



DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT IM TOURISMUS

ABSCHLUSS-BERICHT

Dienstleistungsqualität im Tourismus

Leitfaden für das Management

Bericht vom Tourismustag in

Garmisch-Partenkirchen am 7.2.2001

Herbert Woratschek	<i>Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus</i>
Herbert Woratschek und Klaus Zieschang	<i>Ergebnisse der Befragungen über den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen</i>
Herbert Woratschek und Klaus Zieschang	<i>Ergebnisse der Befragungen über den Sommerurlaub in Garmisch-Partenkirchen</i>
Herbert Woratschek, Klaus Zieschang, Sven Pastowski und Thomas Bausch	<i>Berichte aus den Workshops des Tourismustages in Garmisch-Partenkirchen am 7.2.2001</i>
Klaus Zieschang	<i>Management der Dienstleistungsqualität – ein Erfahrungsbericht aus der Praxis</i>



Herausgeber:

**Institut für
interdisziplinäres Dienstleistungsmanagement
Löhestraße 4
95444 Bayreuth**

**Prof. Dr. Herbert Woratschek
Prof. Dr. Klaus Zieschang**

**herbert.woratschek@t-online.de
klaus.zieschang@t-online.de**

Inhalt

<u>Inhalt</u>	3
<u>Vorwort</u>	5
<u>1 Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus</u>	7
<u>1.1 Besonderheiten im Tourismus</u>	7
<u>1.2 Erfolgsfaktoren im Tourismus</u>	9
<u>1.3 Tourismus und Verwaltungen als ortsinterne Dienstleister</u>	13
<u>1.4 Kooperation im Wettbewerb</u>	13
<u>1.5 Zwischenfazit: Zehn goldene Leitsätze für den Tourismus</u>	15
<u>1.6 Der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinnen</u>	16
<u>1.7 Dienstleistungsqualität und Zufriedenheit der Gäste</u>	17
<u>1.8 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</u>	20
<u>1.9 Fazit</u>	25
<u>2 Ergebnisse der Befragungen über den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen</u>	27
<u>2.1 Die durchgeführten Untersuchungen im Überblick</u>	27
<u>2.2 Motive und Anforderungen der Winterurlauber</u>	29
<u>2.3 Motive und Anforderungen der Nachwuchskunden</u>	34
<u>2.4 Konkurrenzvergleich</u>	38
<u>2.5 Qualität der Loipen und Pisten in Garmisch-Partenkirchen</u>	48
<u>2.6 Kommunikationspolitik im Wettbewerb</u>	51
<u>2.7 Fazit</u>	54
<u>3 Ergebnisse der Befragungen über den Sommerurlaub in Garmisch-Partenkirchen</u>	56
<u>3.1 Untersuchungsdesign</u>	56
<u>3.2 Urlaubsmotive der Touristen</u>	57
<u>3.3 Angebot von Urlaubsaktivitäten</u>	60
<u>3.4 Konkurrenzanalyse</u>	63
<u>3.5 Zufriedenheit</u>	66
<u>3.6 Internet</u>	71
<u>3.7 Verbund zwischen Sommer- und Winterurlaub</u>	73
<u>3.8 Kundenbindung</u>	74
<u>3.9 Outdoorsport</u>	75
<u>3.10 Fazit</u>	76
<u>4 Kurzberichte aus den Workshops zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität</u>	77

<u>4.1</u>	<u>Hotellerie und Gastronomie (Prof. Dr. Klaus Zieschang)</u>	77
<u>4.2</u>	<u>Kommunale Tourismusförderung (Prof. Dr. Herbert Woratschek)</u>	79
<u>4.3</u>	<u>Sonstige touristische Dienstleister, z.B. Skischulen. Sport geschäfte (Dipl.-Kfm. Sven Pastowski)</u>	82
<u>4.4</u>	<u>Einführung in das Destinationsmanagement (Dr. Thomas Bausch)</u>	84
<u>5</u>	<u>Management der Dienstleistungsqualität - ein Erfahrungsbericht aus der Praxis</u>	88
<u>5.1</u>	<u>Informationsgewinnung - die Basis für das Management der Dienstleistungsqualität</u>	88
<u>5.2</u>	<u>Werben Sie mit Ihrem Dienstleistungsangebot</u>	89
<u>5.3</u>	<u>Die Kundenkontaktpunkte entscheiden über Erfolg und Misserfolg</u>	90
<u>5.4</u>	<u>Wie lassen sich die Kundenkontaktpunkte herausfinden?</u>	91
<u>5.5</u>	<u>Wie finden Sie die Kundenkontaktpunkte in Ihrem Unternehmen?</u>	97
<u>5.6</u>	<u>Was ist zu tun, wenn die Kundenkontaktpunkte ermittelt sind?</u>	98
<u>5.7</u>	<u>Stärken-Schwächen-Analyse der Kundenkontaktpunkte aus Sicht des Anbieters</u>	99
<u>5.8</u>	<u>Stärken-Schwächen-Analyse der Kundenkontaktpunkte aus Kundensicht mit Hilfe der Sequentiellen Ereignismethode</u>	100
<u>5.9</u>	<u>Anwendungsbeispiele zur Sequentiellen Ereignismethode</u>	102
<u>5.10</u>	<u>Vorzüge der Sequentiellen Ereignismethode</u>	107
<u>5.11</u>	<u>Zusammenfassende Empfehlungen</u>	108

Vorwort

In modernen Gesellschaften nimmt der Dienstleistungssektor immer mehr Raum ein, und er hat den produktiven Bereich bereits weit überflügelt. Das gilt auch für Deutschland und alle mittel- und westeuropäischen Länder des Alpenraums.

Der Tourismus ist ein typischer Dienstleistungsbereich. In ihm verdient die Qualität der Dienstleistungen höchste Beachtung, weil sie für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bzw. eines Ortes von entscheidender Bedeutung ist. Für Garmisch-Partenkirchen gilt dies in besonderem Maße: Sein Tourismusangebot und seine Dienstleistungsqualität zielen auch auf internationale Gäste, weshalb ein hoher internationaler Qualitätsstandard geboten werden muss.

Die Verantwortlichen vor Ort haben diese Notwendigkeit erkannt, und sie wissen auch, dass es viel leichter ist, hohe Dienstleistungsqualität zu fordern, als diese in Unternehmen praktisch umzusetzen und dauerhaft zu sichern. Deshalb haben sie für diesen Tourismustag das Thema „Dienstleistungsqualität“ gewählt, das mit folgenden praxisorientierten Zielsetzungen verbunden wird:

- Verstärkte Sensibilisierung für den Sektor Dienstleistungsqualität im Tourismus
- Einführung in das Management der Dienstleistungsqualität in Tourismusunternehmen
- Anregungen zur Verbesserung des Dienstleistungsmanagements in Tourismusunternehmen

Die Beiträge dieses Heftes erfüllen die gestellte Aufgabe in praxisnaher Weise. Sie stammen von Autoren bzw. Referenten der Universität Bayreuth, die mit dem Dienstleistungssektor in Theorie und Praxis bestens vertraut sind und auch die einschlägigen Untersuchungen für die Marktgemeinde Garmisch-Partenkirchen durchgeführt haben.

Die Broschüre ist so aufgebaut, dass die einzelnen Kapitel unabhängig voneinander gelesen werden können.

Die Broschüre beginnt mit einem allgemein verständlichen Überblick über die „Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus“. Dieses Kapitel entspricht dem einleitenden Vortrag des Tourismustages in Garmisch-Partenkirchen und ist von Herbert Wortschek, Professor für Dienstleistungsmanagement, verfasst.

Der zweite und dritte Beitrag gibt jeweils einen Überblick über die Ergebnisse der Befragungen der Touristen in Garmisch-Partenkirchen. Kapitel 2 bezieht sich auf die Ergebnisse für den Winterurlaub und Kapitel 3 auf die Ergebnisse für den Sommerurlaub. Wer nur an den Untersuchungsergebnissen interessiert ist, kann demzufolge Kapitel 1 überblättern.

Kapitel 4 enthält Kurzberichte der Workshops, die während des Tourismustages in Garmisch-Partenkirchen stattfanden. Sie informieren über Themen und Diskussionsergebnisse. Die Berichte sind von den jeweiligen Leitern der Workshops (Prof. Woratschek, Prof. Zieschang und Dipl.-Kfm. Sven Pastowski) verfasst.

Kapitel 5 ist dem Manager zur Lektüre empfohlen, der seine eigene Dienstleistungsqualität kontrollieren und verbessern möchte. Klaus Zieschang, Professor für Sportwissenschaft und Sportökonomie, erläutert an Hand seiner einschlägigen Untersuchungen, wie dem Praktiker das „Management der Dienstleistungsqualität“ im Tourismus gelingen kann.

Prof. Dr. Herbert Woratschek
Prof. Dr. Klaus Zieschang

Bayreuth, im April 2001

1 Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus

(Prof. Dr. Herbert Woratschek)

Dienstleistungsmanagement bedeutet in erster Linie, die Kunden zufrieden zu stellen. Dies gilt auch für den Tourismus. Dennoch gibt es im Tourismus einige Eigenheiten, die es besonders schwierig machen, Touristen zufrieden zu stellen. Dies wird am Beispiel von Garmisch-Partenkirchen gezeigt.

1.1 Besonderheiten im Tourismus

Betrachten wir hierzu zunächst einmal die marktlichen Beziehungen im Tourismus. Der Tourist erwartet von seinem Urlaubsort nicht nur eine einzelne Dienstleistung, sondern ein ganzes Bündel an Angeboten, auf das er während seines Urlaubsaufenthaltes zurückgreifen kann. Das betrifft die Informationsangebote der Tourismuszentren, die Übernachtungsmöglichkeiten in Hotels oder Pensionen, die Gaststättenangebote, Sportangebote und die Einkaufsmöglichkeiten vor Ort. In Garmisch-Partenkirchen nutzen die Touristen darüber hinaus die Bergbahnen, die Wanderwege, die Schwimmbäder, die Skipisten im Winter, das Spielkasino, den Kurpark und vieles mehr. Die Besonderheit besteht für den Touristen also darin, dass er die Dienstleistungen nicht aus einer Hand erhält, sondern von verschiedenen Anbietern, die selbstständig tätig sind und zum großen Teil ihre Angebote jeweils eigenständig vermarkten.

Wenn ein Tourist die Entscheidung trifft, wo er seinen Urlaub verbringen will, so denkt er über die Gesamtheit der Leistungsbündel nach, die für ihn wichtig sind und die seine Urlaubsmotive am besten befriedigen.

Was bedeutet dies für das Destinationsmanagement?

Das Kunststück im Destinationsmanagement besteht darin, ein Urlaubsangebot zu erstellen, das für die Touristen in der Gesamtheit einen gelungenen Urlaub verspricht. Dabei hängt die Qualität des Urlaubs aus Kundensicht nicht von allen Dienstleistungsangeboten ab, die er während seines Aufenthaltes in Anspruch nimmt. Die Vermarktung eines Urlaubes unterscheidet sich somit wesentlich von der Vermarktung eines Konsumgutes. Die marktlichen Beziehungen zwischen dem Hersteller eines Konsumgutes

und dem Kunden sind relativ einfach. Der Hersteller ist bei der Vermarktung allenfalls auf die Kooperation mit dem Handel angewiesen, der sozusagen als externer Vermittler auftritt. Aber er ist auf keine Kooperation mit Anbietern auf derselben Marktstufe angewiesen, um seine Ware zu vermarkten (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Marktbeziehungen ohne notwendige Zusammenarbeit mit Wettbewerbern

Völlig anders sieht es im Tourismus aus. Hier müssen die einzelnen Dienstleistungsanbieter mit anderen Anbietern zusammenarbeiten, damit die Touristen überhaupt den Urlaubsort aufsuchen. Die Touristen müssen erst nach Garmisch-Partenkirchen „ge-lockt“ werden, damit die einzelnen Anbieter vor Ort vom Tourismus profitieren können. Dies liegt daran, dass jeder Dienstleistungsbetrieb vor Ort nur einen Teil des großen Leistungsbündels „Urlaub“ vermarktet. Der Urlauber kommt nicht wegen einer einzelnen Dienstleistung, sondern wegen eines ganzen Bündels an Dienstleistungsangeboten.

Damit das Leistungsbündel „Urlaub“ aber aus Sicht des Touristen abgerundet erscheint und zur vollen Zufriedenheit erstellt wird, ist die Zusammenarbeit verschiedener Anbieter in den unterschiedlichen Branchen notwendig. Kein Wunder also, dass an nahezu allen Urlaubsorten Stellen existieren, die eine Zusammenarbeit der Anbieter vor Ort bewerkstelligen sollen. Dies sind Verkehrsbüros und Touristenbüros sowie zum Teil die Kurverwaltungen. Solche Koordinationsstellen kann man als ortsinterne Dienstleister begreifen, welche die Anbieter in der Vermarktung des Urlaubes unterstützen sollen. Das dient letztendlich dem Wohle der gesamten Bevölkerung vor Ort, sofern dieser Ort auf den Tourismus als Einnahmequelle angewiesen ist.

Aber es ist nicht nur die Zusammenarbeit der Dienstleistungsbetriebe unterschiedlicher Branchen notwendig, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen den Wettbewerbern derselben Branche. Wenn die Urlauber in erster Linie das gesamte Leistungsangebot eines Urlaubsortes abwägen, dann müssen die Urlauber erst an diesen Ort „ge-lockt“ werden. Nur wenn genügend Urlauber durch die Attraktivität eines Urlaubsortes ange-

zogen werden, kann das Umsatzpotenzial der Gäste auf die einzelnen Branchen und auf die einzelnen Wettbewerber innerhalb und außerhalb der Branche aufgeteilt werden. Dies bedeutet, dass vor allem die Kommunikationspolitik eine gemeinsame Stoßrichtung haben muss. Es bedeutet aber auch, dass im Tourismus die Wettbewerber derselben Branche zusammenarbeiten müssen. Die Anbieter müssen gemeinsam für die Vorteile eines Urlaubes werben, wie z.B. die Idylle der Landschaft, die Gastfreundschaft vor Ort und das vielfältige Freizeitangebot.

Allerdings darf sich bei näherer Betrachtung die Zusammenarbeit nicht nur auf die Kommunikationspolitik beschränken. Schließlich wirkt die Werbung nur dann dauerhaft, wenn die Versprechungen der Werbung auch wirklich eingehalten werden. Dauerhaft lassen sich die Touristen nicht mit schönen Bildern und mit Versprechungen täuschen. Schließlich erzählen sie zu Hause von ihren Erlebnissen, einige schreiben sogar Reiseberichte. Zudem sorgt der Journalismus auch für Korrekturen falscher Versprechungen, so dass es nur mit der Werbung alleine nicht getan ist.

Daher ist es auch kein Grund für einen Gastwirt, sich zu freuen, wenn die Gäste von seinem Konkurrenten schlecht behandelt wurden. Gerade im gastronomischen Angebot wollen viele Touristen Abwechslung und kommen nicht nur wegen einer einzigen guten Gaststätte. In diesem Fall ist die schlechte Dienstleistungsqualität eine schlechte Werbung für den Urlaubsort und kann sich damit auch negativ für den Gastronom auswirken, der eine gute Qualität anbietet.

1.2 Erfolgsfaktoren im Tourismus

Welche Konsequenzen haben die Besonderheiten im Tourismus für den Anbieter einer touristischen Dienstleistung

Die Anbieter im Tourismus müssen zusammenarbeiten und dafür sorgen, dass mehrere Anbieter in einem Urlaubsort eine hohe Dienstleistungsqualität bieten und dass eine gemeinsame Kommunikationspolitik betrieben wird, welche die Touristen an den Urlaubsort bringt.

Es ist sicherlich illusorisch, dass alle Anbieter zu einer Zusammenarbeit zu bewegen sind. Aber es genügt, wenn einige Anbieter sich zusammenschließen und eine Offensive

„Dienstleistungsqualität“ starten. Diese Anbieter handeln nicht nur zum Wohle des eigenen Ortes, sondern verbessern vor allem auch ihre eigene Stellung im Wettbewerb. Die Wettbewerber mit einer guten Dienstleistungsqualität sind den Wettbewerbern mit einer schlechten Dienstleistungsqualität dauerhaft überlegen. Dies wurde in vielen empirischen Studien nachgewiesen (siehe z.B. Abbildung 2).

Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit im Tourismus zwischen Wettbewerbern der gleichen Branche führt zu Zusammenschlüssen, wie z.B. dem Hotel- und Gaststättenverband. Derartige Verbände können nicht nur als Interessenvereinigungen gegenüber der Politik aufgefasst werden, sondern sind auch Koordinationsstellen für die Zusammenarbeit der Wettbewerber einer Branche in der Vermarktung des „Urlaubs“.

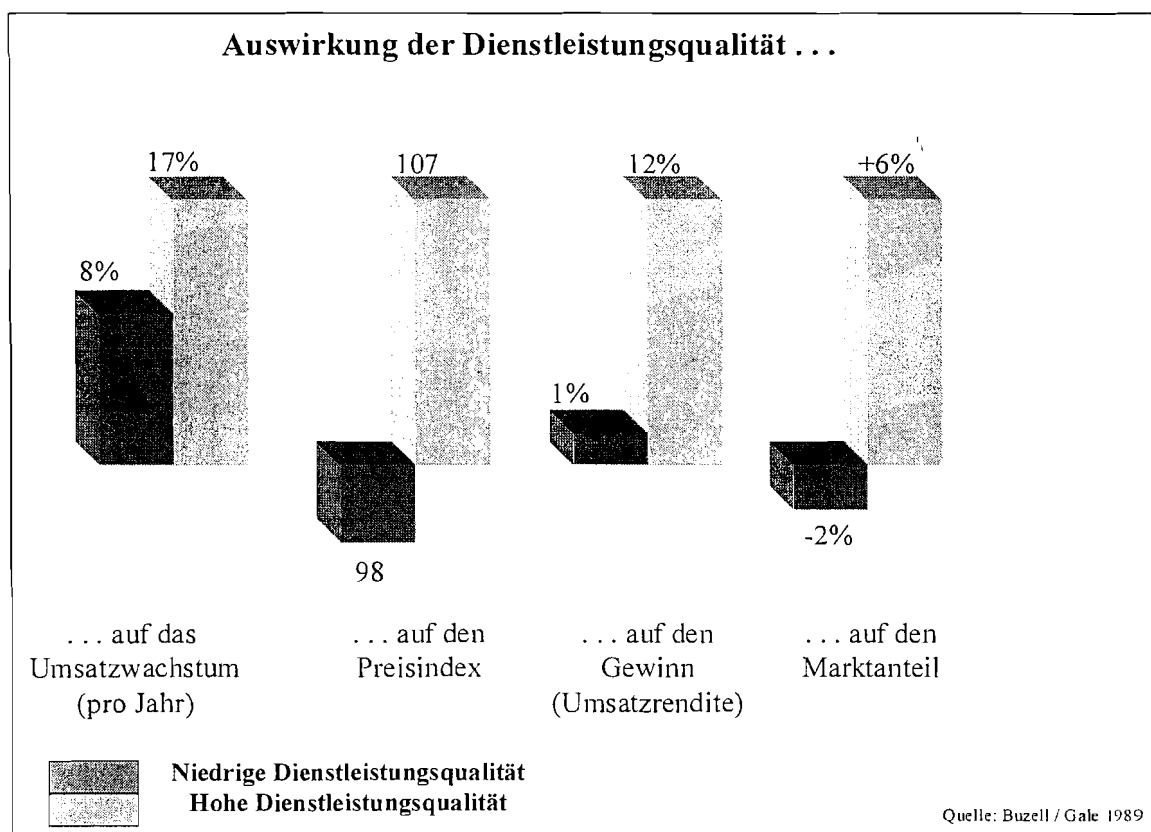


Abbildung 2: Auswirkungen der Dienstleistungsqualität

Die Formel für den Erfolg im Tourismus lautet demzufolge:

„Kooperation im Wettbewerb!“

Anbieter unterschiedlicher Branchen und Anbieter gleicher Branchen (Wettbewerber) sowie die Verbände (z. B. Hotel- und Gaststättenverband), Politiker und die Verant-

wortlichen für das Destinationsmanagement (z.B. Tourismusbüro) müssen zusammenarbeiten, damit der Urlaub erfolgreich vermarktet werden kann.

Was folgt daraus?

Es ist streng genommen nicht ein Einzelner verantwortlich für den ökonomischen Erfolg im Destinationsmanagement, sondern die Gesamtheit der touristischen Dienstleister. Dabei sind in erster Linie die Dienstleister im Tourismus diejenigen Unternehmen, mit denen der Tourist an vorderster Stelle zu tun hat (Hotels, Gastronomie und Taxis). Schlechte Leistungen der einzelnen Anbieter schaden leider nicht nur ihnen selbst, sondern auch der Gemeinschaft. So sollten sich z.B. unhöfliche Taxi- oder Busfahrer bewusst werden, dass sie ihrem Ort Schaden zufügen, wenn sie einen schlechten Eindruck bei den Touristen hinterlassen. Die Verantwortlichen im Destinationsmanagement (Politiker, Kurverwaltung, Tourismusbüro) sollten nicht müde werden, genau dies auch immer wieder zu kommunizieren. Sie stehen zwar in der Verantwortung, können aber den ökonomischen Erfolg im Tourismus nicht alleine absichern. Zu bedenken ist auch, dass sich Fehler bei der Dienstleistungsqualität erst langfristig bemerkbar machen und nur schwer zu korrigieren sind. In Zeiten guter Übernachtungszahlen denkt kaum jemand darüber nach. Gehen aber die Übernachtungszahlen zurück, ist es oft zu spät und der Ort befindet sich auf dem absteigenden Ast. Genau dies verdeutlicht Abbildung 3. Die Tourist-Information und andere Koordinationsstellen (z.B. Hotel- und Gaststättenverband) müssen mit den Anbietern der touristischen Dienstleistungen im Ort zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Marketing-Strategie zu erarbeiten. Mit dieser Marketing-Strategie werden zunächst potenzielle Gäste angesprochen und letztendlich nach Garmisch-Partenkirchen „gelockt“. Sind die Gäste dann im Ort, werden sie zu Kunden der unterschiedlichen Branchen. Innerhalb der Branchen beginnt dann der Wettbewerb um die einzelnen Gäste.

Inwieweit trägt das Destinationsmanagement eines Urlaubsortes die Verantwortung?

Verbände, Tourismusbüros, Kurverwaltung und Gemeinde müssen sich ebenfalls zunehmend als Dienstleister begreifen und weniger als „Verwalter“ öffentlichen Eigentums und Vermögens. Sie sollen die Koordinationsfunktion für die Dienstleister übernehmen, die im Wettbewerb stehen. Nur wenn das Destinationsmanagement reibungslos funktioniert, z.B. die Zimmervermittlung, die Verteilung von Informationen über den

Ort und die Beantwortung von Anfragen potenzieller Gäste, bieten sie den Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Urlaubsorten eine wertvolle Hilfe:

Die Destinationsmanager müssen sich als ortsinterne Dienstleister begreifen!

In vielen Urlaubsorten wird das zwar oberflächlich so gesehen, aber wenn man hinter die Kulissen schaut, wird z.B. in den Verwaltungen der Dienstleistungsgedanke nicht gelebt. Der Bürger und der Unternehmer fühlen sich nur selten als Kunde. Genau dies muss sich aber ändern.

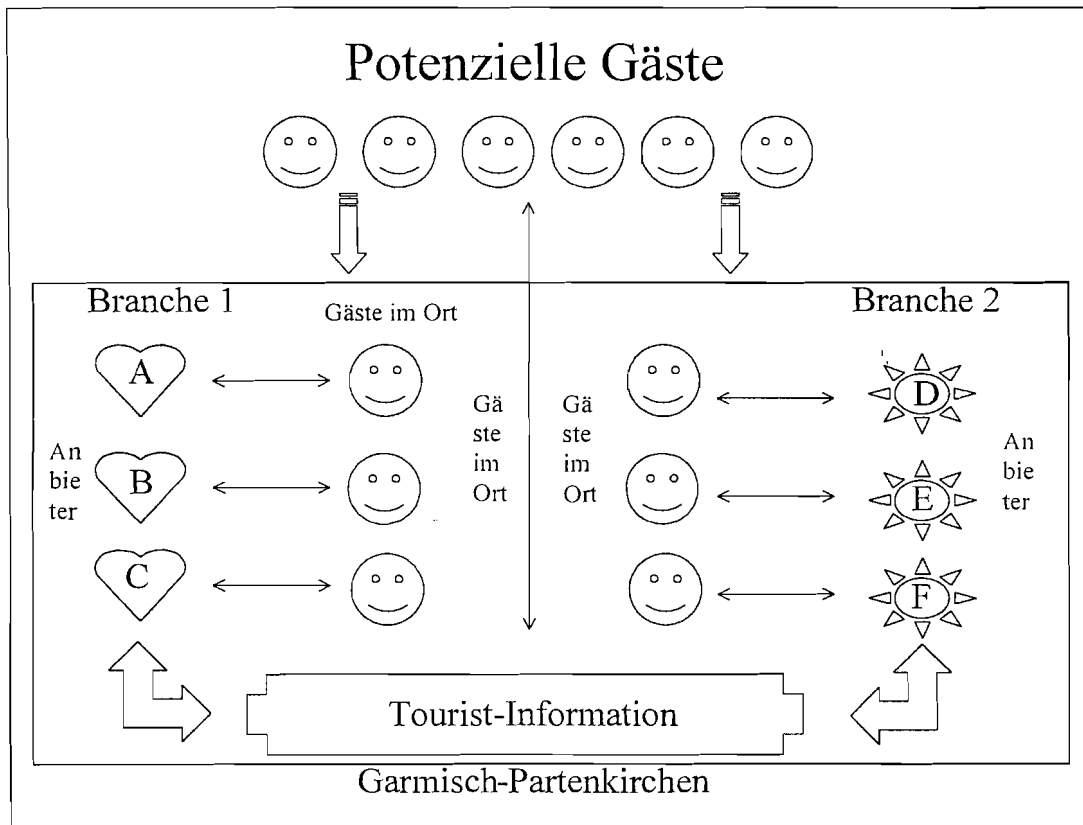


Abbildung 3: Kooperation im Wettbewerb

Die Marktbeziehungen im Tourismus unterscheiden sich somit von den Marktbeziehungen im Konsumgüterbereich (vgl. Abbildung 1). Im Tourismus ist die Zusammenarbeit vieler Anbieter und Koordinationsstellen notwendig, auch die Zusammenarbeit innerhalb der Wettbewerber (vgl. Abbildung 3). Der Tourist-Information kommt dabei eine Führungsrolle zu.

1.3 Tourismus und Verwaltungen als ortsinterne Dienstleister

Warum ist der Dienstleistungsgedanke in den Verwaltungen eines Tourismusortes so wichtig?

- Verwaltungen können den Dienstleistungsgedanken von den Unternehmen und Bürgern nur fordern, wenn sie diesen vorleben.
- Verwaltungen können die Zusammenarbeit nur dann fordern, wenn sie selbst zeigen, dass sie bereit sind, der Sache zu „dienen“.
- Verwaltungen funktionieren nur dann effizient, wenn die Mitarbeiter sich bewusst sind, dass sie existieren, weil sie Dienstleistungen für die Menschen im Ort erfüllen (und nicht, weil sie den Menschen im Ort Aufgaben auferlegen).

Was folgt daraus:

Insbesondere die touristischen Verwaltungen müssen Vorbild sein, wenn es darum geht, sich als Dienstleister am Urlaubsort zu begreifen. Lippenbekenntnisse reichen allerdings hier nicht aus. Das Personal muss geschult werden, höflich am Telefon zu sein, mit kritischen Kunden umzugehen und die Abläufe servicefreundlich zu organisieren. Flexibilität und Einfühlungsvermögen sind notwendig, damit der Kunde den Eindruck gewinnt, dass auf seine individuellen Bedürfnisse und Wünsche eingegangen wird.

Dies alles gilt natürlich genauso für jeden einzelnen Dienstleister im Ort (z.B. Hotel, Gastronomie, Einzelhandel). Wenn man davon ausgeht, dass viele Gäste von Garmisch-Partenkirchen Stammgäste sind und die meisten Gäste aufgrund von Empfehlungen der Verwandten und Freunde kommen, dann wird klar, dass nicht nur hervorragende Werbebroschüren die Gäste nach Garmisch-Partenkirchen locken, sondern auch eine hohe Dienstleistungsqualität dafür sorgt.

1.4 Kooperation im Wettbewerb

Die einzelnen Anbieter einer Branche, wie z.B. die Gaststätten oder die Einzelhändler, stehen zwar untereinander im Wettbewerb, sie müssen aber bedenken, dass erst der Kunde an den Ort gebunden werden muss, bevor der Wettbewerb vor Ort um das Bud-

get des Kunden stattfinden kann. Im Marketing nennt man dies auch den Agglomerationsseffekt:

- Im ersten Schritt muss ein Urlaubsort Anziehungskraft auf die Gäste ausüben, damit Umsatzpotenzial entsteht.
- Im zweiten Schritt kann der Wettbewerb um die Kunden und damit die Umsätze im Ort stattfinden.

Diese Erkenntnis wurde ursprünglich im Handel gewonnen. Dort hat man festgestellt, dass es für alle Anbieter sinnvoll sein kann, wenn viele Anbieter derselben Branche an einem Ort versammelt sind. Ein solcher Standort zieht viele Kunden an, da die Kunden zeit- und geldsparend die Angebote vergleichen können und eine große Auswahl haben. Dies kann im Extremfall zu folgender Situation führen:

An einem Standort befinden sich zwei Möbelhändler. Ein dritter Möbelhändler plant, am selben Standort eine Filiale zu eröffnen. Die beiden Anbieter befürchten zunächst, dass sie durch die unliebsame Konkurrenz weniger Umsätze haben als vorher. Nachdem der dritte Anbieter seine Filiale eröffnet hat, ist dieser Standort für die Kunden wesentlich attraktiver, weil sie eine größere Auswahl haben und Zeit sowie Geld bei der Auswahl ihrer Wohnungseinrichtungen sparen. Wenn dadurch mehr Kaufkraft an diesen Standort gelockt wird, kann es sein, dass die beiden ursprünglichen Anbieter trotz der Konkurrenz mehr Umsätze haben als vorher. Das ist nicht nur ein theoretisches Gedankenspiel, sondern lässt sich tatsächlich auch in der Praxis beobachten. Daher wird dieser Effekt als Agglomerationseffekt bezeichnet, weil durch die Agglomeration (Zusammenballung) eine stärkere Anziehungskraft auf die Kunden ausgeübt wird.

Diese Erkenntnis lässt sich auch auf den Tourismus übertragen. Das Angebot vieler Einzelhändler, vieler Gaststätten, mehrerer Tanzlokale/Diskotheiken und vieler Anbieter von Sportdienstleistungen erhöht die Attraktivität für die Gäste. Daher ist im Tourismus der Konkurrent nicht als Feind aufzufassen, sondern als Wettbewerber, mit dem man, wenn es um die Zufriedenheit der Gäste bzw. um die Erstellung einer hohen Dienstleistungsqualität geht, zusammenarbeiten muss.

Leider erweist sich hier oft der Neid zwischen einzelnen Anbietern als Hindernis. Man kann in der Praxis beobachten, dass ein Anbieter die Zusammenarbeit verweigert, weil er tatsächlich oder vermeintlich einen geringeren Gewinn aus der Zusammenarbeit zieht als der „Nachbar“. Zur Verdeutlichung folgendes Beispiel: In der Fußgängerzone einer

größeren Stadt (nicht Garmisch-Partenkirchen) konnte sich die Werbegemeinschaft nicht über das Anbringen und die Kostenverteilung der Weihnachtsbeleuchtung einigen. Argumente wie z. B. „dem Nachbarn bringt die Beleuchtung für das Geschäft mehr ein als mir“ verhinderten eine Einigung. Als Folge war die Weihnachtsbeleuchtung in der Fußgängerzone an einigen Stellen „unterbrochen“.

Dadurch wurde die Einkaufsatmosphäre dieser Fußgängerzone massiv beeinträchtigt. Wenn es eine benachbarte Stadt gibt, die es besser macht, werden vermutlich einige potenzielle Kunden dort ihre Weihnachtseinkäufe erledigen. Das Beispiel zeigt: Der Streit wegen einer ungerechten Kostenverteilung oder um eine optimale Ausgestaltung bringt keinem Anbieter etwas, wenn er dazu führt, dass nichts getan wird. Das Problem einer gerechten Aufteilung lässt sich ohnehin nicht lösen. Statt dessen sollte jeder Anbieter daran denken, dass er trotzdem vom „Anlockungseffekt“ in der Kooperation profitiert - wenn auch vielleicht zu geringerem Anteil.

1.5 Zwischenfazit: Zehn goldene Leitsätze für den Tourismus

Fassen wir die wichtigsten Besonderheiten im Tourismus in 10 Leitsätzen zusammen:

1. Der Urlaub ist eine Dienstleistung.
2. Für den ökonomischen Erfolg einer Dienstleistung ist die Zufriedenheit der Touristen mit dem Urlaubsangebot langfristig entscheidend.
3. Der Urlaub ist keine einfache Dienstleistung, sondern ein umfangreiches Leistungsbündel.
4. Das Leistungsbündel „Urlaub“ wird nicht nur von einem Anbieter erstellt.
5. Die Anbieter eines Urlaubsortes müssen zusammenarbeiten.
6. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Anbieter erfordert die Koordination dieser Zusammenarbeit.
7. Die Koordinationsstellen im Tourismus müssen sich als ortsinterne Dienstleister begreifen.

