

Markus Stolpmann

# **Tourismus-Marketing mit Profil**





Markus Stolpmann

# **Tourismus-Marketing mit Profil**

Reiseziele positionieren –  
Gäste und Kunden gewinnen



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-636-03105-1 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-063-0 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.  
[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Anke Wülpern, Berlin  
Lektorat: Stephanie Walter, Landsberg am Lech  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln  
Umschlagabbildung: Gary Salter/zefa/Corbis  
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech  
Druck: Holzhausen, Wien  
Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

Einleitung .....	7
1 Touristische Rahmenbedingungen im Umbruch .....	11
1.1 Verändertes Informations- und Buchungsverhalten .....	11
1.2 Neue Herausforderungen durch eine globalisierte Welt ...	13
1.3 Der Kampf um Aufmerksamkeit .....	15
1.4 Marken statt austauschbarer Angebote .....	28
1.5 Differenzierung und Nischenpositionierung .....	32
1.6 Aktuelle Trends .....	37
1.7 Langfristige Entwicklungen und globale Trends .....	51
1.8 Grundlagen der Positionierung .....	57
2 Urlaub aus der Gäste-Perspektive .....	61
2.1 Der Urlaubsbegriff im Wandel .....	62
2.2 Was ist eine Destination? .....	64
2.3 Wie findet der Gast zum Angebot? .....	68
2.4 Was erwartet der Gast? .....	71
2.5 Matching .....	73
2.6 Erfolgreiche Positionierung aus Kundensicht .....	74
2.7 Empfehlungsmarketing .....	83
3 Die Anbieter-Perspektive .....	87
3.1 Akteure und Interessen .....	87
3.2 Branchenfremde Einflüsse .....	92
3.3 Die Sicht der Gastgeber .....	97
3.4 Die Sicht der Tourismusmarketer .....	99
3.5 Erfolgreiche Positionierung aus Anbietersicht .....	100
4 Positionierung als strategische Herausforderung .....	103
4.1 Differenzierungsparameter .....	105
4.2 Positionierung als multidimensionales Konstrukt .....	107
4.3 Das Nischenkonzept .....	108
4.4 Differenzierungsansätze in der Praxis .....	111
4.5 Hindernisse und Barrieren für Differenzierungsstrategien ..	152
5 Von der Idee zur erfolgreichen Nischenpositionierung .....	155
5.1 Reality-Check, Zielgruppenanalyse und -definition .....	155
5.2 Strategiefindung .....	187

6	Effektive Kommunikation von Angebot und Destination . . . . .	201
6.1	Von der Positionierung zum Claim . . . . .	201
6.2	Zielgerichtete Kommunikation . . . . .	204
6.3	Sprache, Medium und Instrumentarium . . . . .	207
6.4	Marketingaktivitäten: Above the line – below the line . . . . .	209
6.5	Gestaltung der Botschaft . . . . .	210
6.6	Wichtige Elemente der Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	215
6.7	Marketingmethoden der Zukunft . . . . .	220
7	Erfolgskontrolle und Optimierung . . . . .	223
7.1	Controlling . . . . .	223
7.2	Optimierung der Positionierungsstrategie . . . . .	234
8	Ausblick . . . . .	237
8.1	Das Cluetrain Manifest: Märkte sind Gespräche . . . . .	238
8.2	Virtuelle Reisen und Travel 2.0 . . . . .	241
8.3	The Long Tail: Neue Vermarktungswege für Nischenprodukte . . . . .	244
8.4	Wachsende Bedeutung von Communitys . . . . .	247
8.5	Neue Player im Travel 2.0 . . . . .	247
8.6	Lackmus-Test der eigenen Positionierung und Differenzierung . . . . .	249
	Anmerkungen . . . . .	251
	Literatur . . . . .	253
	Register . . . . .	257
	Autoreninformation . . . . .	261

# Einleitung

Vergessen Sie, was Sie bisher über Destinationsmanagement und Tourismusmarketing gehört haben! Die Veränderungen und Umwälzungen, welche die Branche derzeit erlebt, verändern die Marktprinzipien grundlegend. Mehr und mehr entscheidet der Gast, informiert und selbstbestimmt, welcher Destination und welcher Form der Freizeitgestaltung er den Vorzug gibt. Neue, »inoffizielle« Informationsquellen, die wachsende Bedeutung von Empfehlungsmarketing, neue Akteure mit maßgeschneiderten Offerten und eine unendliche Vielfalt an Angeboten kennzeichnen die neue Situation. Die Erwartungen und Qualitätsansprüche des Gastes steigen, das Reiseverhalten ändert sich nachhaltig. Wer sich als Anbieter darauf nicht einstellt, hat es in Zukunft schwer, überhaupt noch wahrgenommen zu werden.

Daher sind Tourismusmanager – von der überregionalen Tourismusorganisation bis hin zum einzelnen Leistungsträger vor Ort – in der heutigen Zeit immer stärker darauf angewiesen, die Bedürfnisse und die Gewohnheiten der Reisenden zu erforschen, um die tatsächlich gewünschten Leistungen anbieten zu können und so auch morgen noch erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.

In den vergangenen Jahren hat sich das Angebot für Reisende enorm vervielfältigt, das Reiseverhalten, die Erwartungshaltung und die Qualitätsansprüche verändern sich – der Urlaubsbegriff befindet sich im Wandel. Zugleich hat das Internet völlig neue Informations- und Buchungswegen eröffnet, die zum Teil die früher bestehenden Strukturen unterminieren und ganz neue Herausforderungen für Anbieter und Vermarkter von Urlaubsdestinationen bedeuten. Dies führt nicht nur dazu, dass der Gast von heute wesentlich informierter ist als noch vor fünf oder zehn Jahren, er hat auch sein Freizeitverhalten verändert und stützt seine Entscheidungen auf neue Quellen. Buchungskataloge und Reisebüros nehmen nur noch eine untergeordnete Stellung bei der Reiseplanung und Entscheidungsfindung ein, immer häufiger erfolgt die Urlaubsplanung unter Zuhilfenahme von Diensten wie HRS, Google Earth, HolidayCheck und Flickr. Die Informationswege und Kontaktebenen verändern sich. Individuelle Empfehlungen und negative Bewertungen nehmen einen immer wichtigeren Stellenwert ein und erreichen über das Internet mit den einschlägigen Bewertungs- und Meinungsportalen immer mehr potenzielle Gäste. Dar-

aus entstehen neue Aufgaben hinsichtlich der Positionierung und Vermarktung von Destinationen und touristischen Angeboten: Um als Anbieter überhaupt noch differenziert wahrgenommen zu werden, müssen ehemals als homogen betrachtete Zielgruppen heute weiter segmentiert werden.

Wenn Destinationen es nicht schaffen, eine eigene Nische und ein unverwechselbares Profil aufzubauen und zielgerichtet zu transportieren, werden sie zunehmend austauschbarer. Die notwendige Zielgerichtetheit kann auch bedeuten, ganz neue Zielgruppen in Ländern zu adressieren, die vor wenigen Jahren noch als wenig lukrativ galten: Der neue russische Geldadel beispielsweise jettet zum Skitrip in Österreichs Nobel-Wintersportorte, ist aber längst nicht mehr an gediegener Noblesse interessiert, sondern an Fun und Action. Und den Tourismusströmen aus Asien und insbesondere China wird eine hohe Zuwachsquote bescheinigt. Dieser Trend wird sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen, wobei auch immer mehr Individualreisende erwartet werden, die nicht mehr mit Reiseleitung in der eigenen Landessprache unterwegs sind.

