



BACHELORARBEIT

Frau
Leonie Dörmeier

**Customer-Relationship-
Management im Tourismus mit
Hilfe von Big Data zur Entwick-
lung zielgruppenspezifischer
Angebote**

2023

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Customer-Relationship- Management im Tourismus mit Hilfe von Big Data zur Entwick- lung zielgruppenspezifischer Angebote

Autor:
Frau Leonie Dörmeier

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM19wT3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dipl.-Übers. Heinz-Ludwig Noellenburg

Einreichung:
Mittweida, 24.01.2023

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Customer Relationship- Management in tourism with the help of big data to develop target group-specific offers

author:

Ms. Leonie Dörmeier

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM19wT3-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:

Dipl.-Übers. Heinz-Ludwig Noellenburg

submission:

Mittweida, 24th January 2023

Bibliografische Angaben

Dörmeier, Leonie:

Customer-Relationship-Management im Tourismus mit Hilfe von Big Data zur Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote

Customer-Relationship-Management in tourism with the help of big data to develop target group-specific offers

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis befasst sich mit dem Thema des Kundenbindungsmanagements im Tourismus und mit der Frage, wie dabei durch Big Data zielgruppenspezifische Angebote in diesem Bereich entwickelt werden können. Dabei werden theoretische Inhalte erforscht und mit Erkenntnissen aus der Praxis verbunden, um anschließend zu analysieren, ob die Lufthansa Group Big Data erfolgreich einsetzt. Dabei wurde das Ergebnis erlangt, dass der Konzern sehr sorgfältig und transparent mit den Daten der Kunden umgeht.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Angaben	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Fragestellung	2
1.4 Aufbau der Arbeit	2
2 Tourismusbranche	3
2.1 Definition	3
2.2 Statistiken	4
2.3 Akteure	5
2.3.1 Öffentliche Akteure auf Bundesebene	6
2.3.2 Private Akteure auf Bundesebene	7
2.3.3 Gemischte Akteure auf Bundesebene	9
2.3.4 Akteure auf Länderebene	9
2.3.5 Akteure entlang der Wertschöpfungskette	9
2.4 Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess	11
2.4.1 Makroebene	12
2.4.2 Mesoebene	12
2.4.3 Mikroebene	14
2.5 Trends und Herausforderungen	15
3 Kundenbindungsmanagement	16
3.1 Kundenzufriedenheit.....	17
3.2 Kundenbindung	19
3.3 Social-Media-Kommunikation zur Kundenbindung.....	20
3.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung	22
3.5 Management von Kundenzufriedenheit und -bindung	23
4 Big Data und Data-Mining	25
4.1 Definition.....	27
4.2 Technologien und Tools	28
4.3 Datenschutzrecht.....	29
4.4 Anwendungsbereiche	30
4.5 Bedeutung von Big Data im Marketing	31
4.6 Data-Mining im Tourismus.....	31

4.7 Automatisierte Kommunikation durch Bots.....	33
4.7.1 Definition	33
4.7.2 Chancen.....	34
4.7.3 Grenzen	34
4.7.4 Anwendungsbereiche im Tourismus	35
5 Lufthansa Group	36
5.1 Unternehmensprofil	36
5.2 Positionierung als führende europäische Fluggesellschaft	36
5.3 Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit.....	38
5.4 Miles and More	38
5.5 Verwendung personenbezogener Daten	39
6 Fazit	41
Quellenverzeichnis.....	43
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Internationale Touristenankünfte in den Jahren 2010 bis 2021 nach Weltregionen (in Millionen).....	5
Abb. 2: Überblick des Wertschöpfungssystems im Tourismus	11
Abb. 3: Die Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess	11
Abb. 4: Das Konfirmations/Diskonformationsparadigma.....	18
Abb. 5: Kundenzufriedenheit im Produktbereich.....	19
Abb. 6: Dimensionen der Kundenbindung	20
Abb. 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	22
Abb. 8: Das Leitbild der Lufthansa Group	37

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
CRM	Customer-Relationship-Management
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DRV	Deutscher Reiseverband
DTV	Deutscher Tourismusverband
ETL	Extract, Transform, Load
GDS	Global-Distribution-Systems
KNN	Künstliches neuronales Netz
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (dt: Welttourismusorganisation)

1.3 Fragestellung

Die in dieser Arbeit zu beantwortende Forschungsfrage, lautet: ‚Welche Auswirkungen haben Big Data auf das Customer-Relationship-Management im Tourismussektor?‘. Sie wird im letzten Kapitel, das das Fazit und die Nennung der Erfolgsfaktoren beinhaltet, auf Basis der Erkenntnisse dieser Thesis, beantwortet.

1.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen der Tourismusbranche dargelegt, um auf Basis von Fachliteratur einen entsprechenden Überblick zu geben. Thematiken, wie die unterschiedlichen Akteure, werden hier detailliert beschrieben und die verschiedenen Funktionsebenen der Tourismusbranche werden zusätzlich angesprochen.

In Kapitel 3 wird das Kundenbindungsmanagement erläutert und es werden die Begriffe ‚Kundenbindung‘ und ‚Kundenzufriedenheit‘ definiert und ihr Zusammenhang sowie das dafür eingesetzte Management erklärt. Abschließend werden die Social-Media-Kommunikation und deren Auswirkungen und die Kundenbindung beschrieben.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Thematiken Big Data und Data Mining, wofür zu Beginn eine Begriffsdefinition erfolgt und anschließend erklärt wird, welche Technologien und Tools im Bereich Big Data existieren und wie diese strategisch angewendet werden können. Weiterhin folgen Unterkapitel, die beschreiben, in welchen Bereichen Unternehmen Big Data am häufigsten einsetzen und welche Herausforderungen aber auch Chancen, die Digitalisierung mit sich bringt. Die letzten drei Abschnitte zum Thema Big Data befassen sich mit Data Mining, Datenschutz und Bot-Technologie, wobei stets Bezüge zum Tourismus und zum Kundenbindungsmanagement hergestellt werden.

Kapitel 5 beinhaltet das Fallbeispiel der Lufthansa Group, wobei zu Beginn ein Überblick über den Konzern gegeben wird, woraufhin die zuvor erlangten theoretischen Kenntnisse mit der Umsetzung in der Praxis verglichen werden. Im letzten Kapitel werden ein Fazit gezogen und mögliche Erfolgsfaktoren erläutert, wobei darauf eingegangen wird, ob und inwiefern die Lufthansa Group Big Data bzw. Nutzerdaten der Kunden anwendet und inwieweit sich daraus Angebote entwickeln lassen.

2 Tourismusbranche

Tourismus beschreibt das Verlassen des gewohnten Arbeits- und Lebensumfeldes einer Person für eine gewisse Zeit, was berufliche aber auch private Hintergründe haben kann. Dabei gibt es unterschiedliche Arten, wie eine Person reisen kann, eine große Anzahl an Akteuren, die sich mit den Thematiken des Tourismus beschäftigen und eine ebenso große Menge an Destinationen. Eine Destination beschreibt den Ort, zu dem gereist wird und ist meistens der Hauptaspekt für touristische Beweggründe. Eine Destination kann eine Stadt, ein Land, ein ganzer Kontinent oder bspw. ein Freizeitpark sein. Wichtig ist allerdings, dass eine Destination alle Dinge besitzt, die ein Tourist vor Ort benötigt, wie Unterhaltung, Verpflegung und eine Unterkunft (vgl. Studysmarter 2023). Im Folgenden werden die Grundlagen des Tourismus bzw. der Tourismusindustrie erläutert.

2.1 Definition

Die Tourismusbranche etablierte sich mittlerweile durch verschiedene erweiterte Bereiche als einer der größten Arbeitgeber weltweit und leistet signifikante Beiträge zur Beschäftigung so-wie zum jeweiligen Bruttoinlandsprodukt einzelner Länder (vgl. Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2010, 59). Aufgrund dessen kann die Branche nicht einzig als Geschäftsbeziehung zwischen Reiseveranstaltern sowie -vermittlern, Reisenden und Leistungsträgern (z. B. Beherbergungs- und Beförderungsunternehmen) verstanden werden (vgl. Berg/Schulz/Gardini/Kirstges/Eisenstein 2013a).

Die United Nations World Tourism Organization (UNWTO) definiert Tourismus als kulturelles, soziales und wirtschaftliches Phänomen, das die Bewegung von Menschen in andere Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung beschreibt. Diese Mobilisierungen können geschäftliche oder persönliche Gründe aufweisen und finden maximal für ein Jahr ohne Unterbrechung statt (UNWTO 2022). Es wird dabei zwischen ‚inbound tourism‘ und ‚outbound tourism‘ unterschieden, was zum einen den grenzüberschreitenden Reiseverkehr aus dem Ausland in das Berichtsland, zum anderen den grenzüberschreitenden Reiseverkehr ins Ausland aus dem Berichtsland heraus beschreibt (vgl. Carius/Kraack/Kahlenborn 1999, 4)

Generell besteht Tourismus aus einer Anzahl kombinierter Einzeldienste, die in engem Bezug zueinander stehen, wozu unter anderem folgende Glieder zählen: Distribution (z. B. Reisebüros), Organisation (z. B. Reiseveranstalter), Destination, Transportgewerbe, Gastgewerbe und Beherbergung. Dabei werden Tourismusdienstleistungen während der Produktion konsumiert, womit es sich um immaterielle Angebote handelt, und es herrscht das Uno-actu-Prinzip, was bedeutet, dass die Leistung gleichzeitig produziert sowie konsumiert wird (vgl.

Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 19). Jedes Angebot ist dabei an den dazugehörigen Ort gebunden, wobei zur touristischen Dienstleistungskette verschiedene Komponenten gehören: sowohl profitorientierte Unternehmen, also Eigentümer von Hotels, Franchising-Unternehmen, partnerschaftlich organisierte Institutionen und Gesellschaften des öffentlichen oder privaten Rechts, als auch Non-Profit-Organisationen wie lokale Behörden, Tourismusbüros, Wohlfahrtsunternehmen und öffentliche Unternehmen. Weiterhin zählen die lokale Bevölkerung und der Kunde zur touristischen Dienstleistungskette (vgl. biz 2022).

2.2 Statistiken

Bei quantitativer Betrachtung des Tourismus lässt sich erkennen, dass die Reisebranche, vor allem in Deutschland, den Fortschritt der Wirtschaft fördert: Nach Angaben der UNWTO wird bis zum Jahr 2030 weltweit ein Wachstum von ca. 4,4 % weltweit erwartet, in Europa eines von ca. 5,8 %. Dabei gilt Europa mit 534,8 Mio. internationalen Ankünften im Jahr 2012 als volumenstärkster Markt, wobei rund drei Viertel der Europäer innerhalb ihres Kontinents Urlaub machen; gemäß Schätzung der UNWTO werden im Jahr 2030 ca. 744 Mio. Touristenankünfte in Europa stattfinden. In Deutschland belief sich der gesamtwirtschaftliche Produktionswert der Tourismusindustrien im Jahr 2011 auf ca. 278,3 Mrd. Euro, wobei ca. 97,0 Mrd. Euro auf die Wertschöpfung der Tourismusbranche entfielen (vgl. Schulz/Berg/Gardini/Kirstges/Eisenstein 2013b).

Die folgende Grafik veranschaulicht die internationalen touristischen Ankünfte, wobei deutlich zu erkennen ist, dass die Weltregion Europa (in der Grafik blau) im Jahr 2021 mit rund 287 Millionen Ankünften aus dem Ausland die meisten internationalen Einreisen verzeichnete. Im Jahr 2020 kam es aufgrund der Coronapandemie zu einem starken Einbruch der Touristenankünfte in allen Gebieten weltweit: Während im Jahr 2019 noch fast 1,5 Milliarden Einreisen weltweit stattfanden, waren es im Jahr 2020 nur noch 205 Millionen (vgl. Graefe 2022a).

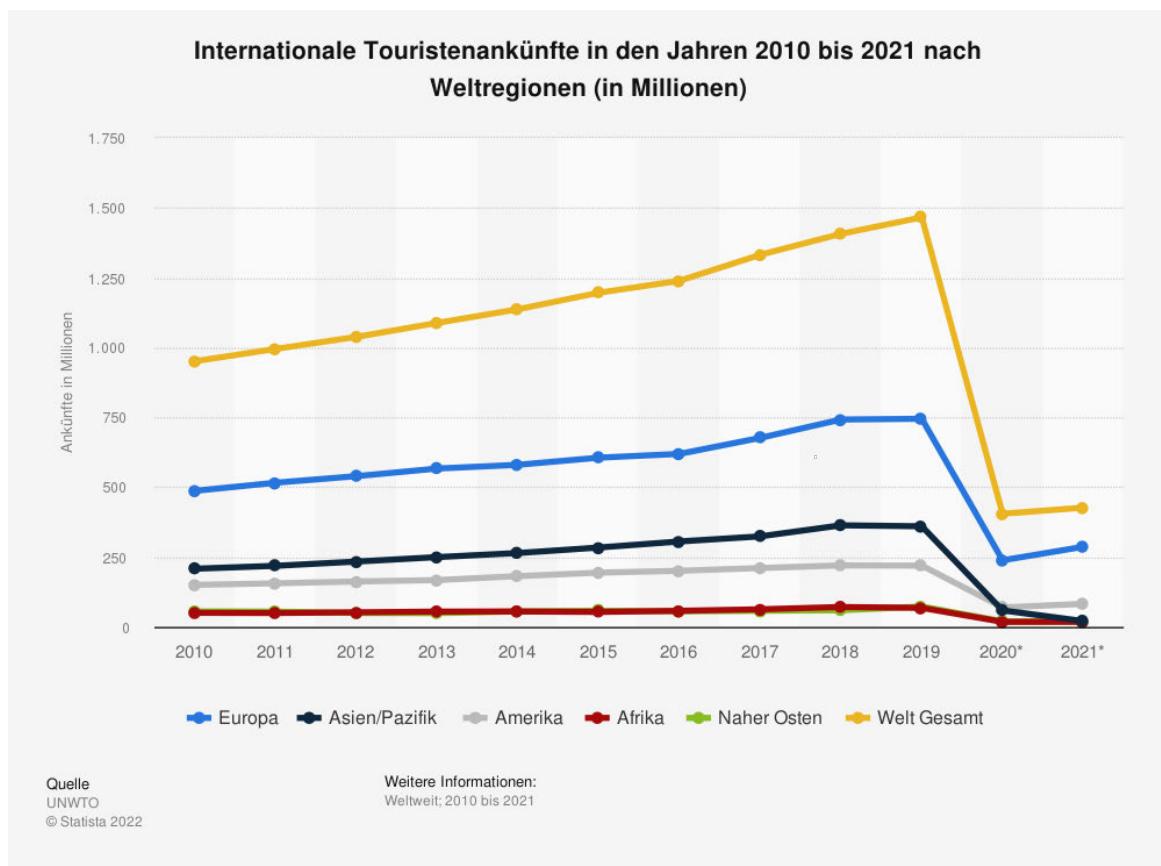


Abb. 1: Internationale Touristenankünfte in den Jahren 2010 bis 2021 nach Weltregionen (in Millionen)
(Quelle: Graefe 2022a)

2.3 Akteure

Der Tourismus stellt einen der hauptsächlichen Wirtschaftszweige der Bundesrepublik dar und hat gleichermaßen massive Umweltauswirkungen. Dabei beinhaltet die Tourismus- sowie Umweltpolitik unterschiedliche Akteure, die in komplexen Beziehungen zueinander stehen. Im Folgenden werden die hauptsächlichen tourismuspolitischen Akteure dargestellt und erläutert, wobei folgende vier Gruppen besonders relevant sind:

- die zentralen tourismuspolitischen Akteure, unabhängig davon, inwieweit sie sich mit umweltpolitischen Themen beschäftigen,
- tourismuspolitische Akteure, die sich im Bereich der Umweltpolitik besonders engagieren, unabhängig der Bedeutung im Tourismussektor,
- umweltpolitische Akteure, welche sich mit tourismusrelevanten Fragenstellungen beschäftigen,

- umweltpolitische Akteure mit geringem Interesse an der Tourismuspolitik, die aber einen erheblichen Einfluss auf diese haben (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 7).

Im Folgenden werden die öffentlichen, privaten und gemischten Akteure der Tourismuswirtschaft auf Bundesebene vorgestellt, weil sie erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft haben und so gleichermaßen auf Tourismuskonzerne, wie die Lufthansa.

2.3.1 Öffentliche Akteure auf Bundesebene

Im *Deutschen Bundestag* befasst sich der Ausschuss für Fremdenverkehr und Tourismus mit den Thematiken einer umweltgerechten Tourismusedwicklung, wobei das Gremium neben dem Landwirtschafts- und dem Postausschuss den einzigen Vollausschuss darstellt, dem ein gesamter Wirtschaftssektor gewidmet ist. Daraus lässt sich die hohe Bedeutung des Tourismus für den Deutschen Bundestag ableiten, wobei ein Schwerpunkt auf umweltpolitischen Fragestellungen in diesem Sektor liegt (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 8). Die 19 Mitglieder des Ausschusses stellen gerechte touristische Rahmenbedingungen und das rechtzeitige Erkennen sowie Vermarkten globaler Trends sicher (vgl. Deutscher Bundestag 2022).