8. Die Dienstleistungsanbieter vor Ort müssen alles tun, um die Touristen zufrieden zu stellen.
9. Jeder einzelne Bürger ist mitverantwortlich für das Image eines Ortes und muss daher seinen Beitrag leisten, damit der Tourismus ein ökonomischer Erfolg für alle wird.
10. Die schlechte Dienstleistungsqualität einzelner Anbieter schadet dem gesamten Urlaubsort, weil sie beim Gast zur Unzufriedenheit mit dem Urlaub führt.

1.6 Der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinnen

Eine hohe Dienstleistungsqualität ist kein Selbstzweck. Unternehmen erstellen eine hohe Dienstleistungsqualität, weil sie Geld verdienen wollen. Dies ist legitim. Sie tun dies, weil sie wissen, dass es einen Zusammenhang zwischen einer hohen Dienstleistungsqualität und den Gewinnen eines Dienstleisters gibt. Die Argumentationskette geht wie folgt:

Eine hohe Dienstleistungsqualität im Urlaub führt zur Zufriedenheit der Gäste. Die Gäste sind als Kunden von Garmisch-Partenkirchen zu begreifen. Sind die Gäste mit den Angeboten im Urlaub zufrieden, so kommen sie wieder und werden zu Stammgästen. Dies nennt man auch Kundenbindung.

Man bedenke: Es kostet ein Vielfaches, neue Gäste für einen Urlaub zu gewinnen, als alte Gäste an Garmisch-Partenkirchen zu binden. Die Anwerbung neuer Kunden ist wesentlich teurer als die Investitionen in die Kundenbindung. Daraus folgt: Kundenbindung führt zur Kostenersparnis!

Stammgäste bringen nicht nur einmal, sondern jedes Jahr Umsätze. Daraus folgt: Kundenbindung führt langfristig zu höheren Umsätzen!

Kundenbindung führt somit langfristig zu höheren Gewinnen!

Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 4 gezeigt. Es ist sicherlich plausibel, dass eine Kundenbindung langfristig die Gewinne der Unternehmen im Tourismus absichert und

erhöht. Daher muss es das Ziel des Destinationsmanagements sein, die Kundenbindung zu erhöhen oder anders ausgedrückt:

Versuche, eine möglichst hohe Zahl an Stammgästen an den Ort zu binden!

Allerdings ist die Argumentationskette, die zu einer hohen Kundenbindung im Tourismus führt, nicht immer so eindeutig gegeben, wie sie auf den ersten Blick erscheint. Leider gibt es Fälle, in denen die Gäste trotz einer hohen Zufriedenheit keine Stammgäste werden. Nichtsdestotrotz muss der Unternehmer für eine hohe Dienstleistungsqualität sorgen, damit seine Gäste sehr zufrieden gestellt werden. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, einen genaueren Blick auf die Argumentationskette zu werfen.

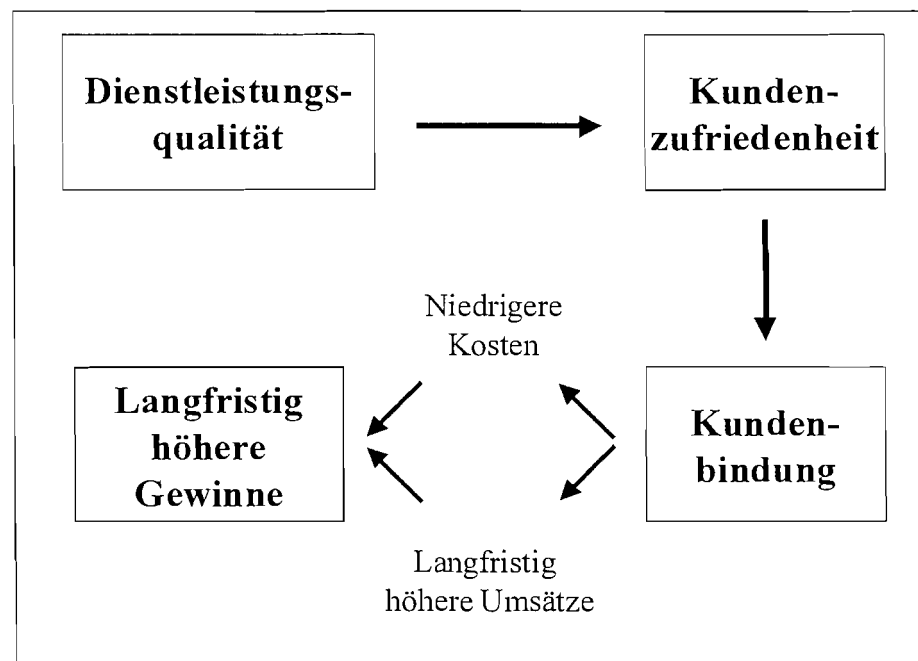


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinnen

1.7 Dienstleistungsqualität und Zufriedenheit der Gäste

Unter welchen Bedingungen ist für die Zufriedenheit der Gäste eine hohe Dienstleistungsqualität erforderlich?

Offensichtlich gibt es Fälle, in denen eine niedrige Dienstleistungsqualität nicht automatisch zur Unzufriedenheit von Kunden führt. So sind beispielsweise die Käufer bei Aldi keineswegs unzufrieden, obwohl ALDI sicherlich keine besonders hohe Dienstleistungsqualität anbietet. Die Käufer bei ALDI erwarten nicht, dass sie ihre Waren einge-

packt bekommen oder dass sie besonders gut und intensiv von den Verkäufern beraten werden. Demzufolge sind sie auch nicht unzufrieden.

Auch die Gäste einfacher Privatpensionen erwarten nicht, dass sie ihr Frühstück an das Bett gebracht bekommen oder sich morgens in einem noblen Bad duschen können. Anders sieht es aber in einem 5-Sterne-Hotel aus. Hier geht der Gast davon aus, dass ihm auf Wunsch das Frühstück im Zimmer serviert wird. Auch gibt er sich nicht mit einer einfachen Badewanne oder Dusche zufrieden, sondern erwartet hochwertige Sanitäreusstattung und einen Fön sowie Musik im Bad. Ein einfaches Bad und der fehlende Zimmerservice führt zur Unzufriedenheit des 5-Sterne-Gastes, während eine Pension mit dieser Sanitäreusstattung den Gast durchaus noch zufrieden stellt.

Wir sehen also:

Die Zufriedenheit eines Gastes hängt von seinen Erwartungen über die angebotene Dienstleistungsqualität ab.

Um das richtige Maß an Kundenzufriedenheit zu erzeugen, muss der Anbieter einer Dienstleistung demzufolge die Erwartungen seiner Kunden kennen oder abschätzen, damit er das richtige Niveau einer Dienstleistungsqualität anbietet. Dies heißt zwar nicht, dass der Gast einer einfachen Privatpension unglücklich ist, wenn er den Zimmerservice angeboten bekommt oder ein nobles Bad vorfindet. Dies würde ihn vielleicht sogar begeistern. Aber ein Unternehmer hat stets auch seine Kosten zu bedenken, so dass er nicht automatisch eine möglichst hohe Dienstleistungsqualität anstreben sollte, sondern sie auf die Erwartungen seiner Kunden auszurichten hat.

Dabei gilt: Zu niedrig darf die Dienstleistungsqualität nie sein!

Eine zu hohe Dienstleistungsqualität kann in der Regel der Zufriedenheit des Kunden nicht schaden, sondern bindet ihn eher noch stärker an die Unternehmung. Allerdings ist es leider der Fall, dass eine zu hohe Dienstleistungsqualität mit Kosten verbunden sein kann und somit der Unternehmer weniger Gewinne macht. Daher gibt es ein betriebswirtschaftliches Optimum zwischen dem Niveau der Dienstleistungsqualität und dem Gewinn einer Unternehmung. Dies ist in Abbildung 5 gezeigt.

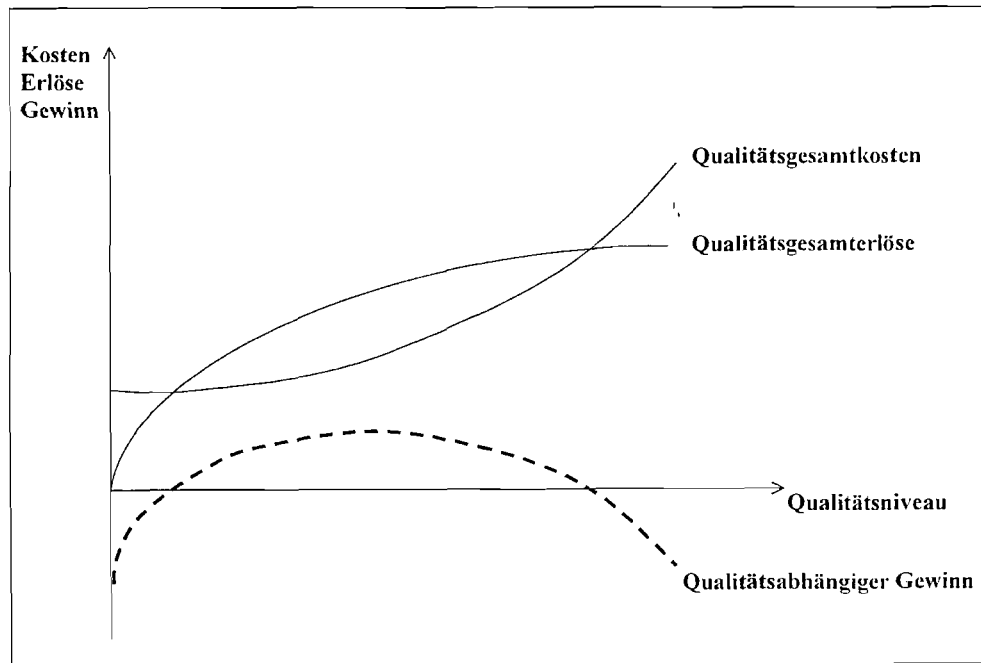


Abbildung 5: Der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität, Kosten und Gewinnen

Die Empfehlungen, die man gelegentlich noch in Fachzeitschriften liest, eine möglichst hohe Dienstleistungsqualität anzustreben, sind mit Sicherheit nicht immer richtig. Man muss daher unterscheiden. Es gibt Qualitätsmerkmale,

- die mit höheren Kosten verbunden sind (z.B. Zimmerservice) und
- die ohne zusätzliche Kosten (z.B. Freundlichkeit) bzw. mit vernachlässigbaren Kosten (z.B. Weitergabe von Post) geleistet werden können.

Bei der ersten Kategorie muss man nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten entscheiden und sich über die Erwartungen der Gäste Klarheit verschaffen. Bei der zweiten Kategorie sollte man ohne Bedenken eine möglichst hohe Qualität anstreben.

Was bedeutet dies im Normalfall für den Anbieter touristischer Leistungen?

Im Tourismus erwarten die Kunden in vielen Bereichen ein immer höheres Niveau der Dienstleistungsqualität. Hier gilt im Zweifel, dass eher eine höhere Dienstleistungsqualität angestrebt werden sollte. Für Garmisch-Partenkirchen bedeutet dies z.B., dass es kein Zuviel an Freundlichkeit gegenüber den Gästen gibt. Zudem verbringen i.d.R. nicht die Billigurlauber ihren Urlaub in Deutschland, so dass ein relativ hohes Qualitätsniveau von den Gästen deutscher Urlaubsorte erwartet wird. Dies darf aber keineswegs

damit verwechselt werden, dass die Urlauber nicht etwa einen preiswerten Urlaub erwarten. Viele Urlauber wollen trotz hoher Dienstleistungsqualität einen preiswerten Urlaub, d.h. dass die Urlauber Preis und Qualität miteinander abwägen und vergleichen, was sie für ihr Geld an anderen Urlaubsorten erhalten:

Billig ist nicht gleich preiswert.

Daher kann die von den Touristen geäußerte Unzufriedenheit mit Preisen auch bedeuten, dass, gemessen an relativ hohen Preisen, die Dienstleistungsqualität zu niedrig ist. Die Preise müssen daher im Vergleich zur Qualität und zur Konkurrenz stimmig sein. Eine Anhebung der Preise ohne entsprechende Qualität führt somit zur Unzufriedenheit der Gäste. Hohe Preise sollten daher immer mit einer hohen Dienstleistungsqualität verbunden sein.

1.8 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Letztendlich wird im Dienstleistungsbereich und damit auch im Tourismus eine hohe Kundenbindung angestrebt, um langfristig Gewinne zu erzielen. Deshalb stellt sich die Frage:

Führt eine hohe Zufriedenheit der Gäste automatisch zu einer hohen Anzahl von Stammgästen?

Die Frage kann leider nicht eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden. Deshalb sei auf die zwei wichtigsten Faktoren eingegangen, welche die Argumentationskette zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beeinflussen.

1.8.1 Einfluss des Wettbewerbs

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hängt u.a. davon ab, wie viele Auswahlmöglichkeiten die Kunden haben. Gibt es z.B. viele Anbieter, die im Wettbewerb zueinander stehen, hat der Kunde große Auswahl und ist eher geneigt, auf andere Anbieter auszuweichen.

Daher muss man folgende Fälle unterscheiden:

1. Märkte mit geringer Wettbewerbsintensität
2. Märkte mit hoher Wettbewerbsintensität

In der Praxis hat man den in Abbildung 6 gezeigten Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit festgestellt. Auf Märkten mit geringer Wettbewerbsintensität wird selbst bei geringen Zufriedenheitswerten eine relativ hohe Kundenbindung erreicht. So lange die Briefpost ein Monopol hat, gibt es keine Ausweichmöglichkeiten und die Kunden sind an das Unternehmen gebunden, auch wenn sie unzufrieden sind. Sie können allenfalls auf die Dienstleistungen der Briefpost völlig verzichten, wenn sie sehr unzufrieden mit dem Anbieter sind. Daher verläuft die Kurve wie in Abbildung 6 gezeigt.

Völlig anders sieht es aus, wenn der Wettbewerb zunimmt. Dann werden bei schlechten Zufriedenheitswerten weniger Kunden die Briefpost in Anspruch nehmen, d.h. bei schlechten Zufriedenheitswerten nimmt die Kundenbindung ab. Die Kunden weichen auf Wettbewerber aus. Nur hohe Zufriedenheitswerte führen zu einem hohen Grad an Kundenbindung. Die Kurve wird sich durch den Wettbewerb nach unten verschieben.

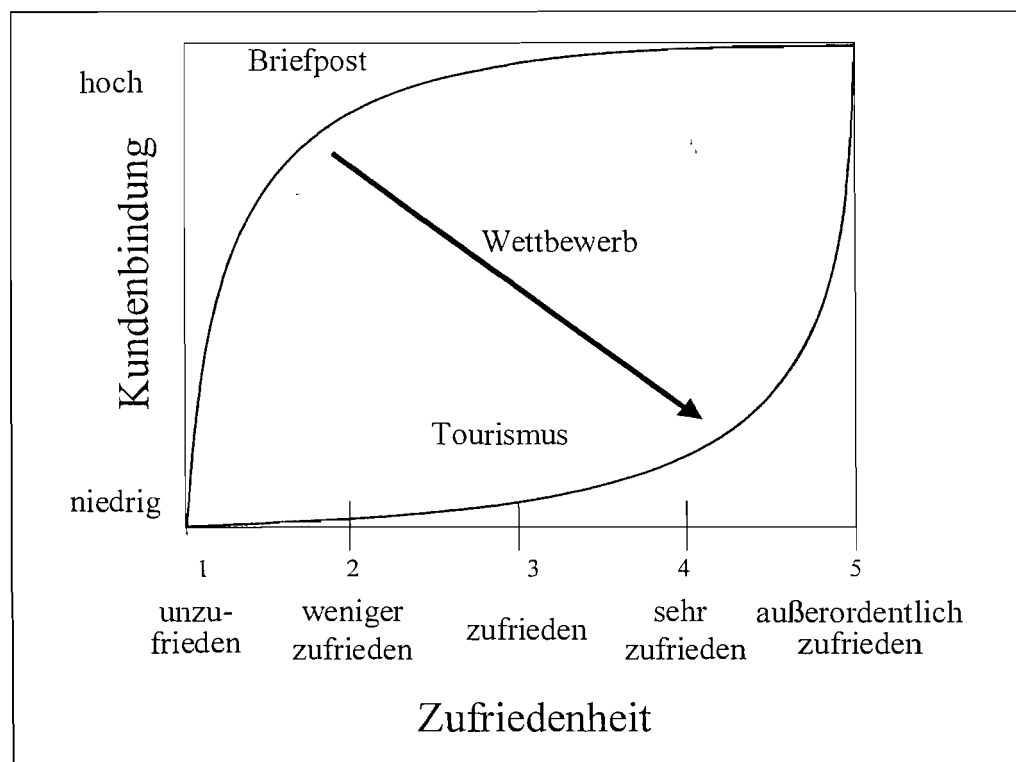


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Welcher Fall ist im Tourismus gegeben?

Im Tourismus gibt es viele Konkurrenzorte. Es muss demzufolge von einer hohen Wettbewerbsintensität ausgegangen werden. Es gilt die in Abbildung 6 gezeigte Kurve.

Was bedeutet dies für den Tourismus?

Im Tourismus führen „normale“ Zufriedenheitswerte nur zu einer relativ niedrigen Kundenbindung - im Vergleich zu weniger wettbewerbsintensiven Märkten.

Im Tourismus führen ausschließlich hohe Zufriedenheitswerte zu Stammgästen!

Folglich müssen „normale“ Zufriedenheitswerte bei Kundenbefragungen als nicht ausreichend für die Kundenbindung interpretiert werden. Daher spricht man im Marketing auch davon, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten das Ziel Kundenzufriedenheit zu niedrig angesetzt ist, sondern „Kundenbegeisterung“ erreicht werden muss.

Dies hat Konsequenzen für die in Garmisch-Partenkirchen durchgeführten Umfragen: Man muss die erreichten mittleren Zufriedenheitswerte im Sinne der Kundenbindung als eher schlechte Werte interpretieren und darf sich nicht damit begnügen, nur mittlere Zufriedenheitswerte zu erreichen.

1.8.2 Einfluss des Strebens nach Abwechslung

Doch selbst wenn im Tourismus sehr hohe Zufriedenheitswerte erreicht werden, führt dies nicht dazu, dass alle Gäste immer wieder kommen und somit zu Stammgästen werden. Dies liegt daran, dass Urlauber die Abwechslung lieben. Viele Urlauber wollen einfach oft woanders ihren Urlaub verbringen. Dieses Verhalten wurde von Marketingwissenschaftlern in den letzten Jahren intensiv untersucht. Es wird in Fachkreisen als Variety Seeking Behaviour bezeichnet, was soviel bedeutet wie die Sucht oder das Streben nach Abwechslung. Im Tourismus muss bei vielen Touristen vom Streben nach Abwechslung ausgegangen werden.

Welche Konsequenzen hat dies für den Tourismus?

- Um eine möglichst hohe Anzahl von Stammgästen zu erzeugen, müssen extrem hohe Zufriedenheitswerte bei den Gästen erreicht werden.

- Selbst bei außerordentlich hoher Zufriedenheit der Gäste kann nicht damit gerechnet werden, dass alle Gäste zu Stammgästen werden.
- Demzufolge muss ständig intensiv in die Anwerbung neuer Gäste investiert werden.

Das Streben nach Abwechslung führt immer dann zu einem Anbieterwechsel, wenn der Kunde das subjektiv wahrgenommene Risiko des Wechsels als gering einstuft. Reiseagenturen verringern das subjektiv wahrgenommene Risiko der Touristen für einen Ortswechsel, da sie mit „ihrer Marke“ für einen bestimmten Qualitätsstandard vor Ort bürgen. Es wäre falsch zu folgern, nicht mit Reiseveranstaltern zusammenzuarbeiten, weil diese dafür sorgen, dass das Streben nach Abwechslung bei den Touristen befriedigt werden kann. Reiseveranstalter existieren nun einmal, und es ist auch deren Aufgabe, ihre Kunden zufrieden zu stellen. Dazu gehört auch die Befriedigung des Motivs nach Abwechslung. Ein Ort wie Garmisch-Partenkirchen muss folglich in den Reisekatalogen guter Reiseanbieter vertreten sein, um auch die „wandernden“ Gäste nach Garmisch-Partenkirchen zu bringen. Es gibt sicherlich auch Gästetypen, die ohne Reisegesellschaft nicht riskieren nach Garmisch-Partenkirchen zu kommen. Dies gilt insbesondere für die Gäste aus dem Ausland. Vielen ausländischen Gästen geht es so wie einigen von uns, die ins Ausland fahren. Sie buchen nicht „auf eigene Faust“, weil sie nicht riskieren wollen, im Urlaub schlechte Erfahrungen bei den Übernachtungen oder den Rundreisen zu machen. Hinzu kommen noch Bequemlichkeitsaspekte, die dazu führen, dass einige Gäste gerne alle Urlaubsangebote „aus einer Hand“ nachfragen. Daraus folgt:

1. Die Anwerbung von Gästen, insbesondere aus dem Ausland, sollte auch durch Reiseagenturen erfolgen.

Stammgäste sind dem Urlaubsort treu, weil sie mit ihm zufrieden sind. Zum anderen bleibt ein Teil der Gäste dem Urlaubsort treu, weil sie ein subjektives Risiko vom Wechsel des Urlaubsortes abhält. Es sollte also das Vertrauen zu Garmisch-Partenkirchen bei der Umwerbung der Stammgäste im Vordergrund stehen. Ehrungen für die lange Treue können das Zugehörigkeitsgefühl des Stammgastes zum Ort stärken. Daraus folgt:

2. Bei den Stammgästen sollte die Werbung die Vertrautheit mit dem Ort akzentuieren und das Zugehörigkeitsgefühl ansprechen, das die lieb gewonnenen Stammgäste quasi „eingemeindet“.

Andere Orte „leiden“ auch unter dem Streben nach Abwechslung der Touristen.

Was folgt daraus für das Destinationsmanagement?

Wenn man schon nicht verhindern kann, dass die Kunden zwischen den Orten „wandern“, muss man dafür sorgen, dass die Kunden in größeren Abständen erneut Garmisch-Partenkirchen als Urlaubsdestination wählen. Dies bedeutet auch, dass man sie außerordentlich zufrieden stellen muss, damit sie zumindest nach größeren Zeitabständen wiederkommen. Man sollte dieses Verhalten der Touristen als normal akzeptieren und nicht enttäuscht sein, wenn trotz großer Bemühungen manche Gäste nicht jedes Jahr erscheinen.

Darüber hinaus hat man nach Partnerorten Ausschau zu halten, die eine hohe Reputation genießen, insbesondere dann, wenn man für die eigene Destination bereits eine hohe Reputation aufgebaut hat, wie dies in Garmisch-Partenkirchen der Fall ist. An diesen Partnerorten sollte gezielt geworben werden, um deren „wandernde“ Gäste z.B. nach Garmisch-Partenkirchen zu locken. Es empfiehlt sich, mit diesen Orten eine enge Beziehung einzugehen, um die nach Abwechslung strebenden Touristen innerhalb der Kooperation zu binden. Dies hat den Vorteil, dass Streuverluste in der Werbung vermieden werden und gezielt die richtige Kundengruppe angesprochen wird.

Allerdings darf die Kooperationsbeziehung nicht zu eng gestaltet werden, weil sonst auch Stammgäste zu den Partnerorten abwandern, die normalerweise nicht das Streben nach Abwechslung haben oder es aufgrund bisher subjektiv wahrgenommener Risiken nicht wagen würden. Dies lässt sich für Garmisch-Partenkirchen vermeiden, wenn die möglichen Partnerorte zwar eine exzellente Dienstleistungsqualität anbieten, aber sich in den Urlaubsangeboten genügend unterscheiden. Innerhalb der Kooperation sollten daher differenzierte Leistungen angeboten werden, so dass jeder Partner eine sogenannte „Unique Selling Proposition“ einnimmt. Aus all dem folgt:

3. Es sollten Kooperationen mit anderen Tourismusorten angestrebt werden, die ebenfalls eine hervorragende Reputation genießen, sich aber von den eigenen Urlaubsangeboten genügend unterscheiden.

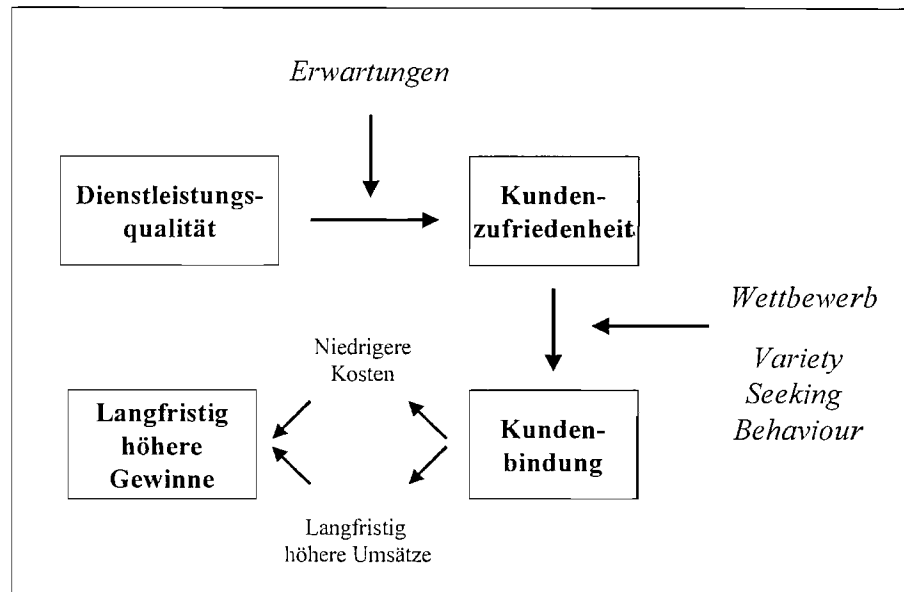


Abbildung 7: Einflussgrößen des langfristigen Gewinns

In Abbildung 7 sind die Einflussfaktoren des Zusammenhangs zwischen der Dienstleistungsqualität und den Gewinnen zusammengefasst. In Ergänzung zu Abbildung 4 sind hier auch die Größen aufgeführt, die den direkten Zusammenhang zwischen einer hohen Dienstleistungsqualität und den langfristigen Gewinnen einer Dienstleistungsunternehmung „stören“. Diese Einflussgrößen sind die Erwartungen der Touristen in Bezug auf die angebotene Dienstleistungsqualität, das Streben der Touristen nach Abwechslung und die Wettbewerbsintensität im Tourismus.

1.9 Fazit

1. Im Tourismus wird ein komplexes Leistungsbündel vermarktet und nicht eine einzelne Dienstleistung.
2. Das Leistungsbündel „Urlaub“ wird von vielen Anbietern in einem Tourismusort erstellt.
3. Die Formel für den Erfolg im Tourismus lautet: Kooperation im Wettbewerb.
4. Die Destinationsmanager müssen sich als ortsinterne Dienstleister begreifen.

5. Die Anbieter innerhalb einer Branche müssen sich klar machen, dass sie mit ihren Wettbewerbern zusammenarbeiten müssen, wenn es darum geht, die Gäste an den Ort zu binden.
6. Für den Tourismus lassen sich die wichtigsten Besonderheiten in den zehn goldenen Leitsätzen zusammenfassen.
7. Eine hohe Dienstleistungsqualität führt zur Kundenzufriedenheit, zur Kundenbindung und zu langfristig höheren Gewinnen für alle Anbieter eines Tourismusortes.
8. Das Niveau der Dienstleistungsqualität ist so auszurichten, dass es den Erwartungen Gäste entspricht.
9. Das Streben nach Abwechslung und die Wettbewerbsintensität führen dazu, dass im Tourismus nur extrem positive Zufriedenheitswerte zu Kundenbindung führen.

2 Ergebnisse der Befragungen über den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen

(Prof. Dr. Herbert Woratschek und Prof. Dr. Klaus Zieschang)

Im Wintersemester 1998/99 wurde von der Universität Bayreuth ein Projektseminar zum Thema „Wintersport zwischen Tradition und Zukunft am Beispiel von Garmisch-Partenkirchen“ gehalten. Zudem wurden von den Lehrstühlen „Sportwissenschaft I“ und „Dienstleistungsmanagement“ verschiedene Untersuchungen durchgeführt, an denen auch Diplomanden mit unterschiedlichen Themenstellungen beteiligt waren. Ein Abschlussbericht ist der Kurverwaltung und der Marktgemeinde in Garmisch-Partenkirchen zugegangen.

2.1 Die durchgeführten Untersuchungen im Überblick

Die Untersuchungen sind in Abbildung 1 aufgeführt. (Die Anzahl der Befragten ist jeweils in Klammern angegeben.)

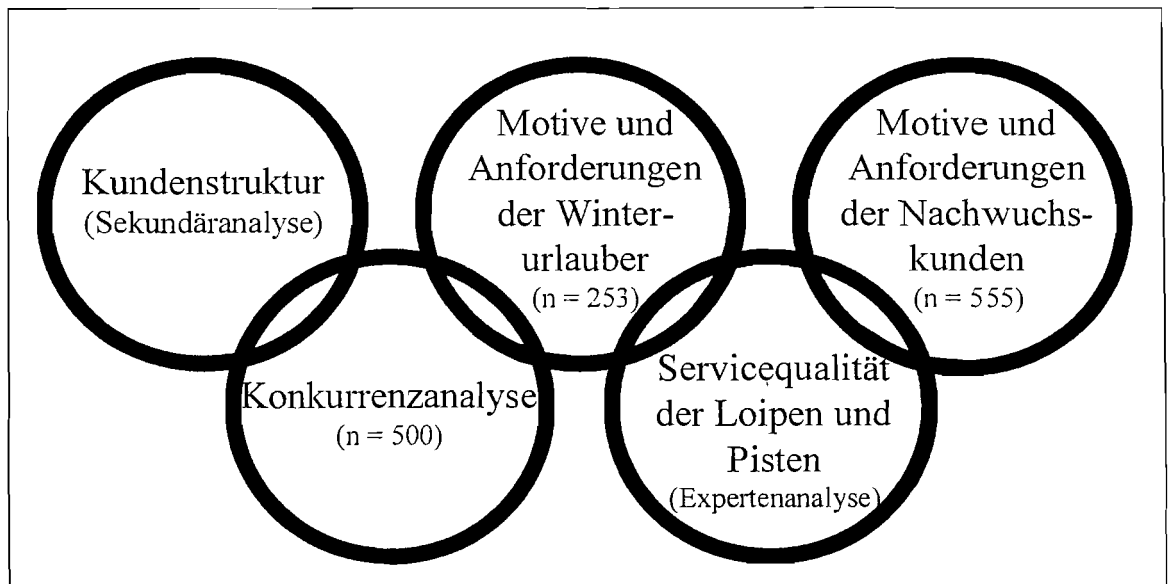


Abbildung 1: Untersuchungen im Winter 1999/2000

Die Analyse der **Kundenstruktur** erfolgte auf Basis der statistischen Daten, die uns von der Kurverwaltung Garmisch-Partenkirchen zur Verfügung gestellt wurden. Auf die Kundenstruktur wird im Rahmen dieser Broschüre nicht näher eingegangen, da sie den Managern im Tourismus zumeist geläufig ist. Ein Punkt sei an dieser Stelle erwähnt: Die meisten deutschen Touristen kommen aus Bayern und Nordrhein-Westfalen. Gäste aus den neuen Bundesländern sind unterrepräsentiert. Hier sollten Überlegungen angestellt werden, ob diese verstärkt anzuwerben sind. Die meisten ausländischen Gäste kommen aus den USA. Für Details sei auf den Abschlussbericht der Untersuchungen und die Meldestatistiken verwiesen.

Die **Servicequalität der Loipen und Pisten** wurde in Form einer Expertenanalyse erhoben. (siehe Kapitel 0)

Den drei Befragungen lagen folgende Untersuchungsziele zugrunde:

1. Ermittlung der **Motive und Anforderungen der Winterurlauber** an das Angebot in Garmisch-Partenkirchen: Hierbei wurde dem Sportangebot besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da dies häufig das zentrale Anliegen der Urlauber im Winterurlaub darstellt. (siehe Kapitel 2.2)
2. Erhebung der **Motive und Anforderungen der Nachwuchskunden**: Da die Strategien eines Urlaubsortes auf die Zukunft gerichtet sein müssen, sollten die Motive und Anforderungen der Nachwuchskunden analysiert werden. Hierbei wurde ebenfalls dem Sportangebot besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem wurden auch potenzielle Nachwuchskunden berücksichtigt, d.h. junge Menschen, die zum ersten Mal ihren Urlaub in Garmisch-Partenkirchen verbringen. (siehe Kapitel 2.3)
3. Durchführung einer **Konkurrenzanalyse**: Im ersten Schritt sollten vor allem die aus Urlaubersicht relevanten Konkurrenten ermittelt werden, da diese über „ihren Urlaubsort“ entscheiden. Im nächsten Schritt sollten die wichtigsten Stärken und Schwächen von Garmisch-Partenkirchen als Winterurlaubsort herausgestellt werden, um diese anschließend mit den Konkurrenzorten zu vergleichen. (siehe Kapitel 2.4)

2.2 Motive und Anforderungen der Winterurlauber

Die am häufigsten betriebene Sportart im Winterurlaub ist für Garmisch-Partenkirchen das alpine Skifahren (siehe Abbildung 2). Zwar gibt es in den einzelnen Altersgruppen Unterschiede, insgesamt jedoch dominiert Ski alpin. Bei den jüngeren Winterurlaubern bis 30 Jahren ist das Snowboardfahren mit nahezu 45 % sehr stark vertreten. Bei den über 40-Jährigen spielt das Snowboard hingegen kaum eine Rolle. Von den älteren Urlaubern wird eher der Ski-Langlauf oder das Wandern bevorzugt. Bei dieser Befragung waren Mehrfachnennungen zugelassen. Die Prozentsummen deuten darauf hin, dass von vielen Wintersportlern mehr als eine Sportart während desurlaubes betrieben wird.

