



Michael Fux (Autor)

# **Kooperatives Customer Relationship Management in touristischen Destinationen**

Eine empirische Untersuchung zur Adoptionsbereitschaft in  
der Hotellerie

Kooperatives Customer Relationship Management  
in touristischen Destinationen

Eine empirische Untersuchung zur Adoptionsbereitschaft  
in der Hotellerie

**Inauguraldissertation**

zur Erlangung der Würde eines  
Doctor rerum oeconomicarum an der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Bern

**Michael Fux**

„Die Fakultät hat diese Arbeit am 25.02.2010 auf Antrag der beiden Gutachter  
Prof. Dr. Thomas Myrach und Prof. Dr. Reinhard Jung, als Dissertation an-  
genommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung neh-  
men zu wollen“.

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/454>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## 2 Charakterisierung des Untersuchungsgegenstandes

In diesem Kapitel werden die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes aufgezeigt. Wie im Kapitel ‚Ausgangslage‘ erwähnt wurde, erfolgt die Umsetzung des kooperativen CRM in touristischen Destinationen. Es wird daher in einem ersten Abschnitt aufgezeigt, wie der Begriff ‚touristische Destination‘ abgegrenzt wird und was aktuelle Entwicklungstendenzen beim Destinationsmanagement sind. Da bei der Realisierung des Systems zunächst die Tourismusorganisation und die Beherbergungsbetriebe involviert sind, wird deren gegenwärtige Situation dargestellt. Zudem werden die wichtigsten Charakteristika und der Funktionsumfang von DMS dargestellt, da das einzuführende CRM-System als Komponente eines DMS betrachtet werden kann.

Durch die Darstellung der Rahmenbedingungen soll eine Basis für die Herleitung des Untersuchungsmodells geschaffen werden, denn es ist wichtig, zu verstehen, unter welchen Voraussetzungen Kooperationen beim CRM angestrebt werden. Um den Handlungsbedarf beim CRM im Umfeld von IKT zu skizzieren, wird der Stand der Umsetzung sowohl bei Tourismusorganisationen als auch bei den Beherbergungsanbietern beleuchtet. Ein Lösungsansatz für die skizzierten Probleme bei den touristischen Akteuren in Destinationen wird in der Form des kooperativen E-Mail-Marketings im darauffolgenden Kapitel 2.3 dargestellt. Dieser ist eingebettet in weitere Gestaltungsmöglichkeiten des kooperativen CRM in touristischen Destinationen, welche anhand von Umsetzungsbeispielen aufgezeigt werden.<sup>35</sup>

### 2.1 Der Kontext: Touristische Destinationen in der Schweiz

Touristische Destinationen sind in Anlehnung an Bieger (2005), Pechlaner (2003) und Buhalis (2000b) räumlich definierte Wettbewerbseinheiten, verstanden als Ort der Erbringung von Leistungsbündeln<sup>36</sup>, welche der Kunde für seinen Aufenthalt als bestimmend betrachtet und welche über einen politischen und rechtlichen Bezugsrahmen verfügen, der touristische Marketing- und Planungsaktivitäten unterstützt.<sup>37</sup> Teil des Destinationsproduktes sind einerseits produzierte Leistungen und andererseits originär vorhandene Ausstattungsmerkmale wie beispielsweise die Landschaft einer Region.<sup>38</sup> Die Dienstleistungen werden von Betrieben in folgenden Bereichen erbracht: Beherbergung, Gastronomie, Transport, Unterhaltung und Vergnügung, Betreuung und Beratung sowie Freizeitinfrastruktur. Die Dienstleistungen in diesen Bereichen werden prinzipiell von rechtlich selbstständigen Leistungsträgern erstellt, welche damit die Basis für die kundenindividuellen Dienstleistungsketten bilden. Die Leistungsträger sind deshalb Teil eines Unternehmensnetzwerkes, welches von Kunden im Verbund wahrgenommen wird.<sup>39</sup>

Damit kommt die Tatsache zum Ausdruck, dass laut Krippendorf (1971) die touristische Nachfrage an das Gesamtleistungspotenzial einer Destination und nicht an einen einzelnen Leistungsträger gebunden ist. Der Kunde unterscheidet oft nicht zwischen den einzelnen Leistungskomponenten, sondern betrachtet das Angebot aus einer Makroperspektive.<sup>40</sup> Was zu einer Destination gehört, hängt von der subjektiven kognitiven Wahrnehmung der Kunden ab, welche vom Reise-

---

<sup>35</sup> Siehe Kapitel 2.2.2.1 bis 2.2.2.3.