Auch die *Bundesregierung und die Bundesministerien* gelten als öffentliche Akteure im Tourismus, wobei der Bund die Zusammenarbeit von Bund, Ländern sowie Gemeinden und die Mitverantwortung im Bereich tourismuspolitischer Fragen als notwendig ansieht, um eine kontinuierliche Entwicklung des Tourismus zu garantieren. Dafür wurden folgende Ziele definiert:

- die Sicherung der Rahmenbedingungen für Urlaubs- und Kurzzeiterholung,
- gesteigerte Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeiten der deutschen Fremdenverkehrswirtschaft,
- optimierte Möglichkeiten der Teilnahme am Fremdenverkehr für breite Bevölkerungskreise,
- erhöhte internationale Zusammenarbeit im Tourismus,
- optimierte Koordination zwischen Bund und Ländern (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 9).

Das *Ministerium für Wirtschaft* (BMWi) spielt in der Tourismuswirtschaft die wesentliche Rolle und ist für diese verantwortlich, wobei es Aufgaben wie die Förderung des Tourismus nach Deutschland, die tourismusrelevante Forschung und die Erstellung von Aufgaben sowie Zielsetzungen der Tourismuspolitik übernimmt. Neben dem BMWi sind weitere Ministerien für

den Tourismus in Deutschland relevant: das Auswärtige Amt, das Bundesministerium für Verkehr, das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 10ff.). Die aufgezählten Ministerien sind für verschiedene Bereiche in der Tourismuspolitik zuständig und sind aufeinander abgestimmt, damit das Produkt ‚Tourismus‘ einen Mehrwert erlangt.

Zu den für den Tourismus bedeutenden *Bundesbehörden* zählen weiterhin das Umweltbundesamt (BMU) und das Bundesamt für Naturschutz als nachgeordnete Behörden des BMU. Zu ihren Aufgaben gehören die Koordination unterschiedlicher Forschungsvorgaben zur Tourismus- und Umweltpolitik sowie die Vorbereitung relevanter Informationen für die Öffentlichkeit (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 16f.).

Auch das Marketing spielt in der Tourismusbranche eine entscheidende Rolle, weshalb ebenso *Werbegemeinschaften* als öffentliche Akteure zählen. Die Deutsche Zentrale für Tourismus stellt eine nationale Marketingorganisation mit der Aufgabe dar, für Deutschland als Reiseziel im Ausland zu werben. Zu ihren Mitgliedern zählen Körperschaften, Verbände, Vereinigungen und Unternehmen, bspw. die Deutsche Bahn AG oder die Lufthansa Group. (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 20).

2.3.2 Private Akteure auf Bundesebene

Für die Organisation der deutschen Tourismuswirtschaft wurde gegen Ende des Jahres 1995 der Bundesverband der deutschen Tourismuswirtschaft gegründet, zu dessen Gründungsmitgliedern die hauptsächlichen Verbände und Unternehmen der Tourismusbranche gehören. Der Bundesverband besitzt die Aufgabe, die Tourismuswirtschaft auf nationaler Ebene zu koordinieren und die Interessensfelder der deutschen Tourismuswirtschaft gegenüber der EU zu vertreten, wobei sich der Führungskreis aus Vertretern der deutschen Tourismusverbände zusammensetzt. Dazu zählen bspw. der deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) oder der deutsche Reiseverband (DRV) sowie führende Manager aus großen Tourismusunternehmen wie der TUI oder der Deutschen Bahn AG (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 24).

Der DRV vertritt die Interessen der Reiseveranstalter (Pauschalreisenanbieter) sowie der Reisebüros (Reisemittler) und umfasst ca. 3500 Betriebe sowie 700 weitere Firmen, Organisationen und Institutionen (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 25). Zu den Aufgaben gehören weiterhin der Einsatz für Anliegen der Öffentlichkeit, Wirtschaft und Politik, Krisen- und Sicherheitsmanagement für die Reisewirtschaft, Unterstützung beim digitalen Wandel, Beratung der Mitglieder, Einsatz für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Engagement zur Sicherung von Führungskräften sowie die Entwicklung von Branchenstandards für Geschäftsprozesse (vgl. DRV 2022).

Daneben widmet sich der DEHOGA, der aus 18 Landesverbänden besteht, den Interessen des Gastgewerbes auf Bundesebene. Als Fachverband vertritt er ca. 100 000 Betriebe aus diesem Sektor und gründete als einer der ersten Verbände ein eigenes Umweltreferat (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 26).

Wiederum setzen sich die ca. 1800 Mitglieder des *Bundesverbands mittelständischer Reiseunternehmer* überwiegend aus Reiseveranstaltern und -mittlern sowie Luftfahrtunternehmen zusammen. Der Verband engagiert sich für eine Umweltverträglichkeitsprüfung in Zielländern und fordert, dass Kunden im Voraus auf die Umweltsituation des geplanten Reiseziels hingewiesen werden (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 26). Er kümmert sich dabei ausschließlich um die Interessen des selbstständigen Mittelstands in der Tourismuswirtschaft und verfolgt das Ziel, die Öffentlichkeit für die Notwendigkeit der Erhaltung mittelständischer Strukturen in der Tourismuswirtschaft zu sensibilisieren (vgl. asr – Allianz selbstständiger Reiseunternehmen – Bundesverband e.V. 2022).

Als weitere private Akteure zählen *deutsche Tourismusunternehmen* (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 27). Die fünf größten Reiseveranstalter stellen TUI Deutschland, DER Touristik der Rewe Group GmbH bzw. ITS Reisen, die FTI Gruppe, Aida Cruises und Alltours dar. Anschließend sind die Deutschen Nichtregierungsorganisationen (NRO) als private Akteure anzuführen, worunter unter anderem der Deutsche Naturschutzring, Greenpeace und Worldwide Fund for Nature fallen. Allerdings behandeln NROs den Tourismus nur marginal (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 28).

2.3.3 Gemischte Akteure auf Bundesebene

Neben privaten und öffentlichen Akteuren existieren Mischformen tourismuspolitischer Stakeholder, die teils private, teils öffentliche Mitglieder besitzen. Der Deutsche Fremdenverkehrsverband, der heute als Deutscher Tourismusverband (DTV) bekannt ist, stellt die Dachorganisation aller deutschen Verkehrsregionen und -gemeinden dar (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 21). Es handelt sich hierbei um den einzigen föderal aufgebauten touristischen Dachverband kommunaler, regionaler und landesweiter Tourismusorganisationen, dessen Finanzierung ausschließlich über Mitgliedsbeiträge erfolgt. Insgesamt weist der DTV ca. 100 Mitglieder aus Landes- sowie regionalen Tourismusorganisationen und Stadtstaaten auf und repräsentiert die meisten touristischen Akteure im deutschen Tourismus (vgl. DTV – Deutscher Tourismusverband 2022).

Der älteste Gesundheitsverband Deutschlands, der Deutsche Bäderverband, organisiert rund 200 Heilbäder sowie Kurorte und vertritt die Interessen der Mitglieder auf nationaler, europäischer sowie internationaler Ebene in der Öffentlichkeit, besonders gegenüber den Parlamenten des Bundes, der EU, den zuständigen Ministerien sowie Behörden, Sozialversicherungen und Kostenträgern, Verbänden und Organisationen auf Bundesebene. Dabei berät und unterstützt der Verband seine Mitglieder bei Fragen zu den Themen Gesundheitstourismus sowie Heilbäder (vgl. Deutscher Heilbäderverband 2022).

2.3.4 Akteure auf Länderebene

Auch auf Länderebene existieren unterschiedliche Akteure, die jedes Bundesland selbst bestimmt, wobei die 16 Bundesländer in Konkurrenz zueinander stehen, um in- und ausländische Reisende zu gewinnen. Die Länder unternehmen touristische Aktivitäten eigenständig und in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, wobei sie eigene Programme für tourismuspolitische Belange entwickeln, die die Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Fremdenverkehrs beinhalten (vgl. Kahleborn/Kraack/Carius 1999, 29).

2.3.5 Akteure entlang der Wertschöpfungskette

Wichtig am Anfang zu erwähnen ist, dass alle enthaltenden Leistungsträger von der Planung, über den Transport bis hin zu Unterkunft und auch alle dazu gehörigen Mitarbeiter und Lieferanten Akteure in der Tourismuswirtschaft sind. Es bestehen mehrere Akteure entlang der Wertschöpfungskette des Tourismus, wobei der Reisemarkt in zwei Segmente unterteilt

Ist die Geschäfts- und die Privatreise. Die Geschäftsreise repräsentiert hier den gewerblichen Bedarf und wird hauptsächlich durch eine professionelle Abteilung eines Unternehmens abgewickelt, während der private Endverbraucher die Nachfragestruktur bei Privatreisen prägt, weshalb diese im weiteren Verlauf im Fokus liegt.

Die Wertschöpfungskette beginnt bei der Planung der Reise und der entsprechenden Bündelung der einzelnen Bestandteile, was meist durch einen Tourismuskonzern, einen Reiseveranstalter oder den Kunden in Eigenleistung erfolgt. Dabei stellt die Planung die Kompatibilität der einzelnen Reismodule dar und übernimmt die Vermittlung zwischen dem Angebot des Leistungsträgers sowie dem Qualitätsanspruch des Reisenden. Leistungsträger bzw. Akteure können in diesem Fall Hotelketten, Transportunternehmen wie Fluggesellschaften und teilweise Zielgebietsagenturen darstellen.

Besonders bei der Privatreise werden mehrere Dienstleistungen verlangt, wobei sich der Reisende aufgrund regionaler und sprachlicher Barrieren gegebenenfalls nicht vollständig über das Angebot informieren kann und dabei Unterstützung benötigt. Dafür existiert in der Tourismusbranche der *Reiseveranstalter*, der als Produzent der Reise betrachtet werden kann, denn er kauft verschiedene Reismodule, bündelt diese und bestimmt die jeweiligen Qualitätsmerkmale, woraus das Standardprodukt einer Pauschalreise entsteht. Hierfür vermittelt der Reiseveranstalter zwischen den Leistungsträgern und dem Markt. Sofern eine eigene Vertriebsinfrastruktur vorliegt, handelt es sich um keinen Reiseveranstalter mehr, sondern um einen Tourismuskonzern. TUI gilt als der größte Reiseveranstalter Deutschlands, der zusätzlich eigene Transportunternehmen wie TUI Fly besitzt und Unterkunftsdienstleistungen anbietet.

Einen weiteren Akteur stellt der *Reisemittler* dar, der in der Wertschöpfungskette nach dem Reiseveranstalter folgt und entweder die Reisen Dritter verkauft oder, falls er zu einem Tourismuskonzern gehört, dessen Reiseangebote vermittelt. Sie übernehmen die Beratung der Kunden über verschiedene Angebote, den Verkauf und die Durchführung der Buchung. Beispiele hierfür sind Lufthansa City Centre, Alltours und Rewe Touristik.

Für die Planung und Durchführung von Reisen benutzen die Vertriebsstellen eigene Buchungssysteme, die mit Global-Distribution-Systems (GDS) verbunden sind, wobei die Betreiber dieser Systeme ebenfalls als Akteure der Tourismusbranche gelten und die verfügbaren Hotels, Flüge sowie Unterkunftskapazitäten verwalten. Nach einer erfolgreichen Buchung können so andere Reisevertriebsstellen direkt die Verfügbarkeit einsehen und so Doppelbuchungen vermeiden. Zusätzlich verwalten die GDS die Ticketausstellung für Flüge und sind international für alle Anbieter zugänglich (vgl. Koch 2006, 137ff.)

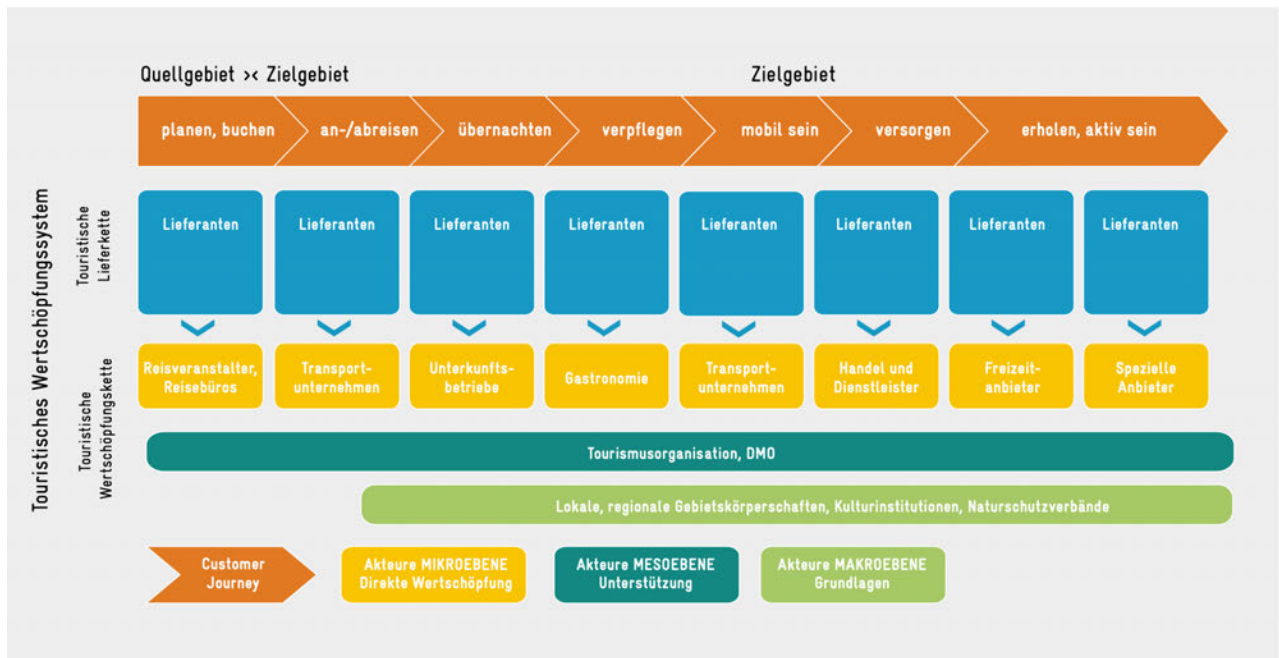


Abb. 2: Wertschöpfungssysteme im Tourismus

(Quelle: giz – Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 22)

2.4 Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess

Wie in Kapitel 2.3.5 erläutert, besteht das touristische Produkt aus unterschiedlichen Leistungen und den dazugehörigen Akteuren. Im Hinblick auf die einzelnen Funktionen kann der Wertschöpfungsprozess in drei Dimensionen unterteilt werden: Makro-, Meso- und Mikroebene.

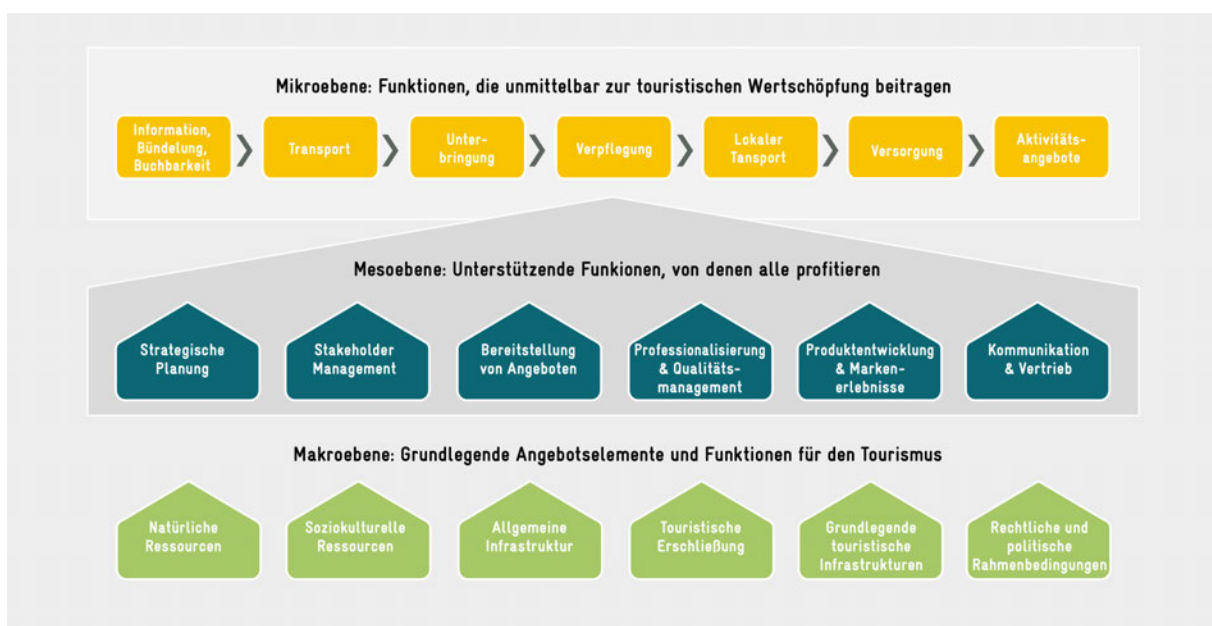


Abb. 3: Funktionsebenen im touristischen Wertschöpfungsprozess

(Quelle: giz - Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 24)

2.4.1 Makroebene

Die Makroebene umfasst die grundlegenden Angebots Elemente und Funktionen, damit sich der Tourismus in der entsprechenden Region entwickeln kann. Zu den wesentlichen Funktionen der Makroebene und gleichzeitig zu den hauptsächlich touristischen Angebotskomponenten gehören die natürlichen und soziokulturellen Ressourcen der Region, bspw. Landschaften, Klima, Vegetation, baukulturelle Erben und Brauchtümer. Diesen Elementen kommt bei der Reiseentscheidung und bei der finalen Buchung elementare Bedeutung zu.