Wintersportarten (Angaben in Prozent) (Mehrfachnennungen möglich)	Altersgruppen			
	15-30 Jahre	31-40 Jahre	41-50 Jahre	51-65 Jahre
Ski alpin	86,2	90,2	90,3	76,6
Langlauf	10,8	27,9	32,3	35,9
Wandern	7,7	21,3	24,2	40,6
Snowboard	44,6	16,4	4,8	0
Sonstiges	12,3	18,0	12,9	4,7
Gesamt	161,6	173,8	164,5	157,8

Abbildung 2: Sportarten im Winterurlaub

Es wurden noch weitere Sportarten genannt, die in Abbildung 2 unter der Rubrik „Sonstiges“ aufgeführt sind. Diese Sportarten sind im Folgenden in der Reihenfolge der Anzahl der Nennungen aufgeführt:

1. Rodeln
2. Eislaufen
3. Skitouren
4. Skiwandern
5. Hundeschlittenfahren
6. Schneewanderung
7. Free Ride

8. Eisklettern

Es ist offensichtlich, dass die Urlaubswünsche der jüngeren und älteren Gäste nicht immer ohne Beeinträchtigungen für die jeweils andere Gruppe befriedigt werden können. Insbesondere können sich die älteren Urlauber durch funorientierte Angebote in ihrer Ruhe und Erholung beeinträchtigt fühlen. Die Polarisierung der Anforderungen an einen Wintersportort ist aus folgenden Gründen ernst zu nehmen:

1. Konzentriert man sich auf die Bedürfnisse der jüngeren Altersgruppe, verliert man unmittelbar Umsätze in den heute zahlungskräftigen, älteren Altersgruppen.
2. Konzentriert man sich auf die Bedürfnisse der älteren Gäste, verliert man Umsätze in der Zukunft, da die älteren Gäste mit der Zeit „wegsterben“ und die heute noch Jungen fernbleiben werden.

Was folgt daraus für das Destinationsmanagement?

Einerseits ist den Bedürfnissen der jüngeren Touristen Rechnung zu tragen, da nur diese die Umsätze der Zukunft sichern können. Die jungen Gäste kommen in Zukunft nur nach Garmisch-Partenkirchen, wenn sie positive Erinnerungen daran haben. Demzufolge muss den jüngeren Gästen etwas geboten werden, das ihren Bedürfnissen und Wünschen entgegenkommt. Andererseits sind vor allem die Bedürfnisse der gegenwärtigen Urlauber zu befriedigen, da diese die gegenwärtigen Umsätze und die Umsätze in den nächsten Jahren erbringen. Zudem verfügen die älteren Gäste gegenwärtig über größere Budgets. Demzufolge muss vor allem deren Bedürfnissen Rechnung getragen werden. Sie dürfen sich durch spaß- bzw. funorientierte Angebote nicht „abgeschreckt“ und gestört fühlen. Bei den meisten Sportarten dürfte sich daraus kein Problem ergeben, da Snowboardfahrer i.d.R. weder Wanderwege noch Loipen benutzen. Mit den alpinen Skifahrern können sich jedoch durchaus Konflikte ergeben.

Um beiden wichtigen Zielgruppen (jüngeren und älteren) gerecht zu werden, sollten an bestimmten Stellen auch touristische Angebote existieren, die außer Ruhe und Erholung auch Spaß, Abwechslung und Unterhaltung zulassen. Allerdings ist zu beachten, dass die gegenwärtigen Umsätze auf keinen Fall gefährdet werden dürfen. Dies bedeutet, dass vor allem auf die älteren Gäste Rücksicht genommen werden muss, die den Löwenanteil der Umsätze für Garmisch-Partenkirchen erbringen. Gleichzeitig darf der Blick für die zukünftigen Umsätze nicht verloren gehen. Hierbei stellt sich allerdings die Frage, wie sich die heute Jungen in der Zukunft verhalten werden und welche Be-

dürfnisse und Urlaubsmotive sie haben, wenn sie älter geworden sind. Zwei Szenarien sind denkbar:

1. Der heutige Trend setzt sich fort. Die heute Jungen wünschen sich auch in Zukunft Spaß, Abwechslung und Unterhaltung (oder auf neudeutsch: Fun).
2. Sie werden „ruhiger“ und wünschen sich in Zukunft, ähnlich wie die heute Älteren, Ruhe und Erholung.

Sollte sich das zweite Szenario einstellen, wäre eine Umpositionierung in einen funorientierten Skiort für Garmisch-Partenkirchen gefährlich, nicht nur weil es die gegenwärtigen Umsätze gefährdet, sondern auch die Umsätze der Zukunft. Bei Gültigkeit des ersten Szenarios darf die Entwicklung nicht verschlafen werden, d.h. man muss sich bereits heute auf die veränderten Bedürfnisse im Tourismus einstellen und gleichzeitig die Jungen an den Ort Garmisch-Partenkirchen dauerhaft binden. Um auf beide Szenarien vorbereitet zu sein und auch gleichzeitig die heutigen Bedürfnisse der Touristen von Garmisch-Partenkirchen zu befriedigen, die sich je nach Altersgruppe unterscheiden, wird folgende Zielgruppen-Hierarchie für die strategische Ausrichtung von Garmisch-Partenkirchen vorgeschlagen:

1. Konzentration auf die heutige Hauptzielgruppe, die Erholung, Ruhe und Gemütlichkeit im Winterurlaub sucht.
2. Angebote für die jüngeren Gäste, die Spaß, Abwechslung und Unterhaltung suchen, sofern dadurch die Bedürfnisse der Hauptzielgruppe nicht beeinträchtigt werden.

Diese Strategie soll folgende Punkte gewährleisten:

1. Die heutigen Umsätze der zahlungskräftigeren Hauptzielgruppe gehen nicht verloren.
2. Garmisch-Partenkirchen ist für die Zukunft nicht völlig unvorbereitet, wenn die Anforderungen der Jüngeren mittel- und langfristig stabil bleiben. Dies garantiert die zukünftigen Umsätze für den Fall, dass eine Umpositionierung in Zukunft notwendig wird. Man ist auf die Anforderungen der evtl. „neuen“ Zielgruppe vorbereitet.
3. Garmisch-Partenkirchen behält seine Kernkompetenzen, wenn sich die Bedürfnisse der heute jüngeren Gäste zukünftig in Richtung der heute älteren Gäste an-

gleichen. Dies garantiert die zukünftigen Umsätze in hohem Maße, da den heute jungen Gästen Garmisch-Partenkirchen als idealer Ort für einen erholsamen Winterurlaub bekannt ist. Sie sind mit dem Ort vertraut und suchen in der Zukunft die Erholung, Kultur und Gemütlichkeit an dem Ort, an dem sie früher Spaß und Unterhaltung gefunden haben.

Aufgrund der möglichen Zielkonflikte ist die **Einhaltung der Zielhierarchie** besonders wichtig. Im Falle eines Zielkonfliktes ist den Anforderungen der heute **älteren Gäste Vorrang** einzuräumen. In erster Linie sollte Garmisch-Partenkirchen den Bedürfnissen nach **Idylle, Ästhetik, intakter Natur, Erholung, Kultur, Gemütlichkeit** und **gastronomischen Genüssen** Rechnung tragen. Dies deckt sich auch mit Ergebnissen aus der Literatur zu Trends im Winterurlaub. Daher muss bei der Planung von Bauprojekten einer intakten Natur ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Dem Bedürfnis, **Ausflüge in die Umgebung** zu machen, sollte in der Kommunikationspolitik Rechnung getragen werden, indem verstärkt auf die lohnenswerten Ausflugsmöglichkeiten (Loisachtal, Oberammergau, Kloster Ettal, Mittenwald, Schloss Linderhof, Schloss Neuschwanstein, Walchensee usw.) hingewiesen wird.

Darüber hinaus sollte aufgrund der Wichtigkeit des Skigebietes verstärkt das schneesichere Skigebiet „Zugspitze“ herausgestellt werden. Dies kommt zusätzlich den Bedürfnissen der Gäste nach eindrucksvollen Naturkulissen entgegen. Unvermeidlich sind Verbesserungen bei den Lifтанlagen, Pisten und Loipen. Hierbei muss besonders der gastronomische Bereich bedacht werden (gemütlichere Hütten, geringere Wartezeiten, besserer Service und bessere Speisenqualität). Die Pflege der Wanderwege darf dabei nicht vergessen werden (gute Parkmöglichkeiten, Lokale, begehbbare Wege, Bänke in der Sonne und mit Aussicht).

Der Gastronomie im Ort sind die Motive der Gäste zu kommunizieren und entsprechende Empfehlungen abzugeben (landestypische Einrichtung, traditionelle Kleidung und Gerichte, geringe Wartezeiten). Ferienwohnungen, Pensionen und Hotels sollten dem Bedürfnis der Gäste, abends mit Freunden zusammenzusitzen, Rechnung tragen (Aufenthaltsraum, Wohnküchen). Im Zweifel muss der internationale Flair gegenüber dem ursprünglichem Charme des Ortes und dessen Brauchtum zurücktreten.

Die wichtigsten Motive und Anforderungen sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

Außerhalb des Kreises in Abbildung 3 stehen die allgemeinen Motive und Anforderungen an einen Wintersportort aus Sicht der Gäste von Garmisch-Partenkirchen. Innerhalb des Kreises sind konkretere Anforderungen für die Bereiche „Skigebiet“, „Gastronomie im Skigebiet“, „Gastronomie/Beherbergung im Ort“ und „Wandergebiet“ genannt.

Inwieweit Garmisch-Partenkirchen diesen Anforderungen gerecht wird, geht aus dem Vergleich zwischen Garmisch-Partenkirchen und relevanten Konkurrenten hervor, der sich in Kapitel 2.4 findet. Im Rahmen dieser Konkurrenzanalyse wurden ebenfalls die Motive und Anforderungen der Urlauber von Garmisch-Partenkirchen untersucht.

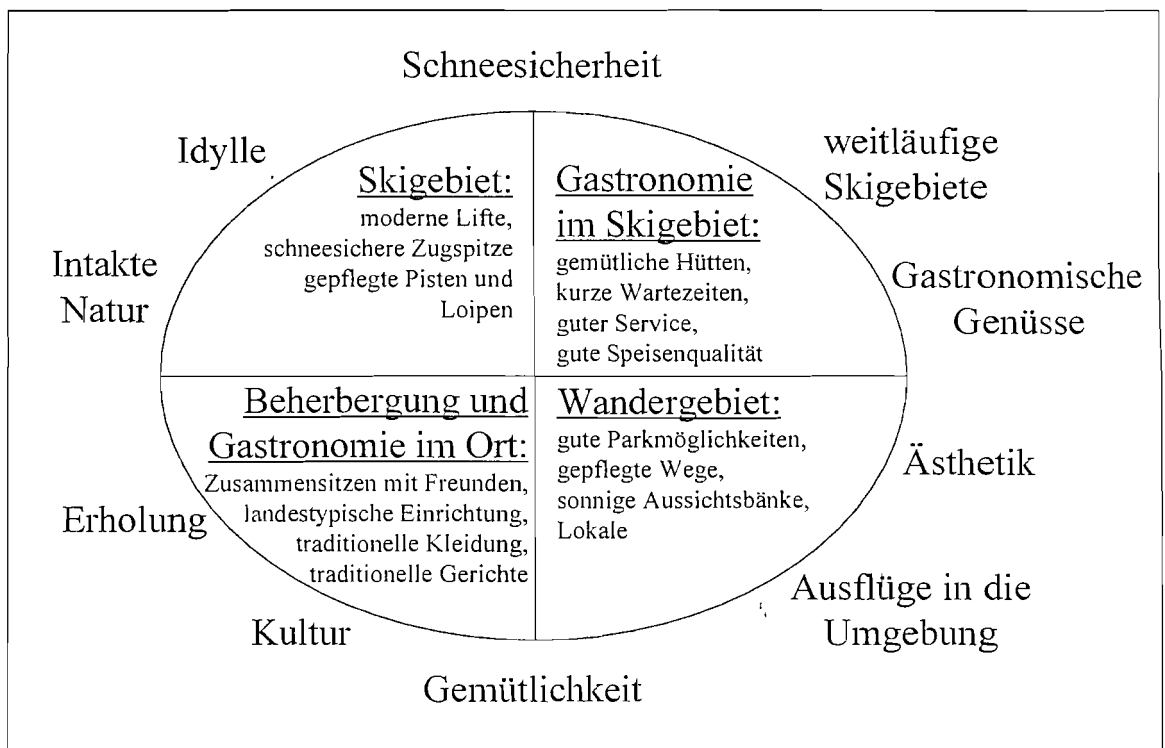


Abbildung 3: Motive und Anforderungen der Winterurlauber

Allerdings hat dort z. B. weniger die Beliebtheit einzelner Sportarten interessiert, sondern welche Sportarten die Gäste von Garmisch-Partenkirchen tatsächlich betreiben. Im Rahmen dieser Untersuchungen wurde bestätigt, dass das Skifahren nach wie vor den Wintersport dominiert. Das Snowboard wird ebenfalls intensiv genutzt. Dies entspricht auch der allgemeinen Beliebtheit der beiden Sportarten, wobei die jüngeren Gäste zum Snowboard tendieren. Für Garmisch-Partenkirchen ist die Wichtigkeit von Schneewanderungen wenig erstaunlich, da viele Gäste wegen der Wandermöglichkeiten hierher kommen. Der Skilanglauf gehört ebenfalls zu den bedeutenden Wintersportarten in

Garmisch-Partenkirchen. Im Wesentlichen werden die bisherigen Ergebnisse aus einer anderen Perspektive bestätigt. Es zeigt sich nochmals deutlich, wie wichtig für Garmisch-Partenkirchen eine Verbesserung der Qualität von Pisten, Aufstiegshilfen, Wanderwegen und Loipen ist.

Für das Marketing von Garmisch-Partenkirchen ist es auch interessant zu wissen, ob es prinzipielle Unterschiede in den Motiven zwischen den Erstbesuchern und den Stammgästen gibt, die den Ort bereits kennen. Auffallend sind die Unterschiede bei den Pisten und den Wanderwegen. Die Stammgäste legen deutlich größeren Wert auf die Merkmale der Pisten als die Erstbesucher. Eine höhere relative Wichtigkeit fällt auch bei den Berghütten, dem Preisniveau, den Einkaufsmöglichkeiten und der medizinischen Versorgung auf. Diese Aspekte sollten im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, wenn es darum geht, Maßnahmen zu ergreifen, die auf die Kundenbindung abzielen.

Die Winterwanderwege sind für die Erstbesucher relativ wichtiger. Die Winterwanderwege scheinen einer der entscheidenden Faktoren zu sein, um neue Gäste nach Garmisch-Partenkirchen zu locken. Ähnliches kann auch für die Gastfreundschaft bzw. Service und das Sportangebot gesagt werden. Service, Sportangebot und Wanderwege sollten bei der Werbung um neue Gäste daher einen zentralen Platz einnehmen.

Bevor aber auf die Konkurrenzanalyse im Detail eingegangen wird, sollen kurz die Motive und Anforderungen der Nachwuchskunden aufgezeigt werden, da diese für die zweite Zielgruppe von Garmisch-Partenkirchen entscheidend sind.

2.3 Motive und Anforderungen der Nachwuchskunden

Im Rahmen einer Vorstudie wurden Interviews mit Studenten durchgeführt. Dabei wurden die Motive der Auswahl eines alpinen Urlaubsortes im Winter und Sommer, die Wichtigkeit dieser Motive und die Wichtigkeit einzelner Sportarten erkundet.

2.3.1 Ergebnisse der Untersuchungen

Die Motive bei den 20-30-Jährigen unterscheiden sich von denen der Altersgruppe unter 20 Jahren. Nach unseren Erfahrungen dominiert in der Gruppe über 20 Jahre noch das alpine Skifahren, wohingegen bei den Jüngeren das Snowboard favorisiert wird. Daher wurden im Rahmen einer Nachuntersuchung auch Berufsschüler, Realschüler, Gymna-

siasten und Berufstätige in der Altersgruppe der 15-20-Jährigen untersucht. Diese Untersuchungen waren nicht auf die Gäste von Garmisch-Partenkirchen beschränkt, um Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, wie man evtl. andere Touristen für Garmisch-Partenkirchen gewinnen kann.

Sowohl im Winter als auch im Sommer ist die Freude am Sport für die Nachwuchskunden ein wichtiges Kriterium, in die Berge zu fahren. Dies geht eindeutig aus den bisherigen Untersuchungen hervor. Daher ist es interessant zu erforschen, welche Gründe spezifisch für den Sporturlaub in den Bergen ausschlaggebend sind.

Beim **Sporturlaub** der Nachwuchskunden dominiert eindeutig die Spaßkomponente. Selbst Motive, die dem Sport häufig zugesprochen werden, wie z.B. Fitness, Stressabbau und Gesundheit, sind für diese Zielgruppe weniger wichtig, als man vielleicht vermutet hätte.

Die in vielen Aufsätzen gepriesene Lust am Neuen und der Thrill bzw. das Abenteuer treten weit hinter die Spaßkomponente als Motiv für einen Wintersporturlaub zurück.

Das Naturerlebnis ist in dieser Zielgruppe ebenfalls kein entscheidendes Motiv. Dies bestätigt wiederum die Ergebnisse der Umfrage bei den Gästen von Garmisch-Partenkirchen. Hier hat in der Tat ein Wandel in den Urlaubsmotiven bei den jungen Touristen stattgefunden.

Auch beim Sporturlaub im Sommer dominiert die Spaßkomponente alle anderen Kriterien. Weit hinten rangiert das Prestige, das Abenteuer, die Lust am Neuen und das Naturerlebnis. Diese Platzierungen sind im Sommer und im Winter völlig gleich. Es gibt hier nur leichte Verschiebungen in den Platzierungen der anderen Kriterien. Für Einzelheiten muss an dieser Stelle auf den Abschlussbericht der Untersuchung verwiesen werden.

Festzustellen ist, dass auch heute noch die Kameradschaft als wichtiger Grund für einen Sporturlaub im Sommer und im Winter genannt wird. Angebote, die auf die jüngere Zielgruppe abzielen, sollten daher diesen Akzent enthalten. Bei Überlegungen zu Sportangeboten in Garmisch-Partenkirchen sollte daher besonders über spaßorientierte Gruppenangebote nachgedacht werden. So sind z.B. Flutlichtfahrten im Skigebiet ein begehrtes Angebot für die Nachwuchskunden.

Über ein verstärktes Angebot von Skitouren kann nachgedacht werden. Die Thrill-Sportarten, wie z.B. Speed-Skiing und Extreme-Skiing erzielen bei den Nachwuchskunden keine Breitenwirkung. Dies verträgt sich mit den Ergebnissen bezüglich der Motive, in den Winterurlaub zu fahren. Thrill ist weniger wichtig als Spaß!

2.3.2 Konsequenzen für das Angebot der Nachwuchskunden

Garmisch-Partenkirchen verfügt für den Sporturlauber im Winter und im Sommer über gute Voraussetzungen:

- Abwechslungsreiche Gebirgskulisse (Alpspitze, Zugspitze, Wank), die Bergsportarten (Wandern, Skifahren, Mountainbiking) und Luftsportarten (Gleitschirmfliegen, Drachenfliegen) sind gut möglich.
- Unmittelbare Nähe zu Flüssen (Loisach, Partnach) und Seen (Riessersee, Pflegersee), die zur Ausübung von Wassersportarten (Rafting, Surfen, Schwimmen) geeignet sind.
- Breites Sport- und Freizeitangebot im Urlaubsort Garmisch-Partenkirchen

Aus der Bestandsaufnahme des Sport- und Freizeitangebotes geht hervor, dass Garmisch-Partenkirchen weitgehend in der Lage ist, die nachgefragten Sportarten anzubieten. Extreme Sportarten (Speed- oder Extreme-Skiing) müssen nicht im Sportprogramm von Garmisch-Partenkirchen enthalten sein, da diese keinen bedeutsamen Rang auf der Beliebtheitskala einnehmen.

Garmisch-Partenkirchen kann sich einen komparativen Vorteil gegenüber anderen alpinen Urlaubsorten verschaffen, indem es auf die vielfältige Palette attraktiver Zusatzangebote nach Liftschluss aufmerksam macht. So sind z.B. Rodelabende und Eislaufen im Winterurlaub eine ideale Ergänzung zum Skilaufen. Im Wintersport ist das Angebot ausreichend. Defizite sind eher bei den Sommersportarten festzustellen.

Verbesserungsbedarf wird im Informationssystem gesehen, damit die Gäste wissen, wo, wann und zu welchen Bedingungen die Sportarten jeweils ausgeübt werden können. Darüber hinaus möchte der Tourist wissen, wie er zu der Sport- und Freizeitstätte kommt und wie weit diese von seiner Unterkunft entfernt ist. Hierzu schlagen wir die Entwicklung eines automatisierten Kartensystems vor, das auf der von uns erhobenen und zu aktualisierenden Bestandsaufnahme der Sport- und Freizeitangebote von Gar-

misch-Partenkirchen beruht. Solche Karten sind einfach auf Wunsch der Konsumenten am Computer zu erstellen oder können Bestandteile der Print-Medien sein.

Die auf Nachwuchskunden fokussierten Untersuchungen haben gezeigt, dass besonders über spaßorientierte Gruppenangebote nachgedacht werden sollte, wenn man junge Urlauber anziehen will. Dadurch wird dem Wunsch nach Kameradschaft und sozialen Kontakten bei den Nachwuchskunden Rechnung getragen. So könnten z.B. spezielle Erlebniswochenenden oder Erlebniswochen angeboten werden, bei denen man in fröhlicher Gemeinschaft verschiedene Sportarten ausprobieren kann. Hier bietet es sich an, Sportarten innerhalb einer Motivgruppe zu kombinieren. So kann z.B. Mountainbiking und/oder Rafting und/oder River Boogie und/oder Bungee-Jumping in einem Urlaubspaket angeboten werden.

Bungee-Jumping ist eine Sportart, die auch zum Zuschauen anlockt. Daher könnte die Errichtung einer solchen Anlage in Garmisch-Partenkirchen durchaus in Erwägung gezogen werden. Zudem würde ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten diese Sportart gerne einmal ausprobieren. Bei allen Zusatzangeboten ist aber darauf zu achten, dass das **Wohlbefinden der älteren Hauptzielgruppe nicht beeinträchtigt** wird. Daher ist der Ort solcher Attraktionen sorgfältig auszuwählen.

2.4 Konkurrenzvergleich

Urlaubsorte stehen im Wettbewerb. Es ist daher für das Destinationsmanagement wichtig zu wissen, welche Orte aus Sicht der Touristen als Urlaubsalternative in Frage kommen und welche Leistungen diese bieten. Eine Konkurrenzanalyse hat folgende Ziele:

1. Entdeckung der „wahren“ Konkurrenten aus Sicht der Gäste.
2. Basis für den Vergleich mit alternativen Orten der Gäste.
3. Benchmarking mit den „wahren“ Konkurrenten zur Vermeidung von Gästeeabwanderungen.
4. Benchmarking zur Abwerbung von Gästen aus anderen Orten

2.4.1 Konkurrenzorte im Winter

Mit welchen Urlaubsorten konkurriert Garmisch-Partenkirchen aus Sicht der Touristen im Winter?

Erstaunlich ist, dass Ischgl am häufigsten genannt wurde, gefolgt von Sölden, St. Anton, Zillertal/Tuxertal/Hintertux, Ehrwald, Lermoos, Oberstdorf, Mittenwald, Grainau, St. Moritz, Seefeld und Saalbach-Hinterklemm. Berchtesgaden wird erstaunlicherweise nur von 3,4% der Befragten als Alternative in Betracht gezogen. Im Gegensatz zum Sommer ist Berchtesgaden aus Sicht der Gäste für den Winterurlaub nur eine sehr selten genannte Alternative zu Garmisch-Partenkirchen.

Garmisch-Partenkirchen ist ein Wintersportort. Daher wollten wir für speziell diesen Zweck den relevanten Markt, d.h. die Konkurrenten, ermitteln. So haben wir nicht nur nach alternativen Urlaubsorten im allgemeinen, sondern auch gezielt nach alternativen Wintersportorten gefragt. Die Ergebnisse sind auszugsweise für die wichtigsten Konkurrenten in Abbildung 4 enthalten (Der Abschlussbericht enthält hierzu einen detaillierteren Vergleich).

Konkurrenzorte	Alternativer Urlaubsort im Winter	Alternativer Wintersportort	Bereits einmal im Winterurlaub gewesen
Ischgl	Rang 1	Rang 1	Rang 1
Sölden	Rang 2	Rang 3	Rang 3
St. Anton	Rang 3	Rang 4	Rang 4
Zillertal/Tuxertal/Hintertux	Rang 4	Rang 2	Rang 2
Oberstdorf	Rang 7	Rang 5	Rang 5

Abbildung 4: Konkurrenzorte aus Sicht der Gäste von Garmisch-Partenkirchen: Rangzahl nach Häufigkeit der Nennungen

In der linken Spalte ist die Rangfolge der alternativen Urlaubsorte nach der Häufigkeit der Nennungen dargestellt. In der mittleren Spalte ist entsprechend die Reihenfolge der alternativen Wintersportorte enthalten. Die meisten Orte werden in beiden Kategorien genannt. Dies ist kaum verwunderlich, da der Wintersport einer der Hauptaufenthaltszwecke der Touristen in Garmisch-Partenkirchen sein dürfte.

Weitere Analysen ergaben, dass die in Abbildung 4 genannten Orte von den Gästen in Garmisch-Partenkirchen in vorangegangenen Urlauben aufgesucht wurden. Auch hier

tauchen die fünf wichtigsten Konkurrenten von Garmisch-Partenkirchen auf den ersten sechs Rängen auf (siehe Abbildung 4). Die Wintersportorte, in denen die Gäste von Garmisch-Partenkirchen schon einmal waren, kommen für einen zukünftigen Urlaub in Betracht, da mit diesen Orten Erfahrungen gesammelt worden sind. Zudem können die Erfahrungen aus den Konkurrenzorten unmittelbar mit den Erlebnissen in Garmisch-Partenkirchen verglichen werden.

Überraschend ist die Tatsache, dass Berchtesgaden in beiden Kategorien relativ selten genannt wurde. Die Konkurrenzbeziehung zu Garmisch-Partenkirchen erscheint deutlich geringer ausgeprägt zu sein, als wir eingangs aufgrund der Gespräche mit den Experten von Garmisch-Partenkirchen vermutet hatten.

2.4.2 Stärken und Schwächen von Garmisch-Partenkirchen

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse wurden die Probanden auch gefragt, wie gut sie die einzelnen Merkmale des Tourismusortes Garmisch-Partenkirchen bewerten. Die Befragten konnten die Bewertung auf einer Skala von 1 (mangelhaft) bis 5 (sehr gut) vornehmen. An dieser Stelle soll lediglich auf die wichtigsten und auffälligsten Ergebnisse kurz eingegangen werden.

Die Stärken von Garmisch-Partenkirchen sind die Schneesicherheit der Skigebiete (speziell der Zugspitze) und die attraktive Landschaft. Beide Merkmale sind weder von den Dienstleistungsbetrieben in Garmisch-Partenkirchen noch vom Tourismusmanagement beeinflussbar, so dass man hier von einem natürlichen Wettbewerbsvorteil von Garmisch-Partenkirchen sprechen kann. Dies ist aus Abbildung 5 an den unteren beiden Histogrammen zu erkennen. Allerdings ist zu bedenken, dass die Schneesicherheit aufgrund der klimatischen Veränderungen als natürlicher Wettbewerbsvorteil in der Zukunft gefährdet ist. Die Verbindung der Zugspitzbahnen mit Garmisch-Partenkirchen ist sicherlich ein großer Pluspunkt hinsichtlich der attraktiven Landschaft und der Schneesicherheit, den man auch werblich besonders herausstellen sollte.

Bei den von den Dienstleistungsbetrieben - wenn auch nur bedingt - beeinflussbaren Faktoren fällt das Urteil der Touristen leider nicht so günstig aus. Wenn man sich in Abbildung 5 das Histogramm für Après-Ski und Nachtleben ansieht, so zählt dieser Bereich sicherlich zu den Schwächen von Garmisch-Partenkirchen.

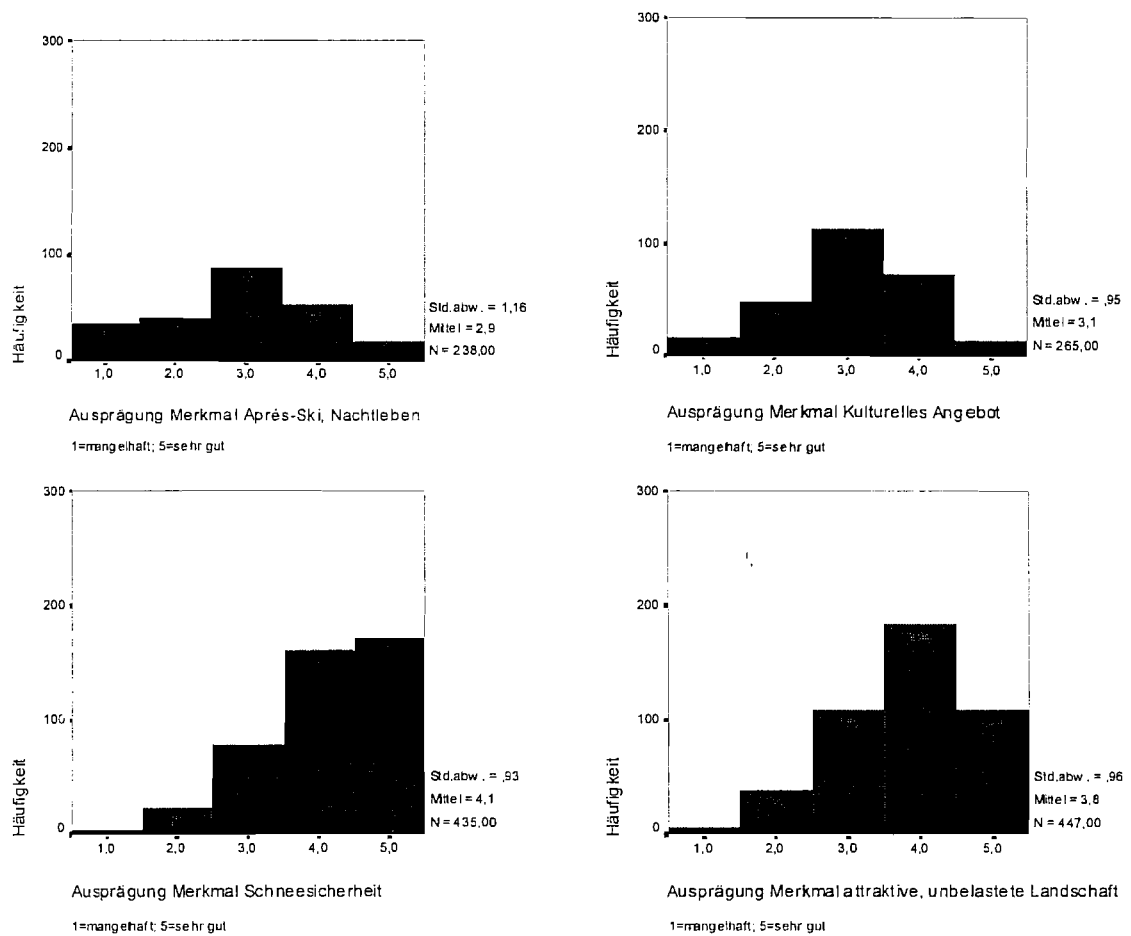


Abbildung 5: Bewertung von Après-Ski, Kultur, Schneesicherheit und Landschaft

Allerdings wurde aus den anderen Untersuchungen deutlich, dass Après-Ski und Nachtleben nicht bei allen Gästen an vorderer Stelle der Wunschliste stehen. Im Gegenteil gibt es in der Hauptzielgruppe von Garmisch-Partenkirchen einige Gäste, die sich durch ein ausgeprägtes Nachtleben gestört fühlen dürften. Aber hier kommt es vor allem darauf an, wo bzw. an welcher Stelle man die entsprechenden Einrichtungen ansiedelt. An Stellen, wo keine wesentliche Beeinträchtigung stattfindet, sollte man in Garmisch-Partenkirchen auf diesem Gebiet sicherlich etwas mehr unternehmen.