<sup>36</sup> Ein Leistungsbündel ist ein Komponentenangebot, welches der Kunde individuell aus einem Leistungsverbund auswählt (Vgl. Friege (1995), S. 744).

<sup>37</sup> Vgl. Pechlaner (2003), S. 3; Bieger (2005), S. 55 ff.; Buhalis (2000b), S. 97 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Raich et al. (2004), S. 387. Die originären Ausstattungsmerkmale einer Destination werden von Freyer (1995) als verbundexterne Angebotsfaktoren bezeichnet, welche zusammen mit verbundinternen Angebotsfaktoren die Gesamtheit der Angebotsfaktoren eines touristischen Leistungsverbundes bilden.

<sup>39</sup> Vgl. Bieger/Jäger (2001), S. 135 ff.; Pechlaner (2000), S. 27 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Egger (2005), S. 142.

programm, vom kulturellen Hintergrund, vom Zweck des Aufenthalts oder von Erfahrungen geprägt wird. Aus diesem Grund können Destinationen auch als ein subjektives, kognitives Konzept der Kunden, welches über lokale, regionale, nationale oder auch internationale Dimensionen verfügen kann, aufgefasst werden.<sup>41</sup>

Aus der Perspektive der Anbieter sind die Strukturen der Leistungserbringung von Bedeutung. Die in der Schweiz existierenden Tourismusstrukturen stammen noch vorwiegend aus der Pionierphase des alpinen Tourismus und verlieren im Wettbewerb mit neuen Unternehmenskonfigurationen und durch globale Erschliessung neuer Destinationen zunehmend an Marktanteil. Alpinen Destinationen fehlen die Kompetenzen, die Strukturen, die Mittel und oft die Anreize, um von den Chancen der Globalisierung zu profitieren und neue Märkte zu erschliessen.<sup>42</sup> Die Akquisition neuer Kundensegmente wäre jedoch notwendig, da die traditionellen Märkte eine abnehmende Kundenloyalität aufweisen, weil sich bestehende Kunden vermehrt beim internationalen Angebot bedienen. Eine weitere Ursache für die Krisensymptome in traditionellen Tourismusländern sind die hohen Kosten, welche sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken.<sup>43</sup>

Beispiele für neue Geschäftsmodelle sind zentral geführte Destinationen mit einer dominanten Stellung eines Unternehmens oder auch die Entwicklung von internationalen Hotel- oder Bergbahnkonzernen. Kennzeichnend für diese zukunftssträchtigen Strategien sind eine qualitätsmässige, kosten- und zeitorientierte Optimierung der gesamten Dienstleistungskette, organisationsübergreifend eingesetzte Informationssysteme, eine zentrale Führung und die wirksame Ausnutzung der Standortattraktivität.<sup>44</sup> Die Implementierung von IT-gestütztem CRM gestaltet sich unter diesen destinationsähnlichen Rahmenbedingungen ebenfalls einfacher, da zentrale Dienstleistungen wie Beherbergung, Mobilitätsbetriebe, Vermietung und Freizeiteinrichtungen in ein einziges Unternehmen integriert werden. Daher entspricht die Einführung eines CRM-Systems bei dieser Konstellation eines Unternehmensnetzwerkes eher derjenigen eines Unternehmens und unterscheidet sich deutlich vom interorganisationalen Einsatz eines CRM-Systemes in Destinationen mit traditionellen Strukturen.<sup>45</sup>

