

Studiengang  
Tourismus-Referent/in

# Operatives Marketing

## LESEPROBE

**AFW**

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

<b>1</b>	<b>DIENSTLEISTUNGSMARKT TOURISMUS.....</b>	<b>1-3</b>
1.1	EINFÜHRUNG IN DIE AKTUELLE SITUATION DER TOURISMUSBRANCHE	1-3
1.2	TOURISMUSPRODUKTE ALS DIENSTLEISTUNGEN	1-6
1.3	DIE BEGRIFFE DIENSTLEISTUNG UND SERVICE	1-8
1.4	ZUSAMMENFASSUNG	1-9
1.5	ÜBUNGSAUFGABEN	1-10
<b>2</b>	<b>STRATEGISCHES UND OPERATIVES MARKETING.....</b>	<b>2-1</b>
2.1	ZUSAMMENHÄNGE	2-1
2.2	DER MARKETING-MIX	2-1
2.3	ZUSAMMENFASSUNG	2-4
2.4	ÜBUNGSAUFGABEN	2-5
<b>3</b>	<b>PRODUKTPOLITIK.....</b>	<b>3-1</b>
3.1	PRODUKTGESTALTUNG	3-1
3.1.1	<i>Grundlagen</i>	3-1
3.1.2	<i>Produktgestaltung bei Reiseveranstaltern</i>	3-4
3.1.3	<i>Produktgestaltung in Reisebüros</i>	3-6
3.1.4	<i>Produktgestaltung bei Tourismus-Informationsstellen</i>	3-6
3.1.5	<i>Produktgestaltung in der Hotellerie</i>	3-9
3.1.6	<i>Relaunch von Produkten</i>	3-11
3.2	PRODUKTPROGRAMMPOLITIK	3-11
3.3	MARKENPOLITIK	3-14
3.4	FESTLEGUNG DER PRODUKT- UND SERVICEQUALITÄT	3-16
3.5	ZUSAMMENFASSUNG	3-18
3.6	ÜBUNGSAUFGABEN	3-19
<b>4</b>	<b>KUNDENBEZOGENE GESTALTUNG DER DIENSTLEISTUNGSPROZESSE.....</b>	<b>4-1</b>
4.1	QUALITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN	4-1
4.2	GESTALTUNG DER KUNDENKONTAKTSITUATIONEN	4-2
4.3	KUNDENORIENTIERTES ZEITMANAGEMENT	4-5
4.4	KUNDENINTEGRATION	4-6
4.5	BESCHWERDEMANAGEMENT	4-7
4.6	KUNDENBEZOGENE PERSONALPOLITIK	4-10
4.7	AUSSTATTUNGS- UND ERSCHEINUNGSPOLITIK	4-11
4.8	ZUSAMMENFASSUNG	4-12
4.9	ÜBUNGSAUFGABEN	4-13
<b>5</b>	<b>PREISPOLITIK.....</b>	<b>5-1</b>
5.1	ZUSAMMENFASSUNG	5-10
5.2	ÜBUNGSAUFGABEN	5-11
<b>6</b>	<b>DISTRIBUTIONSPOLITIK.....</b>	<b>6-1</b>
6.1	VERTRIEBSWEGEGESTALTUNG	6-2

<b>6.2</b>	<b>VERKAUFSFÖRDERUNG</b>	<b>6-4</b>
<b>6.3</b>	<b>MESSEPOLITIK</b>	<b>6-6</b>
<b>6.4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>6-8</b>
<b>6.5</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>6-9</b>
<b>7</b>	<b>KOMMUNIKATIONSPOLITIK .....</b>	<b>7-1</b>
<b>7.1</b>	<b>GRUNDLAGEN</b>	<b>7-1</b>
<b>7.2</b>	<b>WERBUNG</b>	<b>7-2</b>
	<i>7.2.1 Werbebotschaften .....</i>	<i>7-2</i>
	<i>7.2.2 Werbung in elektronischen Medien .....</i>	<i>7-3</i>
	<i>7.2.3 Werbung in Printmedien .....</i>	<i>7-5</i>
	<i>7.2.4 Der Katalog als Werbe- und Vertriebsmittel .....</i>	<i>7-9</i>
	<i>7.2.5 Direktwerbung .....</i>	<i>7-15</i>
	<i>7.2.6 Außenwerbung .....</i>	<i>7-16</i>
<b>7.3</b>	<b>PUBLIC RELATIONS</b>	<b>7-16</b>
<b>7.4</b>	<b>SPONSORING</b>	<b>7-18</b>
<b>7.5</b>	<b>NEUE MEDIEN</b>	<b>7-19</b>
<b>7.6</b>	<b>PRODUCT PLACEMENT</b>	<b>7-20</b>
<b>7.7</b>	<b>BUDGET- UND STREUPLANUNG</b>	<b>7-20</b>
<b>7.8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>7-26</b>
<b>7.9</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>7-27</b>
<b>8</b>	<b>BESONDERE INSTRUMENTE DES MARKETING IM TOURISMUS...8-1</b>	
<b>8.1</b>	<b>KUNDENORIENTIERTES MARKETING IM TOURISMUS</b>	<b>8-1</b>
	<i>8.1.1 Kundenbindungs-Marketing .....</i>	<i>8-1</i>
	<i>8.1.2 Kundenclubs .....</i>	<i>8-1</i>
	<i>8.1.3 Kundenkarten .....</i>	<i>8-2</i>
	<i>8.1.4 Kundenzeitschriften .....</i>	<i>8-5</i>
<b>8.2</b>	<b>DIREKTMARKETING</b>	<b>8-5</b>
<b>8.3</b>	<b>TELEFONMARKETING</b>	<b>8-6</b>
<b>8.4</b>	<b>EVENT-MARKETING</b>	<b>8-7</b>
<b>8.5</b>	<b>CROSS-MARKETING</b>	<b>8-8</b>
<b>8.6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>8-9</b>
<b>8.7</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>8-10</b>
<b>9</b>	<b>BEISPIEL EINER MARKETING-KONZEPTION.....9-1</b>	
<b>10</b>	<b>GLOSSAR.....10-1</b>	
<b>11</b>	<b>WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>11-1</b>
<b>12</b>	<b>LÖSUNGEN ZU DEN ÜBUNGSAUFGABEN .....</b>	<b>12-1</b>
<b>13</b>	<b>STUDIENAUFGABE .....</b>	<b>13-1</b>
<b>14</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>14-1</b>

# 1 Dienstleistungsmarkt Tourismus

## 1.1 Einführung in die aktuelle Situation der Tourismusbranche

Auf der **Angebotsseite** des Tourismusmarkts sind folgende Akteure zu finden: Als originäre "Produzenten" fungieren die **Beherbergungsbetriebe** (insb. Hotels), die **Verkehrsträger** (Fluggesellschaften, Bahnen etc.) und die Unternehmen der **touristischen Infrastruktur** in den Zielgebieten, wie z. B. Theater oder Schwimmbäder. Diese Unternehmen bieten ihre Leistungen zum Teil im Direktvertrieb auf dem Markt an. Vielfach werden deren Leistungen jedoch von **Reiseveranstaltern** und kommunalen Tourismus-Informationsstellen gebündelt und als neue, eigenständige "Packages" offeriert. Auf dem klassischen Vertriebsweg werden hier noch die **Reisemittler** (vor allem Reisebüros, aber inzwischen auch Einzelhändler) eingeschaltet. Deren Marktstellung gerät angesichts zunehmender Konzentration auf dem Veranstaltermarkt und steigender Bedeutung des Direktvertriebs (auch im Zusammenhang mit den neuen Medien) immer stärker unter Druck. Die Folge sind Ausleseprozesse, eine zunehmende Zahl von Reisebüros, die sich unter das Dach einer Kooperation begeben, und eine größere Spezialisierung.

Auf der **Nachfrageseite** kennzeichnen derzeit zwei grundsätzliche Strömungen die deutschen Märkte besonders: Einerseits der so genannte hybride Verbraucher, der in seinem Konsumverhalten immer weniger berechenbar wird und oftmals mit den üblichen Instrumenten der Marktsegmentierung nicht mehr erfasst werden kann, und andererseits eine Polarisierung der Märkte. Diese hat zur Folge, dass es auf der einen Seite einen Trend zu qualitativ hochwertigen Angeboten mit einer deutlichen Tendenz zum Qualitätswettbewerb gibt und dass auf der anderen Seite die Nachfrage nach preiswerten Produkten mit einer Beschränkung auf den Leistungskern überproportional steigt.

### **Beispiel für hybrides Konsumverhalten**

*Nachmittags kauft Herr Mustermann Lebensmittel im Discountmarkt billig ein, abends steht dagegen Essengehen in einem Feinschmeckerlokal als Genusserebnis auf dem Programm. Herr Mustermann besitzt einen preiswerten, älteren Kleinwagen; bei Reisen fällt seine Wahl jedoch auf eine exklusive Studienreise oder einen Urlaub im Robinson-Club.*

*Im Ergebnis ist ein solcher Verbraucher bezüglich des Merkmals "hohes Einkommen" für das Marketing nicht berechenbar.*

**Beispiel für eine Polarisierung der Märkte**

Viele Hotels sehen in umfangreichem und verbessertem Service und/oder in einer aufwendigen Ausstattung eine wesentliche Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb. So entstehen immer mehr Designhotels (z. B. Pflaums Posthotel in Pegnitz) oder Themenhotels (z. B. Hotel El Andaluz im Europapark Rust, The Swan in Disneyworld, Luxor in Las Vegas).

Eine Konzentration auf das Kernprodukt Übernachtung herrscht bei der Marke Etap der französischen Accor-Gruppe vor. Abgesehen von einer Person an der Rezeption wird dort auf jeglichen Service verzichtet. Ein Zimmer kostet ca. 40 EUR, Frühstück wird extra angeboten.