Erstaunlich ist die mäßige Bewertung des kulturellen Angebotes. Das tatsächliche Angebot ist auf diesem Gebiet in Garmisch-Partenkirchen gut, so dass das „relativ schlechte Abschneiden“ evtl. auf eine unzureichende Kommunikationspolitik zurückgeht.

Eine weitere Schwäche, die bei dieser Fragestellung deutlich wird, ist die unzureichende Qualität bei den Liften (vgl. Abbildung 6). Die schlechte Qualität der Lifte wurde durch weitere Untersuchungen bestätigt, so dass hier keinerlei Zweifel an einem dringenden Verbesserungsbedarf mehr bestehen dürften.

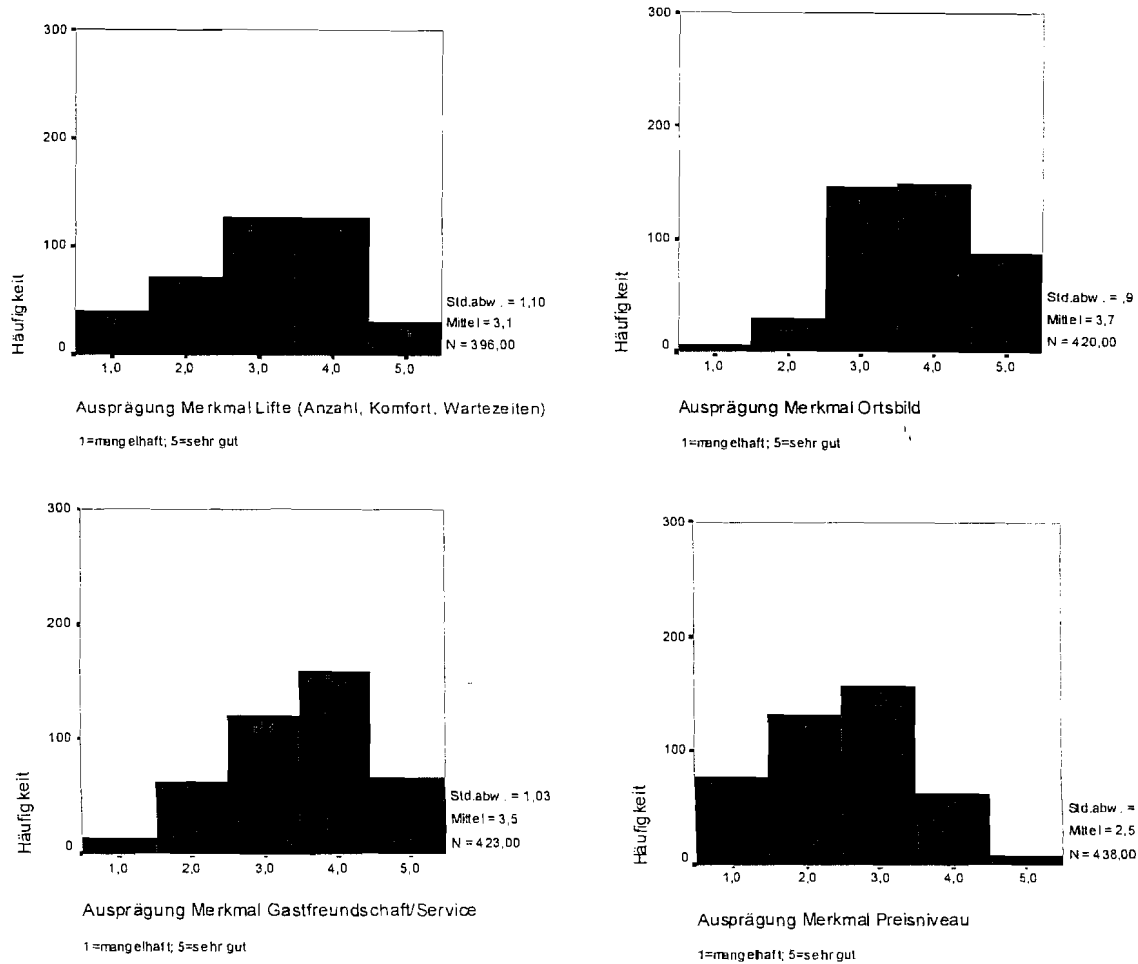


Abbildung 6: Bewertung von Liften, Ortsbild, Gastfreundschaft und Preisniveau

Das Ortsbild schneidet in Relation zu den anderen Merkmalen (vgl. Abbildung 6) zufriedenstellend ab. Hier besteht Verbesserungsbedarf, der durch eine Kooperation der Marktgemeinde, der Kurverwaltung und der ortsansässigen Dienstleistungsbetriebe durchaus bewältigt werden kann. Die Grundvoraussetzungen sind in Garmisch-Partenkirchen gegeben. Es fehlen weniger gute Ideen, sondern mehr der nötige Gemeinschaftsgeist und eine gemeinsame Strategie zur konsequenten Umsetzung.

Ein guter Service und Freundlichkeit sind im Tourismus lebensnotwendig, denn das sind sogenannte k.o.-Kriterien im Dienstleistungsbereich. Unfreundlichkeit macht z.B. alle anderen positiven Eindrücke eines Dienstleisters zunichte, und die Dienstleistungsqualität sinkt auf Null. Egal wie gut ein Dienstleister auf anderen Gebieten ist, es entsteht beim Kunden Unzufriedenheit. Daher sind mittelmäßige Noten auf diesem Gebiet keine gute Empfehlung für Garmisch-Partenkirchen, wie sie aus Abbildung 6 hervorgehen. An dieser Stelle sind die einzelnen gastronomischen Betriebe gefragt, ihre Dienstleistungsqualität ggf. zu messen und auf jeden Fall zu verbessern. Gemeinde und Kurverwaltung sollten über die Defizite in der Dienstleistungsqualität informieren und entsprechende Empfehlungen erarbeiten.

Das Preisniveau in Garmisch-Partenkirchen wird ebenfalls beklagt. Auch dies ist aus Abbildung 6 ersichtlich. Empirische Untersuchungen belegen, dass das Preisniveau immer dann beklagt wird, wenn keine adäquate Gegenleistung erbracht wird. Da viele Qualitätsmerkmale in Garmisch-Partenkirchen Defizite aufweisen, verwundern die schlechten Ergebnisse bei der Bewertung des Preisniveaus nicht. Eine Niedrigpreispolitik als Gegenmaßnahme empfehlen wir aus Erfahrung nicht. Ein deutscher (Tourismus-) Anbieter dürfte auf diesem Gebiet keine „guten Karten“ haben. Statt dessen empfehlen wir eine konsequente Qualitätspolitik, die von der zahlungskräftigen Hauptzielgruppe in Garmisch-Partenkirchen vermutlich entsprechend honoriert wird.

Um dringende Verbesserungsnotwendigkeiten nicht zu übersehen, haben wir den Touristen folgende, offene Frage gestellt:

„Was vermissen Sie in Garmisch-Partenkirchen?“

Die wichtigsten Antworten lauten:

- | | |
|---|-------|
| • Nichts | 21,4% |
| • Après-Ski, Nachtleben | 21,0% |
| • Verbesserte Angebotsstruktur
(Senioren-, Studententarife, Kultur-, Freizeitangebote) | 14,2% |
| • Lifte | 12,8% |
| • Service- und Kundenorientierung | 7,3% |

Insbesondere den letzten Punkt halten wir für einen Tourismusort für unververtretbar. Garmisch-Partenkirchen muss unbedingt seine Dienstleistungsqualität verbessern! Auch hier werden speziell die Lifte genannt, die ebenfalls Teil des Serviceangebotes von Garmisch-Partenkirchen sind.

2.4.3 Stärken und Schwächen im Vergleich

Qualitätsmängel sind so lange nicht „tödlich“, solange keiner der Konkurrenten bessere Leistungen erbringt. Daher muss stets ein Vergleich mit den wichtigsten Konkurrenten erfolgen. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten wir nur einen sehr groben Vergleich mit den Konkurrenten von Garmisch-Partenkirchen anstellen. Aus Kapazitätsgründen wurden nur drei Konkurrenten in der Analyse berücksichtigt.

Diese Konkurrenten sind:

- Ischgl
- Sölden
- St. Anton

In Abbildung 7 sind die zu den genannten Konkurrenzorten relativen Stärken und Schwächen genannt. Hierbei wird zwischen sehr wichtigen und weniger wichtigen Stärken und Schwächen unterschieden. Die Wichtigkeiten wurden aus Sicht der Touristen von Garmisch-Partenkirchen erfasst. Die Unterscheidung wurde vorgenommen, da man davon ausgehen kann, dass man sich nicht allen Problemen gleich zu Anfang widmen kann. Es sollten zuerst die wichtigsten Schwächen beseitigt werden.

Auffallend ist, dass die Pisten und die Lifte wiederum als Schwachstellen identifiziert werden, die zudem noch für die Touristen zu den wichtigsten Kriterien im Winterurlaub gehören. Bei der offenen Abfrage (Frage ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten) zu den Schwächen von Garmisch-Partenkirchen nannten sogar 28,1% die Lifte als Schwäche. Darunter waren Aussagen wie z.B. mangelnde Kapazität, veraltete Liftanlagen, lange Wartezeiten und lange Anfahrzeiten zu den Pisten. Die offenen Fragen deckten weitere Schwächen in der Infrastruktur auf. So gaben z.B. 19,3% die Verkehrs- und Parksituation als Schwäche an.

	Relative Schwächen	Relative Stärken
sehr wichtig	<ul style="list-style-type: none"> •Schneesicherheit •Pisten •Klima •Landschaft •Unterkunft •Lifte 	<ul style="list-style-type: none"> •Lage •Erreichbarkeit
weniger wichtig	<ul style="list-style-type: none"> •Ortsbild •Après Ski •Berghütten •Gastfreundschaft •Gastronomie •Loipen •Skischule / Skilehrer •Einkaufsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> •Preisniveau •Familienfreundlichkeit •Winterwanderwege •Sportangebot •medizinische Versorgung •kulturelles Angebot

Abbildung 7: Vergleich mit Ischgl, Sölden und St. Anton (wichtigste Ergebnisse)

Preisniveau und kulturelles Angebot von Garmisch-Partenkirchen haben zwar in der Umfrage nicht besonders gut abgeschnitten, scheinen aber in Relation zu den oben genannten drei Wettbewerbern aus Sicht der Touristen besser zu sein. In der offenen Abfrage zu den Schwächen von Garmisch-Partenkirchen beklagten 24,1% das Preisniveau. Auch hier wird belegt, dass das Sportangebot und die Winterwanderwege als Stärken von Garmisch-Partenkirchen gepflegt werden müssen.

Die Schneesicherheit wurde zwar von den Befragten absolut als Stärke von Garmisch-Partenkirchen genannt, im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten wird sie aber schlechter eingestuft.

Die **relative schlechte Wettbewerbsposition von Garmisch-Partenkirchen im Wintertourismus** kann man deutlich daran erkennen, dass als einzige sehr wichtige relative Stärke nur die Lage und Erreichbarkeit von Garmisch-Partenkirchen ausgemacht werden kann.

2.4.4 Wechselneigung der Urlaubsgäste

Die aufgezeigten Schwächen von Garmisch-Partenkirchen lassen ökonomische Einbußen für Garmisch-Partenkirchen in der Zukunft befürchten. Es kann sein, dass in Zukunft die Gäste von Garmisch-Partenkirchen ihren Urlaub bei einem der Wettbewerbsorte verbringen. Auch dieser Frage sind wir im Rahmen dieser Untersuchung nachgegangen.

Die Neigung, einen anderen Ort im Urlaub aufzusuchen, hängt u.a. von den bereits gemachten Erfahrungen ab. Daher haben wir die Frage gestellt: „Haben Sie schon einmal in einem anderen Ort einen Ski-/Winterurlaub verbracht?“ Diese Frage wurde von 85,6% der Probanden mit ja und von 14,4% mit nein beantwortet (n=499). Die meisten Gäste konnten demzufolge mit anderen Urlaubsorten im Winter Erfahrungen sammeln.

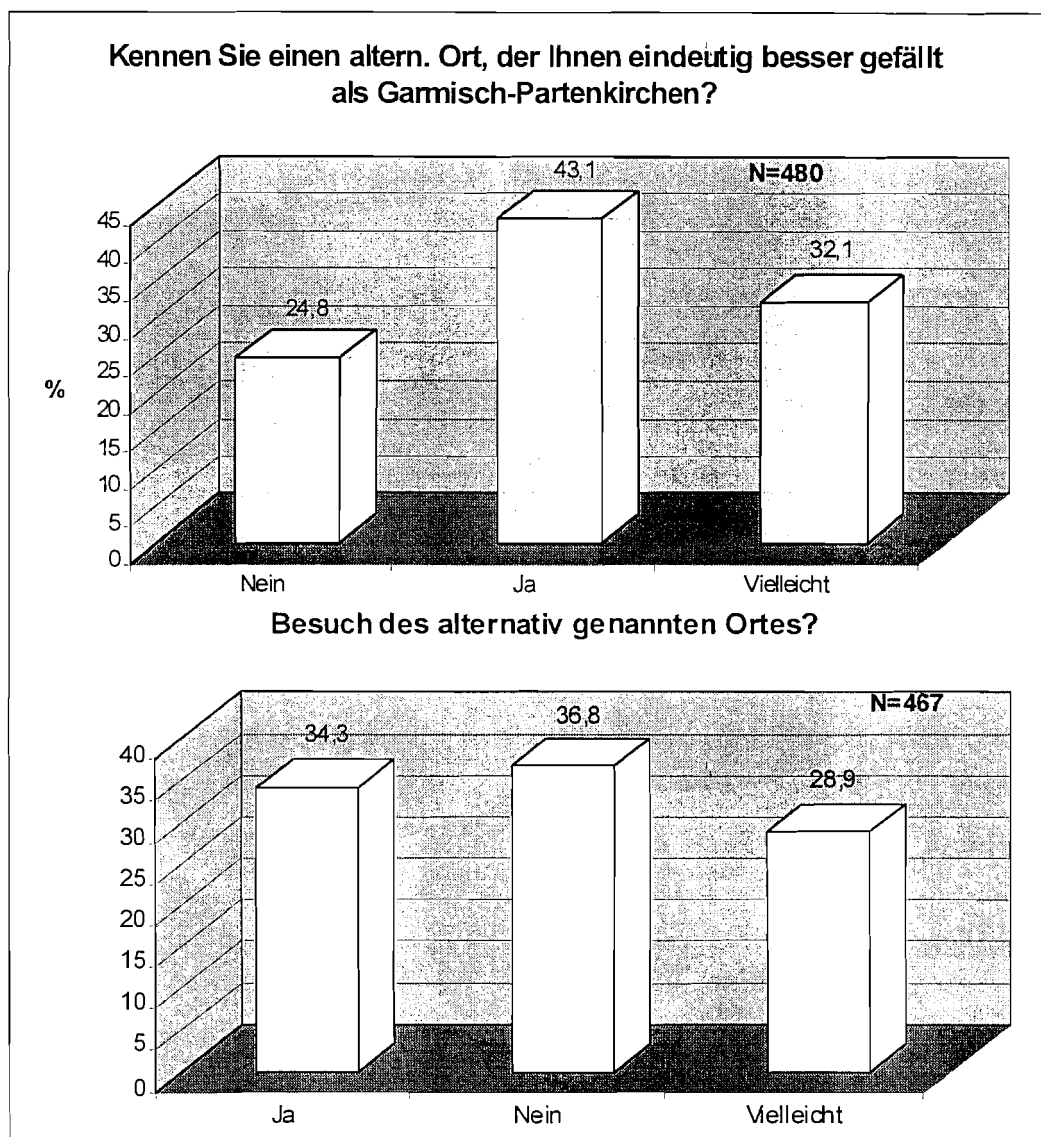


Abbildung 8: Wechselneigung der Gäste von Garmisch-Partenkirchen

Um die Wechselneigung näher zu beleuchten, haben wir folgende Frage gestellt:

„Kennen Sie einen alternativen Ort, der Ihnen eindeutig besser gefällt als Garmisch-Partenkirchen?“ Die Ergebnisse sind in Abbildung 8 gezeigt. 43,1% der Befragten gaben an, einen Ort zu kennen, der ihnen besser gefällt als Garmisch-Partenkirchen.

Die Verhaltensabsicht sollte mit folgender Frage herausgefunden werden:

„Planen Sie in nächster Zeit einmal in den/die oben angegebenen alternativen Orte zu fahren?“

Bei dieser Frage kamen Orte als Alternative in Betracht, über die sich die Befragten vor ihrer Reise nach Garmisch-Partenkirchen informiert haben. Die Alternativen wurden dabei von den Probanden selbst geäußert. Es handelt sich somit um Orte, die die Befragten ohnehin vor Reiseantritt als alternative Urlaubsorte in Erwägung gezogen haben. Immerhin äußerten 34,3% der Befragten die Absicht, einmal in diese Orte zu fahren. Die Ergebnisse sind ebenfalls in Abbildung 8 enthalten. Dies spricht für eine hohe Neigung, den Urlaubsort zukünftig zu wechseln.

2.5 Qualität der Loipen und Pisten in Garmisch-Partenkirchen

Ein zentrales Anliegen der Studie war, das Wintersportangebot näher zu untersuchen. Daher wurde u.a. eine Expertenanalyse durchgeführt, um die Qualität der Loipen und Pisten zu testen.

Auf Basis eines Kriterienkatalogs, der im Abschlussbericht zur Winteruntersuchung enthalten ist, wurde eine Expertenanalyse der alpinen Skiabfahrten durchgeführt. Inzwischen wurden einige Defizite sicherlich beseitigt, so dass es hier genügt, die wichtigsten Ergebnisse zusammenzufassen. Einzelheiten sind im Zwischen- und Abschlussbericht der Winteruntersuchung enthalten.

2.5.1 Qualität der Pisten

Bei den Skipisten wurden im einzelnen bewertet:

1. Straßenanbindung
2. Parkplatzsituation
3. Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel
4. Vielfalt des Pistenangebotes für unterschiedliche Zielgruppen
5. Pistendienst
6. Größe des Skigebietes und Pistenverbund
7. Lage des Skigebietes
8. Erschließungsgrad
9. Komfort- und Servicemerkmale der Aufstiegshilfen
10. Ausstattung und Verpflegungsmöglichkeiten der Gastronomie
11. Wetter- und Pisteninformationen
12. Ausrüstungsverleiher
13. Reparaturmöglichkeiten

14. Kursangebote

15. Familienservice

Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abbildung 9 übersichtlich dargestellt. Der „obere Block“ in Abbildung 9 enthält Schwächen, die nicht auf einzelne Skigebiete beschränkt sind. Der „untere Block“ enthält gebietspezifische Probleme.

<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsanbindung (inner- und außerorts) • zu wenig Sessellifte • Après Ski • Kinderbetreuung (Werbungs-Leistungs-Lücke) 			
<p>Wank</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Skikurse • sehr kleines Gebiet • für Anfänger schlecht geeignet • steile Schlepplifte (Snowboard) 	<p>Eckbauer</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Skikurse • sehr kleines Gebiet • mangelnde Schneesicherheit • veraltete Bergbahn mit geringer Transportleistung • kein Verbund-skipass 	<p>Hausberg / Kreuzeck / Alpspitze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziehwege, Querungen und Gegenanstiege • schlechte Beschilderung • lange Wartezeiten • zu wenige und veraltete Sessellifte • unzureichende gastronomische Kapazität und Qualität 	<p>Zugspitze</p> <ul style="list-style-type: none"> • nur ein Sessellift • ungünstige Verbindungen der Lifte • lange Wartezeiten

Abbildung 9: Schwächen der Pisten (wichtigste Ergebnisse)

Zu bemerken ist, dass die Skischulen sich lediglich in der Nähe der Talstationen der Hausberg- und Alpspitzbahn befinden. Kurse werden auch nur in diesem Skigebiet angeboten.

Darüber hinaus würde man im „**kinderfreundlichen Garmisch-Partenkirchen**“ eine bessere Kinderbetreuung erwarten. Es existiert nur ein Gästekindergarten und Kinder-Übungsparcours für die vier Skigebiete. Hier klafft eine große Lücke zwischen den kommunikationspolitischen Aussagen eines familienfreundlichen Ferienortes und dem tatsächlichen Leistungsangebot vor Ort. Es ist ein schlimmer Faux-pas im Marketing, wenn Werbung und Leistung weit auseinander klaffen! Was auf dem Gebiet der Kinderbetreuung im Wintersport geleistet werden kann, zeigt z.B. der Skiort Serfaus in Österreich, der im übrigen diesen „Service“ recht gut vermarktet und kommuniziert.

Das **zentrale Manko** der Skigebiete von Garmisch-Partenkirchen besteht bei den **Bergbahnen** und damit bei den Liften. Die Skigebiete besitzen zu wenige Sessellifte. Zudem entsprechen die vorhandenen Lifte nicht mehr den heutigen Anforderungen im Wintertourismus. Die Bergbahn des Eckbauerliftes ist veraltet und hat entsprechend nur eine geringe Transportleistung. Zudem ist keine Ausweichmöglichkeit auf andere Skigebiete im Skipass inbegriffen. Im Hausberg-, Kreuzeck-, Al্পspitzgebiet weisen die Aufstiegshilfen eine zu geringe Kapazität auf, so dass lange Wartezeiten an den Talstationen entstehen. Im Gebiet sind zu wenige und veraltete Sessellifte. Im Zugspitzgebiet existiert bei den Transportmöglichkeiten nur ein beschränkter Komfort, da im Gebiet selbst nur ein Sessellift installiert ist. Die Verbindungen zwischen den Schleppliften ist aus Sicht der Skifahrer nicht günstig gelöst. Die Wartezeiten bei der Berg- und der Talabfahrt sowie an den Schleppliften sind zu lange.

Die teilweise schlechte Beschilderung auf den Pisten im Hausberg-, Kreuzeck-, Al্পspitzgebiet ist, sofern nicht bereits geschehen, zu verbessern, zumal auch Übersichtskarten nicht im ausreichenden Maße vorhanden sind. Die Gastronomie in diesem Skigebiet weist zu wenige Sitzplätze auf. Insbesondere sind unzureichende Kapazitäten am Dreh- und Angelpunkt „Garmischer Haus“ festzustellen. Das Angebot ist ebenfalls kaum zufriedenstellend.

Man sieht bereits an dieser groben Auflistung, dass Garmisch-Partenkirchen als Ski-Ort einige Schwächen aufweist. Einige dieser Schwächen, wie z.B. eine mangelhafte Beschilderung, können leicht behoben werden. Andere Schwächen, wie z.B. mangelhafte Aufstiegshilfen, erfordern allerdings erhebliche Investitionen, wenn man sie beseitigen möchte.

2.5.2 Qualität der Loipen

Bei den Loipen wurde im einzelnen untersucht:

1. Straßenanbindung und Parksituation
2. Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel
3. Vielfalt des Loipenangebots
4. Loipendienst
5. Größe des Loipennetzes
6. Lage der Loipen
7. Wetter- und Loipeninformationen

8. Skiverleih
9. Reparatur- und Wachs-Service
10. Kursangebote
11. Verpflegungsmöglichkeiten an der Loipe
12. Einrichtungen im Start- und Zielraum

Folgende Loipen wurden untersucht:

1. Hausberg - Hammersbach
2. Hausberg - Skistadion
3. Garmisch-Partenkirchen – Kaltenbrunn – Klais

Da bereits die detaillierten Ergebnisse im Zwischen- und Abschlussbericht der Winteruntersuchung vorliegen, beschränken wir uns hier auf die wichtigsten Punkte:

1. Die Beschilderung zu den Loipen ist generell als schlecht zu bezeichnen.
2. Die Beschilderung auf den Loipen ist zum Teil mangelhaft. So fehlen z.B. an manchen Abzweigungen Richtungshinweise.
3. Die Loipeninformationen sind ungenau, z.B.:
 - Fehlender Hinweis, ob die Loipen für Skating oder Classic präpariert sind.
 - Fehlende Angaben zum Streckenprofil.
 - Fehlende Hinweise auf Toiletten.
4. Die Parkplatzsituation ist an den Loipen teilweise unzureichend.
5. Übersichtstafel auf Loipe Hausberg-Hammersbach ist unübersichtlich.
6. Es sind keine Umkleide- und Wachshäuser vorhanden.
7. Toilettensituation ist unzureichend, z.B.:
 - Toiletten an der Skistation Kaltenbrunn sind geschlossen (Loipe bis zu 20 km).
 - Toiletten im Olympia-Skistadion sind gebührenpflichtig.
 - Der hygienische Zustand der Toiletten war zum Untersuchungszeitpunkt, bis auf die Toiletten an der Skistation Kaltenbrunn, angemessen.

2.6 Kommunikationspolitik im Wettbewerb

Die Kommunikationspolitik gehört mit zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um die Touristen. Um zu erfahren, wie viele Gäste von Garmisch-Partenkirchen sich überhaupt über alternative Orte vor dem Urlaub informieren, stellten wir folgende Frage:

„Haben Sie sich vor Ihrer Reise nach Garmisch-Partenkirchen auch über alternative Orte informiert bzw. sogar Tourismusorte direkt kontaktiert“?

Die Frage haben lediglich 17,4% der Befragten mit ja und 82,6% mit nein beantwortet. Bei denjenigen, die sich über alternative Urlaubsorte informiert haben, waren wiederum die Orte dabei, die bereits als Konkurrenzsorte ausfindig gemacht worden sind. Dies zeigt, dass der Versand von Prospektmaterial und die Internetwerbung nur eine begrenzte Werbewirkung aufweisen. Es ist zusätzlich notwendig, durch PR-Maßnahmen den allgemeinen Bekanntheitsgrad eines Tourismusortes zu steigern.

Die meist genutzte Informationsquelle ist die „Mund zu Mund-Propaganda“. Dies geht aus Abbildung 10 hervor. Nahezu die Hälfte der Touristen gaben an, sich bei Verwandten oder Freunden über Garmisch-Partenkirchen und alternative Urlaubsorte informiert zu haben. Ebenso erstaunlich ist die Häufigkeit des Internets als Informationsquelle. Dies betont, dass in der Kommunikationspolitik das Medium „Internet“ von immer größerer Bedeutung wird. Daher ist den Homepages und Links beim Internetauftritt eine größere Aufmerksamkeit zu widmen als bisher.

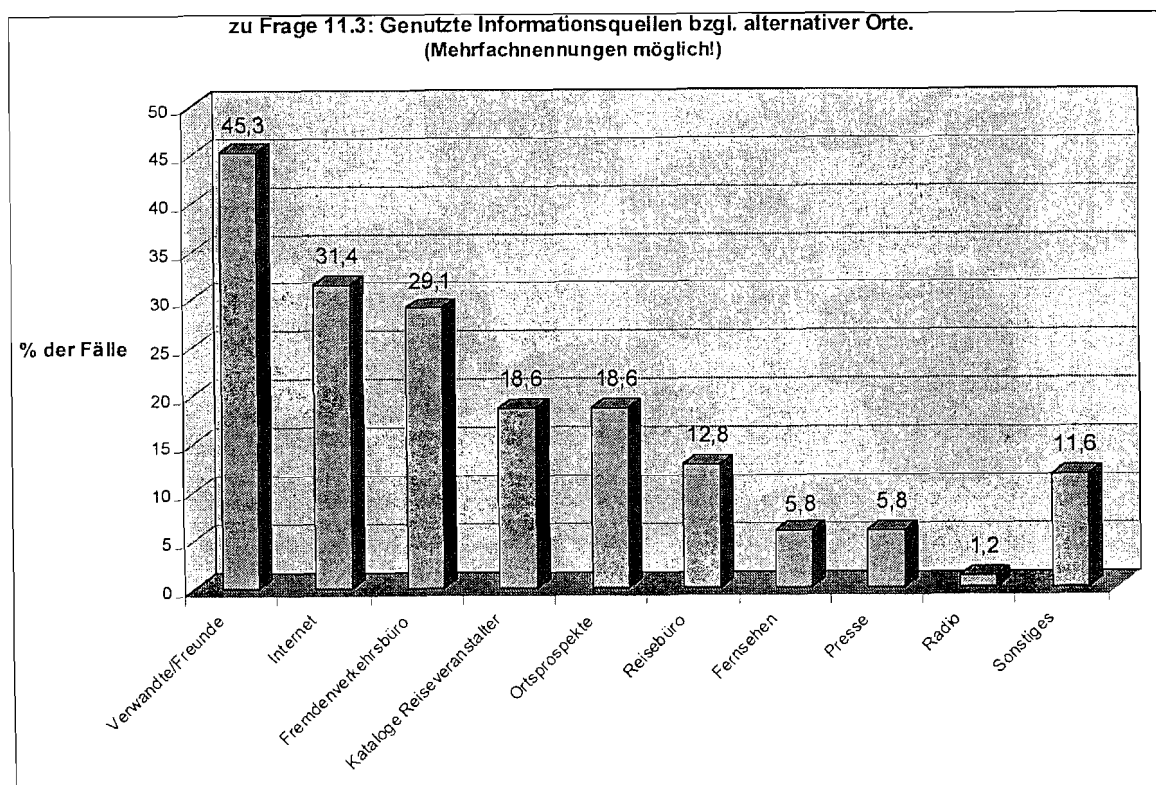


Abbildung 10: Informationsquellen der Gäste

Die Internetpräsentation entsprach zum Zeitpunkt der Untersuchung im Großen und Ganzen dem damaligen Standard. Eine Spitzenstellung nahm Garmisch-Partenkirchen allerdings bei der Präsentation im Internet nicht ein. Die Veränderungen auf diesem Gebiet unterliegen einer extremen Dynamik, so dass die Internetseiten einer ständigen Reflexion bedürfen.

Die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ erfolgt im übrigen heutzutage auch teilweise über das Internet. In den Chat-Rooms tauschen die Internet-Benutzer ihre Erfahrungen aus. Die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ kann hauptsächlich durch eine gute Dienstleistungsqualität beeinflusst werden. Auch dies spricht dafür, das Qualitätsmanagement stärker als bislang in den Vordergrund zu rücken. Die Basis hierfür bieten Messungen zur Dienstleistungsqualität, die wir bereits mehrfach angeregt haben. Da die **Tourist-Information** (seinerzeit: Verkehrsamt) an dritter Stelle der Nennungen steht, empfehlen wir, genau an dieser Stelle mit den **Messungen zur Dienstleistungsqualität** zu beginnen und die Dienstleistungsqualität sukzessive zu verbessern.

Gerade weil die Informationsmaterialien von den Touristen nur noch spärlich wahrgenommen werden, ist ein integriertes Kommunikationskonzept wichtig, damit die knappen Werbemittel effizient eingesetzt werden. Bei einer groben Analyse der Kommunikationspolitik von Garmisch-Partenkirchen ist uns aufgefallen, dass die Prospektwerbung aus sehr guten, optisch ansprechenden und kreativen Einzelprospekten besteht.

Das Informationsheft „Beherbergungsbetriebe“ ließe sich durch die Einführung von Symbolen anstelle der bisher verwendeten Wörter und Abkürzungen für den Touristen eingängiger und übersichtlicher gestalten. Die Symbole sollten dabei einheitlich sein und bereits eingeführte Standardisierungen berücksichtigen (siehe z.B. Information von Hofgastein).

Das Logo wurde zum Zeitpunkt der Untersuchung in den einzelnen Werbeprospekten leider nicht einheitlich verwendet. Eine einheitliche Verwendung wäre aber angesichts der Tatsache, dass 95% der Werbung von den Empfängern nicht beachtet wird und der Wiedererkennungswert sowie die Erinnerungsleistung im Zeitablauf sinkt, dringend anzuraten. Auch lassen sich Beispiele in Standardbriefen an Interessenten finden, die einer Optimierung bedürfen.

Insgesamt lässt die punktuell gut gestaltete Kommunikation eine aufeinander abgestimmte Stoßrichtung vermissen. Um diesen Mangel zu beheben und die Effizienz der eingesetzten Werbemittel zu steigern, empfehlen wir dringend, ein **integriertes Kommunikationskonzept** entwickeln zu lassen. Die Richtlinien der integrierten Kommunikation müssen dann den einzelnen Werbeagenturen als Rahmen vorgegeben werden, und ihre Einhaltung ist zu überwachen. Zum Thema „Integrierte Kommunikation in Garmisch-Partenkirchen“ haben wir eine Diplomarbeit vergeben, die dem Abschlussbericht beigegeben wurde. Die Arbeit macht auf einige Schwächen im integrierten Kommunikationskonzept aufmerksam. Die Konsequenzen für die Kommunikations- und Informationspolitik sind in Abbildung 11 zusammengefasst.

