

## Inhaltsübersicht

### Teil A: Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung

|   |     |
|---|-----|
| Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung ( <i>Born</i> )                  | 1   |
| Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing ( <i>Dreyer</i> )                | 11  |
| Globalisierung der Konzerne – Widerspruch zur Kundenorientierung? ( <i>Born</i> ) | 51  |
| Organisationskonzept „Customer-Focus“ ( <i>Bastian</i> )                          | 63  |
| Kundencontrolling und die Grenzen einer Kundenorientierung ( <i>Rickards</i> )    | 101 |
| Rechtliche Vorgaben und Grenzen der Kundenorientierung ( <i>Zundel</i> )          | 115 |
| Mythos Individualisierung ( <i>Roßkopf</i> )                                      | 131 |

### Teil B: Realisierung der Kundenorientierung

#### Marktsegmente und Produkte

|   |     |
|---|-----|
| Der Prozeß innovativer Produktentwicklung ( <i>Böttcher/Krings</i> )      | 141 |
| Urlaubsanforderungen von Familien mit Kindern ( <i>Dreyer</i> )           | 157 |
| Kundenansprache und Kundenbindung bei älteren Reisenden ( <i>Müller</i> ) | 179 |

#### Neue Ansätze in der Servicekette von Urlaubsreisen

|  |     |
|--|-----|
| Preisdarstellung in Reisekatalogen ( <i>Bastian/Becker</i> )                     | 197 |
| Neue Reiseunterlagen als Ergebnis einer Qualitätsoffensive ( <i>Schwedhelm</i> ) | 215 |
| Kundenorientierung am Flughafen ( <i>Sobetzko</i> )                              | 235 |
| Marketing joint venture zur Ausdehnung der Markenpräsenz ( <i>de Vries</i> )     | 245 |
| Reklamationsmanagement im Zielgebiet ( <i>Scharf</i> )                           | 263 |

#### Neue Medien

|   |     |
|---|-----|
| Relationship Marketing in elektronischen Märkten der Touristik ( <i>Krauß</i> ) | 279 |
| Vom zentralen Reservierungssystem zum Worl-Wide-Web ( <i>Kreuzer</i> )          | 291 |
| Call Center – die Brücke zum Reisebüro ( <i>Casdorff</i> )                      | 305 |

#### Marktbeobachtung für Kundenzufriedenheit

|  |     |
|--|-----|
| Kundenorientierung mittels Kennzahlen - der Kundenzufriedenheitsindex ( <i>Flentge</i> ) | 319 |
| Messung von Dienstleistungsqualität ( <i>Schulze</i> )                                   | 345 |

#### Verzeichnisse

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Autorenverzeichnis   | 357 |
| Literaturverzeichnis | 361 |
| Stichwortverzeichnis | 383 |

