

## **CRM im Tourismus**

Marc Tischhauser

Stammkunden sind für touristische Leistungsträger das wichtigste Potenzial. Sie bilden die Grundlage für jahrelangen stetigen Umsatz und sind die wichtigsten Botschafter. Rund 55 % aller neuen Gäste kommen im Schweizer Durchschnitt aufgrund der Empfehlung durch Stammkunden. Etwa 75 % aller Gäste sind Stammkunden. Allerdings nimmt die Loyalität dieser Stammkunden stetig ab.

Dazu kommt, dass Informationen über die Gäste im Tourismus oft nicht strukturiert vorliegen. Angaben über frühere Ferientaufenthalte, erwähnte Hobbys, Interessen oder Zusatzleistungen vor Ort stehen nicht für zukünftige Aktivitäten zur Verfügung. Für die wirksame Kundenbetreuung und den wirkungsvollen Aufbau von Kundenbeziehungen sollten aber genau diese Informationen auch mittelfristig zur Verfügung stehen.

Die Informationstechnologie (IT) bietet der Tourismus-Branche in den nächsten Jahren wesentliche Chancen in der gezielten Kommunikation mit den Kunden sowie in der Rationalisierung der Abläufe. Die Kunden sollen in Zukunft vom ersten Reisebedürfnis über das unvergessliche Ferienerlebnis bis hin zu neuen Reisebedürfnissen unterstützend begleitet werden.

Schweiz Tourismus hat in Zusammenarbeit mit der Wilken AG das „Schweiz Tourismus eMarketing“ (ST eMarketing) entwickelt. Das ist ein Customer Relationship Management (CRM) Tool, das die Kundenbindung verbessert, Informationen über Gäste strukturiert zur Verfügung stellt und damit die Unterstützung und Betreuung des Kunden ermöglicht. Durch den Aufbau einer Gäste-Datenbank sowie das Messen und Abspeichern des Klickverhaltens im Internet, versucht dieses System, die Reisebedürfnisse des Gastes zu eruieren. Aufgrund dieses Wissens können dem Kunden individuelle Ferien- und Freizeitangebote offeriert werden, die auf seine Interessen zugeschnitten sind.

In den vergangenen Jahren haben verschiedene Studien den Erfolg von CRM Projekten untersucht. Dabei wurde erkannt, dass die Implementierung von CRM in der Praxis oft grosse Schwierigkeiten bereitet. Einer Studie der Gartner Group zufolge resultieren aus 70 % aller CRM-Projekte keine erhöhte Unternehmungs-Performance oder sogar Verluste.

Die vorliegende Arbeit versucht aufzuzeigen wie das ST eMarketing erfolgreich im Tourismus implementiert werden kann. Um diese Frage beantworten zu können, werden in Kapitel 2 die Grundlagen für das Verständnis von CRM- und eMarketing geschaffen. Es werden die CRM-Komponenten, die Zielsetzungen des CRM, die verschiedenen CRM-Kampagnen, sowie das Potenzial des CRM erklärt. Kapitel 3 beinhaltet ein Benchmarking an drei Beispielen aus der Praxis. Es erklärt die Anforderungen an das CRM sowie die Voraussetzungen zur CRM-Umsetzung im Tourismus. Das CRM-Instrument von Schweiz Tourismus wird vorgestellt und dessen Kosten, Nutzen und Vorteile dargelegt. In Kapitel 4 werden Faktoren für den Erfolg von CRM beschrieben. Ausserdem wird aus bekannten Ansätzen ein Framework für die Umsetzung des CRM abgeleitet. Aufgrund dieser Informationen wird schliesslich eine Empfehlung für die Umsetzung des ST eMarketing verfasst. Abschliessend wird diese Empfehlung in einer kritischen Würdigung beurteilt.

Die vorliegende Arbeit hat für die erfolgreiche Einführung von CRM wichtige Erkenntnisse gewonnen. Es wird ein Framework zur Umsetzung erarbeitet sowie Voraussetzungen und Faktoren für den Erfolg des CRM beschrieben. CRM sollte anhand von diesem Framework eingeführt werden. Damit können die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren erfüllt werden. Das Framework besteht aus folgenden vier Schritten, welche durch Change Management begleitet werden:

*Schritt 1:* Die CRM-Strategie wird definiert. Sie soll festlegen wie die Destination ihre Ressourcen auf die Kundengewinnung und -pflege verteilt. Das Ziel der Strategie ist eine loyale profitmaximierende Kundenbasis.

