

**Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern als
strategischer Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb**

Eine empirische Analyse zur Identifikation weicher Erfolgsfaktoren in
Beratung und Verkauf touristischer Produkte als Erfolgskriterium der
Zukunft von konzerneigenen, deutschen Reisebüros im
Privatkundengeschäft

Von der Fakultät Wirtschafts-, Verhaltens- und
Rechtswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
Genehmigte

Dissertation

von
Regina M. Baumgärtner

aus
Bad Kreuznach

Eingereicht am: 17.07.2008

Mündliche Prüfung am: 12.12.2008

Erstgutachter: Prof. Dr. Kreilkamp

Zweitgutachter: Prof. Dr. Martin

Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Kreilkamp, Vors.

Prof. Dr. Martin

JP Dr. Behrends

Elektronisch veröffentlicht unter dem Titel:

Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern als strategischer Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb

Veröffentlichungsjahr: 2009

Veröffentlicht im Onlineangebot der Universitätsbibliothek unter der URL:

<http://www.leuphana.de/ub>

Vorwort

Reisebüromitarbeiter stehen mit Ihrem Beratungsangebot von mehr oder weniger erklärungsbedürftigen touristischen Produkten im direkten Wettbewerb zu neuen Medien wie auch zu branchenfremden „Schnäppchenanbietern“. Das konventionelle stationäre Büro zeichnet sich durch Beratungsqualität der einzelnen Mitarbeiter aus. Seit der Vertrieb die Bedeutung des persönlichen Kundenkontaktes kennt ist einer der spannendsten Herausforderungen die Gestaltung des Face-to-Face-Gesprächs. Techniken und Bedingungen werden aufeinander abgestimmt, doch das bisher so wenig erforschte „Zwischenmenschliche“, das so schwierig messbare, der persönliche Kontakt, die Soft skills, die so genannten weichen Fähigkeiten von Mitarbeitern im Vertrieb, jene Faktoren die ein Gespräch zu einem Gespräch mit hoher Beratungsqualität werden lassen, bilden das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit.

Ziel aller Reisebüros ist es, umsatzstarke Mitarbeiter zu beschäftigen, Mitarbeiter, die den Kunden hohe Beratungsqualität bieten und damit den Verkaufabschluss fördern. Die vorliegende Arbeit analysiert den Zusammenhang zwischen den Umsatzzahlen im Reisebüro und den Verhaltensweisen bzw. den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Auch eine fachlich perfekt durchgeführte Beratung wird keinen Umsatz generieren, wenn der Kunde keine Buchung vornimmt und damit den Verkaufserfolg sichert. Es sind die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die ausschlaggebend für die Beratung des Kunden sind.

Mit Unterstützung des REWE-Tourismus-Konzerns ist es gelungen gruppierte Umsatzzahlen der Reisebüromitarbeiter mit der Befragung dieser Mitarbeiter, Beratungsqualität zu kombinieren. Für mannigfache Hilfe danke ich den Konzernmitarbeitern¹ und der Geschäftsleitung². Mein besonderer Dank gilt den anonymen 232 Reisebüromitarbeitern, die sich die Mühe gemacht haben, einen anspruchsvollen Fragebogen auszufüllen. Danke schön!

¹ Frau Katrin Born, Herrn Hardy Pahl, Herrn Werner Sülberg aus der Marktforschungsabteilung ebenso danke ich den Regionalleitern.

² Herrn Ralph Oskan

Herr Professor Dr. Kreilkamp, Ihnen gilt mein Dank für Ihre Geduld und Ihre fachlichen Anregungen. Meinen Dank spreche ich außerdem, Herrn Professor Dr. Martin, aus, für Ihre sehr hilfreichen wie positiven Diskussionen.

Aus dem weiten Umfeld der Wissenschaft geht mein außerordentlicher Dank an Herrn Professor Dr. Michael Zerres (Universität Hamburg) für die intensiven Diskussionen. Allen lieben Freunden³, die trotz eigener Arbeitsbelastungen durch vielfältige Unterstützung zur Fertigstellung meiner Arbeit wesentlich beitrugen, gilt mein Dank. Gewidmet ist diese Arbeit meinen Eltern, die mich ein Leben lang ermutigt haben.

Hamburg, Juli 2008

³ Besonders konnte ich mich auf Frau Martina Höher und Frau Ines Siebenberg, mit Ihrer unglaublichen Nachsicht, verlassen.

Übersicht

Dissertationsarbeit	1
Vorwort	4
Übersicht	6
Inhaltsverzeichnis.....	7
1 Einleitung	10
2 Grundlagen der Beratungsqualität in konzerneigenen Reisebüros	20
3 Bisherige Untersuchungen des Reisebüromarktes	88
4 Ansätze zur Klassifikation von Beratungsqualität	98
5 Messung von Beratungsqualität	184
6 Empirische Erhebung	214
7 Ergebnisanalyse und Überprüfung der Hypothesen	222
8 Resultate für die Tourismusforschung und –praxis	260
9 Schlussbetrachtung und Ausblick	267
Anhang	273
Literaturverzeichnis.....	305

Inhaltsverzeichnis

Dissertationsarbeit	1
Vorwort	4
Übersicht	6
Inhaltsverzeichnis	7
1 Einleitung	10
1.1 Problem- und Fragestellung.....	10
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung	11
1.3 Stand der Forschung	13
1.4 Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung	14
2 Grundlagen der Beratungsqualität in konzerneigenen Reisebüros	20
2.1 Qualitätsforschung von Beratung	20
2.1.1 Qualitätsforschung allgemein.....	21
2.1.2 Entstehung von Dienstleistungsqualität	22
2.1.3 Bestimmung von Beratungsqualität	24
2.2 Wesentliche Aspekte von Beratung	27
2.2.1 Beratung ist Kommunikation	27
2.2.2 Beratung ist Dienstleistung	32
2.2.3 Beratung ist Verkaufen	34
2.2.4 Verkaufen ist Erfolgsfaktor.....	37
2.3 Reisebüromitarbeiter im Kundenkontakt	41
2.3.1 Face-to-Face-Kommunikation im Reisebüro.....	41
2.3.2 Kontaktbeteiligte Kunden	42
2.3.3 Kontaktbeteiligte Reisebüromitarbeiter	44
2.3.3.1 Nonverbale Kommunikation der Verkäufer.....	44
2.3.3.2 Leistungen der Reisebüromitarbeiter	49
2.3.3.3 Kontrolle von Verkaufsmitarbeitern	54
2.3.3.4 Mitarbeitermotivation	57
2.3.4 Interaktion Kunde Reisebüromitarbeiter	58
2.3.5 Beziehungsverkauf durch Kundenkontakt.....	60
2.4 Balanced Scorecard zur Aufwertung weicher Erfolgsfaktoren	64
2.5 Konzerneigene Reisebüros	70
2.5.1 Privatkundengeschäft	72
2.5.2 Touristische Produkte	76
2.5.3 Strategischer Vertrieb der Tourismuskonzerne.....	77
2.5.3.1 Stationäre Reisebüros.....	78
2.5.3.2 Neue Medien	82
2.6 Beratungsqualität - Erfolgsfaktor in konzerneigenen Reisebüros....	86
3 Bisherige Untersuchungen des Reisebüromarktes	88

4 Ansätze zur Klassifikation von Beratungsqualität	98
4.1 Beratungs- und Servicequalität verschiedener Branchen	98
4.2 Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern und Herleitung der Forschungshypothesen	99
4.2.1 Einfluss des Umfeldes auf Reisebüroleistungen	107
4.2.2 Zuverlässigkeit	116
4.2.3 Notwendigkeit von Reaktionsbereitschaft	129
4.2.4 Kompetenz und sicheres Auftreten	141
4.2.5 Einfühlungsvermögen	154
4.2.6 Kommunikationsfähigkeit	167
4.2.7 Erfahrungen und Schulungen	179
4.3 Zusammenfassung der Klassifikation von Beratungsqualität	182
5 Messung von Beratungsqualität	184
5.1 Problematik der Messung weicher Faktoren	187
5.2 Mitarbeiterbefragungen ein Instrument der Personalforschung	190
5.3 Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung von Beratungsqualität ...	194
5.4 Mitarbeiterorientierte Messansätze	197
5.5 GAP-Modell der Beratungsqualität	201
5.6 Weiterentwicklung der SERVQUAL-Methode als geeignetes Messinstrument	205
6 Empirische Erhebung	214
6.1 Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern	215
6.2 Quantitative Erhebung bei Reisebüromitarbeitern	216
6.3 Kritische Betrachtung der SERVQUAL Untersuchung	219
6.4 Vorbereitende Analyseschritte	221
7 Ergebnisanalyse und Überprüfung der Hypothesen	222
7.1 Faktorenanalyse	222
7.1.1 Operationalisierung der Faktorenanalyse	224
7.1.2 Überprüfungen der Voraussetzungen	224
7.1.3 Anwendung der Faktorenanalyse	225
7.1.4 Interpretationen der Faktoren	228
7.1.5 Regression der Faktorausprägungen auf den Umsatz	231
7.2 Ergebnisanalyse SERVQUAL	231
7.2.1 Wichtigkeit der SERVQUAL-Dimensionen	232
7.2.2 Ergebnisvergleich SERVQUAL Items	234
7.2.3 Empirische Überprüfung der Hypothesen	235
7.2.4 Kriterienanalyse Schulungen und Erfahrungen	251
7.2.5 Regressionsanalyse des SERVQUALS	256
8 Resultate für die Tourismusforschung und –praxis	260
8.1 Analyseergebnisse für die Tourismuspraxis	260
8.2 Konsequenzen für die Tourismusforschung	261
8.3 Handlungsempfehlung konzerngesteuerter Reisebüros	262
8.4 Übertragungsmöglichkeiten für die Balanced Scorecard	264

9 Schlussbetrachtung und Ausblick	267
9.1 Zukunftsperspektiven konzerneigener deutscher Reisebüros	267
9.2 Forschungsbedarf	269
9.3 Strategische Erfolgsfaktoren der touristischen Face-to-Face- Beratungsqualität im konzerngesteuerten Vertrieb	270
Anhang	273
Abkürzungsverzeichnis	273
Abbildungsverzeichnis	274
Tabellenverzeichnis	277
A Voruntersuchungen	278
B Empirische Erhebungen	281
Hauptstudie: Experteninterview	281
Hauptstudie: Mitarbeiterbefragung	285
C Auswertung der Empirischen Erhebung	290
zu 7.1 Reliabilität	300
zu 7.2.3 Faktorenextraktion und Rotation und zu 7.1.4 Interpretationen der Faktoren	301
Zu 7.2.5 Regressionsanalyse des SERVQUALS	302
Literaturverzeichnis.....	305

1 Einleitung

1.1 Problem- und Fragestellung

Die Tourismuspraxis sieht sich mit vielerlei Herausforderungen konfrontiert. Kunden lassen sich nicht mehr ohne weiteres ihre Reise „verkaufen“. Der stationäre Vertrieb hat seit 1999⁴ stagnierende bzw. rückläufige Marktanteile zu verzeichnen. Notwendig sind strategisch und nachhaltig erfolgreiche Vertriebskonzepte, die Kunden wie Unternehmen einen Mehrwert bringen. Weiche Erfolgsfaktoren von Reisebüromitarbeitern rücken dabei immer mehr in den Vordergrund.

Die „weichen Erfolgsfaktoren“ individueller Akteure im Reisebüro werden häufig auch mit „weichen Fähigkeiten“, bzw. „soft skills⁵“ gleichgesetzt. In der Literatur wird oft von Schlüsselkompetenzen und Schlüsselqualifikationen gesprochen. Die Definition dieser weichen Faktoren, das Wissen um den Umgang mit Menschen und Entscheidungen⁶, ist aber leider ebenso vielfältig wie diffus.

Bei der Erarbeitung von Erfolgsfaktoren⁷ für die Beratungsqualität in Reisebüros wurden bisher häufig Faktoren der verschiedenen Phasen von Verkaufsgesprächen zugrunde gelegt. Im Gegensatz dazu wird in dieser Arbeit eine Einteilung angewandt, die den Vorteil bietet, Erfolgsfaktoren im Gesamtzusammenhang einer Dienstleistung zu betrachten. Weiche Erfolgsfaktoren in Beratung und Verkauf touristischer Produkte können unterteilt werden in Zuverlässigkeit, Reaktionsbereitschaft, Kompetenz und sicheres Auftreten, Einfühlungsvermögen⁸, Kommunikationsvermögen und Erfahrungen, was im Laufe der Arbeit im Detail dargelegt wird.

Erfolgsfaktoren bestimmen nachhaltig und längerfristig den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens. Ob sich Beratungsqualität in diesem Sinn als strategischer Erfolgsfaktor erweist, soll in der vorliegenden Arbeit anhand seiner Wirkung auf den Mitarbeiter bestimmt werden.

⁴ FVW International, Hamburg, Nr. 2: „Sinkende Wachstumsraten“, 2005, S. 52

⁵ Softskills sind Fähigkeiten von Mitarbeitern, die „nicht auf dem Papier stehen“. Die Wissenschaft drückt damit die individuelle Persönlichkeit der Mitarbeiter aus. Softskills sind vermeintlich klar kategorisierbar, jedoch ist es schwieriger diese Fähigkeiten zu messen. Oft findet sich eine grobe Untergliederung der Softskills in persönliche, soziale, unternehmerische und intellektuelle Kompetenzen vor. Eine feinere Untergliederung findet dann beispielhaft für menschliche Charakterzüge wie Belastbarkeit, Führungsstärke, Kreativität, Leistungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder analytisches Denken statt.

⁶ Vgl. PAUL (2007)

⁷ Vgl. REHKUGLER (1989): Erfolgsfaktoren, S. 627; Vgl. Auch STEINLE et al. (1995): Erfolgsfaktorenkonzepte, S. 311f.

⁸ Vgl. ZEITHAML; PARASURAM; BERRY (1992)

Die sich daraus ergebenden Fragestellungen lauten:

- Welche Soft skills der Reisebüromitarbeiter⁹ führen zu einem guten Beratungsgespräch im Bereich Privatkundengeschäft?
- Wie lassen sich die Soft skills von Reisebüromitarbeitern erfassen?
- Welchen Einfluss haben welche Aspekte der Beratungsqualität auf die Höhe des Umsatzes?
- Lassen sich weiche Erfolgsfaktoren von Reisebüromitarbeitern operationalisieren und
- im Rahmen einer Empfehlung zur praktischen Anwendung bringen?

In der wissenschaftlichen Diskussion finden neben den „Kosten“ vermehrt auch die „weichen“ Faktoren immer größere Aufmerksamkeit¹⁰. Das Kapital der Reisebüros steckt zum größten Teil in den Human Resources, den Mitarbeitern im stationären Vertrieb. Sie werden dadurch zu Trägern spezifischer Wettbewerbsvorteile und avancieren so zu der im Dienstleistungsunternehmen wichtigsten Ressource.¹¹

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Ziel dieser Dissertationsarbeit ist die Definition und Bewertung weicher Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Beratungsqualität konzerneigener Reisebüros. Konkret soll anhand aktueller Literatur der Zusammenhang des Beratungs- und Verkaufserfolges mit diesen weichen Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden.

