

Nils Hafner

Inhaltsverzeichnis

2.1 Warum Stammkunden wichtig sind und was sie von Fans unterscheidet 18

2.2 Warum das Wissen über den Kunden essenziell ist für seine Entwicklung
zum Fan oder Stammkunden 19

2.3 Wie man das Wissen über den Kunden für einen Beziehungsaufbau
zum Kunden nutzen kann und systematisch positive Erlebnisse gestaltet 22

2.4 Welche Voraussetzungen ein Unternehmen zur Umsetzung eines solchen
Managementsystems beachten muss 25

Literatur 27

Zusammenfassung

Weiterempfehlungen und Wiederbuchungen sind das A & O des Kundenbindungsmanagements in der Touristikindustrie. So gelingt das dringend benötigte Wachstum aus dem bestehenden Kundenstamm am leichtesten. Doch wie kann man Fans generieren und pflegen und gezielt zur Weiterempfehlung motivieren? Wie entwickelt man Kunden zum Stammkunden? Wie geht man mit Stammkunden um, um langfristig profitable Kundenbindungen zu schaffen? Und kann dies unter Umständen auch über mehrere Generationen gelingen?

Dieser Beitrag zeigt die gängigen Herangehensweisen an die Loyalisierung von Kunden im Tourismus und soll Wege beschreiben, wie eine ganzheitliche Kundenbeziehung über mehrere Episoden hinweg gesteuert werden kann. Daher wird in der Fol-

N. Hafner (✉)
Hochschule Luzern Wirtschaft, Grafenauweg 10, Postfach 4432, 6304 Zug, Schweiz
E-Mail: buch@vom-pax-zum-gast.de

ge zunächst darauf eingegangen, wie wichtig Stammkunden für die Tourismusbranche sind. In der Folge soll skizziert werden, warum Wissen über den Kunden eine Grundlage für die systematische Beziehungsentwicklung zum Fan oder Stammkunden ist. Im Weiteren geht es darum, dieses Wissen für einen Beziehungsaufbau zu nutzen und systematisch positive Erlebnisse zu gestalten. Abschließend fokussieren wir uns auf die Voraussetzungen, die ein Tourismusunternehmen schaffen muss, um solch ein wissensbasiertes Managementsystem umzusetzen.

2.1 Warum Stammkunden wichtig sind und was sie von Fans unterscheidet

Wenn ein Kunde mehrfach bei einem Unternehmen eine Dienstleistung bezieht, können wir vom Stammkunden sprechen. Er ist besonders loyal zum Unternehmen, zieht dieses also der Konkurrenz vor. Seit den Untersuchungen von Reichheld und Sasser (Reichheld und Sasser 1990) kann man davon ausgehen, dass loyale Kunden auch profitable Kunden sind. Das gilt in hohem Maße auch für den Tourismusbereich (Pritchard und Howard 1997). Loyale Kunden kommen zurück, buchen häufiger und man kann sie gezielter werben. Auch sprechen loyale Kunden mehr Empfehlungen aus als Kritiker oder neutral eingestellte Kunden (Reichheld 2003). Der Begriff des „loyalen“, d. h. emotional gebundenen, Kunden existiert also schon verhältnismäßig lange und ist auch recht gut erforscht. Es liegen Studien darüber vor, dass Kunden emotional vor allem über positive Erlebnisse an einen Tourismus-Provider gebunden werden können (Vogt 2011).