Weitere Trends sind erkennbar: Die Reisen werden kürzer und der Wunsch nach Erlebnissen und Aktivitäten ist ungebrochen, was z. B. den Städtetourismus (mit Events) oder Outdoor-Angebote fördert. Im Zusammenhang mit Last-minute-Angeboten war bis 2003 zu sehen, dass die Reiseentscheidungen immer spontaner werden. Als 2004 viele Veranstalter hohe Frühbucherrabatte (oft über 10 %) gewährten, kehrte sich die Entwicklung wieder um.

Im Bereich der Kurzreisen stand 2003/2004 die Städtereise im Mittelpunkt (Abb. 1).

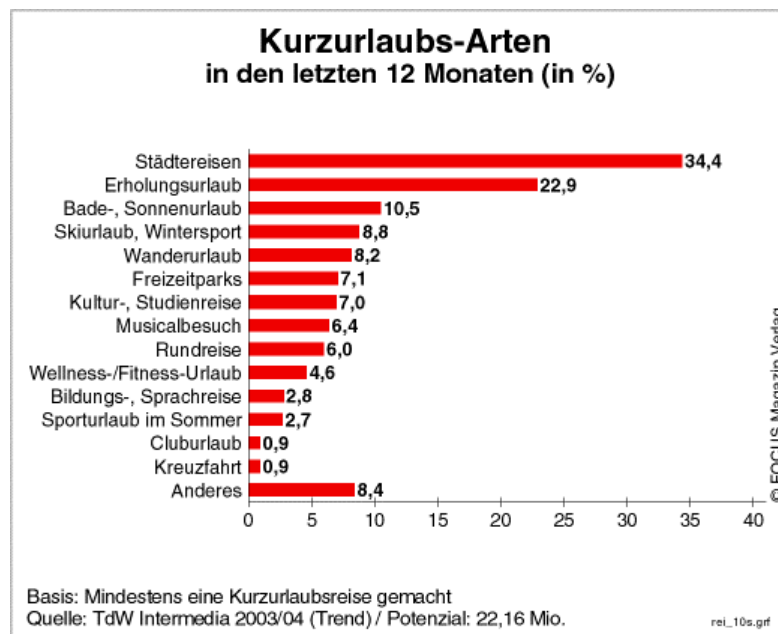


Abbildung 1: Kurzurlaubsarten in Deutschland

Der Individualisierungsgrad für jede einzelne Reise steigt. Als Folge daraus entstehen vermehrt auf spezielle Zielgruppen oder Themen zugeschnittene Angebote und Reiseveranstalterprogramme im Baukastensystem. Darüber hinaus sorgen sinkende Flugpreise bei größerer Konkurrenz für zunehmende Fernreisen. Während der Deutschlandtourismus lange Zeit in einer Krise war, kam es offensichtlich im Zusammenhang mit Terrorangst und sinkenden Realeinkommen seit 2002 zu einem Anstieg der Deutschlandreisen. 2005 war Deutschland mit einem Anteil von fast Drittel das beliebteste Reiseziel der Deutschen (Abb. 2).

RA 2006: Urlaubsreiseziele 2005				F.U.R	
Alle Urlaubsreisen = 100%	1995	2000	2004	2005	Mio.
	%	%	%	%	
<b>Deutschland gesamt</b>	34,1	29,3	30,8	30,4	19,5
<b>Ausland gesamt</b>	65,9	70,7	69,2	69,6	44,6
<b>Mittelmeer (Europa)</b> - E, I, HR, SLO, GR -	25,5	29,0	26,2	26,6	17,1
<b>Mittelmeer (außereuropäisch)</b> - Türkei, Nordafrika, etc. -	4,6	7,5	9,3	9,9	6,4
<b>Westeuropa</b> - GB, IRL, F, NL, CH, A -	17,8	15,4	14,0	13,5	8,7
<b>Osteuropa</b> - H, CZ, PL, GUS, etc. -	5,3	6,1	7,7	7,8	5,0
<b>Skandinavien</b> - DK, N, S, FIN -	3,8	3,7	3,4	3,3	2,1
<b>Fernreisen</b>	6,9	7,0	6,1	6,1	3,9
<b>Basis: alle Urlaubsreisen (Mio.)</b>	64,5	62,2	65,4		64,1

Bitte beachten Sie, dass sich die Werte auf Urlaubsreisen (ab 5 Tagen Dauer) der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre beziehen. Geschäftsreisen und Reisen unter 5 Tagen Dauer sind *nicht* enthalten. Dies ist u.a. beim Vergleich mit den statistischen Angaben der Länder zu berücksichtigen, die verschiedene andere Abgrenzungskriterien verwenden.

Abbildung 2: Reiseziele im Sommer 2005, Quelle: F.U.R., RA 2006

Andere Trends betreffen vor allem die Bereiche Wellness und Kreuzfahrten. Bei den Kreuzfahrten ist immer noch ein deutliches Wachstum zu erkennen – von 2004 bis 2005 stiegen die Umsätze nach DRV-Zahlen um 7,0 % bei den Hochseekreuzfahrten und 4,2 % bei den

Flusskreuzfahrten. Der Wellness-Markt ist schwerer zu erfassen, weil hierzu auch einzelne Hotelangebote gehören. Er gilt als ein sehr wachstumsstarker Bereich. In diesen beiden boomenden Märkten sind ältere Reisende überdurchschnittlich stark vertreten. Mehr als die Hälfte der deutschen Kreuzfahrtpassagiere ist zwischen 41 und 65 Jahre alt, wobei die Mehrheit über 56 Jahre alt ist. Das größte Interesse an Angeboten im Bereich Gesundheitstourismus (wobei Wellnessreisen an zweiter Stelle stehen) wird mit einem Anteil von knapp 50 % von der Gruppe der 50 - 69-jährigen mit hohem Einkommen geäußert.

Ein weiteres Trendthema ist die Beliebtheit der Pauschalreise. Das Thema ist für Veranstalter und Reisebüros von besonderer Bedeutung, weil alle selbst gebuchten Reisen an ihnen vorbei gehen und dementsprechend keine Provisionen erbringen. Im Jahr 2005 wurden fast 50 % aller Urlaubsreisen als Pauschal- oder Bausteinreisen gebucht.

Im Marketing geht es darum, Marktsituationen schnell zu erkennen und mit Hilfe geeigneter Maßnahmen die Position des eigenen Unternehmens auf dem Markt vorteilhaft zu gestalten. Die dabei einzusetzenden Instrumente sind prinzipiell für Hotels, Reiseveranstalter, Reisebüros und andere Tourismusunternehmen die gleichen. Unterschiedlich ist nur die Kombination und die Wichtigkeit der eingesetzten Mittel. Aus diesem Grund beschreibt der Lehrbrief das operative (kurzfristig umsetzbare) Marketing allgemein und bedient sich zur Veranschaulichung Beispielen aus den unterschiedlichen Tourismusunternehmen. Ob diese Beispiele aus dem Hotel, von einem Reiseveranstalter oder einem anderen Unternehmen sind, ist nur davon abhängig, wie gut ein Sachverhalt illustriert werden kann.

## **1.2 Tourismusprodukte als Dienstleistungen**

Wesentliches Merkmal touristischer Leistungen ist, dass es sich um Dienstleistungen handelt. Sie unterscheiden sich von Produkten wesentlich, mit entsprechenden Konsequenzen für das Marketing. Eine Charakterisierung der wesentlichen Merkmale setzt meist an drei Faktoren an: der Immaterialität, der Potenzialorientierung des Anbieters und der Einbeziehung des Kunden.

### **Immaterialität**

Dienstleistungen lassen sich nicht anfassen oder ansehen. Sie können also nicht direkt durch Bilder beworben werden, der Kunde begegnet ihnen mit einem gewissen Misstrauen. Dienstleistungen können auch nicht transportiert oder aufgehoben werden. Sie können nicht "auf Verdacht" nach industriellen Maßstäben vorproduziert werden.

Mit der Immaterialität ist auch die Nichtlagerfähigkeit verbunden, d. h. der Verfall der Leistung nach dem geplanten Leistungstag.

### **Beispiel**

*Die Nichtbelegung eines Hotelzimmers in einer bestimmten Nacht kann nicht zu einem späteren Zeitpunkt nachgefragt oder verbraucht werden. Die Dienstleistung ist für den betrachteten Zeitraum nicht aktiviert worden und somit verfallen.*

Aus dieser Tatsache hat sich das **Kapazitätsmanagement** (Yield-Management, Praxis des Überbuchens) und das **Management der kurzfristigen Nachfragesteuerung** entwickelt. Für den Gast werden daraus resultierende Aktivitäten als Last-minute-Angebot oder besondere Wochenendpauschale sichtbar.

### **Potenzialorientierung**

Um eine Dienstleistung erstellen zu können, muss der Anbieter ein bestimmtes Potenzial haben. Es besteht in Wissen, Erfahrung und technischen Möglichkeiten, auf Grund derer sich der Kunde für den Kauf entscheidet. Bei einem Reiseveranstalter liegen Potenziale z. B. in der Erfahrung in einem Zielgebiet oder in der Betreuung am Zielort. Der Kunde bucht, wenn er glaubt, er sei bei dem Anbieter gut aufgehoben.

Bei einer Destination fragt sich der Kunde, was er dort machen könne, ob es kulturelle Veranstaltungen gibt, gutes Essen, Sicherheit usw. Die Region vermarktet ihr Potenzial für Reiseerlebnisse, unabhängig davon, was tatsächlich in Anspruch genommen wird.