Zu erwähnen ist ebenfalls, dass politische und rechtliche Rahmenbedingungen für die Tourismusentwicklung existieren, denn es müssen ein Mindestmaß an Stabilität und Sicherheit, eine grundlegende Versorgungsstruktur für Wasser und Elektrizität sowie funktionsfähige staatliche Instanzen bestehen. Auf dieser Basis bedarf es einer touristischen Basisinfrastruktur, um eine generelle Wertschöpfung zu generieren, z. B. eine Erschließung von Attraktionspunkten, Besucherzentren oder ausgebaute Wegnetze. Als Aufgabenträger der Makroebene dienen meist öffentliche Institutionen, die für das Erfüllen von Aufgaben im Rahmen der Standort- bzw. Wirtschaftsförderung zuständig sind, sowie Vereine und Verbände, die sich für den Schutz und die Förderung der grundlegenden Ressourcen einsetzen, z. B. Wirtschafts-, Naturschutz- und Kulturverbände.

Alle genannten Funktionen und Angebote stellen dabei grundlegende Voraussetzungen für den Tourismus dar und haben indirekte Auswirkungen auf die Wertschöpfung einer touristischen Region. Sie müssen daher geschützt, gefördert und entwickelt werden, damit das touristische Geschäftsmodell ausgebaut werden kann (vgl. giz - Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 25).

2.4.2 Mesoebene

Die Mesoebene dient der gezielten Unterstützung des Tourismus und umfasst übergreifende Funktionen, die für alle touristischen Organisationen von zentraler Relevanz sind, um die vielfältigen Aktivitäten so zu steuern, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele leisten. Tourismusregionen mit einer Vielzahl an Angeboten und Akteuren benötigen Koordination, um kundenorientierte Gesamtpakete zu gestalten. Damit die Unterstützungsfunktion umgesetzt werden kann, bedarf es in der Praxis unterschiedlicher Modelle mit dazugehörigen Lösungen, wobei beispielsweise häufig privatwirtschaftliche Vereine wie Hotelverbände häufig das Marketing übernehmen. In den folgenden Absätzen werden die sechs Funktionen der Mesoebene erläutert.

Die strategische Planung erfolgt in der Regel partizipativ und datenbasiert, sodass alle Akteure von den Ergebnissen einen Nutzen haben, weil diese allgemein von Bedeutung

sind. Jede touristische Region benötigt Leitlinien, Ziele und Strategien als Vorgaben für die touristischen Entwicklungen. Diese Richtlinien müssen regelmäßig weiterentwickelt und von der jeweiligen Zielregion sorgfältig geprüft werden.

Aufgrund der hohen Interessenvielfalt der Akteure kommt auch dem Stakeholdermanagement eine zentrale Bedeutung zu, wobei die Sensibilisierung und Mobilisierung der gemeinsamen Ziele und der Dialog untereinander im Fokus stehen. Das hauptsächliche Ziel lautet dabei, die Meinung der Akteure einer Region (Bewohner, öffentliche Institutionen, Fachkräfte) in dieselbe Richtung zu lenken, denn für die Entwicklung demokratischer Prozesse ist die Einbeziehung der relevanten Akteure maßgeblich.

Der nächste Aspekt umfasst die dauerhafte Bereitstellung von Angeboten als Aufgabe lokaler Organisationen, wobei zu touristischen Angebotsbündeln Leistungen gehören, die sich die Gäste wünschen bzw. die sie verlangen, wofür sie allerdings nicht bereit sind, einen angemessenen Preis zu zahlen. Dies bietet Anbietern keinerlei Geschäftsgrundlage, wofür die Gästebetreuung ein Beispiel darstellt: Sie bietet einen hohen Wert für die Gäste, trägt allerdings nur geringfügig zur Wertschöpfung bei, denn den Kosten der Erstellung steht keine Erlösfunktion gegenüber.

Weiterhin sind die Professionalisierung und das Qualitätsmanagement Bestandteile der Mesoebene. Wenn der Tourismus eine hohe Wertschöpfung generieren soll, müssen sich die Unternehmen aus den entsprechenden Regionen über die Angebotsqualität auf dem Markt positionieren und kundenorientierte Angebote erstellen, weil die Gefahr besteht, in einen intensiven Preiswettbewerb zu geraten. Durch Qualifizierungsangebote sowie die systematische Entwicklung und Sicherung von Qualität können hier angemessene Maßnahmen eingesetzt werden.

Um eine Destination als Erlebnis wahrzunehmen, ist das Zusammenspiel mehrerer Einzelleistungen nötig, damit ein erfolgreiches Gesamtpaket entsteht, wobei sich ebenso Produktentwicklungen und Markenerlebnisse auf der Mesoebene befinden. Unter Produktentwicklung wird die Konzeption von Angeboten verstanden, die zum Inhalt passen und in einen Wert umgesetzt werden. Als mögliches Angebot können Tagesprogramme genannt werden, bspw. Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten, die Transport und Verpflegung beinhalten, oder vollständige Reisepakete, die in Kooperation mit Reiseveranstaltern entstehen und anschließend auf den Markt gebracht werden. Damit die geplante Wertschöpfung nur in einer bestimmten Region entsteht, wirkt und sich etabliert, müssen Anbieter aus der Region hinzugezogen werden, wobei lokale Institutionen die kontinuierliche Aufgabe besitzen, neue Produktentwicklungen zu erbringen.

Die letzte Funktion der Mesoebene umfasst die Kommunikation und den Vertrieb, wobei potenzielle Gäste über zielgruppenspezifische Kanäle erreicht werden müssen, um eine eventuelle Kaufentscheidung zu fördern. Diese Art der Kommunikation muss aufgrund des

Voranschreitens der Digitalisierung und der hohen Bedeutung des Dialogs mit Gästen dauerhaft stattfinden, denn diese werden durch Bewertungsplattformen, Social Media und Blogs zu bedeutenden Informanten für die einzelnen Destinationen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle aufgezählten Funktionen und Angebote indirekt auf die Wertschöpfungskette einwirken und dementsprechend eine erfolgreiche touristische Entwicklung fördern. Sie müssen umgesetzt und angewendet werden, um den Fortschritt der wertschöpfenden touristischen Geschäftsmodelle in einer bestimmten Region zu fördern, worüber hinaus eine zielgerichtete Planung bzw. Steuerung sicherstellt, dass sich die vielfältigen Aktivitäten einer Tourismusregion positiv auswirken, bspw. durch eine höhere Lebensqualität der Bevölkerung vor Ort (vgl. giz - Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 26f.).

2.4.3 Mikroebene

An letzter Stelle folgt die Mikroebene, auf der die kommerzielle Leistungserstellung im Tourismus stattfindet. Diese Dimension umfasst alle Funktionen, die eine direkte Wertschöpfung durch den Tourismus schaffen, wobei hier vor allem Unternehmen eine Rolle spielen, die in direktem Kontakt mit dem Endkunden stehen, z. B. Transport- und Beherbergungsbetriebe. Ihre Geschäftsmodelle sind an den Interessen des Verbrauchers orientiert, weshalb sie Leistungen erbringen, um einen speziellen Bedarf der Gäste zu befriedigen, wofür diese wiederum bezahlen. Ein Beispiel dafür stellt die Anreise und der dazugehörige Transport dar, wobei Gäste ihr geplantes Zielgebiet erreichen wollen, dafür jedoch häufig mehrere Transportmittel benötigen. Relevant hierbei ist, dass eine möglichst nahtlose Mobilitätskette vorliegt. Neben der Anreise spielt der Transport eine Rolle, wozu die gängigen Transportmittel wie Flugzeug, Bahn, Bus oder Schiff sowie das Reiseerlebnis an sich zählen. Das bedeutet, es bedarf bspw. eines Shoppingangebots an Flughäfen und Bahnhöfen oder Angeboten wie Boardservice, Passagiermanagement oder eines Transfers zur Unterkunft.

Bei der Mikroebene ist zentral, dass die Unternehmen und Akteure eine unmittelbare touristische Wertschöpfung mit ihren Leistungen schaffen: Je mehr Umsätze auf der Mikroebene erzielt werden und je mehr Einnahmen in der Region bleiben, desto größer fällt die regionale Wertschöpfung aus. Der Erfolg der Akteure hängt dabei maßgeblich von den Funktionen der Makro- und Mesoebene ab (vgl. giz - Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH 2020, 28ff.).

2.5 Trends und Herausforderungen

Seit März 2020 veränderten sich die Trends in der Tourismusbranche fundamental, was einen starken Einfluss auf die Wirtschaft hatte: Durch die Ausbreitung des Coronavirus und die darauf folgenden Maßnahmen, wie Einreisebeschränkungen und weltweite Lockdowns, wurde das Reisen unattraktiver, sodass die Branche starke Verluste generierte. Aufgrund der versuchten Vermeidung von Infektionen lagen die Umsätze der Reisebüros, -veranstalter und -dienstleister von Januar 2020 bis September 2020 laut einer Studie des Statistischen Bundesamtes um 61 % niedriger als im Vorjahreszeitraum. Dieser Trend setzte sich im Jahr 2021 fort (vgl. Regiondo 2022, 9ff.), doch im Jahr 2022 erholte sich die Branche deutlich; so stieg der Umsatz im globalen Tourismusmarkt um fast 50 % auf 637 Mrd. US-Dollar an, wovon über hinaus die Anzahl der reinen Ferienflieger das Vorkrisenniveau übertraf. Prognosen für 2023 zeigen, dass mit fast 756 Mrd. US-Dollar Umsatz das Vorkrisenniveau um fast 5 % übertroffen wird, wobei die stärkste Wachstumsrate in der Hotellerie erwartet wird: Mit 57 % wird diese als hauptsächliches Marktsegment im Tourismus stärker als der Privat- und Ferienwohnungs- sowie der Pauschalreisensektor anwachsen (vgl. ITB Berlin 2022).

Dennoch entwickelten sich neue Trends, wobei sich unter anderem die Fragen stellen, welche Orte bereist werden, wie gereist wird und welche Art von Reisen die Bevölkerung bevorzugt. Im Folgenden werden drei Trends, das Reisen im Inland sowie in die Natur und der Ökotourismus, aus dem Jahr 2022 aufgeführt.

Das Reisen im Inland und in angrenzende Länder gewann 2022, durch die Coronapandemie, an Beliebtheit, wobei viele Deutsche, laut einer Umfrage des Bayrischen Zentrums für Tourismus, im eigenen Land verblieben (vgl. Graefe 2022b) oder benachbarte Staaten wie Österreich oder die Schweiz besuchten. Diese Reisen boten ein höheres Maß an Sicherheit und das Risiko einer plötzlichen Stornierung fiel geringer aus, wodurch sich der Tourismus einfacher gestalten ließ. Weiterhin bestand höheres Vertrauen ins Gesundheitssystem des eigenen Landes und es wurden unnötige Infektionsrisiken in fremden Ländern vermieden. Zusätzlich stellt Deutschland ein attraktives Reiseland dar, wobei bspw. Orte wie das Allgäu oder die Ostsee einfach mit öffentlichen Transportmitteln oder dem Auto zu erreichen sind.

Auch das Reisen in der Natur wurde 2022 aufgrund der Lockdowns zunehmend geschätzt, was auf die Maßnahmen des Social Distancing zurückzuführen ist: In der Natur können Menschenansammlungen vermieden werden und Deutschland bietet mehrere Berge, Seen, Wälder sowie Strände (vgl. Regiondo 2022, 11).

Der Ökotourismus wurde 2022 ebenso populärer, wobei Nachhaltigkeit auch vor der Pandemie eine wachsende Relevanz im Tourismus aufwies. Es bezeichnen sich 62 % der Millennials (zwischen 1981 und 1996 Geborene) und die Generation Z (zwischen 1997 und 2012 Geborene) bezeichnen sich als sogenannte Green Travelers was sich mit ‚Grüne Reisende‘ übersetzen lässt. Hierzu gehören Touristen, die sich gegen die Buchung einer Reise

entscheiden, um den eigenen CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Seit der Bewegung ‚Fridays for Futures‘ und der Pandemie ist die Nachhaltigkeitstendenz steigend: Zunehmend wollen Menschen möglichst umweltfreundlich reisen, wodurch sich der Massentourismus stetig reduziert (vgl. Regiondo 2022, 12).

Aus den neuen Trends und der Pandemie ergeben sich zusätzliche Herausforderungen, weshalb auf dem ITB Kongress in Berlin Verbände und Vertreter vom 6. bis zum 9. März 2019 über den drohenden Wandel des Weltklimas, innovative Verkehrsmittel, zunehmende Overtourism-Konflikte und den dreifachen Wandel der Kundenansprüche als Schlüsselthemen diskutierten. Diese gelten als die vier größten Herausforderungen der globalen Tourismusbranche.

Ein grundlegendes Element der Förderung innovativer Verkehrsmittel stellen Verkehrssysteme dar, wobei neue Verkehrsmittel (Future Mobility) in Tourismusdestinationen und Möglichkeiten besprochen wurden, Reisen einfacher, luxuriöser sowie kostengünstiger zu gestalten. Um das Problem des Overtourism zu beheben bzw. zu senken, wurde geprüft, ob sich Touristen aus überfüllten Städten bspw. auf ländliche Regionen verlagern lassen, die entsprechende Touristenattraktionen vorweisen. Daneben geht der massive Wandel an Kundenansprüchen teilweise mit dem steigenden Wunsch nach Nachhaltigkeit einher, wobei Reisende ein gewandeltes Verständnis von Luxus aufweisen: Statt materieller müssen Hotel-erie, Destinationsverantwortliche und Verkehrsträger hohe immaterielle Luxusansprüche erfüllen. Beispielsweise besteht heute größere Zahlungsbereitschaft für Hotels, die regionale und saisonale Speisen anbieten. Touristische Produkte, die den standardisierten Massenmarkt bedienen, wirken auf junge Leute dagegen kaum attraktiv (vgl. htr.ch 2018).

3 Kundenbindungsmanagement

Auf mehreren Produktmärkten sehen sich Unternehmen einer gleichbleibenden Nachfrage und damit einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb sowie einem stetig stärkeren Konkurrenzdruck gegenüber. Teilweise stellt eine hohe Produktqualität lediglich eine Minimalforderung dar und garantiert häufig keine Zufriedenheit, während die Relevanz von Zusatzleistungen stark ansteigt, um eine zufriedene Kundenbasis zu generieren, wodurch Dienstleistungs-pakete an Bedeutung gewinnen. In solch einem Umfeld spielen die Erhaltung und die Pflege bestehender Kundenbeziehungen eine maßgebliche Rolle, weshalb sich bei mehreren Unternehmen die Kundenzufriedenheit als fester Bestandteil des Zielsystems etablierte.

Dies bewirkt eine Vielzahl wirtschaftlicher Vorteile für die Organisation, denn zufriedene Kunden nehmen die Leistung des Unternehmens häufiger und in größerem Umfang in Anspruch, entwickeln Produkt- und Markentreue und testen weitere Produkte aus dem Angebotsspektrum (Cross-Selling). Dabei verursachen treue Kunden einen geringeren Aufwand, denn es ist günstiger, Kunden zu halten, als neue zu akquirieren; zudem kann sich eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu Gunsten des Unternehmens auswirken. Die elementare Voraussetzung zur Ausschöpfung aller sich aus der Kundenzufriedenheit und -bindung ergebender Potenziale besteht jedoch darin, dass sich die Mitarbeiter mit der Thematik beschäftigen, denn auf wettbewerbsintensiven Märkten sind zufriedene Kunden nicht automatisch treu. Im Gegensatz würde eine hohe Kundenbindung mit niedriger Kundenzufriedenheit einhergehen, was ein Kennzeichen für monopolistisch strukturierte Märkte darstellt.

Die folgenden Kapitel geben einen Einblick in die begrifflichen Grundlagen der Kundenzufriedenheit und -bindung sowie deren Zusammenhang. Weiterhin werden Strategien und Instrumente für das jeweilige Management erläutert, wobei die weiteren Inhalte auf jedes Unternehmen und damit auch auf Tourismuskonzerne bezogen werden können: Auch in der Tourismusbranche sind Kundenzufriedenheit und -bindung von zentraler Bedeutung, denn Unternehmen streben hier ebenfalls danach, dass Kunden bspw. erneut mit einer Fluggesellschaft fliegen oder ihre Reise stets über dieselbe Buchungsplattform buchen. (vgl. Homburg/Koschate 2002, 846f.).