Für touristische Anbieter im alpinen Raum ist es aber von hoher Bedeutung, sich an dieses neue Wettbewerbsumfeld auf internationalisierten Märkten anzupassen. Vor diesem Hintergrund fordern sowohl Vertreter der Wissenschaft als auch der Praxis, mit institutionellen Reformen die Strukturen und Aufgabenteilung in alpinen Tourismusdestinationen zu verbessern und mit Kooperationen die Nachteile der kleinbetrieblichen Strukturen zu kompensieren.<sup>46</sup>

### 2.1.1 Destinationsmanagement: Grundzüge und Perspektiven

Auf Grundlage der einleitenden Überlegungen zu touristischen Destinationen in der Schweiz wird unter dem Titel ‚Destinationsmanagement‘ eine Neuausrichtung der touristischen Leistungsstrukturen diskutiert. Der Ausgangspunkt des Konzepts des Destinationsmanagements ist die praktische Arbeit des Tourismus, welche davon ausgeht, dass international wettbewerbsfähige, strategisch geführte Angebotseinheiten für den internationalen Markt geschaffen werden müssen. Ein zeitgemässes Destinationsmanagement sollte touristische Regionen in die Lage versetzen, durch die Entwicklung von Kooperationen möglichst wie ein Unternehmen agieren zu

---

<sup>41</sup> Vgl. Buhalis (2000b), S. 97.

<sup>42</sup> Vgl. Bieger (2005), S. 55; Ullmann (2000), S. 51 ff.; Raich et al. (2004), S. 389; Bieger/Weibel (1998), S. 170.

<sup>43</sup> Vgl. Smeral (1998), S. 374.

<sup>44</sup> Vgl. Bieger/Weibel (1998), S. 167 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Connolly et al. (2005), S. 203 ff.; Gassner et al. (2004), S. 454.

<sup>46</sup> Vgl. Pechlaner/Tschurtschenthaler (2003), S. 533.

können.<sup>47</sup> Aus der Perspektive des einzelnen Leistungsträgers ist dabei die Reduktion der Transaktionskosten ein angestrebtes Ziel. Das kann beispielsweise durch Bindung der Kooperationspartner an Grundsätze, welche allgemein verbindlich sind und nicht immer wieder neu definiert werden müssen, erfolgen. Damit verschiebt sich die Koordinationsform der Leistungsträger einer Destination auf dem Hierarchie-Markt-Kontinuum in Richtung Hierarchie, um als Netzwerk Effizienzvorteile zu erzielen.<sup>48</sup>

Ein wesentliches Charakteristikum des Destinationsmanagements ist die breite Zusammenarbeit unter den einzelnen Leistungserbringern und zwischen den Leistungserbringern und der Tourismusorganisation, um touristische Regionen weiterzuentwickeln. Zusammenarbeit wird als notwendige Massnahme betrachtet, um den Herausforderungen wie zunehmender internationaler Wettbewerb, Konsolidierung innerhalb der Branche und Umweltveränderungen entgegenzutreten.<sup>49</sup> Als übergreifendes Ziel aller Kooperationsbemühungen soll die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination auf globalisierten Märkten gesteigert werden.<sup>50</sup>

Die Treiber für Kooperationsmodelle sowohl mit vertikaler als auch horizontaler Ausrichtung können vielfältig sein, doch grundsätzlich wird dabei das Erzielen von Verbundwirkungen wie Skaleneffekten oder Diversifikationsvorteilen angestrebt. Konkret steht bei vielen Initiativen eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Marketingaktivitäten im Mittelpunkt, um damit die Auslastung der Beherbergungsangebote zu erhöhen.<sup>51</sup> Kooperationen in unterschiedlichen Bereichen des Marketings erlauben kleinen und mittleren Betrieben, ihre Positionierung am Markt zu verbessern, ohne die Selbstständigkeit aufgeben zu müssen.<sup>52</sup>