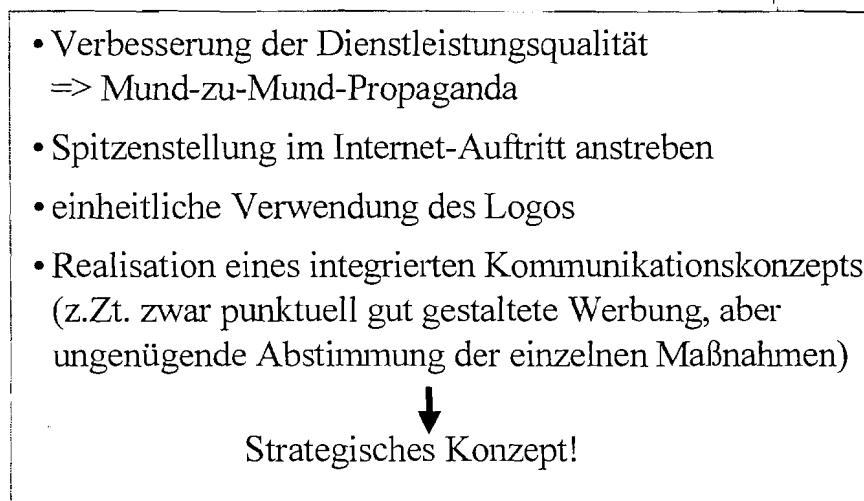


Abbildung 11: Konsequenzen für die Kommunikations- und Informationspolitik von Garmisch-Partenkirchen

2.7 Fazit

Der Wettbewerb im Tourismus nimmt zu. Daher darf man sich im Tourismus nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit und Gegenwart ausruhen, wenn auch in Zukunft der ökonomische Erfolg abgesichert werden soll. Garmisch-Partenkirchen verfügt über Stärken und Schwächen. Die Stärken kommen bei derartigen Untersuchungen häufig etwas zu kurz, da das Hauptziel die Aufdeckung von Schwächen ist, die es zu beseitigen gilt. Die wichtigsten Ergebnisse der Winteruntersuchung sind im folgenden thesenhaft zusammengefasst:

1. In der Werbung für Stammgäste ist ein Schwerpunkt auf Regionen zu legen, aus denen viele Gäste mit vielen Übernachtungen kommen.
2. Die Bedürfnisse der älteren Gäste sind vorrangig vor denen der jüngeren zu befriedigen (Zielhierarchie).
3. Motive der Hauptzielgruppe für den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen sind Ruhe, Erholung und Gemütlichkeit.
4. Aus Sicht der Gäste konkurriert Garmisch-Partenkirchen mit Ischgl, Zillertal, Sölden, St. Anton und Oberstdorf (nicht Berchtesgaden!)
5. Zentrale Stärken von Garmisch-Partenkirchen sind die Erreichbarkeit, die Schneesicherheit der Zugspitze und die attraktive Landschaft.
6. Zentrale Schwäche von Garmisch-Partenkirchen ist die unzureichende Dienstleistungsqualität (Lifte, Gastronomie, Gastfreundschaft, Unterkünfte).
7. Die empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen fördern die Bindung der Gäste an Garmisch-Partenkirchen.

1. In der Werbung für Stammgäste ist ein Schwerpunkt auf Regionen zu legen, aus denen viele Gäste mit vielen Übernachtungen kommen.
2. Die Bedürfnisse der älteren Gäste sind vorrangig vor denen der jüngeren zu befriedigen (Zielhierarchie).
3. Motive der Hauptzielgruppe für den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen sind Ruhe, Erholung und Gemütlichkeit.
4. Aus Sicht der Gäste konkurriert Garmisch-Partenkirchen mit Ischgl, Zillertal, Sölden, St. Anton und Oberstdorf (nicht Berchtesgaden!)
5. Zentrale Stärken von Garmisch-Partenkirchen sind die Erreichbarkeit, die Schneesicherheit der Zugspitze und die attraktive Landschaft.
6. Zentrale Schwäche von Garmisch-Partenkirchen ist die unzureichende Dienstleistungsqualität (Lifte, Gastronomie, Gastfreundschaft, Unterkünfte).
7. Die empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen fördern die Bindung der Gäste an Garmisch-Partenkirchen.

Insgesamt lässt die punktuell gut gestaltete Kommunikation eine aufeinander abgestimmte Stoßrichtung vermissen. Um diesen Mangel zu beheben und die Effizienz der eingesetzten Werbemittel zu steigern, empfehlen wir dringend, ein **integriertes Kommunikationskonzept** entwickeln zu lassen. Die Richtlinien der integrierten Kommunikation müssen dann den einzelnen Werbeagenturen als Rahmen vorgegeben werden, und ihre Einhaltung ist zu überwachen. Zum Thema „Integrierte Kommunikation in Garmisch-Partenkirchen“ haben wir eine Diplomarbeit vergeben, die dem Abschlussbericht beigegeben wurde. Die Arbeit macht auf einige Schwächen im integrierten Kommunikationskonzept aufmerksam. Die Konsequenzen für die Kommunikations- und Informationspolitik sind in Abbildung 11 zusammengefasst.

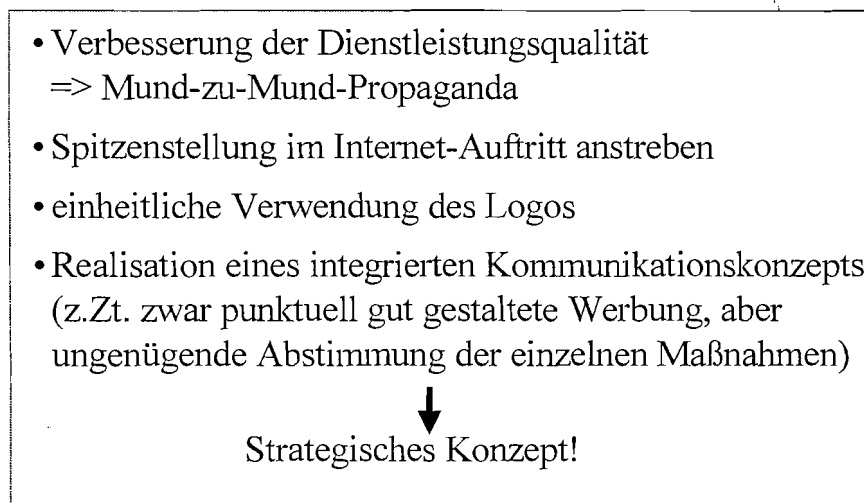


Abbildung 11: Konsequenzen für die Kommunikations- und Informationspolitik von Garmisch-Partenkirchen

2.7 Fazit

Der Wettbewerb im Tourismus nimmt zu. Daher darf man sich im Tourismus nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit und Gegenwart ausruhen, wenn auch in Zukunft der ökonomische Erfolg abgesichert werden soll. Garmisch-Partenkirchen verfügt über Stärken und Schwächen. Die Stärken kommen bei derartigen Untersuchungen häufig etwas zu kurz, da das Hauptziel die Aufdeckung von Schwächen ist, die es zu beseitigen gilt. Die wichtigsten Ergebnisse der Winteruntersuchung sind im folgenden thesenhaft zusammengefasst:

1. In der Werbung für Stammgäste ist ein Schwerpunkt auf Regionen zu legen, aus denen viele Gäste mit vielen Übernachtungen kommen.
2. Die Bedürfnisse der älteren Gäste sind vorrangig vor denen der jüngeren zu befriedigen (Zielhierarchie).
3. Motive der Hauptzielgruppe für den Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen sind Ruhe, Erholung und Gemütlichkeit.
4. Aus Sicht der Gäste konkurriert Garmisch-Partenkirchen mit Ischgl, Zillertal, Sölden, St. Anton und Oberstdorf (nicht Berchtesgaden!).
5. Zentrale Stärken von Garmisch-Partenkirchen sind die Erreichbarkeit, die Schneesicherheit der Zugspitze und die attraktive Landschaft.
6. Zentrale Schwäche von Garmisch-Partenkirchen ist die unzureichende Dienstleistungsqualität (Lifte, Gastronomie, Gastfreundschaft, Unterkünfte).
7. Die empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen fördern die Bindung der Gäste an Garmisch-Partenkirchen.

3 Ergebnisse der Befragungen über den Sommerurlaub in Garmisch-Partenkirchen

(Prof. Dr. Herbert Woratschek und Prof. Dr. Klaus Zieschang)

Der Tourismus im Sommer folgt anderen Prinzipien als im Winter. Daher ist es notwendig für den Sommertourismus eine separate Studie durchzuführen. Dies war auch die einmütige Auffassung des Gemeinderates von Garmisch-Partenkirchen und der Verantwortlichen in der Kurverwaltung.

Schwerpunkte des Projektes im Sommer 2000 war die Erforschung der Anforderungen, welche die Sommergäste an ihren Urlaubsort stellen und deren Zufriedenheit mit dem vorhandenen Dienstleistungsangebot. Das Projekt sollte Aufschlüsse darüber geben, inwieweit Garmisch-Partenkirchen das touristische Angebot verändern muss, um eine höhere Bindung der Gäste an den Ort zu erreichen und neue Gästepotenziale zu akquirieren. Die Befragungen hierzu fanden im Sommer 2000 statt.

3.1 Untersuchungsdesign

Für die einzelnen Untersuchungen kamen folgende Methoden zum Einsatz:

1. Vorstudien in Garmisch-Partenkirchen zur Ermittlung der Urlaubsmotive, der gewünschten Urlaubsaktivitäten und der Zufriedenheitsfaktoren
2. Befragungen zu den Motiven von Sommerurlaubern in Garmisch-Partenkirchen (n=432)
3. Befragungen zur Zufriedenheit mit dem touristischen Angebot in Garmisch-Partenkirchen (n=435)
4. Offene Befragungen zu alternativen Sommerurlaubsorten der Gäste von Garmisch-Partenkirchen (n=432)
5. Ermittlung alternativer Sommerurlaubsorte für die Touristen von Garmisch-Partenkirchen durch offene Befragungen (n=867)
6. Stärken-/Schwächenanalyse von Garmisch-Partenkirchen aus Sicht der Touristen (994 Nennungen)
7. Analyse der positiven und negativen Ereignisse für Touristen von Garmisch-Partenkirchen (540 Nennungen)

8. Expertenanalysen ausgewählter Sportangebote in Garmisch-Partenkirchen: Wandern, Mountainbiking, Bergsteigen, Flugsport (Paragliding/Drachenfliegen), Sportklettern, Wildwasser
9. Analyse der Meldestatistiken hinsichtlich der Kundenstruktur der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer

3.2 Urlaubsmotive der Touristen

Die Voruntersuchungen ergaben 17 verschiedene Urlaubsmotive für den Sommerurlaub der Touristen von Garmisch-Partenkirchen. Diese Motive können durch unterschiedliche Angebote und Aktivitäten am Urlaubsort befriedigt werden. Ferner wurden Befragungen durchgeführt, die darüber Aufschluss geben, inwieweit Garmisch-Partenkirchen in der Lage ist, die Urlaubsmotive seiner Touristen im Sommer zu befriedigen.

Um den Überblick über die Vielfältigkeit der Urlaubsmotive und die sich daran anschließende Analyse zu erleichtern, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Die übergeordneten Hauptmotive als Ergebnis der Faktorenanalyse sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

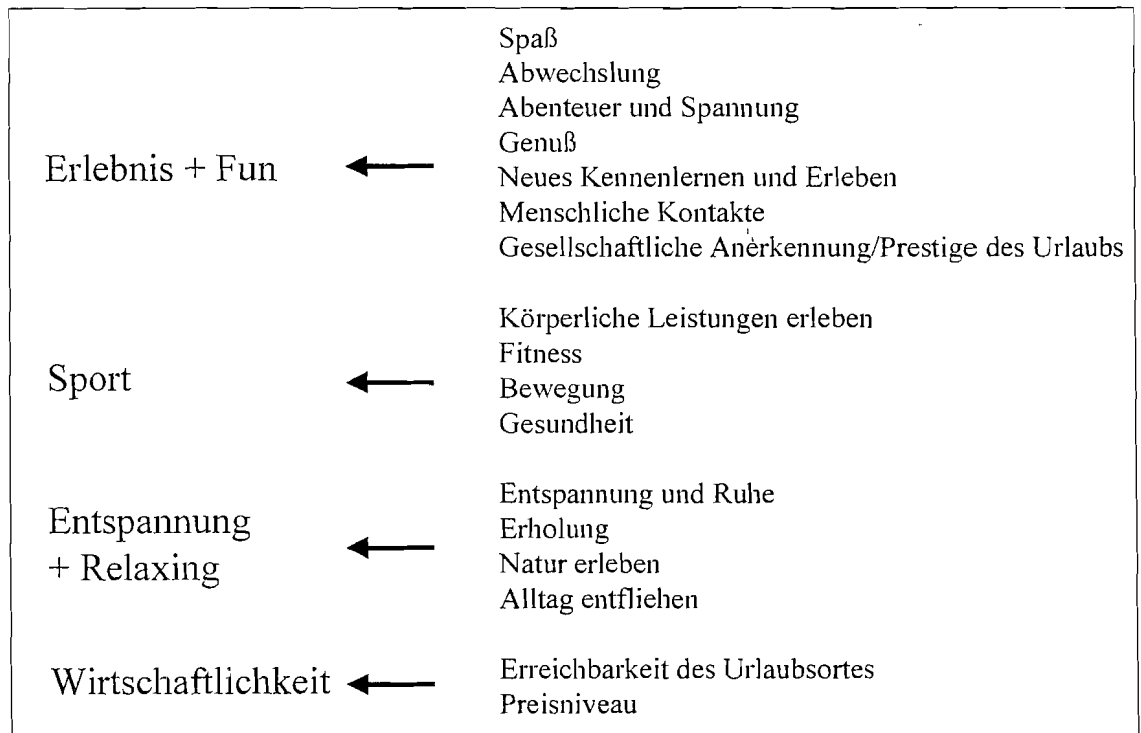


Abbildung 1: Haupturlaubsmotive der Sommerurlauber von Garmisch-Partenkirchen

Die Sommerurlauber von Garmisch-Partenkirchen suchen die Befriedigung der Motive Erlebnis & Fun, Sport, Entspannung & Relaxing sowie ein weiteres Motiv, das wir als Wirtschaftlichkeitsmotiv bezeichnet haben. Das letzte Motiv wird vor allem durch die Erreichbarkeit des Urlaubsortes und das Preisniveau bestimmt. Die Reise zu einem Urlaubsort ist mit Kosten und Zeit für den Touristen verbunden. Daher ist die Erreichbarkeit eines Urlaubsortes aus ökonomischer Sicht ein Indikator für die vom Touristen aufzuwendenden Transaktionskosten. Je besser ein Urlaubsort zu erreichen ist, desto niedriger sind für den Touristen die Aufwendungen von Zeit und Geld, die mit dem Begriff Transaktionskosten belegt sind. Folglich wurden die Motive Erreichbarkeit und Preisniveau unter dem Sammelbegriff Wirtschaftlichkeit zusammengefasst.

Die Gewichtungen der Hauptmotive wurden der Clusteranalyse, einem weiteren statistischen Verfahren, unterzogen. Durch sie lassen sich Gruppen (Cluster) mit relativ homogenen Motivgewichtungen identifizieren. Dies ist für das Destinationsmanagement eine wichtige Information, da so nicht nur die Motive der eigenen Touristen aufgedeckt werden, sondern auch Angaben gemacht werden können, wie viele Touristen einer bestimmten Motivkonstellation zuzurechnen sind. Es ist offensichtlich, dass das Destinationsmanagement in erster Linie die Bedürfnisse seiner größten Kundengruppen berücksichtigen sollte.

Die Analyse ergab, dass die Touristen von Garmisch-Partenkirchen in drei Gruppen eingeteilt werden können. Die Einteilung ist in Abbildung 2 wiedergegeben.

39% der Touristen kommen vor allem wegen der Entspannung nach Garmisch-Partenkirchen. Für diese Gruppe ist der Sport nur teilweise wichtig. Dies bedeutet, dass die Aktivitäten zur Entspannung sehr unterschiedlich sind.

Bei der zweitgrößten Gruppe (32 % der Touristen von Garmisch-Partenkirchen) dominiert das Wirtschaftlichkeitsmotiv. Sport sowie Erlebnis & Fun sind unwichtig und brauchen für diese Gruppe nicht angeboten zu werden. Der große Vorteil von Garmisch-Partenkirchen für diese Gruppe liegt anscheinend in der guten Erreichbarkeit des Ortes. Hier ergeben sich Ähnlichkeiten zu den Untersuchungen zum Wintertourismus, bei dem die Erreichbarkeit sogar der einzige strategische Wettbewerbsvorteil von Garmisch-Partenkirchen gegenüber den relevanten Wettbewerbern war. Wie aus den anderen Untersuchungen zum Sommertourismus noch hervorgeht, ist das Preisniveau eine

der Schwächen von Garmisch-Partenkirchen (siehe Kapitel 3.5). Es kann also davon ausgegangen werden, dass 32% der Touristen in erster Linie Garmisch-Partenkirchen wegen seiner günstigen geografischen Lage und schnellen Erreichbarkeit (gute Verkehrsanbindung, Nähe zu München und dem Flughafen München) auswählt.

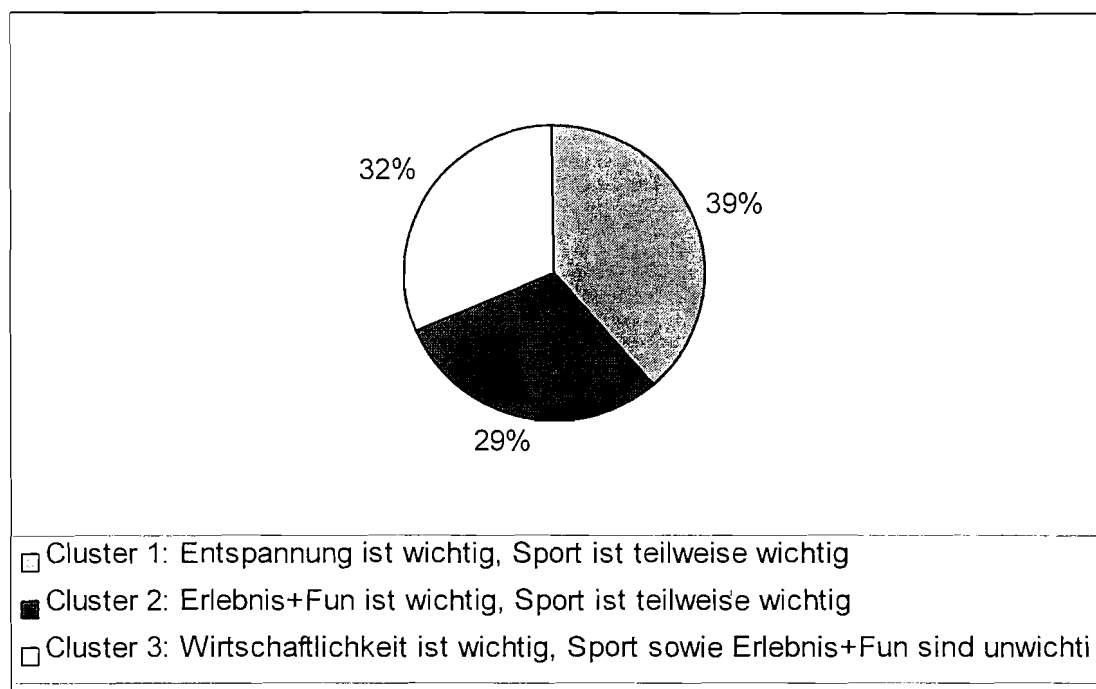


Abbildung 2: Verteilung der Sommerurlauber in Garmisch-Partenkirchen auf die Motiv-Cluster

Für immerhin 29% der Touristen ist das Motiv Erlebnis & Fun wichtig. Auch für diese Gruppe ist der Sport nur teilweise ein bedeutendes Motiv.

Das Sportmotiv ist somit nicht einer einzelnen Touristengruppe zuordenbar. Möglicherweise liegt die Erklärung darin, dass Sport nur selten der alleinige Beweggrund für einen Urlaub ist. Im Vordergrund des Sommerurlaubs stehen meistens Motive wie Entspannung oder Erlebnis. Der Sport tritt meistens als weiteres Motiv für die Auswahl eines bestimmten Urlaubs hinzu. In Garmisch-Partenkirchen ist das Sportmotiv teilweise für die Gruppen der Erholungssuchenden (Cluster 1: „Entspannung & Relaxing“) und der Erlebnissuchenden (Cluster 2: „Erlebnis & Fun“) wichtig. Für das überwiegend auf Wirtschaftlichkeit bedachte Cluster 3 (32% der Touristen von Garmisch-Partenkirchen) spielt der Sport nur eine untergeordnete Rolle.

Eine Erklärung für die verschiedenartigen Motive der Urlauber in Garmisch-Partenkirchen könnte darin liegen, dass viele Urlauber in Gruppen oder Familien anreisen, innerhalb derer die Motivlage oft sehr heterogen ist. So suchen z.B. die Eltern vorwiegend Entspannung, während die Kinder ein funorientiertes Angebot wollen. Somit kann festgehalten werden, dass auch im Sommer unterschiedlichen Bedürfnissen der Urlauber Rechnung getragen werden muss und dass die größte Gruppe in erster Linie Erholung in Garmisch-Partenkirchen sucht. Die zweitgrößte Gruppe hat keine erkennbaren Konflikte mit der größten Gruppe. Allerdings können die Bedürfnisse von 29% der Touristen in Konflikt zu den Erholungsbedürfnissen der Mehrheit stehen.

3.3 Angebot von Urlaubsaktivitäten

Warum ist die Kenntnis der Motive der Urlauber von Garmisch-Partenkirchen so wichtig? Motive treiben den Menschen zu bestimmten Aktivitäten an. Für das Destinationsmanagement besteht das Problem darin, für die jeweilige Motivkonstellation der Touristen geeignete Aktivitäten bereitzustellen. Daher haben wir versucht für die vier gefundenen Hauptmotive die aus Sicht der Touristen entsprechenden Aktivitäten herauszufinden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 wiedergegeben.

Ein doppeltes Pluszeichen (++) steht für eine hohe Korrelation einer Aktivität und eines Motivs. Dies bedeutet: Wenn das betreffende Motiv für einen Touristen wichtig ist, ist auch die entsprechende Aktivität für ihn wichtig (Wenn das betreffende Motiv unwichtig eingestuft wurde, wurde die entsprechende Aktivität ebenfalls als unwichtig für den Urlaub eingestuft). Aktivität und Motiv passen demzufolge bei einem doppelten Pluszeichen sehr gut zueinander. Ein Pluszeichen (+) bedeutet, dass die entsprechende Aktivität relativ gut zu dem betreffenden Motiv passt und ein Kreis (O) bedeutet, dass eine mittelmäßig gute **Eignung zur Motiverfüllung vorliegt**. Ein Minuszeichen (-) bedeutet eine negative Korrelation. Dies trifft in erwähnenswertem Maße nur für die Aktivität „Tanzen gehen/Disco besuchen“ zu. Wenn das Motiv Entspannung von den Befragten als wichtig eingestuft wird, dann ist für diese Befragten Tanzen gehen bzw. Disco besuchen unwichtig. Für die Zielgruppe, bei der das Motiv Entspannung & Relaxing dominiert (Cluster 1 mit 39 %), spielen Tanzlokale und Discotheken eine untergeordnete bzw. keine Rolle. Die leeren Felder in Abbildung 3 stehen für eine schwache oder keine

Korrelation, d.h. es existiert nur ein schwacher bzw. kein Zusammenhang zwischen der Aktivität und dem Motiv.

Aktivität	Erlebnis & Fun	Sport	Entspannung & Relaxing	Wirtschaftlichkeit
Sonne und warmes Wetter genießen	++		n.s.	○
Klima und Luft genießen	+		○	○
Landschaft und Idylle erleben		○	++	
Urlaub in den Bergen	n.s.	○	++	n.s.
Zeit für Familie, Partner und Kinder		n.s.		
Zeit für Freunde	++		n.s.	
Zeit für sich selbst haben			+	
Leute kennenlernen	++	n.s.		
Sport ausüben	○	++	n.s.	n.s.
Spazieren gehen	n.s.		++	
Bergwandern	n.s.	++	+	n.s.
Bergsteigen/Klettern		+	n.s.	n.s.
Radfahren			n.s.	n.s.
Mountainbiking	+	○	n.s.	n.s.
Bei Sportveranstaltungen zuschauen			n.s.	
Erlebnisbad besuchen		n.s.	n.s.	
Sehenswürdigkeiten besuchen		n.s.	○	○
Kulturveranstaltungen besuchen	n.s.	n.s.		
Einkaufsbummel/ Shopping	○	n.s.	n.s.	
Essen gehen	○	n.s.		
Kneipe/Bar besuchen	++	n.s.		n.s.
Tanzen gehen/Disco	+	n.s.	-	n.s.
Traditionelles Brauchtum erleben		n.s.		

Abbildung 3: Zuordnung von Aktivitäten zu Urlaubsmotiven

Legende: weiße Felder = $r < ,125$ und $p > ,05$ graue Felder = $r > ,125$
 - = $r < -,200$ ○ = $r > ,250$
 + = $r > ,300$ ++ = $r > ,400$
 n.s. = nicht signifikant ($p > ,05$)

Wie lassen sich diese Informationen im Destinationsmanagement umsetzen?

Ausgehend davon, dass bei einer Zielgruppe ein bestimmtes Motiv überwiegt, kann die dazu passende Aktivität herausgefunden werden. Diese ist dann, soweit noch nicht ausreichend vorhanden, verstärkt anzubieten. Bei diesen Angeboten ist auf eine besonders gute Qualität zu achten!

So sind z. B. für die Hauptzielgruppe von Garmisch-Partenkirchen (Cluster 1: Entspannung & Relaxing) folgende Aktivitäten wichtig:

1. Landschaft und Idylle erleben
2. Urlaub in den Bergen machen
3. Spazieren gehen
4. Bergwandern (zum Teil auch Bergsteigen/Klettern)
5. Sport ausüben
6. Zeit für sich haben

Für die zweite Zielgruppe (Cluster 3: Erlebnis & Fun) sind folgende Aktivitäten wichtig:

1. Sonne und warmes Wetter genießen
2. Klima und Luft genießen
3. Zeit für Freunde haben
4. Leute kennen lernen
5. Mountainbiking
6. Kneipe/Bar besuchen
7. Tanzen/Disco gehen
8. Sport ausüben
9. Bergwandern, (zum Teil auch Bergsteigen/Klettern)

Auffallend ist, dass für das Cluster 2 (Wirtschaftlichkeit) kaum spezifische Aktivitäten nachweisbar sind. Diese Touristen wollen einfach nur die Sonne und das warme Wetter im Sommer sowie Klima und Luft genießen und sich Sehenswürdigkeiten ansehen. Alle anderen Aktivitäten stehen in keinem engen Zusammenhang zu diesem Motiv.

3.4 Konkurrenzanalyse

Im Gegensatz zum Winterurlaub hat Garmisch-Partenkirchen im Sommerurlaub eine gute strategische Ausgangsposition im Konkurrenzvergleich (mit Oberstdorf und Berchtesgaden). Diesbezüglich unterscheidet sich die Situation im Sommer wesentlich von der im Winter!

Im Winter liegt der strategische Wettbewerbsvorteil lediglich in der guten Erreichbarkeit von Garmisch-Partenkirchen. Im Sommer konkurriert Garmisch-Partenkirchen aus

Sicht der Touristen zudem mit völlig anderen Orten. Im Sommer wird eher die Expertenmeinung bestätigt, dass die relevanten Konkurrenzorte vor allem Oberstdorf und Berchtesgaden, gefolgt von Mittenwald, sind. Abbildung 4 enthält einen Vergleich zwischen Garmisch-Partenkirchen, Oberstdorf und Berchtesgaden. Die Urlaubsbedürfnisse sind dabei nach Wichtigkeit aus Sicht der Gäste von Garmisch-Partenkirchen von oben nach unten geordnet. Die Ziffern in Klammern geben den Durchschnittswert der Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (= unwichtig) bis 5 (= sehr wichtig) wieder.

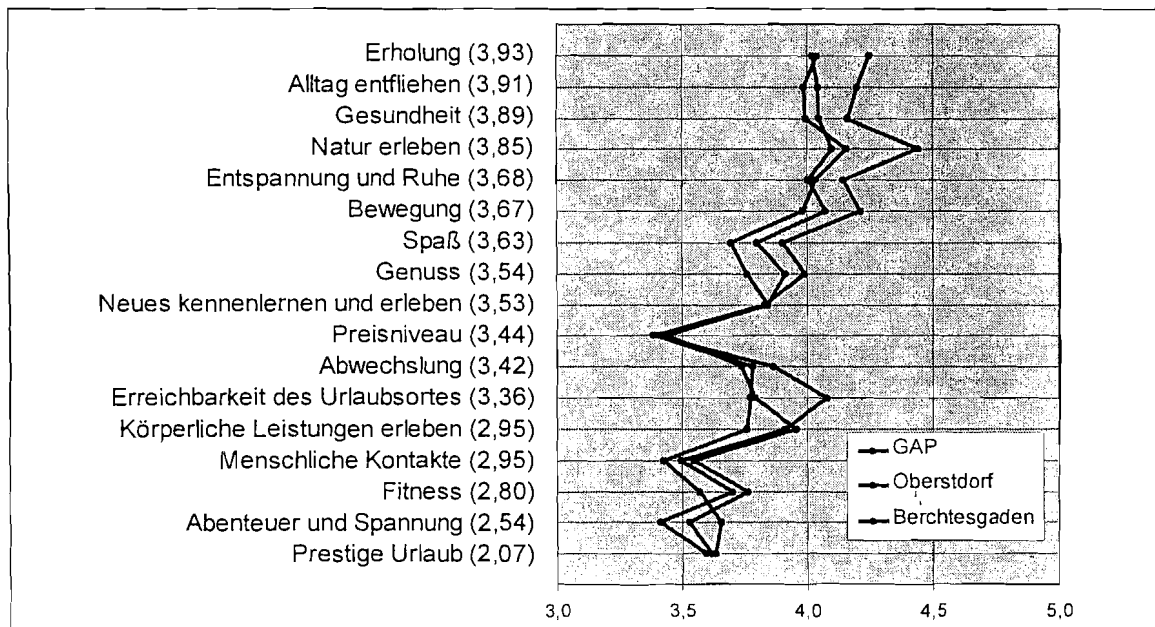


Abbildung 4: Erfüllungsgrad der Urlaubsbedürfnisse in Garmisch-Partenkirchen, Oberstdorf und Berchtesgaden aus Sicht der Touristen von Garmisch-Partenkirchen (geordnet nach Wichtigkeit der Motive aus Sicht der Befragten)

Die wichtigsten Bedürfnisse sind Erholung, Alltag entfliehen, Gesundheit, Natur erleben sowie Entspannung und Ruhe. Auffallend ist, dass all diese Urlaubsbedürfnisse dem Hauptmotiv „Entspannung & Relaxing“ zuzurechnen sind (vgl. Abbildung 1). Zudem ist dies das wichtigste Motiv für die größte Touristengruppe in Garmisch-Partenkirchen (vgl. Abbildung 2).

Das Motiv „Erholung“ wird von Garmisch-Partenkirchen im Vergleich zu der aus Sicht der Touristen relevanten Konkurrenz am besten erfüllt. Somit stellt sich die Situation im Sommer für Garmisch-Partenkirchen deutlich besser dar. Allerdings sind die Vorteile aus Sicht der eigenen Touristen relativ geringfügig, d.h. es gibt keine Urlaubsmotive,

die nicht auch von anderen Urlaubsorten in den Alpen hinreichend erfüllt werden könnten. Man sagt hierzu auch: Es liegt keine Unique Selling Proposition vor.

Allein das Entspannungsmotiv wird gut erfüllt. Alle anderen Motive können nur mittelmäßig in Garmisch-Partenkirchen befriedigt werden. Auffallend ist die relativ schlechte Bewertung des Preisniveaus. Gemessen an der Wichtigkeit des Wirtschaftlichkeitsmotivs für Garmisch-Partenkirchen ist dies ein eher schlechtes Zeichen. Zum Glück ist in diesem Punkt die für den Sommer relevante Konkurrenz Oberstdorf und Berchtesgaden auch nicht besser!

Anders sieht es im Punkt Abenteuer und Spannung aus. Hier schneidet Garmisch-Partenkirchen im Vergleich zur Konkurrenz schlecht ab. Das Bedürfnis von Abenteuer und Spannung ist dem Hauptmotiv Erlebnis & Fun zuzuordnen (Faktorladung 0,681). Dieses Hauptmotiv stufen einerseits jedoch nur 29% der Touristen als wichtig ein. Andererseits sind 29% der Touristen keine zu vernachlässigende Größe. Hier sollten durchaus Überlegungen angestellt werden, wie diesem Bedürfnis Rechnung getragen werden kann, ohne die Interessen der Hauptzielgruppe zu verletzen. Ein Ansatzpunkt könnten z.B. speziell ausgearbeitete und gekennzeichnete Mountainbiking-Touren und für Mountainbiker gesperrte, gut gepflegte Wanderwege sein.

Zwar ist das Prestige des Urlaubsortes aus Sicht der Gäste nicht so wichtig, dennoch sollte es zum Nachdenken Anlass geben, dass hier Garmisch-Partenkirchen am schlechtesten abschneidet, auch wenn die Unterschiede im Prestige zwischen den drei Orten nur gering sind.