Hier die richtigen Angebote für die richtige Zielgruppe bereitzuhalten und dabei ein klares Profil als Destination beziehungsweise Anbieter zu zeigen, bedarf nicht nur guter Planung und einer leistungsfähigen Zielgruppenanalyse, sondern auch einer Vernetzung aller Partner auf allen Ebenen. Denn erschwerend kommt hinzu, dass der potenzielle Gast bei seiner Recherche und Urlaubsplanung über das Internet, anstatt grundsätzlich zunächst auf die Webseiten des regionalen Tourismusverbandes oder der Fremdenverkehrsinformation verwiesen zu werden, prinzipiell bei jedem Anbieter, jeder Freizeitattraktion und jedem Hotel landen kann. Ziehen hier nicht alle Partner an einem Strang und sorgen für gegenseitige Vernetzung, dann wird das Bild, das eine Region bei der Online-Recherche bietet, zum Spielball des Zufalls.

So sehen sich Touristiker und Anbieter vor die schwierige Frage gestellt, welche Angebote zukünftig aktiv offeriert werden sollen, welche Nachfragetrends sich entwickeln oder wie die Zielgruppen optimal erreicht werden können. Honoriert wird von den potenziellen Gästen eine aktive Unterstützung bei der Wahl des idealen Urlaubsortes. Effektive Fokussierung der Informationen ist, angesichts der ausufernden Angebotsvielfalt, die Unbehagen und »Qualen der Wahl« beschert, dabei ein erfolgreicher Weg. Schließlich könnte sich hinter dem nächsten Klick, der nächsten Katalogseite ja ein noch interessanteres Angebot verbergen. Nur wenn Anbieter es in dieser Situation schaffen, sich effektiv zu positionieren und zu differenzieren, kommen sie in die engere Wahl.



Der Hintergrund all dieser Entwicklungen ist durch das Ende des Massenkonsums gekennzeichnet: »One size fits all« gilt nicht mehr. Vielmehr wollen die Kunden auf allen Ebenen und quer durch alle Branchen individuelle Lösungen. Gefragt ist »mass-customization«, kundenindividuelle Massenfertigung – die Fähigkeit und Bereitschaft des Anbieters, aus standardisierten Bausteinen individuelle Angebote maßzuschneidern. Übertragen auf die Reisebranche bedeutet dies, dass der klassische Massentourismus immer weniger funktioniert. Den Angeboten fehlen Individualisierung und persönliches Eingebundensein der Gäste. So bleibt die emotionale Komponente hinter den Erwartungen zurück, das Urlaubserlebnis bleibt blass und es fehlt an Begeisterungsfaktoren, die dazu führen würden, dass das Reiseerlebnis im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfohlen wird.

Die heutigen Möglichkeiten des Reisens und die Bandbreite der Destinationen und Angebote sind so vielfältig, dass Anbieter sich überlegen müssen, eventuell das eigene Angebot beziehungsweise die Vermarktung der Destination auf gewisse Bereiche zu beschränken und schärfer, ja: scharfkantiger, zu profilieren: Es ist zu überlegen, welche Positionierung mit der Destination verbunden werden soll und welche Zielgruppen adressiert werden. Um dies zu beurteilen, muss die soziale Struktur der Kunden ebenso wie die Infrastruktur der Region berücksichtigt werden. Die Positionierung und das Tourismusmarketing bestimmen dabei nicht nur die Attraktivität eines Angebots im Vorfeld der Reise und in der Planungs- und Buchungsphase: Die psychologische Wirkung einer Reise auf den Reisenden ist auch während und nach der Reise von großer Bedeutung! Entspricht das Erlebnis vor Ort nicht den Erwartungen, kann trotz einwandfreiem Service Enttäuschung eintreten. Bleibt auch nach Abschluss der Reise ein unbefriedigendes Gefühl zurück, so fühlt sich der Reisende um die schönsten Wochen des Jahres betrogen. Negative Berichterstattung im Freundes- und Bekanntenkreis, aber zunehmend auch im Internet über Foren, Meinungsportale und Weblogs sind dann die Folge. Umgekehrt hat das Angebot, das die Erwartungen voll erfüllt und darüber gegebenenfalls gar noch einige Highlights bereit hielt, große Chancen auf Mundpropaganda und begeisterte Weiterempfehlungen. Umso wichtiger werden daher Feedback-Schleifen, die den Anbietern helfen, ihr Angebot nicht entgegen der Nachfrage und Erwartungshaltung auszurichten. Ebenso müssen neue Netzwerke entwickelt und etabliert werden – auf Seiten der einzelnen Anbieter, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten am gleichen Strang ziehen, aber auch für die Vermarktung, wobei hier das Internet eine immer wichtigere Rolle einnimmt.

Entscheidend aber ist die richtige Positionierung der Destination und einzelner Angebote in einem auf ausgewählte Zielgruppen, deren Bedürfnisse und Wertewelten optimal zugeschnittenen Profil. Um eben diese Thematik geht es in dem vorliegenden Buch. Es stellt die Sicht des Gastes in den Vordergrund und liefert Grundlagen und Strategien, um touristische Angebote auf allen Ebenen effektiver und zielgerichteter positionieren und vermarkten zu können.

Sorgen Sie also dafür, dass Ihre Urlauber nicht – wie auf dem Cover – mit Surfbrett in die U-Bahn steigen, um nach anstrengenden Touren durch das Londoner Stadtleben endlich »The Strand« zu besuchen, um sich dort entspannenden Badefreuden zu widmen.

*Markus Stolpmann*

# 1 Touristische Rahmenbedingungen im Umbruch

Noch vor wenigen Jahren war die Tourismuswelt relativ klar strukturiert: Wer seinen kostbaren Jahresurlaub plante, ging mit einer vagen Idee des Reiseziels, groben Freizeit-, Reisezeit- und Budgetvorstellungen zum nächsten Reisebüro, ließ sich dort beraten, nahm vielleicht noch ein oder zwei Reisekataloge mit nach Hause und entschied dann zwischen einer Handvoll Angeboten. Viel mehr als fünf oder sechs Hotels unterschiedlicher Kategorien in verschiedenen Paketangeboten wurden selten offeriert – die Wahl war schnell getroffen. Das Abenteuer begann dann schon bei der Anreise: Was wird uns wohl erwarten? Wo werden wir uns wiederfinden? Natürlich gab es auch mal kleinere oder größere Enttäuschungen (»Stand im Katalog nicht was von Meerblick? Wie? Da hinten, bei guter Fernsicht und nur, wenn die Baukräne nicht im Weg stehen ...«), aber alles in allem waren die Erwartungen begrenzt – schließlich gab es auch nur beschränkte Informationsmöglichkeiten vorab.

## 1.1 Verändertes Informations- und Buchungsverhalten

Heute ist das anders: Als Alternative zum Reisebüro lockt der Reiseprospekt im Supermarkt. Gebucht wird dann über ein Call-Center. All inclusive, angeblich ein Schnäppchen. Bequem, aber viel Auswahl gibt es nicht. Oder man geht ins Internet. Hier kann man zahllose Anbieter vergleichen, Pauschalreisen buchen, aber auch komplett individuelle Urlaubsreisen zusammenstellen. Spätestens dann, wenn die zum Angebot verfügbaren Informationen eher dürftig erscheinen oder verifiziert werden sollen, kommen Suchmaschinen und andere Webseiten zum Einsatz. Mittels Google Maps oder Google Earth lässt sich in Sekundenschnelle herausfinden, wie weit die angegebene Adresse wirklich vom Meer entfernt ist. Bei Flickr finden sich unter Umständen Fotos der »wundervoll restaurierten Altstadt«, die vielleicht deutlich machen, dass diese doch nicht unbedingt das große Urlaubshighlight zu sein scheint. Und die diversen Hotelbewertungs- und Meinungsportale decken unter Umständen auf, dass das angebotene Hotel laut, der nahegelegene Freizeitpark überteuert und der von der günstigen Airline angeflogene Flughafen

irgendwo in der Pampa ist. Zum Glück ein fiktives Beispiel. Denn damit hätte die Destination ihren Super-GAU erlebt.

