

**Brigitte Webersdorfer**

Die Möglichkeit einer einheitlichen und  
kontinuierlichen  
Gästezufriedenheitsmessung im Land  
Salzburg

**Magisterarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832465902

**Brigitte Webersdorfer**

**Die Möglichkeit einer einheitlichen und kontinuierlichen  
Gästezufriedenheitsmessung im Land Salzburg**

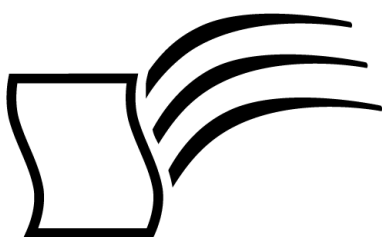


---

Brigitte Webersdorfer

# **Die Möglichkeit einer einheitlichen und kontinuierlichen Gästezufriedenheitsmessung im Land Salzburg**

**Magisterarbeit  
an der Wirtschaftsuniversität Wien  
Fachbereich Betriebswirtschaft  
Institut für Tourismus und Freizeitwirtschaft  
November 2002 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 6590

Webersdorfer, Brigitte: Die Möglichkeit einer einheitlichen und kontinuierlichen  
Gästezufriedenheitsmessung im Land Salzburg  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2003  
Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniversität, Magisterarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003  
Printed in Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Ziel der Arbeit .....	2
1.3. Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2. Das touristische Produkt als Dienstleistung.....</b>	<b>4</b>
2.1. Charakteristika einer Dienstleistung.....	4
2.2. Klassifizierung von Dienstleistungen .....	6
<b>3. Qualitätsmanagement .....</b>	<b>8</b>
3.1. Der Begriff der Dienstleistungsqualität .....	8
3.2. Dienstleistungsqualität als theoretisches Konstrukt.....	11
3.2.1. Allgemeines.....	11
3.2.2. Total Quality Management als Ansatzpunkt .....	11
3.2.3. Das GAP Modell der Dienstleistungsqualität.....	15
3.2.4. Dynamisches Prozessmodell der Servicequalität .....	19
3.2.5. Qualitätsmodell nach Zeithaml .....	20
3.2.6. Beziehungsqualitäts-Modell nach Liljander/Strandvik .....	22
3.2.7. 4Q – Modell von Gummesson und Kundenzufriedenheitsmodell nach Grönroos .....	24
<b>4. Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>25</b>
4.1. Die Entstehung von Kundenzufriedenheit .....	25
4.1.1. Kundenzufriedenheit als theoretisches Konstrukt .....	25
4.1.2. Basismodell zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	26
4.1.3. Entstehung der Erwartungshaltung .....	28
4.1.4. Einflüsse auf die Wahrnehmung einer Leistung.....	29
4.1.5. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.....	30
4.2. Der Zusammenhang von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	33
4.3. Ebenen der Kundenzufriedenheitsforschung .....	34
4.4. Das Konzept der Kundenorientierung.....	35
4.4.1. Qualität durch Kundenorientierung.....	35
4.4.2. Kundenorientierung mittels Kennzahlen.....	37
4.5. Grenzen der Kundenzufriedenheit und der Kundenorientierung.....	39
4.6. Bedeutung von Gästezufriedenheit für den Tourismus.....	41
4.7. Argumente für eine kontinuierliche Gästezufriedenheitsanalyse .....	43
4.8. Argumente für eine einheitliche Gästezufriedenheitsanalyse .....	46
<b>5. Messung von Gästezufriedenheit .....</b>	<b>48</b>
5.1. Möglichkeiten zur Messung von Gästezufriedenheit .....	48
5.1.1. Objektive Messansätze .....	50