Seit ca. 2008 beobachten wir außerdem eine wichtige Verschiebung im Verhalten der Kunden fast aller Branchen. Private und Unternehmensbudgets sind durch die Wirtschafts- und Finanzkrise gefühlt knapper geworden. Der Kunde konsumiert daher nicht mehr wahllos, sondern überlegt sich genau, wofür er sein Geld investiert. Gleichzeitig sind die Kunden durch die Fülle von Kaufbotschaften über alle Touchpoints verunsichert. Sie stellen sich die Frage, ob sie wirklich weitere Produkte und Dienstleistungen brauchen. Wenn ja, greifen sie vermehrt auf Empfehlungen aus ihrem Netzwerk zurück. Dieses steht ihnen durch die zunehmende Smartphonedichte in den deutschsprachigen Ländern rund um die Uhr zur Verfügung. So hat beispielsweise jeder Nutzer allein der Plattform Facebook (2013) heute ein Netzwerk von rund 150 Kontakten, die er nach ihren Erfahrungen mit Lieferanten und Dienstleistern befragen kann (vgl. auch Elsten und Hafner 2011).

Folglich geht es in der Geschäftswelt von heute darum, dem Kunden exakt das zu liefern, was für ihn wertvoll ist und ihn dazu zu bringen, diese Erfahrung mit seinem Netzwerk zu teilen. Und das auch noch in einer für unser Unternehmen profitablen Weise. Als „Fan“ definieren wir daher einen Kunden, der seine positiven Erlebnisse möglichst effektiv teilt. Es stellt sich daher die Frage, wie man als Tourismusunternehmen systematisch Stammkunden und Fans gewinnt.

2.2 Warum das Wissen über den Kunden essenziell ist für seine Entwicklung zum Fan oder Stammkunden

Wie gestaltet man nun die Beziehung zum Stammkunden oder zum Fan im Tourismus? Eine Beziehung ist immer ein langfristig angelegter Austausch von Werten. Der Kunde erhält ein tolles Urlaubserlebnis und zahlt dafür. Grundlage dabei ist die Kenntnis der Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme des einzelnen Kunden. Das Management eines Unternehmens muss wissen, was jeder Kunde erwartet, und auch, was er dafür zu bezahlen bereit ist. Dann kann sich die Organisation des Unternehmens auf die Kundenwünsche ausrichten.

Dabei muss, will das Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele erreichen, die Frage im Vordergrund stehen, *wessen* Wünsche und Bedürfnisse das Unternehmen vorrangig befriedigen möchte. Mit anderen Worten: „Auf welche Kunden konzentriert man sich?“

Die Antwort auf diese Frage muss sich durch die Phasen der Akquisition, Kundenentwicklung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung ziehen. Eine systematische und wertorientierte Bearbeitung des Kunden wird also zur Notwendigkeit. Dabei muss dem Kunden zu jeder Zeit überzeugend erklärt werden, warum er bei diesem Unternehmen und nicht bei der Konkurrenz buchen sollte. Dafür ist es notwendig, Kundenbeziehungsmanagement zunächst kurz zu definieren:

► **Customer Relationship Management** Ist ein Führungs- und Organisationsprinzip, welches zum Ziel hat, Kundenwissen aufzubauen und zu nutzen, um

- langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (Kundenakquisition),
- diese im Zeitverlauf zu intensivieren und aufrechtzuerhalten (Kundenbindung) sowie
- es dem Unternehmen zu ermöglichen, durch konsequente Wertorientierung organisch über Empfehlungen zu wachsen.

Beziehungen zu einem Unternehmen gehen Kunden nur ein, wenn dieses ihnen glaubwürdig vermitteln kann, dass es (für ein angemessenes Entgelt, versteht sich) ihre Erwartungen zu erfüllen und gar zu übertreffen vermag. Dabei entsteht eine Beziehung, also ein langfristig angelegtes gegenseitiges Kennenlernen, nur dann, wenn der Kunde bereit ist, aufgrund der gemachten positiven Erlebnisse, Informationen über sich preiszugeben. Es handelt sich also beim Kundenbeziehungsmanagement um zwei Teilprobleme von Wissen und Umsetzen des Gelernten (Können) in der Kundeninteraktion. Dies zeigt exemplarisch die Abb. 2.1:

