

Strategisches Tourismusmarketing

Erfolgreiche Planung und Umsetzung
von Reiseangeboten

Von
Professor Dr. Knut A. Wiesner

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 16592 6](http://ESV.info/9783503165926)**

1. Auflage 2006
2. Auflage 2016

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16592 6
eBook: ISBN 978 3 503 16593 3

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2016
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

2., überarbeitete Neuauflage 2016:

In den mehr als 9 Jahren seit der Erstauflage hat sich die Tourismuswirtschaft stark verändert. Ihre Bedeutung ist weiter gewachsen, insbesondere in den außereuropäischen Regionen. Hier sei beispielhaft die Entwicklung in den Schwellenländern China und Indien erwähnt. Insbesondere der Einzug des Internet und die Möglichkeiten mobiler Kommunikation haben die Strukturen und an vorderster Stelle Marketing/Vertrieb verändert.

Eine stürmische touristische Entwicklung, obwohl die Rahmenbedingungen nicht leichter geworden sind: Naturkatastrophen, Konflikte oder Anschläge gefährden immer wieder die Sicherheitslage in Destinationen und beim Transport. Die Übernutzung bestimmter Destinationen und der Klimawandel erfordern neue Strategien und Maßnahmen. Auch Kunden rufen vermehrt nach einem fairen Umgang mit Natur, Klima und Menschen. Zielgruppen differenzieren sich stärker und erfordern passgenaue Angebote. Und elektronische Medien stellen manch traditionelles Geschäftsmodell in Frage.

Aus diesem Grund gibt es in dieser Auflage einige Aktualisierungen und Veränderungen, die z.T. auch die Struktur des Buchs betreffen. So wird das Buch dem Anspruch in noch besserer Weise gerecht.

Bonn, Würzburg-Schweinfurt
im Herbst 2015

Prof. Dr. Knut A. Wiesner
(Prof. Wiesner@t-online.de)

1. Auflage 2006: Der Tourismussektor ist einer der weltweit größten Wirtschaftsbereiche überhaupt und weiterhin auch einer der international besonders dynamischen Branchen. Das Angebot und die Nachfrage nach Reise aller Art steigen weiter an, egal ob aus Geschäfts-, Bildungs-, Erholungs-, Erlebnis- oder Vergnügungsanlässen. Aber Reisekunden werden auch immer anspruchsvoller, so dass an das Tourismusmarketing höhere Anforderungen gestellt werden.

Wenn touristische Anbieter weiterhin Reisekunden gewinnen wollen, bedarf es gelebter Kundenorientierung ausgedrückt durch besondere Rücksicht auf individuelle Kundenwünsche, durch ein effektives Qualitätsmanagement über den ganzen touristischen Leistungserstellungsprozess hinweg, durch ein

besseres Innovations- und Beschwerdemanagement sowie der Vermittlung von Vertrauen und Erlebniswelten.

Ungeachtet bestimmter, meist kurzfristiger Trends müssen sich touristische Anbieter gegenüber den reisewilligen Kunden eindeutig positionieren. Dazu bedarf es der Instrumente des strategischen Marketings, deren Bedeutung auch in der Tourismuswirtschaft zunehmend erkannt wird. Denn langfristig sind nur diejenigen Anbieter erfolgreich, denen es gelingt, ihre Reisekunden emotional zu erreichen und dauerhaft zu binden.

Gerade in einem internationalen Wettbewerb helfen die Erkenntnisse einer strategischen Situationsanalyse grundsätzlich die richtigen Marketingweichen zu stellen. Zuvor bedarf es allerdings zunächst mitreißender Visionen und greifbarer Ziele um die richtigen Strategien ergreifen und umsetzen zu können. Strategisches Marketing bietet die wirkungsvollsten Instrumentarien, um touristische Anbieter erfolgreich und zukunftsorientiert zu führen, so dass am Ende die Customer Driven Company steht.

Im vorliegenden Buch werden die Erfolgsfaktoren strategischen Marketings für die Anbieter der Tourismuswirtschaft dargestellt, soweit dies für eine so heterogene Branche im Einzelnen überhaupt möglich ist. Dieses Buch soll Anregungen und Handreichungen geben, strategisches Marketing zu implementieren und anzuwenden, egal ob bei einem Reisemittler, einem Reiseveranstalter, einem Beförderungsunternehmen, einer Destination mit ihren touristischen Infrastrukturen oder einem Hotel. Beispiele und viele Grafiken sollen die dargestellten Instrumentarien veranschaulichen und sowohl Praktikern als auch Studenten den Zugang zu diesem Buch eröffnen.