---

5.1.2.	Subjektive Messansätze.....	52
5.2.	<i>SERVQUAL als Möglichkeit zur Messung von Dienstleistungsqualität.....</i>	58
5.3.	<i>Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse.....</i>	59
<b>6.</b>	<b>Situation der Tourismuswirtschaft in Salzburg.....</b>	<b>60</b>
6.1.	<i>Darstellung des touristischen Angebots.....</i>	60
6.2.	<i>Darstellung der touristischen Nachfrage.....</i>	63
6.3.	<i>Exkurs: Ergebnisse der Gästebefragung Österreich (GBÖ).....</i>	66
<b>7.</b>	<b>Gästezufriedenheitsanalyse in Salzburg.....</b>	<b>68</b>
7.1.	<i>Aufbau und Ablauf der Studie.....</i>	68
7.2.	<i>Modell „Entscheidungsprozess zur Verwendung von Gästezufriedenheitsanalysen“.....</i>	69
7.3.	<i>Entwicklung des Erhebungsinstruments.....</i>	71
7.4.	<i>Erhebung in Hotellerie, Gastronomie, Freizeitbetrieben und Tourismusorganisationen.....</i>	71
7.5.	<i>Experteninterviews mit Local Players.....</i>	72
7.6.	<i>Statistische Methoden.....</i>	73
<b>8.</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Studie.....</b>	<b>74</b>
8.1.	<i>Ergebnisse der Experteninterviews.....</i>	74
8.2.	<i>Ergebnisse der Erhebung in Hotellerie, Gastronomie, Freizeitbetrieben und     Tourismusorganisationen.....</i>	76
8.2.1.	<i>Strukturinformationen.....</i>	76
8.2.2.	<i>Non-Response Analyse.....</i>	77
8.2.3.	<i>Zusammensetzung der Stichprobe.....</i>	79
8.2.4.	<i>Gästezufriedenheitsanalysen im Land Salzburg.....</i>	86
8.2.5.	<i>Verfügbare Marktforschungsbudgets der Salzburger Tourismuswirtschaft.....</i>	90
8.2.6.	<i>Analyse der Einstellung zur Gästezufriedenheitsmessung.....</i>	93
<b>9.</b>	<b>Möglichkeiten für eine einheitliche und kontinuierliche Gästezufriedenheitsmessung.....</b>	<b>103</b>
9.1.	<i>Wie ist die momentane Situation in der Salzburger Tourismuswirtschaft zu bewerten?.....</i>	103
9.2.	<i>Ausblick.....</i>	103
9.2.1.	<i>Wer sollte mit welchen Argumenten überzeugt werden?.....</i>	103
9.2.2.	<i>Welche Vorteile sollten betont werden?.....</i>	104
9.2.3.	<i>Wo bestehen Zweifel und Ängste?.....</i>	105
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>106</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>113</b>



