und das Hotel soll mit einer möglichst hohen Servicequalität überzeugen. Gelingt es, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen und ihn zu überraschen, kann von einer hohen Gästezufriedenheit ausgegangen werden. Zufriedene Gäste zu haben ist eine wichtige Voraussetzung, um die Kunden an das Unternehmen zu binden. Bei internen Gästebefragungen konnte ein sehr hoher Grad an Zufriedenheit festgestellt werden.

Die Mitarbeiter werden zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit Informationen aus dem Intranet unterstützt. Die Mitarbeiter können an mehreren für den Gast unsichtbaren Stellen im Hotel über Internet-Browser auf das Intranet zugreifen und darüber für die Kundenbeziehungsgestaltung wesentliche Gästeinformationen gewinnen.

Zudem sind über das Intranet sämtliche Dienstleistungsprozesse abgebildet und alle Organigramme verfügbar. Die Dokumentation der Prozesse erfolgte im Rahmen der ISO 9001 Zertifizierung. Die Dienstleistungsprozesse sind unterteilt nach Organisationseinheiten abrufbar. Das Intranet wird auch zur Mitarbeiterinformation sowie als Instrument zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter genutzt. Diese können sich im Selbststudium mit den Prozessen vertraut machen. Die Mitarbeiter finden auf dem Intranet auch die Grundregeln, wie das Verhalten gegenüber den Gästen auszusehen hat.

Wie bereits erwähnt sind für die Mitarbeiter Gästeinformationen auf einer Datenbank auf dem Intranet verfügbar, über welche wichtige Daten zu den Kunden abgefragt werden können. Die Datenbank enthält eine so genannte „Guest History“, welche Daten zur vergangenen Nutzung von Zimmern, zu Wünschen der Gäste im Hotel sowie zu Umsätzen oder Rechnungen der Gäste umfasst. Ebenfalls fließen die Reklamationen in diese Datenbank ein. Die Datenbank

⁶⁴ Zum Einsatz kommt das Reservationssystem Serenata BookHotel von Serenata IntraWare.

übernimmt die Stammdaten aus dem Hotel-Management-System Fidelio. Es ist das Ziel, den Gast wieder zu erkennen, auf seine Vorlieben und Bedürfnisse proaktiv einzugehen und ihn gegebenenfalls zu überraschen. Das Intranet unterstützt die Mitarbeiter dabei, die Kundenzufriedenheit direkt zu beeinflussen. So ist es für den Mitarbeiter ein angenehmes Gefühl, wenn er vorbereitet auf den Gast zugehen kann und einen Aufhänger für einen Smalltalk hat. Gesammelt werden die Daten über kleine Kärtchen, welche die Mitarbeiter mit sich tragen und zum Notieren von nützlichen Informationen zu den Gästen dienen. Mit diesem System kann auch das implizit bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen über die Gäste erfasst und längerfristig gesichert werden. Um die Motivation zur Teilnahme an der Erfassung von Gastinformationen zu erhöhen, werden alle Kärtchen gesammelt und nehmen an einer Verlosung teil. Bei den Mitarbeitern brauchte es einiges an Überzeugungsarbeit, um ihnen den Wert von Informationen über den Gast bewusst zu machen.

4.2.4 Wiederkaufphase

Kunden, die einmal im Hotel Victoria-Jungfrau waren, werden über die folgenden zehn Jahre zweimal jährlich mittels Brief angeschrieben. Die Kunden werden auf saisonale Angebote aufmerksam gemacht und es wird über Neuerungen der Hotelinfrastruktur informiert. Auf einen E-Mail Newsletter wird verzichtet, da diese Art der Kommunikation nicht dem Stil des Hauses entspricht.

4.3 Zusammenfassung

Die Dienstleistungsqualität im Hotel Victoria-Jungfrau kann als Referenz in der schweizerischen Hotellerie betrachtet werden. Die persönliche Beziehung des Mitarbeiters zum Gast ist absolut zentral und muss bei jeder Gelegenheit gepflegt werden. Die Informationssysteme im Hintergrund dienen als Hilfsmittel, um das Entstehen von Beziehungen zu erleichtern und die Zufriedenheit des Gastes gezielt zu beeinflussen.