## Inhaltsverzeichnis

### Teil A: Kundenorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensführung

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung (Born)</b>   | <b>1</b>  |
| 1 Wiederentdeckung der Kundenorientierung                        | 2         |
| 2 Dienstleistung = Leistung                                      | 2         |
| 3 Grundsätze   | 3         |
| 3.1 These 1: Kundenorientierung statt Expertentum                | 3         |
| 3.2 These 2: Zeit haben für den Kunden                           | 4         |
| 3.2 These 3: Freundlichkeit als elementarer Qualitätsbestandteil | 4         |
| 3.4 These 4: Offensives Beschwerdemanagement                     | 5         |
| 3.5 These 5: Persönliche Qualität konsequent sichern             | 8         |
| 4 Kundenorientierung als Grundsatzaufgabe                        | 8         |
| <b>Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing (Dreyer)</b> | <b>11</b> |
| 1 Marktentwicklung erfordert Kundenorientierung                  | 12        |
| 2 Aspekte der Kundenzufriedenheit                                | 13        |
| 2.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit                           | 13        |
| 2.1.1 Entstehung der Erwartungshaltung                           | 13        |
| 2.1.2 Einflüsse auf die Wahrnehmung einer Leistung               | 15        |
| 2.1.3 Besonderheiten bei der Entstehung von Zufriedenheit        | 16        |
| 2.2 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit              | 18        |
| 2.3 Qualität durch Kundenintegration                             | 21        |
| 2.4 „Reparaturwerkstatt“ Beschwerdemanagement                    | 23        |
| 2.4.1 Beschwerden – ein Stück Unternehmenskultur                 | 24        |
| 2.4.2 Aufforderung zur Beschwerde                                | 27        |
| 2.5 Erkenntnisse durch Marktforschung                            | 28        |
| 3 Grundlagen des Kundenbindungs-Marketing                        | 32        |
| 3.1 Markenpolitik  | 32        |
| 3.2 Ziele der Kundenbindung                                      | 34        |
| 3.3 Gründe für und gegen erfolgreiche Kundenbindung              | 34        |
| 3.4 Bindung der richtigen Kunden                                 | 36        |
| 4 Instrumente der Kundenbindung im Überblick                     | 37        |
| 4.1 Telefonmarketing   | 38        |
| 4.2 Kundenclubs  | 40        |
| 4.3 Kundenkarten   | 41        |
| 4.4 Mailings   | 44        |
| 4.5 Kundenzeitschriften  | 47        |
| 4.6 Kundenbegegnungen durch Eventmarketing                       | 48        |
| 5 Fazit und Ausblick   | 49        |

**Globalisierung der Konzerne – Widerspruch zur Kundenorientierung? (Born) 51**

|   |    |
|---|----|
| 1 Einführung  | 52 |
| 2 Was ist Globalisierung  | 52 |
| 2.1 Globalisierung von Gesellschaft und Politik                           | 53 |
| 2.1.1 Gesellschaftliche Veränderungen                                     | 53 |
| 2.1.2 Globale politische Rahmenbedingungen                                | 53 |
| 2.2. Globalisierung der Wirtschaft  | 54 |
| 3 Globale Marketingstrategie: Die Bedeutung globaler Marken               | 56 |
| 4 Kundenorientierung als Weg zur lokalen Kompetenz im globalen Wettbewerb | 57 |
| 4.1 Wie sieht es in der neuen Weltliga aus?                               | 58 |
| 4.2 Wie reagiert der Verbraucher?   | 58 |
| 4.3 Aufgaben der Unternehmen  | 58 |
| 5 Zusammenfassung   | 61 |

**Organisationskonzept „Customer Focus“ (Bastian) 63**

|  |    |
|--|----|
| 1 Einleitung und Abgrenzung  | 64 |
| 2 Umsystem der touristischen Unternehmung – Megatrends der Veränderung | 66 |
| 3 Spezifische Herausforderungen und Bedingungen für die Touristik      | 71 |
| 3.1 Wirtschaftliche Situation der Reiseveranstalter                    | 72 |
| 3.2 Dienstleistungseigenschaften des touristischen Produktes „Reise“   | 73 |
| 4 Hauptelemente des strategischen Managements                          | 74 |
| 5 Managementkonzepte als Grundlage des „Customer Focus“                | 76 |
| 5.1 Business Reengineering   | 76 |
| 5.2 Continuous Improvement   | 77 |
| 5.3 Zusammenführung zum Organisationskonzept „Customer Focus“          | 78 |
| 6 Erfolgsfaktoren eines kundenorientierten Organisationskonzeptes      | 79 |
| 6.1 Einsatz von Organisationskapital zur Kundenorientierung            | 80 |
| 6.1.1 Organisation des Wandels   | 81 |
| 6.1.2 Konzeption einer Unternehmensstruktur                            | 85 |
| 6.1.3 Aspekte der Unternehmensprozesse                                 | 86 |
| 6.2 Einsatz von Humankapital zur Kundenorientierung                    | 95 |
| 6.2.1 Veränderung der Unternehmenskultur                               | 96 |
| 6.2.2 „Empowerment“ – die neue Rolle der Mitarbeiter                   | 99 |