### **Kundenbeteiligung**

Um eine Dienstleistung zu konsumieren, muss der Kunde in der Regel dabei sein. Wer zum Friseur geht, sollte seine Haare mitbringen und im Urlaub ist er mittendrin. Eine Besonderheit der touristischen Dienstleistung ist eine aktive Beteiligung der Kunden. Sie müssen selbst etwas tun, damit die Dienstleistung erfolgreich sein kann, auch wenn es nur der Gang zum Swimming-Pool ist. Der Erfolg der Dienstleistung kann gefährdet sein, wenn der Kunde nicht mitspielt, sich ablehnend verhält. Insofern ist auch die Kundenbeteiligung und -motivation ein wesentliches Erfolgskriterium.

### **Beispiel**

*Besonders deutlich ist dieses Phänomen beim Club-Urlaub zu erkennen. Der Kunde wird zur aktiven Teilnahme motiviert, die Dienstleistung entsteht damit durch sein Mitwirken. Gelingt dies nicht, entsteht Unzufriedenheit, weil z. B. das Preisniveau als zu hoch er-*

*scheint. Bei Abenteuer- oder Erlebnisreisen muss er ebenfalls mitmachen, indem z. B. zusammen Zelte aufgebaut oder Mahlzeiten gekocht werden.*

### 1.3 Die Begriffe Dienstleistung und Service

In der englischsprachigen Literatur wird der Dienstleistungsbegriff als "Service" bezeichnet. Aus diesem Grund werden "Service" und "Dienstleistung" häufig synonym verwendet. Dagegen ist im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch zu beobachten, dass den Begriffen "Dienstleistung" und "Service" insofern eine unterschiedliche Bedeutung zugeordnet wird, als Service oft nur als **Zusatzleistung** eines umfassenden Produkts angesehen wird.

#### **Beispiel**

*Im Hotel wird die Bereitstellung der originären Hauptleistungen Beherbergung und Verpflegung als Kernprodukt (Kerndienstleistung) angesehen, das dann je nach Qualitätsniveau mit weiterem Service ausgestattet werden kann. Ein Obstkorb auf dem Hotelzimmer wird als "guter Service" empfunden, das Abnehmen der Mäntel durch Bedienungspersonal beim Betreten des Restaurants verdient diese Bezeichnung ebenso wie das kostenlose Parken in der Hoteltiefgarage.*

Zur Differenzierung im Wettbewerb kommt den Zusatzleistungen eine durchaus wesentliche Rolle zu, da die Kerndienstleistungen sich immer stärker ähneln. Um keine Verwirrungen zu erzeugen, werden die Begriffe Dienstleistung und Service im Folgenden synonym verwendet. In Zweifelsfällen ist aus dem Kontext erkennbar, wenn es sich um Zusatzleistungen handelt.

Diese Vorgehensweise ist umso wichtiger, als Service oft auch mit der Qualität von Unternehmensleistungen in Verbindung gebracht wird. Und hier wird im deutschen Sprachgebrauch i. d. R. nicht zwischen Dienstleistungsqualität (als Qualität von Kerndienstleistungen) und Servicequalität als Qualitätseinschätzung von Zusatzleistungen differenziert. Wenn also nachstehend eine Definition von Dienstleistungsqualität gegeben wird, so bezieht sich diese sowohl auf die Qualität von Kern- als auch Zusatzleistungen:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer (. . .) Leistung auf Grund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“ (MEFFERT/BRUHN 2003).

## 1.4 Zusammenfassung

In der Tourismusbranche werden von sehr unterschiedlichen Anbietern (vom Hotelschiff über Freizeitparks bis zum Reisebüro) Leistungen "produziert". Es sind Dienstleistungen, die weder vor dem Kauf ausprobiert, noch bei Schlechterfüllung korrigiert, noch auf Vorrat produziert werden können. Daher kommt es auf eine gute Qualität der Leistungserstellung besonders an. Andererseits achten die Konsumenten, die in ihrem Verhalten schwer einzuschätzen sind, immer stärker auf den Preis, so dass der Kosten- und Wettbewerbsdruck in den Unternehmen (z. B. bei den Reisebüros) wächst. Diese Umstände erfordern im Zusammenhang mit der Tatsache, dass der Kunde überhaupt erst einmal dazu motiviert werden muss, an den Ort der Leistungserstellung zu gehen, ein vielfältiges Marketing in allen Phasen der Leistungserstellung. Sowohl die Potenziale zur Leistungserstellung als auch der "Produktions"-Vorgang selbst sowie das Marketing nach dem Konsum müssen den Anforderungen und Bedürfnissen der Zielgruppe(n) gerecht werden.

Die Begriffe Dienstleistung und Service werden synonym verwendet, obwohl in der deutschen Sprache dem Begriff Service des Öfteren der Charakter einer Zusatzleistung anhaftet.

## 1.5 Übungsaufgaben

1. Welches sind die originären "Produzenten" von Tourismusleistungen?
2. Wodurch zeichnet sich hybrides Konsumentenverhalten aus?
3. Welche besonderen Merkmale von Dienstleistungen gibt es?

## 2 Strategisches und operatives Marketing

### 2.1 Zusammenhänge

Das im Folgenden erläuterte operative Marketing ist die konkrete Umsetzung der Unternehmensphilosophie sowie der Unternehmensziele und der daraus entwickelten Unternehmensstrategien in tatsächliche Maßnahmen im Bereich des Marketing. Während in den Strategien die längerfristige Sichtweise der Marktbearbeitung zum Tragen kommt, geht es im operativen Marketing um konkrete Handlungsvorschläge.

Der Einsatz der Marketingmittel erfolgt aus unterschiedlichen Teilbereichen, den so genannten Marketinginstrumenten. Innerhalb der Marketinginstrumente gibt es wiederum einzelne, jeweils relevante Handlungsfelder (Maßnahmenbereiche), aus denen die einzelnen Mittel und Maßnahmen hervorgehen. Die Kombination dieser Maßnahmen zu einem speziellen Zweck wird als **Marketing-Mix** bezeichnet.

Grundsätzliche (strategische) Überlegungen gelten für das operative Marketing als Vorgabe. So müssen übergeordnete Festlegungen der Unternehmensziele, der daraus abgeleiteten **Marketingziele**, der **Zielgruppen** und der **strategischen Geschäftsfelder**, aber auch der Corporate Identity, des Corporate Design und der Corporate Communications beim Einsatz der Marketingmaßnahmen berücksichtigt werden.

#### **Beispiel**

*Die Zielgruppen in der Werbung werden aus den im strategischen Marketing anvisierten Zielgruppen ausgewählt. Bei der Umsetzung einer Werbemaßnahme (z. B. Anzeige oder Prospekt) müssen die Unternehmensfarben und das Logo berücksichtigt werden.*

### 2.2 Der Marketing-Mix

Die klassischen Instrumente des Marketing, deren Kombination zum Marketing-Mix führt, sind:

- Produktpolitik,
- Kontrahierungspolitik,
- Distributionspolitik und
- Kommunikationspolitik.

Trotz teilweise unterschiedlicher Bezeichnungen (u. a. Leistungspolitik statt Produktpolitik oder Vertrieb statt Distributionspolitik) hat sich diese Einteilung der Instrumente in der Literatur im Prinzip durchgesetzt. Diese Einteilung wird vorgenommen, um ähnliche (homogene) Maßnahmen aus zusammengehörenden Bereichen (gedanklich) zu ordnen. Damit wird der Zweck verfolgt, Budgets besser planen und Entscheidungen besser vorbereiten zu können.

### **Beispiel**

*Ein Ziel der Kommunikationspolitik ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens. Dafür steht dem Unternehmen ein Budget von x Euro zur Verfügung. Innerhalb der Kommunikationspolitik muss nun entschieden werden, ob das Ziel besser mit Anzeigen in der Tageszeitung oder mit Sponsoring von Fußballspielen erreicht werden kann.*

Im Dienstleistungsmarketing stehen neben den klassischen Instrumenten noch drei weitere zur Verfügung, die in starkem Zusammenhang mit der Produktpolitik stehen, nämlich:

- kundenbezogene Gestaltung der Dienstleistungsprozesse,
- kundenbezogene Personalpolitik und
- Ausstattungs- und Erscheinungspolitik.

Bedeutsam für den Erfolg des Marketing und charakteristisch für das Marketing-Mix ist die **Vernetzung** der einzelnen Maßnahmen aus allen Instrumentalbereichen miteinander.

### **Beispiel**

*Wenn der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens gesteigert werden soll, dann müssen Maßnahmen in der Werbung möglichst mit anderen Maßnahmen einhergehen. Z. B. bietet sich die Einführung eines neuen Produktes dafür an, bei der gleichzeitig auch Vertriebsmaßnahmen ergriffen werden.*

Die Abbildung 4 zeigt im Überblick das aus dem klassischen Marketinginstrumentarium weiterentwickelte Instrumentarium des Dienstleistungsmarketing mit zugeordneten Maßnahmenbereichen.

Jede Kombination von Maßnahmen wird als Marketing-Mix bezeichnet. Einerseits weist das Marketing von Reiseveranstaltern andere Schwerpunkte auf als das von Hotels oder Tourismusorten (branchenbezogene Sichtweise). Andererseits gibt es standardmäßig einige typische Marketingmaßnahmen, die, auf bestimmte Ziele ausgerichtet, häufiger von Unternehmen eingesetzt werden und die daher später ausführlicher

vorgestellt werden (funktionsbezogene Betrachtung). Diese sind u. a. das

- Kundenbindungs-Marketing,
- Direkt-Marketing,
- Event-Marketing und das
- Cross-Marketing.