Die vorgestellten Methoden und Konzepte sind nicht nur bei Fünf-Sterne Hotels mit einem entsprechenden Budget umsetzbar, sondern können auch bei Hotels mit niedrigerer Klassierung zum Einsatz kommen. Die Anstrengungen, dem Gast gegenüber ein Maximum an Dienstleistungsqualität und Professionalität in der Betreuung zu bieten, sind nicht an hohe Investitionen gebunden und nicht abhängig von der Anzahl der Sterne.

5 Fallstudie Weisse Arena Gruppe⁶⁵

5.1 Einleitung

„Für unsere Gäste, Mitarbeiter und Partner schaffen wir Erinnerungen an ein nachhaltiges Bergerlebnis, das wir immer wieder neu erfahren möchten.“ Die Mission der Weisse Arena Gruppe bringt zum Ausdruck, dass der Gast ständig verblüfft werden soll, um auf wiederkehrende Gäste zählen zu können. Der Service und die Qualität des Ferienerlebnisses stehen im Mittelpunkt aller strategischen und operativen Überlegungen. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien soll sich der Gast vermehrt auf sein Vergnügen konzentrieren können und der Komfort vor Ort soll erhöht werden.

Die Weisse Arena Gruppe ist der grösste Dienstleistungsanbieter in Flims Laax Falera und besteht aus vier selbstständigen Tochtergesellschaften, der Weisse Arena Bergbahnen AG, der Weisse Arena Gastro AG und der Weisse Arena Leisure AG⁶⁶ sowie der Mountain Vision AG. Die Mountain Vision AG erbringt Dienstleistungen auf dem Gebiet der elektronischen Datenverarbeitung, der Kommunikation, der Organisation, der Kundeninformation, der Administration und dem Managementsupport. Zudem ist diese Tochtergesellschaft verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements innerhalb der Weissen Arena Gruppe. Die Gruppe erzielt nach eigenen Angaben einen Umsatz von rund 62 Millionen Schweizer Franken und beschäftigt im Winter ca. 650 und im Sommer ca. 250 Mitarbeiter. Die Firmengruppe wird von Reto Gurtner, welcher in fast allen AGs als Präsident und/oder Delegierter des Verwaltungsrats das Sagen hat, über dessen Familienholding „Gurtner Holding AG“ kontrolliert.⁶⁷

Von der Weissen Arena Gruppe abzugrenzen ist die alpenarena.ch, welche für die Vermarktung der gesamten Destination Flims/Laax/Falera verantwortlich ist.

Ein Impuls für den Einsatz eines Systems zur Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagements war unter anderem der Aufbau eines Management-Informationssystems. Mit der Vernetzung der eigenen Infrastruktur mit 50'000 Meter Glasfaserkabel stehen dem Management nun Daten der Bergbahnkassen, Skischulen, Restaurationsbetriebe und Ausrüstungsvermieter in Echtzeit zur Verfügung. Diese Verkabelung des Berges hat etwa 2 Millionen Franken verschlungen.⁶⁸ Ein Teil dieser Datenströme fliesst auch in das CRM-System der Weissen Arena Gruppe ein. Der Essens- und Getränkeanschub, der Ersatzteildienst für die Bahnen, selbst der gestaffelte Einsatz der Putzkolonnen für die Hotels und Restaurants wird elektronisch gesteuert.

Die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen des Gastes demonstriert das futuristische, am Internet-Zeitalter ausgerichtete Hotel „Riders Palace“. Im ersten Hightech Hotel der Alpen wird dem Gast von Internet bis digitalem Kino schlicht alles, was man sich unter „digitalem

⁶⁵ Die Fallstudie basiert auf einem Interview mit Herr Baertsch, Leiter Marketing, und Informationen, die auf der Website (<http://www.weissearena.ch>) verfügbar sind.

⁶⁶ Handel, Vermietung und Unterhalt von Sport-, Bekleidungs- und Freizeitartikeln.