**Kunden-Controlling und die Grenzen einer Kundenorientierung (Rickards) 101**

|   |     |
|---|-----|
| 1 Einführung  | 102 |
| ☛ 2 Bedeutung der Kundenorientierung                      | 102 |
| 3 Herkömmliche Kostenrechnung                             | 103 |
| 4 Prozesskostenrechnung – „Activity-Based-Costing“        | 105 |
| 5 Kundenkostenrechnung                                    | 106 |
| 6 ABC-Analysen  | 110 |
| 6.1 Vernetzung von Controlling und Marketing              | 111 |
| 6.2 Therapien für die Kunden der B- und C-Klassen         | 112 |
| 6.3 Ressourcenreduktion oder Trennung von B- und C-Kunden | 113 |
| 7 Fazit   | 113 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rechtliche Vorgaben und Grenzen der Kundenorientierung (Zundel)</b> | <b>115</b> |
| 1 Rechtliche Vorgaben der Kundenorientierung                           | 116        |
| 1.1 Vertragsrecht  | 116        |
| 1.1.1 Reisevertragsrecht als „Sonderrecht“                             | 116        |
| 1.1.2 Pflichten des Reiseveranstalters                                 | 116        |
| 1.1.3 Prospektangaben des Reiseveranstalters                           | 117        |
| 1.1.4 Rechtsfolgen im Falle einer Pflichtverletzung                    | 117        |
| 1.1.5 Reisepreisminderung gem. § 651 d BGB                             | 118        |
| 1.1.6 Ausschlussfristen u.a.   | 121        |
| 1.1.7 Vertragsbeziehungen mit dem Reisebüro, Beratungspflichten        | 121        |
| 1.2 Haftungsrecht  | 122        |
| 1.2.1 Verkehrssicherungspflichten                                      | 122        |
| 1.2.2 Haftung für Erfüllungsgehilfen                                   | 123        |
| 2 Rechtliche Grenzen der Kundenorientierung                            | 125        |
| 2.1 Zugaberecht  | 125        |
| 2.2 Rabattrecht  | 126        |
| 2.3 Wettbewerbsrecht   | 127        |
| 2.3.1 Geschichtliche Entwicklung des Wettbewerbsrechts                 | 127        |
| 2.3.2 Gesetzliche Regelungen des Wettbewerbsrechts                     | 128        |
| 2.3.3 Unterlassung und Schadensersatz                                  | 129        |
| 3 Fazit  | 130        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Mythos Individualisierung (Roßkopf)</b>                          | <b>131</b> |
| 1 Einstieg (kasuistisch): 1988-1998                                 | 132        |
| 2 Der Dienstleistungssektor – ideales Biotop für Kundennähe?        | 132        |
| 3 Paradigmenwechsel in der Konsumwelt                               | 134        |
| 4 „Dienst am Kunden“ – Leistung ohne Preis                          | 135        |
| 5 Reisebüros reichen Grunddilemma weiter                            | 136        |
| 6 Yield – die neue Logik des Marktes                                | 136        |
| 7 Individualisierung – Produktversprechen oder Marketinginstrument? | 136        |
| 8 Forderungen an die Touristikbranche?                              | 137        |