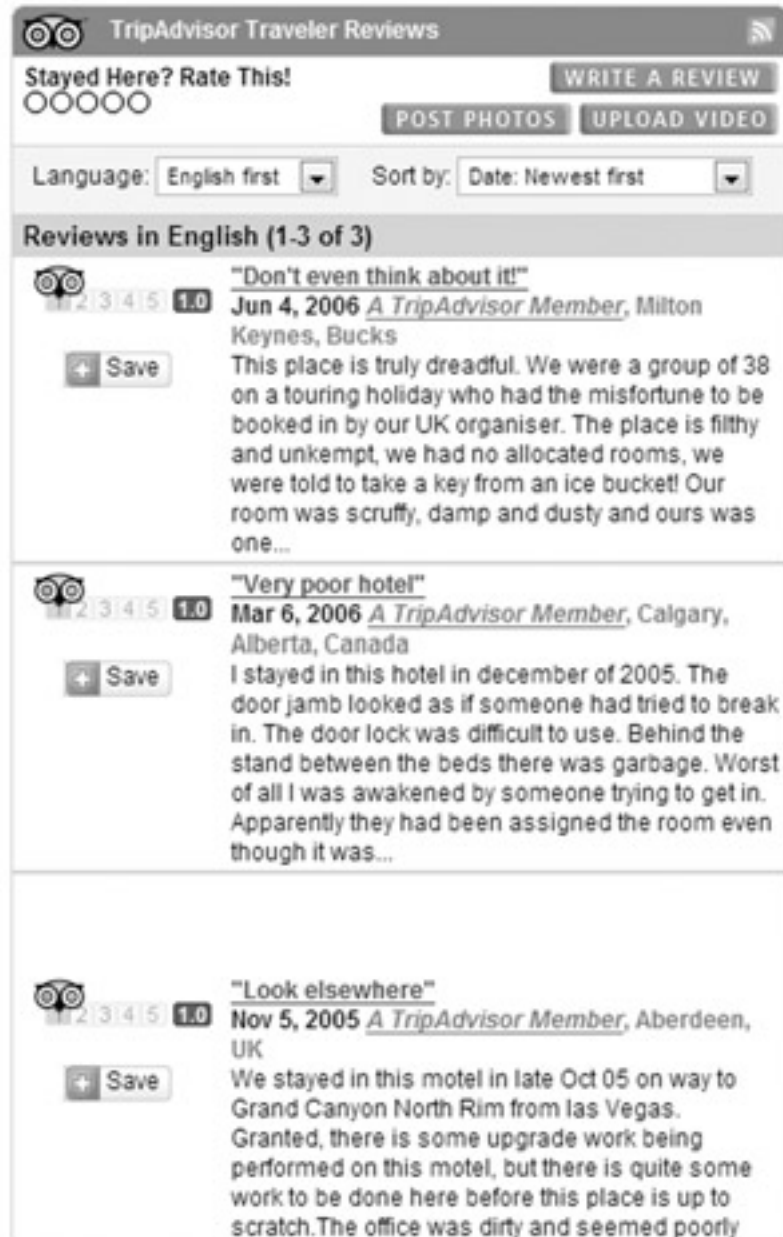


Abbildung 1: Das Internet liefert immer mehr Informationen zu Anbietern und Destinationen. Hier: vernichtende User-Ratings auf Tripadvisor.com.

Das Beispiel zeigt aber hervorragend einige zentrale Aspekte, die bei der Positionierung und Vermarktung von Destinationen verstärkt zu berücksichtigen sind:

- Den Urlaubern stehen immer mehr, auch unabhängige, Informationsquellen zur Verfügung.
- Damit kann informierter über das optimale Reiseziel entschieden werden.
- Mehr Information bedeutet aber auch höhere und vor allem konkretere Erwartungen an die Destination und den Urlaub.
- Das wiederum bedeutet, dass die bislang übliche grobe Einteilung der Urlauber und die Bereitstellung eher allgemein gehaltener Informationen nicht mehr ausreichen: Die Segmentierung wird feiner, die potenziellen Urlauber erwarten bereits in der Planungsphase umfassende, auf ihre Wünsche und Bedürfnisse zugeschnittene Informationen.

Um zukünftig die einzelnen Kundengruppen zielgenau ansprechen zu können, ist daher eine klare Marken- und Produktpositionierung erforderlich. Die Kunden müssen Destinationen ebenso wie Veranstaltermarken eindeutig einem bestimmten Produktnutzen und einer klar abgegrenzten Wertewelt zuordnen können.

## 1.2 Neue Herausforderungen durch eine globalisierte Welt

Mit der Globalisierung haben sich nicht nur Verhalten und Erwartungshaltung der Gäste verändert, sondern in vielen Fällen auch deren Herkunft. Angetrieben sind all diese Menschen durch ihr Bedürfnis nach Erholung und Abwechslung vom Alltag. Wenn der wirtschaftliche Aufschwung Chinas, Indiens und anderer Schwellenländer Millionen neue finanzkräftige Weltreisende hervorbringt, wird dieses Bedürfnis in Zukunft noch weit mehr Menschen auf Reisen schicken. Die World Tourism Organization (WTO) geht von einem steten Wachstum aus und erwartet, dass sich das Touristenaufkommen in 15 Jahren verdoppeln wird. Prognosen rechnen im Jahr 2020 mit 1,6 Milliarden grenzüberschreitenden Reisenden weltweit, darunter allein 400 Millionen Fernreisende. Zum Vergleich: Im Jahr 2003 zählte die WTO insgesamt »nur« 700 Millionen Touristen, 2006 bereits 842 Millionen.

Zugleich gibt es immer neue, zum Teil aberwitzige Tourismusangebote: In den Golfstaaten werden künstliche Inseln gebaut, die zahlungskräftigen Touristen jeden erdenklichen Luxus bieten sollen, Konzerne planen Unterwasser-Hotels und Reisen ins All und sogar bis zum Mond. Wer in

Dubai bei 40 Grad Außentemperatur Ski fahren möchte: kein Problem – in gigantischen, künstlich beschneiten Hallen gibt es Pisten in allen Schwierigkeitsgraden. Destinationen für diejenigen, die schon alles gesehen haben. Gleichzeitig sind viele früher fast unerreichbare Reiseziele auch für »Otto-Normalverbraucher« so erreichbar wie nie. Städtetrips in Europa kosten seit dem Aufkommen der Billigflieger kein Vermögen mehr – unter Umständen ist der Weg zum Flughafen und in die Stadt teurer als das gesamte Flugticket.