- Zielsetzung ist ein innovatives und adaptives Konzept zur Steigerung der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern und damit zur Erfolgsicherung konzerngesteuerter Reisebüros.

⁹ Die Begriffe „Verkäufer“, „Berater“ und „Expedient“ werden in dieser Arbeit synonym eingesetzt, ebenso wie „Käufer“, „Konsument“ und „Kunde“, obgleich ein Kunde im ursprünglichen Sinn aus sowohl Käufer als auch Nichtkäufer sein kann, und mit Käufer die Konsumenten gekennzeichnet werden, die eine positive Kaufentscheidung getroffen haben. Formal wird in dieser Arbeit auf die weibliche Ansprache von Personen aus Gründen der Einfachheit verzichtet. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Autoren immer auch als Autorinnen, Mitarbeiter immer auch als Mitarbeiterinnen, Kunden als Kundinnen und Manager selbstverständlich als Managerinnen verstanden werden.

¹⁰ Vgl. BMBF (1997); Vgl. KAPLAN; NORTON (1996); Vgl. GROSSE-OETRINGHAUS (1996)

¹¹ Vgl. PETERS; WATERMAN (1995)

- Gleichzeitig sollen die Übertragungsmöglichkeiten für die Balanced Scorecard¹² in konzerneigenen Reisebüros aufgezeigt werden.
- Beurteilt werden außerdem die Zukunftsperspektiven deutscher Reisebüros im Wettbewerb neuer Medien.
- Des Weiteren stellt sich die Frage, welche Unterschiede im Umfeld der Reisebüros über hohe Beratungsqualität entscheiden.
- Und es wird untersucht ob Beratungsqualität im Privatkundengespräch als Faktor zur Erfolgsicherung anzusehen ist?

Die Festlegung von beruflichen Reisen unterscheidet sich stark von der Planung von Privatreisen. Dort wird rational und zweckorientiert meist von der Einkaufsabteilung oder dem Sekretariat eine Buchungsentscheidung getroffen. Diese Entscheidungen werden in der vorliegenden Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Bisherige Erhebungen¹³ widmeten sich meist dem Benchmarking¹⁴ von Reisebüros z.B. im Hinblick auf die eingesetzten Technologien¹⁵ und speziellen Themen wie z.B. der Qualifikation der Beschäftigten¹⁶ aus Unternehmens- bzw. Kundensicht. Strukturveränderungen, Senkungen der Vertriebskosten und die damit verbundenen Anforderungen an den stationären Vertrieb, sind erklärte Ziele der Reiseveranstalter.¹⁷ Marktorientierte Unternehmensführung des Tourismusvertriebes erhält einen in der Wissenschaft und Praxis steigenden Stellenwert,¹⁸ um die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu sichern. Speziell konzerneigene Reisebüros werden damit zu einem interessanten wissenschaftlichem Forschungsgegenstand.

Das vorliegende Dissertationsvorhaben konzentriert sich auf den Vertrieb konzerneigener Reisebüros, als Teil des Outgoing Tourismus¹⁹. Das Erfolgspotential

¹² Die Balanced Scorecard ist ein in den Vereinigten Staaten von den Professoren KAPLAN und NORTON an der Harvard-Universität entwickeltes Management-System, das nicht nur ein (zukunftsorientiertes) Kennzahlen-System darstellt, sondern es kann vor allem als ein wirksames Management- und Führungs-Instrument genutzt werden. Prägend wurde hier das Konzept von PETERS und WATERMAN, die das Konzept der harten und weichen Erfolgsfaktoren weiterentwickelt haben. Vgl. KAPLAN; NORTON (1996); Vgl. PETERS; WATERMAN (1995); Vgl. GROSSE-OETRINGHAUS (1996)

¹³ Vgl. KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE
Betriebsvergleich der Reisebüros 1994: Zahlen / Fakten zum Reisebüro-Markt, Schwerpunkt Personal
Betriebsvergleich der Reisebüros 1995: Kritischen Umsatzgröße rückt nach oben
Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite
Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg

¹⁴ Vgl. PROJECT M (2001)

¹⁵ Vgl. CHROMIK; VON DER REITH (1997); Vgl. HESSELMANN (2000)

¹⁶ Vgl. FREYER; TÖDTER (1996); Vgl. HEADRICH; HERLE; SEIDEL; WOLF (2002)

¹⁷ Vgl. WILLY SCHARNOW Institut für Tourismus (2000)

¹⁸ Vgl. HAEDRICH; KASPAR; KLEMM; KREILKAMP (Hrsg.) (1998)

¹⁹ Outgoing Tourismus bezeichnet alle Reisen vom Standort des Reisebüros zu einer anderen Destination

besteht hier insbesondere in einer guten Mitarbeiterschaft und einem besonderen Kundenkontakt.²⁰

1.3 Stand der Forschung

Bei der Definition „Beratungsqualität“ bzw. „hohe Beratungsqualität“ in der Dienstleistungspraxis besteht im Hinblick auf die Beziehungen der Kunden zu den Mitarbeitern noch großer Verbesserungsbedarf. Gerade aus Sicht des Personalmanagements, welches bevorzugt das Managementtool Balanced Scorecard²¹ einsetzen möchte, besteht nach ACKERMANN²² und FREDERDORF²³ noch Weiterentwicklungsbedarf. SCHÄFFER formuliert seinen Klärungsbedarf dahingehend: „Genau an dieser Stelle²⁴ fängt die eigentliche Arbeit zur Verknüpfung von strategischer und operativer Planung allerdings erst an – mit oder ohne Balance Scorecard!“²⁵

Ein weiterer Forschungsgegenstand ist die Zufriedenheit und Unzufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern im direkten Kundenkontakt. Sie ergibt sich, wenn sie – genereller – in den Rahmen eines Emotionsmanagements gestellt werden. Hier handelt es sich darum, emotionale Reaktionen auf Arbeitssituationen und das Zur-Schau-Stellen von Befindlichkeiten gezielt zur Absatzsteigerung einzusetzen. Vor allem interaktions- und kommunikationsintensive Dienstleistungstätigkeiten mit ihren Emotionen und ihrer gezielten Beeinflussung spielen wie von WARTON und ERICKSON²⁶ dargestellt, eine erhebliche Rolle. Durch die Beeinflussung von Befindlichkeiten können sich auch nach HOCHSCHILD²⁷, CONRAD²⁸, WARTON und ERICKSON²⁹ erhebliche Erfolgsauswirkungen ergeben. Die Mitarbeiter sind – darüber herrscht Einigkeit – im Rahmen der Dienstleistungserstellung und deren Vermarktung das zentrale Element. Denn Dienstleistungen sind in erster Line wie BENÖLKEN; GREIPEL³⁰ bemerken, ein „sozialer Prozess“. Dieser Prozess im Dienstleistungsbereich erfordert Qualifikationen, die über die stellen- bzw. aufgabenspezifischen Fachqualifikationen hinaus-

²⁰ Vgl. KIRSTGES (1999) S. 223

²¹ Vgl. KAPLAN; NORTON (1996); Vgl. PETERS; WATERMAN Jr. (1995); Vgl. GROSSE-OETRINGHAUS (1996)

²² Vgl. ACKERMANN (2000)

²³ Vgl. FREDERDORF (2001b)

²⁴ ...Kommunikation- und Weiterbildungsprogramme...Zielbildungsprogramme...Verknüpfung mit Anreizsystem....

²⁵ SCHÄFFER (2001) S. 481.

²⁶ Vgl. WARTON; ERICKSON (1993) S. 457 - 486

²⁷ Vgl. HOCHSCHILD (1983)

²⁸ Vgl. CONRAD (1991) S. 411 - 445

²⁹ Vgl. WARTON und ERICKSON (1993) S. 457 - 486

³⁰ Vgl. BENÖLKEN; GREIPEL (1994) S. 92

gehen, jedoch als unerlässliche Qualifikationen benannt werden für Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt.

1.4 Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit geht wie folgt vor. Der Problembenennung (1.) folgt die theoretische Darstellung des Forschungsgegenstandes anhand der in der Literatur vorliegenden Ansätze (2.). Anschließend werden Studien zur aktuellen Marktsituation behandelt (3.). Daran anschließend werden aus bewährten Theorien konkrete Hypothesen abgeleitet (4.). Die verwendeten Konstrukte werden operationalisiert (5.). Danach erfolgt die Darstellung des empirischen Vorgehens (6.). Der Ergebnisanalyse der Resultate (7.) folgen abschließend eine Diskussion praktischer Gestaltungsmöglichkeiten (8.) und ein Ausblick (9.).

1. Problembenennung

In der Problemdefinition wird dem **WARUM** der Dissertationsarbeit, der Beratungsqualität von Mitarbeitern in klassischen Reisebüros als strategischem Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb nachgegangen. Die Erklärungsbedürftigkeit der persönlichen Beratung wird an der Besonderheit der so genannten „soft skills“, den „weichen“ Faktoren, die zum Verkauf führen, veranschaulicht. Aufgrund bisher geringer wissenschaftlicher Betrachtung dieser wichtigen betriebswirtschaftlichen Basis, dem Verkauf touristischer Produkte und Dienstleistungen, wird der Bedarf einer empirischen Untersuchung deutlich.

2. Darstellung des Forschungsgegenstandes aus Literatur

In der Gegenstandsbestimmung wird das **WAS** der Dissertationsarbeit, der Forschungsgegenstand, die Definition von Begriffen und der Zusammenhang zwischen Tourismus und Kommunikation aufgezeigt.

Die Anwendung von Wissen um professionelle Vertriebskommunikation hat für den Sektor Tourismus eine ganz besonders anspruchsvolle Tradition. Die persönlichen Distributionswege³¹ realisieren auch heute noch den größten Teil der privaten Urlaubsbuchungen. Die durch neue elektronische Medien erzeugten Herausforderungen bringen ein hohes Maß an Anpassungserfordernissen mit sich und daraus resultieren Konsequenzen für den ganzen Reisemarkt und seine Wertschöpfungskette.

³¹ Die Face-to-Face Kommunikation, der Verkauf im direkten Kundenkontakt wird hier als persönlicher Distributionsweg verstanden, da Personen direkt miteinander kommunizieren.

Neue Möglichkeiten für die Verbesserung der Kostensituation schaffen neuen Handlungsbedarf für Dienstleistungen und Unternehmensstrukturen.

Der persönliche Kontakt zum potentiellen Kunden wird als zentrale Dienstleistung einer Face-to-Face-Situation herausgearbeitet. Trotz der wachsenden Bedeutung von Internet und Telefon in der Tourismusbranche, ist der klassische Reiseverkauf an Privatkunden, der persönliche Verkauf von Urlaubsreisen, weitestgehend die Kernkompetenz von klassischen Reisebüros. Diese individuelle Verkaufssituation setzt die *persönliche Präsenz* der Gesprächspartner ebenso wie deren fachliche, personenspezifische und emotionale Beratungskompetenz im direkten Kundenkontakt des Reisebüros voraus.

3. Aktuelle Marktsituation

Erst seit 15 Jahren werden Vergleiche zwischen Reisebüros vorgenommen. Die meisten Studien befassten sich mit den „harten“ Faktoren - den Kosten -, im Reisebüro. Die Tendenz betriebswirtschaftlich bedeutsame Sachverhalte anhand von „weichen“ Faktoren zu messen, gewinnt erst in den letzten Jahren an Erkenntnisinteresse³². Die bisherigen wissenschaftlichen Schwerpunkte, liegen in der Identifikation „harter“, materiell und in Ausnahmefällen „weicher“, immateriell³³ messbarer Erfolgsfaktoren.

4. Entwicklung konkreter Hypothesen

Ausgewählte wissenschaftliche Theorien zu Beratungs- und Servicequalität im Allgemeinen werden erweitert um Erkenntnisse der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern im Speziellen. Daraus abgeleitet werden konkrete Hypothesen zum Umfeld, zur Zuverlässigkeit, zur Reaktionsbereitschaft, zu Kompetenz, zu sicherem Auftreten, zum Einfühlungsvermögen, zur Kommunikation, zu Erfahrungen und zu Schulungen von Reisebüroleistungen.

5. Operationalisierung der verwendeten Konstrukte

Bei der empirischen Darstellung geht es zunächst um die Operationalisierung der wichtigsten Konstrukte. Ausgangspunkte sind bewährte Theorien und darauf aufbauend konkreten Indikatoren im Hinblick auf Beratungsqualität in Reisebüros.

Die einzelnen Schritte sind:

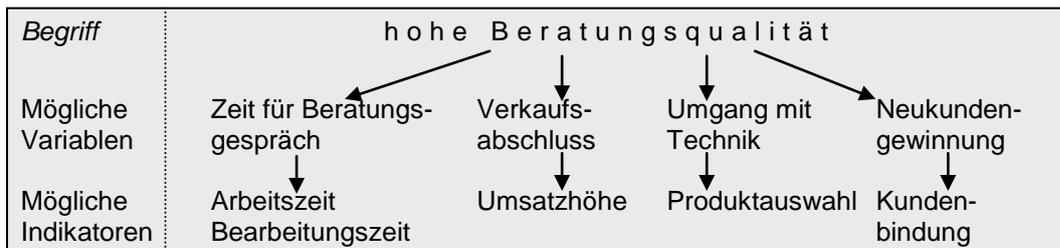
³² Vgl. HEADRICH et al. (2002)

³³ Vgl. ebenda

1. Formulierung von Hypothesen: *(Beispiel) der Beratungserfolg hängt nicht nur vom Umfeld, sondern auch von den personellen Fähigkeiten der Mitarbeiter ab.*
2. Gegenstandsbenennung: *Die Hypothese gilt für Reisebüromitarbeiter in konzern-eigenen deutschen Reisebüros, im Privatkundengeschäft.*
3. *Eingrenzung zu Gruppen von Reisebüromitarbeiter, Definition der relevanten Variablen und Indikatoren.*
4. *Definition von Beratungserfolg.* Zunächst ist offen, ob Beratungsqualität insgesamt mit Umsatz, also mit Erfolg gleichzusetzen ist, oder ob schon während des Gespräches Kriterien für unterschiedliche Beratungserfolge festzustellen sind. Die Dimensionen von Berufserfahrung, aber auch Gesprächsatmosphäre sind dann zu operationalisieren. Daraus abgeleitet werden soll „hohe“ Beratungsqualität.
5. *Definition von hoher Beratungsqualität*

Es ergeben sich aufgrund bisheriger Studien und konzernspezifischer Interviews der explorativen Voruntersuchung Fragen nach der vorläufigen Definition von hoher Beratungsqualität.

Abb.: 1 Vorläufige Definition hohe Beratungsqualität



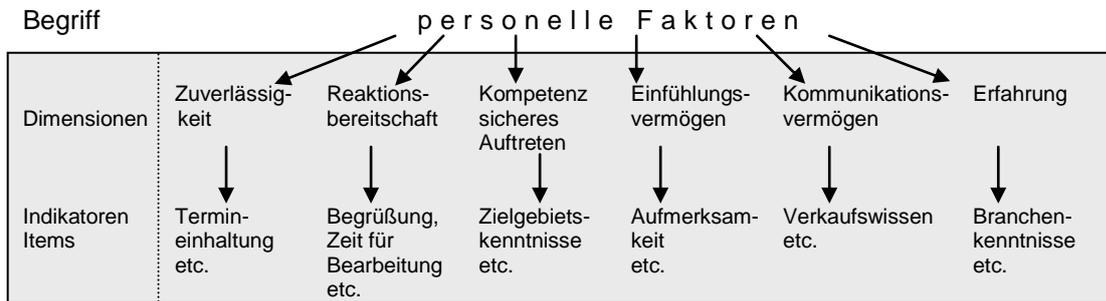
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an explorative Voruntersuchung³⁴.