Nur: Was ist der Unterschied zwischen Wissen und Können? Der Ulmer Psychologe, Philosoph und Psychiatrieprofessor Manfred Spitzer beschreibt es in seinem Buch *Lernen* (2002) etwa so: „Sie können sich ohne Probleme die Schuhe binden oder einen Mantel anziehen. Wenn Sie jedoch einem Außerirdischen beschreiben sollten, wie Sie sich die Schuhe binden, würden Sie sich vermutlich ganz schön anstrengen müssen.“ Interessanterwei-

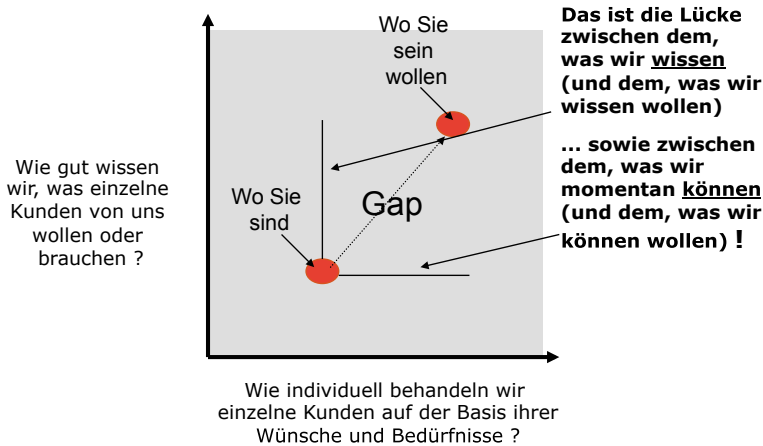


Abb. 2.1 Lücken im Wissen und Können der Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung)

se verhält es sich beim CRM genau umgekehrt. Fast jeder Manager in Vertrieb, Marketing und Service von Touristikunternehmen *weiß* heute um die Bedeutung eines professionellen Managements von Kundenbeziehungen. Jedoch fällt die Umsetzung oft schwer. Denn: Bis zu der Preisgabe von Informationen, also praktisch während der gesamten Phase der Erstakquisition eines Kunden, bewegt sich das Unternehmen noch sehr stark in der Phase des Treffens von Annahmen über die Kundenerwartung, -wünsche und -verhaltensweisen. Über diese Herausforderung hinaus gilt es, neben der reinen Erfüllung der Erwartung, also dem Schaffen von Zufriedenheit, auch die emotionale Seite der Kundenzufriedenheit zu stimulieren und damit die Erwartungen der Kunden selektiv so zu übertreffen, dass echte Loyalität und damit eine Beziehung entsteht (vgl. Reichheld 2003).

Doch wie kann ein Unternehmen in die Lage versetzt werden, solche Beziehungen zu etablieren? Und dazu noch selektiv sich auf die profitabelsten Kunden zu konzentrieren, um die allerorten knappen Ressourcen wirtschaftlich richtig einzusetzen? Interessanterweise liegen in diesem Zusammenhang kaum Erkenntnisse vor. Zwar werden immer wieder in Theorie und Praxis Gründe für das Scheitern von CRM-Initiativen identifiziert und im Rückkehrschluss wird davon ausgegangen, es würde genügen, die Fehler einfach zu vermeiden, um erfolgreich im Kundenmanagement zu bestehen (vgl. bspw. Rapp 2001).

Auch werden im Tourismus (insbesondere) vonseiten der Hotelpraxis Zielarchitekturen, Sollprozesse oder Einführungsmethoden vorgestellt, jedoch existieren wenig veröffentlichte Überlegungen, wie ein Unternehmen und vor allem seine Mitarbeiter systematisch und folgerichtig, d. h. über mehrere Jahre hinweg aufeinander aufbauend, lernen können, mit ihren profitablen Kunden langfristig erfolgreiche Beziehungen zu etablieren.