3.1 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit stellt das Resultat eines psychisch komplexen Vergleichsprozesses dar, wobei der Kunde seine Erfahrungen nach Gebrauch eines Produkts (Ist-Leistung) mit dem vor der Nutzung vorhandenen Vergleichsstandard (Soll-Leistung) gegenüberstellt, der die als Referenzgrößen dienenden Erwartungen, Ideale, individuelle Normen etc. definiert. Hierbei bildet die Kundenzufriedenheit den Schwerpunkt des ‚Confirmation/Disconfirmation Paradigm‘, das eine bedeutende Rolle in der Wirtschaft spielt: Demnach entsteht Kundenzufriedenheit, wenn die Erwartungen des Kunden mindestens erreicht (Konfirmation) oder übertroffen werden (positive Konfirmation). Unzufriedenheit tritt dagegen auf, wenn die Ist- im Vergleich zur Soll-Leistung zu gering ausfällt (negative Diskonfirmation).

Folgende Abbildung veranschaulicht den beschriebenen Vergleichsprozess der Kundenzufriedenheit.

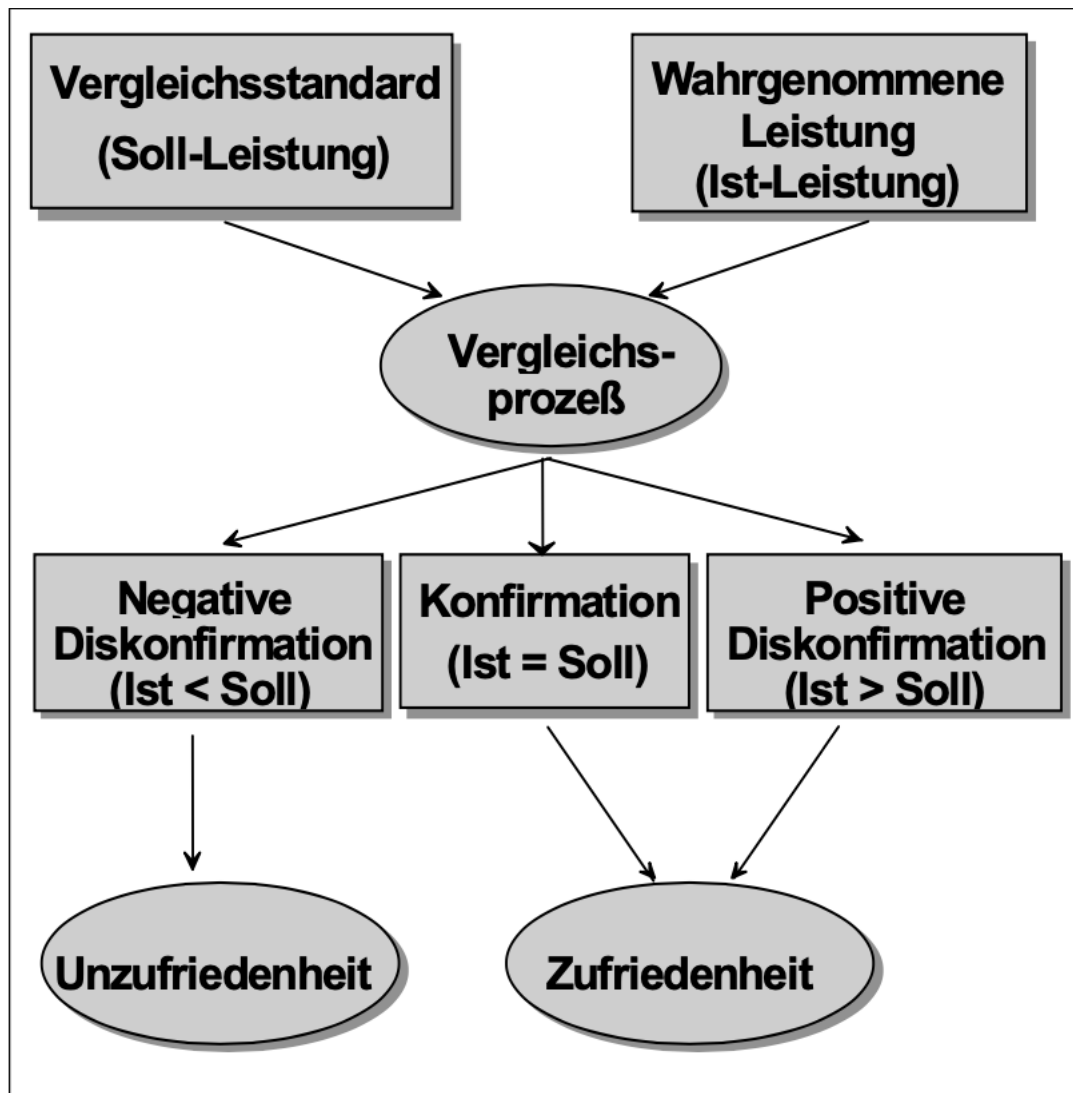


Abb. 4: Das Konfirmations/Diskonfirmationsparadigma
(Quelle: Homburg/Koschate 2002, 847)

Dabei lässt sich Kundenzufriedenheit nicht lediglich auf eine einzelne Transaktion beziehen. Obwohl angenommen werden kann, dass diese vor allem im Bereich der Konsumgüter im Vordergrund stehen, ist sie eher zweitrangiger Bedeutung: Stattdessen stellt die vollständige Geschäftsbeziehung das Beurteilungsprojekt dar, womit eher deren Langlebigkeit im Mittelpunkt des Kundeninteresses steht. Der Begriff der Kundenzufriedenheit wird daher allumfassend als die kognitive und affektive Evaluierung der Erfahrungsgesamtheit eines Kunden mit bestimmten Anbietern und deren Produkten verstanden.

Bei der Beurteilung von Kundenzufriedenheit gewinnt die begleitende Dienstleistung neben der Produktqualität zunehmend an Relevanz, wobei sich in mehreren Branchen eine Homogenisierung und damit eine Austauschbarkeit der Kernprodukte abzeichnet. Die Konkurrenz ist somit in der Lage, in kürzester Zeit Produkte zu imitieren und erfolgreich in den Markt einzuführen. Infolgedessen und durch die stetig kürzeren Produktionsprozesse sowie durch

stagnierende Märkte wird es zunehmend schwieriger, einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten. Dabei bietet eine produktbezogene Dienstleistung das Potenzial, sich als Unternehmen vom Wettbewerb abzuheben und einen reinen Preiswettbewerb zu meiden. Als Beispiel kann die Betreuung der Kunden vor Ort durch Tourguides genannt werden. Folgende Abbildung verdeutlicht, dass für ein kundenorientiertes Leistungsangebot sowohl die Zufriedenheit mit psychischen Produktmerkmalen als auch mit produktbegleitenden Dienstleistungen relevant ist.

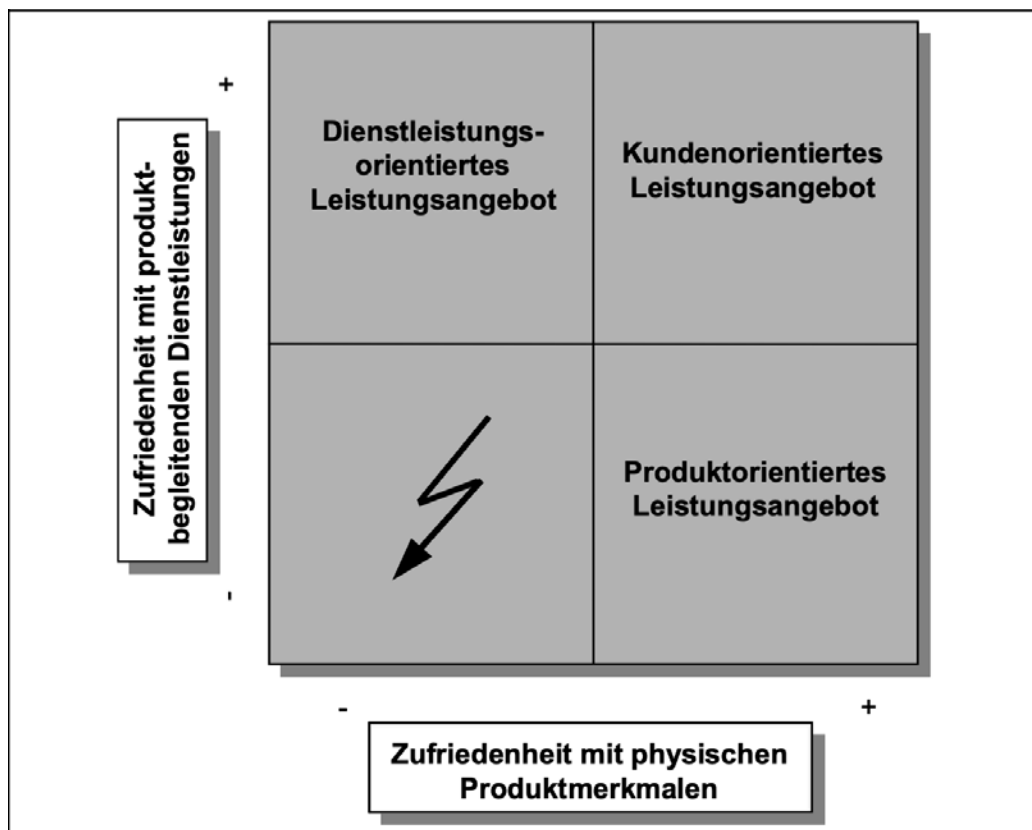


Abb. 5: Kundenzufriedenheit im Produktbereich
(Quelle: Homburg/Koschate 2002, 848)

3.2 Kundenbindung

Die Kundenbindung wird häufig mit Wiederkaufverhalten gleichgesetzt; diese Betrachtungsweise lässt jedoch einige bedeutende Aspekte außen vor, denn ein Wiederkauf kann aus Gewohnheit oder Bequemlichkeit erfolgen und spiegelt in dem Fall keine Kundenbindung wider. Es handelt sich nur dann um Kundenbindung, wenn das Wiederkaufverhalten aus einer positiven Erfahrung eines Kunden mit dem Produkt resultiert. Wenn ein Kunde wiederholt bei einem Anbieter kauft und positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreibt, kann

davon ausgegangen werden, dass dieser gebunden ist. Dasselbe gilt, wenn er verschiedene Produkt aus der Angebotspalette erwirbt, z. B. in einem TUI-Reisebüro ein Hotel bucht, sich mit TUI fly dorthin begibt und im nächsten Jahr eine Kreuzfahrt mit TUI Cruises unternimmt.

Kundenbindung besteht aus einem Verhältnis zweier Dimensionen: dem bisherigen Verhalten und der zukunftsgerichteten Verhaltensabsicht. Ersteres beschreibt die bisherigen Kauf- sowie Weiterempfehlungshandlungen, während Zweiteres eine Zusammensetzung aus zukünftigen Wieder sowie Zusatzkauf (Cross-Selling) und Weiterempfehlungsabsichten eines Kunden darstellt. Insbesondere das Weiterempfehlungsverhalten und die Zusatzkaufabsicht reflektieren dabei die positive Einstellung eines Kunden. Oft bieten Unternehmen Kundenbindungsprogramme an, im Tourismus beispielweise Hotelpunkte oder Flugmeilen, die Kunden sammeln können, um sich gegenüber anderen Interessenten Vorteile zu sichern. (vgl. Homburg/Koschate 2002, 848f.).

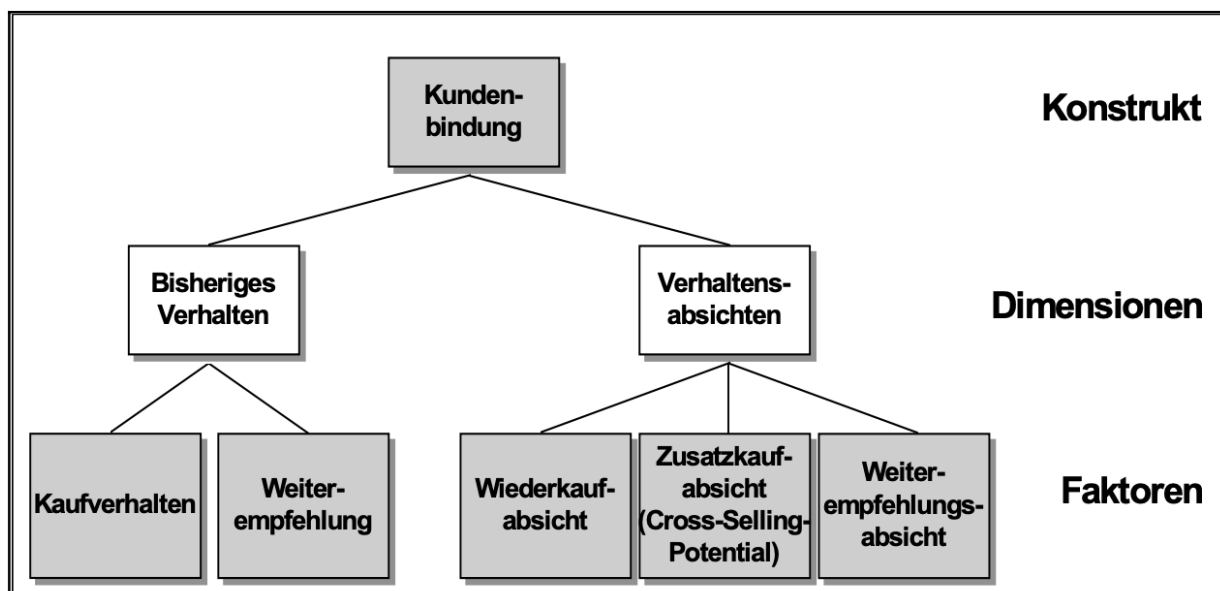


Abb. 6: Dimensionen der Kundenbindung
(Quelle: Homburg/Koschate 2002, 849)

3.3 Social-Media-Kommunikation zur Kundenbindung

Das Internet ist heute fester Alltagsbestandteil, wobei die Anzahl der täglichen Internetnutzer ab 14 Jahren in Deutschland rund 33,39 Mio. beträgt, mit steigender Tendenz (Statista 2022b). Mit rund 2,91 Mrd. Nutzern gilt Facebook als das größte soziale Netzwerk weltweit, worauf YouTube mit 2,56 Mrd., WhatsApp mit 2,00 Mrd. und Instagram mit 1,47 Mrd. Nutzern folgen (vgl. Statista Research Department 2022). Zusätzlich wird Facebook von 90 % der Unternehmen weltweit eingesetzt, während Instagram auf Platz 2 steht. Etwa 53 % der

wirtschaftlichen Organisationen in Deutschland wenden Social Media zur Unternehmenskommunikation an und befinden sich damit im weltweiten Mittelfeld. Hauptsächlich werden solche Medien für Marketing- und Akquisetätigkeiten sowie für Community-Building, Kundenbetreuung und Reklamationen genutzt (vgl. Rabe 2022b).

Durch die Interaktion mit den Kunden und das Reagieren auf Wünsche und Bedürfnisse lässt sich die Kundenbindung nachhaltig steigern, wobei sich innerhalb der sozialen Netzwerke für Unternehmen die Gelegenheit bietet, auf das komplexe Netzwerk zwischen Kunden und Interessierten zuzugreifen, um dadurch weitreichende Informationen über Kundenpräferenzen zu erhalten und diese wiederum als Unternehmen nutzbar zu machen. Auch der Erfahrungsaustausch unter den einzelnen Nutzern kann maßgeblich zur nachhaltigen Steigerung der Kundenbindung beitragen. Durch den Dialog mit den Kunden und Transparenz wird eine authentische Kommunikation gefördert, die zum Ziel hat, dass langfristige Beziehungen sowie Vertrauen und Loyalität entstehen (vgl. Drechsel/Mertz 2016, 166f.). Dies lässt sich dabei auf alle Unternehmen beziehen, also auch auf solche, die Dienstleistungen anbieten.

Über soziale Netzwerke können Unternehmen auf Basis von Gleichheit und Fairness Vertrauen der Kunden gewinnen, wobei Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Authentizität in einem kausalen Zusammenhang wirken: Wird das Unternehmen als authentisch wahrgenommen, entsteht eine höhere Glaubwürdigkeit, was wiederum das Vertrauen fördert. Dafür muss die Social-Media-Kommunikation einen Bestandteil einer integrierten Kommunikationskonzeption darstellen und ein handlungsgeleitetes Selbstbild zu erkennen sein. Hier gilt Authentizität als maßgebliche Voraussetzung für den Aufbau persönlicher Verbindungen. Als besonders glaubwürdig werden Erfahrungen und Eindrücke anderer Nutzer wahrgenommen, die im Internet verbreitet werden, weshalb soziale Netzwerke bedeutende Plattformen für Kundenempfehlungen und -bewertungen darstellen, denn sie gelten aufgrund der Freiwilligkeit als besonders vertrauenswürdig. Teilweise initiieren Unternehmen Weiterempfehlungen, um Vertrauensaufbau und Markenbindung zu generieren, wobei sich durch eine zielgerichtete Aktivierung der Konsumenten das Weiterempfehlungsverhalten anstoßen und verstärken lässt (vgl. Drechsel/Mertz 2016, 167ff).