6. Definition von „weichen“ Faktoren / personellen Faktoren / Soft skills

Um die bisher so wenig erforschten Soft skills, konkret für die Branche der Reisemittler zu benennen, ergaben sich vorläufige, noch zu spezifizierende und nachzuweisende Definitionen von „weichen“ Erfolgsfaktoren, den personellen Faktoren.

³⁴ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2) der explorativen Voruntersuchung innerhalb der 1. Hauptuntersuchung dieser Forschungsarbeit, in Form von 16 Telefoninterviews mit den Regionalleitern des Tourismuskonzerns. Durchgeführt zwischen 22.01.2003 bis 30.01.2003 von der Verfasserin dieser Arbeit.

Abb.: 2 Beispielhafte Definition personelle Faktoren



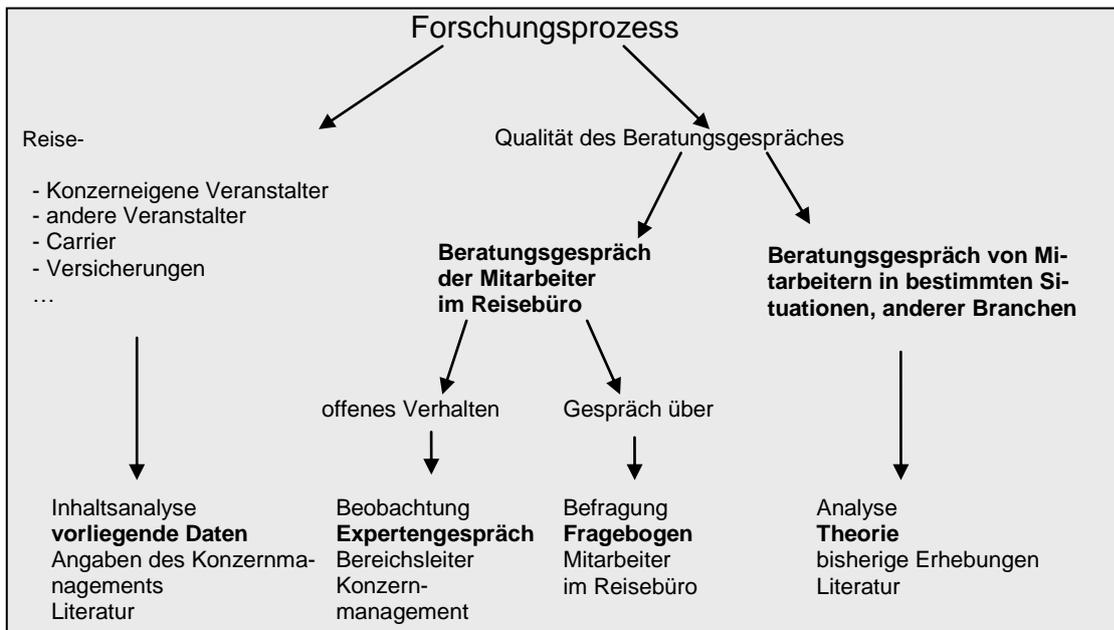
Quelle: eigene Darstellung³⁵

Dimensionen sind die unterschiedlichen Teilaspekte einer Eigenschaft und die Indikatoren bzw. Items sind die direkt beobachtbaren Variablen. Die Indikatoren werden in einem späteren Schritt für die Formulierung der Items verwendet.

6. Darstellung des empirischen Vorgehens

Das Forschungsdesign veranschaulicht das konkrete Vorgehen des vorliegenden Dissertationsvorhabens.

Abb.: 3 Veranschaulichung des Forschungsprozesses



Quelle: eigene Darstellung

³⁵ In Anlehnung an bisherige Forschungserkenntnisse aus Kapitel 2 und Kapitel 4

Es gilt einen Kriterienkatalog zu entwickeln, welcher Beratungsleistungen der Mitarbeiter misst und erfasst, interne Herausforderungen an die Qualität ebenso definiert, wie Verbesserungsvorschläge und -ideen einfordert.³⁶

Der Forschungsgegenstand sind konzerneigene Reisebüros, mit einer Mindestmitarbeiterzahl je Büro, bei bekanntem DB II - dem erwirtschafteten Renditewert je Büro. Als abhängige Variablen fungiert hoher Umsatz > € 600.000,-- und niedriger Umsatz < € 500.000,-- je Mitarbeiter. Basis der Klassifikation ist der monatliche Umsatz der befragten Mitarbeiter bei gleichgesetzter monatlicher Arbeitszeit.

7. Ergebnisanalyse der Resultate

Die Mitarbeiterfragebögen dienen zur Bewertung der Indikatoren von Beratungsqualität und einer kritischen Begutachtung des Mitarbeiter-Know-hows in den Reisebüros.

8. Diskussion möglicher Verwendung der Ergebnisse

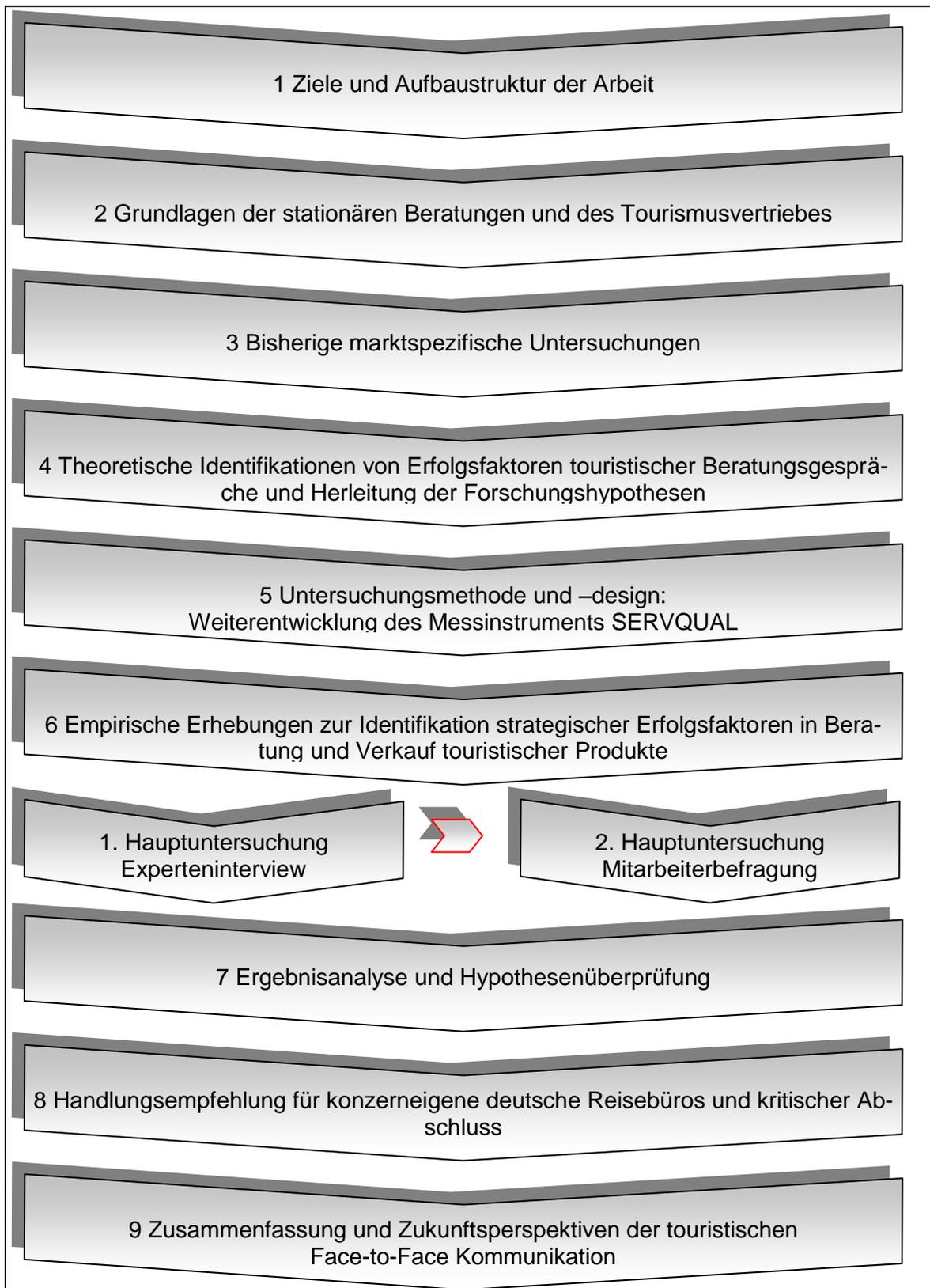
Die gewonnenen Erkenntnisse über die Bestimmungsgröße **hoher Beratungsqualität** sollen in eine Handlungsempfehlung münden. Dargelegt werden die Möglichkeiten, ein Auswertungsprofil zur Gewährleistung hoher Beratungsqualität zu erstellen. Im Anschluss erfolgen zusammenfassende Betrachtungen der behandelten Problemstellungen sowie ein kritischer Abschluss der Untersuchung im Hinblick auf die Erfolgsicherung und Zukunftsperspektiven von Reisebüros im Privatkundengeschäft.

9. Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtungen fassen die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen und heben nochmals die Bedeutung des Beratungsgespräches für die Zukunftssicherung der Reisebüros hervor.

³⁶ In Kapitel 0 wird auf die Problematik der Selbstbeurteilung detailliert eingegangen.

Abb.: 4 Struktur der Arbeit

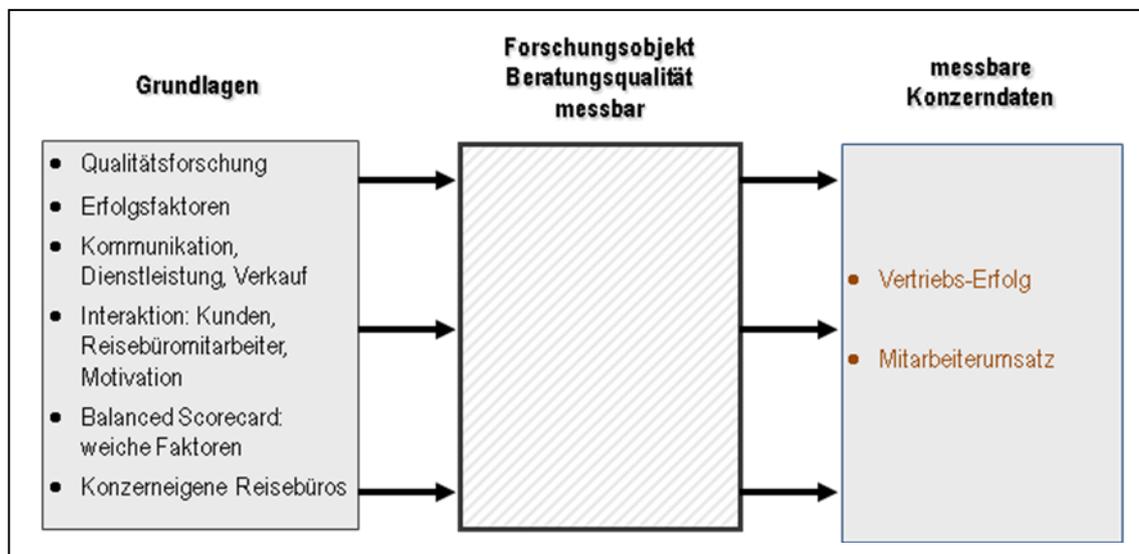


Quelle: eigene Darstellung

2 Grundlagen der Beratungsqualität in konzerneigenen Reisebüros

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten strukturbestimmenden Fakten zum konzerneigenen Reisemittlermarkt im Privatkundengeschäft genannt. Zur allgemeinen Vertiefung des Themas Reisemittlermarkt in Deutschland sei auf die umfangreichen Quellen aus Literatur und Forschung³⁷ zu diesem Thema verwiesen.

Abb.: 5 Beratungsqualität als Forschungsziel



Quelle: eigene Darstellung

Teilaspekte der begrifflichen Grundlagen eines Verkaufsgesprächs im konzerneigenen Reisebüro sind aus unterschiedlichen Geltungsbereichen, wie z.B. Betriebswirtschaft, Vertrieb, Marketing, etc., bekannt. Um sie zur wissenschaftlich Basis einer fundierten Analyse zu nutzen, werden bisher bekannte Betrachtungsweisen und deren Wirkungen in diesem Kapitel zusammengetragen.

2.1 Qualitätsforschungen von Beratung

Qualität dem lateinischen Wort *qualis* in der Bedeutung von „beschaffen“ abgeleitet. Der Qualitätsbegriff wird in der Literatur sehr kontrovers diskutiert. All-

³⁷ Vgl. KREILKAMP (1995); Vgl. FREYER; POMPL (1999); Vgl. WILLY SCHARNOW (2000); Vgl. KREILKAMP; REGELE (1998) S. 48 –50; Vgl. FVW Dokumentation, versch. Jahrgänge (FVW International bis 1991 Fremdenverkehrswirtschaft International); 1994 Schwerpunktheft „Das Reisebüro im Wandel“ H. 22 S. 29ff.; Reisebüro 2000 Ketten und Kooperationen; Reisebüro 2001 Ketten und Kooperationen; Reisebüro 2002 Ketten und Kooperationen; Reisebüro 2003 Ketten und Kooperationen, Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburgu.a.

gemein wird in diesem Sinne die Fähigkeit eines Produktes interpretiert, gegebene Anforderungen zu erfüllen.

2.1.1 Qualitätsforschung allgemein

Vielfältig sind die Versuche zur Definition von Qualität. *Qualität* definiert ein Maß für die Güte eines Produktes oder einer Leistung.³⁸ Einen Ausgangspunkt zur Definition der Dienstleistungsqualität stellt die Qualitätsdefinition des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN) dar:

*"Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit
bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder
vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen"*³⁹

Als "*Beschaffenheit*" werden dabei die einzelnen Merkmale der Einheiten, als "*Einheiten*" verschiedene materielle und immaterielle Gegenstände und als "*Erfordernisse*" die Qualitätsanforderungen verstanden. Diese Definitionen gelten für Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen. Sie stellen darauf ab, dass bestimmte Produktmerkmale aufgrund von Anforderungen erfüllt sein müssen. Dabei bleibt offen, ob diese Erfordernisse im Einzelnen von Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen, Konzern oder Wettbewerb definiert werden.

Auf diesen Definitionsansätzen aufbauend werden in der Qualitätsforschung von GARVIN⁴⁰ unter anderem folgende *Qualitätsbegriffe* differenziert:

Produktbezogener Qualitätsbegriff: Qualität ist hierbei die Summe bzw. das Niveau der vorhandenen Eigenschaften von Produkten bzw. Dienstleistungen. Es ist der Versuch eine Messung der Qualität nach objektiven Kriterien vorzunehmen.