## **Teil B: Realisierung der Kundenorientierung** **139**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Der Prozeß innovativer Produktentwicklung (Böttcher/ Krings)</b>                  | <b>141</b> |
| 1 Ausgangssituation  | 142        |
| 2 Marktanalyse   | 142        |
| 3 Kundenanalyse  | 142        |
| 3.1 Qualitative Konsumtrends   | 143        |
| 3.2 Soziodemographische Einflußfaktoren  | 145        |
| 3.3 Zwischenergebnis   | 146        |
| 4 Kundenorientierte Produktentwicklung – am Beispiel von TUI Freeworld und TUI Vital | 149        |
| 4.1 Integration des Kunden   | 149        |
| 4.2 Das Konzept  | 149        |
| 4.3 Phasen der kundenorientierten Produktentwicklung                                 | 151        |
| 4.4 Zwischenergebnis   | 154        |
| 5 Fazit  | 155        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Urlaubsanforderungen von Familienanforderungen mit Kindern (Dreyer)</b>     | <b>157</b> |
| 1 Einführung und allgemeine Situationsbeschreibung                             | 158        |
| 2 Reiseverhalten von Familien mit Kindern                                      | 159        |
| 3 Grundlagen der Familien- und Kinderorientierung in der Tourismusindustrie    | 164        |
| 4 Bedingung für familien- und kinderfreundliche Beherbergungsbetriebe          | 165        |
| 5 Bedingungen für familien- und kinderfreundliche Gastronomiebetriebe          | 172        |
| 6 Bedingungen für familien- und kinderfreundliche Tourismusorte                | 174        |
| 7 Ausblick   | 177        |
| <b>Kundenansprache und Kundenbindung bei älteren Reisenden (Müller)</b>        | <b>179</b> |
| 1 Zielgruppen im Reisemarkt für ältere Menschen                                | 180        |
| 2 Instrumente der Kundenansprache und Kundenbindung                            | 184        |
| 2.1 Telefonmarketing   | 184        |
| 2.2 Response-Fernsehen   | 186        |
| 2.3 Response-Anzeigen  | 188        |
| 2.4 Kataloge und Prospekte   | 189        |
| 2.5 Direct Mailing   | 189        |
| 2.6 Kundenklubs  | 191        |
| 3 Fazit  | 194        |
| <b>Preisdarstellung in Reisekatalogen (Bastian/ Becker)</b>                    | <b>197</b> |
| 1 Marktsegmentierung als Rahmenbedingung                                       | 198        |
| 2 Projektauftrag und Projektablauf   | 199        |
| 3 Grundsätzliche Aspekte zur Preisdarstellung                                  | 201        |
| 3.1 Funktionen der Preisdarstellung  | 201        |
| 3.2 Anforderungen an die Preisdarstellung                                      | 202        |
| 4 Analyse der Preisdarstellungen   | 202        |
| 4.1 Vorgehensweise und Methode   | 203        |
| 4.2 Analyse-Ergebnisse   | 203        |
| 5 Prozeß der Ideenfindung  | 208        |
| 6 Verbesserungsvorschläge  | 209        |
| 6.1 Unterstützung  | 210        |
| 6.2 Konzentration  | 211        |
| 6.3 Revolution   | 212        |
| <b>Neue Reiseunterlagen als Ergebnis einer Qualitätsoffensive (Schwedhelm)</b> | <b>215</b> |
| 1 Kunden- und Prozeßorientierung   | 216        |
| 2 Qualitätsoffensive im touristischen Vertriebsprozeß                          | 216        |
| 3 Konzeption neuer Reiseunterlagen   | 217        |
| 3.1 Analyse  | 217        |
| 3.1.1 Erstellungsprozesse der Reiseunterlagen                                  | 217        |
| 3.1.2 Der Bereich des Verkaufsunterstützungsprozesses                          | 219        |
| 3.1.3 Der Bereich des Reisedurchführungsprozesses                              | 219        |
| 3.2 Zielsetzungen  | 220        |
| 3.3 Rahmenbedingungen  | 221        |
| 3.3.1 Drucksysteme und Standardsoftware  | 221        |
| 3.3.2 Kuvertierungsmaschinen   | 223        |
| 3.3.3 Zubehör und Transporttechnik   | 223        |

|  |     |
|--|-----|
| 4 Realisierung kundenorientierter Reiseunterlagen                    | 224 |
| 4.1 Konkretisierung der Anforderung der Prozeßbeteiligung            | 224 |
| 4.1.1 Kunden   | 224 |
| 4.1.2 Leistungsträger  | 228 |
| 4.1.3 Veranstalter   | 228 |
| 4.2 Vollständige und aktuelle Bereitstellung von Daten               | 230 |
| 4.3 Vertragliche und organisatorische Aspekte                        | 231 |
| 4.3.1 Vertragliche Aspekte   | 231 |
| 4.3.2 Vertragliche und organisatorische Aspekte                      | 231 |
| 5 Problemfelder der Einführung                                       | 232 |
| 6 Ergebnis der Qualitätsoffensive: Kundenorientierte Reiseunterlagen | 233 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kundenorientierung am Flughafen (Sobetzko)</b> | <b>235</b> |
|---|------------|