3.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung

Zu Beginn ist zu erwähnen, dass Kundenbindung nicht grundsätzlich aufgrund von Kundenzufriedenheit entsteht, denn Wiederkaufverhalten kann die Folge einer vertraglichen Bindung darstellen. Für die Kundenbindung existieren dagegen psychologische, situative, rechtliche, ökonomische und technologische Gründe, wobei die Kundenzufriedenheit den psychologischen Aspekt bildet und dennoch für die Kundenbindung von hoher Bedeutung ist: Sie stellt die einzige Größe dar, die sich positiv auf sämtliche Komponenten der Kundenbindung auswirkt. Somit fördert eine vertragliche Bindung zwar das Wiederkauf, jedoch nicht zwingend das Weiterempfehlungsverhalten, weshalb sich Kundenzufriedenheit als Schlüsselement der Kundenbindung bezeichnen lässt. Dennoch wandern zahlreiche Kunden trotz hoher Zufriedenheit ab, denn diese stellt eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für Kundenbindung dar. (vgl. Homburg/Koschate 2002, 850).

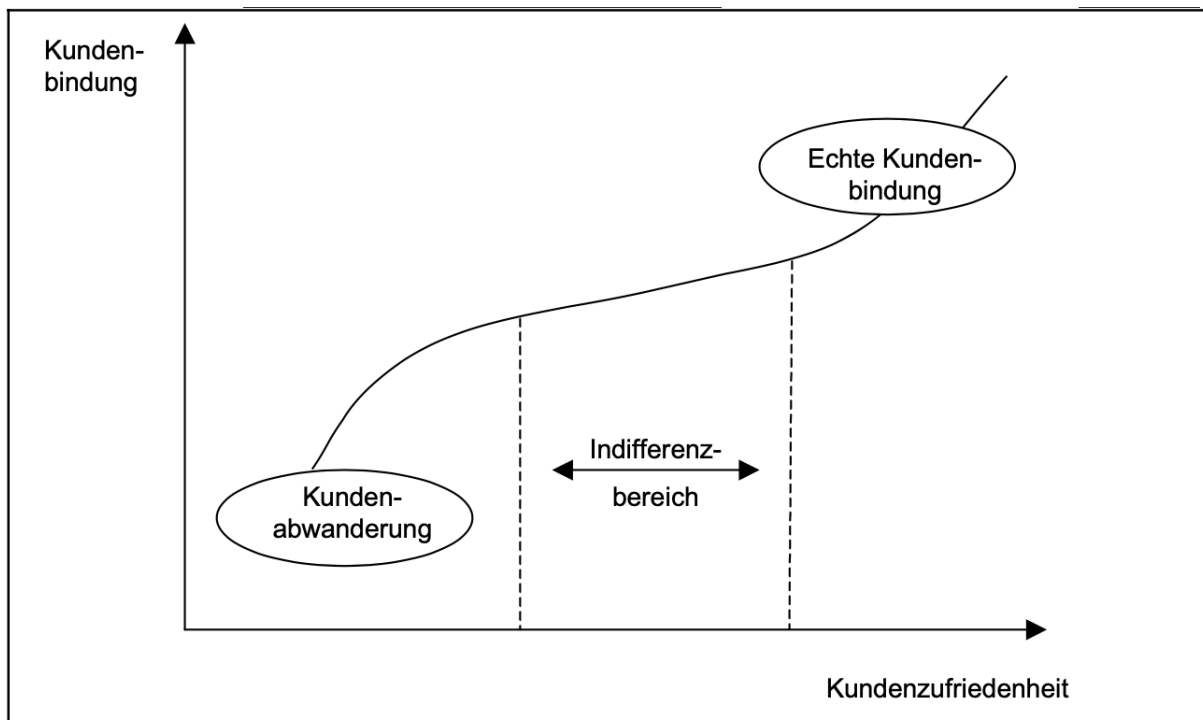


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
(Quelle: Homburg/Koschate 2002, 850)

Häufig wird der Zusammenhang zwischen Kundenbindung und -zufriedenheit als sattelförmiger Funktionsverlauf dargestellt, wobei sich im Bereich der mittleren Kundenzufriedenheit ein sogenannter Indifferenzbereich befindet, an dem die Veränderung der Kundenzufriedenheit geringen Einfluss auf die Kundenbindung hat. Dennoch befinden sich unterhalb des Sattelpunkts unzufriedene Kunden im Abwanderungsbereich, während oberhalb sehr zufriedene Kunden, im Segment echter Kundenbindung existieren. Aus diesem Graphen lässt sich

schließen, dass sich Kundenzufriedenheitsmanagement nur mit perfektionistischer Einstellung lohnt, weil durchschnittliche Kundenzufriedenheit keine Veränderung bewirkt.

Zahlreiche exogene Faktoren beeinflussen die Stärke des Zusammenhangs von Kundenbindung und -zufriedenheit, wofür Beispiele sind, dass Geschäftsbeziehungen im Firmenkundenbereich zu einem hohen Maß an Vertrauen führen, während ein intensiver Informationsaustausch sowie eine umfassende Kooperation zur Stärkung des Zusammenhangs von Kundenbindung und -zufriedenheit beitragen, der außerdem von einzelnen Kundenmerkmalen abhängig ist. Kunden weisen verschiedene Charakteristika auf, bspw. Alter, Geschlecht oder Wohlstand, wodurch unterschiedliche Wiederkaufsraten entstehen, die wiederum abweichend auf Veränderungen der Kundenzufriedenheit reagieren. Des Weiteren ist der Zusammenhang auf wettbewerbsintensiven Märkten mit einer entsprechend hohen Anzahl an konkurrierenden Angeboten schwach ausgeprägt, worüber hinaus sich die Kundencharakteristika ebenso wie die Risikoeinstellung oder das Bedürfnis nach Abwechslung (Variety Seeking) auf die Beziehung auswirken. Dasselbe gilt für situationsbezogene Faktoren wie den Konsumgüterbereich, die Verfügbarkeit des Produkts oder dessen Platzierung im Regal (vgl. Homburg/Koschate 2002, 851f.).

3.5 Management von Kundenzufriedenheit und -bindung

Das Kundenbindungsmanagement (engl.: Customer-Relationship-Management, CRM) stellt in mehreren Unternehmen kein ausgereiftes System dar, denn häufig ist die Bereitschaft von Organisationen für bestimmte Umsetzungsmaßnahmen gering. Oft besteht die Neigung, die Informationen auch bei negativen Ergebnissen ohne weitere Auseinandersetzung als irrelevant einzuordnen. Jedoch verleiht die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse der Messung der Kundenzufriedenheit Bedeutung, wobei grundsätzlich drei Anhaltspunkte für Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung existieren: Einerseits handelt es sich um Aktivitäten zur Leistungssteigerung, andererseits um Ansätze im Bereich des Kundenmanagements und der Unternehmensführung.

Maßnahmen zur Leistungssteigerung können direkt aus den Ergebnissen von Kundenbefragungen abgeleitet werden, wofür es sich als hilfreich erweist, klare Ziele zu definieren und angemessene Aufgabenstellungen zu formulieren. Das Kundenzufriedenheitsprofil bietet allgemeine strategische Empfehlungen dazu, welche Leistungsbestandteile zuerst optimiert werden sollten. Bestehen mehrere Defizite innerhalb bestimmter Leistungsbereiche, werden diese zunächst kategorisiert und anschließend priorisiert, wozu sich die Durchführung von Workshops anbietet, in denen alle an der Umsetzung beteiligten Unternehmensbereiche vertreten sind. Neben der Festlegung klarer, verbindlicher Maßnahmen dienen diese

Workshops vor allem dazu, feste Verantwortlichkeiten zu definieren und einen exakten Zeitraum zu definieren. Letztere genannte Punkte stellen dabei kritische Aspekte für die Umsetzung dar.

Ansatzpunkte im Kundenmanagement umfassen die Analyse der Kundenstruktur sowie des Kundenwerts und die Etablierung eines aktiven Kundenbindungsmanagements. Zur Beurteilung und zum Management der Kundenstrukturen ist insbesondere die Anfertigung eines Kundenportfolios von zentraler Bedeutung, anhand dessen die Kunden entsprechend ihrer Attraktivität und der relativen Position des Anbieters im Vergleich zu anderen Unternehmen eingeordnet werden. Die Kundenattraktivität kann dabei mittels des durchschnittlichen Abnahmeverolumens sowie dessen Wachstums oder durch das Image des Kunden angegeben werden, während sich die relative Position des Anbieters durch die Bestimmung des Anteils des Kaufvolumens ermitteln lässt, den ein Kunde bei einem Unternehmen erwirbt. Aus der Position des Kundenportfolios lassen sich anschließend Handlungsempfehlungen für bestimmte Kundengruppen ableiten.

Die Kundenwertanalyse dient der Aufdeckung der Käufer, die langfristig bleibenden Wert für ein Unternehmen bieten, wobei die Geschäftsbeziehung als Investition betrachtet wird. Auf Basis dynamischer Investitionsrechnungen erfolgt die Bestimmung des Kundenwerts, wobei die Umsetzung dieses Verfahrens Schwierigkeiten verursacht, denn es existieren mehrere Schätzungsmöglichkeiten in Hinblick auf die zukünftigen kundenspezifischen Ein- und Auszahlungen. Daher ist die wiederholte Erstellung von Zwischenprotokollen des Dateninputs elementar, um frühzeitig eventuelle Abweichungen von der Prognose zu erkennen.

Durch ein aktives Kundenbindungssystem können die unterschiedlichen Maßnahmen miteinander verbunden werden, beispielsweise durch die Einrichtung eines Kundenclubs, der Durchführung von Kundenveranstaltungen oder das Erstellen einer Kundenzeitschrift. Die Besonderheit des Kundenclubs liegt darin, dass es sich um keine isolierte Einzellösung handelt, sondern um eine Kombination aus leistungs-, preis-, kommunikations- sowie distributionsbezogenen Kundenbindungsmaßnahmen. Ein Kundenbindungssystem verfolgt dabei zwei Ziele: zum einen die Anregung einer intensiven und dialogorientierten Kommunikation, zum anderen das Angebot einer exklusiven und individuellen Leistung für die Mitglieder.

Weiterhin bestehen Ansatzpunkte im Bereich der Unternehmensführung, die sich in der Personalführung und der Organisationsgestaltung als auch in der Unternehmenskultur wiederfinden. Diese Faktoren sind eng mit einander verknüpft, wobei die relevantesten im Folgenden beschrieben werden. Im Bereich der Personalführung steht vor allem die

gesteigerte Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter im Vordergrund, wobei die Durchsetzung und Förderung dieser Thematik mit entsprechenden Mitarbeiterschulungen unterstützt werden kann. Ein weiteres relevantes Instrument stellt ein kundenzufriedenheitsorientiertes Vergütungsschema dar, wobei Mitarbeiter bspw. eine jährliche Prämie erhalten, die auf der Zufriedenheit der Kunden basiert. Als Grundlage für ein solches Vergütungssystem dient ein anerkanntes Messsystem für die Kundenzufriedenheit, wobei Letztere mit der Vergütung gekoppelt und dadurch vermittelt wird, dass der Kunde den Erhalt des Arbeitsplatzes beeinflusst.

Eine effektive Organisationsstruktur sollte die Personalführung unterstützen. Geringe Kundenzufriedenheit und -bindung sind häufig darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen den Fokus auf sich selbst legt und dadurch nicht kundenorientiert vorgeht. Der erste Schritt für eine Optimierung liegt dabei in der Vereinfachung der Organisationsstruktur, denn durch ein angemessenes Kundengruppenmanagement können Strukturen geschaffen werden, um Großkunden und einzelne Marktsegmente gezielt zu betreuen. Bei großen Unternehmen empfiehlt sich weiterhin die Einrichtung einer separaten Beschwerdeabteilung.

Damit die genannten Instrumente als Einheit ihre Wirkung entfalten können, muss kundenorientiertes Denken in der Unternehmenskultur verankert werden. Eine solche Unternehmenskultur zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Kunde mit seinen Wünschen im Mittelpunkt des Planens und Handelns der Mitarbeiter steht. Es ist dabei nicht ausreichend, wenn solch eine Unternehmenskultur lediglich in Leitlinien festgehalten ist, sondern sie kann ihr volles Potenzial nur entfalten, wenn sie von allen Mitarbeitern gelebt wird (vgl. Homberg/Koschate 2002, 862ff.).

4 Big Data und Data-Mining

Der Begriff ‚Big Data‘ etabliert sich zunehmend in der Gesellschaft und ist von großer Bedeutung, denn mehrere Maßnahmen sind heute ohne Big Data unrealisierbar; beispielsweise beruhen Wettervorhersagen oder aktuelle Klimaentwicklungen auf der Analyse weitreichender Datenbestände.

Vor allem webbasierte Firmen wie Amazon, Facebook oder Google passen ihr Geschäftsmodell stark an den technologischen Wandel an, was bspw. webbasierte Geschäfts- und Vertriebsmodelle betrifft, wobei die Datenerhaltung in einer Cloud erfolgt (vgl. Fasel/Meier 2016, 4f.). Aber auch Unternehmen, die nicht grundsätzlich webbasiert arbeiten, nutzen Daten ihrer Kunden.

Big Data lassen sich als ein Phänomen der Digitalisierung einordnen, weshalb die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im Folgenden betrachtet werden. Die

Digitalisierung von Wirtschaft, Verwaltung und der Gesellschaft nimmt rasant zu, was die Menschen vor Herausforderungen stellt, jedoch ebenso Chancen bietet. Laut dem Digitalisierungsgrad der Länder im internationalen Vergleich, befindet sich Deutschland dabei mit 54,1 Indexpunkten im internationalen Mittelfeld, während Dänemark mit 70,1 Punkten den höchsten Grad der Digitalisierung aufweist; die EU besitzt insgesamt 50,7 Indexpunkte. Im Länder-ranking zur digitalen Wettbewerbsfähigkeit belegt Deutschland Platz 18.

Die durch die Digitalisierung angestoßene Transformation betrifft mehrere wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche, in denen neue Möglichkeiten in Bezug auf die Vernetzung und Ko-operation unterschiedlicher Akteure entstehen. Insbesondere ist die digitale Transformation von Geschäftsmodellen relevant, denn diese beinhalten verschiedene Elemente, die unkompliziert digitalisiert werden können; hierbei geht es um Veränderungen des Angebots und der Verwaltung einzelner Produkte und Leistungen am Markt.

Auch gesamte Unternehmensstrukturen müssen sich dem Wandel anpassen, denn der Druck der Digitalisierung nimmt stetig zu, weshalb Kerngeschäfte, operative Tätigkeiten und Prozessorganisationen weiterentwickelt werden müssen. Für Unternehmen besteht weiterhin die Notwendigkeit, ihre digitalen Kapazitäten auszubauen, Prozesse zu digitalisieren und ihr Organisationsmodell an die Veränderungen anpassen, wobei der digitale Prozess, der die unternehmerische Wertschöpfung direkt und indirekt unterstützt, im Fokus eines digitalen Unternehmens stehen. Dazu zählt z. B. das ortsgebundene Arbeiten sowie eine agile Führung und Struktur, die sich gemeinsam mit der Unternehmenskultur wandeln.

Durch den Wandel von Geschäftsmodellen und Unternehmen verändert sich auch der Rahmen, in dem sich die einzelnen Marken bewegen, denn allgemein zieht die Digitalisierung die gesamte Veränderung des Geschäftsumfelds nach sich. Bei einer Marke, die nicht digital umgesetzt werden kann, sinkt die Nachfrage, während sie bei der Nutzung digitaler Kanäle und Angebote steigt. Damit sich eine Marke am Markt halten kann, muss sie sich digital positionieren oder die reale und digitale Umgebung so miteinander kombinieren, dass ein Markenerlebnis für den Kunden entsteht. Starke Marken zeichnen sich durch das Einhalten des Leistungsversprechens und durch den Einsatz für den Kunden aus, wobei hier durch die Digitalisierung die Notwendigkeit entsteht, das gegebene Leistungsversprechen entsprechend zu berücksichtigen und die Umsetzung erforderlicher Veränderungen in Bezug auf Mission, Markenwert, Vision sowie Unternehmensgrundsätzen abzuwägen (vgl. Peters 2022).

Allerdings ergeben sich ebenso Herausforderungen, wobei Widerstand in Bezug auf Veränderungen, Schwierigkeiten bei der Durchführung und Koordination der Digitalisierung sowie ein hoher Zeit- und Kostenaufwand die zentralen Probleme darstellen. Gründe für den Widerstand liegen hierbei u. a. darin, dass Menschen oft Angst vor Veränderungen haben, keine adäquate Fehlerkultur herrscht, ungenügende Kommunikation in Unternehmen sowie eine mangelhafte Innovationskultur besteht und Mitarbeiter nicht in Entscheidungen einbezogen werden.

Daneben treten Schwierigkeiten bei der Durchführung auf, durch eine fehlerhafte Digitalisierungsstrategie und eine unklare Zielsetzung, Defizite von Fähigkeiten, die für die Umsetzung benötigt werden, mangelhafte Unternehmenskultur, die keine Veränderungen zulässt, und Probleme bei der Integration der Veränderungen in die bestehende IT-Landschaft. Häufig verfügen Unternehmen außerdem über begrenzte Ressourcen für die Realisierung.