Kundenbezogener Qualitätsbegriff: Bei einer kundenbezogenen Betrachtung ist Qualität definiert durch die Kundenwahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen vom Kunden. Im Gegensatz zum produktbezogenen Qualitätsbegriff wird eine Qualitätsmessung nach subjektiven Kriterien vorgenommen.

³⁸ Vgl. GARVIN (1984)

³⁹ Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) 55350 -Teil 11, S. 3, Nr.5

⁴⁰ Vgl. GARVIN (1984) S. 25-43; und Vgl. GARVIN (1988) S. 66-74

*Qualität als absoluter Maßstab*⁴¹: Qualität wird hierbei als allgemeines Maß für die Güte eines Produktes angesehen. Sie kann in verschiedenen Klassen⁴² kategorisiert werden⁴³.

*Qualität als Vorgabe des Anbieters*⁴⁴: Qualität kann auch als Vorgabe durch den Hersteller definiert werden. Das Unternehmen gibt bestimmte Qualitätsstandards für die Produktion vor und nimmt diese Vorgaben als Maß für die Qualitätskontrolle.

*Qualität als Wertmaßstab für Kunden*⁴⁵: Qualität wird hierbei einem Beurteilungsprozess durch den Kunden unterworfen. Er schätzt das Preis-Leistungs-Verhältnis ein, und beurteilt dann, ob eine Leistung ihren Preis „wert“ ist und damit ein bestimmtes Niveau an Qualität erreicht.⁴⁶

Qualitätseigenschaften können durch unternehmensinterne und –externe Zielgruppen unterschiedlich wahrgenommen werden.

2.1.2 Entstehung von Dienstleistungsqualität

Als Beginn der nicht produktbezogenen Qualitätsforschung werden die Arbeiten von ZEITHAML im Jahr 1981⁴⁷ angesehen, denen mehrere Jahrzehnte intensiver empirischer, methodischer und theoretischer Forschungen folgten.⁴⁸

Ausgehend von der Definition, dass es sich bei einem Produkt stets um ein Erzeugnis und eine Dienstleistung handelt⁴⁹, somit das Verhältnis zwischen der materiellen und immateriellen Leistungskomponente für die Einordnung eines Produktes in das Modell von ZEITHAML entscheidend ist, bilden die Sachgüter und die Dienstleistungen die beiden Ankerpunkte des Modells.

⁴¹ Absoluter Qualitätsbegriff

⁴² Beispiel: gut, mittel, schlecht

⁴³ Wie in der 2. Hauptuntersuchung vorgenommen.

⁴⁴ Herstellerorientierter Qualitätsbegriff

⁴⁵ Wertorientierter Qualitätsbegriff

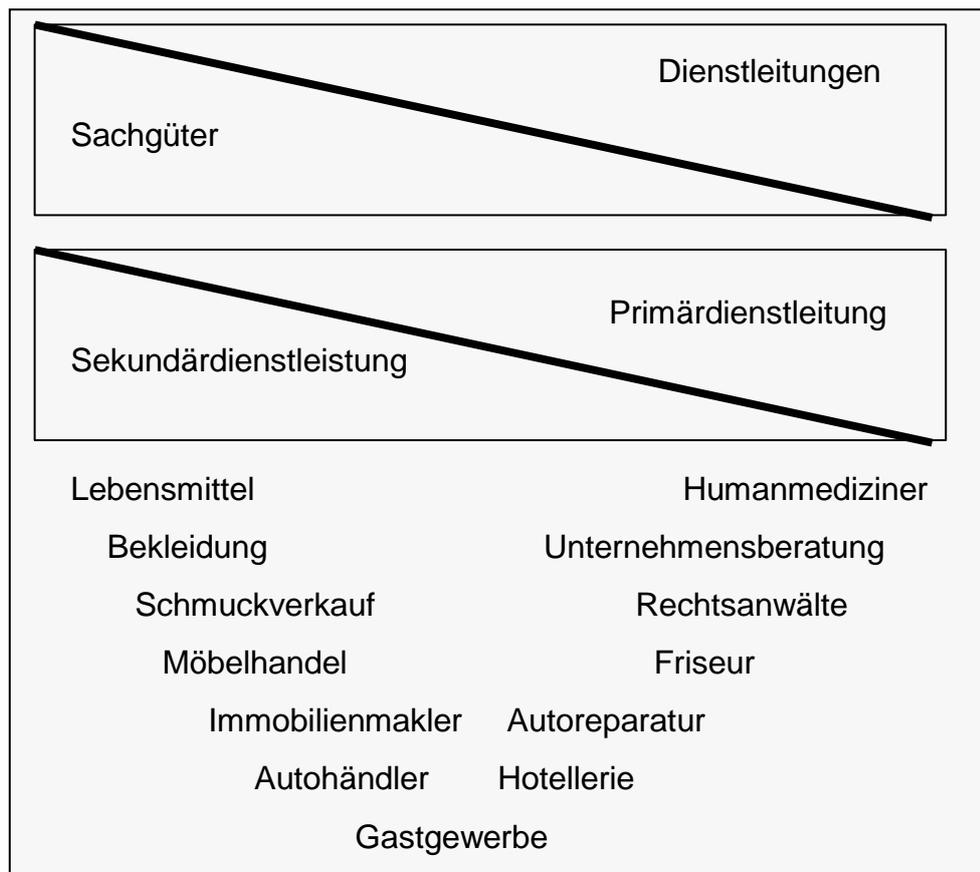
⁴⁶ Vgl. BRUHN (2000) S. 25f.

⁴⁷ Vgl. ZEITHAML (1981)

⁴⁸ Vgl. ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1992)

⁴⁹ Vgl. implizite Aussage der DIN und ISO Norm; Vgl. HERTEL (1994)

Abb.: 6 Erweitertes Qualitätsmodell nach ZEITHAML



Quelle: ZEITHAML⁵⁰, HERTEL⁵¹

Dieses Modell stammt aus der Anfangszeit der Forschungen auf dem Gebiet der Dienstleistungen. Dabei ging es vor allem um die Abgrenzung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen. Die Qualitätsbegriffe wurden aus dem Sachgüterbereich übernommen und mussten hinsichtlich ihrer Eignung zur Beschreibung von Dienstleistungen überprüft werden. Dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung für die vorliegende Arbeit.

Das Dienstleistungsmodell von GRÖNROOS⁵² unterscheidet zwischen der technischen und funktionalen Qualität von Dienstleistungen. Als technische Qualität versteht GRÖNROOS dabei alles was der Kunde als Ergebnis der Dienstleistung⁵³ erhält, als *funktionale Qualität versteht er das Verhalten der Mi-*

⁵⁰ Vgl. ZEITHAML (1981)

⁵¹ Vgl. HERTEL (1994)

⁵² Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff.

⁵³ Beratung soll im weiteren Verlauf der Arbeit als wesentlicher Teil der Dienstleistung im Reisebüro überprüft werden.

tarbeiter bei der Erstellung der Dienstleistung.⁵⁴ Arbeiten auf dem Gebiet der Qualitätsforschung⁵⁵ definieren in Theorie und Praxis weitgehend übereinstimmend, dass Dienstleistungsqualität die "Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den Wahrnehmungen der Kunden ist"⁵⁶.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftiger Leistung auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Voraussetzung für die gezielte Messung von Qualität ist eine genaue Spezifikation des Begriffs. Je nach Betrachtungsweise rücken unterschiedliche Qualitätsdimensionen in den Mittelpunkt des Interesses. Empirische Untersuchungen ergaben, dass fünf übergeordnete Dimensionen eigenständig von Kunden wahrgenommen werden:

Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds,

Zuverlässigkeit,

Reaktionsfähigkeit,

Leistungskompetenz,

Einfühlungsvermögen⁵⁷

Diesem Qualitätsverständnis wird in dieser Arbeit Rechnung getragen. Das Instrumentarium wird um die Dimension „Kommunikation“ noch erweitert.

2.1.3 Bestimmung von Beratungsqualität

Der zur Definition von Beratungsqualität, von JURAN aufgestellter Leitsatz "fitness for use"⁵⁸, setzte sich mehr und mehr durch. Nachdem GRÖNROOS⁵⁹ das Dienstleistungsmodell zwischen technischer und funktionaler Qualität unterscheidet, kann die technische Beratungsqualität durchaus messbare Parameter beinhalten. In der Terminologie von GARVIN⁶⁰ und GRÖNROOS⁶¹ kann

⁵⁴ Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff. Ausführlicher siehe „Beratung ist Dienstleistung“: *funktionale Dimension* fragt nach dem „Wie“ einer Dienstleistung, das heißt in welcher Form das Leistungsprogramm angeboten wird.

⁵⁵ Vgl. BENKENSTEIN (1993) S. 1107 ff.

⁵⁶ ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN (1991) S.110

⁵⁷ Vgl. BRUHN (2002)

⁵⁸ JURAN (1999) S. 22; Vgl. auch ZINK; SCHILDKNECHT (1994) S. 83

⁵⁹ Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff.

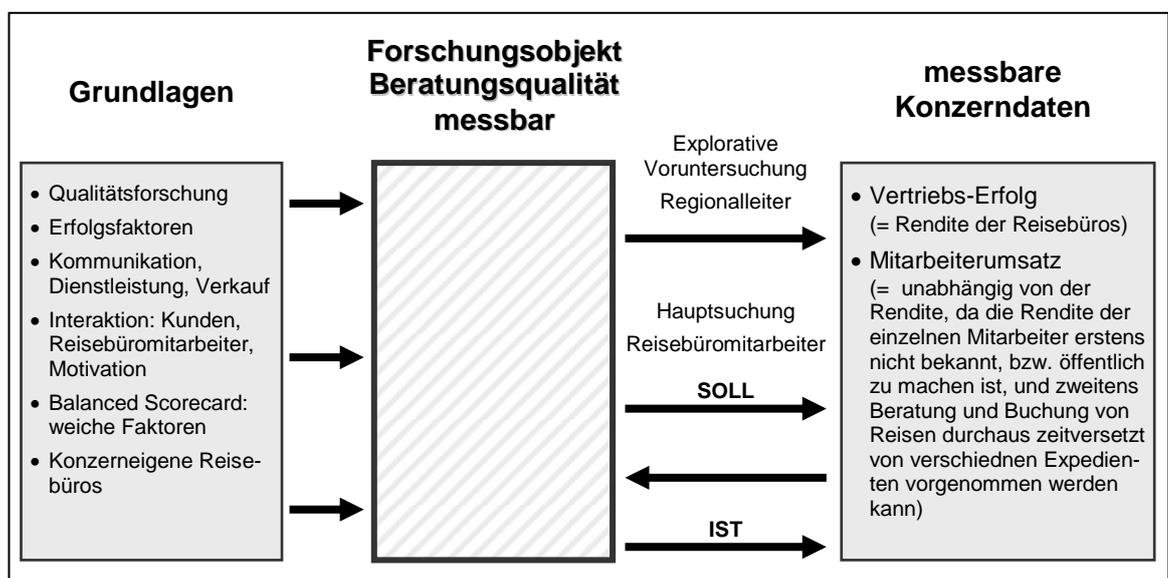
⁶⁰ Vgl. GARVIN (1984) S. 25-43; und Vgl. GARVIN (1988) S. 66-74

⁶¹ Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff.

technische Beratungsqualität mit dem produktbezogenen Ansatz zur Definition des Begriffs der Beratungsqualität assoziiert werden, der fertigungsbezogene Ansatz bleibt hingegen auch bei GRÖNROOS unberücksichtigt.

Messgröße von Beratungsqualität kann die vom Kunden erwartete Dienstleistungsqualität sein. In der vorliegenden Arbeit allerdings wird der fakturierte Umsatz der Reisebüromitarbeiter als Ergebnisindikator für Dienstleistungsqualität von Beratung genutzt.

Abb.: 7 Bestimmung von Beratungsqualität



Quelle: eigene Darstellung

Der Aspekt der subjektiven Einschätzung wird dem Bewertungsmaß, objektiv vom Konzern berechneter Umsatz, zur Ermittlung der Beratungsqualität gegenüber gestellt. Zwischen Mitarbeiterbewertung und Beratungsqualität wird ein positiver korrelativer Zusammenhang erwartet.⁶² Umsatz ist somit ein Indikator für Beratungsqualität. Der Aspekt der subjektiven, wohlwollenden Selbstbeurteilung beeinflusst den Bewertungsprozess zur Ermittlung der Beratungsqualität daher nicht⁶³. In diesen Bewertungsprozess geht der Aspekt der wahrgenommenen Qualität mit den entsprechenden Auswirkungen auf die tatsächlich erbrachte Qualität ein. Die Merkmale von Qualität in der Beratung sind abhängig

⁶² Vgl. RAPP (1997)

⁶³ Siehe Ausführungen zur Selbsteinschätzung / Fremdeinschätzung

vom Umfeld der Beratung,⁶⁴ der Ausstattung wie auch der Lage des Reisebüros.⁶⁵

Die Problematik der *Bestimmung von Beratungsqualität* besteht darin, dass Beratungsqualität nicht stofflich überprüft werden kann.⁶⁶ Im Falle der Reiseveranstalter im Konzernverbund, wird einerseits durch die konzerngesteuerte Regionalisierung des Filialbetriebes die Fähigkeit zur Erbringung einer Mindestberatungsqualität ständig beobachtet. Andererseits blieb jedoch bisher unklar inwiefern sich die Qualität der Filialen und die der einzelnen Berater qualitativ unterscheiden. Erschwerend kommt eine doppelte Beratungsqualitätseinschätzung durch die Kunden hinzu. Diese erfolgt zum einen durch die Bewertung von subjektiv empfundenen Kriterien, wie der Wartezeit vom Betreten des Reisebüros bis zur Durchführung der Beratung, der Kompetenz und dem Auftreten der Berater, dem reibungslosen Ablauf, der benötigten Zeit bis zur Erteilung des Buchungsauftrages. Zum anderen wird die Bewertung auch durch Vergütungen wie z.B. Gewährung von Preisnachlässen etc. beeinflusst. BERRY; PARASURAMAN⁶⁷ unterscheiden fünf "general dimensions" der direkten Qualitätseinschätzung wie sie auch für die Beratung gelten: Reliability, Tangibles, Responsiveness, Assurance und Empathy⁶⁸, auf denen auch die SERVQUAL-Methode⁶⁹ zur Erfassung der Qualität basiert. Ziel ist es, die einzelnen Komponenten von Beratung kontinuierlich zu verbessern.

Die Einschätzung von Beratungsqualität durch Dritte ist besonders schwierig, da sie durch Personen erfolgt, die nicht an der Leistungserstellung beteiligt waren. Es fehlen also nicht nur objektive Bewertungskriterien, wie bei den meisten vorwiegend immateriellen Leistungen, sondern auch subjektive Kriterien. Die Beratungsqualitätseinschätzung von Dritten kann deshalb nur durch Informationen über das Image des Reisebüros, durch seine erworbenen Erfahrungen, die Ausbildung seiner Mitarbeiter und die Qualität seiner übrigen angebotenen Leistungen erfolgen.⁷⁰

⁶⁴ Vgl. BITNER (1992) S. 57ff.; Vgl. ZEITHAML; BITNER (1996)

⁶⁵ Vgl. HALLER (2002) S. 87

⁶⁶ Vgl. ENGELHARDT; SCHWAB (1982) S. 508, Vgl. MEYER (1990) S. 186f.