Aus dem Konkurrenzvergleich kann ein Zwischenfazit gezogen werden:

1. Im Gegensatz zum Winterurlaub hat Garmisch-Partenkirchen im Sommerurlaub eine gute strategische Ausgangsposition im Konkurrenzvergleich mit Oberstdorf und Berchtesgaden.
2. Allerdings sind die Vorteile aus Sicht der eigenen Touristen relativ geringfügig, d.h. es liegt keine Unique Selling Proposition vor.
3. Es wird nur das Entspannungs- & Relaxing-Motiv gut erfüllt. Alle anderen Motive können nur mittelmäßig in Garmisch-Partenkirchen befriedigt werden.

3.5 Zufriedenheit

Insgesamt wurden 77 Aspekte eines Sommerurlaubes in Garmisch-Partenkirchen von den Touristen beurteilt. Diese relativ hohe Anzahl an Indikatoren für die Zufriedenheit lässt sich mit Hilfe der Faktorenanalyse zu 19 Zufriedenheitsfaktoren zusammenfassen. Das Ergebnis ist statistisch gut abgesichert und in Abbildung 5 enthalten (Skala 1-5: unzufrieden=1 und außerordentlich zufrieden = 5). Die Zufriedenheitsfaktoren in Abbildung 5 geben einen groben Überblick über die Beurteilungen der Touristen und können als Einstieg für eine Analyse dienen.

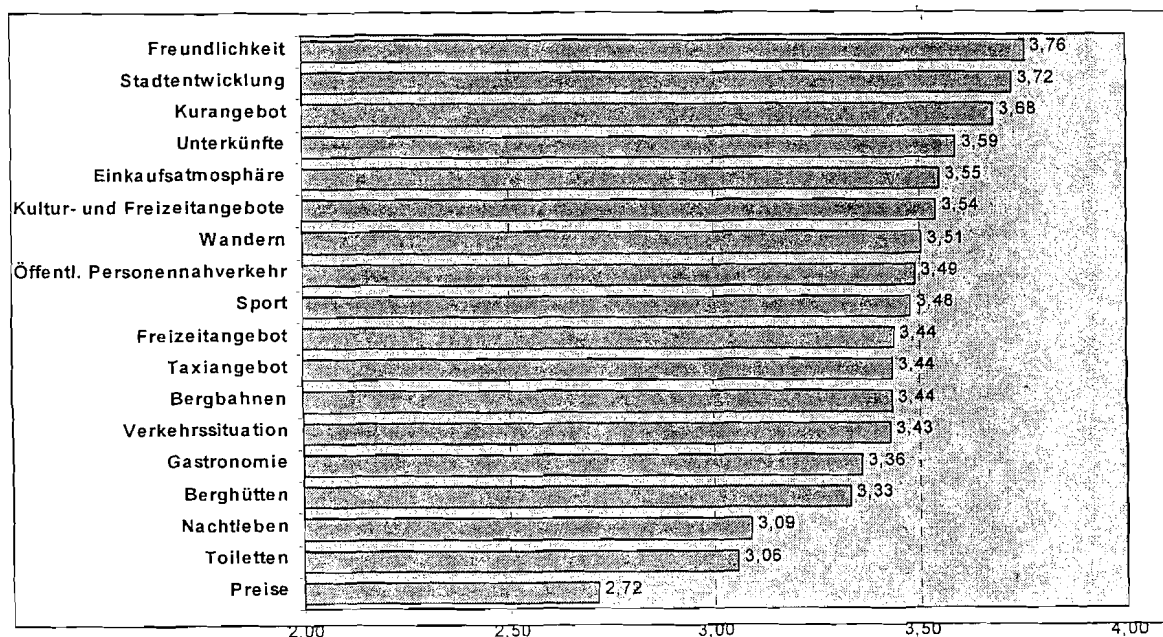


Abbildung 5: Zufriedenheitsfaktoren und deren Ausprägung (Skala von 1-5)

Am besten schneidet der Faktor „Freundlichkeit der Bevölkerung“ ab, der sich zusammensetzt aus der Freundlichkeit der Einwohner (Faktorladung 0,750), der Hilfsbereitschaft der Einwohner (Faktorladung 0,718) und der Gastfreundschaft in Garmisch-Partenkirchen (Faktorladung 0,551).

In Abbildung 5 fällt auf, dass vor allem die Preiszufriedenheit schlecht ausgeprägt ist. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass in Garmisch-Partenkirchen das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht gut beurteilt wird. Zum Glück für Garmisch-Partenkirchen werden die Konkurrenten bezüglich der Preise auch nicht besser beurteilt (vgl. hierzu Abbildung 4). Ohnehin sollte ein solches Ergebnis nicht dazu führen, dass man die Preise senkt, sondern in erster Linie die Leistungen verbessert. Ein deutscher Urlaubsort kann sich schon alleine aufgrund der Kostenstruktur einen Preiswettbewerb mit anderen Urlaubsorten (insbesondere im Ausland) nicht leisten. An dieser Stelle kann leider nicht auf die Einzelheiten eingegangen werden. Hierzu muss auf den Abschlussbericht der Sommeruntersuchung verwiesen werden.

Auffallend ist auch die schlechte Beurteilung der Toiletten. Beklagt wird auch die Hygiene öffentlicher Toiletten im Ort und an den Wanderwegen. Leider beschränkt sich die Unzufriedenheit nicht nur auf die Hygiene, sondern die Touristen sind auch mit dem zahlenmäßigen Angebot öffentlicher Toiletten unzufrieden. (Letzteres geht zwar weder aus Abbildung 5 noch aus Abbildung 7 hervor, ist aber ein Befund, der im Abschlussbericht enthalten sein wird.)

Der Mangel bei den Toiletten sollte dringend beseitigt werden, auch wenn diese Maßnahmen mit Kosten verbunden sind!

Zu erwähnen ist, dass im Faktor „Freundlichkeit der Bevölkerung“ nicht die Freundlichkeitswerte der Dienstleistungsbetriebe enthalten sind. Diese sind in den anderen Faktoren (z.B. „Gastronomie“) enthalten und wurden bis auf die Freundlichkeit in den Beherbergungsbetrieben von den Touristen schlechter eingestuft.

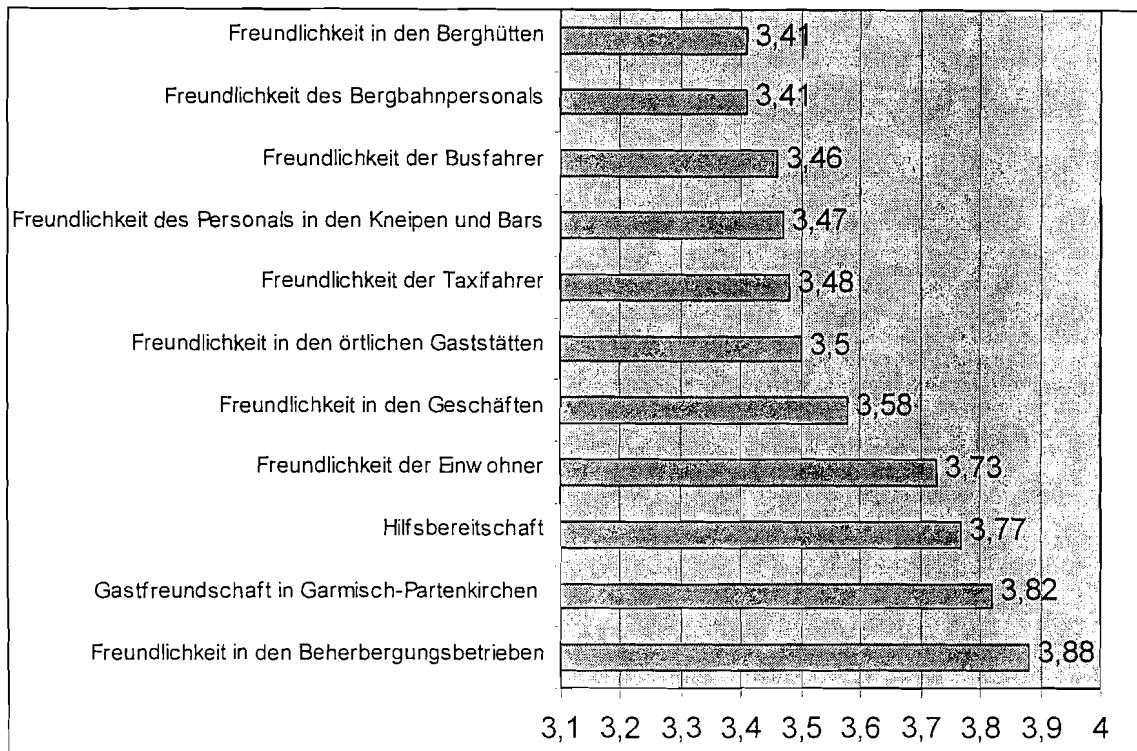


Abbildung 6: Zufriedenheit mit der Freundlichkeit (Skala 1-5, mit 5 als bestem Wert)

Die Werte für die Zufriedenheit mit der Freundlichkeit in Garmisch-Partenkirchen sind geordnet in Abbildung 6 wiedergegeben. Wenn man bedenkt, dass im Dienstleistungsbereich die Freundlichkeit ein K.O.-Kriterium ist, sind diese Werte nicht gerade als „be-
 rauschend“ einzustufen. Zudem führt die hohe Wettbewerbsintensität im Tourismus dazu, dass man sehr hohe Zufriedenheitswerte zwischen 4 und 5 anstreben sollte (vgl. auch Kapitel 1.8). Unter den Dienstleistungsbetrieben weisen nur die Beherbergungsbetriebe akzeptable Zufriedenheitswerte auf. Dies geht auch aus Abbildung 7 hervor. Wenn man bedenkt, dass den **Berghütten** und dem **Bergbahnpersonal** für den Tourismus in Garmisch-Partenkirchen eine ganz entscheidende Rolle zufällt, sind in diesen Bereichen dringend **Schulungen** angeraten (vgl. Abbildung 6)! Streng genommen gilt dies auch für Busfahrer, das Personal in Kneipen und Bars, Taxifahrer sowie für das Personal in den örtlichen Gaststätten, da schlechte Dienstleistungen einzelner Anbieter sich auch für die Anbieter hervorragender Dienstleistungen in einem Urlaubsort negativ auswirken können. (vgl. hierzu auch Kapitel 1.1)

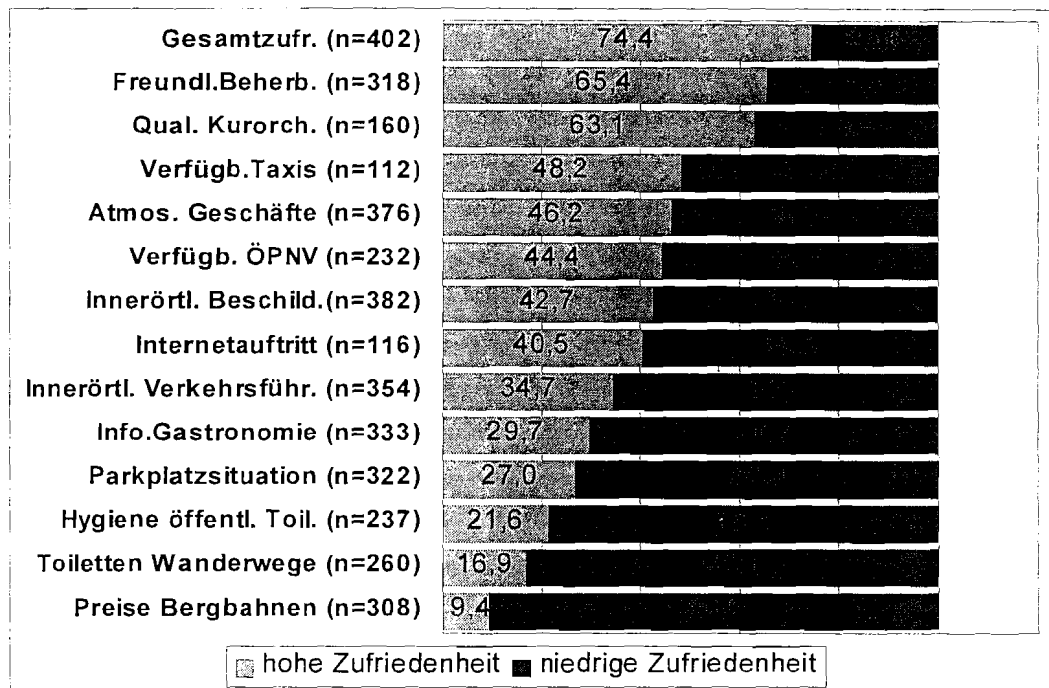


Abbildung 7: Zufriedenheit der Touristen mit ausgewählten Merkmalen (Angaben in %)

Aussagekräftiger als Durchschnittswerte sind die Verteilungen der Zufriedenheitswerte. In Abbildung 7 sind daher einige Merkmale ausgewählt und der Grad der Zufriedenheit aus Sicht der Touristen wiedergegeben. In Abbildung 7 wurden die Zufriedenheitswerte aus Gründen der Übersichtlichkeit in zwei Ausprägungen verdichtet. Auffallend ist der relativ hohe Anteil der Touristen, die insgesamt mit dem Urlaub in Garmisch-Partenkirchen zufrieden sind. Die Sommerurlauber bewerten Garmisch-Partenkirchen anscheinend deutlich besser als die Winterurlauber. Dies lässt sich u.a. auch durch die unterschiedlichen Motive bzw. Bedürfnisse von Sommer- und Winterurlaubern erklären. Garmisch-Partenkirchen hat offensichtlich seine Stärke im Angebot des Sommerurlaubes.

Darüber hinaus fällt auf, dass die Gesamtzufriedenheit der Touristen mit dem Urlaub höher ist als die Zufriedenheit mit einzelnen Angeboten im Urlaubsort. Wie kann man dies begründen?

Jede Dienstleistung kommt nur dann zustande, wenn der Kunde mitwirkt. Dies ist auch beim Urlaub der Fall. Der Kunde muss einen eigenen Beitrag leisten, damit der Urlaub

gelingt und trägt somit auch zur Qualität des gesamten Urlaubes bei. Die Qualität eines Urlaubs setzt sich somit zusammen aus der Qualität der Angebote im Urlaubsort und dem Eigenbeitrag eines Gastes, z.B. der eigenen positiven Einstellung zum Urlaub, der guten Laune oder dem positiven erlebten Zusammensein mit Familie und/oder Freunden. Wenn nun die Gesamtzufriedenheit mit dem Urlaub größer ist als die Zufriedenheit mit den Anbietern im Urlaub, kann dies bedeuten, dass der Tourist einen höheren Beitrag zum Gelingen seines Urlaubes leistet als die Anbieter von Garmisch-Partenkirchen. In der Tat deutet vieles darauf hin, denn die Gesamtzufriedenheit mit dem Urlaub in Garmisch-Partenkirchen ist signifikant höher als die einzelnen Zufriedenheitswerte mit den Anbietern der Dienstleistungen in Garmisch-Partenkirchen. Dies wäre ein schlechtes Ergebnis für die angebotene Dienstleistungsqualität in Garmisch-Partenkirchen!

Die Freundlichkeit in den Beherbergungsbetrieben weist, wie bereits erwähnt, relativ gute Beurteilungen auf. Sieht man sich hingegen einzelne Merkmale der Dienstleistungsqualität näher an, gibt es eine Reihe an Mängeln in Garmisch-Partenkirchen, die behoben werden müssen. Es muss leider betont werden, dass neben den in der Abbildung 7 aufgeführten Merkmalen noch weitere existieren, die analysiert werden müssen und ggf. einer Verbesserung bedürfen.

Vor allem die Unzufriedenheiten mit der Infrastruktur bedürfen einer größeren Anstrengung seitens des Marktes Garmisch-Partenkirchen. So muss z.B. über Verbesserungsmaßnahmen im Bereich

- der innerörtlichen Beschilderung,
- der innerörtlichen Verkehrsführung und
- der Parkplatzsituation

nachgedacht werden. Zur Verbesserung der innerörtlichen Beschilderung empfiehlt es sich, Tests mit Ortsfremden durchzuführen, um konkrete Hinweise auf Defizite zu erhalten. (Eine kostengünstige Durchführung derartiger Tests könnte z.B. mit Hilfe von Studenten der Universität Bayreuth geschehen.)

Im Bereich der Kommunikationspolitik herrscht Unzufriedenheit vor allem in den Bereichen

- Internet und
- Informationen über das gastronomische Angebot von Garmisch-Partenkirchen.

Auffallend ist bei den Fragen zum Internet die relativ geringe Anzahl gültiger Antworten ($n=112$) bei immerhin befragten 435 Probanden. Dies könnte auch darauf zurück zu

führen sein, dass derzeit die meisten Touristen noch wenig Interesse an der Nutzung des Internetangebotes haben. Auf diesem Gebiet existiert allerdings eine dynamische Entwicklung, so dass man davon ausgehen muss, dass die Anzahl der Nutzer des Internet drastisch ansteigen wird. Daher wird in Kapitel 3.6 gesondert darauf eingegangen.

Die geringe Anzahl der Antworten bezüglich der Verfügbarkeit der Taxifahrer ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass nicht alle Touristen das Taxiangebot nutzen.

Die aus Abbildung 7 hervorgehende Unzufriedenheit mit den Preisen der Bergbahnen beschränkt sich leider nicht nur auf diesen Bereich. Dies wurde bereits durch die Faktorenanalyse in Abbildung 5 aufgedeckt. Die Preise der Bergbahnen weisen jedoch den schlechtesten Wert bei den Preiszufriedenheiten auf.

3.6 Internet

Wie man aus Abbildung 8 ersehen kann, stellt das Internet mit 12,2% der Nennungen eine Informationsquelle von mittlerer Wichtigkeit dar. Dies wird auch durch die Ergebnisse in der Zufriedenheitsanalyse gestützt (vgl. Kapitel 3.5). Es haben sich nur 116 von 432 Befragten in der Lage gesehen, ein Zufriedenheitsurteil zum Internetauftritt von Garmisch-Partenkirchen abzugeben. Deren Urteil war allerdings überwiegend negativ (59,5%).

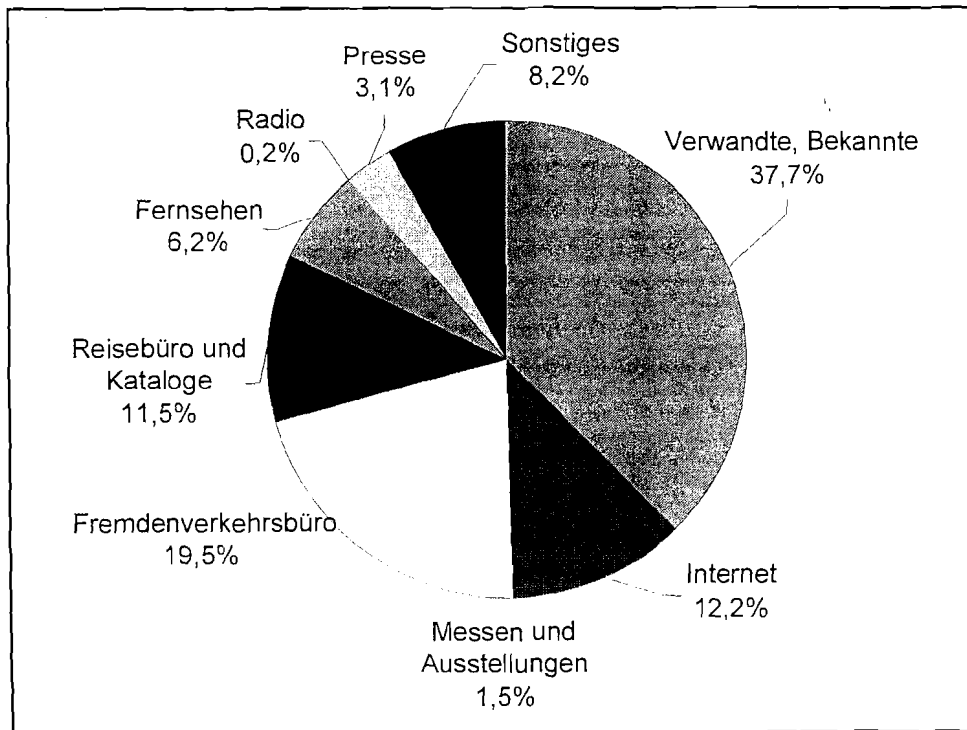


Abbildung 8: Informationsquellen der Touristen (549 Nennungen)

Dabei ist zu bedenken, dass

1. die Bedeutung des Internets rapide ansteigt und
2. das Internet - nach Altersgruppen betrachtet - überraschenderweise von der Hauptzielgruppe Garmisch-Partenkirchens als Informationsquelle für den Sommerurlaub am stärksten genutzt wird.

Letzteres kann man aus Abbildung 9 erkennen.

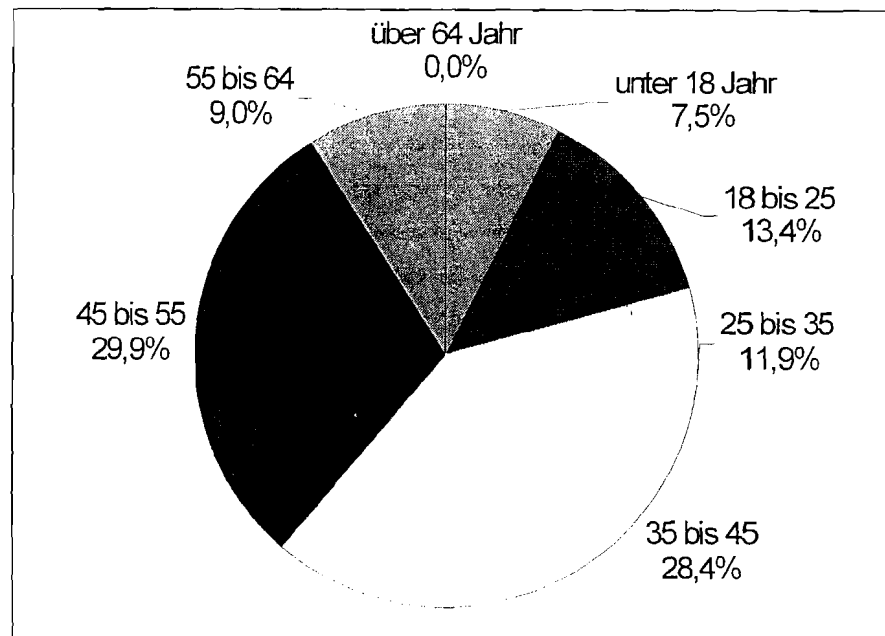


Abbildung 9: Informationsquelle „Internet“ nach Altersgruppen

Daraus folgt, dass Garmisch-Partenkirchen seinen Internetauftritt unbedingt verbessern sollte. Der bereits in der Winteruntersuchung erkannte Trend zum Internet hat sich zwischenzeitlich noch deutlich verstärkt. Das Internet wird in Zukunft ein Erfolgsfaktor der Kommunikationspolitik im Tourismus sein. Überraschend dabei ist nur, dass die Älteren in diesen Trend eingeschlossen sind. Dies lässt sich u.a. mit dem zunehmend leichteren Zugang und der einfacheren Nutzung des Internet erklären.

3.7 Verbund zwischen Sommer- und Winterurlaub

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass die Situation im Sommer und Winter in Garmisch-Partenkirchen deutliche Unterschiede aufweist. Dennoch haben immerhin Sommergäste angegeben, auch schon einen Winterurlaub in Garmisch-Partenkirchen verbracht zu haben. Für die Kommunikationspolitik ist wichtig zu wissen, welche Gäste im Sommer und im Winter Garmisch-Partenkirchen als Urlaubsort gewählt haben. Mit dieser Information könnten die entsprechenden Sommergäste gezielt für den Winterurlaub beworben werden. Diese Auswertung wird im Abschlussbericht enthalten sein. Finanz-

mittel für derartige Werbeaktionen sollten bereits für den nächsten Sommer eingeplant werden.

3.8 Kundenbindung

In Kapitel 3.5 wurde bereits auf die relativ hohe Gesamtzufriedenheit mit dem Sommerurlaub in Garmisch-Partenkirchen hingewiesen. Wie aus der Abbildung 10 hervorgeht, gaben trotz dieser hohen Gesamtzufriedenheit 51% der Befragten an, dass sie im nächsten Urlaub einen anderen Ort auswählen werden.

Die Ergebnisse sind ein Indikator für das sogenannte Variety-Seeking-Behaviour. Darunter versteht man das Phänomen, dass Kunden trotz hoher Zufriedenheit den Anbieter wechseln. Begründet wird dies mit dem Motiv nach Abwechslung. Im Tourismus wird dieses Phänomen kaum diskutiert, obwohl es gerade auf diesem Gebiet plausibel erscheint. Wir werden uns mit diesem Problem noch intensiver auseinandersetzen.

Da eine Abklärung noch aussteht, sollte man in Garmisch-Partenkirchen in jedem Fall bereits jetzt für den Sommer Finanzmittel für die Anwerbung von Neukunden einplanen, um die Lücke der „Wechsler“ auszugleichen.

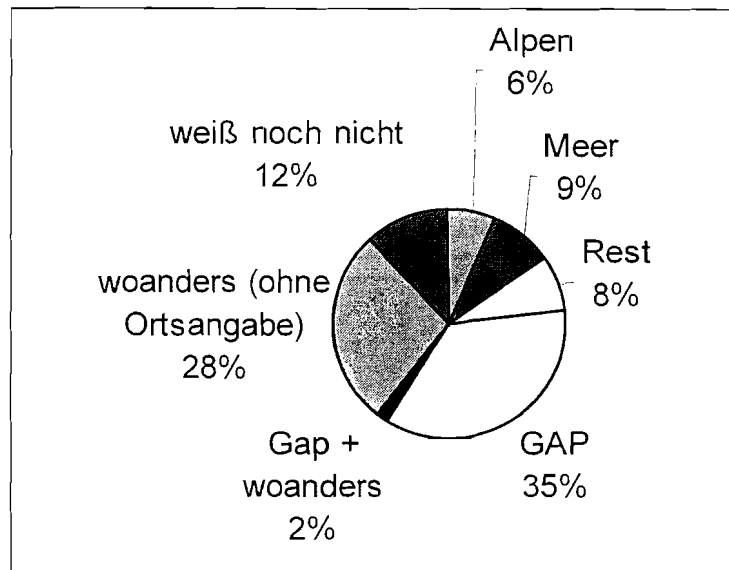


Abbildung 10: Wechselverhalten der Urlauber gesamt (n=790)

3.9 Outdoorsport

Für einen alpinen Urlaubsort wie Garmisch-Partenkirchen ist ein attraktives, auf die Touristen ausgerichtetes Sportangebot unverzichtbar. Im Rahmen dieser Studie wurde deshalb das tourismus-orientierte Sportangebot, das im Sommer offeriert wird, einer differenzierten Analyse unterzogen. Die detaillierten Ergebnisse würden den Rahmen dieser Broschüre sprengen. Für Details ist daher auf den Zwischen- und Abschlussbericht der Untersuchung verwiesen. Als Übersicht für Verbesserungsmaßnahmen diene folgende stichpunktartige Aufzählung:

- Informationen über die Sportangebote verbessern: Informationsbroschüren, Internet, aktuelle Wettersituationen, Informationstafeln
- Mehrere Parkplätze befestigen
- Beschilderungen verbessern
- Taktzeiten des ÖPNV anpassen
- Wege ausbessern
- Ausleihmöglichkeiten für Bergsport-Ausrüstungen anregen
- Klettergärten: Felsenbewuchs, Umlenkhaben
- Wildwasser: Parksituation, Messlatten

- Mountainbiking: Informationsbroschüre, Tourenbeschreibung an Übersichtstafeln über erlaubte und gesperrte Touren, Beschilderung

3.10 Fazit

Die wichtigsten Ergebnisse der Sommeruntersuchung werden thesenhaft zusammengefasst:

1. Die Hauptzielgruppe von Garmisch-Partenkirchen wünscht sich im Urlaub Entspannung & Relaxing. Die zweite Zielgruppen legt Wert auf Wirtschaftlichkeit im Urlaub. Die dritte Zielgruppe sucht Erlebnis & Fun.
2. Garmisch-Partenkirchen erfüllt nur das Entspannungs- & Relaxing-Motiv gut. Andere Motive werden nur mäßig befriedigt.
3. Kundenbindung kann im Tourismus nur durch Kundenbegeisterung erreicht werden.
4. Das Gesamturteil über die Zufriedenheit mit dem Urlaub in Garmisch-Partenkirchen ist deutlich besser als die Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen.
5. Die aus der Sicht der Touristen wichtigen, aber schlecht erbrachten Dienstleistungen sind zu verbessern. Notwendige Finanzmittel können aus Dienstleistungen abgezogen werden, die für die Touristen weniger wichtig sind. Trotz hoher Zufriedenheit wird es im Tourismus immer „Wechsler“ geben. Daher sind laufend Finanzmittel für die Gewinnung neuer Touristen einzusetzen.

4 Kurzberichte aus den Workshops zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität

4.1 Hotellerie und Gastronomie (Prof. Dr. Klaus Zieschang)

Der Workshop verfolgte das Ziel, die 35 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit neuen Wegen vertraut zu machen, auf denen sich differenzierte Informationen über die Dienstleistungsqualität des eigenen Unternehmens gewinnen lassen.

In einer knappen Einführung wurden die folgenden wichtigen allgemeinen Aspekte der Dienstleistungsqualität herausgestellt:

- Dienstleistungsqualität muss den Erwartungen der Gäste entsprechen.
- In der wettbewerbsintensiven Hotellerie und Gastronomie entscheidet die Dienstleistungsqualität über den Erfolg des Unternehmens.
- Das entscheidende Urteil über die Dienstleistungsqualität fällt der Gast.

Anschließend wurde global herausgearbeitet, dass die Verbesserung der Dienstleistungsqualität nur gelingen kann, wenn sie der Hotelier bzw. der Gastronom in kurzen Abständen kontrolliert, misst und bewertet. Die Basis für diese Prozesse bildet die Kenntnis der Stellen, an denen die Kommunikationsprozesse zwischen Gast und Anbieter stattfinden. Dies führte zu den zwei zentralen Fragen:

- Wo entscheidet der Gast über die Dienstleistungsqualität eines Betriebes? Und:
- Wie findet der Hotelier bzw. der Gastronom die Stellen heraus, an denen diese Entscheidungsprozesse stattfinden?

Nach umfassender Diskussion lautete die Antwort auf die erste Frage: Überall dort, wo der Gast mit den personalen und/oder den sächlichen Elementen des Dienstleistungsangebots in Berührung kommt.

Und für die zweite Frage ergab sich: Der Hotelier bzw. Gastronom muss viel stärker als bisher die Dienstleistungen seines Betriebes aus der Perspektive des Gastes betrachten und analysieren. Dies gelingt, wenn er als „Silent-shopper“ gleichartige Betriebe besucht und deren Dienstleistungsqualität prüft, wenn er vertraute Gäste von der Ankunft bis zum Abschied begleitend beobachtet und wenn er mit seinen Mitarbeitern erörtert,

an welchen Stellen des Dienstleistungsprozesses üblicherweise Schwierigkeiten, Konflikte oder Beschwerden auftreten.

Damit waren die Voraussetzungen für den Einsatz der Blueprint-Methode gegeben, mit deren Hilfe die Kundenkontaktpunkte identifiziert und in ein Ablaufdiagramm gebracht werden können. Die Workshopteilnehmer erarbeiteten – je nach professioneller Ausrichtung – einen differenzierten Blueprint für einen Hotelaufenthalt bzw. einen Restaurantbesuch; die Ergebnisse wurden ausführlich erörtert.

Abschließend ging es um die Frage, welche Informationen von wem an den Kundenkontaktpunkten zu gewinnen seien. Von entscheidender Wichtigkeit ist es, die Gäste nach ihren Erlebnissen an den Kundenkontaktpunkten zu befragen und diese Informationen in der Form konkreter Ereignisse zu erfassen (z.B. „der Kellner hatte unsaubere Fingernägel“ oder „der Hotelbedienstete brachte bei meiner Abreise das Gepäck erst nach 45 Minuten zum Auto“), weil sich so am besten konkrete Verbesserungen ableiten lassen. Darüber hinaus identifizierten die Teilnehmer als weitere Informationsquellen das Front-office-Personal sowie die sächliche Ausstattung des Betriebes.