Die Einnahme der Kundenperspektive stellt die Grundlage für die Erarbeitung des Beziehungsmodells dar und bedingt gleichzeitig die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Sie beantwortet die ebenso einfach formulierte wie schwierig zu beantwortende Frage: „Warum kauft unser Kunde bei uns und nicht bei der Konkurrenz?“ Um diese Frage überzeugend beantworten zu können, benötigen Unternehmen integrierte Methoden und

Werkzeuge der Kundenforschung, um systematisch die Kundenperspektive einnehmen und entsprechend handeln zu können. Dabei ist es wichtig, Informationen bis hin auf die Ebene einzelner Kunden hinab zu erheben, um Streuverluste in der adäquaten Behandlung des Kunden zu vermeiden. Doch ist eigentlich im Grundsatz klar, was Kunden heute von einem Unternehmen erwarten (vgl. auch Schöler und Stauss 2003)?

Dabei handelt es sich um folgende vier Aspekte, die aus der Kundenperspektive von Bedeutung sind:

1. **Zugänglichkeit:** Grundsätzlich muss ein Unternehmen für seine Kunden erreichbar sein. Im Tourismus gilt das über die klassischen Kanäle des Reisebüros, des Contact-Centers bis hin zu den neuen Medien wie Social Media oder Buchungsplattformen (wie bspw. booking.com) und Reisecommunitys (wie bspw. HolidayCheck.de).
2. **Interaktionsqualität:** Kunden stellen hohe Erwartungen an das Unternehmen und seine Repräsentanten, die bspw. Buchungen erstellen oder Beschwerden entgegennehmen und bearbeiten. Sie sollen freundlich und höflich sein, sich in die Erwartungen und Probleme des Kunden einfühlen können und Verständnis zeigen. Der Kunde setzt eine hohe Hilfsbereitschaft voraus, wenn er sich denn schon gegenüber einer Organisation oder deren Repräsentanten äußert. Auch erwartet er, dass das Unternehmen umgehend Initiative zeigt, ein Problem zu lösen, und ihn dabei verlässlich informiert.
3. **Reaktionsschnelligkeit:** Der Kunde hat hohe Erwartungen an die Reaktionsschnelligkeit des Unternehmens. Dabei kommt es weniger auf eine besonders ausgefeilte Antwort an. Es geht schlicht und ergreifend um eine grundsätzliche Botschaft: „Wir kümmern uns um dich! Deine Anfrage/Bestellung/Beschwerde/Anmerkung ist angekommen.“ Auch sollte der Kunde über den Stand der Bearbeitung seines Problems auf dem Laufenden gehalten werden.
4. **Angemessenheit des Ergebnisses:** Schließlich spielt die Problemlösung nach wie vor eine gewichtige Rolle. Das Ergebnis muss angemessen sein. Dies bemisst sich einzig und allein an den Erwartungen des Kunden.

Werden diese vier Punkte erfüllt, so sind die Zufriedenheit des Kunden und damit häufig auch seine Loyalität zum Unternehmen gesichert.

Zusammenfassend ergibt sich, dass jede Initiative im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements auf einer klaren strategischen Ausrichtung basieren muss. Ziel dieser Ausrichtung muss eine Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden und dessen Wert für das Unternehmen sein. Es geht also nicht mehr darum, Kunden für bestehende Produkte und Dienstleistungen zu finden, sondern darum, das Potenzial bestehender Kunden durch individuell passende Produkt- und Dienstleistungspakete möglichst gut auszuschöpfen (Cross- und Up-Selling). Dies bedingt eine verstärkte Anpassung und Verfeinerung der bestehenden Akquisitions-, Entwicklungs- und Bindungsprozesse und eine konsequente Wertorientierung.

Großes Problem im Tourismusbereich ist, dass sich zwar Wissenschaft wie Praxis darüber einig sind, dass gute Erlebnisse zur positiven Bewertung, zur Weiterempfehlung und

zur Wiederbuchung beitragen (Vogt 2011). Auch liegen Bearbeitungen vor, wie einzelne Episoden in Form von Kundenerlebnissen geplant, gestaltet und überprüft werden können (Jüttner et al. 2012). Es liegen aber nur wenige Untersuchungen darüber vor, wie die Beziehung episodienübergreifend gestaltet werden kann. Genau dazu soll Abschn. 1.3 Auskunft geben.