Nichtdestotrotz bietet die Digitalisierung auch Chancen für einzelne Unternehmen, denn sie ermöglicht eine gesteigerte Effizienz in Bezug auf Geschäftsprozesse und eine höhere Qualität sowie Konsistenz bei operativen Tätigkeiten. Auch ein tieferes Verständnis der Daten, die den Unternehmen in Echtzeit zur Verfügung stehen, führt zu wachsender Effizienz. Weiterhin kann sich durch die Digitalisierung die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, was sich positiv auf die Arbeitsleistung und die Produktivität auswirkt. Daneben wird ein effektiverer Kundenservice geboten und eine schnellere Reaktionszeit seitens der Mitarbeiter gewährleistet, worüber hinaus die Erweiterung von Kundenangeboten erfolgt und die Möglichkeit besteht, neue Geschäftsmodelle zu schaffen (vgl. Peters 2022).

4.1 Definition

„Big Data“ bezeichnet eine große Menge an strukturierten und unstrukturierten Datenbeständen, die teilweise so komplex sind, dass sie sich mit herkömmlichen Methoden nur schwer verarbeiten lassen. Dabei spielen nicht die Daten selbst, sondern vielmehr der daraus entstehende Nutzen für Unternehmen eine zentrale Rolle. Große Datenmengen können z. B. durch Social-Media-Suchverläufe gewonnen analysiert werden, um Erkenntnisse zu gewinnen, auf deren Grundlage sich effektivere strategische Entscheidungen treffen lassen.

Eine anerkannte Definition von Big Data bietet das sogenannte 3-V-Modell, wobei der erste Definitionsaspekt das Volume (dt. Masse) betrifft: Unternehmen sammeln Daten aus einer Vielzahl von Quellen, wobei es sich um Industrieanlagen, Kreditkartennutzungen, Likes, Suchen im Netz, Social Media oder den Standort handeln kann. Früher erwies sich die

Aufbewahrung der Daten als problematisch, doch heute erreichen Speicherkapazitäten von Plattformen den Tera- oder Zettabytebereich.

Weiterhin existiert die Dimension Velocity (dt. Geschwindigkeit), wobei Datenströme mit hoher Geschwindigkeit in einem Unternehmen eintreffen und dementsprechend zügig verarbeitet werden müssen. Sensoren analysieren die großen Datenmengen dabei in Echtzeit und verknüpfen sie mit der eigenen Identität. Das dritte ‚V‘ betrifft die Variety, die die Vielfalt der Daten beschreibt, die in unterschiedlichen Formaten eingehen, einerseits in strukturierter, numerischer Form, bspw. herkömmliche Datenbanken, andererseits unstrukturiert, etwa als Textdokumente, E-Mails, Finanztransaktionen oder Audioquellen (vgl. Sas 2022).

Um die Definition abzurunden, wurden zwei weitere ‚V‘'s hinzugefügt: ‚Value‘ und ‚Veracity‘. Bei Value wird der Nutzen der Daten analysiert, denn Big-Data-Anwendungen sollen den Unternehmenswert steigern. Dies bewirkt Investitionen in Personal und neue technische Infrastrukturen an Stellen, an denen ein Mehrwert generiert werden kann. Die Veracity (Richtigkeit) beschreibt wiederum, dass gewonnene Daten häufig ungenau sind, weshalb bestimmte Algorithmen ihre Aussagekraft bewerten bzw. zur Qualitätseinschätzung der Resultate dienen.

Somit implizieren große Datenbestände nicht automatisch, dass eine höhere Auswertungsqualität vorliegt, sondern Unternehmen müssen dazu in der Lage sein, die gewonnenen Daten zu verknüpfen, in einen Zusammenhang zu bringen und Beziehungen, Hierarchien sowie vielfache Verbindungen darunter herzustellen (vgl. Fasel/Meier 2016, 6).

4.2 Technologien und Tools

Nach der Definition von Big Data liegt der Fokus an dieser Stelle auf den damit zusammenhängenden Technologien, wobei die Bandbreite neuer Systeme und Tools aufgrund des wachsenden Aufkommens an Datenmengen und dem steigenden Drang, diese zu nutzen und zu analysieren, deutlich anstieg. Wegen der großen Menge an Technologien werden im Folgenden nur die relevantesten aufgeführt.

Den ersten Schritt in der Datenverwertungskette stellt die *Datenakquise* dar, in der Daten aufgenommen, erfasst und extrahiert werden. Hier sind herkömmliche Methoden häufig unzureichend, weil sie in Hinblick auf Geschwindigkeit und Volumen den modernen Entwicklungen der Infrastruktur nicht gerecht werden. Aufgrund dessen wurden neue Technologien mit einer angepassten Methodik entwickelt: Durch Systeme, die das Vorgehen ‚Extract, Transform, Load‘ (ETL) befolgen, werden die extrahierten Daten anhand definierter Regeln

transformiert, ggf. kombiniert und anschließend bereitgestellt. Zusätzlich besteht dadurch eine enge Verbindung zur Data-Governance, um bspw. die Qualität der Daten zu analysieren und zu korrigieren. Daneben spielt die Geschwindigkeit (Velocity) eine stets bedeutsamere Rolle: Vor einigen Jahren wurden Updates standardmäßig nachts installiert, doch heute müssen Daten innerhalb von Millisekunden erhoben und verarbeitet werden. Dies gilt sowohl für die Datenakquise als auch für die Verteilung an weiterverarbeitende Systeme wie Machine-Learning-Modelle oder Visualisierungen.

Sobald die Daten akquiriert sind, folgt die *Datenspeicherung*, die i. d. R. auf Datenbanken geschieht. Moderne Speichersysteme lassen sich dabei vertikal skalieren, also auf mehrere Server verteilen, was die Speicherung großer Datenmengen ermöglicht. Derartige Systeme erlauben außerdem einen einfachen Zugriff für die Konsumenten. Eine weitere Methode für die Speicherung eines großen Aufkommens an Daten stellen Cloud-Services dar, die Vorteile in Form einer Serverless-Structure bieten, was eine nahtlose Skalierung erlaubt.

Anschließend folgt die *Datenverarbeitung* bzw. -analyse als Kern jedes Big-Data-Environments, denn die großen zuvor erfassten und gespeicherten Datenmengen müssen weiterverarbeitet werden, um einen Mehrwert zu generieren. Hauptsächlich wird dafür eine Programmiersprache verwendet, weil sie die feinste Steuerung der Prozesse erlaubt. Ein Beispiel dafür stellen Cloud-Anbieter dar, die einen einfachen Zugang für Unerfahrene bieten, jedoch ebenso weitreichende Konfigurations- und Erweiterungsmöglichkeiten für Experten bereitstellen.

Nachdem die Daten akquiriert, gespeichert und verarbeitet wurden, erfolgt als letzter Schritt die *Operationalisierung und Datenvisualisierung*, wobei die Daten, Analysen und Modelle veranschaulicht werden. Dies geschieht entweder als direkte Datenlieferung, als Schnittstelle für andere Kanäle oder als Visualisierung der Ergebnisse für interne oder externe Kunden. Die häufigste Methode für das Ausspielen verwerteter Daten stellt dabei die Visualisierung dar, wofür mehrere Tools bestehen, die zum einen umfassende Möglichkeiten bei der Gestaltung von Grafiken bieten, zum anderen eine Vielzahl an Konnektoren zu Daten- und Analytics-Quellen bereitstellen (vgl. kobold.ai 2023).

4.3 Datenschutzrecht

Wie bereits einleitend in Kapitel 4 erwähnt generieren Menschen täglich eine große Menge an Daten, die sich Unternehmen wie Facebook und Google zunutze machen und als eine der wertvollsten Res-sourcen ansehen. Auch andere Branchen wie der Einzelhandel,

Unternehmensberatungen, Banken sowie Versicherungen profitieren davon, wobei in den meisten Fällen die Verbesserung der Nutzererfahrung (User-Experience) im Fokus steht. Allerdings werden auch Daten erhoben, die Personen nicht grundsätzlich preisgeben wollen, weshalb Sensibilität beim Umgang mit Daten gewährleistet werden muss. Als problematisch hierbei erweist sich, dass sich Onlinenutzungsdaten nicht auflösen, sondern digitale Spuren hinterlassen, wobei es irrelevant ist, auf welcher Plattform die Daten hinterlegt werden.

Grundsätzlich werden Daten durch Big-Data-Technologien nicht personen-, sondern gruppenbezogen erhoben, dennoch ist dies kritisch, denn es lassen sich genaue Profile von Einzelpersonen erstellen. Um Gefahren zu vermeiden, muss der Gesetzgeber die natürlichen Personen schützen, ohne die Verarbeitung personenbezogener Daten zu stark einzuschränken und dadurch die technologischen Entwicklungen zu behindern (vgl. Radke 2019). Das bedeutet, dass nicht die Daten, sondern deren Besitzer geschützt werden. Die einzelnen datenschutzrechtlichen Vorgaben sind hauptsächlich im deutschen und europäischen Verfassungsrecht, in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts und des europäischen Gerichtshofs sowie in den Gesetzen festgelegt (vgl. Hornung/Herfurth 2017, 151).

4.4 Anwendungsbereiche

Big Data wird häufig dazu verwendet, neue Angebote zu entwickeln, indem es Unternehmen ermöglicht, große Mengen an Daten zu sammeln, zu speichern und zu analysieren. Einige der Möglichkeiten, wie Big Data verwendet werden kann, um neue Angebote zu entwickeln werden im Folgenden genannt.

Mithilfe von Big Data können Unternehmen die Kundenbedürfnisse und -präferenzen identifizieren, in dem sie Daten wie Kaufverläufe, Online-Suchanfragen und soziale Medien-Aktivitäten analysieren. Dies kann helfen neue Angebote und Produkte zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

Weiterhin findet Big Data Anwendung im Bereich der Marktforschung, denn damit können große Mengen an Daten über die Konkurrenz, die Branche und die Wirtschaft gesammelt und analysiert werden, um bessere Entscheidungen über neue Investitionen zu treffen. Auch für die Erstellung personenbezogener Angebote findet Big Data immer häufiger Einsatz, in dem die individuellen Präferenzen und Verhaltensmuster der Kunden analysiert werden.

Eine weitere Möglichkeit Big Data in einem Unternehmen anzuwenden ist der Identifizierung von Risiken in Bezug auf Angebote, Produkte und Dienstleistungen, um anschließend entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (vgl. SoftSelect 2023).

Es ist jedoch zu beachten, dass die Verwendung von Big Data um neue Angebote zu entwickeln, einwandfreie Kenntnisse der Technologien und Methoden erfordert, die zur Verarbeitung und Analyse von Big Data notwendig sind (vgl.

4.5 Bedeutung von Big Data im Marketing

Big Data findet vor allem in den Unternehmensbereichen Marketing und Vertrieb Einsatz, wo sieben Vorteile entstehen:

1. Es können neue Preisstrategien entwickelt werden, z.B. Preis pro Kunde, anstatt Preis pro Produkt.
2. Big-Data-Marketing hilft, den Kunden besser zu verstehen und dadurch eine stärkere Kundenbeziehung aufzubauen.
3. Unternehmen können stärker auf den Kunden zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen entwickeln.
4. Big-Data-Marketing fördert längere und umsatzstärkere Kundenbeziehungen.
5. Geomarketing kann vor allem für das lokale Geschäft nutzbar gemacht werden.
6. Big-Data-Marketing sorgt für höhere Effektivität bei der Suchmaschinenoptimierung.
7. Big-Data-Marketing unterstützt bei der Senkung von Stück- und Fixkosten.

Falls ein Unternehmen Big Data strategisch und operativ für das Marketing sowie den Vertrieb nutzen will, sind folgende Aspekte zu beachten, um das passende Produkt dem entsprechenden Kunden zur geeigneten Zeit anzubieten: Die Daten müssen zentral gesammelt und anschließend kanalübergreifend genutzt werden, wobei Letzteres bedeutet, dass sich z. B. das Warenkorbverhalten im Onlineshop auf den Newsletter-Versand oder die Displaywerbung im Internet auswirkt. Folglich müssen feine Zielgruppen definiert und gezielt angesprochen werden, bspw. Studenten, die günstige Städtereisen im Sommer unternehmen wollen (vgl. Radke 2019).

4.6 Data-Mining im Tourismus

Gemäß einer engen Definition befasst sich Data-Mining mithilfe künstlicher Intelligenz und Machine-Learning mit der automatisierten Erforschung relevanter versteckter Muster, die in großen Datensätzen vorkommen. Algorithmen der künstlichen Intelligenz, z. B. künstliche neuronale Netze (KNN), besitzen dabei die Fähigkeit des selbstständigen Lernens und des Lösen nichtlinearer, komplexer Probleme, wobei keine Einschränkungen durch Verteilungsvoraussetzungen der Daten vorliegen, die häufig fehlerhaft, dynamisch oder unvollständig

sind und in großen Mengen auftreten. Als relevant werden hier Zusammenhänge verstanden, die einen Beitrag zur Geschäftsstrategie leisten und damit die Erreichung des Unternehmensziels unterstützen.

Eine breitere Definition umfasst zusätzlich das Testen vermuteter Zusammenhänge einschließlich statistischer Methoden, während ein noch umfassenderes Verständnis Data-Mining darüber hinaus den Prozess der Wissenserforschung in Datenbasen zuordnet, womit es ein kompliziertes Verfahren der Identifikation gültiger, jedoch zuvor unbekannter, sowie potenziell nützlicher Muster aus Datensätzen umfasst. Data-Mining knüpft hieran an, um mithilfe von Algorithmen Trends und Zusammenhänge aus den vorhandenen Datenbeständen abzuleiten.

Es nutzen 93 % der Webuser Tourismuswebseiten bei der Planung von Reisen, wodurch das sog. Web-Mining im Tourismus im Fokus steht. Unter Web-Mining wird die Übertragung der Techniken von Data-Mining zu Extraktion von Information aus dem Internet verstanden, wobei es in drei Anwendungsbereiche unterteilt wird.

Beim *Web-Usage-Mining* wird das Nutzungsverhalten der Internetnutzer auf Webservern analysiert, wobei sich die Vorteile ergeben, dass die Log-Daten häufig für eine große Nutzerzahl vorliegen, die Sammlung der Daten preiswert ist, weil lediglich Speicherkosten entstehen, und die Datensammlung unaufdringlich abgewickelt wird, weil das Wissen über die Nutzer als seriös gilt. Beispielsweise ermittelten 15 Schweizer 4-Sterne-Hotels, dass die durchschnittliche Besuchsdauer bei 4,7 Seitenaufrufen ca. 2 Minuten beträgt. Außerdem ergab eine Suchwortanalyse auf einem Städteportal 5500 Suchwörter, was zur Definition von Städteprofilen und als Grundlage der strategischen Positionierung diente (vgl. Fuchs/Höpken 2014, 73ff.).

Das *Web-Structure-Mining* beschreibt die Analyse der Verweisstruktur einer Webseite, wobei ermittelt wird, ob und wie viele Hyperlinks vorliegen, die den Nutzer innerhalb der Seite oder zu einer weiteren hilfreichen Seite weiterleiten. Dadurch können innerhalb bestimmter Themenbereiche Kategorien entwickelt werden, die anderen Internetpräsenzen ähneln. Hotelwebseiten besitzen meist eine flache Architektur, wodurch der Nutzer i. d. R. nur ca. zwei Klicks benötigt, um von der Startseite zu den Zimmer- und Preisinformationen zu gelangen.

Der dritte Anwendungsbereich stellt das *Web-Content-Mining* dar, wobei Regelmäßigkeiten der Inhalte bei Webdokumenten erkannt werden. Content im Internet umfasst, wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, hauptsächlich unstrukturierte Datentypen wie Textdokumente, Bilder, Audio-, Video-, und Metadaten, Hyperlinks und semistrukturierte Daten wie HTML-Dokumente. Selten fallen strukturierte Datentypen wie Tabellen an.

Auch im Tourismus findet Data-Mining mehrere Anwendungsbereiche, hierbei zählt das sog. *Clustering* zu den hauptsächlichen Anwendungen künstlicher Intelligenz und wird in Bereichen wie der Kundensegmentierung, der Angebotsbündelung und der -positionierung angewendet.

Weiterhin steht der Gebrauch von Clustering im Zusammenhang mit CRM, wobei es um die Feststellung von Merkmalen der Touristen geht, die eine erhöhte Kaufbereitschaft aufweisen und dadurch einen erheblichen Beitrag zur Unternehmensmarge leisten. Oftmals werden weiter KNN zur Nachfrageprognose eingesetzt, die die Kapazitäten eines Hotelbetriebs sowie häufig die regionale Touristikpolitik unterstützen. Teilweise findet Clustering auch zur Erklärung des Reiseentscheidungs- und -kaufverhaltens, der Werbewirksamkeit sowie der Gästeloyalität Einsatz (vgl. Fuchs/Höpken 2014, 73ff.).