*Abschließend soll ein konkretes Beispiel aus der Praxis das Zusammenspiel der Instrumente im Marketing-Mix erläutern:*

*Der Reiseveranstalter TUI führte als Zusatzleistung das kostenlose (in der Preiskalkulation natürlich berücksichtigte) Bahnticket zum Flughafen ein und veränderte damit das einzelne Reiseprodukt (Produktpolitik). Da diese Leistung etwas Besonderes für den Kunden darstellt, wird Öffentlichkeitsarbeit dafür betrieben und es werden Werbemaßnahmen ergriffen; z. B. wird in Anzeigen darauf hingewiesen (Kommunikationspolitik). Die Reisebüros als Vertriebspartner werden informiert und die Leistung wird in den Katalogen erwähnt (Distributionspolitik).*

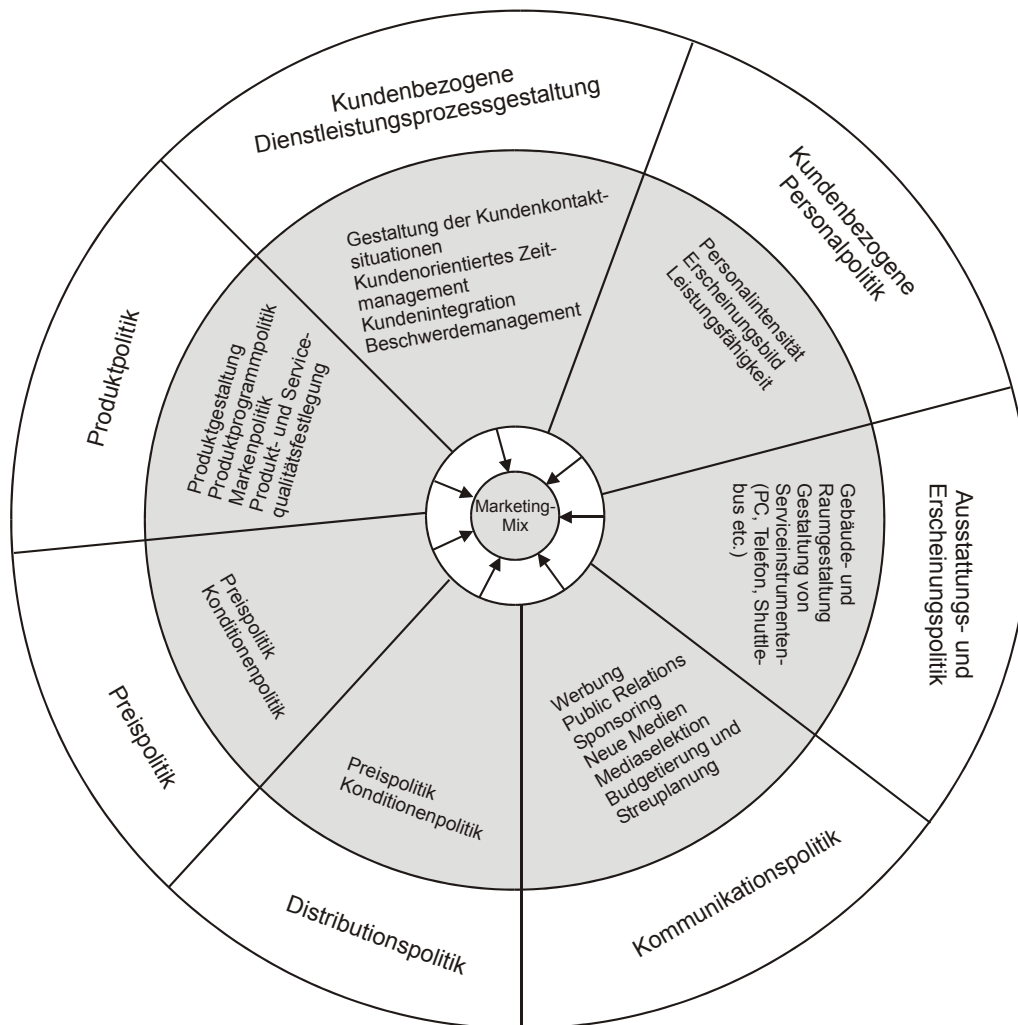


Abbildung 3: Erweitertes Marketinginstrumentarium im Dienstleistungsmanagement

### 2.3 Zusammenfassung

Strategisches Marketing bezeichnet die mittel- und langfristige, marktbezogene Unternehmenspolitik, während unter operativem Marketing die kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen verstanden werden. Die einzelnen Marketingmaßnahmen, deren konkrete Kombination Marketing-Mix heißt, werden zu Instrumenten zusammengefasst. Entscheidend für den Marketingerfolg ist, dass die Maßnahmen aufeinander gut abgestimmt (vernetzt) sind.

## 2.4 Übungsaufgaben

Welches sind:

- die vier klassischen Marketinginstrumente und
- die drei zusätzlichen Instrumente im Dienstleistungsmarketing?

## 3 Produktpolitik

In der Produktpolitik (anderer Begriff: **Leistungspolitik**) werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die zur Gestaltung der Dienst- und Sachleistungen sowie deren rechtlicher Absicherung (z. B. Marken) beitragen. Die Leistungen werden als Produktprogramm auf dem Markt angeboten.

Auf die Vielzahl möglicher Zielsetzungen der Produktpolitik (z. B. Bedarfsweckung, Kostenersparnis durch Synergieeffekte, Abhebung von der Konkurrenz, Risikostreuung durch Diversifikation) wird an dieser Stelle nicht ausführlich eingegangen. Grundsätzlich müssen in der Produktpolitik Entscheidungen über die Produktgestaltung, das Produktprogramm, die Markenpolitik sowie das Niveau der Produkt- und Servicequalität getroffen werden.

### 3.1 Produktgestaltung

#### 3.1.1 Grundlagen

##### 3.1.1.1 Kernprodukt und Zusatzleistungen

Bei der Produktgestaltung geht es nicht nur um die erstmalige Gestaltung, sondern auch um die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung (bzw. Variation) einer Leistung. Da Produkte meist erst nach Jahren wirklich profitabel werden, spielt auch die Verlängerung ihres "Lebens" eine erhebliche Rolle. Dabei stehen für ein Unternehmen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welche **Bedürfnisse** besitzen meine Kunden?
- Welche **Erwartungen** haben sie daher bezüglich eines Produktes?
- Welche(n) **Nutzen** müssen meine Produkte daher stiften?

Der Nutzen eines Produkts lässt sich in den Grundnutzen (Hauptnutzen) und den Zusatznutzen einteilen. Dementsprechend bestehen Produkte (a) aus Hauptleistungen (**Kernprodukt**) zur Befriedigung des Grundnutzens und Zusatzleistungen. Der Begriff Zusatzleistung wirkt abwertend, ist es aber nicht, denn die touristischen Produkte sind im Hinblick auf das Kernprodukt relativ austauschbar. Selbst wenn man (b) weitere **Basisleistungen**, die das Produkt erst wirklich "konsumfähig" machen, hinzufügt, ändert sich an dieser Tatsache nichts. Häufig besteht der Marktstandard aus Sicht der Kundenerwartungen nämlich (c)

aus weiteren, **zusätzlichen Produktbestandteilen**, die schließlich ein **marktübliches Produkt** entstehen lassen. Die **Differenzierung** einzelner Produkte von Konkurrenzangeboten geschieht häufig erst durch **besondere Zusatzleistungen** (d).

Leistungsträger	(a) Hauptleistung (Kernprodukt, entspricht dem Grundnutzen)	Beispiele für (aus Sicht der Kundenerwartungen) unterschiedliche zu bewertende Zusatzleistungen		
		(b) Basisleistung	(c) Übliche Leistung (Wettbewerbsvergleich)	(d) Besondere Leistung
Hotel	Übernachtung	Bett Waschgelegenheit Telefonische Erreichbarkeit	Dusche Sauberkeit nicht durchgelegene Matratze Kreditkartenakzeptanz	Willkommensgetränk Obstschale im Zimmer Sekt bei Regenwetter
Restaurant	Nahrungsangebot (Essen und Trinken)	gewisse Auswahl an Speisen u. G. Speisekarte intakte Bestuhlung	Kinderstühle getränkedifferenzierte Gläser Getränkeberatung des Kellners	Vorspeise auf Kosten d. Hauses Getränke über dem Eichstrich Eingehen auf Sonderwünsche
Fluggesellschaft	Transport von A nach B	Sicherheit Check-in Gepäckausgabe	Pünktlichkeit Fluginformationen zügige Gepäckausgabe Bordverpflegung	Exzellente Lounge Hotel-Check-in Sonderverpflegung
Reiseveranstalter	Kombination von Leistungen unterschiedlicher Leistungsträger Reisedurchführung	Reiseunterlagen Beurteilung und Auswahl unterschiedlicher Leistungsträger	Reiseinformationen Angebot- von Ausflugsprogrammen	Beschwerdemanagement vor Ort Anruf nach der Rückkehr
Reisebüro	Prospektausgabe und Buchung	bestimmtes Sortiment Beratung	Spezialveranstalter im Sortiment Gebietskenntnisse bei häufig gebuchten Zielen	Buchung von Hotels, die nicht in Katalogen stehen Anruf nach der Rückkehr
Tourismusort	Aufenthaltsmöglichkeit, Speisemöglichkeit	einige Freizeitangebote, Restaurants Straßen-Beschilderung	Stadtführungen beschilderte Wanderwege Tourismus- Informationsstelle	Besuch eines Mitarbeiters der Tour.-Information im Quartier (Frage nach Anregungen)

Abbildung 4: Beispiele für Kernprodukte und Zusatzleistungen im Tourismus (FREYER 2004, ROMEIß-STRACKE 1995, MEFFERT/BRUHN 2003, DREYER/DEHNER 1998)

**Beispiel für die Beschränkung auf das Kernprodukt**

*Die Fluggesellschaft Southwest (USA) besann sich als erste Fluggesellschaft erfolgreich auf das Kernprodukt "Fliegen". Sie sparte Kosten in allen Servicebereichen, ohne die Sicherheit entscheidend zu vernachlässigen und konnte so preiswerter anbieten als die Konkurrenz.*

### 3.1.1.2 Innovationen und Produktvorteile

Ein wesentliches Anliegen der Produktgestaltung besteht darin, durch **Innovationen** in Bezug auf die Hauptleistung oder auf besondere Zusatzleistungen ein Produkt einzigartig zu machen und damit einen komparativen (vergleichenden) Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dieser wird häufig auch als **"unique selling proposition"** (USP) bezeichnet. Ein USP bedeutet, dass ein Produkt nur bei seinem "Erfinder" zu erhalten ist, womit dieser kurzfristig ein Angebotsmonopol besitzt, das ihm wiederum gewisse Freiräume in der Preisgestaltung einräumt. Allerdings sind USPs im Tourismus, wo es nicht auf langwierige Forschungsleistungen bei der Generierung neuer Produkte ankommt, sondern eher auf den Ideenreichtum und das richtige "Händchen" für die Nachfrage, nur von sehr kurzer Dauer. Wenn ein Produkt erfolgreich ist, finden sich schnell Nachahmer, die mit so genannten Me-too-Produkten den Vorteil zunichte machen.