⁶⁷ Staubli (2002), S. 25ff.

⁶⁸ Gurtner/Schmid (2000), k. S.

Entertainment“ vorstellen kann, geboten. Reservation, Buchung und Abrechnung werden vollständig über das Internet abgewickelt.⁶⁹

5.2 Die Alpenarena-Clubcard

Integraler Bestandteil des CRM der Weissen Arena Gruppe ist die Alpenarena Clubcard, die den Gästen Vergünstigungen und Annehmlichkeiten wie bargeldlosen Ticketkauf bringt und der Weissen Arena Gruppe wichtige Informationen über die Bedürfnisse der Kunden liefert.

Gäste der Alpenarena haben die Möglichkeit, eine Alpenarena Clubcard zu beantragen und Mitglied im Kundenclub zu werden. Eines der strategischen Ziele dieses Kundenbindungsprogramms ist es, aus Gelegenheitsbesuchern treue Stammgäste zu machen. 80 Prozent der Gäste gehören zum Stammpublikum und zurzeit sind ca. 60'000 Kunden Mitglied im Klub.⁷⁰ Es werden vier Karten unterschieden:

- Die Alpenarena-Clubcard Silber ist die Basiskarte und kann kostenlos bezogen werden.
- Die Alpenarena-Clubcard Gold ist gegen eine Jahresgebühr von CHF 100.- erhältlich und kann bei den Betrieben der Weissen Arena Gruppe als Kreditkarte genutzt werden.
- Die Alpenarena-Clubcard Jackdaw ist für Jugendliche im Alter von 13 bis 17 Jahren bestimmt und gewährt diesen eine Reduktion von 50% auf sämtliche Bergbahntickets der Alpenarena.
- Die Alpenarena-Clubcard Pioneer wurde für das Kundensegment Damen ab 63 Jahren und Herren ab 65 Jahren geschaffen. Als Inhaber der Clubcard erhalten diese Kunden 20% Reduktion auf Wochen- und Saisontickets der Weissen Arena AG.

Es handelt sich ausschliesslich um Betriebe der Weissen Arena Gruppe, bei welchen Punkte gesammelt werden können. Diese sind mit dem Alpenarena-Clubcard-Logo gekennzeichnet. Die erworbenen Punkte können in Tickets für Bergbahnen und Sportanlagen, in Gutscheine für Restaurants und Hotels sowie Konsumationen, etc. umgewandelt werden. Neben den monetären Anreizen sollen den Inhabern der Clubcard in Zukunft auch vermehrt Erlebnisse wie Earlybird Skiing oder Fahrten in Pistenmaschinen geboten werden. Die Weisse Arena Gruppe will von der bisherigen Rabattierungsstrategie zur Vermittlung von emotionalen Werten übergehen.

Mit der Teilnahme am Alpenarena-Clubcard Bonusprogramm erklären sich die Kunden bereit, dass die Weisse Arena AG die erhobenen Daten speichern und für weitere Zwecke wie Marketing, Statistiken und Auswertungen verwenden kann. Der Kunde kann jederzeit Einsicht in die über ihn gespeicherten Daten verlangen. Über die saisonalen Angebote und den aktuellen Punktestand werden die Kunden regelmässig per E-Mail (Newsletter) und einmal jährlich per Post informiert. Der Internetauftritt bietet auch die Möglichkeit, mit einem persönlichen Passwort den aktuellen Punktestand sowie das persönliche Profil, beispielsweise

⁶⁹ Scarnato (2003), S. 256, Medienmitteilung Alpenarena (2002), k. S.

⁷⁰ Gurtner/Schmid (2000), k. S.

bevorzugte Freizeitaktivitäten, in Erfahrung zu bringen und bietet Informationen zu Tages- und Wochenaktionen vor Ort.

Die Weisse Arena Gruppe legt besonderen Wert darauf, dass die Erfassung von Kundendaten nicht einer Überwachung gleichkommt. Mit einer Anonymisierung der Kundendaten durch die Zuteilung von Kundennummern ist die Identität des Gastes nur über eine Codierung zugänglich.