Das Erfordernis von Kooperationen und deren Nutzenpotenziale sind erkennbar, doch bei der Umsetzung sind zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen. Eine Barriere für die Realisierung kooperativer Initiativen kann die fehlende Umsetzungsmacht der Managementorganisation der Destination sein. Die Tourismusorganisation hat gegenüber den Leistungsträgern keine Weisungsbefugnis und deren Partizipation basiert auf Freiwilligkeit. Aufgrund der Selbstständigkeit der Leistungserbringer und derer individuellen Leistungsprozesse kommt es beispielsweise beim Marketing für die Destination als Ganzes und bei dem der Betriebe oft zu Überlappungen und Doppelspurigkeiten. So streben die Leistungsträger gegenwärtig mit dem Einsatz elektronischer Medien vermehrt einen direkten Kontakt zu den Kunden an, was einen negativen Effekt auf die Etablierung einer gemeinsamen starken Marke der Destination haben kann.<sup>53</sup>

Obwohl die DMO traditionell die Verantwortung für das Marketing des Destinationsprodukts übernimmt, ist es für sie nicht möglich, die Aktivitäten der individuellen Betriebe zu kontrollieren, sondern sie kann lediglich koordinativ und anleitend einwirken. Dennoch ist die Etablierung von Destinationsmarken als ‚geistiger Anker‘ ein zentrales Ziel des Destinationsmanagements, denn eine gestiegene Wirkungsschwelle beim Marketing sowie die selektivere Wahrnehmungsfähigkeit der Kunden spricht für eine Konzentration der Mittel.<sup>54</sup>

Ein Grund für die Komplexität kooperativer Bestrebungen beim Management von Destinationen ist die Vielzahl der involvierten unterschiedlichen Anspruchsgruppen, welche ihren Teil zum Produkt einer Destination beitragen und untereinander Austauschbeziehungen pflegen. Das führt

---

<sup>47</sup> Vgl. Keller (1998), S. 48; Bieger (1998), S. 2.

<sup>48</sup> Vgl. Bieger/Weibel (1998), S. 170.

<sup>49</sup> Vgl. Fyall/Leask (2007), S. 61; Fyall et al. (2006), S. 83; Dore/Crouch (2003), S. 137 ff.; Bennett (1999), S. 54.

<sup>50</sup> Vgl. Smeral (1998), S. 371 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Morrison/King (2002), S. 107; Morrison (1998), S. 193 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Pechlaner et al. (2002), S. 98 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Gassner et al. (2004), S. 437 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Bieger/Ludwig (2000), S. 337 ff.

zu einem heterogenen, dynamischen und vielschichtigen Beziehungsgeflecht unter den Anspruchsgruppen in touristischen Destinationen, welchem bei der Umsetzung von Kooperationen Beachtung zu schenken ist.<sup>55</sup> Die Interessen der involvierten Parteien sind oftmals unterschiedlich gelagert und es werden unterschiedliche Ziele angestrebt, was oft schwierige und langwierige Entscheidungsprozesse mit sich bringt. Bei der Konzeption und Umsetzung von destinationsweiten Massnahmen sind jedoch alle Interessen verschiedener Anspruchsgruppen wie Einheimische, Unternehmen, Investoren, Tour Operator und Reisemittler in Betracht zu ziehen.<sup>56</sup> Es ist weiter angebracht, dass die DMO verbindliche organisatorische Instrumente einsetzt, welche gewährleisten, dass der Nutzen kooperativer Aktivitäten gerecht auf die involvierten Organisationen verteilt wird. Falls dieses Gleichgewicht von Aufwand und Nutzen nicht sichergestellt werden kann, sind negative Effekte auf das Beziehungsklima unter den Anspruchsgruppen zu erwarten, was wiederum die Erreichung angestrebter Ziele und damit den langfristigen Erfolg der Destination als Ganzes gefährdet.<sup>57</sup>

Diese strukturellen Gegebenheiten führen dazu, dass Destinationen nicht wie ein Unternehmen geführt werden können. Es ist daher eine Herausforderung, alle involvierten Partner kooperativ statt konkurrierend zusammenzubringen und damit Ressourcen zu aggregieren, um ein integriertes Leistungsangebot sowie ein entsprechendes Marketing- und Vertriebssystem zu entwickeln.<sup>58</sup> Bei der Realisierung dieses Zieles übernimmt die Tourismusorganisation innerhalb der Destination als Planungseinheit üblicherweise eine zentrale Rolle als Planungs- und Umsetzungstreiber und als Erbringer der notwendigen Support-Prozesse.