Das Buch soll die bisher im Erich Schmidt Verlag erschienenen Veröffentlichungen zu Tourismus und Freizeit in diesen wichtigen zukunftsorientierten Bereich touristischen Managements ergänzen und einen Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung touristischen Marketings leisten. Mein Dank gilt allen, die mich bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben.

Detmold, Würzburg-Schweinfurt
im Jahr 2006

Prof. Dr. Knut A. Wiesner
(Prof. Wiesner@t-online.de)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	15
1 Einführung und Grundlagen.....	17
1.1 Tourismus	18
1.2 Tourismuswirtschaft	22
1.3 Kunden der Tourismuswirtschaft.....	29
1.4 Marketing – Management	33
2 Besonderheiten und Herausforderungen der Tourismuswirtschaft und des Tourismusmarketings	37
2.1 Berücksichtigung der Besonderheiten touristischer Leistungen	37
2.2 Herausforderungen des touristischen Marketings	44
3 Normatives Marketing	51
3.1 Vision als Ausgangspunkt	52
3.2 Leitbild, Mission und Werte als Orientierung	53
3.3 Ziele als Ausgangspunkt messbaren Erfolgs	54
3.4 Positionierung als Alleinstellung in der Wahrnehmung der Kunden	57
4 Informationsgewinnung, Analyse und Bewertung	61
4.1 Strategische Situationsanalyse	65
4.2 Strategische Markt- und Marketingforschung.....	75
4.3 Quell- und Zielmarktforschung	94
4.4 Qualitätsmessung/-bewertung im Tourismus.....	98
4.5 Database-Management/Big Data.....	107
5 Marketingstrategien.....	113
5.1 Grundsätzliche Strategieoptionen.....	117
5.2 Internationalisierungsstrategien.....	142
6 Strategieumsetzung in operatives und taktisches Marketing.....	149
6.1 Product – Leistungspolitik	160

6.2	Processes – Prozesspolitik/-management.....	182
6.3	Personnel – Personalpolitik.....	184
6.4	Place – Distributionspolitik.....	189
6.5	Physical facilities – Ausstattungspolitik.....	194
6.6	Price – Kontrahierungspolitik.....	197
6.7	Promotion – Kommunikationspolitik.....	206
6.8	Publicity – Meinungs- und Reputationspolitik.....	221
7	Strategisches Marketing Controlling.....	225
8	Resümee und Ausblick.....	231
	Quellenverzeichnis.....	233
	Stichwortverzeichnis.....	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bestimmungsfaktoren des Tourismus (privat oder geschäftlich)	19
Abbildung 2:	Rundreisen unterschiedlicher Veranlassung	20
Abbildung 3:	Arten der Mobilität bzw. des Reisens.....	21
Abbildung 4:	Elemente und Perspektiven des Tourismus	22
Abbildung 5:	Akteure der Tourismuswirtschaft	23
Abbildung 6:	Flugpassagiere und Hauptflughäfen in Deutschland 2014	25
Abbildung 7:	Kontinuum der Reisearten und Reiseleistungen.....	29
Abbildung 8:	Klassische Marktsituation in der Reisewirtschaft	31
Abbildung 9:	Aktuelle touristische Nachfrage- und Informationswege	32
Abbildung 10:	Determinanten des Absatzmarktes Reiseleistungen	34
Abbildung 11:	Dimensionen des Tourismusmarketings.....	36
Abbildung 12:	Dienstleistungsphasen touristischer Leistungen.....	39
Abbildung 13:	Herausforderungen durch Immaterialität touristischer Leistungen	40
Abbildung 14:	Herausforderungen des Leistungserstellungs- bzw. Kombinationsprozesses	41
Abbildung 15:	Modell zur Kooperationspartnerprüfung	44
Abbildung 16:	Einheitliche Touristische Leistung aus Kundensicht.....	45
Abbildung 17:	Marketingvernetzung im Tourismusmarketing.....	47
Abbildung 18:	Marketingkreislauf in der Tourismuswirtschaft	50
Abbildung 19:	Vision wird Realität.....	51
Abbildung 20:	Zielhierarchien in der Tourismuswirtschaft.....	54
Abbildung 21:	Von Zielen zu (Marketing-)Strategien.....	56
Abbildung 22:	Entwicklung eines Konzepts zu strategischen Positionierung.....	58
Abbildung 23:	Unternehmen bzw. Angebote klar in der Vorstellung der Kunden verankern.....	59
Abbildung 24:	Voraussetzungen und Auswirkungen klarer Neu-/Positionierung	60
Abbildung 25:	Informationsnutzen und -optimum.....	62
Abbildung 26:	Strategische Situationsanalyse (SWOT-Analyse)	65