4.2 Kommunale Tourismusförderung

(Prof. Dr. Herbert Woratschek)

Zu Beginn des Workshops „Kommunale Tourismusförderung“ wurden die Ziele wie folgt definiert:

- Entdecken von Schwachstellen aus Sicht der Dienstleistungsanbieter vor Ort
- Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Anbieter

Folgende Themen wurden auf Basis der Plenumsvorträge am Vormittag vorgeschlagen und von den Beteiligten zur Diskussion angenommen:

1. Tourist-Information (früher: Verkehrsamt) als ortinterner Dienstleister
2. Mountainbiking
3. Preis-Leistungsverhältnis der Bergbahnen

Die Diskussion offenbarte, dass zwischen den Beherbergungsbetrieben und der Tourist-Information bezüglich der Leistungen keine Klarheiten bestehen. Ein Diskussteilnehmer vermisste Serviceleistungen, die über die reine Zimmervermittlung hinausgehen (z.B. Kofferservice). Seitens der Beherbergungsbetriebe wurde z.B. beklagt, dass die Zimmervermittlung unzureichend ist. Touristen, die sich nach Zimmern erkundigen, erhalten oft falsche Informationen. Seitens der Mitarbeiter der Tourist-Information wurde bemängelt, dass einige Beherbergungsbetriebe ihre Zimmervakanzen nicht ordnungsgemäß einbuchen und demzufolge die Auskünfte an die Touristen zwangsläufig unzureichend sind. Die Beherbergungsbetriebe hingegen empfinden das Buchungssystem als schwierig in der Handhabung und nicht praktikabel. Dieses Problem sollte von der Tourist-Information unbedingt aufgegriffen werden, denn ein Buchungssystem ist nur dann nützlich, wenn es aus Sicht der Nutzer handhabbar ist!

Darüber hinaus wurde über die Qualität der Informationen von Veranstaltungen der Vereine diskutiert, die für die Gäste interessant sein können. Auch hier wurde eine mangelhafte Kommunikation zwischen der Tourist-Information und den ortsansässigen Anbietern deutlich. Es sollte unbedingt sichergestellt werden, welche Informationen von wem und in welcher Form bereitgestellt werden und welche Arbeiten die Tourist-Information leisten kann und welche nicht. Gegenseitige Schuldzuweisungen helfen hier nicht weiter, sondern nur eine offene Aussprache und eine klare Aufgabendefinition für die Tourist-Information.

Unstrittig war bei den Beteiligten, dass Mountainbiking eine Sportart ist, die in Garmisch-Partenkirchen angeboten werden sollte. Es wurde darüber diskutiert, wie man in Zukunft Beschwerden der Wanderer über rücksichtslose Radfahrer vorbeugen kann. Von den Diskussionsteilnehmern kamen durchaus konstruktive Vorschläge, wie man den Konflikt zwischen den Wanderern und den Bikern entschärfen kann. Dazu zählen z.B. das Ausweisen spezieller Strecken für die Biker. Gleichzeitig sollten bestimmte Wanderstrecken für das Mountainbiking gesperrt werden. Physische Sperren wurden für dieses Problem als unzweckmäßig erachtet, da diese für Spaziergänger mit Kinderwagen Hindernisse schaffen. Demgegenüber würde ein Fahrverbot Mountainbiker sowohl juristisch als auch moralisch in die schwächere Position gegenüber den Wanderern bringen.

Kontrovers wurden die Preise der Bergbahnen diskutiert. Einige finden die Preise gemessen an der Leistung übersteuert und äußerten Verständnis für die Preisunzufriedenheit bei den Touristen. Mitarbeiter der Bergbahnen vertraten hingegen die Meinung, dass im Preisvergleich die Bahnen von Garmisch-Partenkirchen im Rahmen liegen und dass die Kostensituation niedrigere Preise nicht zulässt. Zu bedenken ist hierbei jedoch, dass die Preise im Dienstleistungsbereich nicht rein kostenorientiert festgelegt werden sollten. Dies würde ja auch bedeuten, dass ein unwirtschaftlich arbeitender Betrieb immer höhere Preise verlangen sollte. Zudem sind die Preise mit ausschlaggebend für die Auslastung der Bergbahnen, insbesondere der Nebenzeiten. Hierzu wären Untersuchungen erforderlich, um definitive Aussagen treffen zu können, ob niedrigere Preise wirklich vorteilhafter sind.

Zu bedenken ist außerdem, dass die Bergbahnen eine für den Tourismus in Garmisch-Partenkirchen zentrale Leistung erbringen, von der alle im Ort indirekt profitieren. Es ist vorstellbar, dass selbst bei effizienter Arbeitsweise und einer optimalen Preispolitik keine Gewinne für die Bergbahnen zu erzielen sind. In diesem Fall muss über eine Art von Subventionierung nachgedacht werden. Ohne konkrete Untersuchungen und Informationen kann man sicherlich keine Handlungsempfehlungen ableiten. Allerdings ist eine Lösung des Problems der Bergbahnen für Garmisch-Partenkirchen vordringlich und aufgrund der zentralen Leistung nicht alleine eine Sache des Managements der Bergbahnen. Eines ist gewiss: Das Urteil der Touristen über die Bergbahnen ist negativ, nicht nur über den Preis, sondern auch über die gebotene Leistung!

4.3 Sonstige touristische Dienstleister, z.B. Skischulen, Sportgeschäfte (Dipl.-Kfm. Sven Pastowski, Universität Bayreuth)

Ziel des Workshops war es, für die „Sonstigen touristischen Dienstleister“ die grundsätzliche Vorgehensweise der Qualitätsmessung an einem Praxisbeispiel zu erarbeiten.

Da es nicht ganz ohne Theorie geht, wurde in einer kurzen Einführung ein Überblick über die Messverfahren der Dienstleistungsqualität gegeben, die sich nach ihrer jeweiligen Sichtweise in Messverfahren aus Kundensicht, aus Mitarbeitersicht und aus Wettbewerbssicht unterteilen lassen. Jede Sichtweise liefert wichtige Erkenntnisse, die für eine umfassende Betrachtung notwendig sind. Im Workshop wurde anhand des Beispiels einer Skischule ein Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, das sogenannte Blueprinting, vorgestellt. Es sind schließlich die Kunden, die für die Dienstleistung bezahlen, deshalb muss sich auch das Dienstleistungsangebot an ihnen orientieren.

Das Verfahren des Blueprinting hilft, die Kontaktpunkte, die ein Kunde mit einem Anbieter hat, zu identifizieren. Im nächsten Schritt wird die Messung auf die Punkte, an denen die positiven und negativen Erlebnisse stattfinden, ausgerichtet. Im Blueprint werden die Kontaktpunkte und damit der gesamte Prozess eines Kunden im Zusammenhang mit dem Anbieter grafisch dargestellt. Die im Hintergrund ablaufenden Prozesse, wie zum Beispiel die Personalplanung, Ressourcenbereitstellung etc. stellt der Anbieter anschließend zusammen.

Übertragen auf das praktische Beispiel der Skischule wurden als Kundenkontaktpunkte einer Skischule identifiziert: Information über Plakat/Broschüre/Internet, Beratung im Büro, Bezahlen des Kurses, Einteilung in Leistungsgruppen, Durchführung des Kurses, Gästerennen, Nachbetreuung etc. Alle diese Kontaktpunkte gilt es im Vorfeld zu identifizieren, wobei es wichtig ist, nicht die gewohnte Anbietersicht einzunehmen, sondern die „Kundenbrille aufzusetzen“.

Ganz im Sinne einer Arbeitsgruppe haben die 34 Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Blueprint für eine Skischule gemeinsam erstellt. Die unterschiedliche Herkunft aus verschiedensten Branchen (Pension und Gasthaus, Theater, Autovermietung, Bergbahnen,

Skischule etc.) war sehr konstruktiv für den Workshop. Die Teilnehmer haben gesehen, dass sich das Verfahren auf jedes Dienstleistungsunternehmen übertragen lässt.

Die Aussage „Es bringt nichts, wenn ich die Qualität in meinem Unternehmen verbessere, aber die grundlegenden Probleme im Ort ungelöst bleiben.“ führte zu einer ausführlichen Diskussion. Es ist nämlich die Gesamtheit einer Leistung, hier des Urlaubs, die Kunden wahrnehmen. Jedes positive und jedes negative Erlebnis trägt zu dieser Urteilsbildung bei. Deshalb ist es sehr wichtig, dass jeder Einzelne das Seine dazu beiträgt, die Qualität kontinuierlich zu verbessern. Kommunalpolitische Entwicklungen haben natürlich einen Einfluss auf die Leistungen, dürfen aber nicht als Ausrede genutzt werden, selber nichts zu verändern. Die konstruktive und offene Diskussion hat sehr zum Verständnis der Probleme des Anderen beigetragen. Mehrfach wurde gesagt, dass eine Offenheit für Änderungen bei allen Beteiligten existieren muss, um mittel- und langfristig etwas zu verändern.

Einigkeit herrschte darüber, dass eine generelle Verbesserung aber nur dann erreicht werden kann, wenn alle Anbieter zusammenarbeiten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist das Erkennen von Schnittstellen zwischen den Anbietern, die teilweise zu Problemen führen können. Sobald diese aber erkannt sind, und dabei können die Blueprints helfen, muss jeder Anbieter auch dem Anderen zuhören und mit ihm gemeinsam eine Problemlösung anstreben. Es wurde angeregt, kontinuierliche Qualitätszirkel einzurichten, um das Denken in und Denken an Qualität zu fördern.

4.4 Einführung in das Destinationsmanagement

(Dr. Thomas Bausch, Alpenforschungsinstitut Garmisch-Partenkirchen)

Destinationen spielen im Tourismusmarkt eine immer größere Rolle. Dabei versteht man unter einer Destination eine touristische Wettbewerbseinheit, die aus der Sicht des Kunden ein eigenständiges Profil besitzt und als zusammengehöriges Gesamtangebot für den Urlaubsaufenthalt oder ein Urlaubserlebnis gesehen wird. Dabei wird die Destination meist mit ihrem Namen und einem graphisch gestalteten Logo, die zusammen als Wort-Bild-Marke unverwechselbar und einfach einprägsam sind, in der Außendarstellung am Markt repräsentiert.

Im Laufe der Zeit entsteht so eine emotional aufgeladene Marke, d.h. der Kunde verbindet beim Kontakt mit der Wort-Bildmarke positive Assoziationen (schön, da müsste man hin, nobel, qualitativ hochwertig, Naturerlebnis, ...) Die Destination wird dadurch zur Marke aufgebaut, einem Qualitäts- und Leistungsversprechen für den Reisenden. Im Rahmen des Reiseentscheidungsprozesses wird die Destination zur bewusst wahrgenommenen Alternative, die eine höhere Auswahlwahrscheinlichkeit bietet, als einzelne unprofilierte Alternativen.

Am Beispiel des Internetauftritts verschiedener bestehender und erfolgreicher Destinationen wurden die folgenden für Destinationen charakteristischen Eigenschaften herausgearbeitet:

1. Im Mittelpunkt der Destination steht immer das die Destination verbindende und nach außen als herausragend wahrgenommene Charakteristikum. Dies kann ein besonders bekannter Ort sein (z.B. Gstaad), der Name einer besonders bekannten Taltschaft (z.B. Ötztal, Gröden) oder des höchsten Berges eines Landes (z.B. Espace Mt. Blanc)

2. Unbekannte Partner in der Destination treten zu Gunsten des klaren Profils des Hauptcharakteristikums zurück, wie etwa Chamonix hinter den Mt. Blanc, Cortina d'Ampezzo hinter Dolomiten.
3. Die Teilleistungen aller Partner der Destination bilden das Gesamtangebot. Damit trägt jeder zur Aufwertung des Angebotes bei, der Gast profitiert von einem breiteren und in einzelnen Angebotsbereichen tieferen Angebot.
4. Der Marktauftritt erfolgt über alle Vermarktungsschienen nur noch unter der Destinationsmarke und wird im Außenauftritt zentral organisiert. Meist findet sich dort eine professionelle Vermarktungsgesellschaft, die alle Arten von Anfragen bearbeitet, die Werbemittel einheitlich gestaltet und einsetzt, die Region national wie international nach außen hin auf Messen und gegenüber Vertriebspartnern vertritt.
5. Alle professionellen Destinationen verfügen über zentrale Buchungs- und Reservierungssysteme, die dem Kunden unmittelbar Angebote unterbreiten können und mit diesen zum Vertragsabschluss kommen. Vielfach sind diese Angebote in einen gemeinsamen, mehrsprachigen Internet-Auftritt integriert, so dass der Reise-Interessierte unmittelbar bis hin zur Bezahlung mit der Kreditkarte Leistungen selbst buchen kann (z.B. www.heidiland.ch).
6. Destinationen zeichnen sich durch Leistungsbündelungen aus, die dem Kunden kostengünstig ein breites und attraktives Angebot, etwa in Form einer in der gesamten Destination geltenden Gästekarte bieten (z.B. Ötztal-Card als Chip-Karte mit Integration von Transportleistungen der Busse und Bergbahnen, aller Freizeit- und Kultureinrichtungen).

Aus der Sicht der Workshop-Teilnehmer entstehen durch die Bildung einer Destination

a) für den Gast als

Vorteile: ein wesentlich breiteres Angebot, einen Ansprechpartner mit professioneller Servicestelle und Internetauftritt, eine umfassende zeitliche Verfügbarkeit von Information und Service, einfache Wiedererkennbarkeit der Destination, sowie als

Nachteile: für Stammgäste die Erfordernis der Neuorientierung beim Namen ihres Urlaubsgebietes und der zentralen Informationsstelle.

b) für den einzelnen Anbieter als

Vorteile: ein professionelleres Marketing und breitere Marktpräsenz durch die Bündelung der Budgets und der Aktivitäten, eine wesentlich verbreiterte Verfügbarkeit seines Angebotes durch das Internet und das zentrale Buchungs- und Reservierungssystem, und die Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte, insbesondere auch im internationalen Bereich, die Möglichkeit zur Herausstellung der Besonderheiten der eigenen Leistungen innerhalb von Sonderprospekten einzelner Produktlinien (z.B. Wellness & Gesundheit oder Urlaub auf dem Bauernhof), die Förderung des Engagements von sehr guten Anbietern, sowie als

Nachteile: die Zahlung von Provisionen für die Vermittlung von Kunden, die Erfordernis der Abgabe von Kontingenten für das Buchungs- und Reservierungssystem auch für die auslastungsstarken Zeiten.

c) für die Kommunen einer Destination als

Vorteile: wesentliche Potenziale zur Verbesserung des bestehenden Informations- und Serviceangebotes ihrer eigenen Vermarktungs- und Serviceorganisation, eine höhere Marktpräsenz und das Schließen von Angebotslücken durch Kooperationen, eine wesentliche Effizienzsteigerung des eingesetzten Werbebudgets, sowie als

Nachteile: die Notwendigkeit der Abgabe von Mitspracherechten, die Aufgabe eines eigenen Auftritts und damit eines eigenen Profils, den schrittweisen Verlust der indirekten Förderung eigentlich nicht mehr marktfähiger Angebote.

Die weitere Diskussion der Workshopteilnehmer führte schnell zu der übereinstimmenden Auffassung, dass die Vorteile sehr deutlich überwiegen. Dies gilt an allererster Stelle für die Kunden wie auch für die leistungsfähigen und bereits heute qualitätsorientiert arbeitenden Anbieter. Aus der Sicht der Kommunen halten sich ökonomische Vorteile sowie die damit verbundenen Möglichkeiten einer positiven Tourismusentwicklung mit kommunalpolitischen Nachteilen in etwa die Waage.

Die Offensichtlichkeit der Vorteile aus Kundensicht sowie die Tatsache, dass sich viele Mitwettbewerber im Alpenraum ebenso wie in deutschen Mittelgebirgs- und Küstenregionen bereits auf den Weg der Destinationsentwicklung gemacht haben, führte zum Schluss des Workshops zur Frage, wo die Haupthemmnisse bei der Bildung einer Destination rund um die Zugspitze liegen. Die dabei im Rahmen einer verdeckten Kartenabfrage am häufigsten geäußerten Aspekte waren:

- Kirchturmdenken der Kommunalpolitik und der Anbieter, Ignoranz des faktischen Markt wandels, Ausrichtung an eigenen Bedürfnissen an Stelle der Kundenwünsche.
- Angst vor Verlust an Ansehen und Stellung von Persönlichkeiten in Schlüsselstellungen.
- Inkompetenz, Selbstüberschätzung, fehlender Gestaltungswille und mangelnde Vorausschau von Entscheidungsträgern und Anbietern.
- Fehlender ökonomischer Handlungsdruck bei vielen Anbietern, da sie nicht wirklich vom Tourismus selbst leben, faktisch fehlender ökonomischer Handlungsspielraum bei Kommunen und Schlüsselunternehmen der Region.
- Traditionelle Unfähigkeit zu Kooperationen auf Grund übertriebenen gegenseitigen Misstrauens vor Benachteiligung sowohl zwischen den Orten als auch den Anbietern.

Trotz der vielfältigen genannten Hemmnisse erschien den Workshopteilnehmern ein schneller erster Schritt hin zu einer Destination rund um die Zugspitze wünschenswert und aussichtsreich.

5 Management der Dienstleistungsqualität - ein Erfahrungsbericht aus der Praxis

(Prof. Dr. Klaus Zieschang)

In den vorausgegangenen Beiträgen wurde die überragende Bedeutung aufgezeigt, die der Dienstleistungsqualität im Tourismus zuzumessen ist. Diese Ausführungen knüpfen daran an und sollen dem Praktiker konkrete Hinweise geben, wie er das komplexe Phänomen Dienstleistungsqualität in den Griff bekommen kann. Wir haben uns mit dem Dienstleistungsbereich nicht nur theoretisch beschäftigt, sondern dazu auch zahlreiche Untersuchungen in unterschiedlichen Praxisfeldern durchgeführt. Als Folge verfügen wir über breite Erfahrungen zum Management der Dienstleistungsqualität, die wir hier gerne weitergeben wollen.

5.1 Informationsgewinnung - die Basis für das Management der Dienstleistungsqualität

Dienstleistungsqualität lässt sich nur managen, wenn ein Unternehmen sein Qualitätsniveau kontinuierlich misst, bewertet und kontrolliert. Wie diese Problematik allgemein gelöst werden kann, ist im Beitrag von Professor Woratschek im Überblick dargestellt. An dieser Stelle soll nun vertiefend auf einen Basisaspekt eingegangen werden, ohne den Qualitätsmanagement nicht gelingen kann: Die Gewinnung der dafür notwendigen Informationen. Deshalb werden aus der Palette unserer Erfahrungen solche herausgriffen, die sich mit der Gewinnung von Informationen zum Management der Dienstleistungsqualität befassen – denn sie liefern den Schlüssel zum Erfolg! Beachten Sie den Rat der Experten und bauen Sie in Ihrem Unternehmen ein System auf, das kontinuierlich alle für die Dienstleistungsqualität wichtigen Informationen erfasst. Welche Möglichkeiten Sie dafür nutzen können, wird an einigen Beispielen aufgezeigt. Die Beispiele sind so gewählt, dass Sie daraus Anregungen für das Management der Dienstleistungsqualität Ihres Unternehmens ableiten können.

Die Qualität von Dienstleistungen wird üblicherweise aus zwei Perspektiven bewertet: Der des Anbieters und der des Kunden! Leider sind die Bewertungsergebnisse oft nicht deckungsgleich, und daraus resultieren Konflikte.

5.2 Werben Sie mit Ihrem Dienstleistungsangebot

Für den Anbieter haben oft andere Komponenten große Bedeutung als für den Kunden. So interessiert es den Restaurantgast nicht, ob der Küchenherd erst jüngst unter hohem Kostenaufwand angeschafft worden ist, weil er diese Investition zum einen gar nicht wahrnimmt und zum anderen sowieso davon ausgeht, dass die Küche angemessen ausgestattet ist. Die Anschaffung des neuen Küchenherdes kann also aus der Sicht des Anbieters dringend notwendig und auch teuer gewesen sein, sie bleibt aber dem Kunden verborgen und wirkt sich deshalb nicht auf seine Beurteilung der Dienstleistungsqualität aus. Ähnliches gilt für viele Verbesserungen, die auf unternehmensinterne Informationsquellen, wie das betriebliche Vorschlagswesen, zurückgehen. Solche Verbesserungen mögen wichtige Organisationsprozesse optimieren oder Einsparungen bewirken, der Kunde nimmt sie aber nicht wahr bzw. sie interessieren ihn nicht. Was lässt sich aus diesen Beispielen folgern? Nicht alle Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität werden vom Kunden erkannt oder werden dem Kunden bewusst! Und was der Kunde nicht erkennt, das fließt auch nicht in seine Bewertung der Dienstleistungsqualität Ihres Unternehmens ein. Deshalb ist dem Anbieter zu empfehlen, den Kunden konkret auf die Neuerungen und Verbesserungen hinzuweisen, die dem Kunden üblicherweise verborgen bleiben, sich aber qualitativ für ihn günstig auswirken. Das ist ein wichtiges Zwischenergebnis, das der Anbieter zu beachten hat, wenn er mit der Qualität seines Leistungsangebots wirbt.

5.3 Die Kundenkontaktpunkte entscheiden über Erfolg und Misserfolg

Lassen Sie uns nun den Bogen von der Perspektive des Anbieters zu der wichtigeren Perspektive des Kunden schlagen. Wie Sie wissen, sind sich die Fachleute darin einig, dass letztendlich der Kunde die Entscheidung über die Qualität Ihrer Dienstleistungsqualität fällt. Und das gilt unabhängig davon, ob Ihnen das als Anbieter gefällt oder nicht. Daraus sollten Sie Konsequenzen ziehen! Die wichtigste ist die, dass Sie sich darüber informieren und klar sind, an welchen Stellen Ihres Unternehmens Sie als Anbieter mit dem Kunden in direkten Kontakt treten, wo Sie also konkret mit dem Kunden kommunizieren. Denn nur an diesen sogenannten Kundenkontaktpunkten erlebt der Kunde Ihre Dienstleistungsqualität. Und das, was ihm dort widerfährt, bildet die Grundlage für sein Qualitätsurteil. An den Kundenkontaktpunkten finden die „Augenblicke der Wahrheit“ statt, und zwar immer dann, wenn der Kunde mit Ihnen persönlich, mit Ihren Bediensteten oder mit den sächlichen Elementen Ihres Dienstleistungsangebots in Berührung kommt. In diesen „Augenblicken der Wahrheit“ erfolgt die entscheidende Qualitätswahrnehmung durch den Kunden, hier empfängt er die Eindrücke, die über seine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entscheiden. Und daraus erklärt sich die Notwendigkeit, dass Sie als Anbieter Ihren Kundenkontaktpunkten besondere Aufmerksamkeit schenken müssen.

Die meisten Unternehmer gehen davon aus, ihre Kundenkontaktpunkte genau zu kennen und mit ihnen vertraut zu sein. Unsere Untersuchungen konnten das leider nicht bestätigen. Die Ursachen für Defizite und Unsicherheiten sind unterschiedlich: Zum einen kommt es immer wieder vor, dass Anbieter in diesem Bereich eher unbewusst agieren und sich zu wenig mit der Frage auseinandersetzen, an welchen Punkten die entscheidenden Begegnungen mit den Kunden stattfinden. Sie glauben, dass sie „aus dem Bauch heraus“ alles richtig machen und verdrängen Gefahrensignale, - ähnlich dem insbesondere unter den Männern weit verbreiteten Ausweichen oder Aufschieben von ärztlichen Vorsorgeuntersuchungen. Zum anderen werden die Kontaktpunkte oft zu einseitig aus der Anbietersicht ermittelt, wodurch wichtige Kundenkontaktpunkte unentdeckt bleiben. Als Folge wird die Perspektive des Kunden – die die allein entscheidende ist – vernachlässigt.

5.4 Wie lassen sich die Kundenkontaktpunkte herausfinden?

Die skizzierte Situation legt nahe, hier detaillierter darauf einzugehen, auf welche Weise Unternehmer ihre Kundenkontaktpunkte ermitteln können.

Eine Möglichkeit bilden die Beschwerden der Kunden, die sich ja immer bestimmten Kundenkontaktpunkten zuordnen lassen. Allerdings liefert die Beschwerdeanalyse nur ein sehr grobes Raster, weil meistens etwas Massives vorliegen muss, ehe sich der Kunde beschwert. Deshalb bleiben über diesen Weg viele Kundenkontaktpunkte verborgen. So belegen Untersuchungen im Tourismussektor, dass Gäste häufig gewisse Unannehmlichkeiten hinnehmen, weil sie sich im Urlaub nicht streiten wollen, daraus aber die Konsequenz ziehen, nicht wiederzukommen und negative Mund-zu-Mund-Propaganda zu verbreiten. Die skizzierte Situation ist gefährlich, weil der Unternehmer nichts über die Mängel im Betrieb und damit über die Ursachen des Gästeschwunds erfährt. Ergänzend sei nur kurz angetippt, dass eingehende Beschwerden natürlich angemessen behandelt werden müssen. Sorgen Sie in Ihrem Unternehmen für das richtige Klima für die Beschwerdebehandlung. Erläutern und diskutieren Sie diese Problematik mit ihrem Personal und lassen Sie es auf diesem Sektor fortbilden. Dienstleistungsprofis freuen sich über jede begründete Beschwerde, weil sie quasi kostenlose Ansätze für betriebliche Qualitätsverbesserungen liefert. Allerdings gelingt das nur in einer hausinternen Atmosphäre der Offenheit und Kooperation.

Eine zweite Variante zur Ermittlung der Kundenkontaktpunkte bilden die „kritischen Ereignisse“, welche die Kunden mit der gebotenen Dienstleistungsqualität erlebt haben. Wie kommt man an die heran? Dazu muss der Unternehmer von sich aus aktiv werden und die Gäste mündlich oder schriftlich danach fragen, welche besonders positiven und welche besonders negativen Erlebnisse sie mit seinem Dienstleistungsangebot gemacht haben. Dieses Vorgehen bietet einige Vorzüge gegenüber der Beschwerdeanalyse: Das aktive Zugehen auf den Kunden zeigt diesem Ihr Qualitätsbemühen. Und durch die Erfassung herausragender positiver sowie negativer Ereignisse erhalten Sie Basisdaten für eine grobe Stärken-Schwächen-Analyse. Allerdings ist zu bedenken, dass auf diesem Weg nur besonders kritische, herausragende Qualitätserlebnisse ermittelt werden, wodurch viele Kundenkontaktpunkte auf der Strecke bleiben.

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass man weder über die Beschwerdeanalyse noch über die Erkundung der „kritischen Ereignisse“ alle wichtigen Kundenkontaktpunkte sicher herausfinden kann. Es gibt aber ein Verfahren, das wir Ihnen empfehlen können: Die sogenannte Blueprint-Methode. Sie liefert als Ergebnis ein Ablaufdiagramm, das alle für den Kunden wichtigen Kontaktpunkte enthält und sie in chronologischer Reihenfolge darstellt.

Diese Blueprint-Methode wird hier ausführlich an einigen Beispielen vorgestellt. Die Beispiele stammen zum einen aus Untersuchungen des Olympiaparks München, der vielen aus eigener Anschauung bekannt ist und der durch die gegenwärtige Diskussion um den Umbau des Olympiastadions in den Medien wieder große Beachtung findet. Zum anderen entnehmen wir Beispiele aus einer Studie, in der es darum ging, eine Notleidende multifunktionelle Sportanlage mit dem Schwerpunkt Tennis wieder flott zu machen.

1. Beispiel: Münchner Olympiaturm

Das markanteste Wahrzeichen des Münchner Olympiaparks ist - neben dem Zeltdach - der Olympiaturm, den alljährlich viele Tausend Menschen besuchen. Anfang der neunziger Jahre ging die Besucherzahl des Olympiaturms allerdings rapide zurück, weshalb wir beauftragt wurden, die Gründe für diesen Rückgang herauszufinden und Optimierungsvorschläge zu entwickeln. Unsere Ergebnisse gaben den Anstoß für die inzwischen erfolgte Umgestaltung der Infrastruktur des Olympiaturms.

Im Rahmen dieser Untersuchung war es eine wichtige Aufgabe, die Kundenkontaktpunkte herauszufiltern, an denen die Besucher des Olympiaturms mit den Bediensteten und/oder den sächlichen Elementen (z. B. Beschilderung des Weges zum Turm) des Anbieters „Olympiapark“ in persönliche Beziehung treten. Die Abbildung 1 bietet das Ablaufdiagramm eines Turmbesuchs mit all den Kundenkontaktpunkten, die jeder Einzelne bei einem Turmbesuch absolviert.

- 1. Ankunft auf dem Gelände des Olympiaparks**
- 2. Streckenführung zum Olympiaturm**
- 3. Anstellen zum Kartenkauf**
- 4. Kartenkauf**
- 5. Anstellen zur Turmauffahrt**
- 6. Turmauffahrt**
- 7. Rundgang auf den Plattformen**
- 8. Besuch des Drehrestaurants**
- 9. Turmabfahrt**
- 10. Verlassen des Olympiaparks**

Abbildung 1: Darstellung der Kundenkontaktpunkte eines Besuchs des Olympiaturms im Ablaufdiagramm

Wie sind wir nun zu diesen Kundenkontaktpunkten des Olympiaturms in der Form eines chronologischen Ablaufdiagramms gekommen? Die Antwort lautet: Erstens durch Simulation der vom Besucher zu passierenden Kundenkontaktpunkte sowie zweitens durch teilnehmende Beobachtung von Besuchern. Im Rahmen der Simulation haben wir uns in die Situation der Turmbesucher versetzt und überlegt, welche Stationen (= Kundenkontaktpunkte) der Besucher vom Erreichen des Olympiaparks über seinen Weg hin und hinauf zum Turm sowie wieder vom Turm weg bis zum Verlassen des Olympiaparks absolviert. Als „Stationen“ wurden alle Punkte festgehalten, an denen Besucher mit der sächlichen Infrastruktur (z.B. Parkplatz) und/oder dem Personal des Olympiaparks in Kontakt treten. Anschließend haben wir unterschiedliche Turmbesucher von ihrer Ankunft am Olympiapark über den Turmbesuch bis zum Verlassen des Olympiaparks real begleitet und teilnehmend beobachtet. Teilnehmend beobachten bedeutet, dass wir alle Stationen registriert und festgehalten haben, an denen die Besucher mit den sächlichen Elementen und/oder dem Personal des Olympiaparks während ihres Turmbe-

suchs in Kontakt getreten sind. Aus dieser teilnehmenden Beobachtung haben wir zusätzliche, wichtige Erkenntnisse gewonnen. Die Ergebnisse der beiden skizzierten, sich ergänzenden Vorgehensweisen – Simulation und teilnehmende Beobachtung - wurden dann vergleichend analysiert. Und das führte zu den aus Abb. 1 ersichtlichen, nach ihrer Reihenfolge geordneten Kundenkontaktpunkten.

2. Beispiel: Münchner Olympia-Schwimmhalle

- 1. Ankunft auf dem Gelände des Olympiaparks**
- 2. Streckenführung zur Olympia-Schwimmhalle**
- 3. Eingangsbereich**
- 4. Kartenkauf und Einlass**
- 5. Weg zum Umkleidebereich**
- 6. Nutzung des Umkleidebereichs**
- 7. Nutzung der Angebotspalette**
- 8. Liegewiese/Outdoor-Bereich**
- 9. Sanitäre Anlagen**
- 10. Verlassen der Olympia-Schwimmhalle**
- 11. Verlassen des Olympiaparks**

Abbildung 2: Dienstleistungsspezifisches Ablaufdiagramm des Besuchs der Olympia-Schwimmhalle mit den einzelnen Kundenkontaktpunkten

In einem zweiten Beispiel soll gezeigt werden, dass in manchen Unternehmen das Ablaufprogramm der Kundenkontaktpunkte noch viel stärker ausdifferenziert werden muss. Dies ergab sich bei der Untersuchung der Dienstleistungsqualität der Olympia-Schwimmhalle. Wir gingen dabei methodisch wie in der Turmuntersuchung vor, wir simulierten also zunächst die von den Besuchern zu passierenden Kundenkontaktpunkte und ergänzten dies anschließend durch die teilnehmende Beobachtung von Besuchern der Olympia-Schwimmhalle. Dies führte im ersten Arbeitsschritt zum in Abbildung 2 dargestellten Ablaufdiagramm.

Bei Durchsicht dieses Ablaufdiagramms wurde schnell klar, dass sich hinter dem Kundenkontaktpunkt „7. Nutzung der Angebotspalette“ mehrere Angebote verbargen, die in einem zweiten Arbeitsschritt präzise darzustellen waren. Die entsprechende Analyse brachte das in Abbildung 3 dokumentierte Ergebnis.

7a. Schwimmbecken

7b. Sprunganlage

7c. Whirlpool

7d. Sauna

7e. Solarium

7f. Gymnastik- und Aerobicraum

7g. Kraftraum

7h. Sportler-Bar

7i. Cafeteria

Abbildung 3: Kundenkontaktpunkt 7: Nutzung der Angebotspalette – Nutzungsangebote in der Olympia-Schwimmhalle

3. Beispiel: Multifunktionelle Sportanlage mit Schwerpunkt Tennis

In einem der neuen Bundesländer war wenige Jahre nach der Wiedervereinigung eine multifunktionale Sportanlage von einem tennisbegeisterten Unternehmer gebaut worden. Aufgrund fehlender Standortanalyse, Baumängeln an der Sportanlage sowie Schwächen im sportlichen Angebot und Service ergab sich nach wenigen Jahren eine desolante wirtschaftliche Situation. Im Rahmen unserer umfassenden Analyse der globalen Dienstleistungsqualität waren auch hier zunächst die Kundenkontaktpunkte nach dem schon beschriebenen Vorgehen zu ermitteln. Wir simulierten folglich den Besuch der Sportanlage in allen Details und wandten bei ausgewählten Besuchern die Methode

der teilnehmenden Beobachtung an. Als Ergebnis kamen wir zu dem in Abbildung 4 dargestellten Blueprint, das eine sehr genaue, in die Tiefe gehende Auflistung aller Kundenkontakte bietet.