### 2.1.2 Tourismusorganisationen: Gegenwärtige Aufgaben und zukünftiges Anforderungsprofil

Tourismusorganisationen nehmen innerhalb einer touristischen Destination organisationsübergreifend administrative, planerische und koordinierende Tätigkeiten wahr.<sup>59</sup> Tourismusorganisationen werden ausgehend von der Idee des Destinationsmanagements auch als Destinationsmanagementorganisationen (DMO) bezeichnet. Das Aufgabenprofil einer DMO ist umfangreich und sieht aufgrund verschiedener Kontexte oft unterschiedlich aus. Für Wang und Russo amten die DMOs in der Funktion als „destination developers, marketers, advocates, researchers, partners and economic catalysts.“<sup>60</sup> Innerhalb der Wertschöpfungskette übernimmt die DMO die Rolle eines Intermediärs, welcher zwischen den Kunden und den unabhängigen Leistungserbringern einer Destination vermittelt.<sup>61</sup>

Im Rahmen des Aufgabenspektrums spielt das Marketing eine bedeutende Rolle, was mitunter auch durch die Benennung als ‚Destinationsmarketingorganisation‘ verdeutlicht wird.<sup>62</sup> Neben den strategischen Aspekten des Marketings, wie beispielsweise Positionierung und Festlegung

---

<sup>55</sup> Vgl. Sautter/Leisen (1999), S. 312 ff.; Buhalis (2000b), S. 98; Fyall/Leask (2007), S. 51; Fyall et al. (2006), S. 75 ff.; Pavlovich (2003), S. 203; Werthner/Klein (1999), S. 193 ff.; Wang (2008), S. 68.

<sup>56</sup> Vgl. Werthner/Klein (1999), S. 194.

<sup>57</sup> Vgl. Buhalis (2000b), S. 98.

<sup>58</sup> Vgl. Fayos Solá (1996), S. 405 ff.; Buhalis/Cooper (1998), S. 324 ff.; Prideaux/Cooper (2002), S. 35 ff.; Telfer (2001), S. 25 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Pechlaner (2003), S. 6.

<sup>60</sup> Vgl. Wang/Russo (2007), S. 188. Eine Aufzählung von möglichen Aufgaben hat Bieger (2005) in seinem Standardwerk zum Management von Destinationen zusammengestellt. (vgl. Bieger (2005), S. 84 f.)

<sup>61</sup> Vgl. King (2002), S. 107 f.

<sup>62</sup> Vgl. Palmer/McCole (2000), S. 198 ff.

der Markenstrategie, zählt der Einsatz der Marketinginstrumente zu den primären Aufgaben einer DMO.<sup>63</sup>

Für den Untersuchungsgegenstand dieses Projektes sind zwei Entwicklungsströmungen von Bedeutung, welche zu Veränderungen des Aufgabenprofils von Tourismusorganisationen im alpinen Raum geführt haben und deren Konsequenzen auch in Zukunft von Bedeutung sein werden. Zum einen werden Anpassungen der organisationalen Struktur des Marketings gefordert, indem die Initiierung von Marketingkooperationen mit den Leistungsträgern als unabdingbar erklärt wird, während zum anderen eine Neuausrichtung der Marketinginstrumente gefordert wird. Wie im vorangehenden Kapitel angesprochen wurde, entsteht das erstere Postulat vor dem Hintergrund der Globalisierung des touristischen Marktes und dem Aufkommen destinationsähnlicher Produkte. Eine Anpassung der Marketingpraktiken wird insbesondere aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse und des technischen Fortschritts gefordert.<sup>64</sup>