Im Idealfall kommen somit von einem Clubmitglied Adressdaten, soziodemografische Daten und Profildaten sowie die Nutzungsdaten und Daten zu Interessen des Kunden zusammen, die recht viel Aktionsmöglichkeiten aus Sicht der Weissen Arena Gruppe ermöglichen.

5.3 Informationstechnische Unterstützung

Die Weisse Arena Gruppe hat eine E-Business Lösung von J.D. Edwards sowie ein CRM-System von Siebel implementiert. Über die webbasierte Software werden die für den Gast sichtbaren Dienstleistungen und Produkte verwaltet und sämtliche Beschaffungen getätigt. In die benötigte Hard- und Software wurde bisher eine Million Schweizer Franken investiert.⁷¹

Die zentrale Datenbank mit sämtlichen Kundenkoordinaten ist die operative CRM-Datenbank, von der ausgehend auch die einfachen Kundendatenanalysen gemacht werden. Dazu gehört die Generierung von Kundenprofilen, welche bspw. für kundensegmentspezifische Eventmailings genutzt werden können. Adressen werden bei der Vermietung von Sportgeräten, in der Ski- und Snowboardschule sowie im Hotel- und Gastrobereich der Betriebe der Weissen Arena Gruppe erfasst.

Für die Front-Office Mitarbeiter werden die Daten in einer CRM-Lösung von Siebel aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Die Servicequalität an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten kann durch diese IT-Unterstützung erheblich gesteigert werden. Die vollständige Integration der Back- und Front-Office-Applikationen ermöglicht einen nahtlosen Datenfluss zwischen dem Gast, den Zulieferern und den Leistungsträgern der Weissen Arena Gruppe.

5.4 Ausblick

In Zukunft soll die Zahl der Mitglieder im Kundenclub erhöht werden. Bei den bestehenden Mitgliedern ist das vorhandene Datenmaterial laufend zu verbessern, um detaillierte Kundenprofile der Stammgäste zu erhalten. Die Analysemethoden werden laufend verbessert und ferner sollen Techniken wie OLAP⁷² und Data Mining eingesetzt werden.

Es ist ein längerfristiges Ziel der Weissen Arena alle Geschäfts- und Kundenaktivitäten zentral über eine einzige Plattform abzuwickeln. Die teilweise noch redundant und getrennt gehaltenen Datenbestände in den verschiedenen Softwareapplikationen sollen integriert werden.

Das Management des Kundenportfolios, etwa durch die Bildung von Wert- bzw. Bedürfnisclustern oder der Produktnutzung, sowie dessen systematischer Entwicklung bezüglich der

⁷¹ Gurtner/Schmid (2000), k. S.

⁷² OLAP steht für Online-Analytical-Processing und erlaubt die (vergangenheitsorientierte) multidimensionale Auswertung nach vorgegebenen Dimensionen: Bsp. Welche Kunden aus welcher Region buchen am meisten Topcards bei der Weissen Arena AG?

strategischen CRM-Ziele aus Sicht des bestehenden Kundenportfolios ist ein zukünftiges Ziel der Weissen Arena Gruppe.

Weiter wird von der Weissen Arena Gruppe angestrebt, dass sich das Clubcard-Programm auf weitere Leistungsträger in der Alpenarena ausweiten lässt und die Gäste destinationsweit Punkte sammeln können. Es ist darauf zu achten, dass sich die übrigen Betriebe nicht von der Weissen Arena Gruppe dominiert fühlen und ihnen Aktivitäten aufgezwungen werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Zusammenfassung

Der Theorieteil des Arbeitsberichts hat einen Teil der Theorie des Kundenbeziehungsmanagements aufgenommen und dargestellt. Es zeigt sich, dass unter Kundenbeziehungsmanagement nicht nur das operative Management von Einzelkundenbeziehungen, sondern auch das Management von Kundenportfolios zu verstehen ist. Für die Entwicklung des Kundenportfolios sind klare quantitative Ziele vorzugeben. Aus den strategischen Zielsetzungen sind operative Prozesse im Customer-Buying-Cycle abzuleiten, für die mehrheitlich Effizienzziele zu bestimmen sind, um Kunden vor und nach ihrem Vertragsabschluss systematisch und umfassend zu betreuen. Die Interaktion mit dem Kunden ist als prozessorientierter Dialog zwischen Kunde und Unternehmen mit Unterstützung verschiedener Interaktionsmedien aufzubauen und fortzusetzen.