⁶⁷ Vgl. BERRY; PARASURAMAN (1991) S. 15ff.

⁶⁸ Diese Dimensionen von Beratungsqualität wurden auch zur Ausgangsbasis dieser Arbeit.; Vgl. AAKER (1989) S. 210 ff.

⁶⁹ Siehe zur Erläuterung nachfolgende Kapitel

⁷⁰ Vgl. ENGELHARDT; SCHWAB (1982) S. 508

2.2 Wesentliche Aspekte von Beratung

Aufgrund der Heterogenität von *Beratung* gibt es keine allgemein anerkannte Definition von Beratung. Beratung soll von sachverständigen Personen vorgenommen, der Lösung bestimmter Aufgaben und der Unterstützung von Entscheidungsprozessen dienen⁷¹. Beratung umfasst nach SIGLOCH⁷² eine sorgfältige Analyse der Problemstellung, die Abschätzung der Auswirkungen unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten und die Abgabe von konkreten Verhaltensempfehlungen⁷³. Außerdem werden als strategische Merkmale der Beratung in Reisebüros oft Schulungen, Verkaufssteuerung, Personalfuktuation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz definiert.⁷⁴

2.2.1 Beratung ist Kommunikation

Das klassische Beratungsgespräch unterstellt im Sinne von WEITZ et al.⁷⁵ und WAGNER et al.⁷⁶ das Vorhandensein kommunikativer Kompetenz, um situationsadäquat im Beratungsgespräch zu agieren. Da die zuvor genannten "general dimensions"⁷⁷ der Qualitätseinschätzung Kommunikation vermissen lassen, wird im Folgenden Kommunikation etwas detaillierter erläutert. Dies dient als Argumentation, um nachfolgend Kommunikation als notwendige Voraussetzung von Beratung zu analysieren.

Kommunikation ist ein Prozess, der Informationen zwischen zwei oder mehr Stellen überträgt. Interaktion steht in enger Verbindung zur Kommunikation und wird daher oft als deren Synonym verwendet. Kommunikation ist von zentraler Bedeutung für zwischenmenschliche Beziehungen und somit auch für jedes wirtschaftliche Handeln, wie die nachfolgenden Forschungsergebnisse zeigen sollen.

Bis heute besteht in Anbetracht der Vielzahl relevanter Theorien und Forschungsansätze zur Interaktion und Kommunikation keine Einheit über die Be-

⁷¹ Vgl. KLINGENBERG; KRÄNZLE (1983)

⁷² Vgl. SIGLOCH (1994) S. 222

⁷³ Vgl. PICOT; REICHWALD (1987)

⁷⁴ Vgl. HEADRICH; HERLE; SEIDEL; WOLF (2002)

⁷⁵ Vgl. WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986)

⁷⁶ Vgl. WAGNER et al. (1999)

⁷⁷ Siehe zuvor: ...BERRY; PARASURAMAN unterscheiden fünf "general dimensions" der direkten Qualitätseinschätzung wie sie auch für die Beratung gelten: Reliability, Tangibles, Responsiveness, Assurance und Empathy.....

griffe "Kommunikation" und "Interaktion". So kommt GRAUMANN⁷⁸, zu dem Ergebnis, die Begriffe für die Zwecke empirischen Arbeitens synonym zu verwenden, dass „Interaktion“ und „Kommunikation“ derart weit gefasst sind, dass schon die im engeren Sinne sozialer Phänomene, die sie decken sollen, ubiquitär zu sein scheinen.⁷⁹ KROEBER-RIEL⁸⁰ schließt sich dieser Betrachtungsweise an und versteht unter Kommunikation den Austausch von kognitiven und affektiven Informationen. Die Interaktionspartner wirken während der Kommunikation wechselseitig aufeinander ein. MERTEN⁸¹ gibt eine Zusammenfassung von 160 Definitionen und trennt die verschiedenen Forschungsansätze. „Kommunikation“ ist demnach, auch in Anlehnung an z.B. ENGELS; TIMAEUS⁸² und von CRANACH⁸³, ein Vorgang, der Information übermittelt.

Erklärend bietet sich eine Begriffsdefinition von SCHERER über den Prozess der „interaktionalen Kommunikation“ an, die den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt wird: „Innerhalb dieses Prozesses übermitteln zwei oder mehrere

- ko-orientierte und
- wechselseitig kontingent interagierende Akteure
- im Rahmen zielgerichteter Verhaltenssequenzen
- Informationen
- durch Zeichenkomplexe in verschiedenen Übertragungskanälen.“⁸⁴

Die gegenseitige Aufmerksamkeit der Interaktionspartner wird als Ko-orientierung bezeichnet. Signalisiert wird diese im Kommunikationsprozess durch den Blickkontakt, die Körperhaltung, die Mimik und die vokalen Äußerungen, wie "hm" oder "ja"⁸⁵. Die wechselseitige Kontingenz der Interaktionspartner impliziert, dass eine Rückkoppelung zwischen dem Sender und dem Empfänger einer Information stattfinden muss.⁸⁶ Die so ausgedrückte Aktion hat Auswirkungen auf eine nachfolgende Reaktion, die wiederum Einfluss auf das weitere Verhalten der Kommunikationspartner hat. Dieser Aspekt verdeutlicht die Un-

⁷⁸ Vgl. GRAUMANN (1972)

⁷⁹ Vgl. GRAUMANN (1972) S. 1109

⁸⁰ Vgl. KROEBER-RIEL (1984) S. 495

⁸¹ Vgl. MERTEN (1977)

⁸² Vgl. ENGELS; TIMAEUS (1983) S. 346

⁸³ Vgl. CRANACH (1975) S. 323

⁸⁴ SCHERER (1977) S. 228

⁸⁵ Gerade die deutsche (wie auch die japanische) Sprache hat auffallend viele solcher Kommunikationslaute

⁸⁶ Branchenbezogene Ausführungen hierzu siehe: Interaktion Kunden Reisebüromitarbeiter

mittelbarkeit der Interaktion. SCHERER⁸⁷ bezeichnet zielgerichtetes Verhalten als ein „temporäres Ineinandergreifen der Verhaltenspläne der Kommunikationspartner“. Dem Kommunikator muss dabei die Intention etwas mitzuteilen nicht bewusst sein. Diese Eigenschaft der interpersonalen Kommunikation ist u. a. für die Face-to-Face-Kommunikation⁸⁸ von großer Bedeutung. Die dabei oft unbewusst eingesetzte nonverbale Kommunikation⁸⁹ wird z.B. die Gesichtssprache, die Ratlosigkeit ausdrücken kann, wenn eine Information nicht verstanden wird. Durch die Kommunikation werden Informationen übermittelt, die den kognitiven, affektiven und psychosomatischen Zustand des Senders sowie seine Einstellung zu Objekten und Personen der Umgebung beinhalten.

Kommunikation ist demnach ein objektbezogenes konkretes Handeln zwischen zwei oder mehreren Subjekten. Der Objektbezug verweist auf den Inhalt von Kommunikation, während der Begriff konkretes Handeln deutlich macht, dass Kommunikation von Individuen zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem bestimmten Kontext (Situation) vollzogen wird. Zugleich beschreibt er die große Vielfalt, wie Information über das Kommunikationsobjekt zwischen den Beteiligten übermittelt wird. Diese Vielfalt von verschiedenen Kommunikationsformen wie z.B. Sprache, aber auch Schweigen⁹⁰ selbst wiederum sind Ausdrucksmittel für den Kommunikationsinhalt und beeinflussen das Kommunikationsklima. Das Kommunikationsklima beschreibt "atmosphärische", eine sozio-emotionale Voraussetzung der Informationsübertragung zwischen Personen. Nach WATZLAWICK⁹¹ enthält Kommunikation immer einen inhaltlichen und einen sozialen Aspekt. Mit inhaltlichem Aspekt ist die, das sachliche Kommunikationsobjekt betreffende, Komponente gemeint. Inhalt ist: Was wird kommuniziert? Der soziale Aspekt betrifft die emotionale Ebene der Mitteilung. Sozial ist: Wie wird kommuniziert? Dieser soziale Aspekt prägt das Kommunikationsklima und die Erfüllung aller Kommunikationsfunktionen. Das Kommunikationsklima wird außerdem maßgeblich von den Einstellungen den am Kommunikationsprozess beteiligten Individuen zueinander beeinflusst. Einfluss nehmen auch situative Faktoren wie z.B. die jeweilige Position der Kommunikationspartner in

⁸⁷ Vgl. SCHERER (1977) S. 229

⁸⁸ Branchenbezogene Ausführungen hierzu siehe: Face-to-Face Kommunikation im Reisebüro

⁸⁹ Ausführlicher siehe: Nonverbale Kommunikation der Verkäufer

⁹⁰ Vgl. WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON (2000)

⁹¹ Vgl. ebenda

der Organisationshierarchie⁹² oder räumliche, zeitliche und anderen Kontextfaktoren.

Als Kommunikationssubjekte gelten Personen oder Sachen, zwischen denen Kommunikation stattfindet. Man unterscheidet demnach menschliche oder personelle Kommunikation, sachliche oder technische Kommunikation und einer Mensch-Maschine-Kommunikation. Letztlich ist eine Sache als Kommunikationssubjekt nur Hilfsmittel für den Menschen im Kommunikationsprozess.⁹³

Als konkrete Handlung ist Kommunikation immer zweckorientiert, da der kommunikativ Handelnde im weitesten Sinne danach strebt, eine Reaktion beim Empfänger auszulösen. Die allgemeine Form der Reaktion besteht darin, dass der Empfänger zu erkennen gibt, er habe die Information wahrgenommen. Die Zweckorientierung von Kommunikation betrifft die Verständnisebene, die Pragmatik der Situation. Involviert ist damit stets eine zielgerichtete Nachricht. Der Kommunikationsprozess besteht also im Erhalt der entsprechenden Signale beim Empfänger und in der Informationsverarbeitung aller intra-personellen Vorgänge. Dies ist deshalb von Bedeutung, da das Erreichen der Kommunikationsabsicht sowohl von äußeren Kommunikationsstörungen als auch von den internen Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsmöglichkeiten des Empfängers abhängt⁹⁴. Gerade in der Face-to-Face-Kommunikation⁹⁵, die in Form des persönlichen Gesprächs stattfindet, ist die synchrone Kommunikation in Wechselwirkung zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht besonders wichtig.

Im Zentrum dieser Arbeit steht das persönliche Gespräch, die Face-to-Face-Situation. Doch zur Abgrenzung sollen hier verschiedene Kommunikationsformen, welche die Möglichkeiten zu kommunizieren kennzeichnen, genannt werden. So ist Individualkommunikation, Massenkommunikation, Gruppenkommunikation, organisationale Kommunikation, Telekommunikation und Face-to-Face-Kommunikation jeweils als eine mögliche Kommunikationsform zu be-

⁹² Vgl. WAHREN (1987)

⁹³ Vgl. DRUMM (1969)

⁹⁴ Vgl. REICHWALD (1990)

⁹⁵ Ausführliche Darstellung in nachfolgenden Gliederungspunkten dieses Kapitels. Siehe auch Gliederungspunkt: „Face-to-Face-Kommunikation im Reisebüro“

trachten.⁹⁶ Unter Kommunikationsform wird die Art und Weise verstanden, mit der Botschaften in zwischenmenschlicher Kommunikation übermittelt werden.

Kommunikation kann digital oder analog stattfinden. *Digitale* Kommunikation verwendet zur Übertragung der Inhalte entsprechende Zeichen (Designate). Mit der *analogen* Kommunikationsform werden dagegen Inhalte in ihrer Ganzheit, d.h. bildhaft bzw. beschreibend übermittelt. Sie ist in ihrem Ausdruck dem Verhalten und der Beziehung angemessen, während sich die digitale Kommunikation zur Übertragung exakter, abstrakter Inhalte eignet.

Im Bereich der verbalen Kommunikation werden sprachliche (akustisch/linguale) sowie nicht-sprachliche (akustisch/non-linguale) Mitteilungsformen unterschieden. Die non-verbalen Kommunikationsformen können visuell wahrnehmbar sein z.B. durch Bildkontakt und Gestik und die nicht visuell wahrnehmbaren sind z. B. taktile oder olfaktorische Kommunikationsformen, wie Berührung und Geruch. Hierbei handelt es sich um ursprünglich an den menschlichen Mitteilungsmöglichkeiten⁹⁷ orientierten Einteilungen. Der Kommunikationsinhalt bestimmt weitgehend die Kommunikationsform und diese wiederum den Kommunikationskanal⁹⁸. Sollen exakte Daten übertragen werden, so ist dies am günstigsten schriftlich möglich (digitale Kommunikationsform). Soll umgekehrt ein Beziehungsaspekt (Lust auf eine Urlaubsreise) übertragen werden, so ist eine analoge Kommunikationsform vorzuziehen. Entsprechen Kommunikationsform und -inhalt einander nicht, so ist oft eine Kommunikationsstörung⁹⁹ gegeben.

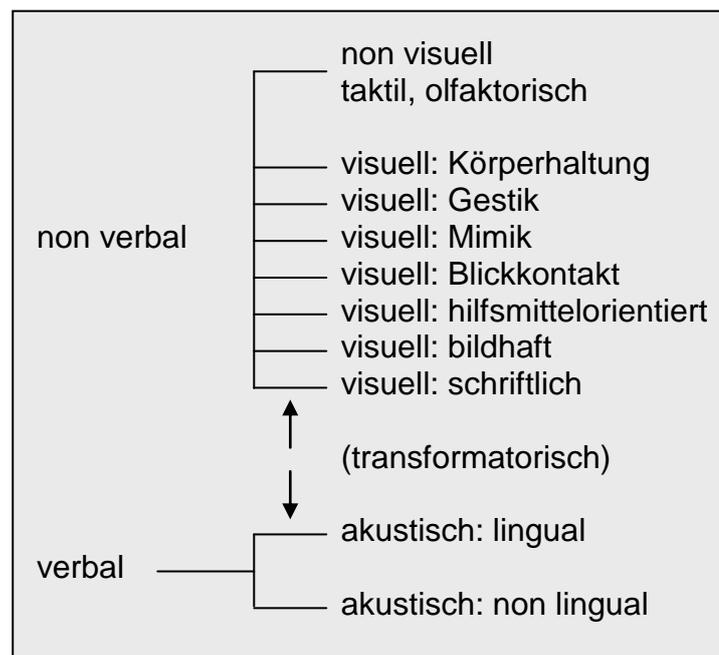
⁹⁶ Vgl. KLINGENBERG; KRÄNZLE (1983)

⁹⁷ Vgl. WATZLAWICK; et al. (2000)

⁹⁸ Vgl. PICOT; REICHWALD (1987)

⁹⁹ Vgl. WATZLAWICK; et al. (2000)

Abb.: 8 Kommunikationsformen



Quelle: PICOT; RÖNTGEN100

Erfordern hingegen komplexe Sachverhalte zugleich analoge und digitale Kommunikationsformen, bedient man sich der Face-to-Face-Kommunikation, welche verschiedene Kommunikationsformen und -kanäle verwendet. In diesem Zusammenhang wird Multimedia (Mischkommunikation) mit neuen, integrierenden Kommunikationstechniken¹⁰¹ immer wichtiger.