Aus dem Anspruch der Entwicklung innovativer touristischer Dienstleistungen bzw. Bündelung derartiger Produkte zu Leistungsangeboten entsteht die Forderung nach einer Organisationsentwicklung in Richtung vertikaler und/oder diagonaler Allianzen und Kooperationen.<sup>65</sup> Aufgrund dieser strukturellen Anpassungen wird auch die Frage aufgeworfen, welche Rolle die Tourismusorganisationen in der Wertschöpfungskette in Zukunft einnehmen sollen. Über den Umfang des Aufgabenspektrums der Tourismusorganisation im Rahmen dieser Kooperationsanstrengungen bestehen in der Praxis Auffassungsunterschiede. Auf der einen Seite hat die Tourismusorganisation ein relativ eingeschränktes Tätigkeitsgebiet und übernimmt nur jene Aufgaben, welche von den Leistungsträgern nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden, auf der anderen Seite werden ihr umfassende Planungs- und Organisationsfunktionen im Rahmen des Destinationsmanagements übertragen.<sup>66</sup>

Neben diesen geforderten organisatorischen Anpassungen wird ebenfalls eine Neuausrichtung der Marketingaktivitäten aufgrund veränderter Kundenerwartungen gefordert. Die DMOs – wie auch andere touristische Leistungserbringer – sind immer mehr mit der Herausforderung konfrontiert, differenzierte und anspruchsvolle Bedürfnisse zu befriedigen und Kundenorientierung als wesentliches Erfordernis aller unternehmerischen Tätigkeiten anstreben zu müssen.<sup>67</sup> Die Kunden erwarten eine individualisierte Adressierung und Angebote, welche auf die persönlichen Präferenzen zugeschnitten sind. Das folgende Zitat, welches im Rahmen einer Fokusgruppendifkussion zu den Herausforderungen von DMOs von einem Direktor geäußert wurde, beschreibt die gewandelten Veränderungen treffend. „Gone are the ‘good’ old days when all DMOs had to place an advertisement, wait for the labels to come in, and send out visitor guides.“<sup>68</sup>

Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden und die geforderte Steigerung der Effektivität des Marketings zu erreichen, ist die Etablierung direkter Kundeninteraktionen von Bedeutung, um Wissen zu den Vorlieben der Kunden aufzubauen und im Anschluss die Kunden mit individualisierten Angeboten bedienen zu können. Informations- und Kommunikationstechnologien bieten effektive Instrumente, um diesen geforderten kontinuierlichen und direkten Dialog zwischen der DMO und den Kunden herzustellen und damit eine Übereinstimmung der Kundenerwartungen und verfügbarer touristischer Angebote herbeizuführen. Das Internetmarketing erhält

---

<sup>63</sup> Vgl. Bieger (2005), S. 192.

<sup>64</sup> Vgl. Keller (1998), S. 40.

<sup>65</sup> Vgl. Pechlaner/Weiermair (1999), S. 6.

<sup>66</sup> Vgl. Pechlaner (2003), S. 17; Tschurtschenthaler (2000), S. 311 ff.; Schertler (2000), S. 319 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Bruhn (2000), S. 45.

<sup>68</sup> Vgl. Gretzel et al. (2006), S. 119.

in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert und wird zu einem unabweisbaren Bestandteil der gesamten Marketingaktivitäten.<sup>69</sup>

Die Implementierung einer solchen ‚customer-connected strategy‘<sup>70</sup>, insbesondere im Bereich der Marketingkommunikation, ist eine Herausforderung für die DMOs und kann als Abkehr von traditionellen Praktiken des Massenmarketings betrachtet werden.<sup>71</sup> Beim Vertrieb zeichnen sich die geforderten Arbeitsweisen durch eine verstärkte Verkaufsorientierung und das Angebot von individualisierbaren Leistungsbündeln aus.<sup>72</sup> Die Personalisierung der Angebote und kundenspezifische Empfehlungen werden zu notwendigen Instrumenten, um die Umsätze im Vertrieb zu erhöhen und Marktanteile zu gewinnen. Sowohl bei Aktivitäten im Marketing als auch im Vertrieb spielt die Gestaltung von individuellen Beziehungen eine wichtige Rolle, um Kunden längerfristig zu binden und damit die Kundenprofitabilität zu steigern.