Der empirische Fallstudienteil dieses Arbeitsberichts hat gezeigt, dass Destinationen und Leistungsträger vor grossen Aufgaben stehen, wenn dem derzeitigen Trend der Abwanderung von Kunden in andere Ferienorte oder -länder ein Riegel geschoben werden soll. Die Differenzen der Tourismusindustrie bspw. im Vergleich zur Finanzdienstleistungsindustrie sind, was das Kundeninformationsmanagement anbelangt, teilweise massiv.

Interessante Aspekte dazu zeigen innerhalb der Fallstudien die vertikale Integration von Bereichen der Destination in der Weissen Arena Gruppe AG, wobei in dieser Fallstudie die Problematik allenfalls auf der zu technisch verstandenen Fundierung des Kundenbeziehungsmanagements liegen könnte. Die Fallstudie zeigt aber, dass sich der Unternehmensverbund dessen bewusst ist. Zentral für das Hotel Victoria-Jungfrau ist die Intranetlösung, um in der eigentlichen persönlichen Betreuung der Gäste sowie im Dialog mit ihnen (primär vor Ort) täglich Höchst- und Spitzenleistungen erbringen zu können. Das Hotel versteht diese Intranetlösung somit als kundenbeziehungsorientiertes Hilfsmittel für den Arbeitsalltag mit den Kunden.

6.2 Ausblick

Kundenbeziehungsmanagement ist im Tourismusbereich sehr komplex, auch weil verschiedenste Partner in einem Verbund geplant oder weniger geplant zusammenarbeiten sollten. Für ein erfolgreiches Bestehen der Destinationen und Leistungsträger helfen letztlich auch einfache Konzepte wie beispielsweise das traditionelle Marketing-Mix-Konzept nicht weiter. Einfache Konzepte und Rezepte für das Kundenbeziehungsmanagement bestehen zwar, sind aber nicht so einfach auf die teils sehr unterschiedlichen und heterogenen Bedürfnisse von Destinationen und Leistungsträgern anpassbar. Eine einheitliche Sicht des Kundenbeziehungsmanagements ist dringend.

Für die Ebene der Destination, so wurde in verschiedenen Abschnitten des Arbeitsberichtes gezeigt, spielt das Wissen über Kunden für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle. Je mehr Wissen einzelne Leistungsträger über den Kunden sammeln und aufbereiten und dieses anschliessend der Destination aber auch anderen Leistungsträgern zur Verfügung stellen, desto grösser ist der Nutzen dieses Wissens. Eine integrierte Plattform auf Destinationsebene für das Management von Kundenbeziehungen wäre dafür das länger-

fristige Ziel. Dieses auf einem Data Warehouse basierende System sollte ein konsistentes Bild über den Kunden liefern und als Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte der Destination und der Leistungsträger dienen. Zur Realisierung eines solchen Instruments ist jedoch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Destinationen und Leistungsträgern unverzichtbar.

Auf der Ebene der Leistungsträger wäre es sinnvoll, die Integration der verschiedenen Software-Anwendungen voranzutreiben, um einen integrierten Informationsfluss ohne Medienbrüche zu erhalten und die Verteilung von Wissen über den Kunden zu unterstützen. Im Rahmen einer derartigen Integration wäre die Definition von Workflows vorstellbar. Ein betriebsübergreifendes Workflow-Management bedingt einen Kulturwandel in der Destination bezüglich der Zusammenarbeit der Partner.

Es wäre auch denkbar, dass die CRM-Leistungen an einen Anbieter ausgelagert werden und dieser seine Dienstleistung den einzelnen Leistungsträgern in der Destination anbietet. Die Unternehmen können sich durch diese horizontale Integration vermehrt auf ihr Kernkompetenzen konzentrieren und können professionelle CRM-Dienste vom Markt beziehen.