2.2.2 Beratung ist Dienstleistung

Adam Smith vertrat 1789 die Meinung: "Dienstleistungen haben keinen produktiven Wert. Nur materielle Produkte sind geeignet, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen."¹⁰² In der Bundesrepublik Deutschland war der Sektor Dienstleistung im Jahr 2000 für etwa 70 Prozent der Bruttowertschöpfung verantwortlich. Damit hat der Dienstleistungssektor einen Anteil von nahezu 40 Prozent an der Bruttowertschöpfung und beschäftigt über 60 Prozent aller Erwerbstätigen.¹⁰³ Die Zunahme an erklärungsbedürftigen Produkten wie auch veränderte Markt-

¹⁰⁰ Vgl. PICOT; RÖNTGEN (1994)

¹⁰¹ Vgl. KLINGENBERG; KRÄNZLE (1983)

¹⁰² Wenzel, H.D.; Heertje, A.: Grundlage der Volkswirtschaftslehre; 6. überarb. Aufl.; Berlin, Heidelberg, New York 2001; S. 48. Zitiert wird der Engländer Adam Smith, der mit seinem Buch „An inquiry into the natures and causes of the Wealth of Nations“ als Begründer der klassischen Nationalökonomie und Vorreiter der modernen Volkswirtschaftslehre gilt.

¹⁰³ Statistisches Bundesamt: [http:// www.statistik-bund.de/basis/d/vgr/vgrueb1.htm](http://www.statistik-bund.de/basis/d/vgr/vgrueb1.htm) 2000, Zugriff am 10.06.2001

bedingungen, vom Verkäufermarkt über Verkaufsabsatzmärkte hin zu Käufermärkten¹⁰⁴ kann hierfür ausschlaggebend sein. Serviceorientierung bedarf der Dienstleistung: Beratung. Unterschiedliche theoretische Dimensionen¹⁰⁵ hierfür sind nach BRUHN¹⁰⁶, die Wahrnehmung von *Potential-*, *Prozessdimension*, *Technische Dimension* und *Funktionale Dimension*. Die *Potentialdimension*¹⁰⁷ beinhaltet die sachlichen, organisatorischen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen des Anbieters. Die *Prozessdimension*¹⁰⁸ bezieht sich auf alle Prozesse während der Leistungserstellung. In der *Ergebnisdimension*¹⁰⁹ erfolgt die Beurteilung der erbrachten Leistung am Ende des Dienstleistungsprozesses. Die *Technische Dimension*¹¹⁰ beinhaltet den Umfang des Leistungserstellungsprogramms und fragt nach dem „Was“ einer Dienstleistung, während die *funktionale Dimension*¹¹¹ nach dem „Wie“ einer Dienstleistung fragt, das heißt in welcher Form das Leistungsprogramm angeboten wird.

Für Beratung und Dienstleistung lassen sich auf einer übergeordneten Ebene drei Begriffsansätze unterscheiden¹¹².

Potenzialorientierte Definition: Dienstleistungen können als das durch Menschen oder Maschinen geschaffene Potenzial eines Dienstleistungsanbieters gesehen werden, eine Leistung beim Dienstleistungsnachfrager zu erbringen¹¹³. Beispiel: die personellen und materiellen Ressourcen eines Reisebüros.

Prozessorientierte Definition: Hier steht die Dienstleistung als Tätigkeit im Vordergrund. Zu berücksichtigen ist die Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz der Leistung. Beispiel: die Beratung der Kunden durch die Reisebüromitarbeiter.

Ergebnisorientierte Definition: das tatsächlich produzierte immaterielle Gut. Beispiel: Buchung der Reise oder der Reiseversicherung.

¹⁰⁴ Vgl. KOTLER (2003), S. 39

¹⁰⁵ Wie bereits unter „Entstehung von Dienstleistungsqualität“ erläutert.

¹⁰⁶ Vgl. BRUHN (2000) S. 25f.

¹⁰⁷ Damit wird die *Potentialdimension* im Reisebüro sachlich definiert: Reisebüromanagement, tangibles Umfeld, Human Resources: soft skills.

¹⁰⁸ *Prozessdimension* im Reisebüro beinhaltet: Beratung, Buchung, Ticketerstellung und Nachbetreuung.

¹⁰⁹ *Ergebnisdimension* umfasst die Beurteilung durch Kunden, Konzern, Reisebüroleitung und die Mitarbeiter im Reisebüro.

¹¹⁰ *Technische Dimension* im Reisebüro beginnt mit der aktiven Kundenakquise und endet mit der Nachbetreuung bis hin zur Stammkundenpflege.

¹¹¹ *Funktionale Dimension* stellt die Form dar, welche im Reisebüro von der Face-to-Face Kommunikation, zur Online Kommunikation und hin zur Telefonbuchung führt.

¹¹² Vgl. CORSTEN (1995)

¹¹³ Vgl. MEYER; MATTMÜLLER (1987)

Entsprechend werden im Rahmen von Kundenkontakten Aktionen der Reisebüromitarbeiter unterschiedlichen Dienstleistungsdefinitionen zugeordnet. Eine Kundenbetreuung, wie das Senden einer Willkommenskarte nach Rückkehr der Reise an einen Kunden, oder der Ausdruck und das Zusenden des neuesten Eventkalenders und der Wetterprognosen seines Reiseziels kurz vor Reiseantritt, ist prozessorientiert. Wenngleich hier eine Verkaufszintention nicht unmittelbar im Vordergrund stehen mag, hat die Aktion wesentliche Bedeutung für die bereits getätigte Buchung und auch auf eine eventuelle Folgebuchung, also die Ergebnisorientierung.

Ähnlich übergreifend sieht dies auch GIESLER: "Selbst wenn der einzige Grund für ein Gespräch zwischen Bankmitarbeiter und Kunde die Annahme einer Beschwerde ist, findet m.E. ein persönlicher Verkauf statt. (...) Man vergewärtigt sich (...) die Tatsache, dass sich ein Bankleistungs-Anbieter bei jedem Kundenkontakt im wahrsten Sinne des Wortes aufs Neue gut 'verkaufen' muss - auch bei der Beschwerdeannahme -, wenn die Bankverbindung in Zukunft weiter bestehen bzw. noch intensiviert werden soll"¹¹⁴. Diese Attribute zur Unterscheidung von Verkaufs- und Servicesituationen finden sich ebenfalls bei ROHRER¹¹⁵. Auch die Sichtweise und Definition von HAMMANN; LOHRBERG¹¹⁶ stellt weniger das Verkaufsziel (die Ergebnisorientierung) als vielmehr die Beziehungspflege, also die Prozessorientierung, in den Vordergrund. Die Einbeziehung der Mitarbeiter an der Definition Beratungsqualität mitzuwirken ist Teil der *potenzialorientierten* Dienstleistung, Beratung. Ziel ist es die Ergebnisse der Beratung zu steigern.

2.2.3 Beratung ist Verkaufen

Die Interessen der beteiligten Rollenpartner „Verkäufer/Berater/Expedient“ und „Käufer/Kunde/Reisender“ sind im Regelfall komplementär. Der Kunde kann sein Ziel, etwas zu kaufen, nur erreichen, wenn der Verkäufer sein Ziel, etwas zu verkaufen, erreicht und umgekehrt. Wie nachstehende Sekundäranalysen zeigen, können korrekterweise die Beteiligten der Tourismusbranche von Verkaufsgesprächen sprechen.

¹¹⁴ Vgl. GIESLER (1993) S. 128

¹¹⁵ Vgl. ROHRER (1976) S. 6

¹¹⁶ Vgl. HAMMANN; LOHRBERG (1986)

Zwar wird das Verkaufsziel von vielen Autoren demjenigen Personal der Unternehmung abgesprochen, das *nicht primär Verkaufsfunktionen* nachgeht, selbst wenn es verkaufsnah agiert. So unterscheidet FRITZ VON DER OELS-NITZ zwischen dem "serviceorientierten, also nicht-verkaufenden" Mitarbeiter¹¹⁷ und dem Verkaufsmitarbeiter. Nur letzterer wird von den Autoren dem persönlichen Verkauf zugeordnet. Doch angesichts der Bedeutung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit für das einzelne Reisebüro muss der persönlichen Kommunikation durch das *Kundenkontaktpersonal* - und damit auch durch die nicht primär auf den Verkaufsabschluss ausgerichteten Mitarbeiter - Beachtung geschenkt werden, da diese die Einstellung des Kunden zum Unternehmen - auch schon bei einem einzelnen Kontakt - entscheidend prägen können.¹¹⁸

Bei der Mehrheit von Definitionsansätzen wird vom zugrunde liegenden *Rechtsgeschäft* als Ziel des Verkaufsabschlusses ausgegangen. MUSER schränkt den Begriff des Verkaufs auf materielle Objekte ein.¹¹⁹ Auch bei Dienstleistungen, z.B. Versicherungen, hat sich inzwischen vielfach der Terminus „Verkauf“ durchgesetzt. Es wird hier weniger auf den Rechtsvorgang des Eigentumsüberganges als vielmehr auf die Art und Weise der Ausübung der Verkaufstätigkeit im Gespräch eingegangen.

Die Abgrenzung von Beratungskontakt anhand des Kriteriums *Abschluss*, ist gerade im Reisebüro schwierig. Ein „guter“ Reisebüromitarbeiter, der Freundlichkeit und Höflichkeit im Umgang mit dem Kunden beweist, trägt auf diese Weise - wenngleich nur mittelbar - vielleicht mehr zum Verkauf der touristischen Produkte bei als derjenige, dem die eigentliche Akquisitionsaufgabe obliegt. Zudem ist davon auszugehen, dass auch dieser Reisebüromitarbeiter im Umgang mit dem Kunden seine Ressourcen bewusst einsetzt, um zum Erfolg der Filiale beizutragen. Als Intention in den hier betrachteten Verkaufsgesprächen soll eine im Hinblick auf die Konzernvorgaben *positive Beeinflussungsabsicht* des Kunden, vorausgesetzt werden.¹²⁰ Interessant ist in diesem Zusammenhang

¹¹⁷ Vgl. FRITZ VON DER OELS-NITZ 1996, S. 160; Eine ähnliche Auffassung vertritt auch Vgl. ROHRER (1976), S. 6; Vgl. LINDNER; GOLLNOW (1975) S. 24f; Anders aber z.B. Vgl. HILB (2003) S. 419

¹¹⁸ Vgl. SURPRENANT; SOLOMON (1987) S. 87

¹¹⁹ Vgl. MUSER (1988) S. 142ff.; Ausführlicher Vgl. ZWILLING-PINNA (1995) S. 32ff.; Diese Ansicht vertreten Vgl. COLBE; HAMMANN; LASSMANN (1992) S. 97.

¹²⁰ Ähnlich auch die Definition von GNANN (1958)

Eine Bestätigung für seine Sichtweise sieht GNANN in der Verwendung der englischen Entsprechung für das Verb "verkaufen": "to sell" wird im englischen Sprachgebrauch nicht nur für materielle Dinge, sondern u.a. auch für geistige Überzeugungsleistungen wie Ideen benutzt. Die deutsche Terminologie hat sich diesem Sprachgebrauch in der Umgangssprache inzwischen angepasst.

die Überlegung, dass ein Reisebüromitarbeiter, dem der Kunde keine unmittelbare Verkaufsabsicht unterstellt, sondern in erster Linie z.B. eine Informationsaufgabe unterstellt, vertrauenswürdiger wirkt und somit letztlich sogar erfolgreicher sein wird.¹²¹

Das Spannungsfeld zwischen Beratung und Verkauf wird dort als negativ empfunden, wo ein größeres Gefälle zwischen dem Status und den Möglichkeiten der Kunden und den Mitarbeitern besteht. Deutlich illustrieren lassen sich solche sozialen Unterschiede anhand von Beispielen aus der Arbeit von SCHUCHERT-GÜLER¹²². Kunden fühlen sich von Mitarbeitern des gleichen Status besser beraten, jedoch bemühen sich die Mitarbeiter gleichzeitig mit besonders kompetenter Beratung um Kunden eines höheren Status und rücken somit den Verkauf, die Buchung in den Hintergrund ihres Handelens.¹²³

Der persönliche Kontakt durch Verkaufspersonen zu potentiellen Kunden mit dem Ziel, diese zu einem Kaufabschluss zu bewegen wird als „personal selling“ bezeichnet. Im Mittelpunkt des „personal selling“ (persönlichen Verkaufs) steht deshalb das Verkaufsgespräch als individuelles Beeinflussungsinstrument. Der persönliche **Verkauf** wird als kommunikationspolitisches Instrument eingesetzt und hat zusätzlich distributionspolitische Bedeutung.¹²⁴ Die Hauptaufgaben umfassen Bedarfserkennung, Interessenweckung bei potentiellen Kunden, Beratung von Kunden, Abschlusserzielung, Pflege persönlicher Kontakte, Kundenservice sowie Sammlung von Marktinformationen. **Verkauf** sind demnach all jene Aktivitäten, die den Vertragsabschluss zum Ziel haben. Sie umfassen die Gewinnung von Kundeninformation, die Erlangung von Aufträgen und werden unterstützt durch Beratung.

Verkaufen bedeutet, sich auf den Kunden einstellen und - im Sinne kommunikativer Kompetenz – situationsadäquat auf ihn zu reagieren¹²⁵.

Theoretisch und praktisch fundierte Beratungs- und Verkaufsgespräche werden durch den Expedienten bewusst gesteuert. Diese bewusste Steuerung gilt

¹²¹ Vgl. WIENER; LAFORGE; GOOLSBY (1990) S. 227

¹²² Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

¹²³ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 25 „Ich passe mich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise meiner Kunden an, um so Kundennähe aufzubauen“ und Frage 26 „Wir versuchen in unserem Reisebüro nach Möglichkeit Neukunden von dem ihm ähnlichsten Reiseverkäufer (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) beraten zu lassen“

¹²⁴ Vgl. CRISSY; CUNNINGHARN; CUNNINGHAM (1977)

¹²⁵ Vgl. WEITZ ET (1986); Vgl. WAGNER et al. (1999)

für die Aufnahme einfacher Buchungswünsche wie auch für die Beratung und den Abschluss einer umfangreichen Pauschal- bzw. Individualreise. So wird sichergestellt, dass die Beratungsqualität durch den Expedienten aktiv beeinflusst und kontinuierlich optimiert wird.