---

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: CHARAKTER DES DIENSTLEISTUNGSPROZESSES .....	7
ABBILDUNG 2: DREIECKSV ERHÄLTNIS DES QUALITÄTSBEGRIFFS .....	9
ABBILDUNG 3: QUALITY CIRCLE.....	12
ABBILDUNG 4: TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALS SOZIO-TECHNISCHES SYSTEM.....	14
ABBILDUNG 5: GAP-MODELL.....	16
ABBILDUNG 6: DAS QUALITÄTSMODELL VON ZEITHAML .....	21
ABBILDUNG 7: QUALITÄTSMODELL VON GRÖNROOS /GUMMESSON .....	24
ABBILDUNG 8: DIE MESSEBENEN DER KUNDENZUFRIEDENHEITSFORSCHUNG .....	34
ABBILDUNG 9: ENTSTEHUNG VON KUNDENZUFRIEDENHEIT (BASISMODELL) .....	27
ABBILDUNG 10: EFFEKTE DER GÄSTEZUFRIEDENHEIT .....	31
ABBILDUNG 11: VERHALTEN VON UNZUFRIEDENEN KUNDEN.....	32
ABBILDUNG 12: VERFLECHTUNG OBJEKTIVER UND SUBJEKTIVER MESSGRÖßEN .....	38
ABBILDUNG 13: KUNDENZUFRIEDENHEIT UND UNTERNEHMENSWERT .....	44
ABBILDUNG 14: ANSÄTZE ZUR MESSUNG VON GÄSTEZUFRIEDENHEIT .....	49
ABBILDUNG 15: DIENSTLEISTUNGSVIGNETTE .....	54
ABBILDUNG 16: DOPPELSKALA IM SERVQUAL-ANSATZ.....	58
ABBILDUNG 17: MITGLIEDERSTAND DER BUNDESSPARTE TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT .....	60
ABBILDUNG 18: UNTERNEHMEN NACH BESCHÄFTIGUNGSGRÖßENKLASSEN 1999 .....	61
ABBILDUNG 19: LAUFENDER AUFWAND DER SALZBURGER GASTSTÄTTEN- UND BEHERBERGUNGSBETRIEBE .....	62
ABBILDUNG 20: DIE ZEHN WICHTIGSTEN HERKUNFTSMÄRKTE DES SALZBURGER TOURISMUS.....	64
ABBILDUNG 21: DIE ZEHN WICHTIGSTEN GEMEINDEN IM SALZBURGER TOURISMUS.....	65
ABBILDUNG 22: DIE INTERESSANTESTEN ERGEBNISSE DER GBÖ IN SALZBURG IM WINTER 2000/2001....	67
ABBILDUNG 23: ENTSCHEIDUNGSPROZESS ZUR VERWENDUNG VON GÄSTEZUFRIEDENHEITSANALYSEN ..	69
ABBILDUNG 24: NON RESPONSE ANALYSE, N=100.....	77
ABBILDUNG 25: VERTEILUNG DER BRANCHEN INNERHALB DER STICHPROBE, N=102 .....	79
ABBILDUNG 26: VERTEILUNG DES GESCHLECHTS INNERHALB DER STICHPROBE, N=101 .....	80
ABBILDUNG 27: ALTERSVERTEILUNG DER STICHPROBE, N=98 .....	81
ABBILDUNG 28: HÖCHSTE ABGESCHLOSSENE AUSBILDUNG INNERHALB DER STICHPROBE, N=101 .....	82
ABBILDUNG 29: POSITION IM BETRIEB/ORGANISATION INNERHALB DER STICHPROBE, N=102.....	83
ABBILDUNG 30: DAUER DER TÄTIGKEIT IM BETRIEB BZW. IN DER ORGANISATION, N=99 .....	84
ABBILDUNG 31: MITARBEITERANZAHL IM BETRIEB BZW. IN DER ORGANISATION INNERHALB DER STICHPROBE, N=102.....	85
ABBILDUNG 32: HÄUFIGKEIT DER GÄSTEZUFRIEDENHEITSANALYSEN VON TOURISTISCHEN UNTERNEHMEN IN SALZBURG, N=102 .....	86
ABBILDUNG 33: ANZAHL DER TOURISTISCHEN UNTERNEHMEN IN SALZBURG, DIE GÄSTEZUFRIEDENHEIT REGELMÄßIG ODER VON ZEIT ZU ZEIT MESSEN (BRANCHEN), N=102 .....	87
ABBILDUNG 34: HÄUFIGKEIT DER AUSWERTUNG, N=79 .....	88

---

ABBILDUNG 35: HÄUFIGKEIT DER AUSWERTUNG DER ANALYSEN (BRANCHEN), N=79 .....	89
ABBILDUNG 36: ANZAHL DER GÄSTE, DIE MONATLICH UNGEFÄHR BEFRAGT WERDEN, N=65 .....	90
ABBILDUNG 37: VERFÜGBARES MARKTFORSCHUNGSBUDGET DER TOURISMUSBETRIEBE (IN ATS), N=47 .....	91
ABBILDUNG 38: DAS VERFÜGBARE MARKTFORSCHUNGSBUDGET DER BEFRAGTEN UNTERTEILT IN BRANCHEN, N=47 .....	92
ABBILDUNG 39: GRÜNDE, WARUM EINE DURCHGEFÜHRT WIRD, N=94 .....	93
ABBILDUNG 40: GRÜNDE, WARUM KEINE DURCHGEFÜHRT WIRD, N=94 .....	94
ABBILDUNG 41: EINSTELLUNG DER SALZBURGER TOURISMUSWIRTSCHAFT ZU GÄSTEZUFRIEDENHEITSANALYSEN .....	96
ABBILDUNG 42: VERTEILUNG DER SEGMENTE, N=102 .....	97
ABBILDUNG 43: AFFINITÄT DER SEGMENTE ZU GÄSTEBEFRAGUNGEN, N=102 .....	98