#### **Beispiel für ein komplexes Me-too-Produkt**

*Das Disneyland in Anaheim (Großraum Los Angeles) war 1956 der erste themenorientierte Freizeitpark der Welt und fand seither auf dem Sektor der Freizeitparks auch außerhalb des Disney-Konzerns viele Nachfolger.*

*Beispiel für eine einzelne Me-too-Leistung: Die Condor führte als erste Charter-Fluggesellschaft den "Vorabend-Check-in" am Flughafen ein, andere Fluggesellschaften wie z. B. Hapag Lloyd zogen nach.*

Produktvorteile können objektiv nachvollziehbar vorhanden sein (kognitiver USP) oder in der Vorstellungswelt der Konsumenten erzeugt werden (affektiver USP), was z. B. durch Werbung geschieht. Tourismusprodukte sind emotional aufgeladen und mit Reisen sind oftmals auch Träume und Sehnsüchte verbunden, so dass sich besonders gut auf der affektiven Ebene Produktvorteile herausstellen lassen, die in Wirklichkeit vielleicht gar nicht bestehen. Schließlich werden heute weniger Produkte als vielmehr Produktwelten und mit ihnen verbundene Lebensstile verkauft.

#### **Beispiele für (bestehende oder ehemalige) USPs**

- *Das Hotel "Stratosphere" in Las Vegas besitzt die am weitesten vom Erdboden entfernten Hotelzimmer und die höchste Achterbahn der Welt.*
- *Die TUI führte als erster ein Beschwerdemanagement im Zielgebiet ein ("ZAK").*
- *Das Kanalsystem von Venedig.*

### 3.1.1.3 Orientierung an Zielgruppen und Themen

Zwei wesentliche Aspekte ziehen sich inhaltlich durch alle Überlegungen zur Produktgestaltung im Tourismus, nämlich die Orientierung an den **speziellen Bedürfnissen** verschiedenartiger **Zielgruppen** sowie die **Orientierung an Themen**. Dieser Vorgehensweise kommt es zugute, dass sich bestimmte Themen gut für die Vermarktung bei bestimmten Zielgruppen eignen.

Im Mittelpunkt des Marketing steht die Spezialisierung auf Zielgruppen und Themen mit dem Ziel, sich dadurch von Wettbewerbern abzuheben. Entscheidend ist es, die Bedürfnisse der direkt angesprochenen oder über ein Thema in Frage kommenden Zielgruppe besonders gut zu erkennen (erforschen), um daraus Produktvorteile zu entwickeln. Beobachtungen zeigen eine zunehmende Zielgruppen- und Themenorientierung in allen Unternehmen der Tourismusbranche.

#### **Beispiele**

- *Kinderhotels mit Betreuung und Freizeitangeboten speziell für die Altersgruppe*
- *Hotels für Haustiere mit Schwimmbecken, Auslaufflächen, Pflegedienst usw.*
- *Reiseprogramme für Singles, z. B. mit Programm, Einzelzimmer ohne Zuschlag, bestimmte Altersgruppen, die das Kennenlernen erleichtert*

### 3.1.2 Produktgestaltung bei Reiseveranstaltern

Das Produkt eines Reiseveranstalters ist die einzelne Reise. Die Komponenten, aus denen eine Reise zusammengesetzt ist, kann der Abbildung 6 entnommen werden. Im Rahmen der Produktgestaltung sind Entscheidungen zu treffen über:

- die Anzahl der Bestandteile,
- Art und Umfang jeder einzelnen Leistung,
- das Qualitätsniveau und
- bei welchen Leistungsträgern eingekauft wird.

Insbesondere die Auswahl der Hotels und die ausgehandelten Einkaufspreise sorgen für eine Vorentscheidung in der Angebots- und Absatzpreis-Struktur des späteren Kataloges. Nimmt man bei Flugreisen noch den Carrier (die Fluggesellschaft) hinzu, so hat man die wesentlichsten qualitäts- und preisbeeinflussenden Größen.

Pauschalreisebestandteil bzw. Instrumentalvariable	vom Veranstalter		
	bestimmbar	mit Einschränkungen beeinflussbar	nicht beeinflussbar
Zielgebiet, Zielort	Art (Lage, Charakter, Attraktionen, Möglichkeiten)	langfristige, strukturelle Maßnahmen	ungeplante Entwicklungen (Wetter, Politik, Seuchen etc.)
Verkehrsträger	Art, Fahrt- und Flugroute, Zwischenaufenthalte	Zeit und Ort des Reiseantritts, Reisedauer, Komfort, Eigenschaften Mitreisender	Pünktlichkeit der Beförderung, technische Zuverlässigkeit
Transfer	Art, Strecke, Dauer	Qualität, Pünktlichkeit	kurzfristige Qualitätsschwankungen
Unterkunft	Art, Lage, Ausstattung, Service, Qualitätsstandards	Größe des eigenen Kontingents, Kontingente anderer, Aufenthaltsdauer, Gästestruktur	kurzfristige Qualitätsschwankungen, individuelle Servicefaktoren
Verpflegung	Art, Umfang	Qualitätsstandards	kurzfristige Qualitätsschwankungen, Befriedigung individueller Bedürfnisse
Zusatzleistungen	Art, Umfang, Preise (wenn katalogmäßig erfaßt)	Qualitätsstandards, Preise (wenn katalogmäßig nicht erfaßt)	kurzfristige Qualitätsschwankungen
Betreuung	Umfang während der Reise, Aufenthalt, Transfer, Qualitätsstandard	kurzfristige Qualitätsschwankungen	
Atmosphäre und Geselligkeit	Anregungen	äußerer Rahmen, Charakteristik der eigenen Gäste	Charakteristik anderer Gäste, individuelle Einflussfaktoren
Buchungsabwicklung	Komfort, Schnelligkeit, Verlässlichkeit, Umbuchungswahrscheinlichkeit	Qualität des externen Buchungspersonals (Reisebüro etc.)	
Preise	bei fix kontrahierten Produkten	bei mit Gleitklauseln kontrahierten Leistungen	bei nicht kontrahierten Leistungen während Reise und Aufenthalt

Abbildung 5: Bestandteile des Produktes "Pauschalreise" (FREYER, 2004)

### 3.1.3 Produktgestaltung in Reisebüros

Im Reisebüro müssen Grundsatzentscheidungen darüber getroffen werden, welche Produkte verkauft werden sollen. In Frage kommen insbesondere:

- Pauschalreisen aus dem Sortiment der Reiseveranstalter-Kataloge,
- Einzelbausteine, die durch individuelle Zusammenstellung von Leistungen unterschiedlicher Leistungsträger (Beherbergungsbetriebe, Verkehrsträger, Eintrittskarten, Versicherungsleistungen etc. zu Einzelreisen werden,
- Flugtickets (ggf. mit IATA-Lizenz) ohne den Verkauf anderer Leistungen,
- Bahntickets (ggf. mit DB-Lizenz),
- Eintrittskarten für Veranstaltungen (z. B. über START Ticket) und ggf.
- weitere Zusatzleistungen (z. B. Reiseartikel).

Als Geschäftsfelder für diese Produkte sind **Urlaubsreisen** (pauschal bzw. individuell), **Gruppenreisen** (Vereine, Verbände, andere gesellschaftliche Gruppierungen und Organisationen), die zum Teil als Eigentouristik angeboten werden, sowie **Geschäftsreisen** anzusehen.

Das Segment der Geschäftsreisen betrifft nicht nur den üblichen Firmendienst, sondern kann z. B. auch auf Messe- und Kongressreisen oder Incentive-Reisen ausgeweitet werden. Vorteile des Verkaufs von Geschäftsreisen liegen in einer gewissen Regelmäßigkeit von Umsätzen (Stammkunde) und in der Chance, dass Firmenmitarbeiter auch bei der Buchung ihrer Privatreisen auf das ihnen bekannte Reisebüro zurückgreifen. Dagegen müssen verbesserte Konditionen auf das Nachfragevolumen gewährt werden, die das Betriebsergebnis schmälern.