Reduzierte Verkaufsgespräche¹²⁶ wie Buchungen ohne Beratung bzw. Minimaldialoge, wie sie im Regelfall beim Kauf einer Bahn- oder Flugreise erwartet werden, sind in dieser Arbeit, die der Beratungsqualität besondere Beachtung schenkt, nicht von Belang. Ein solches Beispiel für ein reines Verkaufsgespräch, könnte eine Situation sein, in der ein Reisebürokunde im Gesprächsverlauf ein an sich nicht zum Verkauf angebotenes Dekorationsstück, wie z.B. einen Flugzeugsitz, ersteht.¹²⁷ Analog handelt es sich bei einem ungebetenen Anruf eines Call Center Mitarbeiters lediglich um ein aufgezwungenes Verkaufsgespräch, bei dem keine komplementäre Interessenslage der Gesprächspartner gegeben ist.¹²⁸ Wenn ein in diesem Rahmen initiiertes Gesprächsversuch nicht sofort vom potentiellen Käufer abgebrochen wird, ist es möglich, dass sich doch noch ein Verkaufsgespräch entwickelt, wenn es dem Verkäufer gelingt, das Interesse des Gegenübers zu wecken, ihn in das Gespräch einzubeziehen um womöglich letztlich Verkaufsbereitschaft zu erzielen.

Als Konsequenz wird mit der persönlichen Beratung eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten verbunden. Wenngleich die Verkaufszintention bzw. die Beeinflussungsabsicht Bedingung für die Einordnung eines Beratungsgesprächs sein soll, kann nicht im Umkehrschluss davon ausgegangen werden, dass sich bei einem erfolgreichen Verkauf zwingend auch ein qualitativ gutes Beratungsgespräch geführt wurde. HUNDSNURSCHER; FRANKE subsumieren alle Gespräche, in deren Verlauf ein Verkauf stattfindet oder zumindest versucht wird, dem Verkaufsgespräch zu.¹²⁹

2.2.4 Verkaufen ist Erfolgsfaktor

Entgegen diesem allgemeinen „Trend“ ergaben noch 1994 durchgeführte Studien, dass Kunden sich an den „harten“ Erfolgsfaktoren, zu welchen die

¹²⁶ Vgl. BRONS-ALBERT (1995): betrachtet diese Form des reduzierten Verkaufsgespräch nicht als Verkaufsgespräch im eigentlichen Sinne. S. 15-16

¹²⁷ Vgl. HÖLSCHER (1985) S. 112

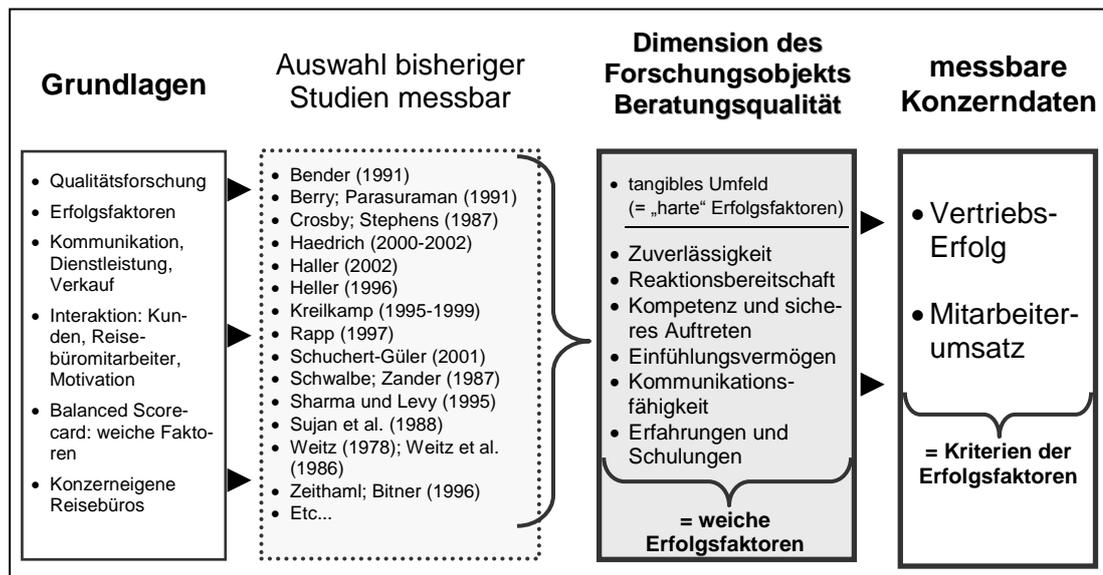
¹²⁸ Vgl. BRONS-ALBERT (1995) S. 17

¹²⁹ Vgl. ebenda S. 16

Kompetenz der Mitarbeiter gezählt wurde, eines Reisebüros orientierten. Fachlich kompetente Beratung, freundliche Counterkräfte und ein breites Sortiment, schnelle Abfragemöglichkeiten und Umweltfreundlichkeiten wurden zu den „harten“ Erfolgsfaktoren gezählt.¹³⁰

Dass die persönliche Beratung eines privaten Produktes, wie einer Reise, auch weiche Erfolgsfaktoren erfordert, klingt fast banal. Im stattfindenden Prozess der „Face-to-Face“ Kommunikation wird dies gerne umschrieben mit: sozialer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Menschenkenntnissen, Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Verkaufstechnik, Sprachbeherrschung usw.¹³¹. All diese vagen Formulierungen, deren Aufzählungen variieren werden gerne mit „weichen“ Erfolgsfaktoren umschrieben. Obwohl hinlänglich bekannt, dass „weiche“ Erfolgsfaktoren von großer Bedeutung für das persönliche Beratungsgespräch, lassen sie doch eine konkrete Definition vermissen. Diese bisher verschwommenen Faktoren werden in dieser Arbeit Schritt für Schritt aus Theorie und Praxis zusammengetragen, grob als Dimensionen benannt und danach mit Items belegt.

Abb.: 9 Herleitung des Forschungsobjektes bisheriger Studien und Erfolgsfaktor



Quelle: eigene Darstellung, Erweiterung von Abbildung Seite 20 und Abbildung Seite: 25

¹³⁰ Vgl. KIRSTGENS (1992) S. 164

¹³¹ Vgl. SCHWALBE; ZANDER (1987). Diese Komponenten werden in der anschließenden Umsetzung, zur Messung von Beratungsqualität, berücksichtigt.

Strategischen Erfolgsfaktoren werden von FRITZ¹³² als „wesentliche, langfristige gültige Determinanten (Schlüsselfaktoren) des Unternehmenserfolges“ bezeichnet. KREILKAMPS Definition lautet, strategische Erfolgsfaktoren sind „Elemente, Determinanten oder Bedingungen (...), die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen. Strategische Erfolgsfaktoren sind in der Umwelt, aber auch im Unternehmen selbst wirksam“¹³³. GUSSEK formuliert in Anlehnung an KREILKAMP¹³⁴: „Die Wettbewerbsposition muss (...) beeinflusst werden, und zwar in der Weise, dass Vorteile bzw. Stärken bei denjenigen Faktoren gegenüber dem Wettbewerb erreicht werden können, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns in dem betreffenden Markt maßgeblich beeinflussen. Diese Faktoren werden als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet“¹³⁵.

Die Definitionen stellen darauf ab, dass Erfolgsfaktoren bestimmende Determinanten bzw. eine Summe von Determinanten sind, welche den Erfolg einer Unternehmung darstellen. Strategische Erfolgsfaktoren bauen nicht auf objektiv vorhandene Stärken und Vorteile auf, sondern liegen in den wahrgenommenen und für relevant erachteten Vorteilen begründet.

Fasst man die vorangegangenen Definitionen zusammen, so zeigt sich, dass der Begriff strategische Erfolgsfaktoren an mehrere Konditionen gebunden ist. Ein Erfolgsfaktor kann zum einen aus einem „weichen“ Erfolgsfaktor bestehen, wenn für die Human Ressourcen ein Handlungsspielraum existiert. Wird dieser Handlungsspielraum im bestehenden Markt einer Unternehmung umgesetzt, so kann dies potentiell zum Wettbewerbsvorteil, zur Umsatzsteigerung führen. Gelingt es zum anderen einer Unternehmung, einen derartigen Erfolgsfaktor im Markt zu erreichen, so wird das Leistungsangebot der Unternehmungsleistung positiv beeinflusst, was sich wiederum in Umsatzzahlen, widerspiegelt.

Somit wird kundenorientiertes Qualitätsbestreben in der Beratung touristischer Produkte zum Erfolgsfaktor. Aufgrund der von GRÖNROOS¹³⁶ definierten funktionalen Dimension, bedeutet dies weiter, dass neben den jährlichen Kundenbefragungen und Mystery Shopping auch die Mitarbeiter bestimmen sollten,

¹³² Vgl. FRITZ (1990) S.92

¹³³ KREILKAMP (1987) S.176

¹³⁴ Vgl. KREILKAMP (1987) S.176

¹³⁵ GUSSEK (1992) S.15

¹³⁶ Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff.

ob die erbrachte Dienstleistungsqualität gut oder schlecht ist, da sie Mittelpunkt der interaktiven Soft skills im Verkaufsprozess sind. Daher tritt die Messung der vom Kunden wahrgenommener Beratungsqualität außerhalb des Blickwinkels dieser Arbeit und das verwendete Messkonzept und -instrument wird speziell zur Beratungsqualität von Dienstleistungen hier weiter entwickelt.

Der Anspruch an ein solches Messkonzept ist die Veranschaulichung subjektiv empfundener Soft skills der Reisebüromitarbeiter und dem objektiv messbaren Umsatz. Aus dem objektiv messbaren Umsatz und einem guten Reisebüromanagement¹³⁷ ergibt sich die Rentabilität der Büros. Zentraler Anspruch an das zu erweiternde Messinstrument ist die konkrete Definition: „Beratungsqualität“. Soft skills und weiche Faktoren. Diese werden subjektiv empfunden und sind daher schwierig zu erfassen und noch schwieriger zu messen. Unter Zuhilfenahme der objektiv messbaren Konzerndaten erfolgt der Versuch einer Konkretisierung.

Nachweisbar und bedeutsam ist die Kundenloyalität, der Umsatz und die Rentabilität¹³⁸ jedes einzelnen Reisebüros. Kundenloyalität ist anhand verschiedener, mehrfach überprüfter Messverfahren möglich. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit auch die Operationalisierung weicher Erfolgsfaktoren von Reisebüromitarbeitern, im Hinblick auf die Optimierung der Beratungsqualität, mit Unterstützung des Umsatzes zu ermitteln. Gleichzeitig soll die Messung in der praktischen Anwendung zu Empfehlungen führen. Faktierter Umsatz ist objektiver Ausgangspunkt der zu messenden subjektiven Beratungsqualität. Es müssen Kriterien bestimmt werden, die eine qualitativ angemessene Bewertung der Beratungsqualität zulassen. Die Mitarbeiter im stationären Vertrieb werden dadurch zu Trägern spezifischer Qualitäten, den verborgenen „weichen“ Erfolgsfaktoren, welche wiederum einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Das Einbringen der subjektiven Dienstleistung, Beratungsqualität, spiegeln die Verkaufszahlen der Expedienten. Eine Bewertung der bisher nicht erfassten Erfolgsfaktoren der Reisebüromitarbeiter ist ebenfalls subjektiv. Der Vorteil, Mitarbeiter selbst eine Ist-Bewertung, „so ist meine Beratungsqualität“ und eine Soll-Bewertung, „so sollte Beratungsqualität sein“, vornehmen zu lassen ist, dass die gleichen sub-

¹³⁷ Welches in dieser Arbeit keine große Beachtung findet, da es ein weiteres großes Themengebiet darstellt.

¹³⁸ Die Rentabilität jedes einzelnen Mitarbeiters ist aufgrund zeit- und personenversetzter Beratungen und Buchungen individuell und höchst sensibel vorzunehmen.

jektiven „Vorurteile“, „Anforderungen“, etc. unterstellt werden. Nur dadurch wird ein aussagefähiger SOLL-IST Vergleich, eine Definition von z.B. „hoher“ Beratungsqualität möglich. Beratung im Reisebüro steht in engerem Zusammenhang mit den Mitarbeitern vor Ort. Daher wird die Gewichtung der Kriterien, welche Beratungsqualität definieren, vom Personenkreis der Reisebüromitarbeiter vorgenommen. Das SOLL-IST Verhalten wird zeitgleich mit Offenlegung des Umsatzes messbar als Erfolgsfaktor definiert.

2.3 Reisebüromitarbeiter im Kundenkontakt

Gerade der persönliche Kundenkontakt in der Beratung durch Reisebüromitarbeiter im stationären Vertrieb zeigt vielfältige Erscheinungsformen und Aufgabeninhalte. So umfasst sie beispielsweise die Tätigkeiten einer Buchung (analog) von Pauschalreisen und reicht bis zu Aktivitäten hochspezialisierter Experten beim Vertrieb (digital) individualisierter Luxusreisen. Bei Verkaufsverhandlungen zwischen einem Verkäufer und mehreren Kunden bzw. einem Familiengremium treten zudem gruppenspezifische Prozesse auf.

2.3.1 Face-to-Face-Kommunikation im Reisebüro

Für die Analyse von Beratung im stationären Vertrieb sind solche Situationen notwendig, in denen mindestens zwei Personen, ein Verkäufer und ein Kunde, in einem direkten, persönlichen Kontakt stehen. Diese Kommunikationsstrukturen werden auch als „persönliche Kommunikation“, „Face-to-Face-Kommunikation“, „Primärkommunikation“ und „direkte Kommunikation“ bezeichnet.

Allgemein wird unter dem Begriff der persönlichen Kommunikation nur die unmittelbare Kommunikation *von Angesicht zu Angesicht* verstanden. Terminis und Abgrenzungen der Face-to-Face oder Mund-zu-Mund-Kommunikation gibt es viele.¹³⁹ Kennzeichnend für diese Art der Kommunikation ist, dass die Kommunikationspartner physisch anwesend sind, sich beim Informationsaustausch von "Angesicht zu Angesicht" sehen. Face-to-Face-Kommunikation ermöglicht die Verwendung aller Kommunikationsformen, so dass sie für den Austausch komplexer Inhalte besonders geeignet ist. Die Darstellungsmöglichkeiten kön-

¹³⁹ Vgl. zu den Termini und zur Abgrenzung z.B. KROEBER-RIEIL; WEINBERG (1996) S. 491; Vgl. SCHWEIGER; SCHRATTENECKER (1995) S. 15; Vgl. BEBA (1993) S. 81f.; Vgl. KÖHLER (1976) S. 166; Vgl. HUMMIRICH (1976) S. 32

nen durch geeignete Kommunikationstechniken wie z.B. DVD ergänzt werden. Bei weniger komplexen Inhalten (wie z.B. Pauschalreisen) bzw. wenn von der Problemstellung her ein persönliches Kennen nicht notwendig erscheint, wird mittlerweile oft die Face-to-Face-Kommunikation¹⁴⁰ durch elektronische Hilfsmittel ersetzt.

Die Interaktion in der klassischen **Face-to-Face**-Kommunikation eines Reisebüros trägt entscheidend dazu bei, dass unter den Beteiligten persönliche Kontakte entstehen. Die Partner lernen einander besser kennen und insofern sind die interaktiven Abschnitte gleichzeitig auch immer "Augenblicke der Wahrheit"¹⁴¹. Eine Steigerung der Beratungsqualität kann man unter Ausschöpfung der Möglichkeiten einer solchen Face-to-Face Kommunikation¹⁴² wesentlich verbessern.