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Laut Matthias Horx<sup>1</sup> beginnt ab dem Jahr 2015 eine der acht Sphären der Zukunft, nämlich das Zeitalter der Freizeit und der Erlebnis- und Gesundheitskultur. Die Nachfrage nach „Brot und Spielen“ steigt, schenkt man dem Trendforscher Glauben, gewaltig und freizeitorientierte Geschäftsfelder werden somit den Ton angeben. Für die österreichische Tourismus- und Freizeitwirtschaft bedeutet das eine große Herausforderung, um den Konkurrenzkampf in vieler Hinsicht zu überleben. Globalisierung war das Schlagwort der vergangenen 10 Jahre und nun ist es an der Zeit in diesem Umfeld zu agieren. In der sogenannten Überfluss- und Wegwerfgesellschaft ist es kein Thema mehr, ob alle Konsumentenwünsche erfüllt werden, vielmehr geht es um die Dienstleistungsqualität, die unter dem vorherrschenden Konkurrenzdruck der verschiedenen Anbieter zum entscheidenden Auswahlkriterium wird<sup>2</sup>. Die Schwierigkeiten bestehen außerdem in der Unsicherheit, ob alle für eine Entscheidung notwendigen Informationen vorhanden sind oder nicht<sup>3</sup>.

Alle drei Jahre wird mit viel Aufwand (Stichprobe gesamt 10.000) in Zeit und Geld die Gästebefragung Österreich (GBÖ) durchgeführt, um die Zufriedenheit der nächtigungswirksamen Urlauber (mindestens eine Nächtigung) mit dem touristischen Angebot zu messen. Als Resultat präsentiert Österreich und jedes einzelne Bundesland Sommer- und Winterberichte, die repräsentative Ergebnisse für die Gäste aus verschiedenen Herkunftsländern und in verschiedenen Unterkunftsarten beinhalten<sup>4</sup>. Für den einzelnen Betrieb oder Organisation lassen sich aus den Ergebnissen allerdings weniger Resultate ableiten. Besteht der Wunsch und Bedarf nach konkreten, betriebsbedingten Gästezufriedenheitsdaten, muss der Anbieter eines touristischen Angebots die Gästezufriedenheit selbst erheben.

---

<sup>1</sup> vgl. Horx, M.: Die acht Sphären der Zukunft, Wien u.a.: Signum 2002, S. 12ff

<sup>2</sup> vgl. Kamiske G. F., Brauer J.-P.: Qualitätsmanagement von A – Z, München: Hanser 1995, S. 5

<sup>3</sup> vgl. Moutinho, L.: Strategic Management in Tourism, Glasgow: CAB International 2000, S. 15

<sup>4</sup> vgl. Kovarcz, S.: Gästebefragung Österreich, Salzburgbericht Sommer 2000, Wien: Info Research International 2000, S. 1ff

Die vorliegende Arbeit soll aufzeigen, dass eine einheitliche und auch kontinuierliche Messung der Gästezufriedenheit aufgrund der dargestellten Problemstellung wünschenswert wäre.

## **1.2. Ziel der Arbeit**

Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt auf der Darstellung der Wichtigkeit und Relevanz von Qualitätsmanagement in der Tourismusbranche in Österreich. Die konkrete Forschungsfrage zielt dabei auf folgenden Bereich ab:

„Wäre es im Land Salzburg möglich, eine einheitliche und kontinuierliche Evaluierung des touristischen Angebots einzuführen und wenn nicht, wo liegen Barrieren für ein Vorhaben dieser Art?“

Dabei soll zuerst ein allgemeines Verständnis für Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen geschaffen werden, um darauf aufbauend einen Überblick über die Zufriedenheitsforschung zu geben. Verschiedene vorherrschende Ansichten und Modelle werden vorgestellt, wobei die für das Thema wichtigsten Ansätze herausgegriffen werden und somit kein Anspruch auf Vollständigkeit entsteht. Die Argumentation und Diskussion über eine kontinuierliche und einheitliche Form der Gästezufriedenheitsanalyse soll besonders hervorgehoben werden. Um der Vielzahl an vorliegender Literatur gerecht zu werden, werden Informationen, die aus schwer zugänglichen Quellen stammen etwas ausführlicher dargestellt, während auf Informationen, die aus für jedermann erhältlichen Quellen stammen, häufig lediglich verwiesen wird und nur eine kurze Darstellung erfolgt.

Ein Ziel dieser empirischen Studie über Gästezufriedenheit ist es, herauszufinden, wie die Tourismusbranche in Salzburg die Zufriedenheit der Gäste misst. Sollte die Zufriedenheit der Gäste in den betreffenden Betrieben und Organisationen gemessen werden, werden die dahinterstehenden Methoden hinsichtlich der Datenaufnahme und der Auswertung analysiert. Die Studie sollte die Einstellung der Verantwortlichen in der Tourismuswirtschaft zu den jeweiligen Aspekten der Zufriedenheitsmessung eindeutig darstellen.