In diesen informationsintensiven Leistungsprozessen werden die Kompetenzen zur Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten der DMOs zu einer Determinante des Erfolgs.<sup>73</sup> In diesem Zusammenhang behaupten Pyo et al. (2002), dass DMOs, „would be hard-pressed not to use data mining tools and techniques as part of knowledge discovery in their efforts to develop, manage, and market tourism products and services.“<sup>74</sup> Besonders Kompetenzen im Umgang mit Kundendaten werden zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg einer kundenorientierten Unternehmensführung. Jedoch verfügt die Tourismusorganisation aufgrund der Desintegration der Wertschöpfungskette nur über einen Bruchteil der Kunden personalisierte Daten, da Informationen zu den Kunden über die Leistungsträger und die Tourismusorganisation verteilt sind. Dadurch werden eine kundenorientierte Führung der Tourismusorganisation und die Koordination der Leistungen erschwert.<sup>75</sup>

### 2.1.3 Beherbergungsanbieter: Aktuelle Nutzung und Handlungsbedarf beim Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien

In alpinen Regionen wird der touristische Markt auch als ‚do-it-yourself tourism‘ charakterisiert, mit dem typischen Merkmal, dass der Kunde seinen Aufenthalt in der Destination ohne Unterstützung eines Reisemittlers plant und die gewünschten Buchungen direkt selbstständig bei den Leistungserbringern vornimmt. Im Kontext dieses selbstorganisierten Tourismus werden Anbieter von Beherbergungsdienstleistungen als sehr wichtige Akteure betrachtet. Viele Anbieter einer Unterkunft können auf loyale Kunden zählen und persönliche Beziehungen zwischen dem Anbieter und dem Kunden haben einen hohen Stellenwert.<sup>76</sup>

In den Alpen sind im Gegensatz zu angelsächsischen oder asiatischen Ländern internationale Hotelkonzerne und Hotelketten untervertreten. Touristische Destinationen im alpinen Raum sind gekennzeichnet durch klein- und mittelbetriebliche Strukturen der Beherbergungsbetriebe. Dieses Merkmal der Schweizer Beherbergungsbetriebe widerspiegelt sich auch in der durchschnittlichen Bettenzahl pro Hotel, welche mit 95 deutlich unter dem europäischen Durchschnitt von 193 ist.<sup>77</sup> Weiter wird das Angebot von Familienbetrieben dominiert, was bei etwa 90 Prozent

---

<sup>69</sup> Vgl. Wang/Russo (2007), S. 188; Wang/Fesenmaier (2006), S. 239 ff.; Gretzel et al. (2000), S. 240 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Lin/Su (2003), S. 718.

<sup>71</sup> Vgl. WTO (2001), S. 14; Bieger/Weibel (1998), S. 172.

<sup>72</sup> Vgl. Bieger et al. (2006), S. 23.

<sup>73</sup> Vgl. Formica/Kothari (2008), S. 355.

<sup>74</sup> Vgl. Pyo et al. (2002), S. 396.

<sup>75</sup> Vgl. Fyall et al. (2003), S. 644 ff.; Gassner et al. (2004), S. 437 ff.; Hippner et al. (2004a), S. 153; Bieger (2004), S. 155 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Franch et al. (2001), S. 42 ff.; Franch et al. (2003), S. 406 f.