Für Tourismusdestinationen ergeben sich daraus gleich mehrere Herausforderungen:

- Es ist notwendig, auf ein verändertes Reiseverhalten zu reagieren.
- Man befindet sich in Konkurrenz zu immer mehr Wettbewerbern. Längst kommt nicht mehr nur die Nachbarregion als Alternative für den Urlaub infrage, sondern auch Destinationen, die gegebenenfalls tausende von Flugkilometern entfernt liegen.
- Mit der Erwartungshaltung ist auch eine Wertewelt verbunden: Destinationen, die es nicht schaffen, diese Werte in ihrem Profil zu verkörpern, fallen durch das Raster.
- Unterschiedliche Zielgruppen benötigen unterschiedliche Informationen und eine individuelle Ansprache. Dies gilt nicht nur für ausländische Gäste (Sprach-, Kulturprobleme), sondern auch für Zielgruppen mit sehr speziellen Bedürfnissen und Erwartungen (zum Beispiel Singles, Senioren, Behinderte, Familien mit schwerbehinderten Kindern, Homosexuelle oder Extremsportler).
- Die Informations- und Kommunikationswege verändern sich: Eine sinnvolle Ansprache kleinerer Zielgruppen ist nur unter Nutzung des Internets wirtschaftlich sinnvoll.

Es ist daher unabdingbar, neue Wege zu gehen, um sich als Anbieter erfolgreich am Markt zu behaupten. Die neue Herausforderung lautet, sich weg vom Massenmarkt zu bewegen und anspruchsvolle Lösungen für anspruchsvolle, aber zugleich zahlungswillige Kunden anzubieten. Zwei zentrale Probleme sind zu bewältigen:

- Benötigt werden Angebote und Services, die eine Destination differenzieren und die zugleich von den Gästen nicht nur wahrgenommen, sondern auch *nachgefragt* werden.
- Bei der Erbringung dieser Leistungen müssen die Erlöse die Kosten übersteigen.

Nischen und Alleinstellungsmerkmale heben das eigene Angebot dabei von der Konkurrenz ab, sie bilden die Grundlage für Unverwechselbarkeit: Angebot und Anbieter werden zur Marke. Im Idealfall können so Destinationsmarken entstehen, die von der Zielgruppe automatisch mit bestimmten Werten, Emotionen und Vorteilen verbunden werden. Dies kann aber nur gelingen, wenn zuvor eine klare Positionierung erfolgt und sich diese in der Praxis gegenüber den Gästen auch tatsächlich wieder findet.

Ziel ist es, die Kunden zu begeistern und für den ersten und weitere Besuche, aber besonders auch für die aktive Fürsprache zu gewinnen.

### 1.3 Der Kampf um Aufmerksamkeit

Egal, in welche Branche Sie schauen: Der Wettbewerb ist hart. Gekämpft werden muss um jeden Gast. Doch natürlich soll der davon nichts bemerken. Wohl aber soll er Sie und Ihre Angebote bemerken.

Nie zuvor war die Auswahl für den Urlauber größer, das Angebot vielfältiger – und unüberschaubarer. Norderney oder Nepal, Nobelhotel oder Discount-Herberge (beide womöglich vom Billigflieger empfohlen), Wellness-Oase oder Urlaub auf dem Bauernhof: Die Entscheidung gründet sich heute nicht mehr ausschließlich auf das zur Verfügung stehende Budget, sondern folgt dem individuellen Lifestyle und den sehr unterschiedlichen, schwer normierbaren Bedürfnissen.

Längst sind es nicht mehr nur die lokalen und unmittelbar vergleichbaren Angebote, die um den Euro ringen, den der Gast letztlich nur einmal ausgeben kann. Da werden dann die Restaurantbesuche zurückgestellt, um sich stattdessen den Wochenendtrip nach Moskau leisten zu können, die Kreuzfahrt konkurriert mit der Wanderwoche in Tirol. Das zur Verfügung stehende Budget wird flexibler und bewusster eingesetzt.

Für das Destinationsmarketing bedeutet dies, dass Angebote und Regionen so positioniert werden müssen, dass sie in dem Überangebot überhaupt wahrgenommen und als mögliche Alternative in Betracht gezogen werden können: Die neue Währung lautet Aufmerksamkeit! Um sie gilt es zu kämpfen, denn wer es nicht in die Köpfe seiner Zielgruppe schafft, hat schon verloren.

Beim Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden ergeben sich viele Fragen:

- Wie kann die intendierte Zielgruppe überhaupt erreicht werden?
- Welche Kanäle und Medien sind zu bevorzugen?
- Welche Informationen fallen überhaupt auf fruchtbaren Boden?

- Und ab welcher Zielgruppengröße beziehungsweise wie vielen so gewonnenen Urlaubsgästen lohnt sich der Aufwand?

Die Großen der Branche haben enorme Marketingbudgets und schaffen es, fast omnipräsent zu sein. Neben klassischer Werbung und guter Pressearbeit wird dabei verstärkt auch auf Kooperationen gesetzt:

- Kaum eine Fluglinie, die für ihre Fluggäste nicht passende Hotel- und Restauranttipps in den Zieldestinationen bereithält, oft sogar verbunden mit Rabatten oder Bonussystemen.
- Lebensmittel-Discounter wie Aldi und Lidl, der Kaffeeröster Tchibo, zahlreiche Zeitungen, Zeitschriften und TV- und Radiosender und sogar Restaurantketten vermarkten über Kooperationspartner eigene Reisen.
- Die Tageszeitung »Österreich« hat mit den Spitzenköchen der Alpenrepublik eine unschlagbar günstige, hochwertige Kochbuchreihe entwickelt, die nicht nur für das Verlagsprodukt, sondern auch für die Restaurants der Buchautoren und damit auch die jeweiligen Regionen Österreichs als kulinarische Destinationen wirbt.

Viele kleinere Destinationen und Urlaubsregionen, aber auch einzelne Leistungsträger wie Hotels, Restaurants und Attraktionen, die sich der Notwendigkeit ausgesetzt sehen, ihr Profil zu schärfen, blicken mit einer Mischung aus Bewunderung und Neid auf solche Kooperationen – ihre eigenen Anstrengungen gehen im Vergleich unter und können mit der Außenwirkung nicht mithalten. Die Schuld wird häufig in zu knappen Budgets und fehlenden Kooperationspartnern gesucht. Blickt man jedoch hinter die Kulissen, wird deutlich, dass es oft auch an Ideen mangelt beziehungsweise an Ressourcen, diese auch strategisch weiterzuentwickeln und umzusetzen. Manche Akteure verlassen sich allzu sehr auf die Maßnahmen, mit denen man schon in den vergangenen zehn und mehr Jahren Erfahrungen sammeln konnte, und schrecken vor neuen Projekten zurück. Dabei bleiben die bereits skizzierten Veränderungen des Marktes allerdings unberücksichtigt, so dass die Erfolge graduell und vor allem im Vergleich zu agilen Wettbewerbern immer schlechter werden.

### **Differenzierung statt aussichtslosen Wettbewerbs**

Das Beispiel des Hotels Cortisen am See zeigt – vielleicht etwas provokant – wohin der Trend geht: Differenzierung statt aussichtslosen, gesichtslosen Wettbewerbs. Ein Weg kann somit darin bestehen, den Wettbewerb mit



### **Unverwechselbarkeit durch Kinderverbot?**

In Österreich sorgte die Nachricht über ein »Kinderverbot« in einem Hotel am Wolfgangsee Ende 2005 nicht nur für viel Gesprächsstoff, sondern auch für eine umfassende Berichterstattung und Gratis-PR. Im Haus von Roland Ballner sind Kinder unter zwölf Jahren seit dem 1. Mai 2006 tabu. Seine Gäste hätten ein Recht auf Ruhe und Entspannung, so der Hotelbetreiber. Gäste würden auf die Maßnahme sehr positiv reagieren.