Abbildung 27: Stärken-Schwächen-Profil einer touristischen Destination.....	66
Abbildung 28: Stärken-Schwächen-Analyse zweier Hotels (Vergleichsprofil)	67
Abbildung 29: Beispiele für relevante Faktoren der SWOT-Analyse.....	68
Abbildung 30: Marketingentscheidungen auf Basis der strategischen Analyse	69
Abbildung 31: Strategische Situationsanalyse mit abgeleiteten Maßnahmen	70
Abbildung 32: Bildung strategischer Erfolgspositionen und Geschäftseinheiten	71
Abbildung 33: Stakeholder in der Tourismuswirtschaft	72
Abbildung 34: Wirkung fremder Umwelt auf das touristische Management	73
Abbildung 35: Touristikunternehmen mit internationalen Umwelteinwirkungen	74
Abbildung 36: Strategischer Marketingprozess auf Basis valider Datenanalyse	75
Abbildung 37: Zielgruppe bestimmt die gesamte Marketingplanung	76
Abbildung 38: Relevante Marktforschungsfelder in der Tourismuswirtschaft	77
Abbildung 39: Teilbereiche der Marketingforschung.....	78
Abbildung 40: Dimensionen der Marketingforschung	80
Abbildung 41: Markt- und Absatzpotenzial, Markt- und Absatzvolumen	81
Abbildung 42: Marktsegmentierungsmöglichkeiten im Tourismus	83
Abbildung 43: Deutsche Bevölkerungsmilieus 2015 nach Sinus.....	84
Abbildung 44: Internationale Meta-Milieus 2013 nach Sinus.....	86
Abbildung 45: Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten Reisender	87
Abbildung 46: Kaufentscheidungsebenen bei Reisenden.....	88
Abbildung 47: Bedürfnispyramide von Maslow erklärt Reiseverhalten .	89
Abbildung 48: Zeitliches Buchungsverhalten deutscher Reisender	91
Abbildung 49: Fünf Phasen eines Marktforschungsprozessen (5D)	92
Abbildung 50: Marktforschungssystematik.....	93
Abbildung 51: Prüfung der umfeldbedingten Eintrittsbarrieren.....	94
Abbildung 52: Ziellandselektion in Stufen.....	95
Abbildung 53: Ziellandbewertung (Outgoing) mit Hilfe eines Länder-Portfolios	96
Abbildung 54: Typologie der Ziel-/Quellländer nach Attraktivität	97
Abbildung 55: Kundenwahrnehmung touristischer Dienstleistungsqualität	98