### 3.1.4 Produktgestaltung bei Tourismus-Informationsstellen

Das Spektrum der Betriebstypen reicht vom reinen Auskunftsbüro bis zum Anbieter einer umfassenden touristischen Leistungspalette. Die Komponenten, aus denen sich das Produktprogramm zusammensetzt, sind:

- a) touristische Information und Beratung/Tourismuswerbung,
- b) Vermittlung touristischer Leistungen,
- c) Merchandising/Handelssortiment,
- d) Trägerschaft touristischer Leistungen,

- e) Betätigung als Veranstalter,
- f) Kongressorganisation/Veranstaltungsorganisation,
- g) Betrieb von Infrastruktureinrichtungen.

### **a) Touristische Information und Beratung/Tourismuswerbung**

Zu den Leistungen zählen persönliche und telefonische Auskünfte, die Erstellung von Werbemitteln für die Tourismuswerbung (interne Aufgabe) sowie die Ausgabe dieser Werbemittel (Prospekte etc.) und anderer Informationsmaterialien (externe Vermarktungsaufgabe; siehe auch Ausführungen zur Kommunikationspolitik). Der Nachweis der Übernachtungsmöglichkeiten besitzt einen wesentlichen Anteil an der für Beratung aufgewendeten Zeit.

### **b) Vermittlung touristischer Leistungen**

Einen Schritt weiter als der Zimmernachweis geht die Zimmervermittlung. Im Zeichen der Computer-Reservierungssysteme stehen den Tourismus-Informationsstellen die Möglichkeiten offen, Reservierungen und Buchungen von Beherbergungsleistungen gegen entsprechende Provisionszahlung der Beherbergungsbetriebe (üblich sind ca. 10 %) vorzunehmen und damit eine weitere Einnahmequelle zu erschließen. Als problematisch erweist sich in der Praxis (noch) die Abstimmung mit kleineren Vermietern ohne EDV-Anschluss über die zur Verfügung stehenden Kontingente und die parallele Belegung von freien Kapazitäten.

Zu der Vermittlung von Übernachtungen kommen in wachsendem Umfang Vermittlungen zusätzlicher Dienstleistungen wie Stadtrundfahrten oder Eintrittskarten.

### **c) Merchandising/Handelssortiment**

Merchandising bezeichnet die Kreation und den Verkauf von Artikeln, die im Zusammenhang mit touristischen Leistungen stehen: T-Shirts, Kappen, Anstecker, Aufkleber, Kaffeetassen etc. mit dem Aufdruck eines Logos oder anderer Motive. Statt des Verkaufs von Artikeln bietet sich auch die Vergabe von Lizenzen eines (als Warenzeichen geschützten) Logos an Souvenirartikelhersteller an, so wie es z. B. die Stadt München bei der Vermarktung ihres neuen Oktoberfest-Logos getan hat (so genanntes "Licensing").

Weiterhin können ergänzende Sortimente aus Landkarten (Straßen-, Rad-, Wanderkarten etc.) und Reiseführern für die Region sowie aus Souvenirs und anderen Reiseartikeln verkauft werden.

**d) Trägerschaft touristischer Leistungen**

Auch als touristischer Leistungsträger können die Tourismus-Informationsstellen auftreten. Zunächst einmal ist hier an Stadtführungen und Reiseleitungen gedacht. Künftig werden darüber hinaus noch Service Cards (siehe Kundenbindungsmarketing) eine wichtige Rolle spielen.

**e) Betätigung als Veranstalter**

Im Trend liegt die Erstellung von Pauschalangeboten seitens der Tourismusorganisationen, die zu diesem Zweck privatwirtschaftlich organisiert sein müssen. Dass die Bedeutung verkaufbar gestalteter Angebote (Eigentouristik) zunimmt, ist auch an der Gründung eigenständiger Unternehmen seitens regionaler Verbände zu erkennen (z. B. TASA-Tourismus-Agentur Sachsen-Anhalt oder die Oberösterreich-Touristik).

Die Palette der Eigentouristik reicht von breit zu streuenden Pauschalprogrammen bis hin zu Spezialangeboten für Incentive-Reisen etc.

Neben dem Direktvertrieb der Reisen werden mit dem Einsatz entsprechender Computer-Reservierungssysteme die Angebote für Reisebüros direkt über START buchbar gemacht, so dass die vertriebsbezogenen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Eigentouristik in Deutschland immer häufiger zu finden sind (z. B. TIRS-Touristisches Informations- und Reservierungssystem in Sachsen-Anhalt).

Darüber hinaus werden Pauschalangebote (Packages) auch für Reiseveranstalter vorgefertigt, wobei darauf zu achten ist, dass die Angebote nicht zu detailliert sind und Wahlmöglichkeiten lassen. Besser ist es also, bestimmte Module (Reisebausteine) anbieten zu können, die für einen Veranstalter möglichst frei kombinierbar sind. Hilfreich ist der Einsatz von Sales Guides (Verkaufshandbüchern) mit allen notwendigen Informationen über die touristischen Leistungsträger eines Ortes.

**f) Kongressorganisation/Veranstaltungsorganisation**

Für viele Städte und Gemeinden bietet der Tagungs- und Kongressmarkt eine Chance zur Profilierung, wenngleich man die Erhöhung der Wettbewerbsintensität auf diesem Sektor berücksichtigen muss. Üblicherweise leistet die Hotellerie Hilfestellung bei der Organisation von Tagungen. Geht es aber um Kongresse (über 300 Teilnehmer), sucht die Hotellerie die Zusammenarbeit mit professionellen Agenturen für die Organisation. Diese Aufgabe könnten Tourismus-Informationsstellen übernehmen, wenn sie bereit sind, die notwendigen personellen Voraussetzungen zu schaffen.

### g) Betrieb von Infrastruktureinrichtungen

Vielfach unterliegt der kommunalen Organisation für die Tourismusförderung auch der Betrieb von Infrastruktureinrichtungen, wie z. B. Frei- und Hallenbäder, Eislaufhallen und andere Sportanlagen oder Kurmittelhäuser. Da mit diesem Aufgabenfeld der Vermarktungsbereich der Tourismus-Informationsstellen verlassen wird, wird hierauf nicht näher eingegangen.

#### 3.1.5 Produktgestaltung in der Hotellerie

Das "Produkt" Hotel besteht aus dem Angebot an Übernachtungs- und Verpflegungsleistungen (Frühstück, Mittag- und/oder Abendessen mit oder ohne Bedienung) sowie möglicherweise bestimmten Zusatzleistungen. Die Übernachtungsleistung wird charakterisiert durch den Standort (Attraktivität des Umfeldes, Erreichbarkeit etc.), die Architektur (z. B. Pyramidenhotel "Luxor" in Las Vegas), die Anzahl, Größe, Ausstattung und Qualität der Zimmer, die Anzahl der Mitarbeiter und die damit verbundene Serviceintensität sowie die technische Ausstattung (z. B. klimatisiert).

Abbildung 7 zeigt als Beispiel für eine erlebnisorientierte Gestaltung des Hotels das Treasure Island in Las Vegas.

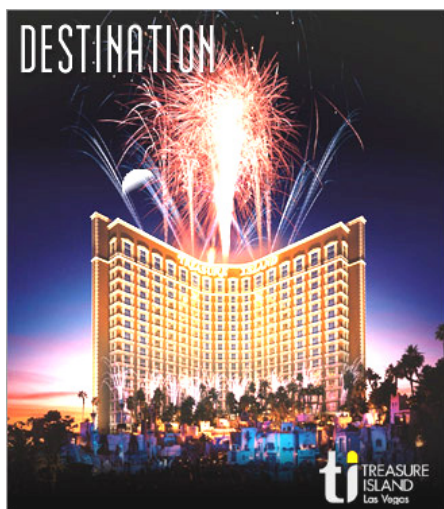


Abbildung 6: Treasure Island Hotel, Las Vegas

Dem Qualitätsstandard (Anzahl der Sterne) kommt eine besondere Bedeutung zu (Abschnitt 3.4).

Der Leistungsumfang hängt wesentlich von der Betriebsgröße des Beherbergungsbetriebes ab. Eine kleine familiengeführte Pension wird in der Regel neben der Beherbergungsfunktion nur eine eingeschränkte Verpflegungsfunktion erfüllen und kaum Nebenleistungen anbieten können. Dagegen bieten Ferienparks oder Club-Anlagen, in denen oft neben Bungalows oder Appartements auch ein Hotel zu finden ist, vielfältige Zusatzleistungen an.

Die Abbildung 8 zeigt Elemente der Produktgestaltung von Beherbergungsbetrieben.

<b>Kernleistungen</b>	<b>Zusatzleistungen</b>
<u>Beherbergung</u>	<u>produktorientierte Zusatz-</u> <u>leistungen</u>
- Zimmer je nach Größe, Bettenzahl, Ausstattung und Lage	- Sportanlagen
- Zimmerreinigung	- Freizeiteinrichtungen
	- Kureinrichtungen
	- Tagungseinrichtungen
	- Bar
	- Shops
	- Parkplätze
	- etc.
<u>Verpflegung</u>	<u>Service</u>
- Frühstück	- Zimmerservice
- Mittag	- Gepäckservice
- Abendessen	- Parkservice
- Zwischenmahlzeiten	- etc.

Abbildung 7: Elemente der Produktpolitik von Beherbergungsbetrieben (DREYER/DEHNER, 2003)

Insbesondere über die Zusatzleistungen besteht für Beherbergungsbetriebe die Möglichkeit zur Differenzierung und zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen. Je besser auf die Bedürfnisse und Wünsche dieser eingegangen werden kann, desto eher wird es möglich sein, für ein Höchstmaß an Gästezufriedenheit zu sorgen.

Hotels gehen immer mehr dazu über, dem Gast "Packages" anzubieten, die neben der Unterbringung und Verpflegung auch Reservierung von Stadtrundfahrten, Theater- oder Musickarten, Museumsbesuche oder die Nutzung des Parkplatzes für eine längere Zeit (falls das Hotel als Zwischenstation für eine Flugreise genutzt wird) beinhalten.