2.3 Wie man das Wissen über den Kunden für einen Beziehungsaufbau zum Kunden nutzen kann und systematisch positive Erlebnisse gestaltet

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, wie Kunden über den Fortgang und die Entwicklung einer Beziehung entscheiden. Dies zeigen die Episoden einer klassischen Kundenentscheidungskette (Consumer Decision Journey, Court et al. 2009). Hafner und Winters (2010) haben darauf aufmerksam gemacht, dass nur die genaue Kenntnis dieser Kette zu dem notwendigen Wissen führt, zu verstehen, welche Episoden von der Bedürfniswahrnehmung des Kunden („Ich will in den Urlaub fahren!“) über die Evaluation von Alternativen (bspw. unterschiedliche Reiserouten, Anbieter) dazu führen, dass sich ein Kunde dem Tourismusunternehmen überhaupt als potenzieller Bucher identifiziert. Erst dann können die vollständig kontrollierbaren Phasen der Beratung, Buchung, Vorbereitung auf die Reise, Durchführung und Nachbereitung planerisch in Angriff genommen werden. Nur wenn alles stimmt, ist der Kunde bereit, sein positives Erlebnis auf Social-Media-Plattformen zu teilen.

Das haben inzwischen auch große Tourismus-Provider verstanden. Die Abb. 2.2 zeigt exemplarisch die Customer Decision Chain, die bei einem der größten Reiseanbieter Europas verwendet wird.

Die Abbildung zeigt exemplarisch einen geschlossenen Kreislauf aus Sicht des Kunden: Nach Abschluss der Phase „Return & Relive“ geht es über das „Träumen“ von vergangenen Reiseerfahrungen nahtlos in das „Träumen“ über neue Destinationen, Routen und die damit verbundenen Erlebnisse. Und dabei steigt das Bedürfnis des Kunden nach erneutem Urlaub. Über jeden Zyklus intensiviert sich die Beziehung zum Unternehmen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie man aufseiten des Unternehmens derartige Customer Journeys integriert bedienen kann. Dabei ist die Informationssammlung und die Nutzung dieser Informationen ebenfalls als ein geschlossener Kreislauf anzusehen. Diesen haben Peppers und Rogers in den vergangenen Jahren mehrfach beschrieben. Schematisch stellt sich dieser Kreislauf wie in Abb. 2.3 dar:

In einem ersten Schritt geht es darum zu **identifizieren**, mit welchem Kunden man es zu tun hat und was man als Unternehmen über den Kunden weiß. Dazu müssen grundlegende Informationen über den Kunden vorliegen und bereits so zusammengeführt sein, dass sich der Kundenbetreuer schnell einen umfassenden Überblick über die Ausgangssituation des Kunden machen kann. Dabei gilt: Weniger ist oft mehr. Es müssen die situativ



Abb. 2.2 Customer Decision Chain zur Illustration der Erlebniskette aus Sicht des Kunden. (Quelle: Tui AG)

relevanten Daten vorliegen, die der Kundenbetreuer braucht, um mit dem Kunden schnell ins Gespräch zu kommen.

Als Zweites ist von Wichtigkeit, was den Kunden von anderen Kunden **unterscheidet**. Es ist notwendig aufzunehmen, was die Erwartungshaltung des Kunden ist. Auf der anderen Seite muss in diesem Moment entschieden werden, wie der Kunde zu behandeln ist. Dabei ist es wichtig, den Wert und das Potenzial des Kunden für das Unternehmen zu kennen. Nur so können die wichtigsten Kunden ihrem Wert entsprechend behandelt werden.