Egal wie man zu dem Projekt steht – in Sachen Aufmerksamkeit hat es eingeschlagen wie eine Bombe. Das Beispiel zeigt, dass mit provokanten Ideen auf einem hart umkämpften Markt gepunktet werden kann. Dabei ist zu beachten, dass es sich beim Hotel Cortisen am See um ein 4-Sterne-Superior Design-Hotel handelt, das als eines der wenigen Hotels wirklich direkt in einer ruhigen Bucht am Wolfgangsee liegt. Also nicht unbedingt ein klassisches Familienhotel.

Auf der Website des Hotels schreibt der Hotelier zu seiner No-Kids-Initiative:

»Es gibt in Österreich rund 75 sehr erfolgreiche Kinderhotels. Es gibt im Salzkammergut rund 50.000 Gästebetten. Es gibt rund um den Wolfgangsee 25 Vier-Sterne-Hotels.

Meine »no children policy« im Cortisen ab 1. Mai 2006 mag eventuell für den Alpenraum neu sein, wird aber seit Jahren in vielen Hotels weltweit praktiziert.

Nach dem Motto »Wir lieben Kinder, aber auch Eltern brauchen mal Urlaub« garantieren wir bei uns ungestörte Nachtruhe, Frühstück mit open end, ein Relaxen am hauseigenen Strand ohne Angst, dass der kleine Liebling ein unfreiwilliges Bad nimmt, ein romantisches Abendessen mit einem guten Glas Wein auf der Seeterrasse ...

Ich definiere somit unser Marktsegment ganz konkret und überlasse die Urlaubswünsche vieler Familien mit Kindern unter 12 Jahren meinen zahlreichen, hervorragend arbeitenden Kollegen rund um den Wolfgangsee. Liebe Gäste, ich bin sicher kein »Kinderfeind«, reagiere aber auf die Wünsche und Bedürfnisse einer modernen, aufgeklärten Gesellschaft.

Diese Entscheidung hat Mitte Oktober 2005, anfangs nur in Form einer kurzen Pressemeldung dann aber für sehr viel Aufregung gesorgt. Innerhalb weniger Tage haben alle führenden Tageszeitungen in Österreich, der Schweiz und in Deutschland – leider nicht immer objektiv – darüber berichtet. Auch Fernsehstationen wie ORF, ARD, SAT1 und RTL haben sich dieses Themas angenommen.

Als Reaktion darauf habe ich schließlich rund 1.000 E-Mails, Hunderte Briefe und unzählige Anrufe erhalten. Der überwiegende Teil der Reaktionen, nämlich gut 85 Prozent, waren aber durchwegs positiv. Die ganze Aufregung war eigentlich »hausgemacht« – gibt es doch weltweit seit Jahren viele Hotels mit dieser sogenannten »no-children-policy«. Nur im deutschsprachigen Raum ist dies offensichtlich neu. [...]«<sup>1</sup>

der Masse ähnlicher Angebote oder mit finanziell besonders gut ausgestatteten Anbietern gar nicht erst zu suchen, sondern Kreativität und Fokussierung auf bestimmte Werte und Zielgruppen in den Vordergrund zu rücken. Für diese Strategie ist Differenzierung unabdingbar. Wer sich der

Vergleichbarkeit entzieht und auf Einmaligkeit, Unverwechselbarkeit und Fokussierung setzt, legt den Grundstein für wirksame PR und Mundpropaganda: Die Gäste reden über die Destination und einzelne Maßnahmen beziehungsweise Angebote und empfehlen sie weiter, die Medien berichten gerne über Unternehmen und Regionen, die Neues wagen, und involvierte Mitarbeiter sind motivierter, da sie sich als Teil von etwas Einzigartigem begreifen.

Wer verstehen will, warum Positionierung und Profilierung für den wirtschaftlichen Erfolg immer wichtiger, wenn nicht gar zum zentralen Thema werden, muss sich mit den Entwicklungen der letzten zehn bis zwanzig Jahre auseinandersetzen.

Viele Unternehmen agieren auch heute noch wie damals: Sie überlassen es dem Zufall, welche Kunden zur Tür hereinkommen und ob das Angebot denen zusagt. Nur: Damals war die Welt kleiner, die Auswahl für den Kunden war geringer und die Ansprüche waren niedriger. Das hat sich mittlerweile geändert. Folgende Umstände sind Zeichen dieser Veränderung:

- Die Kunden finden immer mehr Auswahl vor.
- Das Geld »sitzt nicht mehr locker«, wird mit mehr Bedacht investiert.
- Es ist schwierig bis unmöglich, steigende Einstands- und Personalkosten ohne sichtbare Serviceverbesserungen an Kunden weiterzureichen.
- Die Kunden sind nicht mehr »berechenbar«.
- Die sich scheinbar widersprechenden »Megatrends« lauten Individualisierung und Globalisierung.

Was für die Industrie allgemein gilt, gilt für die kostbarste Zeit des Jahres umso mehr: Verließ man sich vor zehn Jahren noch weitgehend auf die Beratung des Reisebüros und die Angaben in Katalogen und Urlaubsprospekten, so wird heute wesentlich mehr Wert auf (scheinbar) neutrale Informationsquellen, umfangreiche Recherche und persönliche Empfehlungen gelegt. Zum Teil ist diese Entwicklung hausgemacht: Wer kennt nicht die verklausulierten Beschreibungen von Unterkünften und Reisezielen, die sich zunächst hervorragend lesen, sich dann vor Ort aber als Albtraum herausstellen? Sie sind Folge des harten Wettbewerbs um jeden Kunden, aber auch der Bemühungen, es allen Zielgruppen recht machen zu wollen.

Hinzu kommt die gestiegene Transparenz durch das Internet: Den Urlaubern stehen für die Planung zahllose Informationsquellen im World Wide Web zur Verfügung: von der offiziellen Website der lokalen Tourist-

Information über die Online-Präsenzen der kommerziellen Unternehmen vor Ort, wie Hotels, Restaurants, Attraktionen, Museen und Sehenswürdigkeiten bis hin zu kommunalen Angeboten der Städte und Gemeinden sowie gesellschaftlicher und sozialer Einrichtungen. Als wäre das nicht genug, gesellen sich dazu Reiseportale, Online-Reisebüros und Buchungssysteme, aber auch Meinungsportale, Foren und private Weblogs, auf denen jeder Einzelne über seine Erfahrungen berichten und Empfehlungen sowie Warnungen aussprechen kann. Und auch der Eintrag in der freien Online-Enzyklopädie Wikipedia kann nicht nur interessante Erkenntnisse bringen, sondern zu weiterführenden Angeboten verweisen. Die Folge ist eine Transparenz, die nicht nur den Preisvergleich vereinfacht, sondern einen Blick auch hinter die Kulissen der Hochglanz-Prospekte ermöglicht. Natürlich gibt es daneben noch die einschlägigen Reiseführer in Buchform oder mittlerweile auch als Software, Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Radio, gedrucktes Prospektmaterial und anderes mehr. Die Veränderungen in diesem Bereich sind jedoch weniger einschneidend als die des Internets.

Das alles führt dazu, dass der Urlauber seine Entscheidung »informierter« als früher trifft und sich dabei auf wesentlich mehr Quellen stützen kann als früher. Welche Informationen er dabei findet und auf welchen er seine Entscheidung basiert, hängt dabei von persönlichen Vorlieben ab und kann nicht wirklich gesteuert werden. Für Anbieter und Regionen bedeutet dies, dass es bedeutend schwieriger wird, die Kontrolle über das entstehende Bild zu behalten.