4.7 Automatisierte Kommunikation durch Bots

Künstliche Intelligenz, Sprachassistenten und Chatbots stellen Phänomene dar, die zunehmend in verschiedenen Wirtschaftsbereichen auftreten, vor allem im Onlinemarketing und im Bereich des Onlinevertriebs. Die Nutzung von Social und Messenger-Apps, wie WhatsApp oder Facebook ist im Alltag der Menschen integriert, wodurch sich die Chatbot-Technologie stets weiterentwickelt und auch im Tourismusbereich angewendet wird. Weil eine Vielzahl an Bots existieren, konzentriert sich dieses Kapitel speziell auf Messenger-Chatbots, ihre Zukunftsaussichten, da diese in der Tourismusbranche am häufigsten Anwendung findet (vgl. Gögele 2018).

4.7.1 Definition

Als klassischer Chatbot ist ein textbasiertes Dialogsystem zu verstehen, das in menschlicher Sprache auf Text- oder Sprachanfragen antwortet, wofür es auf eine zuvor hinterlegte Datenbank zugreift, Schlüsselbegriffe abgleicht und mit vorgefertigten Aussagen reagiert. Dank der zugrunde liegenden künstlichen Intelligenz ist der Bot lernfähig und kann seine Antworten durch fortlaufende Kommunikation optimieren. Die Bot-Technologie umfasst seit Langem nicht mehr nur das einfache Beantworten häufig gestellter Fragen, sondern dient mittlerweile auch der Kaufberatung oder der Aufmerksamkeitsgenerierung.

In den 60er Jahren entwickelte Joseph Weizenbaum das Programm ‚Eliza‘ und schuf damit den Vorreiter der Chatbots, wonach Meilensteine wie der Sprach-Bot Alice 1995 und Apples persönlicher Sprachassistent Siri 2010 folgten.

4.7.2 Chancen

Chatbots besitzen weite Einsatzbereiche und bieten vor allem als Marketingkanal hohes Potenzial, wobei in der Reisebranche die Möglichkeit besteht, Kunden einfacher und im Wesentlichen personalisierter zu erreichen. Für Unternehmen bietet sich somit die Chance, Mitarbeiter zu entlasten und für anspruchsvollere Aufgaben einzusetzen. Durch den Lerneffekt können Chatbots intern sowie extern simple, wiederkehrende Probleme und Fragen lösen bzw. beantworten und unterliegen dabei keinen zeitlichen Begrenzungen: Sie sind uneingeschränkt verfügbar, können mehrere Aufgaben gleichzeitig lösen und beherrschen meist verschiedene Sprachen. Vorteilhaft für den Kunden ist, dass dadurch keine langen Warteschleifen am Telefon entstehen, sondern eine direkte Antwort eingeht, was gegebenenfalls eine höhere Kundenzufriedenheit generiert. Für die Tourismusbranche bieten sich somit die Vorteile der zeitlich unbeschränkten Erreichbarkeit, der direkten Bearbeitung von Kundenanfragen bzw. -bedürfnissen und die Beibehaltung der garantierten Freundlichkeit.

Zusätzlich stellen Chatbots bedeutende Datenspeicher dar, weil sie den Verlauf der Unterhaltung automatisch registrieren, wobei die gewonnenen Datensammlungen u. a. bei der Weiterentwicklung der Bots helfen, während Servicemitarbeiter bei weiterer Kommunikation mit dem Gast auf die Verläufe zurückgreifen können. Dies spielt eine zentrale Rolle, denn personalisierte und datenbasierte Angebote vermitteln dem Kunden Wertschätzung, was wiederum die Kundenbindung stärkt (vgl. Gögele 2018).

4.7.3 Grenzen

Die genannten Vorteile bestehen nur, solange ein Nutzer keine individuellen Fragen stellt, denn Chatbots ersetzen trotz der modernen Technologie keine Mitarbeiter bzw. den persönlichen Kontakt zum Gast, sondern bearbeiten lediglich sich wiederholende Aufgaben und Anfragen. Daher funktionieren Bots nur dann zielführend und effizient, wenn ihnen vorher die entsprechenden Informationen gegeben werden. Als Schlüsselfaktoren gelten dabei passende Wortwahl, Tonalität und Sprache, die im Einklang mit dem Hotel oder der Destination stehen müssen, weil ansonsten eine unseriöse, nicht gewünschte Wirkung entstehen kann. Weitere Voraussetzungen für die Funktionalität eines Chatbots sind, dass keine detaillierte Aufgabendefinition existiert und der Bot regelmäßig optimiert wird, denn ohne diese Weiterentwicklung kann eine Ablehnung des Bots seitens des Gasts entstehen. Jedoch stellt die Anwendung künstlicher Intelligenz die Grundvoraussetzung für einen funktionierenden Chatbot dar, denn durch den Lerneffekt verbessern sich die Ergebnisse und passen sich den Usern an. (vgl. Gögele 2018).

4.7.4 Anwendungsbereiche im Tourismus

Entlang der sog. Customer-Journey (der Weg den ein potenzieller Kunde durchläuft, bevor er eine Kaufentscheidung trifft) des Tourismus kann der Einsatz eines Chatbots in mehreren Bereichen erfolgen.

Als erster Anwendungssektor gilt die *Inspirationsphase*, wobei der Nutzer einem Chatbot konkrete Fragen oder Forderungen stellt, wie ‚Irgendwohin, wo es warm ist‘ oder ‚Wohin kann man mit einem Budget von 500 € reisen?‘ und darauf eine genaue Auskunft erhält.

Anschließend folgt die Etappe *Interesse und Überlegung*: Sobald das Interesse geweckt wurde, informiert sich der Gast über verschiedene Ziele, wobei der Bot optimale Reisezeiten für die einzelnen Regionen ermitteln kann. Hierbei spielen Bewertungen anderer Nutzer sowie das Abwägen über Preis und Verfügbarkeit eine entscheidende Rolle.

Als nächstes findet die *Buchungsphase* statt, wobei mehrere Reisesuchmaschinen und Fluggesellschaften eine eigene Bot-Technologie nutzen, um den Gästen passende Flüge, niedrige Preise und anschließend eine sofortige Buchungsmöglichkeit anzubieten. Bei Hotelbuchungen können Chatbots eine Hotelauswahl für bestimmte Städte zu spezifischen Reisedaten bereitstellen.

Im Anschluss daran gelangt der Besucher in die Phase der *Vorfreude*, plant die Anreise und informiert sich über die Zieldestination, bspw. über vor Ort stattfindende Events, Sitten und Bräuche des ausgewählten Landes oder dessen Einwohner. Chatbots leisten hierbei Hilfe, indem sie den Gast über Verhaltensregeln, Etikette oder das Alltagsleben informieren.

Der fünfte Bereich der Customer Journey umfasst mit der *Erlebnisphase* das Gebiet, in dem Chatbots die meisten Anwendungsmöglichkeiten finden: Über bestimmte Hotelsysteme können Gäste den vollständigen Zimmerservice inklusive Reinigung, Frühstücksservice oder einen Weckruf mithilfe von Chatbots durchführen. Auch bei hoteleigenen Restaurants können sie durch die Bot-Technologie die aktuelle Speisekarte einsehen, sich über freie Tische erkundigen und ggf. eine Reservierung tätigen. Zusätzlich kann der Chatbot Auskunft über den aktuellen Wechselkurs, das Wetter oder Sehenswürdigkeiten in der Nähe des Hotels erteilen.

Schlussendlich folgt die Phase der *Empfehlung, Erinnerung und Befürwortung*, wobei für die Nachbereitung der Reise vor allem Reiseblogs und Bewertungen relevant sind. Die Bot-Technologie wird hier im Rahmen von Social Networks oder bei Stammgästenclubs verwendet (vgl. Gögele 2018).

5 Lufthansa Group

5.1 Unternehmensprofil

Die Lufthansa Group stellt ein weltweit agierendes Luftverkehrsunternehmen dar, das auf dem Heimatmarkt Europa eine führende Position einnimmt. Mit 105 290 Mitarbeitern erwirtschaftete der Konzern im Geschäftsjahr 2021 einen Umsatz von 16,8 Mrd. Euro, wobei die Auswirkungen der Coronapandemie deutlich erkennbar sind: Der Umsatz im Jahr 2019 betrug 36,4 Mrd. Euro (vgl. Keller 2022). Der Konzern besitzt rund 300 Tochterunternehmen sowie Beteiligungsgesellschaften, wie Network Airlines, Eurowings und Aviation Services, und bedient mehrere Geschäftsfelder.

Zu den Network Airlines gehören Fluggesellschaften wie Lufthansa German Airlines, Swiss, Austrian Airlines und Brussel Airlines, wobei die Lufthansa German Airlines Regionalfluggesellschaften wie Lufthansa Cityline, Air Dolomiti sowie Eurowings Discover umfassen, den neuen Ferienflieger der Lufthansa Group, der im Juli 2021 den Betrieb aufnahm, bei dem das touristische Reisesegment im Mittelpunkt steht. Eurowings fokussiert sich daneben auf Kurzstrecken im europäischen Luftraum, während unter Aviation Services die Geschäftsfelder Logistik, Technik und Catering fallen. Darüber hinaus gehören weitere Gesellschaften und Konzernfunktionen zur Lufthansa Group, bspw. Lufthansa Airplus, Lufthansa System und Lufthansa Aviation Training (vgl. Lufthansa Group 2023a).

Das Geschäft der Lufthansa AG basiert weitgehend auf einer Leistungs- und Überwachungsstruktur und stellt als Obergesellschaft die größte Einzelgesellschaft der Lufthansa Group dar. Somit leitet der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung und legt dabei die strategische Ausrichtung fest, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Parallel überwacht, berät und bestellt der Aufsichtsrat den Vorstand und ist diesem übergeordnet. Alle Einzelgesellschaften des Mutterkonzerns werden mit Ausnahme der Lufthansa Passage als jeweils einzelne Tochtergesellschaften geführt, besitzen eigene Ergebnis- sowie Geschäftsverantwortung und werden von jeweiligen Aufsichtsräten überwacht, zu denen u. a. Vorstandmitglieder der Deutschen Lufthansa AG gehören (vgl. Lufthansa Group 2023a).

5.2 Positionierung als führende europäische Fluggesellschaft

Die Lufthansa Group positioniert sich weltweit und gilt als führende europäische Fluggesellschaft, die das Ziel verfolgt, den globalen Markt aktiv mitzugestalten. Maßgeblich für diese Umsetzung ist folgendes Leitbild: „Die Lufthansa Group verbindet Menschen, Kulturen und Volkswirtschaften auf nachhaltige Weise. Hierbei verfolgt sie den Anspruch, Maßstäbe

in Bezug auf Nachhaltigkeit und Kundenfreundlichkeit zu setzen. Sie nutzt gezielt Innovations- und Digitalisierungspotenziale zur Entwicklung kundenorientierter Angebote und zur Effizienzsteigerung. Unternehmerische Verantwortung und Identität werden lokal gelebt – flankiert von übergreifenden funktionalen Prozessen, die Synergien und Skaleneffekte ermöglichen. Strikter Kostenfokus, operationelle Stabilität und Zuverlässigkeit in allen Belangen sind fest in der DNA der Lufthansa Group verankert. Oberstes Primat ist und bleibt die Sicherheit im Flugbetrieb.“ (vgl. Lufthansa Group 2023b)

Die Konzernstruktur entlang der Wertschöpfungskette der Fluggesellschaft fördert die Optimierung geschäftsübergreifender Zusammenarbeit, wobei sich die Lufthansa Group durch ein weitreichendes Netz aus Fluggesellschaften in Deutschland, Belgien, Norditalien, Österreich und der Schweiz kennzeichnet. Mit den Geschäftsmodellen der Netzwerk- und der Punkt-zu-Punkt-Airlines bedient der Konzern jeweilige Kunden- und Marktsegmente mit speziellen Marken sowie detaillierten Leistungsversprechen.

Das Passagier-Fluggeschäft wird durch die Aviation Services ergänzt, wobei die Zieldefinition lautet, dass die Airlines langfristig im Portfolio gestärkt werden (vgl. Lufthansa Group 2023b). Folgende Abbildung veranschaulicht das eben zitierte Leitbild sowie die Thematiken und stellt diese in Kreislaufform dar.



Abb. 8: Das Leitbild der Lufthansa Group
(Quelle: Lufthansa Group 2023b)

5.3 Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit

Als Basis der Konzernstrategie gilt die Stärkung des Kundenfokus mit dem Ziel, den Kunden und dessen individuelle Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen sowie dadurch die Kundenbindung zu erhöhen. Dadurch, dass der Kunde im Fokus steht, wird sein Reiseerlebnis stetig flexibler, bequemer und einzigartiger. Sämtliche Angebote und Serviceleistungen entlang der Reise unterliegen einer sorgfältigen Überprüfung und es werden permanent optimierte Services am Boden sowie an Bord entwickelt. Die drei hauptsächlichen berücksichtigten Aspekte betreffen dabei die Digitalisierung, die Nachhaltigkeit und die Individualisierung mit dem Gesamtziel, passende Kundeninformationen und Self-Service-Elemente anzubieten. Auch hierdurch wird die Reisekette angenehmer gestaltet.

Ein besonderer Fokus bei der Angebotsentwicklung liegt auf dem nahtlosen digitalen Reiseerlebnis, was mit der persönlichen Wertschöpfung des Gastes verbunden ist. Die Automatisierung verschiedener Kundenservices, wie Umbuchungen oder die Bereitstellung zusätzlicher digitaler Informationen, wird gefördert, wofür die zuständigen Mitarbeiter eine höhere Entscheidungsgewalt bei Kundenschnittstellen erhalten, um den Gästen einen exklusiven Service zu bieten. Somit lässt sich klar erkennen, dass die Digitalisierungstechnologien maßgeblich zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen und deshalb wie beschrieben eingesetzt werden (vgl. Lufthansa Group 2023b).

5.4 Miles and More

Das Vielfliegerprogramm der deutschen Fluggesellschaft Lufthansa trägt den Namen ‚Miles and More‘ verfolgt das Modell, das ein Gast mehr potentielle Privilegien und respektive Prämien erhält, je mehr Flugmeilen er sammelt (vgl. IT Times 2023). Dabei wird in zwei Arten von Meilen unterschieden, in die Status-Meilen und in die Prämien-Meilen. Der Status wird von der Lufthansa in drei Kategorien unterteilt, den Frequent Traveller, den Senator und den HON Circle. Bereits beim Status des Frequent Travellers erhält der Gast eine erhöhte Gepäckfreimenge, die Senatorklasse bietet dem Gast mehr Zeit aufgrund eines First Class Check-in's und als Mitglied HON Circles stehen dem Kunden bei An- sowie Abreise ein Limousinen- und Transferservice zur Verfügung.

Prämien-Meilen bieten dem Kunden die Möglichkeit, die Meilen bei verschiedenen Miles and More Partner einzulösen, was beispielsweise ein Upgrade bei der nächsten Reise oder ein Mietwagen am Zielort sein könnten. Weiterhin hat der Kunde die Option, zusätzliche Meilen bei Hotelbuchungen oder Einkäufen zu sammeln und diese wiederum bei einem Einkauf im

Lufthansa Worldshop, für Mode, Kosmetik oder Reiseutensilien, einzulösen (vgl. Lufthansa 2023).

Flugmeilen stellen allerdings kein Unikat der Lufthansa dar, sondern kommen fast bei jeder größeren Fluggesellschaft zum Einsatz, wobei die Intention dahinter ist, einen Anreiz zu schaffen, dass der Kunde sich auf eine spezielle Fluggesellschaft fokussiert und von dieser nicht abwandert. Somit sind Vielfliegerprogramme Bestandteil des Marketing-Mixes von Fluggesellschaften, denn, wenn ein Kunde bei mehreren Gesellschaften Meilen sammelt, wird sein Meilenkonto nicht voller und er kann keine Prämie oder einen relevanten Status erhalten, weil seine Meilen in regelmäßigen Abständen verfallen. Ein häufiger Adressat von Flugmeilen sind Geschäftsreisende, da diese häufig als Vielflieger gelten. Diese betreiben keine Preisvergleiche, da die meisten Firmen Rahmenverträge mit einer Fluggesellschaft haben und keine weiteren Angebote anderer Wettbewerber eingeholt werden. Sobald ein Kunde einen höheren Status erreicht hat, wird dieser nicht abwandern, deshalb stellen Meilenprogramme ein praktisches Mittel zu Kundenbindung, -werbung und letztlich auch zur -zufriedenheit dar (vgl. IT Times 2023).

5.5 Verwendung personenbezogener Daten

Auf der Webseite der Lufthansa Group wird aufgelistet, wie und wofür Nutzerdaten verwendet werden, wodurch sich der Kunde problemlos darüber informieren kann. Weiterhin kann er Kontaktdaten abrufen, um entsprechende Sachverhalte genauer zu prüfen. Alle Informationen, die der Besucher auf der Internetseite erhält, basieren dabei auf der aktuellen Rechtsgrundlage und sind gesetzlich belegt. Zusätzlich liegen mehrere Hyperlinks vor, die den Gast zu hilfreichen Seiten weiterleiten, bspw. zu den Datenschutzrichtlinien von Facebook.