Im dritten Schritt erfolgt die **Interaktion** mit dem Kunden. Hier kommt es auf das Personal an. Viele Großunternehmen können heute Wert, Verhalten und Bedürfnisse ihrer Kunden sehr gut analysieren. Jedoch macht sich der Einsatz von Prozessmanagement und IT-Infrastruktur erst dann bezahlt, wenn die eigenen Mitarbeiter diese umfangreichen Informationen nutzen und ihr Verhalten entsprechend anpassen.

Bis hierhin kann der Kunde zwar operativ schnell zufriedengestellt werden. Der Nutzen für eine Unternehmung aus einem professionellen Kundenbeziehungsmanagement ergibt sich jedoch erst, wenn das Touristikunternehmen beispielsweise aus den Beschwerden auch für die zukünftige Geschäftsentwicklung lernt. So kann zum Beispiel festgestellt

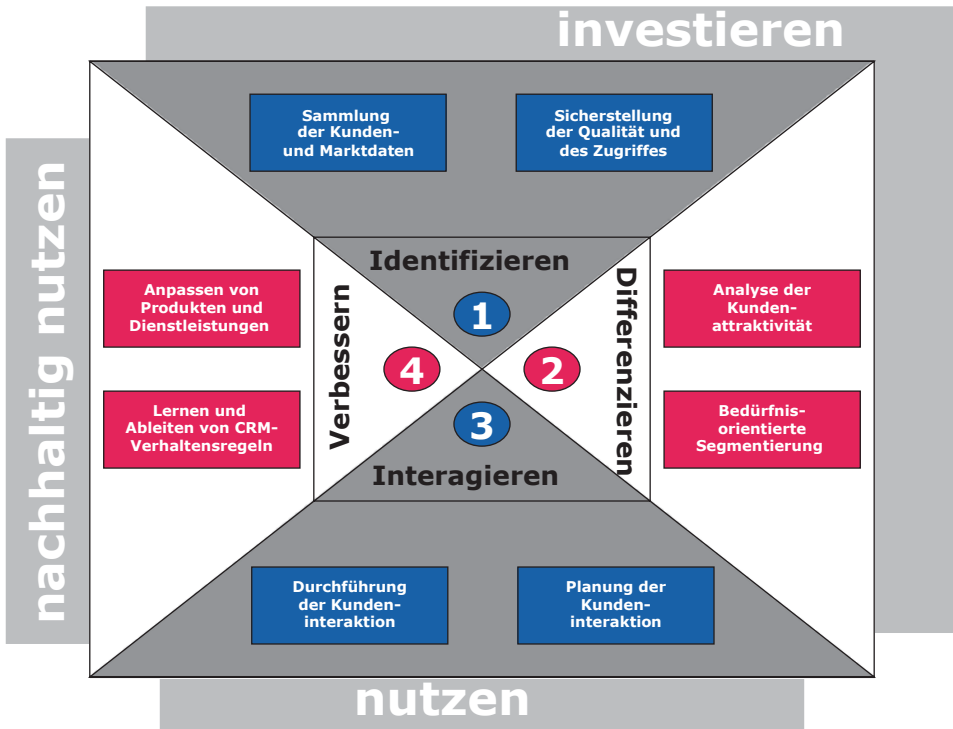


Abb. 2.3 Das „Closed Loop Prinzip“ als Meta-Prozess im Kundenbindungsmanagement. (Quelle: in Anlehnung an Peppers und Rogers (2000))

werden, dass bestimmte Exkursionen innerhalb einer gebuchten Reise dadurch schlecht ankommen, weil der Reiseleiter ungenügende Sprachkenntnisse aufweist. Ein lernendes Unternehmen weiß nicht nur, wer sich über diesen Sachverhalt beschwert hat, sondern ist auch in der Lage, den sich beschwerenden Kunden zufriedenzustellen und zukünftig solche Beschwerden zu vermeiden, indem ein anderer Reiseleiter angestellt oder der bestehende Leiter besser ausgebildet wird. Durchgehende Informationssysteme und in diesem Fall ein zielgruppenbezogenes Beschwerdereporting können dabei helfen, Situationen wiederkehrender Beschwerden zu vermeiden.