## Mehr Angebote, breiteres Spektrum

Das Internet forciert aber noch einen weiteren Effekt: Dem interessierten Urlauber stehen prinzipiell Informationen über alle möglichen denkbaren Destinationen zur Verfügung. Suchen wird er vor allem nach solchen, von denen er zuvor bereits gehört und sich ein positives Bild gemacht hat. Auf allen Ebenen stehen den Kunden so wesentlich mehr Angebote zur Verfügung als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. So, wie es in nahezu jeder Branche, die sich an Endkonsumenten wendet, eine unüberschaubare Vielzahl von Produkten gibt, so gibt es auch immer mehr Angebote in Tourismus, Gastronomie und Hotellerie.

Aber auch das Spektrum an Möglichkeiten hat sich vergrößert, nicht nur das Angebot in den einzelnen Segmenten. War früher der Jahresurlaub am Meer oder in den Bergen *das* Ereignis, auf das hingefiebert und gespart wurde, so nutzen heute viele die Möglichkeit, mehrere Kurztrips per Billigflieger zu unternehmen; statt an die Ostsee oder in die Alpen geht es

last-minute in die Karibik, und der Familienbesuch im Freizeitpark oder im Zoo konkurriert mit dem Wellness-Weekend im Thermenhotel.

### Konkurrenzdruck von allen Seiten

Für klassische Urlaubsdestinationen erwächst zudem auch durch die Flugziele der No-Frills-Airlines (»Billigflieger«), durch die Diversifizierung im Kreuzfahrtmarkt und durch die All-Inclusive-Angebote der großen Ressorts Konkurrenz. Wer keine Lust hat, individuell zu planen, kann Pauschalangebote jeder Couleur und für jeden Geldbeutel auch bequem über das Internet buchen oder wird selbst beim nächsten Einkauf im Supermarkt oder beim Kaffeeröster um die Ecke von Angeboten umworben. Sogar auf die Vermittlung von Urlaubsreisen spezialisierte TV-Spartensender (wie Sonnenschein TV) haben sich etabliert. Die über diese Kanäle offerierten Angebote sind auf Massentauglichkeit ausgelegt. Wer ihnen etwas entgegensetzen will, muss heute also wesentlich mehr bieten als nur eine Gelegenheit zur Nächtigung »in schöner Landschaft mit einem breit gefächerten Freizeit- und Kulturangebot« (Originaltext eines Reise-prospekts), damit er überhaupt interessant erscheint.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Hotellerie: Es steht immer mehr Auswahl zur Verfügung, viele Angebote können bequem online verglichen und gebucht werden, die Transparenz, aber auch eine gewisse Unübersichtlichkeit nehmen zu. Mittlerweile gehen einige Hotelreservierungsportale dazu über, Gästebewertungen mit in die Angebotspräsentationen aufzunehmen. Dieser Trend lässt sich auch auf anderen Reiseportalen beobachten.

Die wachsende Vielfalt hat zusammen mit einem veränderten gesellschaftlichen und sozialen Selbstverständnis auch zu mehr Flexibilität bei der Wahl des Urlaubsziels geführt. Das Reiseverhalten ändert sich, man probiert gern mal etwas Neues aus, die Bindungen nehmen ab. War es früher Usus, über Jahre immer wieder in den gleichen Ferienort zu fahren, so hat die leichtere Erreichbarkeit auch ferner Destinationen dazu geführt, dass mit dem sozialen Status auch die Zahl und Vielfalt der besuchten Reiseziele verbunden ist. Dieses Phänomen sorgt allerdings nicht nur dafür, dass deutsche Urlauber häufiger ins Ausland reisen – vielmehr ist auch der umgekehrte Trend zu beobachten: ausländische Gäste besuchen vermehrt Ziele in Europa.

Parallel dazu werden Geschäftsreisen von den Unternehmen immer mehr reduziert – und wo dies nicht der Fall ist, setzen zumindest die großen Unternehmen auf die Corporate-Angebote von Hotelketten, die sowohl bezüglich der Konditionen als auch der buchhalterischen Abwick-

### Neue Kunden

Russen entdecken die österreichischen Nobel-Wintersportorte, Asiaten stehen im Wiener Stadtpark Schlange, um sich – auf den Spuren großer Komponisten – gegenseitig vor einer vergoldeten Johann-Strauß-Statue zu fotografieren und Hallstatt, Weltkultur- und -naturerbe der UNESCO seit Dezember 1997 und als einer der schönsten Seeorte der Welt bezeichnet, wird tagsüber von Bustouristen aus der ganzen Welt bevölkert, wobei Gäste aus dem ehemaligen »Ostblock« seit dem Fall des Eisernen Vorhangs hohe Zuwachsraten aufweisen.

lung Vorteile versprechen. Daraus erwachsen auch für den Bereich der Seminar-, Kongress- und Messedestinationen neue Herausforderungen. Für Touristiker wie Anbieter bedeutet das: Druck von allen Seiten.

### »Das Geld sitzt nicht mehr so locker«

»Geiz ist geil!« – so lautete die vielfach kolportierte Devise der deutschen Verbraucher in den vergangenen Jahren. Zumindest wollen uns dies viele Medien suggerieren. Tatsächlich aber ist es so, dass der Verbraucher vor allem *bewusster* entscheidet, wofür er sein hart verdientes Geld ausgibt. Da Angebote im Überfluss vorhanden sind, zählt das Preis-Leistungsverhältnis. Das heißt: Entweder ist die Leistung (und damit die Qualität) überdurchschnittlich oder es wird – bei vergleichbaren Angeboten – sehr genau auf den Preis geschaut. Gesucht sind günstige, attraktive Angebote. Aber die Preise zu senken stellt kein Patentrezept dar. Tatsächlich zeigt sich, dass mehr Konsumenten denn je bereit sind, für Premium-Angebote auch Premium-Preise zu zahlen. Doch diese Angebote müssen sich dementsprechend präsentieren und von der Konkurrenz abheben. Erneut gilt: Positionierung ist gefragt!

Dazu kommen die demografischen Veränderungen: Liebgewonnene Stammgäste sterben zum Teil weg, die Erben aber haben andere Ansprüche und Vorlieben – Golfen statt Oper, Kobe-Steak statt Kaviar vom Perlmutterlöffel. Auf der anderen Seite entstehen aber auch komplett neue Gästeschichten: Die neuen russischen Millionäre fallen in österreichische Skigebiete ein während asiatische Rucksacktouristen Europa in sieben Tagen erkunden.

Zudem beeinflussen soziale Unsicherheiten mancher Bevölkerungsgruppen das Konsum- und Reiseverhalten. Wer um seinen Job fürchtet, wird eher auf Balkonien urlauben als den großen Trip zu planen. In der Summe führt dies dazu, dass die Mittelschicht in allen Branchen enorme Probleme verzeichnet: Die gewohnte »Mitte« bricht weg – bei Gästen und Anbietern. Premium-Anbieter leben zum Teil hervorragend, Billig-Anbie-

ter ebenfalls, aber dem mittleren Preis- und Leistungssegment laufen die Kunden weg. Wer hier versucht, es jedem recht zu machen, hat von vornherein verloren.

### Fatal: Sparen am falschen Platz

Schwierig wird es dann, wenn einzelne Anbieter in diesem Spagat ihre eigenen Wege gehen und ihr Heil in Kostensenkungen auf Kosten der Qualität suchen. Kostensenkungen können mit der richtigen Strategie (»Self Service«, Reduktion überflüssiger Servicebestandteile) und der entsprechenden Kommunikation funktionieren. Es wird aber dann zum Problem, wenn die Qualität der Leistung und damit das Wohlbefinden des Gastes darunter leiden, weil am falschen Platz gespart wird. Wer ungelern- te Aushilfen beschäftigt, darf keine Gäste haben, die Beratung und Service schätzen. Es ist schwierig bis unmöglich, steigende Einstands- und Personalkosten an den Gast weiterzureichen.