Neben der erstmaligen Produktgestaltung ist es notwendig, ständig an der Verbesserung und Aktualisierung eines Produktes zu arbeiten.

### **Beispiele für Produktverbesserungen im Hotel**

- *In einem Hotel mit hohem Anteil an Geschäftsreisenden werden die Zimmer mit Internetzugang ausgestattet.*
- *Der Fitnessbereich, der aus einem lieblosen Schwimmbecken sowie einigen Heimtrainern bestand, wird zu einer Wellness-Oase mit neuem Design umgestaltet.*

### **3.1.6 Relaunch von Produkten**

Produkte besitzen kein unendliches Leben am Markt. Wie das Lebenszyklus-Konzept zeigt, verlieren sie nach einem gewissen Zeitraum, der für einzelne Produkte sehr unterschiedlich sein kann, ihre Marktfähigkeit. Es ist Aufgabe der Unternehmer, dies rechtzeitig zu erkennen, mit grundlegenden Produktverbesserungen darauf zu reagieren und auf diese Weise den ursprünglichen Lebenszyklus zu unterbrechen. Derartige Erneuerungen werden als Relaunch ("erneuter Start") bezeichnet. Ein Relaunch ist mehr als eine kleine Produktverbesserung, aber noch kein neues Produkt.

#### **Beispiele**

- *Hotels einer Hotelkette werden grundlegend renoviert und den aktuellen Bedürfnissen der Hotelgäste angepasst. Dazu gehören die Modernisierung der Fassade, der Austausch der Zimmermöblierung, die Umgestaltung der Empfangsräume und Restaurants usw.*
- *Das Erscheinungsbild einer Pauschalreisemarke wird einer gründlichen Überarbeitung unterzogen, um ihre Positionierung eindeutiger zu machen. Dazu gehört die Gestaltung des Logos, die Aufmachung der Kataloge und die Auswahl der Angebote im Hinblick auf Preis, Qualität, besondere Merkmale. Dies geschah in der Vergangenheit etwa bei Studiosus und Terramar.*

## **3.2 Produktprogrammpolitik**

Das Produktprogramm (im Reisebüro auch als Sortiment bezeichnet) besteht aus der Zusammenfassung der einzelnen Produkte zu einer Gesamtheit. Insofern kann es ein Produktprogramm für ein einzelnes Hotel nicht geben, wohl aber für eine Hotelkette. Deren Produktprogramm besteht aus den einzelnen Hotels und ggf. weiteren Pauschalprogrammen.

Bei den anderen touristischen Leistungsträgern besitzt das Produktprogramm folgende Bestandteile:

Leistungsträger	Produktprogramm besteht aus . . .
Fluggesellschaft	den Flugplänen (angebotene Ziele und Frequenz) und dem Fluggerät sowie ggf. weiteren Zusatzleistungen.
Reiseveranstalter	den einzelnen Reisen, die zu einem Katalog zusammengefasst werden (Produktprogramm im engeren Sinne), und in einer zweiten Stufe aus mehreren Katalogen, die das Gesamtangebot ausmachen (die Katalogfamilie ist das Produktprogramm im weiteren Sinne). Hinzu kommen ggf. weitere Zusatzleistungen.
Reisebüro	- Pauschalreisen aus dem Sortiment der Reiseveranstalter-Kataloge - Einzelbausteine, insbesondere: '- Flugticketverkauf, ggf. IATA-Lizenz '- Bahnticketverkauf (DB-Lizenz) - <i>für die Geschäftsfelder:</i> '- Urlaubsreisen '- Eigentouristik/Gruppenreisen '- Firmendienst/Geschäftsreisen - weitere Zusatzleistungen (z. B. Reiseartikel).
Tourismus- Informationsstelle	den Angeboten in den Bereichen: - Touristische Information und Beratung/Tourismuswerbung, - Vermittlung touristischer Leistungen, - Merchandising/Handelssortiment, - Trägerschaft touristischer Leistungen, - Betätigung als Veranstalter, - Kongressorganisation/Veranstaltungsorganisation, - Betrieb von Infrastruktureinrichtungen.

Abbildung 8: Bestandteile des Produktprogramms der touristischen Leistungsträger

Bei der **Entwicklung** des Produktprogramms bestehen die Möglichkeiten der

- Programmveränderung (Ersetzen eines Produktes durch ein anderes),
- Programmerweiterung (durch Differenzierung bzw. Diversifikation) oder
- Programmreduzierung (Eliminierung von Produkten).

Diese Entscheidungen besitzen oft auch strategischen Charakter. So stellt sich unter anderem die Frage, ob man sich als Unternehmen auf seine **Kernkompetenzen** beschränken soll oder nicht.

### **Beispiel**

*Ein kleines, gut eingeführtes und qualitativ erstklassiges Speiselokal, das bekannt ist für die frische Zubereitung seiner Speisen, plant den Aufbau eines Partyservice im größeren Stil. Mit der dafür notwendigen Vorbereitung von Speisen, dem größeren Volumen und der nachlassenden Individualität verzichtet es auf ein Stück seiner Kernkompetenz.*

In der Abbildung 9 sind im Überblick noch einmal die Bestandteile der Sortimentspolitik eines Reisebüros aufgeführt, die bei der Produktgestaltung im Einzelnen schon Erwähnung fanden. An dieser Stelle sollen nun noch die wichtigsten strategischen Sortimentsentscheidungen der Reisebüros genannt werden.

Die wichtigste, mit der Entscheidung über die Beschränkung auf Kernkompetenzen zusammenhängende Frage betrifft die Ausrichtung auf ein eher generalistisches Sortiment im Gegensatz zu einer Spezialisierung. **Sortiments-Generalisten** haben alle wichtigen Reisearten, Zielgebiete und Reiseveranstalter im Angebot, so dass sie die Wünsche der Mehrzahl aller Zielgruppen zufrieden stellen können und eine breite Marktabdeckung erzielen.

**Spezialisierte Reisebüros** folgen unterschiedlichen Spezialisierungsprinzipien. Es kann spezialisiert werden nach:

- Reisearten (z. B. Studienreisebüro)
- Zielgruppen (z. B. Studentenreisebüro)
- Zielgebieten (z. B. Südamerika-Reisen) oder
- Verkehrsträgern (z. B. Flughafenreisebüro oder Kreuzfahrten-Agentur)

Durch Spezialisierung wird einerseits das Nachfragepotenzial eingeschränkt, so dass sich in kleineren Städten mit entsprechend geringerem Einzugsgebiet eine allzu große Spezialisierung nicht anbietet. Andererseits erhöht der Spezialist durch sein Expertentum die Beratungskompetenz und wird so für seine (kleinere) Zielgruppe bei ausgewählten Reiseformen interessanter als ein Generalist.

Eine weitere Sortimentsentscheidung betrifft die **Zahl der geführten Veranstalter**, die in den letzten Jahren immer weiter geschrumpft ist. Insbesondere die Ketten- und Franchise-Büros versuchen ihren Umsatz zu konzentrieren, um in attraktivere Bonusstaffeln der Provisionsysteme zu gelangen. Reisebüros, die als Teil des Direktvertriebs Veranstaltern gehören, bieten grundsätzlich nur ein kleineres Sortiment an, die Hauptwettbewerber sind meist vom Vertrieb ausgeschlossen.

Im Jahr 2002 gab es in Deutschland nach DRV-Angaben insgesamt 16.715 Reise-Vertriebsstellen, davon 13.684 Reisebüros. 31 % des Umsatzes wurden mit Geschäftsreisen gemacht, der Rest mit Urlaubsreisen. Der Touristik-Umsatz (vor allem Pauschalreisen) steuerte 54 % zum Umsatz bei, Linienflüge 36 % und Bahnfahrkarten 5 %. Allein zwischen 2001 und 2002 sank die Zahl der Reisemittler um rund 12 %.

### 3.3 Markenpolitik

Touristische Produkte der jeweiligen Leistungsträger sind sich oft ähnlich und damit austauschbar. So tauchen z. B. dieselben Hotels in Städtereisekatalogen unterschiedlicher Reiseveranstalter auf, ermöglichen den Konsumenten Preisvergleiche und machen die Programme darüber hinaus substituierbar. Dieser Effekt ist nicht im Sinne der Veranstalter, die um den Aufbau einer Stammkundschaft bemüht sind. Nun können Angebote einerseits durch bestimmte Zusatzleistungen gegenüber Wettbewerbsangeboten alleingestellt werden, andererseits besteht – langfristig – die Möglichkeit, den Reiseveranstalter bzw. seine Produkte als **Markenartikel** mit dem damit verbundenen Qualitätsversprechen zu positionieren. Damit gelangt der Veranstalter aus dem Preiswettbewerb stärker in einen seitens der Reisenden von Images geleiteten Präferenzwettbewerb.

Eine touristische Marke ist dann vorhanden, wenn eine Reihe von Merkmalen erfüllt sind. Zunächst muss eine Kennzeichnung mit einem **Markennamen** – möglichst in Verbindung mit einem Logo – erfolgen. Die Marke muss in den Massenmedien bei den Verbrauchern **be-worben** werden, wobei die angebotene (immaterielle) Dienstleistung ansprechend visualisiert werden muss. Die **Qualität** und das Erscheinungsbild der Marke müssen **gleich bleibend** sein bzw. stetig verbessert und aktualisiert werden. Vertriebsseitig muss eine Marke allgemein erhältlich sein (Ubiquität). Und im Ergebnis müssen alle Maßnahmen dazu führen, dass die Marke eine breite Anerkennung im Markt findet.