Wichtig ist dabei zu wissen, dass in den ersten beiden Schritten dieses sogenannten Closed Loop Model lediglich investiert wird. Erst im dritten Schritt bei der Interaktion kann das Unternehmen diese Investitionen wieder einspielen. Investition und Ertrag, das heisst Aufbau und Nutzung von Kundenwissen, sollten jedoch immer in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

Daher ist es besonders wichtig, was das Unternehmen gezielt tun kann, um aus den gesammelten und ausgewerteten Informationen etwas zu machen. Dabei geht es häufig im Tourismus darum, ein Auge für die Details zu entwickeln. Schmeckt einem Gast ein bestimmter Cocktail gut, kann man (vorausgesetzt man hat diesen Sachverhalt in einer Datenbank notiert) diesen bei einer Wiederbuchung dem Gast als Willkommensdrink an-

bieten. Weiß man um die Allergien oder Lebensmittelunverträglichkeiten eines Gastes, kann man sich darauf einstellen. Genauso schafft man einerseits einen gewissen Komfort für den Stammgast, andererseits schafft man aber auch Wechselbarrieren. Der Gast müsste ja bei einem allfälligen Wechsel zu einem anderen Anbieter all diese Informationen erneut liefern.

Gerade in großen Unternehmen ist es aber häufig mühsam, Daten zur vollständigen Identifikation des Kunden zu sammeln. Hier kommt dann, gerade wenn man als Unternehmen vielleicht nur ausschnittsweise mit dem Kunden zu tun hat (bspw. als Reisebüro), häufig eine Kundenkarte zum Einsatz. Für jede Interaktion, bei der die Karte zum Einsatz kommt, erhält der Kunde Punkte für Prämien oder Statusvorteile. Diese Punkte sammelt er und hat so ein Incentive, immer wieder auf den gleichen Dienstleister zurückzukommen. König (2007) hat Loyalitätsprogramme von Destinationen einmal zusammengestellt und verglichen. Gerade bei „Prämienmeilen“ stellt sich die Frage nach der Nachhaltigkeit solcher Kundenkarten und Bonusprogramme. Zum gleichen Ergebnis kommen Stauss et al. (2004).

Grundsätzlich gilt es, die Customer Journey nachhaltig mit positiven Erlebnissen zu bewirtschaften. Dazu gehört es auch, sich bei den „Fans“ des Unternehmens zu bedanken, dass sie positive Erlebnisse teilen und quasi unentgeltlich für die Leistung eines Anbieters werben. Gerade im Social-Media-Umfeld ist dies häufig mit der Herausforderung verbunden, positive (wie auch negative) Anmerkungen von Reisenden aufzufinden und adäquat darauf zu reagieren. Die Frage „Was mache ich mit meinen größten Fans und meinen wichtigsten Stammkunden?“ sollte gerade auf der Managementagenda von Tourismusunternehmen stehen. Fournier (2012) hat darauf hingewiesen, dass gerade diese Personen sich häufig ihrer „besonderen“ Beziehung zum Unternehmen bewusst sind und sehr heikel auf negative Kundenerlebnisse reagieren.

2.4 Welche Voraussetzungen ein Unternehmen zur Umsetzung eines solchen Managementsystems beachten muss

Die Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Aufbau eines systematischen Kundenbeziehungs- und Kundenerlebnismanagements sind ebenfalls kein Geheimnis. Grundlegende Gedanken finden sich bei Vogt (2011). Diese möchten wir hier wie folgt ergänzen und zur Diskussion stellen:

1. Management Commitment
2. Einnahme der Kundenperspektive
3. Umgang mit Informationen
4. Sensibilisierung und Ausbildung der Mitarbeiter
5. Schaffung geschlossener Prozesse
6. Etablierung einer geeigneten IT-Infrastruktur
7. Einführung geeigneter Führungsinstrumentarien und Kennzahlen