Qualifiziertes Personal ist teuer, qualitativ hochwertige Produkte sind es ebenfalls. Doch selbst der Stammgast wird Preiserhöhungen nur missmutig zur Kenntnis nehmen, wenn diese nicht mit einer merklichen Serviceverbesserung einhergehen.

Leider erlebt der Gast in vielen Restaurants und Hotels zudem immer wieder Personal, das sich durch mangelhafte Motivation, schlechte Vorbe- reitung und fehlende Aufmerksamkeit auszeichnet. Und nicht immer sind es Aushilfen, die hier unangenehm auffallen. Während dies im Nobelhotel zu Beschwerden und Abmahnungen führt, wird der Status quo in vielen Mittelklasse-Häusern sowohl von den Gästen als auch der Geschäftslei- tung stillschweigend akzeptiert. Allerdings wird sich so mancher Gast dann überlegen, ob er bei nächster Gelegenheit nicht doch einer Alterna- tive den Vorzug gibt – und garantiert wird er im Bekanntenkreis auf die Frage danach, wie der Besuch war, nicht in Begeisterungsarien ausbre- chen.

Hier beginnt ein Teufelskreis, der sich letztlich auf die Reputation der ganzen Region auswirken und dem Destinationsmarketing erheblichen Schaden zufügen kann. Der Urlauber unterscheidet in seinem Urteil nur bedingt nach verschiedenen Leistungsträgern. Er reagiert aber sehr emp- findlich auf Ereignisse, die sein Werteempfinden oder seine Qualitätsvor- stellungen stören.

Ein häufiger Grund für Service- und Motivationsmangel beim Personal liegt in schlechter (oder komplett ausbleibender) Schulung. Der Mitarbei- ter kann nur dann seine Aufgabe perfekt erfüllen, wenn er die Perspektive des Gastes versteht und zugleich einen Wissensvorsprung bezüglich des

Angebotes aufbaut. Schulung tut daher Not, auch wenn sie zeit- und damit auch kostenintensiv ist.

Für den einzelnen Anbieter bedeutet dies, dass er sich genau überlegen muss, wo er steht und wohin er mit dem Unternehmen will. Ständige Qualitätskontrollen sind wichtiger denn je – und ein marktfähiges Verhältnis zwischen Preis und Leistung ist die Grundvoraussetzung, um sich im Wettbewerb dauerhaft zu behaupten. Es reicht allerdings nicht aus, mit dem Finger auf andere zu zeigen: Auch die Tourismusmarketing-Organisationen, Fremdenverkehrs- und Tourist-Informationen sind gefordert.



Abbildung 2: Das Gesamterlebnis »Urlaub« beginnt weit vor der Reise und reicht weit darüber hinaus.



### **Gesamterlebnis »Urlaub«**

Dass das Produkt »Urlaub« keine einzelne Dienstleistung eines einzelnen Unternehmens, sondern ein komplexes Leistungsbündel ist, ist für den Reisenden zunächst zweitrangig. Zwar besteht der Urlaub aus einer Kombination verschiedenster Einzelleistungen wie zum Beispiel Beratung im Reisebüro, Anreise (Bus oder Flugzeug), Transfer zum Hotel, den eigentlichen Hotel-Dienstleistungen, Animation, Unterhaltung, Kulturprogramm, Ausflüge, Mietwagen, Sportangebote et cetera, die er gegebenenfalls separat bucht, trotzdem geht es für ihn immer um das Gesamterlebnis »Urlaub«.

Dabei ist es selten der Fall, dass die Einzelleistungen aus einer Hand stammen: Selbst für einen Pauschaltouristen werden die unterschiedlichsten Dienstleister (Airline, Busunternehmen, Hotel et cetera) tätig, die lediglich vom Reiseveranstalter koordiniert werden, so dass der Eindruck einer durchgängigen, einheitlichen Dienstleistung entsteht. Oft werden die einzelnen Anbieter vom Gast jedoch gar nicht als solche wahrgenommen. Er sieht die »Dienstleistung Urlaub« als Ganzes, angeboten von der Destination als Unternehmen. Deutlich wird das dann, wenn er nach dem Städtetrip London als grauenvoll bezeichnet, weil das Hotel bescheiden und der Flug um Stunden verspätet war.

Zu einem gelungenen Urlaub gehört also nicht nur ein hervorragendes Hotel, sondern das gesamte »Drumherum« muss stimmen. Dabei hat das Hotel aber kaum eine Möglichkeit der Einflussnahme auf die anderen Anbieter, ebenso wie die Airline kaum Einfluss auf die Qualität der Hotels nehmen kann, in denen der Tourist anschließend untergebracht wird. Wohl aber kann eine von der Airline verpatzte Rückreise dem Touristen den eigentlich gelungenen Urlaub letztendlich doch noch verleiden.

Die Schwierigkeit für das Marketing und die Positionierung von Destinationen besteht nun darin, die verschiedenen Anbieter und Serviceleister unter einem gemeinsamen Profil zu präsentieren, sich andererseits aber nicht einem Diktat zu unterwerfen oder zwischen die Fronten zu geraten.

### **Kundenverhalten ist nicht mehr »berechenbar«**

Auch ich habe alte Gewohnheiten aufgegeben – zugunsten einer neuen Flexibilität. Hatte ich früher mein Stammlokal und fuhr oder flog ich im Urlaub regelmäßig an die gleichen Orte, so variiere ich heute häufiger. Aber früher war eben auch die Auswahl nicht so groß. Heute geht es auch darum, immer wieder Neues zu erleben.

Vor zehn, zwanzig Jahren war alles besser ... besser berechenbar. Ein über Jahre gleich bleibendes Angebot wurde von den Stammgästen geschätzt. Man wusste, was man hat. Heute ist fortwährende Innovation gefragt: Nicht immer im Großen, aber zumindest doch im Kleinen. So teste ich heute häufiger neue Lokale oder nutze selbst am selben Ort bewusst ein anderes Hotel als beim letzten Mal. So wird jeder Restaurantbesuch zum (kulinarischen) Mini-Event. Oder eben auch nicht – aber dann hat der



Anbieter kaum eine Chance, diesen Gast noch einmal zu sehen. Abblätternde Farbe an der Hotelfassade, die Karte aus der Touristeninformation, die die Jahreszahl 1997 trägt, veraltete und nicht aktualisierte Informationen auf der Website eines Restaurants – diese kleinen Dinge machen den Anbieter unter Umständen zur »No-Go-Area«; selbst (und gerade wenn) sich tatsächlich nichts verändert hat.