<sup>77</sup> Vgl. Bieger (2005), S. 161.

der kleinen und mittleren Betriebe der Fall ist.<sup>78</sup> Diese Eigentumsform führt in den meisten Fällen zu zentralisierten Geschäftsstrukturen, in welchen der Hotelbesitzer für sämtliche Führungsaufgaben verantwortlich ist. Seine Meinung übt einen starken Einfluss auf die meisten Entscheidungen aus und bestimmt demzufolge auch das Ausmass der Einführung von neuen Technologien im Betrieb.<sup>79</sup>

Obwohl der heutige Kunde sich bei der Reiseplanung und -buchung schon in hohem Maße auf die neuen Medien stützt, sind Investitionen in Internetanwendungen und das Wissen im Bereich neuer Technologien immer noch auf einem niedrigen Niveau. Unter Beachtung der Kosteneffizienz sind die touristischen KMUs daher gefordert, den Einsatz neuer Informationssysteme in betrieblichen Leistungsprozessen laufend auszubauen, um im dynamischen Wettbewerb nicht nachzustehen. In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurde den Gründen für die Zurückhaltung gegenüber Investitionen in neue Technologien nachgegangen. Investitionen in IKT unterbleiben oft aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen und Skaleneffekten, aufgrund der geringen Grösse der Betriebe, mangelnden Wissens der Entscheidungsträger, einer kurzfristigen Managementperspektive oder einer allgemeinen Ablehnung gegenüber technologischen Innovationen.<sup>80</sup> Der Widerstand wird auch damit begründet, dass der Return on Investment von Investitionen in Technologien nur mangelhaft abgeschätzt werden kann, da es sich um nicht vergleichbare und neuartige Innovationen handelt.<sup>81</sup> Vor dem Hintergrund der Untersuchung zur Adoption eines internetbasierten Systems kann hinzugefügt werden, dass sich diese Form der Nutzung von Informationssystemen aufgrund einer generellen Skepsis in einem frühen Diffusionsstadium befindet.<sup>82</sup>

Die Konsequenzen dieser unzureichenden Ressourcenallokation konnten in unterschiedlichen Untersuchungen festgestellt werden. Bei drei wesentlichen CRM-Prozessen konnte der im Folgenden dargestellte Handlungsbedarf ermittelt werden:

- **Management von Marketingkampagnen:** Jeder fünfte Beherbergungsbetrieb in alpinen Destinationen übermittelt interessierten Kunden periodisch Informationen mittels E-Mail. Bei der Hälfte dieser Betriebe erfolgt eine Anpassung des Inhalts an die jeweilige Zielgruppe und wird der Erfolg der Aktivitäten ausgewertet.<sup>83</sup> Eine Kundendatenbank mit Kundenprofilen und Abfragemöglichkeiten als Voraussetzung für eine Individualisierung der Marketingkampagnen ist in vielen kleineren und mittleren Beherbergungsbetrieben im alpinen Raum nicht vorhanden und kundenbezogene Daten werden teilweise nicht elektronisch erfasst.<sup>84</sup>
- **Anfragemanagement:** Fremdsprachige Anfragen via E-Mail werden mangelhaft oder nicht beantwortet.<sup>85</sup> Die Möglichkeiten der Systemunterstützung zur Steigerung der Automatisierung werden nur unzureichend ausgeschöpft, was negative Effekte auf die Effizienz der Leistungsprozesse hat.<sup>86</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Franch et al. (2006), S. 149; Buhalis/Main (1998), S. 198 f.; Buhalis (2003), S. 140 f.

<sup>79</sup> Vgl. Egger (2005), S. 104; Bieger (2005), S. 162.

<sup>80</sup> Vgl. Thong (1999), S. 188; Evans et al. (2000), S. 139 ff.; Buhalis (1999), S. 79 ff.; Siguaw et al. (2000), S. 192 ff.; Main (1995), 30 f.; Main (2002), S. 167 ff.; Franch et al. (2006), S. 149; Bieger/Weibel (1998), S. 174.

<sup>81</sup> Vgl. Connolly et al. (1998), S. 52.

<sup>82</sup> Vgl. Beldona et al. (2006), S. 55; Paraskevas (2003), S. 61 ff.; Paraskevas/Buhalis (2002), S. 27 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Schegg/Fux (2006), S. 31.

<sup>84</sup> Vgl. Minghetti (2003), S. 141.

<sup>85</sup> Vgl. Schegg et al. (2006), S. 362 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Fux/Liebrich (2009), S. 801 f.