In Bezug auf die **Markenpolitik** stehen den Unternehmen mehrere Strategien zur Wahl:

#### Einzelmarkenstrategie

Es treten Unternehmen **mit nur einem Produkt** auf den Markt, dessen Markenname häufig dem Firmennamen entspricht. Dieser Fall kommt insbesondere bei kleineren Spezialveranstaltern vor. Im Marktauftritt **kettenunabhängige** (bzw. kettenunabhängig erscheinende) Hotels mit

dem Anspruch eines Markenartikels müssen ebenfalls dieser Strategie zugeordnet werden.

### **Beispiele**

*Der Veranstalter "Rotel Tours"; das Tagungshotel "La Strada", Kassel; das Hotel "Luxor" in Las Vegas; das "Metropolitan Museum of Art", New York City.*

## **Mehrmarkenstrategie**

Richtet sich ein Anbieter gleichzeitig mit **unterschiedlichen Einzelmarken an ähnliche Marktsegmente**, liegt eine Mehrmarkenstrategie vor. Ziel dieser Verhaltensweise ist es, eine möglichst breite Marktabdeckung zu erzielen und anderen Unternehmen den Marktzugang zu erschweren.

### **Beispiele**

*"Meier's", selbst mit einem Amerika-Katalog auf dem Markt, tritt beispielsweise als Reiseveranstalter für Marlboro Reisen auf. Der Marlboro Reisen-Katalog Amerika beinhaltet schwerpunktmäßig individuellere Reiseangebote mit einem Hauch von Abenteuer und Sport.*

*Aus Konzernsicht macht sich die "TUI" mit unterschiedlichen Hotelgesellschaften (u. a. Robinson, Iberotels, RIU) selbst Konkurrenz.*

## **Markenfamilienstrategie**

Zu einer Markenfamilie gehören verschiedene Einzelprodukte einer aus verwandten Leistungsangeboten bestehenden Produktgruppe. Es liegt eine Produktdifferenzierung oder eine horizontale Diversifikation vor.

*Das derzeit wohl beste Beispiel stellt die Beiersdorf AG dar, die die Ausweitung ihrer Markenfamilien ("Line Extension") sehr stark vorantreibt. Dies ist an der Ausweitung der Produkte unter dem altbekannten Namen Nivea deutlich sichtbar.*

Die Mehrzahl der großen Reiseveranstalter verfolgt diese Strategie mit seinen **Katalogfamilien**. In der Regel orientieren sie sich an den Reisezielen (z. B. bei Dertour, TUI).

## **Firmenmarkenstrategie**

Bei dieser auch als Dachmarkenstrategie bezeichneten Markenpolitik steht der Unternehmensname für völlig unterschiedliche Leistungsangebote (laterale Diversifikation). Es wird beabsichtigt, den auf den

ursprünglichen ("alten") Betätigungsfeldern erworbenen Ruf des Unternehmens bei der Betätigung auf neuen Märkten auszunutzen. Diese Form des Imagetransfers nutzt z. B. der Allgemeine Deutsche Automobilclub, der ausgehend vom Automobilservice inzwischen mit Tochterfirmen unter dem Kürzel ADAC auch Reise-, Versicherungs- und Verlagsleistungen vermarktet.

### **3.4 Festlegung der Produkt- und Servicequalität**

Von besonderer Bedeutung in der Produktpolitik sind die Festlegung

- des Qualitätsniveaus für das Kernprodukt,
- des Umfangs zusätzlicher Dienstleistungen bzw. Services sowie die Entscheidung über
- die Leistungsträger zusätzlicher Serviceleistungen (eigene oder "eingekaufte" Leistungen).

Unterschiedliche Produktqualitäten lassen sich besonders gut am Beispiel der Hotellerie erklären. Dort werden unterschiedliche Qualitätsniveaus in Verbindung mit unterschiedlichem Umfang weiterer Serviceleistungen für den Konsumenten mit der Einstufung in unterschiedliche Kategorien sichtbar gemacht (\* bis \*\*\*\*\*-Sterne-Hotels).

Nach den Standards der Deutschen Hotelklassifizierung des DEHOGA (die Teilnahme ist in Deutschland freiwillig, es muss eine Gebühr bezahlt werden) müssen in den jeweiligen Kategorien vor allem die folgenden Kriterien erfüllt werden:

#### **1 Stern – Tourist**

- Einzelzimmer 8 qm, Doppelzimmer 12 qm
- Empfangsdienst
- Erweitertes Frühstück
- Etagedusche/-WC
- Telefax am Empfang
- Depotmöglichkeit

#### **2 Sterne – Standard**

- Einzelzimmer 12 qm, Doppelzimmer 16 qm
- Frühstücksbuffet
- 70 % der Zimmer mit Dusche oder Bad/WC
- 70 % der Zimmer mit Farb-TV

- Getränkeangebot im Betrieb
- Sitzgelegenheit pro Bett, Tisch

### **3 Sterne – Komfort**

- Einzelzimmer 14 qm, Doppelzimmer 18 qm
- Alle Zimmer mit Bad oder Dusche/WC
- 12 Stunden besetzte Rezeption, 24 Stunden erreichbar
- Getränkeangebot auf jedem Zimmer
- Alle Zimmer mit Farb-TV
- Bargeldloses Zahlen mit Karten
- Restaurant

### **4 Sterne – First Class**

- Einzelzimmer 16 qm, Doppelzimmer 22 qm
- Frühstück und Speisen im Roomservice
- Minibar oder 24 Stunden Roomservice
- Bademantel auf Wunsch, Kosmetikspiegel, Fön
- Sessel/Couch
- Waschen und Bügeln der Gästewäsche
- Hotellobby, Restaurant, Hotelbar

### **5 Sterne – Luxus**

- Einzelzimmer 18 qm, Doppelzimmer 26 qm
- Suiten
- 24 Stunden besetzte Rezeption mit Concierge
- Zusätzliche Waschbecken, Kosmetikartikel
- Safe im Zimmer
- Empfangshalle, Restaurant, Hotelbar

Ähnlich wird seitens der Busunternehmen verfahren, um die Qualität der eingesetzten Busse in Güteklassen einzuteilen.

#### ***Beispiel für die Entscheidung "make or buy"***

*Ein Hotel kann eine eigene Wäscherei unterhalten oder die Wäsche von einem fremden Unternehmen reinigen lassen. Üblicherweise spielen Antworten auf verschiedene Fragen bei der Entscheidung eine Rolle, z. B.: Welche Qualität hat die fertige Wäsche? Welche Kosten pro Stück kommen auf das Hotel zu?*

Besonderen Einfluss auf die Qualität aus Kundensicht besitzen die Gestaltung der **Dienstleistungsprozesse**, die an der Dienstleistungserstellung beteiligten **Personen** sowie die verwendeten **Mittel**, denen daher das nächste Kapitel gewidmet ist.

### 3.5 Zusammenfassung

Produktpolitik erfordert Entscheidungen über

- die Produktgestaltung,
- das Produktprogramm,
- die Markenpolitik sowie
- das Niveau der Produkt- und Servicequalität.

Produkte müssen einen größtmöglichen Nutzen erfüllen, so dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt der Produktgestaltung steht. Produkte bestehen aus einem **Kernprodukt** und **Zusatzleistungen**, die man je nach ihrem Umfang in

- fast immer erwartete Basisleistungen,
- im Wettbewerbsumfeld übliche Leistungen und
- außergewöhnliche Zusatzleistungen

einteilen kann.

Ein wichtiger Marketingaspekt besteht darin, einen Produktvorteil (**USP**) zu finden, den kein Konkurrenzprodukt bieten kann. Je stärker man sich auf bestimmte Zielgruppen spezialisiert, desto eher kann eine **Alleinstellung** gelingen. Auch der Aufbau einer **starken Marke** durch Einhaltung von **Qualitätsstandards** und mit Hilfe der Werbung kann zur Abhebung von der Konkurrenz dienen. Strategisch kann ein Unternehmen auf

- eine oder mehrere Einzelmarken,
- Markenfamilien oder
- Firmenmarken

setzen.

Die Gestaltung von Produkten und von **Produktprogrammen als Gesamtheit der Produkte eines Unternehmens** (im Reisebüro "Sortiment") ist bei den touristischen Leistungsträgern so unterschiedlich wie deren jeweiliges Kernprodukt, weshalb den Reiseveranstaltern, den Tourismus-Informationsstellen und der Hotellerie eigenständige Kapitel gewidmet wurden.

### 3.6 Übungsaufgaben

1. Der Kunde steht im Mittelpunkt des Marketing. Wonach muss sich das Unternehmen bei der Produktgestaltung richten?
2. Nennen Sie die Hauptleistung (das Kernprodukt) einer Fluggesellschaft!
3. Zusatzleistungen spielen bei der Produktgestaltung eine wichtige Rolle. Das Ausmaß der Zusatzleistungen ist unterschiedlich. Versuchen Sie, die Zusatzleistungen in 3 Leistungs-Kategorien einzuteilen!
4. Nennen Sie ein Beispiel für eine Zusatzleistung im Hotel, die Begeisterung auslöst!
5.
  - a) Was ist ein USP?
  - b) Welches ist das wohl wichtigste Marketingproblem eines USP?
  - c) Nennen Sie ein Beispiel.
6. Welche Bestandteile besitzen die Haupt- und Basisleistungen einer Pauschalreise?
7. Welche Leistungen können von Tourismus-Informationsstellen angeboten werden?
8. Ein Tourismusort möchte Pauschalangebote entwickeln, die in Katalogen von Reiseveranstaltern berücksichtigt werden. Worauf sollte dabei geachtet werden?
9. Was bedeutet der Relaunch eines Produktes?
10. Warum gehen Unternehmen mit einer Mehrmarkenstrategie vor?