*Schritt 2:* Der CRM-Prozess wird definiert. Die Relationship-Initiation, -Maintenance und -Termination werden definiert. Das Ziel dieses Schrittes ist, dass alle Mitarbeiter die Prozesse kennen und genau wissen, was von ihnen verlangt wird.

*Schritt 3:* Wissens- und Systemorientierung werden eingeführt. Ein Knowledge-Management wird eingeführt und durch Technik unterstützt. In diesem Schritt wird das ST eMarketing implementiert.

*Schritt 4:* Überwachung, Auswertung und Verbesserung. Die Ziele des ST eMarketing sind die Steigerung des Umsatzes je Kunde, die Erhöhung der Rückkehrquote, die Verbesserung des Empfehlungsverhaltens sowie Prozessvereinfachungen. Entsprechend sind die Resultate des ST eMarketing an diesen Zielen zu messen.

Die Aufgabe des *Change Management* besteht darin, die Voraussetzungen zu erfüllen und die Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

(1) *Günstige Voraussetzungen schaffen*: Vor und während der Einführung sind günstige Voraussetzungen für das ST eMarketing zu schaffen. Diese Voraussetzungen beinhalten:

- **Produktstrategie**: In der Produktstrategie soll eine klare Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente angestrebt werden. Es sollen die Prozesse vor, während und nach dem Aufenthalt im System integriert werden. Die Kundenbeziehungen sollen ausserdem vermehrt unternehmens- und destinationsübergreifend wahrgenommen werden.
- **Markenpositionierung**: Es sollen markt- und kundengerechte Strukturen geschaffen werden. Ein kundenorientiertes Destinationsmanagement mit vereinten Marketing-Budgets soll gefördert werden und Brands sollen gemeinsam genutzt werden.
- **Technologieentwicklung und Informationsqualität**: Es braucht qualitativ hochstehende Informationen, um die Informationsflut für den Kunden in Grenzen zu halten. ST eMarketing unterstützt dies.
- **Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse**: Die Einführung soll durch die Destination, und damit durch die Tourismus-Organisation, erfolgen. Die betroffenen Mitarbeiter sind entsprechend auf das System vorzubereiten und zu schulen. Die gesamte touristische Dienstleistungskette soll bedarfsorientiert ausgerichtet werden. Kooperationen zwischen Leistungsträgern und Destination sind zu fördern. Ausserdem sollen Tourismus-Organisationen von politischen Strukturen und geographischen Gegebenheiten gelöst werden.

(2) *Erfolgsfaktoren erfüllen*: Es gibt einige Faktoren für den Erfolg des ST eMarketing, denen gebührend Bedeutung beigemessen werden sollte:

- **Konzeptionelle Erfolgsfaktoren**: Zu diesen Erfolgsfaktoren gehören unter anderen die Erarbeitung eines umfassenden CRM-Konzeptes, die Bestimmung des Lifetime-Value des Kunden oder ein ganzheitliches CRM-Vorhaben, das nicht von bestehenden Systemen losgelöst ist.

- Eigenschaftsbezogene Erfolgsfaktoren: Die gezielte Kundeninformation, die Abstimmung der Kommunikationskanäle und Kunden mit Information umwerben anstatt belästigen, sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von CRM.
- Erfolgsfaktoren für die Implementierung: Es soll darauf geachtet werden, dass das CRM mit Strategie eingeführt und die Organisationsform angepasst wird. Im Weiteren sind die Mitarbeiter zentral für den Erfolg des ST eMarketing. Die Mitarbeiter müssen die Vision verinnerlichen und die CRM-Philosophie aktiv leben. Das System hat nur Chancen auf Erfolg, wenn die Mitarbeiter ihre Aufgaben kennen, wenn sie wissen wie das ST eMarketing funktioniert und wenn sie freundlich gegenüber den Gästen auftreten.