Aus dem Inhalt der Literaturrecherche und der empirischen Studie sollen Handlungsempfehlungen für die Tourismusbranche in Salzburg abgeleitet werden. Darüber hinaus sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, im Land Salzburg eine einheitliche und kontinuierliche Gästezufriedenheitsanalyse einzuführen.

### **1.3. Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil der Arbeit bietet einen Überblick über die vorhandenen Meinungen in der Literatur und den State-of-the-Art in der Forschung zum Thema Zufriedenheitsmessung und Qualitätsmanagement<sup>5</sup>. Im Kapitel zwei wird die Problematik der Dienstleistung als Produkt kurz dargestellt. Kapitel drei zeigt die wichtigsten und interessantesten Modelle der Forschung zu Qualitätsmanagement in Bezug auf Dienstleistungen, wobei als Basis der Ansatzpunkt des TQM aufgegriffen wird. Kapitel vier widmet sich dem theoretischen Hintergrund von Kundenzufriedenheit und dem übergeordneten Aspekt der Kundenorientierung. Den zentralen Punkt bildet dabei das Aufzeigen der Argumente für eine einheitliche und kontinuierliche Gästezufriedenheitsanalyse. Im Kapitel fünf werden Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit vorgestellt.

Der zweite, empirische, Teil der Arbeit besteht, wie schon eingangs erwähnt, aus der Erhebung, wie Tourismusbetriebe im Land Salzburg die Zufriedenheit ihrer Gäste messen und wie sich ihre Einstellung zu Gästezufriedenheitsanalysen zusammensetzt. Als Exkurs gibt Kapitel sechs einen Überblick über die Situation der Salzburger Tourismuswirtschaft. Im Kapitel sieben wird zunächst das Modell und die Erhebungsmethodik der Studie veranschaulicht. Kapitel acht beinhaltet die Ergebnisse der Studie aufgeteilt in die Bereiche Hotellerie, Gastronomie, Tourismusorganisationen und Freizeitbetriebe. Am Ende des Kapitels wird dann das Gesamtergebnis zusammengefasst dargestellt. Kapitel neun beschäftigt sich mit der Non-Response-Analyse, die durchgeführt wurde, um herauszufinden, warum einzelne Betriebe den Fragebogen nicht retournierten. Kapitel zehn präsentiert eine Möglichkeit zur einheitlichen und kontinuierlichen Messung von Gästezufriedenheit und bietet einen Ausblick.

---

<sup>5</sup> eine Begriffsabgrenzung findet sich im Kapitel 4, Unterpunkt 2

## 2. Das touristische Produkt als Dienstleistung

### 2.1. Charakteristika einer Dienstleistung

Der Großteil der möglichen, touristischen Leistungen besteht aus Diensten und deshalb bedarf es einer kurzen Darlegung über die Dienstleistung im allgemeinen. Unter der Vielzahl von Definitionen werden zwei kontroverse Erklärungen, nämlich eine theoretische und eine praktische, vorgestellt. Bruhn definiert Dienstleistung folgendermaßen:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>6</sup>

Die elementare und anspruchslose Begriffsbestimmung von Born, der „Leistung für den Kunden“<sup>7</sup> als die moderne Auslegung von Dienstleistung definiert. Der Begriff des „Dienens“ im Wort Dienstleistung soll nicht mehr im Mittelpunkt stehen.

Folgende zwei Hauptmerkmale einer Dienstleistung werden in der Literatur am häufigsten festgestellt<sup>8</sup>:

- Dienstleistungen sind immateriell
- Bei der Produktion wird ein externer Faktor (meist Kunde) einbezogen

Neben diesen Charakteristika wird das touristische Produkt als eine bestehende Leistungskette interpretiert, die aus verschiedenen Dienstleistungen besteht. Die Hauptleistung eines Hotels ist unkörperlich, da die Übernachtung, der Service während des Aufenthalts und der Service vor der Übernachtung intangible Komponenten sind. Das materielle, körperliche Element, mit dem der Kunde

<sup>6</sup> Bruhn M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u. a.: Springer 2001, S. 18

<sup>7</sup> Born K.: Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung, in: Kundenorientierung im Touristikmanagement, Hrsg. Bastian H., Born K., Dreyer A., München, Wien: Oldenbourg 1999, S. 2

<sup>8</sup> vgl. Bruhn 2001, S. 22