Kundendaten werden zum einen hauptsächlich für die Erfüllung vertraglicher Verpflichtungen genutzt, was bspw. das Ausstellen von Flugtickets, die Versendung von Buchungsbestätigungen, einen Lounge-Zugang für Gäste und die Verwaltung des Check-in-Prozesses beinhaltet, womit der Einsatz von der Einladung über die Prüfung der Einreisedokumente bis zur Bearbeitung der Warteliste und der Gepäckabfertigung reicht.

Zum anderen werden die Daten zur Erhaltung des legitimen Interesses seitens der Lufthansa Group verarbeitet, worunter z. B. fällt, dass der Gast relevante Informationen über das Reiseziel und den Flug erhalten kann. Auch für Buchprüfungszwecke, die Gewährleistung der Flug- und IT-Sicherheit, zur Erstellung internationaler Luftfahrtstatistiken, für die Planung von Unterstützungsleistungen und zur Optimierung der Flugpünktlichkeit finden die Daten

Anwendung. Unter Einwilligung des Gastes werden sie außerdem für Zwecke, wie die Zusendung von Newslettern, der Marktforschung und Kundenbefragung, der personalisierte Nutzung der Internetseite, des Versands gezielter Angebote von Lufthansa und zu Auswertungszwecken genutzt, um das Angebot für den Kunden zu optimieren.

Die Lufthansa Group bietet außerdem einen sog. Chat-Assistent an, der zur Kommunikation und Kontaktaufnahme dient. Angeboten wird zusätzlich der Austausch über Facebook-Messenger, wobei Lufthansa darauf hinweist, dass Facebook Daten aus dem Chatverlauf mit anderen personenbezogenen Daten verknüpfen und dadurch für zugeschnittene Werbung einsetzen kann.

Falls der Chat-Assistent keine Antwort auf individuell gestellte Fragen kennt, kann der Nutzer die Livechatfunktion nutzen, wodurch er mit dem Service-Center Kontakt aufnimmt. Hier werden die personenbezogenen Daten an Servicemitarbeiter der Auftragsdatenverarbeitung weitergeleitet, die über den Chat-Assistent auf die gestellten Fragen antworten. Falls der Gast über Facebook-Messenger Kontakt aufnehmen will und auf der entsprechenden Seite eine Einwilligung erfolgte, bekommt er buchungsbezogene Benachrichtigungen, bspw. sobald der Flug zum Check-in bereitsteht, sofern diese Informationen über Facebook mitgeteilt wurden. Diese Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden.

Weiterhin werden die Daten des Gastes analysiert, um die Qualität und die Funktionalität des Chat-Assistent zu steigern, wofür alle Bezüge zur Person entfernt werden, sodass lediglich anonymisierte Daten verwendet werden und keine Verknüpfung mit der jeweiligen Person stattfinden kann (vgl. Lufthansa 2022).

Die Lufthansa Group ist auch auf den sozialen Netzwerken aktiv; als Beispiele lassen sich die drei Instagram-Accounts des Konzerns aufführen: Auf diesen werden unterschiedliche Reiseziele vorgestellt, die Unternehmenskultur erklärt und Karrieremöglichkeiten aufgeführt, worüber hinaus Beiträge veröffentlicht werden, die zur reinen Unterhaltung dienen, beispielsweise Quizfragen über Flugzeugteile. Weiterhin befindet sich in der Profilbeschreibung der jeweiligen Accounts ein Link, der den Nutzer zur entsprechenden Webseite weiterleitet (vgl. Instagram 2022a-c). Solch eine Präsenz auf Social Media bietet dem Nutzer bzw. einem möglichen Kunden transparente Einblicke ins Unternehmen.

6 Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welche Auswirkungen Big Data auf die Kundenbindung und -zufriedenheit haben, wie dadurch gezielte Angebote entwickelt werden können und wie dies im Reisesektor Anwendung findet. Hierfür wurden die theoretischen Grundlagen erläutert und mithilfe des Praxisbeispiels der Lufthansa Group veranschaulicht.

Die Nutzung von Big Data kann Risiken mit sich bringen, wobei vor allem bei personenbezogenen Daten Vorsicht geboten ist, weil die fehlende Überprüfung von AGBs zu Datenmissbrauch führen kann, denn mehrere Unternehmen verkaufen die Daten ihrer Nutzer weiter. Vor allem Plattformen wie Facebook beeinflussen Menschen durch aufdringliche Werbung, um möglichst schnell das Konsumverhalten zu verändern. Wenn sich ein Nutzer bspw. Werbung eines Hotels in den Alpen in einem höheren Preissegment ansieht, bekommt er in nächsten Tagen mehrfach Werbung von anderen Hotels im gleichen geografischen und preislichen Bereich.

Aus dem letztgenannten Nachteil lässt sich jedoch ebenso ein Vorteil von Big Data erschließen, denn Bewertungs- und Feedbackplattformen tragen für Unternehmen und Konzerne maßgeblich zur Optimierung des Kundenangebots bei, während sie Kunden bei der Reiseentscheidung helfen. Durch ein verbessertes Angebot steigt die Kundenbindung sowie die -zufriedenheit. Auch die durch Big Data entwickelte Bot-Technologie bietet Vorteile für Unternehmen, weil dem Kunden schnellstmöglich weitergeholfen werden kann und Chatbots zeitlich unbegrenzt zumeist zielführende Antworten liefern, was die Kundenzufriedenheit stärkt.

Wie die Lufthansa Group Datenakquise betreibt ist nicht öffentlich bekannt, deshalb lassen sich einige Vermutungen aus den erlangten Erkenntnissen dieser Arbeit schließen:

1. Kundenfeedback: Die Lufthansa kann Kundenfeedback von Flugreisenden einsammeln, um Informationen über deren Reiseerfahrung und Wünsche zu erhalten.
2. Social-Media: Der Konzern kann Daten aus den sozialen Medien, wie Facebook, Twitter und Instagram sammeln, um mehr über seine Kunden und deren Interessen zu erfahren.
3. Daten von Partnerschaften: Das Unternehmen kann Daten aus Partnerschaften, wie z. B. Vielfliegerprogramme, Kreditkartenunternehmen und Hotelpartnerschaften, etc. erschließen.

4. Daten von Dritten: Die Lufthansa kann Daten von Drittanbietern wie andere Fluggesellschaften, Reisebüros oder Buchungsportale erwerben.

Weiterhin ist unklar, welche spezifischen Erkenntnisse die Lufthansa aus den von ihr akquirierten Daten gewinnt, da diese nicht öffentlich zugänglich sind. Dennoch lässt sich vermuten, dass die Lufthansa folgende Erkenntnisse aus den erworbenen Daten gewinnen kann, die ihr in verschiedenen Bereichen helfen könnten:

- Verstehen der Kundenbedürfnisse: Die Lufthansa kann die Daten nutzen, um mehr über ihre Kunden und deren Reisegewohnheiten zu erfahren, um ihre Angebote und Dienstleistungen besser an die entsprechenden Bedürfnisse anzupassen.
- Optimierung von Marketingstrategien: Lufthansa kann die Daten nutzen, um ihre Marketingstrategien und -kampagnen zu optimieren, indem sie gezielter auf Kundenwünsche eingehen.
- Steigerung der Effizienz: Der Konzern kann die Daten nutzen, um seine Geschäftsprozesse und -abläufe zu optimieren, um Kosten zu sparen und die Effizienz zu erhöhen
- Personalisierung der Angebote: Lufthansa kann die Daten nutzen, um personalisierte Angebote oder Angebote für bestimmte Kundensegmente zu erstellen

Die Lufthansa Group ist auf ihrer Webseite hinsichtlich Datenschutz dem Kunden gegenüber transparent und erfüllt somit das gesetzliche Minimum.

Aus der voranschreitenden Digitalisierung lässt sich schließen, dass diese im Reisesektor an Relevanz gewinnt, wobei beispielsweise digitale Buchungsbestätigungen oder Informationsangaben zur Flug- oder Hotelbuchung eine Rolle spielen. Die fortschreitende künstliche Intelligenz bietet den Mehrwert, dass ein Tourismusunternehmen mehr Zeit für die persönliche Beratung hat, weil einfache Arbeiten von einem Chatbot übernommen werden können, was bei der Lufthansa Group auf den Chat-Assistent zutrifft.

Bei individueller Beratung bleibt der menschliche Faktor allerdings maßgeblich, weshalb die Lufthansa Group ebenso einen Live-Chat-Assistent sowie eine persönliche telefonische Beratung anbietet.

Quellenverzeichnis

asr – Allianz selbstständiger Reiseunternehmen – Bundesverband e.V. (2022): Über uns. <https://asr-berlin.de/ueber-uns/> (08.11.2022).

Berg, Waldemar/Schulz, Axel/Gardini, Marco A./Kirstges, Torsten/Eisenstein, Bernd (2013a): Grundlagen des Tourismus. Lehrbuch in 5 Modulen, 2. Auflage <https://www.tourismus-grundlagen.de> (01.11.2022).

Berg, Waldemar/Schulz, Axel/Gardini, Marco A./Kirstges, Torsten/Eisenstein, Bernd (2013b): Grundlagen des Tourismus. Lehrbuch in 5 Modulen, 2. Auflage <https://www.tourismus-grundlagen.de/tourismus-grundlagen/einfuehrung-tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus> (01.11.2022).

Biz (2022): Die Touristische Dienstleistungskette und ihre Akteure. Theoretische Grundlagen. https://documents.bizme.de/D_B2_Dienstleistungskette+Akteure_PPP.pdf (01.11.2022).

Deutscher Bundestag (2022): Ausschuss für Tourismus. <https://www.bundestag.de/tourismus> (07.11.2022).

Deutscher Heilbäderverband (2022): Über uns. <https://www.deutscher-heilbaederverband.de/der-verband/ueber-uns/> (08.11.2022).

Drechsel, Carolin/Mertz, Harald (2016): Social-Media-Kommunikation zu Kundenbindung. In: Seidel, Marcel (Hrsg.): Banking & Innovation 2016. Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis. Wiesbaden, 166-169.

DRV (2022): Über uns. <https://www.driv.de/wir.html> (08.11.2022).

Dr. Schwabe, Lars (2023). Lufthansa Industry Solutions. Daten sind der Rohstoff der Zukunft. <https://www.lufthansa-industry-solutions.com/de-de/loesungen-produkte/big-data/mit-data-analytics-den-unternehmenerfolg-sichern> (19.01.2023).

DTV - Deutscher Tourismusverband (2022): Struktur und Aufgaben.

<https://www.deuschertourismusverband.de/verband/aufgabenstrukturen.html>

(08.11.2022).

Fasel, Daniel/Meier, Andreas (2016): Was versteht man unter Big Data und NoSQL? In: Fasel, Daniel/Meier, Andreas (Hrsg.): Big Data. Grundlagen, Systeme und Nutzungspotentiale. Wiesbaden, 4-6.

Fuchs, Matthias/Höpken, Wolfram (2014): Data Mining im Tourismus. In: Prof. Dr. Knoll, Matthias/Dr. D'Onofrio, Sara/Fröschle, Hans-Peter/Dr. Hofmann, Josephine/Prof. Dr. Leyh, Christian/Dipl.-Kfm. Meinhardt, Stefan/Prof. Dr. Robra-Bissantz, Susanne/Prof. Dr. Strahringer, Susanne (Hrsg.): HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Wiesbaden, 73-76.

Giz – Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (2020): Die Wertschöpfungskette Tourismus. Analyse und Anwendungssätze für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn, 24-29. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2020-de-wertschoepfungskette-tourismus.pdf> (20.11.2022).

Graefe, Lena (2022a): Internationale Touristenankünfte in den Jahren 2010 bis 2021 nach Weltregionen. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182283/umfrage/internationale-touristenankuenfte-nach-weltregionen/> (01.11.2022).

Graefe, Lena (2022b): Wie sehen Ihre Reisepläne bis Ende 2021 aus?

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1229289/umfrage/umfrage-zu-den-reiseplaenen-der-bevoelkerung-in-deutschland/> (20.01.2023).

Gögele, Armin (2018): Chatbots – Chancen und Anwendungsbereiche im Tourismus.

<https://www.additive.eu/beitraege/chatbots-chancen-und-anwendungsbereiche-im-tourismus.html#marketing-automatisierung-3> (06.01.2023).

Homburg, Christian/Koschate, Nicole (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Albers, Sönke/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Projektmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle. 2. Aufl. Wiesbaden, 846-864.

Hornung, Gerrit/Herfurth, Constantin (2017): Grundlagen des Datenschutzrechts. In: König, Christian/Schröder, Jette/Wiegand, Erich (Hrsg.): Big Data. Chancen, Risiken, Entwicklungstendenzen. Wiesbaden, 151.

Htr.ch (2018): ITB Berlin- Die vier großen Herausforderungen des Tourismus.
<https://www.htr.ch/story/tourismus/die-vier-grossen-herausforderungen-des-tourismus-22333> (26.11.2022).

Instagram (2023a): Lufthansa. <https://www.instagram.com/lufthansa/> (27.12.2022).

Instagram (2023b): Lufthansa Group Careers.
<https://www.instagram.com/lufthansagroup.careers/> (27.12.2022).

Instagram (2023c): Lufthansa Views. <https://www.instagram.com/lufthansaviews/>
(27.12.2022).

IT Times (2023): Vielflieger- und Prämienprogramme. <https://www.it-times.de/news/miles-and-more-flugmeilen-sammeln-und-kunden-an-das-unternehmen-binden-das-steckt-hinter-dem-vielflieger-und-pramienprogramm-120734/seite/2/> (20.01.2023).

ITB Berlin (2022): Presse-Information. ITB Berlin: Der Tourismusbranche steht ein starker Sommer 2022 bevor, auch wenn Corona das Reiseverhalten nachhaltig verändert hat.
https://www.itb.com/de/presse/pressemitteilungen/news_5184.html?referrer=/presse/pressemitteilungen/#news-de-5184 (26.11.2022).

Kahleborn, Walter/Kraack, Michael/Carius, Alexander (1999): Tourismus- und Umweltpolitik. Ein politisches Spannungsfeld. Heidelberg, 7-29.

Keller, Sarah (2022): Umsatz der Lufthansa Group in den Jahren 2005 bis 2021.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30162/umfrage/umsatz-der-lufthansa-ag/>
(09.01.2023)

Kobold.ai (2023): Was ist Big Data? Definition, Merkmale und Technologien.
<https://www.kobold.ai/big-data/> (03.01.2022).

Koch, Walter J. (2006): Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen. Die strategische Logik der Integration. 1. Aufl. Wiesbaden, 137-139.

Lufthansa (2023): Miles und More. <https://www.lufthansa.com/de/de/miles-and-more>
(20.01.2023).

Lufthansa Group (2023a): Unternehmensprofil.

<https://www.lufthansagroup.com/de/unternehmen/unternehmensprofil.html> (09.01.2023).

Lufthansa Group (2023b): Konzernstrategie. [https://investor-](https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html)

[relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html](https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html)

(09.01.2023).

Lufthansa (2022): Informationen zum Datenschutz.

<https://www.lufthansa.com/de/de/informationen-zum-datenschutz> (10.01.2023).

Peters, Marie-Kristin (2022): Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für Firmen, Marken und Geschäftsmodellen.

https://www.focus.de/finanzen/experten/herausforderung-und-chancen-der-digitalisierung-was-heisst-sie-fuer-unternehmen-marken-und-geschaeftsmodelle_id_100123166.html

(02.01.2023).

Radke, Sonja P. (2019): Big Data-Marketing, was ist das eigentlich? <https://www.smart-interactive.de/si-blog/marketing/was-ist-big-data-marketing/> (29.12.2022).

Rabe, L. (2022a): Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des medialen Internets in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2022.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1073570/umfrage/taegliche-nutzungsdauer-des-medialen-internets-in-deutschland/> (27.12.2022).

Rabe, L. (2022b): Statistiken zu Nutzung sozialer Medien in Unternehmen.

<https://de.statista.com/themen/2124/social-media-in-unternehmen/#dossierKeyfigures> (27.12.2022).

Regiondo (2022): Tourismustrends 2022. Diese Trends sollten Anbieter aus der Freizeit und Erlebnisbranche im Blick behalten. 9-12. https://www.land-des-hermann.de/wp-content/uploads/375_Tourismustrends_2022.pdf (24.11.2022).

Sas (2022): Big Data. Was es ist und was man darüber wissen sollte.

https://www.sas.com/de_de/insights/big-data/what-is-big-data.html (03.01.2023).

Statista Research Department (2022): Ranking der größten Social Networks und Messenger nach Anzahl der Nutzer im Januar 2022.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> (27.12.2022).

SoftSelect (2023): Big Data Analytics. <http://www.softselect.de/wissenspool/big-data-analytics> (20.01.2023).

Studysmarter (2023): Tourismus.

<https://www.studysmarter.de/schule/geographie/humangeographie/tourismus/> (19.01.2023).

UNWTO (2022): Glossar der Tourismusbegriffe. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (01.11.2022).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Customer-Relationship-Management mit Hilfe von Big Data zur Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote“ selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Sämtliche Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, wurden als solche kenntlich gemacht.

Hiermit stimme ich zu, dass die vorliegende Arbeit in elektronischer Form mit entsprechender Software überprüft wird.

Gründau, den 24.01.2023