Abbildung 56:	Qualitätsdimensionen touristischer Leistungen.....	99
Abbildung 57:	Entstehung touristischer Kundenzufriedenheit.....	100
Abbildung 58:	Messansätze touristischer Dienstleistungsqualität	101
Abbildung 59:	Ansatz für touristische Qualitätsmesskennzahlen	102
Abbildung 60:	Beschwerdeanteil touristischer Kunden	103
Abbildung 61:	Beschwerdeklassifizierung und -analyse.....	103
Abbildung 62:	Folgen der Unzufriedenheit Reisender.....	104
Abbildung 63:	Nachkaufverhalten unzufriedener Kunden.....	105
Abbildung 64:	Analyse der Beschwerdeschwerpunkte im Tourismus	106
Abbildung 65:	Beschwerdemanagement als strategischer Faktor	107
Abbildung 66:	Elemente des Data-Mining.....	108
Abbildung 67:	Prozess der Informationsgewinnung und -auswertung....	109
Abbildung 68:	Database Management in der Tourismuswirtschaft.....	110
Abbildung 69:	Touristische Marktprognosen und übliche Verfahren.....	111
Abbildung 70:	Strategien zur Umsetzung von Visionen und Erreichung von Zielen.....	113
Abbildung 71:	Strategien hängen von den sich verändernden Marktsituationen ab.....	114
Abbildung 72:	Strategische Unternehmens- und Marketingplanung im Tourismus	115
Abbildung 73:	Ebenen des strategischen Marketings im Tourismus.....	116
Abbildung 74:	Marketingstrategiebaukasten: Geschäftsfeldstrategien ...	117
Abbildung 75:	Marketingstrategiebaukasten: Geschäftssystemstrategien und Marktteilnehmerstrategien.....	118
Abbildung 76:	Portfoliostruktur nach BCG bietet Basis für Geschäftsfeld-Strategien.....	119
Abbildung 77:	Marketingoptionen im Rahmen der Marktparzellierungs- Strategie.....	120
Abbildung 78:	Grundsätzliche touristische Kundenstrategien	121
Abbildung 79:	Entwicklung des Kundenertrags bzw. -wertes im Zeitablauf.....	122
Abbildung 80:	Indikatoren für die Kundenbindung	123
Abbildung 81:	Zusammenhang von Kundenanzahl/-typen und Gewinn/ Umsatz.....	124
Abbildung 82:	Erfolgreiche Kundenstrategien in der Tourismuswirtschaft	125
Abbildung 83:	Entwicklung von Kundenbeziehungen.....	126
Abbildung 84:	Prozessschema der Beziehungen zu Reisekunden	127
Abbildung 85:	Typologie der Reisekundenbindung.....	128
Abbildung 86:	Optimierung des Kundenbeziehungsprozesses	129

Abbildung 87: Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	130
Abbildung 88: Kundenwertsteigerungsmaßnahmen in der Tourismuswirtschaft	131
Abbildung 89: Wege zur Reisekundenbindung	132
Abbildung 90: Aktivierung der Reisekunden bringt Kundenbindung.....	133
Abbildung 91: Erfolgsfaktoren der Kundenzufriedenheit bei Reisenden	134
Abbildung 92: Räderwerk der Kundenbindung.....	135
Abbildung 93: Bestandteile eines Kundenclubkonzeptes in der Tourismuswirtschaft	136
Abbildung 94: Optimale Mischung der Clubleistungen garantiert Erfolg.....	137
Abbildung 95: Optionen zur Gestaltung von Reisekundenclubs.....	139
Abbildung 96: Cluboptionen zur Reisekundenbindung	141
Abbildung 97: Internationalisierungsstrategie und ggf. nationale Strategien	143
Abbildung 98: Internationalisierungsstrategiealternativen für Tourismusunternehmen	144
Abbildung 99: Internationalisierung analog des Sprinkler-Modells	145
Abbildung 100: Internationalisierung analog des Wasserfall-Modells.....	146
Abbildung 101: Beispielprofile von Internationalisierungsstrategien	147
Abbildung 102: Touristische Marketingziele	149
Abbildung 103: Marketingziele und Zielgruppen festlegen.....	150
Abbildung 104: Operative Marketingzielsetzungen des Tourismusmarketings.....	151
Abbildung 105: Marketingentwicklung der letzten Jahrzehnte.....	152
Abbildung 106: Evolution zur „Customer Driven Company“	154
Abbildung 107: Marketingbeziehungen eines touristischen Leistungsanbieters	155
Abbildung 108: Marketingbeziehungen eines Reiseveranstalters	156
Abbildung 109: Marketingnetzwerk mit Akteuren des Destinationsmarketings	157
Abbildung 110: Die acht Instrumentalbereiche des Tourismusmarketings	158
Abbildung 111: Strategischer Prozess im Tourismusmarketing.....	160
Abbildung 112: Leistungspolitische Instrumente in der Tourismuswirtschaft	161
Abbildung 113: Leistungsarten und -kombinationen in der Tourismuswirtschaft	162
Abbildung 114: Touristische Leistungspolitik (mit ihren Instrumenten) als Ausweitung und Differenzierung der Leistungspolitik	163