Wenn ich in Seminaren darauf zu sprechen komme, wird häufig gemutmaßt, es läge an mangelnder Zufriedenheit. Aber das ist nicht der Kern des Problems, denn Zufriedenheit ist der Maßstab von gestern – heute geht es um Erlebnis! In dem Buch *surpriservice* beschreibt die Autorin Sabine Hübner das Konzept des außergewöhnlichen Services, der über die üblichen Kundenerwartungen weit hinausgeht. Er bildet für sie die Basis für den Erfolg moderner Marktführer – und für die Weiterempfehlung durch den Kunden. Sie argumentiert, dass der Kunde unbewusst drei Fälle unterscheidet:

1. *Er war mit dem Angebot unzufrieden:* In diesem Fall wird er den Anbieter beim nächsten Mal mit großer Sicherheit wechseln und hat keinen Grund, das Angebot in seinem Umfeld weiterzuempfehlen – er wird eher vor der negativen Erfahrung warnen.
2. *Das Angebot entspricht seinen Erwartungen:* Dies ist der Fall, auf den viele Unternehmen hinarbeiten – gerne auch mit »Kundenzufriedenheit« charakterisiert. Aber auch in diesem Fall gibt es für den Kunden kaum einen Grund, das Angebot im Freundeskreis zu empfehlen. Aber da er sich nicht sicher sein kann, ob ein anderer Anbieter vielleicht nicht doch noch etwas Besseres bietet, hat er selbst keinen Grund zu Treue und Loyalität gegenüber dem Angebot. Die Neugier und gestiegene Erwartungen werden ihn vielmehr ebenfalls wechselbereit machen.
3. *Das Angebot übererfüllt die Erwartungen:* Das Erlebnis wird als ungewöhnlich wahrgenommen und bietet Anlass, auch im Freundes- und Bekanntenkreis erwähnt – und damit empfohlen – zu werden. Zudem hat der Gast keinen Grund, den Anbieter »aus Neugier« zu wechseln, weil er befürchten muss, eine schlechtere Erfahrung zu machen. In diesem Fall zieht der Anbieter strategisch den größten Nutzen.

Dabei muss ein Angebot, das die Erwartungen übererfüllt, nicht unbedingt mit Luxus und dem Hochpreissegment gleichgesetzt werden. Vielmehr bildet das schon erwähnte Preis-Leistungsverhältnis die Basis für die Bewertung. So kann das Günstig-Angebot durchaus überzeugen, weil es

eben nicht das Brimborium des First-Class-Angebotes umfasst, sondern ideal auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten ist.<sup>2</sup>

Eine interessante Möglichkeit, ein bestehendes Angebot besser auf eine Zielgruppe zuzuschneiden, besteht darin, die Elemente zu identifizieren und zu eliminieren, für die Gäste oft (unfreiwillig) zahlen, weil sie Teil des Pakets sind, die sie aber gar nicht in Anspruch nehmen: Auf Kurzreisen werde ich Sauna, Schwimmbad, Fitness-Raum und Solarium des Hotels kaum ergiebig nutzen. Dass dieses Prinzip der sinnvollen Reduktion erfolgreich ist, haben die No-Frills-Airlines (»Billigflieger«) gezeigt. Sie verzichten bewusst auf inkludierte Services wie kostenlose Mahlzeiten und Getränke an Bord und reduzieren ihr Angebot auf das Wesentliche: den Transport von A nach B. Das Angebot einer Mahlzeit bleibt als bezahlbare Zusatzleistung erhalten. Zugleich bleibt die Möglichkeit eines klassischen All-inclusive-Angebotes der renommierten Fluggesellschaften oder für einen First-Class-Service bestehen.

Umgekehrt können sich Anbieter auch fragen, welche zusätzlichen Elemente den Aufenthalt zu einem besonderen Erlebnis werden lassen können. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass verschiedene Zielgruppen auch unterschiedliche Wertvorstellungen haben:

- Die Familie, die den Urlaub auf dem Bauernhof verbringt, ist für jede Minute dankbar, in der die Kinder »versorgt« sind und man einmal Zeit für sich findet. Gibt es dann sogar noch ein (kostenloses oder doch günstiges) Abendprogramm für die Kids, während die Eltern ein paar romantische Stunden verbringen können, ist die Empfehlung im Freundes- und Bekanntenkreis fast schon garantiert.
- Das Seniorenpaar, das 14 Tage in einer Ferienwohnung an der Nordsee verbringt, freut sich über den Shuttleservice vom Bahnhof, den gegen Aufpreis unter Berücksichtigung der Diätvorgaben des Mannes gefüllten Kühlschrank und die gewohnte Tageszeitung zum Frühstück.
- Die Gruppe russischer Wintersportler ist begeistert, wenn sie im Hotel von einem russischsprachigen Angestellten empfangen wird und ihnen sogar angeboten wird, einen Skilehrer zu buchen, der ebenfalls russisch spricht.

## Individualisierung versus Globalisierung

Zwei sich nur scheinbar widersprechende Prinzipien beeinflussen die Erwartungshaltung und das Verhalten der Gäste ebenfalls: Individualisierung und Globalisierung.

Die zunehmende Individualisierung führt dazu, dass Standardangebote kaum mehr Beachtung finden. Dies hat auch in Hotellerie und Gastronomie zur Folge, dass die früher breite Mittelschicht der Anbieter immer stärker unter Druck gerät. Neben handwerklicher Qualität zählen für die Gäste vor allem emotionale Faktoren.

Auf der anderen Seite bedeutet Globalisierung, dass immer mehr Wettbewerber miteinander konkurrieren und dem einzelnen Gast immer mehr Möglichkeiten offen stehen. Nicht zuletzt durch das Internet ist er informierter als noch vor einigen Jahren. Er ist auch flexibler als sein Pendant von vor fünf oder zehn Jahren. So steht dank Billigflieger und 29-Euro-City-Night-Tickets einem spontanen Städtetrip nichts im Wege.

Die neue Freiheit hat allerdings auch Grenzen. Das zeigt sich vor allem dann, wenn die Angst vor Terroranschlägen, Seuchenepidemien oder Klimawandel zu einem veränderten Reise- und Freizeitverhalten führt. Untersuchungen zeigen, dass viele Urlauber Abstand vom »Traumurlaub« in den USA nehmen – nicht, weil sie tatsächlich Angst vor Terroranschlägen hätten, sondern weil sie vor den verschärften Einreisekontrollen zurückschrecken. Davon profitieren andere Reiseziele, die stattdessen gewählt werden. Hier endet dann der Globalisierungstrend und gesucht wird nach individuellen Lösungen.

Und wie wird sich der Klimawandel auswirken? Sind die typischen Wintersport-Anbieter gerüstet, wenn plötzlich die Schneesicherheit nicht mehr gegeben ist? Tatsächlich reicht schon die Angst des potenziellen Gastes aus, er könne im Regen sitzen und die Pisten seien grün – die Entscheidung für oder gegen eine Destination erfolgt schließlich in vielen Fällen Monate im Voraus. Da zählen nicht Realitäten, sondern die Bilder im Kopf des potenziellen Gastes.

Zugleich führt die Globalisierung zu einer Vereinheitlichung von Angeboten: Der standardisierte McDonald's-Burger soll in Moskau genauso schmecken wie in Amsterdam, Tokio, Sydney oder Overath. Und Hotelketten bemühen sich, die gleiche Ausstattung und den gleichen Service in allen Lokationen zu bieten. Einige bemühen sich, dem Gast in jedem Haus das gleiche Ambiente zu vermitteln, den gleichen Service zu garantieren und selbst die Innenausstattung überall anzugleichen. Das geht so weit, dass die Matratze und die Bettwäsche nicht nur überall den gleichen Qualitätsstandards entsprechen müssen, sondern weltweit vom gleichen Hersteller stammen. Selbst die Anordnung des Mobiliars erfolgt nach internationalen Vorgaben. Diese Vereinheitlichung bildet das Grundprinzip der Franchise-Systeme – selbst Positionierung, Markenauftritt und Wareneinkauf werden zentral geregelt. Die großen Hotelketten gehen noch einen Schritt weiter und unterhalten verschiedene Labels für