Management Commitment stellt die Grundlage jeglicher Aktivitäten zur Loyalisierung der Kundschaft dar. Wie oben ausgeführt müssen Ressourcen bereitgestellt werden und die gesamte Organisation auf die Fokussierung auf den Kunden eingestellt werden. Gerade geschlossene Kreisläufe sind immer nur so gut wie das schwächste Glied in der Kette. Ein negatives Erlebnis mit einem bestimmten Bereich oder gar nur einer Person beim Unternehmen kann für den Kunden entscheidend sein, zukünftig „mal einen anderen Reiseanbieter auszuprobieren“. Es geht also darum, der Organisation Ziele zu setzen und diese auch nachhaltig zu verfolgen. Denn: Die Fokussierung auf Stammkunden und Fans ist keine kurzfristige Maßnahme, sondern eine langfristige Ausrichtung. Lernen benötigt eben Zeit.

Die **Einnahme der Kundenperspektive** ist eine grundlegende Fähigkeit. Erster Schritt muss es sein, festzustellen, wie Kunden von der Erkennung ihres Reisebedürfnisses über die Evaluation, Beratung und Buchung hin entscheiden und wie sie die Vorbereitung, Durchführung und das Erinnern an ihren „Trip“ erleben. Die Customer Journey ist länger als die Travel Journey.

Der **Umgang mit Informationen** stellt die Basis für das kontinuierliche Lernen und damit die Grundlage für eine Kundenbeziehung über mehrere Erlebnisepisoden hinweg dar. Ohne Informationen kein Lernen, ohne Lernen keine Kundenbeziehung, ohne Kundenbeziehung keine Stammkunden. Nur wenn jeder in der Organisation relevante Informationen über den Kunden sammelt, kann man sich gegenüber anderen Anbietern nachhaltig profilieren. Nur dazu muss die Bedeutung der Informationssammlung in der Organisation verankert sein und die Fähigkeit bestehen, auszuwerten, welche Informationen für die Wiederbuchung matchentscheidend sind und die Möglichkeit aus diesen Informationen konkrete Kundenerlebnisse zu gestalten.

Dass dabei die **Sensibilisierung und Ausbildung der Mitarbeiter** eine große Rolle spielt, ist unbestritten. Erlebnisse werden gerade im Touristikumfeld häufig über Menschen gestaltet und operativ transportiert. Menschen sind die Akteure, während Natur, Umgebung und Infrastruktur eher eine Bühne für das Kundenerlebnis darstellen (Jüttner et al. 2012). Nur wenn die Fähigkeiten und das Gespür der Handelnden den Bedürfnissen und aktuellen Befindlichkeiten der Kunden entspricht, entstehen erinnernswerte Ferienerlebnisse und der Kunde träumt davon, sie zu wiederholen oder zu variieren.

Je operativer die Kundenbearbeitung wird, desto eher stehen **geschlossene Prozesse** im Fokus des Managements. Nur wenn man jede Interaktion datengestützt vornimmt und daraus lernt, wird das Wissen über den Kunden reicher und einzigartiger. Genau das ist der komparative Wettbewerbsvorteil. Wir wissen als Unternehmen dann, wann der Kunde vom Urlaub träumt und können ihn gezielt mit entsprechendem Content über Kampagnen und in seiner Reisecommunity versorgen. Je besser Mitarbeiter und Informationen im Prozess zusammen spielen, um so reibungsloser gerät die Kundenkommunikation. Und schnelle, empathische Reaktionen seines Providers auf aufkommende Bedürfnisse, das ist es, was der Kunde will.

Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik
Reisende an allen Touchpoints begeistern und Urlaub
zum ganzheitlichen Erlebnis machen

Ratajczak, O.; Jockwer, A. (Hrsg.)

2016, XIII, 209 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05682-7