Abbildung 115: Qualitätserlebnisse bei touristischen Dienstleistungen.....	163
Abbildung 116: Kern- und Zusatzleistungsebenen im Tourismus	164
Abbildung 117: Nutzendimensionen einer touristischen Leistung.....	165
Abbildung 118: Teilleistungen der touristischen Leistungskette bestimmen den Erfolg der kombinierten Leistung	167
Abbildung 119: Internationale Leistungs politikstrategien	168
Abbildung 120: Leistungs politische Entscheidungen in der Tourismuswirtschaft	168
Abbildung 121: Programmpalette/-struktur von Reiseveranstaltern	169
Abbildung 122: Leistungs politische Basisentscheidungen	170
Abbildung 123: Leistungsideenquellen der Tourismusunternehmen	171
Abbildung 124: Lebenszyklus einer Leistung	172
Abbildung 125: Europäisch und international schutzfähige Markenzeichenparameter	174
Abbildung 126: Markenstrategien in der Tourismuswirtschaft	175
Abbildung 127: Markenwerte steigern Unternehmenswerte	176
Abbildung 128: Vertrauensbildende Marken.....	177
Abbildung 129: Qualitätssignale im Reiseentscheidungsprozess	178
Abbildung 130: Qualitätssignale – Erscheinungsformen und Verantwortung	179
Abbildung 131: Prozess des touristischen Beschwerdemanagements.....	180
Abbildung 132: Beschwerdemanagementsystem in der Tourismuswirtschaft	181
Abbildung 133: Erfolgsmessung im Beschwerdemanagement der Tourismuswirtschaft	182
Abbildung 134: Elemente der Prozess politik/-qualität/-organisation.....	183
Abbildung 135: Personalmarketinginstrumente in der Tourismuswirtschaft	185
Abbildung 136: Kernaufgaben des Personalmarketings.....	186
Abbildung 137: Personenbezogene Markt-Einflüsse	187
Abbildung 138: Instrumente der Distributions politik im Tourismus.....	189
Abbildung 139: Bewertungsprofilvergleich von indirektem und direktem Vertrieb	191
Abbildung 140: Online-Marketing in der Tourismuswirtschaft	192
Abbildung 141: Customer Relationship Sales in der Tourismuswirtschaft	194
Abbildung 142: Elemente der Ausstattungspolitik (des Erscheinungsbildes).....	195
Abbildung 143: Instrumente touristischer Kontrahierungspolitik.....	198
Abbildung 144: Verbesserung der Erträge durch Yield-Management.....	200

Abbildung 145: Zusammenhang von Nachfrageschwankungen, Kapazitäten und Leistungsqualität in der Tourismuswirtschaft	201
Abbildung 146: Yield-Management zur Erreichung optimaler Buchungsstände.....	202
Abbildung 147: Erfolgskreislauf Nutzungs- bzw. Füllgrad.....	204
Abbildung 148: Kommunikationspolitische Instrumente in der Tourismuswirtschaft	206
Abbildung 149: Grundsätzliche Kommunikationsstruktur bei touristischen Angeboten	207
Abbildung 150: Werbeformen in der Tourismuswirtschaft	209
Abbildung 151: Direktmarketing in der Tourismuswirtschaft.....	211
Abbildung 152: Direktmarketingmöglichkeiten in der Tourismuswirtschaft	212
Abbildung 153: Multi-Kanal-Kundenkommunikation	213
Abbildung 154: Dialogmarketingtypen in der Tourismuswirtschaft	215
Abbildung 155: Verkaufsförderung für touristische Leistungen	216
Abbildung 156: Bereiche des Sponsorings für Tourismusanbieter	217
Abbildung 157: Bestandteile der Corporate Identity (CI)	218
Abbildung 158: Corporate Identity wirkt intern und extern.....	219
Abbildung 159: Corporate Identity erzeugt ein wirkungsvolles Corporate Image	220
Abbildung 160: Instrumentarien zur Beeinflussung der Reputation und öffentlichen Meinung	222
Abbildung 161: Viral Marketing in der Tourismuswirtschaft.....	223
Abbildung 162: Strategisches Controlling schließt Kreislauf strategischen Marketings	225
Abbildung 163: Strategisches Controlling schlägt operatives Controlling	226
Abbildung 164: Leistungsoptimierung durch Benchmarking auf unterschiedlichen Ebenen.....	227
Abbildung 165: Dimensionen einer Balanced Scorecard.....	228
Abbildung 166: Balanced Scorecard als Brücke zwischen Marketingstrategien und Marketinghandeln.....	229
Abbildung 167: Faires Handeln für eine positive Reputation	232