Bei einer erfolgreichen Umsetzung der vier genannten strategischen Programme und einer konsequenten Kundenorientierung kann das Kundenbeziehungsmanagement zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für den einzelnen Leistungsträger oder für die gesamte Destination werden.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Bsp.	Beispiel
Bspw.	Beispielsweise
Ca.	Circa
CHF	Schweizer Franken
CRM	Customer Relationship Management
Dires	Direktreservationssystem
ECRM	Electronic Customer Relationship Management
E-Mail	Electronic Mail
E-Phone	Electronic Phone (Voice over IP)
ERP	Enterprise Resource Planning
Et al.	Et altri (und andere)
Evtl.	Eventuell
ISO	International Standard Organisation
IT	Informationstechnologie
MQC	Mountain Quality Check
OLAP	Online Analytical Processing
POS	Point of Sale
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
u.a.	Und andere
URL	Universal Resource Locator
Vgl.	Vergleiche
WAG	Weisse Arena Gruppe

Literaturverzeichnis

[Belz 1998]

Belz, C., Erkenntnisse zum systematischen Beziehungsmanagement, in: Belz, C. et al. (Hrsg.), Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – Integrierte Ansätze - Anwendungen in der Praxis, St. Gallen/Wien: Thexis/Ueberreuter, S. 17 - 126.

[Beritelli 1999]

Beritelli, P., Qualität im Destinationsmanagement, in: Mussner, R., Pechlaner, H., Destinationsmanagement, Chur: Rüegger, S. 31-43.

[Bieger 2000]

Bieger, T., Management von Destinationen, 5. Auflage, München: Oldenburg 2000.

[Bieger/Jäger 2001]

Bieger, T., Jäger, S., 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, S. 135 - 165.

[Birkhofer/Schoegel/Tomczak 2000]

Birkhofer, B., Schoegel, M., Tomczak, T., Transaction- and Trust-Based Strategies in E-commerce - A Conceptual Approach, in: Schmid, B. F., Tomczak, T., Schoegel, M., Buchet, B. (Hrsg.): EM - Electronic Commerce and Marketing, EM - Electronic Markets, 10 (2000) 3, S. 169 – 175.

[Bliemel/Eggert/Adolphs 2000]

Bliemel, F., Eggert, A., Adolphs, K., Preispolitik im Electronic Commerce, in: Bliemel, F., Fassott, G., Theobald, A. (Hrsg.), Electronic Commerce, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 205 - 217.

[Bliemel/Eggert 1998]

Bliemel, F.W., Eggert, A., Kundenbindung – Die neue Sollstrategie, in: Zeitschrift für Forschung und Marketing 20 (1998) 1, S. 37 - 46.

[Cline 1999]

Cline, R. S., Hospitality 2000 – The Technology – Building Customer Relationships, in: Journal of Vacation Marketing 5 (1999) 4, S. 376 – 386.

[Day 2000]

Day, G. S., Capabilities for Foreign Customer Relationship Managements, Working Paper, Cambridge: Marketing Science Institut.

[Diller 1994]

Diller, H., Bestandesaufnahme und Entwicklungsperspektiven des Beziehungsmanagement, in: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung, Dokumentationspapier Nr. 90 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster, S. 6 – 30.

[Diller 1995]

Diller, H., Beziehungs-Marketing, in: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24 (1995) 9, S. 442 - 447.

[Diller 1996]

Diller, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Marketing 18 (1996) 2, S. 81 – 94.

[dmma 2003]

Destination Management Monitor Austria, CRM-Check von TIScover und Deskline
URL: http://www.dmma.at/inhalte/dmma/dmma_home/crm_check.htm (Aufruf per 2004-03-09).

[Eggert 2001]

Eggert, A., Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, in: Eggert, A., Fassot, G. (Hrsg.), eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001, S. 88 – 102.

[Fiutak 2003]

Fiutak, M., 92 Prozent der Surfer informieren sich online über Reiseziele
URL: <http://www.zdnet.de/news/tkomm/0,39023151,2131501,00.htm> (Aufruf per 2004-07-21).