- 1. Telefonservice/Platzreservierung**
- 2. Ausschilderung zur Anlage**
- 3. Parken vor der Sportanlage**
- 4. Weg zur Sportanlage**
- 5. Außenbereich der Sportanlage**
- 6. Betreten der Sportanlage**
- 7. Eingangsbereich/Empfang**
- 8. Tennisshop/Ausrüstungsverleih**
- 9. Weg zur Umkleide**
- 10. Umkleide**
- 11. Weg zur Spielhalle**
- 12a. Spielhalle - Tennis**
- 12b. Spielhalle - Badminton**
- 12c. Spielhalle - Kegeln**
- 13. Training mit Tennistrainer**
- 14. Selbstständiges Tennisspielen**
- 15. Weg zu den sanitären Anlagen**
- 16. Sanitäre Anlagen**
- 17. Gastronomie**
- 18. Verabschiedung/Check out**
- 19. Verlassen der Anlage**

Abbildung 4: Dienstleistungsspezifisches Ablaufdiagramm des Besuchs der multifunktionalen Sportanlage mit den einzelnen Kundenkontaktpunkten

5.5 Wie finden Sie die Kundenkontaktpunkte in Ihrem Unternehmen?

Die drei Beispiele haben deutlich gemacht, wie die Kundenkontaktpunkte und welche Kundenkontaktpunkte beim Münchner Olympiaturm, bei der Münchner Olympiaschwimmhalle und bei der multifunktionalen Sportanlage herausgefunden worden sind. Die Ausführungen waren von dem Bemühen getragen, den Sachverhalt so darzustellen, dass ihn der Praktiker gut nachvollziehen und auch in seinem Betrieb umsetzen kann.

Nun ist Nachvollziehen natürlich immer leichter als selbstständiges Erarbeiten. Und die Erfahrung lehrt uns ja auch, dass man manchmal eine gewisse Scheu davor hat, die Umsetzung theoretisch-wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis anzupacken, weil man sich dabei etwas unsicher fühlt und Schwierigkeiten auftreten können. Im Fall der Ermittlung Ihrer Kundenkontaktpunkte sollte es solche Probleme allerdings nicht geben, vor allem dann, wenn Sie sich an die folgenden Tipps halten:

- Räumen Sie der Qualität Ihrer Dienstleistungen die höchste Bedeutung ein und gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für diese Erkenntnis.
- Akzeptieren Sie innerlich, dass der Kunde das entscheidende Urteil über Ihre Dienstleistungsqualität fällt und handeln Sie danach.
- Erkennen Sie an, dass an den Kundenkontaktpunkten die entscheidende Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde stattfindet (= „Augenblicke der Wahrheit“)
- Versetzen Sie sich ganz bewusst in die Situation des Kunden. Besuchen Sie als Kunde unerkannt einen fremden Betrieb Ihrer Unternehmensart und halten Sie fest, welche Kundenkontaktpunkte Sie dabei absolvieren. Dabei sind sowohl die zu erfassen, an denen Sie mit dem Personal direkt in Kontakt treten (z. B. Telefonische Reservierung, persönliche Beratung), als auch jene, an denen Sie mit den sächlichen Elementen des Anbieters (z. B. Ausschilderung, Parksituation, Toiletten) in Berührung kommen.

- Betrachten Sie nun Ihren Betrieb aus der Kundenperspektive. Simulieren Sie aus Kundensicht die Kundenkontaktpunkte, die der Kunde im Rahmen Ihres Dienstleistungsangebots absolviert und fixieren Sie diese schriftlich.
- Begleiten bzw. beobachten Sie einige Ihnen gut bekannte Kunden beim Ablauf des Dienstleistungsprozesses, den sie in Ihrem Unternehmen durchlaufen, - soweit das möglich ist. Sprechen Sie mit solchen vertrauten Kunden über Ihr Anliegen und bitten Sie diese um Auskünfte.
- Entwerfen Sie auf der Basis der gewonnen Ergebnisse ein Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte Ihres Unternehmens (= Blueprint).
- Erörtern Sie den Blueprint-Entwurf mit Ihren Mitarbeitern, bitten Sie um Prüfung und Vorschläge.
- Erstellen Sie ein verbindliches Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte Ihres Unternehmens.
- Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen Ihr Blueprint auf Veränderungen.

5.6 Was ist zu tun, wenn die Kundenkontaktpunkte ermittelt sind?

Wenn Sie Ihre Kundenkontaktpunkte ermittelt haben, dann wissen Sie, an welchen „Stationen“ die Begegnung der Kunden mit Ihrem Dienstleistungsangebot stattfindet! Das ist ein sehr wichtiges Ergebnis, weil Sie ja jetzt die Schlüsselstellen kennen, an denen die Kunden Ihre Dienstleistungsqualität erleben, an denen die schon erwähnten „Augenblicke der Wahrheit“ stattfinden und die Kunden über Zufriedenheit und Unzufriedenheit entscheiden.

Damit ist der erste Schritt getan, der aber allein noch nicht zum Erfolg führt. Unabdingbar notwendig ist auch der zweite Schritt, der darin besteht, die Dienstleistungsqualität an den einzelnen Kundenkontaktpunkten so positiv wie möglich – in manchen Fällen auch nur wie nötig – zu gestalten. Das ist leichter gesagt als getan, weil dafür erst die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen sind, nämlich herauszufinden, wie es um die Schwächen und Stärken der Dienstleistungsqualität an den einzelnen Kundenkontaktpunkten bestellt ist. Diese Stärken-Schwächen-Analyse sollte sowohl aus der Anbieter-

sicht als auch aus der Kundensicht durchgeführt werden, wobei der Kundensicht die höhere Bedeutung zukommt.

5.7 Stärken-Schwächen-Analyse der Kundenkontaktpunkte aus Sicht des Anbieters

Für die Erkundung aus Anbietersicht ist Folgendes zu empfehlen: Nachdem die Kundenkontaktpunkte ermittelt sind, sollten die Verantwortlichen für jeden einzelnen Kundenkontaktpunkt ein Leistungsprofil (= Soll-Wert) schriftlich fixieren, das ihnen unter dem Aspekt der Dienstleistungsqualität wünschenswert erscheint. Anschließend ist von den Verantwortlichen persönlich zu prüfen und schriftlich festzuhalten, inwieweit die Soll-Werte der Kundenkontaktpunkte mit der Realität der Dienstleistungsqualität an den Kundenkontaktpunkten (= Ist-Werte) übereinstimmen.

Darüber hinaus ist es nötig, das Wissen des Personals für die Stärken-Schwächen-Analyse zu nutzen. Das Management muss dabei offen und konstruktiv auf die Mitarbeiter zugehen, um sie für freiwillige Mitwirkung und wahrheitsgemäße Informationen zu gewinnen.

Das konkrete Vorgehen kann so erfolgen: Man legt dem Bediensteten das Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte (= Blueprint) mit der Bitte vor, aus seiner Erfahrung zu jedem einzelnen Kundenkontaktpunkt die Stärken und Schwächen des eigenen Dienstleistungsangebots mitzuteilen. Wenn die Zahl der Bediensteten klein ist und ein gesichertes Vertrauensverhältnis zum Management besteht, raten wir zu einer mündlichen Befragung, weil im Gespräch Details besser herausgearbeitet werden können. Die dabei gewonnenen positiven und negativen Hinweise zu den einzelnen Kundenkontaktpunkten sind während der Befragung aufzuschreiben, damit sie nicht verloren gehen. Leider wird das oft vergessen. Bei einer größeren Zahl an Mitarbeitern oder einem eher distanzierten Verhältnis zwischen Management und Personal sollte die Befragung schriftlich und anonym erfolgen.

Die Auswertung der Ergebnisse, die aus der Initiative des Managements und der Befragung des Personals gewonnen werden, liefert in der Regel wertvolle Anhaltspunkte zur Optimierung der Dienstleistungsqualität an den Kundenkontaktpunkten. Der Vorteil dieses Vorgehens ist folgender: Der Aufwand ist relativ gering, man kann es mit dem eigenen Personal durchführen, und es werden kaum zusätzliche Kosten verursacht. Allerdings muss der Unternehmer bedenken, dass er auf diese Weise nur Erkenntnisse aus der Anbietersicht gewinnen kann und ihm wichtige Facetten der Kundensicht verborgen bleiben.

5.8 Stärken-Schwächen-Analyse der Kundenkontaktpunkte aus Kundensicht mit Hilfe der Sequentiellen Ereignismethode

Wie schon früher gesagt, ist die Stärken-Schwächen-Analyse der Kundenkontaktpunkte aus der Sicht der Kunden aber weit effektiver als die aus der Anbietersicht. Diese Aussage wird durch vielfältige Untersuchungsergebnisse aus den verschiedensten Branchen gestützt. Die Ursache liegt wohl darin, dass der Kunde die Dienstleistungsqualität erlebt und an Ereignissen festmacht, wobei nicht nur sein Verstand, sondern vor allem auch seine Gefühle einbezogen werden. Daraus entwickelt er unbewusst oder bewusst ein Anforderungsprofil, das sich aus der Perspektive des Anbieters nur in Teilen erschließen lässt. Diese Gründe sprechen dafür, dass auf die Kundensicht nie verzichtet werden kann und sie über spezielle Untersuchungen zu erfassen und zu nutzen ist, wenn eine hohe Dienstleistungsqualität geboten werden muss. Und das ist insbesondere bei Tourismusangeboten der Fall.

Die besten Ergebnisse für eine Stärken-Schwächen-Analyse werden mit der *Sequentiellen Ereignismethode* erzielt! Wie geht man dabei vor? Die Ausgangsbasis bildet unser schon gut bekanntes Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte (= Blueprint). Dieses Blueprint wird Kunden vorgelegt, die unmittelbar vorher die Dienstleistungen eines speziellen Unternehmens in Anspruch genommen haben, zum Beispiel eines Restaurants, eines Hotels, einer Bergbahn oder einer Skischule. Der Interviewer geht mit dem Kunden die einzelnen Kundenkontaktpunkte gemäß ihrer Abfolge nacheinander durch, woraus sich der Begriff „Sequentiell“ ableitet. Bei jedem einzelnen Kundenkontakt-

punkt fragt der Interviewer den Kunden, welche guten und schlechten Ereignisse dieser am betreffenden Kundenkontaktpunkt erlebt hat. Der Kunde wird also aufgefordert Ereignisse zu schildern, die zum Beispiel lauten können: „Der Parkplatz war nicht geteert, und da es regnete, bekamen wir beim Aussteigen dreckige Schuhe“ oder „im Waschraum hat es gestunken“ oder „über das kostenlose Ausleihen der Fahrräder haben wir uns sehr gefreut“. Wichtig ist, dass solche konkreten Ereignisse genannt und erfasst werden, weil sie präzise die Stärken und Schwächen ausdrücken. Aus ihnen lässt sich gut ableiten, welche Verbesserungen nötig sind. Demgegenüber darf sich der Interviewer nicht mit einem Pauschalurteil wie „schlecht“ zufrieden geben, weil daraus nicht ersichtlich ist, welches negative Merkmal dem betreffenden Kundenkontaktpunkt zugeordnet wird.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass nicht allein das positive oder negative Ereignis genau erfasst werden muss, sondern auch die Bedeutung, die ihm der Kunde zumisst. So wäre etwa zum oben genannten Beispiel „Über das kostenlose Ausleihen der Fahrräder haben wir uns sehr gefreut!“ noch zu erkunden, ob dieses Serviceangebot für den Kunden sehr wichtig war und er es häufig genutzt hat oder ob er es zwar ganz nett fand, aber es für ihn auf der Wichtigkeitsskala ganz unten rangiert. Wenn analog diesem Beispiel die Bedeutung der Ereignisse systematisch mit abgefragt wird, dann ergibt sich ein „Ranking“ der Dienstleistungsangebote aus Kundensicht, das dem Unternehmer wertvolle Hinweise gibt, wo er seine Schwerpunkte setzen soll.

Besondere Brisanz kommt dem Aspekt „Bedeutung des Ereignisses“ bei negativen Vorfällen wie „dreckigen Schuhen wegen des nicht asphaltierten Parkplatzes“ zu, weil dadurch die Kundenbindung gefährdet wird und ungünstige Auswirkungen auf die wichtige Mund-zu-Mund-Propaganda zu erwarten sind. Hier helfen Ihnen die folgenden fünf Antwortvorschläge (vgl. Abbildung 5) herauszufinden, wie schwerwiegend der Kunde das negative Ereignis einstuft. Die Ergebnisse lassen sich auch wieder als Ranking darstellen, aus dem sich ableiten lässt, welche negativen Ereignisse die Kundenbindung am stärksten beeinträchtigen und wo es am wichtigsten ist, die Dienstleistungsqualität zu verbessern.

- 1. Nicht weiter schlimm! Es sollte aber verbessert werden bzw. nicht wieder vorkommen.**
- 2. Es stört mich! Ich habe mich aber nicht beschwert und werde mich auch nicht beschweren.**
- 3. Ärgerlich! Ich habe mich schon beschwert bzw. ich werde mich noch beschweren.**
- 4. Sehr ärgerlich! Ich überlege mir, eventuell nicht mehr zu kommen!**
- 5. So ärgerlich, dass ich auf jeden Fall nicht mehr kommen werde!**

Abbildung 5: Bewertungsmöglichkeiten der Bedeutung eines negativen Ereignisses aus Kundensicht (z. B. für Restaurant oder Hotel)

5.9 Anwendungsbeispiele zur Sequentiellen Ereignismethode

Um diese Ausführungen an Beispielen tiefer zu veranschaulichen, wird noch einmal der Bogen zu unserer Untersuchung der multifunktionellen Sportanlage geschlagen. Daraus soll deutlich werden, welche wichtigen Erkenntnisse man mit Hilfe der sequentiellen Ereignismethode ermitteln kann.

1. Beispiel: Kundenkontaktpunkt „Umkleide“

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, nannten die befragten Kunden 133 Ereignisse zum Kundenkontaktpunkt „Umkleide“, die sich in 55 positive Ereignisse (41%) und 78 negative Ereignisse (59%) unterteilen.

Kundenkontaktpunkt „Umkleide“ (133 Nennungen)			
Positive Ereignisse (55)		Negative Ereignisse (78)	
Personale Ereignisse (0)	Nicht-personale Ereignisse (55)	Personale Ereignisse (0)	Nicht-personale Ereignisse (78)
	<ul style="list-style-type: none"> - Sauber (18) - Kein Pfand für Schränke (9) - Geräumig (7) - Insgesamt o.k. (7) - Gute Einrichtung (5) - Genügend Schränke (3) - Gut beheizt (2) - Ordentlich gepflegt (2) - Schön gefliest (1) - Funktionell gestaltet (1) 		<ul style="list-style-type: none"> - Kaputte Spindschlösser (19) - Spinde zu klein (15) - In Stoßzeiten zu eng (12) - Belüftung schlecht (8) - Abfluss stinkt (7) - Spinde sind ohne Fächer (6) - Zu warm und stickig (4) - Umkleide zu klein (3) - Spindschlüssel weg (2) - Ohne Haftungshinweise (1) - Spinde bei Veranstaltungen frei halten (1)

Abbildung 6: Multifunktionale Sportanlage – Einzelauswertung des Kundenkontaktpunktes „Umkleide“

Bei der Analyse dieses Kundenkontaktpunktes fällt zunächst auf: Alle genannten Ereignisse sind von sächlicher Art (= nicht-personal). Das ist auch nicht verwunderlich, weil ja die Qualität der Umkleiden und nicht die des betreuenden Personals erkundet wurde.

Aus dem Verhältnis von berichteten 55 positiven Ereignissen und 79 negativen Ereignissen wird sofort deutlich, dass der Kundenkontaktpunkt „Umkleide“ erhebliche Mängel aufweist. Das überrascht sehr, denn die Sportanlage war zum Zeitpunkt der Untersuchung ja erst einige Jahre alt.

Die angeführten Ärgernisse (= negativen Ereignisse) bezeugen eine ungenügende Dienstleistungsqualität: So erwarten Sportler zu Recht, dass sie ihre Kleidung und ihre Wertsachen in der Umkleide sicher verwahren können. Im vorliegenden Fall ist das nicht gewährleistet, denn die Spinde sind zu klein (15 Nennungen) und wegen oft ka-

putter Schlösser (19 Nennungen) nicht mehr verschließbar. Während sich die betroffenen Schlösser schnell und mit relativ geringem Kostenaufwand auswechseln lassen, kommt das Ersetzen der zu kleinen Spinde viel teurer. Im Übrigen scheint hier ein Planungsfehler des Architekten auf, der das Aufstellen größerer Spinde nicht zulässt, weil die Umkleide als zu klein (3 Nennungen) empfunden wird, was insbesondere für die „Stoßzeiten“ (12 Nennungen) gilt. Schwer wiegende Verstöße gegen die Dienstleistungsqualität offenbaren auch die Hinweise auf fehlende Belüftung (8 Nennungen), den stinkenden Abfluss bei schlechtem Wetter (7 Nennungen) und die sehr warme und stickige Raumatmosphäre (4 Nennungen). Solche Mängel sind umgehend zu beseitigen, weil sie das Wohlbefinden und damit die Zufriedenheit der Kunden massiv beeinträchtigen.

Natürlich ist hier auch ein Blick auf die positiven Ereignisse zu werfen, die zum Kundenkontaktpunkt „Umkleide“ angeführt werden. Sie stellen ja seine Stärken heraus! Allerdings konzentrieren sich diese im Wesentlichen nur auf die beiden Aspekte Sauberkeit (18 Nennungen) und pfandfreie Nutzung der Spinde (9 Nennungen). Weiter erkennt man, dass ein kleinerer Teil der Kunden geringere Ansprüche an die Dienstleistungsqualität stellt (7 Nennungen: „okay“; 7 Nennungen: „geräumig“; 3 Nennungen: „sehr gut“). Insgesamt gesehen, ändern die positiven Ereignisse aber nichts an der Tatsache, dass der Kundenkontaktpunkt „Umkleide“ gravierende Mängel aufweist, die dringend behoben werden müssen!

2. Beispiel: Kundenkontaktpunkt „Gastronomie“

Die Abbildung 7 bietet die Einzelauswertung des Kundenkontaktpunktes „Gastronomie“. Die befragten Kunden haben dazu 102 Ereignisse genannt, die sich in 58 positive Ereignisse (57%) und 44 negative Ereignisse (43%) gliedern. Pauschal betrachtet, ist das zwar ein besseres Ergebnis als beim Kundenkontaktpunkt „Umkleide“, aber deshalb kann man damit noch lange nicht zufrieden sein.

Kundenkontaktpunkt „Gastronomie“ (102 Nennungen)			
Positive Ereignisse (58)		Negative Ereignisse (44)	
Personale Ereignisse (18)	Nicht-personale Ereignisse (40)	Personale Ereignisse (11)	Nicht-personale Ereignisse (33)
- Freundliche Bedienung (11)	- Ordentliche Ausstattung (12)	- Unprofessioneller Service (4)	- Mineralwasser viel zu teuer (7)
- Getränkeverkauf auch am Check-in (4)	- Gute Qualität (10)	- Unfreundliches Personal (3)	- Schlechte Öffnungszeiten (5)
- Guter Service (2)	- Gutes Verhältnis zwischen Preis und Leistung (5)	- Zu wenig Servicepersonal (2)	- Stullen angefroren (5)
- Personal kauft extra Diätbier (1)	- Gemütlich (5)	- Unbekannt, dass Getränkeverkauf am Check-in (2)	- Zu geringes Speisenangebot (5)
	- Gutes Speisenangebot (3)		- Gibt nichts Warmes (3)
	- Gute Küche (3)		- Kein Obst/Gemüse (3)
	- Essen ist reichlich (2)		- Kein sportives Essen (4)
			- Werbevitrine stört im Gastraum (1)

Abbildung 7: Multifunktionale Sportanlage – Einzelauswertung des Kundenkontaktpunktes „Gastronomie“

Wie Abbildung 7 zeigt, sind sowohl bei den positiven Ereignissen als auch bei den negativen Ereignissen solche genannt worden, die sich auf das Personal beziehen, und solche, die von nicht-personaler Art sind. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sie zwei unterschiedliche Aspekte der Stärken und Schwächen des Kundenkontaktpunktes offen legt. Das erleichtert es, aus den Ergebnissen gezielte Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Wir wollen nun die Analyse dieses Kundenkontaktpunktes getrennt nach personalen Ereignissen und nach nicht-personalen Ereignissen vornehmen.

Personale Ereignisse:

Von den 102 genannten Ereignissen betreffen 29 das Personal. Daraus ergibt sich ein Anteil von 28 Prozent aller Nennungen, woraus man zunächst grob folgern kann, dass die personalen Ereignisse zumindest zahlenmäßig weniger ins Gewicht fallen als die nicht-personalen Ereignisse.

Wenn die personalen Ereignisse genauer betrachtet werden, erkennt man zwei Grundzüge: Einerseits wird die Freundlichkeit des Personals gelobt (11 Nennungen „freundliche Bedienung“), andererseits seine mangelnde Professionalität (5 Nennungen „unprofessionell“ bzw. „Personal eine Katastrophe“) und Anzahl (3 Nennungen „ein Kellner für Gaststätte und Kegelbahn reicht nicht aus“) beklagt. Als Konsequenz ist zu empfehlen, das freundliche Personal fachlich so zu schulen, dass es die Qualitätsanforderungen der Gäste erfüllen kann; und das ist auch bei Teilzeitkräften nötig.

Nicht-personale Ereignisse:

Die nicht-personalen Ereignisse machen 72 Prozent aller Ereignisse aus, und sie verteilen sich je annähernd zur Hälfte auf positive Ereignisse (40) und auf negative Ereignisse (33). Was ergibt nun die nähere Analyse?

Sie zeigt, dass es eine relativ große Kundengruppe gibt, die mit der Gastronomie zufrieden ist. Das bezeugen die Kommentare „sehr gut/ gut“ (10 Nennungen), „in Ordnung“ (12 Nennungen), „gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“ (5 Nennungen) und „gemütlich“ (5 Nennungen).

Ihr steht eine anspruchsvollere Kundengruppe gegenüber, die präzise Kritik äußert und Verbesserungen vorschlägt. Ein ganz wichtiger Punkt ist der Preis für das Mineralwasser (6 Nennungen), der noch dadurch verschärft wird, dass der Gastronom bemüht ist, das private Mitbringen von Getränken in die Spielhalle zu unterbinden. Der zweite Hauptpunkt bezieht sich auf das Angebot und die Qualität der Speisen. Darauf entfallen insgesamt 18 Nennungen, für die die Kommentare „gefrorene Stullen“, „nichts Warmes“, „kein Obst und Gemüse“ sowie „kein Sportessen“ charakteristisch sind. Und schließlich besteht drittens Unzufriedenheit mit den Öffnungszeiten des Gastronomiebereichs (5 Nennungen)

Die Würdigung der nicht-personalen Ereignisse führt zu der Folgerung, dass Verbesserungen dringend angezeigt sind. Daran ändern auch die 40 positiven Nennungen nichts. In multifunktionalen Sportanlagen bildet die Gastronomie ein wichtiges Kommunikationszentrum für die Kunden. Hier trifft man sich vor und insbesondere nach dem Sporttreiben. Hier muss eine anregende, von hoher Dienstleistungsqualität gekennzeichnete Atmosphäre herrschen, um die Bindung der Kunden zu gewährleisten. Im vorliegenden Fall sollte ein neues gastronomisches Konzept erarbeitet werden, das viel stärker auf die Bedürfnisse der Nutzer auszurichten ist. Bezugspunkte sollten dabei unter anderem die Öffnungszeiten, ein sportgerechteres Speisenangebot und ein fairer Preis für Mineralwasser sein. Letzterer ist häufig ein Indikator für das Preisniveau einer Gaststätte und bedarf deshalb immer einer sensiblen Festlegung. In unserem Beispiel gilt dies ganz besonders, weil ja beim Sport der Flüssigkeitsverlust möglichst umgehend auszugleichen ist, um körperliche Gefährdungen zu vermeiden.

5.10 Vorzüge der Sequentiellen Ereignismethode

Bei der Erkundung der Dienstleistungsqualität eines Unternehmens aus der Kundensicht kommt es nicht nur darauf an, die schwerwiegenden Mängel herauszufinden, wie man sie etwa über die Beschwerdeanalyse oder die Frage nach den erlebten „kritischen Ereignissen“ erhält, sondern es ist auch ganz entscheidend, die kleinen Defizite zu ermitteln. Diese kleinen Mängel sind zwar oft je für sich relativ unbedeutend, sie können sich aber zu einer Größe addieren und aufschaukeln, die genauso bedeutsam ist, wie einzelne schwere Defizite. Die kleinen Mängel lassen sich in aller Regel vom Anbieter viel schwerer feststellen als die großen, weil sie einerseits unter der Beschwerdeschwelle des Kunden bleiben und deshalb nicht berichtet werden sowie andererseits vom Anbieter nicht erkannt werden.

In dieser problematischen Situation bietet sich die Sequentielle Ereignismethode als Lösung an! Die Beispiele haben gezeigt, dass sich mit ihrer Hilfe auch die kleinen Mängel im personalen und im nicht-personalen Bereich herausfiltern lassen. Die Sequentielle Ereignismethode liefert also umfassende und präzise Informationen darüber, wie die Kunden die Dienstleistungsqualität des Unternehmens auf personalem und auf nicht-personalem Sektor einschätzen. Ihr entscheidender Vorzug ist noch einmal her-

auszustellen: Erfasst werden konkrete Ereignisse positiver und negativer Art! Diese Ereignisse führen dem Anbieter im Detail seine Stärken und Schwächen vor Augen. Um bei letzteren zu bleiben: „das Mineralwasser ist zu teuer“, „die Stullen sind angefroren“, „viele Spindschlösser sind kaputt“ oder „der Abfluss stinkt“. Die geschilderten Ereignisse sind so genau, dass sich aus ihnen ganz konkrete Hinweise für Verbesserungsvorschläge ableiten lassen. Und über die Frage nach der Bedeutung des jeweils genannten Ereignisses für den Kunden erhält der Unternehmer Anhaltspunkte, wo die Verbesserung der Dienstleistungsqualität am dringendsten geboten erscheint.

Und ein letzter Aspekt ist hier noch anzusprechen: Wenn der Anbieter seine Kundenkontaktpunkte kennt und weiß, welche Mängel dort immer wieder auftreten, dann sollte er ein Qualitätsmanagement einrichten, das solche negativen Ereignisse unterbindet. Man kennt die neuralgischen Punkte und sorgt vorbeugend dafür, dass die Qualität nicht beeinträchtigt wird. Ein griffiges Beispiel sind dafür die Toiletten in sehr gut geführten Hotels. In ihnen hängt eine Checkliste aus, auf der alle Punkte aufgeführt sind, die für die Dienstleistungsqualität dieses Kundenkontaktpunktes wichtig sind. Im Abstand weniger Stunden kontrolliert ein Mitarbeiter, ob alles in Ordnung ist, beseitigt gegebenenfalls Defizite und bestätigt dann mit seinem Namen unter Angabe des Zeitpunktes auf der Checkliste den Qualitätszustand. Durch solche Prozesse, die dem Kundenbesuch vorgelagert sind und die außerhalb der „Sichtbarkeitslinie“ des Kunden bleiben, wird der Qualitätsstandard des Kundenkontaktpunktes gewährleistet.

5.11 Zusammenfassende Empfehlungen

Dieser Beitrag liefert grundlegende und wichtige Anregungen, wie der Praktiker die komplexe Dienstleistungsqualität seines Unternehmens erfassen kann. Im Mittelpunkt steht dabei die Betrachtung aus der Sicht der Kunden, weil diese das entscheidende Urteil über die Dienstleistungsqualität fällen und damit über Erfolg und Misserfolg Ihres Unternehmens entscheiden.

Die Voraussetzung für das Managen der Dienstleistungsqualität bilden umfassende Informationen, wie es um diese im eigenen Unternehmen bestellt ist. Wer das Problem systematisch angehen will, sollte in einem ersten Schritt die Kundenkontaktpunkte ermitteln, an denen der Kunde mit seinem Personal und/oder seinem sächlichen Angebot

in Berührung kommt. An diesen Kundenkontaktpunkten finden die entscheidenden „Augenblicke der Wahrheit“ statt, an ihnen erlebt der Kunde die positiven und negativen Ereignisse, die sein Qualitätsurteil bestimmen.

- Mit etwas Einfühlungsvermögen und Geschick können Sie Ihre Kundenkontaktpunkte analog der beschriebenen Vorgehensweise selbst herausfinden und ein Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte (= Blueprint) erstellen. Beziehen Sie dazu auch die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter mit ein.

Wenn die Kundenkontaktpunkte ermittelt sind, müssen in einem zweiten Schritt umfassende und präzise Informationen gewonnen werden, wie es an den einzelnen Kundenkontaktpunkten um die Dienstleistungsqualität bestellt ist. Dazu ist es zunächst nötig, ein Leistungsprofil für alle Kundenkontaktpunkte zu erarbeiten. Dieses Leistungsprofil beschreibt das Qualitätsniveau (= Soll-Wert), das das Unternehmen an den einzelnen Kundenkontaktpunkten anbieten will. Anschließend soll der Unternehmer bzw. das Management anhand des Blueprints persönlich prüfen, inwieweit das fixierte Leistungsangebot an den einzelnen Kundenkontaktpunkten auch erfüllt wird. Ergänzend ist das Personal unter Vorlage des Blueprints zu befragen, welche Stärken und welche Schwachpunkte mit den einzelnen Kundenkontaktpunkten verbunden sind. Über das skizzierte Vorgehen lassen sich alle wichtigen Informationen über die Dienstleistungsqualität feststellen, die aus der Perspektive des Anbieters zu gewinnen sind.

- Der Anbieter bzw. das Management kann analog dem Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte (= Blueprint) ein Profil für Art und Qualität der Dienstleistungen entwickeln, das an den einzelnen Kundenkontaktpunkten zu erfüllen ist. Durch eigenes Prüfen und die Befragung des Personals lassen sich danach die Informationen über Stärken und Schwächen der Dienstleistungsqualität herausfiltern, die aus der Sicht des Anbieters ermittelbar sind.

Von entscheidender Wichtigkeit ist die Bewertung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden. Über den Einsatz der Sequentiellen Ereignismethode ist es möglich, die Stärken und Schwächen der Dienstleistungsqualität aus der Kundensicht umfassend und ganz konkret herauszufinden. Zum Vorgehen: Nachdem der Kunde den Dienstleistungsprozess durchlaufen hat – also zum Beispiel nach dem Verlassen eines Restaurants, bei der Abreise aus einer Pension oder zum Abschluss eines Skikurses – wird ihm das Ablaufdiagramm der Kundenkontaktpunkte (= Blueprint) vorgelegt. Der Interview-

wer bittet den Kunden, mit ihm das Ablaufdiagramm Schritt für Schritt durchzugehen und zu jedem Kundenkontaktpunkt die positiven und negativen Ereignisse zu nennen, die der Kunde dort erlebt hat. Damit verbunden ist zu erkunden, welche Bedeutung der befragte Kunde den berichteten Ereignissen zumisst.

Wenn circa 60 Kunden befragt worden sind, hat man erfahrungsgemäß alle Ereignisse erfasst, die das Qualitätsurteil beeinflussen. Über eine differenzierte Auswertung analog den angeführten Beispielen gelangt man zu den entscheidenden Folgerungen für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

Die Sequentielle Ereignismethode ist ein Untersuchungsverfahren, bei dem die Entwicklung des Untersuchungsdesigns, die Datenerhebung, die Datenauswertung, die Ergebnisdarstellung und die Ableitung der Folgerungen für den Unternehmer sehr zeitaufwändig sind und fundierte Fachkenntnisse in der Marktforschung verlangen. Wenn diese Voraussetzungen allerdings erfüllt sind, dann lassen sich Erkenntnisse wie bei keiner anderen Vorgehensweise gewinnen.

- Ein mit den Methoden der Marktforschung vertrauter Unternehmer bzw. sein Management kann die Sequentielle Ereignismethode selbstständig anwenden. Allerdings sollte für die Befragung der Kunden eine neutrale Person eingesetzt werden, die vorher mit den Kunden nichts zu tun hatte.
- In allen anderen Fällen ist professionelle Hilfe dringend anzuraten, weil Ungeübte nicht in der Lage sind, die Konzeption, Durchführung und Auswertung einer solchen Untersuchung angemessen zu gestalten. Hier besteht die große Gefahr, dass lückenhafte und oft auch falsche Ergebnisse die Folge sind, die keinesfalls als Basis für unternehmerische Entscheidungen taugen. Ein professioneller Marktforscher wird die gleiche Arbeit schneller erledigen und ein kompetentes Ergebnis liefern.



KURVERWALTUNG • RICHARD-SRAUSS-PLATZ 1A • D-82467 GARMISCH-PARTENKIRCHEN
TEL.08821/180-414 • FAX 08821/180-450 • KURDIREKTION@GARMISCH-PARTENKIRCHEN.DE