|  |     |
|--|-----|
| 1 Einführung   | 236 |
| 2 Flughafenstationen im Rahmen der TUI-Standortstrategie | 236 |
| 3 Anforderungen an den Flughafen-Counter                 | 237 |
| 4 Mitarbeiter an den Flughafenstationen                  | 240 |
| 5 Das Beispiel der TUI-Flughafenstation Hannover         | 241 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Marketing joint venture zur Ausdehnung der Markenpräsenz (de Vries)</b> | <b>245</b> |
|--|------------|

|   |     |
|---|-----|
| 1 Einleitung  | 246 |
| 2 Entwicklungstendenzen des Charterflugs und ihre Auswirkungen auf die vertikale Zusammenarbeit | 247 |
| 2.1 Entwicklungstendenzen des Charterflugs  | 247 |
| 2.2 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette                              | 249 |
| 3 Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung eines Markenkonzepts                               | 250 |
| 3.1 Besonderheiten der touristischen Dienstleistung   | 250 |
| 3.2 Möglichkeiten und Grenzen der Markenpolitik von Reiseveranstaltern                          | 251 |
| 4 Konsequente Markenpolitik in der Charterflugeleistung als kundenorientierter Strategieansatz  | 254 |
| 4.1 Strategische Bedeutung der Markenpräsenz in der Flugleistung                                | 254 |
| 4.2 Das Marketing joint venture Modell „TUI Flugzeug operated by Germania“                      | 256 |
| 4.2.1 Marketing joint venture   | 256 |
| 4.2.2 Das Modell „TUI Flugzeug operated by Germania“  | 259 |
| 4.3 Empirische Erfahrungen der ersten Zeit  | 261 |
| 5 Fazit   | 262 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Reklamationsbearbeitung im Zielgebiet (Scharf)</b> | <b>263</b> |
|---|------------|

|  |     |
|--|-----|
| 1 Qualitätsgedanke im Reklamationsmanagement | 264 |
| 2 Wirkungsweise von ZAK                      | 266 |
| 3 Nutzen der Reklamationsbearbeitung mit ZAK | 271 |
| 4 Reklamationsmanagementsystem mit ZAK       | 273 |
| 5 Fazit                                      | 277 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Relationship Marketing in elektronischen Märkten der Touristik (Krauß)</b>   | <b>279</b> |
| 1 Absicherung einer Qualitätsführerschaftstrategie durch Relationship Marketing   | 280        |
| 1.1 Historische Entwicklung des Marketing   | 280        |
| 1.2 Vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing  | 281        |
| 1.3 Kundenbindung als Leitbild des Relationship Marketing   | 282        |
| 1.4 Einführung eines Innovationsmanagements zur Absicherung einer Qualitätsführerschaftstrategie  | 283        |
| 2 Aufkommen elektronischer Märkte mit europäischem Schwerpunkt in Deutschland und der Touristik   | 286        |
| 2.1 USA als innovativer Vorreiter   | 286        |
| 2.2 Aus europäischer Perspektive profiliert sich Deutschland  | 287        |
| 3 Relationship Marketing in elektronischen Märkten als geeignetes Instrument für die Profilierung qualitätsführender touristischer Marken | 288        |
| 3.1 Dem individualisierten, vernetzten und multioptionalen Market-Management gehört die Zukunft   | 288        |
| 3.2 Aktivitäten in den elektronischen Märkten müssen fundamental entwickelt werden  | 290        |
| <b>Vom zentralen Reservierungssystem zum World Wide Web (Kreuzer)</b>   | <b>291</b> |
| 1 Bedeutung der Informationstechnologie in der Touristik  | 292        |
| 2 Der touristische Prozeß   | 293        |
| 3 Reservierungssysteme  | 294        |
| 3.1 Technologischer Wandel der Reservierungssysteme   | 294        |
| 3.2 Der Wandel in den Strukturen des touristischen Produkts   | 296        |
| 3.3 Bausteinreservierungssystem   | 297        |
| 4 Internet  | 297        |
| 4.1 Informationspotential der Reiseveranstalter   | 297        |
| 4.2 Technische Ausstattung der Internetnutzer   | 298        |
| 4.3 Nutzung neuer Technologien  | 299        |
| 4.4 Struktur einer Internetlösung   | 301        |
| 4.5 Ablauf einer Buchung im Internet  | 302        |
| 5 Weiterentwicklung der Informationstechnologie   | 304        |
| <b>Call Center – die Brücke zum Reisebüro (Casdorff)</b>  | <b>305</b> |
| 1 Einführung  | 306        |
| 2 Expedientenbindung heißt Kundengewinnung  | 307        |
| 3 Call Center als Brücke zum Reisebüro  | 308        |
| 3.1 Strategische Vorteile der Organisationsform Call Center   | 309        |
| 3.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit im Call Center   | 310        |
| 3.3 Inhouse-Lösung versus Outsourcing von Call Centern  | 311        |
| 3.4 Personelle Anforderung an Mitarbeiter von Call Centern  | 312        |
| 4 Erwartungen des Kunden Reisebüro an das Call Center   | 313        |
| 4.1 Kundenorientierte Anrufannahme  | 315        |
| 4.2 Kundenorientierte Gesprächsführung  | 316        |
| 5 Ausblick  | 317        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kundenorientierung mittels Kennzahlen<br/>– der Kundenzufriedenheitsindex (Fleintge)</b> | <b>319</b> |
|---|------------|