[Freter 1983]

Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart et al.: Kohlhammer 1983.

[Fyall/Callod/Edwards 2003]

Fyall, A., Callod, C., Edwards, B., Relationship Marketing – The Challenge For Destinations, in: Annals of Tourism Research 30 (2003) 5, S. 644 - 659.

[Gassner/Pechlaner/Matzler 2004]

Gassner, G., Pechlaner, H., Matzler, K., Customer Relationship Management am Beispiel Flims/Laax/Falera, in: Hinterhuber, H. H., Pechlaner, H., Kaiser, M.-O., Matzler, K. (Hrsg.), Kundenmanagement als Erfolgsfaktor – Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin: Erich Schmidt Verlag 2004, S. 437 - 457.

[Gebauer 1996]

Gebauer, J., Informationstechnische Unterstützung von Transaktionen, Wiesbaden: Gabler 1996.

[Genesys 2002]

Genesys, Customer Relationship in Travel, International CRM Survey
URL: http://www.anitetravel.com/PDF/reports/CRM_2002.pdf (Abruf per 2004-03-10).

[Gilbert 1996]

Gilbert, D., Relationship Marketing and Airline Loyalty Schemes, in: Tourism Management 17 (1996) 8, S. 575 - 582.

[Gilbert/Powell-Perry/Widijoso 1999]

Gilbert, D. C., Powell-Perry, J., Widijoso, S., Approaches by Hotels to the Use of the Internet as a Relationship Marketing Tool, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science 5 (1999) 1, S. 21 - 38.

[Gilbert/Karabeyekian 1995]

Gilbert, D., Karabeyekian, V., The Frequent Flyer Mess: A Comparison of Programs in the USA and Europe, in: *Journal of Vacation Marketing* 1 (1995), S. 248 - 256.

[Gurtner/Schmid 2000]

Gurtner, R., Schmid, H., Weisser Traum im Netz, *e-commerce Magazin*,
URL: <http://www.e-commerce-magazin.de/index.php3?page=03-01/interview1.html>
(Abruf per 2004-07-20).

[Hentschel 1991]

Hentschel, B., Beziehungsmarketing, in: *WISU-Das Wirtschaftsstudium*, 20 (1991) 1,
S. 25 - 28.

[Homburg/Gierling/Hentschel 1998]

Homburg, C., Gierling, A., Hentschel, F., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 59 (1998) 2,
S. 173 - 195.

[Kärcher 2003]

Kärcher, K., Urlaub per Mausklick: Die Potenziale des Dynamic Packaging. Vortrag am FVW Kongress Zukunft 2003.
URL: http://www.fvw-kongress-zukunft.de/_files/content/kaercher102803_141240.pdf
(Abruf per 2004-03-17).

[Langenhol 1994]

Langenhol, T., Systemarchitekturen elektronischer Märkte, Dissertation, St. Gallen 1994.

[Lincke 1998]

Lincke, D., Evaluating Integrated Electronic Commerce Systems, in: Schmid, B. F., Selz, D., Sing, R. (Hrsg.), *EM - Electronic Transactions. EM - Electronic Markets*, 8 (1998) 1, S. 7 - 11.

[Liu/Wall/Westlake 1999]

Liu, A., Wall, G., Westlake, J., Marketing Through Frequent Flyer Programmes: The Example of China Airlines, in: *Tourism Economics* 6 (1999) 3, S. 233 - 249.

[Mauch 1990]

Mauch, W., Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle, *Thesis*, 7 (1990) 1, S. 15 - 18.

[McAlister/Pessemier 1982]

McAlister, L., Pessemier, E., Variety Seeking Behavior, An Interdisciplinary Review, in: *Journal of Consumer Research*, 9 (1982), S. 311 - 322.

[Mertens 1992]

Mertens, P., Informationsverarbeitung als Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbssituation, in: Hermanns, A., Flegel, H. (Hrsg.), *Handbuch des Electronic Marketing, Funktionen und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing*, München: Verlag C. H. Beck 1992, S. 53 - 69.