|   |     |
|---|-----|
| 1 Einführung  | 320 |
| 2 Das Wesen der Kundenzufriedenheitsmessungen                     | 321 |
| 2.1 Grenzen und Nutzen aus Sicht der Unternehmen                  | 322 |
| 2.2 Grenzen und Nutzen aus Sicht der Kunden                       | 324 |
| 2.3 Situation der Zufriedenheitsforschung in der Praxis           | 325 |
| 3 Optimierung von Kundenzufriedenheit im Unternehmen              | 326 |
| 3.1 Kundenzufriedenheit in übergeordneten Systemen im Unternehmen | 327 |
| 3.2 Einordnung von Kundenzufriedenheit in konkrete Modelle        | 328 |
| 3.3 Kennzahlen als Instrument                                     | 330 |
| 3.4 Nutzen eines Indexeinsatzes                                   | 331 |
| 4 Einführung eines Kennzahlensystems                              | 334 |
| 4.1 Meßgrößen und Meßinstrumente                                  | 335 |
| 4.2 Durchführung der Messung                                      | 338 |
| 4.3 Prozeß der Indexerstellung                                    | 338 |
| 4.4 Analyse   | 340 |
| 4.5 Präsentation  | 341 |
| 4.6 Maßnahmenergreifung   | 342 |
| 5 Fazit   | 343 |

|  |
|--|
| <b>Messung von Dienstleistungsqualität (Schulze)</b> |
|--|

|  |     |
|--|-----|
| 1 Einführung   | 346 |
| 1.1 Definition Freizeitpark                                  | 347 |
| 1.2 Kundenzufriedenheit von Freizeitparkbesuchern            | 348 |
| 1.3 Die sequentielle Ereignismethode                         | 348 |
| 2 Durchführung der Untersuchung                              | 350 |
| 2.1 Definition des Kundenpfades                              | 350 |
| 2.2 Erfassung von Ereignissen auf Grundlage des Kundenpfades | 350 |
| 2.3 Ergebnisse der Befragung                                 | 353 |
| 2.3.1 Kritische Ereignisse                                   | 353 |
| 2.3.2 Übliche Ereignisse                                     | 354 |
| 3 Fazit  | 355 |