[Mertens et al. 2004]

Mertens, P., Bodendorf, F., König, W., Picot, A., Schumann, M., Hess, T., Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 8. Auflage, Berlin: Springer 2004.

[Palmer/Beattie/Beggs 2000]

Palmer, A., Beattie, U., Beggs, R., A Structural Analysis of Hotel Sector Loyalty Programs, in: International Journal of Contemporary Hospitality 12 (2000) 1, S. 54 - 60.

[Pfeiffer/Hoffmann 2002]

Pfeiffer, M., Hoffmann, A., Kundenbeziehungsmanagement (CRM) in der Reiseindustrie – Trends und Studienergebnisse, IBM Unternehmensberatung, Frankfurt a./M.
URL: <http://www-5.ibm.com/de/pressroom/presseinfos/2002/studie.pdf> (Aufruf per 2003-12-06).

[Piller 1998]

Piller, F., Kundenindividuelle Massenproduktion: Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, München, Wien: Carl Hansen Verlag, 1998.

[Rapp 2000]

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

[Reimann 2000]

Reimann, E., CRM Teil 1: CRM – die Basis des Erfolgs im E-Commerce, in: Albers, S. et al. (Hrsg.), Verkauf – Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Wiesbaden: Gabler.

[Rieker 1995]

Rieker, S. A., Bedeutende Kunden, Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden: Gabler 1995.

[Riemer/Totz n.A.]

Riemer, K., Totz, C., Virales Marketing – Eine Werbebotschaft breitet sich aus.
URL: <http://www.symposion.de/ecrm-hb/e-crm-16.htm> (Aufruf per 2003-12-30).

[Scarnato 2003]

Scarnato, M., Die Symbolik und die Bedeutung des e-Business – Eine ganzheitliche Betrachtung am Beispiel Destinations-Management, Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck 2003.

[Schögel 2001]

Schögel, M., CRM – mit Multichannelstrategien und Permission Marketing Stammkunden gewinnen, in: Internetshopping Report 2001, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 266 - 286.

[Schögel/Schmidt 2002]

Schögel, M., Schmidt, I., Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, in: Schögel, M., Schmidt, I. (Hrsg.), eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale Nutzen, Düsseldorf: Symposion Publishing 2002.

[Schumacher/Meyer 2004]

Schumacher, J., Meyer, M., Customer Relationship Management strukturiert dargestellt, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag 2004.

[Surprenan/Solomon 1987]

Surprenan, C. F., Solomon, M. R., Predictability and Personalization in the Service Encounter, in: Journal of Marketing, 51 (1987) 2, S. 86 - 96.

[Swift 2001]

Swift, R. S., Accelerating Customer Relationships, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc. 2001.

[Wehrli/Wirtz 1997]

Wehrli, H., Wirtz, B., Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement – Aspekte und Gestaltungsvarianten transaktionspezifischer Marketingbeziehungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43 (1997) 2, S. 116-138.

[Weisse Arena AG 2002]

Geschäftsbericht der Weisse Arena AG 2001/2002.

URL: http://invest.weissearena.ch/files/Jahresbericht_WAG_02.pdf (Aufruf per 2003-10-01).

[Wernerfelt 1985]

Wernerfelt, W., Brand Loyalty and User Skills, in: Journal of Economic Behavior and Organization 6 (1985) 4, S. 381 – 385.

[Wilde 1992]

Wilde, K. D., Database-Marketing für Konsumgüter, in: Herrmanns, A., Flegel, V. (Hrsg.), Handbuch des Electronic Marketing, München: C. H. Beck Verlag, S. 791 - 805.

[Wilde 2000]

Wilde, K. D., CRM 2000, Customer Relationship Management – So binden Sie ihre Kunden, Sonderpublikation absatzwirtschaft 2000.

[Winkler 2003]

Winkler, T., Ein bisschen pr@senter, Präsentation am 7. Schweizer Ferientag 2004.

[Zeithaml 1981]

Zeithaml, V. A., How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.), Marketing of Services, S. 186 - 190.