2.3.2 Kontaktbeteiligte Kunden

Welche Bedeutung hat Kundenzufriedenheit im Kundenkontakt für diese Arbeit? Kunden beurteilen das Bündel der Teilqualitäten einer Beratungsleistung aus ihrer ganz persönlichen Sicht. Ihre subjektive Beurteilung der Beratungsqualität hängt davon ab, wie genau ihr Anforderungsprofil und die geplante Nutzung der Beratungsleistung übereinstimmen, welche Gewichtung sie einzelnen Teilen der Beratung zuordnen und wie sich Beratungsgespräche in diesem Preis-Leistungsverhältnis verhalten.¹⁴³

Die Wahrnehmbarkeit von Beratungsindikatoren ist abhängig vom Blickwinkel des Kunden bzw. des potentiellen Kunden: Die Antizipationen der Dienstleistungsberatung und damit die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimensionen sind abhängig vom aktuellen Kunden.

¹⁴⁰ Vgl. BÄNSCH (1996); Vgl. SCHOCH (1969); Vgl. CRISSY; CUNNINGHARN; CUNNINGHAM (1977)

¹⁴¹ Vgl. NORMANN (1987) S. 71-89

¹⁴² Vgl. SCHWALBE; ZANDER (1987)

¹⁴³ Vgl. ENGELHARDT (1974), Sp. 1800.

Abb.: 10 Multiattributives Beratungsverständnis

Eigenschaft der Wahrnehmung Objekt der Wahrnehmung	<i>Objektive Beratungsdimension</i>	<i>Subjektive Beratungsdimension</i>
<i>Potential-Beratung</i>	Soft- /Hardware, Kundenanzahl	Image, Reputation der RV, Reisebürogestaltung
<i>Prozess-Beratung</i>	technische Fertigkeiten, Umfang von Beratungszeiten, Know How	Hilfestellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter, emotionale Berührung des Kunden durch den Reiseverkäufer
<i>Ergebnis-Beratung</i>	Buchung laut Wunsch	schöner Urlaub

Quelle: eigene Darstellung

Zwar haben alle Kunden Zugang zu allen Dimensionen, zu allen Determinanten der Beratungswahrnehmung, doch ist das individuelle Involvement, die Ich-Beteiligung im Rahmen der Integration des externen Faktors die Entscheidung eines jeden Kunden. Ihre Begründung für die Dimensionen des Involvements finden sich in:

- der touristischen Produktentscheidung und deren positiver wie negativer Tragweite und Konsequenzen;
- in der Möglichkeit einer Fehlentscheidung wie auch einer ungeplanten Positiventscheidung;
- im symbolischen Wert der gebuchten Reise und dem damit verbundenen Image;
- und den größten positiven Einfluss auf das Beratungsurteil von Urlaubsvergnügen hat der hedonistische Wert.

Der funktionale Nutzen¹⁴⁴ der Reisebüromitarbeiter hat signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Verkäufer. Die Zufriedenheit mit dem Reiseverkäufer bestimmt wiederum in hohem Maße die Zufriedenheit mit dem Reisebüro. Kunden, die zufrieden mit dem Verkäufer sind, empfehlen diesen weiter und diese erklärte Zufriedenheit mit dem Verkäufer hat eine höhere Frequentierung des Reisebüros zur Konsequenz.¹⁴⁵

2.3.3 Kontaktbeteiligte Reisebüromitarbeiter

Dem Kunden sind Eigenschaften wie Erfahrungswissen und Vertrauenswürdigkeit des Reisemittlers besonders wichtig. Bedeutendes Kennzeichen aller Reisebürobeziehungen ist daher die Erfolgssicherung durch den großen Einfluss, den die Expedienten im direkten Kundenkontakt auf die wahrgenommene Beratungsqualität haben. Die Möglichkeiten zu kundenorientiertem Verhalten hängen einerseits von internen Maßnahmen zur Auswahl, Entwicklung und Bindung geeigneter Mitarbeiter ab, und andererseits sind sie abhängig von der Freude an der Arbeit und der Motivation zu Spitzenleistungen. Diese wird in ganz entscheidendem Ausmaß durch die täglich erlebten Austauschprozesse und Wechselwirkungen im direkten Face-to-Face Kundenkontakt beeinflusst. Solch direkte Kundeninteraktionen können im umgekehrten Fall ebenso auch Stress, Frustration und Rollenkonflikte bei den Mitarbeitern im Reisebüro auslösen. "Service and Servility"¹⁴⁶ liegen nahe zusammen¹⁴⁷. Unmittelbares Feedback des Kunden durch Lob, Anerkennung, freundliche Mimik und Gestik, Lächeln, fachliche Hinweise und das Zeigen von Gefühlen prägen wesentlich die Arbeitserfahrungen und Motivation der Mitarbeiter.¹⁴⁸

2.3.3.1 Nonverbale Kommunikation der Verkäufer

Nirgendwo sonst ist der Geltungsbereich nonverbaler Kommunikation so bedeutend wie gerade in der Face-to-Face Kommunikation. Nur wenige empirische Studien befassen sich mit dem nonverbalen Verhalten im Verkauf, obwohl schon seit langem die Bedeutung nonverbaler Kommunikation für den persönli-

¹⁴⁴ Die meisten Beziehungen funktionieren, weil die Kunden vielbeschäftigt sind, sich ungern mit Suchen im Internet beschäftigen und daher Rat bezüglich der Destination suchen und ein angenehmes, unkompliziertes Buchen ebenso schätzen wie den entsprechend angebotenen Service der Reisebüros.

¹⁴⁵ Siehe auch: Beziehungsmotivierte Kunden unter „Beziehungsverkauf durch Kundenkontakt“

¹⁴⁶ „Dienen und (der Zwang zur) Unterwürfigkeit“

¹⁴⁷ Vgl. SHAMIR (1980)

¹⁴⁸ Vgl. LEHMANN (1998) S. 835

chen Verkauf, als Teil des Marketing¹⁴⁹ bekannt ist. Nonverbale Kommunikation wurde viele Jahre als Herrschaftswissen betrachtet, welche es ermöglichen sollte, Kunden zu durchschauen und diese Erkenntnisse für die eigenen Ziele, die Umsatzsteigerung, zu instrumentalisieren. Gleichzeitig wurde das eigene nonverbale Verhalten auf die Kunden beleuchtet.¹⁵⁰ Solche Demonstrationen basieren meist auf populärwissenschaftlichen Aussagen. Erst mit BONOMA & FELDER¹⁵¹ sowie mit ENGELS & TIMAEUS¹⁵² bekam die nonverbale Kommunikation für den persönlichen Verkauf, für die Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer, ein wissenschaftliches Gewicht.

Eine einfache Methode zur Erfassung des nonverbalen Verhaltens im Verkauf sind Fragebögen, die Persönlichkeitsmerkmale, die mit nonverbalem Verhalten in Beziehung stehen, erheben. Die enorme Komplexität wissenschaftlich fundierter Studien allerdings verdeutlicht das Berner System zur Erfassung der Körpersprache.¹⁵³ Mit diesem System können die nonverbalen und einige Aspekte verbaler Verhaltensweisen zweier Personen im Zeitablauf zuverlässig erhoben werden.¹⁵⁴ Räumliche und zeitliche Elemente des nonverbalen Verhaltens werden erfasst, wodurch sich komplexe Verhaltensabläufe als Abfolge statischer Positionen rekonstruieren lassen. Zum Zweck der zeitlichen Koordination werden Interaktionen per Video aufgenommen und im Ablauf von einer halben Sekunde die Positionen beider Kommunikationspartner kodiert. Bei der räumlichen Kodierung werden verschiedene Körperteile getrennt erfasst und jeder kann in verschiedenen Dimensionen und Positionen bewegt werden. Definiert werden diese Positionen als Abweichungen von einer geradeaus orientierten, aufrechten Körperhaltung. Das System kann durch seine extreme Komplexität nur auf Interaktionen, die auf Video aufgezeichnet wurden, angewendet werden. Sein bemerkenswerter methodischer Vorteil besteht in der strikten Trennung der reinen Beschreibung nonverbaler Verhaltensabläufe in der Zeit und der Bewertung der dabei auftretenden Zusammenhänge.

¹⁴⁹ Vgl. BONOMA; FELDER (1977); Vgl. ENGELS; TIMAEUS (1983); Vgl. NERDINGER (2001) S. 219ff.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda S. 224

¹⁵¹ Vgl. BONOMA; FELDER (1977)

¹⁵² Vgl. ENGELS; TIMAEUS (1983)

¹⁵³ Vgl. FREY; HIRSBRUNNER; POOL; DAW (1981); Vgl. FREY (1999)

¹⁵⁴ Vgl. KLAMMER (1989) S. 158ff.

Die Aufmerksamkeit solcher Untersuchungen¹⁵⁵ besteht in der Konzentration folgender Fragen und Kriterien zur Kommunikation.

- Wie oft lächelt der Verkäufer?
- Wie oft presst er die Lippen zusammen?
- Wie oft hebt er die Augenbrauen bzw. zieht sie zusammen?
- Wie oft nimmt er Blickkontakt mit dem Kunden auf?
- Einhaltung der Distanz?
- Körperhaltung?
- Körperkontakt?
- Anzahl der Kopfbewegungen?
- Offene und geschlossene Bewegungen?

KLAMMER¹⁵⁶ zeigt als wichtige Befunde ihrer Studie, dass erfolgreichere Verkäufer ein aktiveres nonverbales Verhalten haben. Außerdem setzten sie mehr verbale Verstärker in Form von „ja, ja“ oder „ganz richtig“ ein. Aktives nonverbales Verhalten ist ein wesentlicher Teil der Persönlichkeitsmerkmale expressiver Menschen. Die aktivierenden Auswirkungen von „Expressivität“ auf das Verhalten eines Interaktionspartners wurden von BUCK¹⁵⁷, VERBEKE¹⁵⁸ und SNODGRASS et al.¹⁵⁹ belegt. HESTER et al.¹⁶⁰ konzentrierten sich in ihrer Untersuchung auf das Folgeverhalten der Kunden. Die Autoren ließen in ihrer Beobachtungsstudie die Umgänglichkeit sowohl der Kunden als auch der Verkäufer auf fünf Skalen einstufen:

- Begrüßung,
- Konversation,
- Abschied,
- Lächeln und Gesichtsausdruck sowie

¹⁵⁵ Vgl. ebenda S. 222f.

¹⁵⁶ Vgl. ebenda

¹⁵⁷ Vgl. BUCK (1989)

¹⁵⁸ Vgl. VERBEKE (1994)

¹⁵⁹ Vgl. SNODGRASS; PLOUTZ-SNYDER; HECHT (1998)

¹⁶⁰ Vgl. HESTER; KOGER; McCAULEY (1985)

- allgemeiner Tonfall der Stimme

Weder der aggressive, den Kunden dominierende Verkäufer noch der unterwürfige, dem Kunden schmeichelnde war erfolgreich, sondern derjenige, der sich den Kunden anpasst und deren eigenes Verhalten spiegelt.¹⁶¹ Damit findet die Bedeutung des adaptiven Verkaufens¹⁶² für den Verkaufserfolg auch auf der Ebene des nonverbalen Verhaltens seine Bestätigung.

VERBEKE¹⁶³ hat in seinen Studien, wie schon zuvor HATFIELD et al.,¹⁶⁴ die emotionale Ansteckung genauer: die Auswirkungen der Expressivität - der Fähigkeit, andere mit den eigenen Emotionen anzustecken und der Empathie im Sinne der Ansteckungsbereitschaft auf Verkäufer untersucht. Diese beiden persönlichkeitspsychologischen Merkmale sind Grundlagen der nonverbalen Kommunikation im Face-to-Face Verkauf. Während expressive Menschen durch ihr aktives nonverbales Verhalten Gefühle zum Ausdruck bringen, beherrschen empathische Menschen vor allem die Fähigkeit des aktiven Zuhörens.¹⁶⁵ SCHULZ VON THUN¹⁶⁶ und RAMSEY & SOLI¹⁶⁷ systematisieren dies u.a. in einer zugewandten Körperhaltung und verbaler Verstärkung zur Aufrechterhaltung der Gesprächsbereitschaft des Interaktionspartners. Da beide Merkmale theoretisch weitgehend unabhängig voneinander sind, ergibt sich nach VERBEKE¹⁶⁸ folgende Persönlichkeitstypologie von Verkäufern auf Basis nonverbal vermittelter Fähigkeiten zur emotionalen Ansteckung:

¹⁶¹ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b, Frage 25. „Ich passe mich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise meiner Kunden an, um so Kundennähe aufzubauen.“

¹⁶² Vgl. WEITZ et al. (1986); Vgl. SUJAN; WEITZ; KUMAR (1994)

¹⁶³ Vgl. VERBEKE (1997)

¹⁶⁴ Vgl. HATFIELD; CACIOPPO; RAPSON (1994)

¹⁶⁵ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b, Frage 11. „Meine optimale Beratung hat a) kein Zeitlimit, b) kein Rentabilitätsdenken.“

¹⁶⁶ Vgl. SCHULZ VON THUN (1981)

¹⁶⁷ Vgl. RAMSEY; SOHI (1997)

¹⁶⁸ Vgl. VERBEKE (1997)

Abb.: 11 Verkäufertypologie auf Basis nonverbal vermittelter Fähigkeiten

Empathie	Expressivität	
	hoch	niedrig
hoch	Charismatiker	Empathetiker
niedrig	Expansive	„Leere“

Quelle: in Anlehnung an VERBEKE¹⁶⁹

Charismatiker im Verkauf können demnach andere Menschen mit ihren Emotionen anstecken und sie lassen sich von den Gefühlen anderer anstecken. Aufgrund dieser nonverbal vermittelten Fähigkeiten können sie zwar einerseits die Kundenkommunikation besser steuern und haben daher bessere Verkaufserfolge. Andererseits lassen sie sich aber auch von den negativen Gefühlen der Kunden anstecken, was bedeutet, dass bei ihnen ein höherer Grad an Burnout, d.h. mehr emotionale Erschöpfung zu erkennen ist. Zur Abwehr dieses Zustands wird nun von diesen Verkäufern eine größere Depersonalisierung der Kunden vorgenommen, um sich selbst zu schützen.

Empathetikern lassen die zweithöchste Leistung erwarten, da sie auf die Gefühle ihrer Kunden eingehen, ihre eigene Expressivität jedoch niedriger ist.

Expansive Menschen im Vertrieb entsprechen am ehesten dem allgemeinen Bild des Verkäufers, der durch aktives nonverbales Verhalten im Sinne der Selbstdarstellung¹⁷⁰ andere beeindruckt, sich aber nicht von deren Gefühlen anstecken lässt. Entsprechend ist zu erwarten, dass Expansive eher hohe Leistung bei geringem Burnout zeigen.

„Leere“ dagegen weisen in der Studie von VERBEKE¹⁷¹ in beiden abhängigen Variablen niedrigere Ausprägungen auf.

Insgesamt entsteht durch die nonverbale Kommunikation des Face-to-Face-Verkaufes, eine wissenschaftliche Grundlage der beobachtbaren Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda

¹⁷⁰ Vgl. DePAULO (1992)

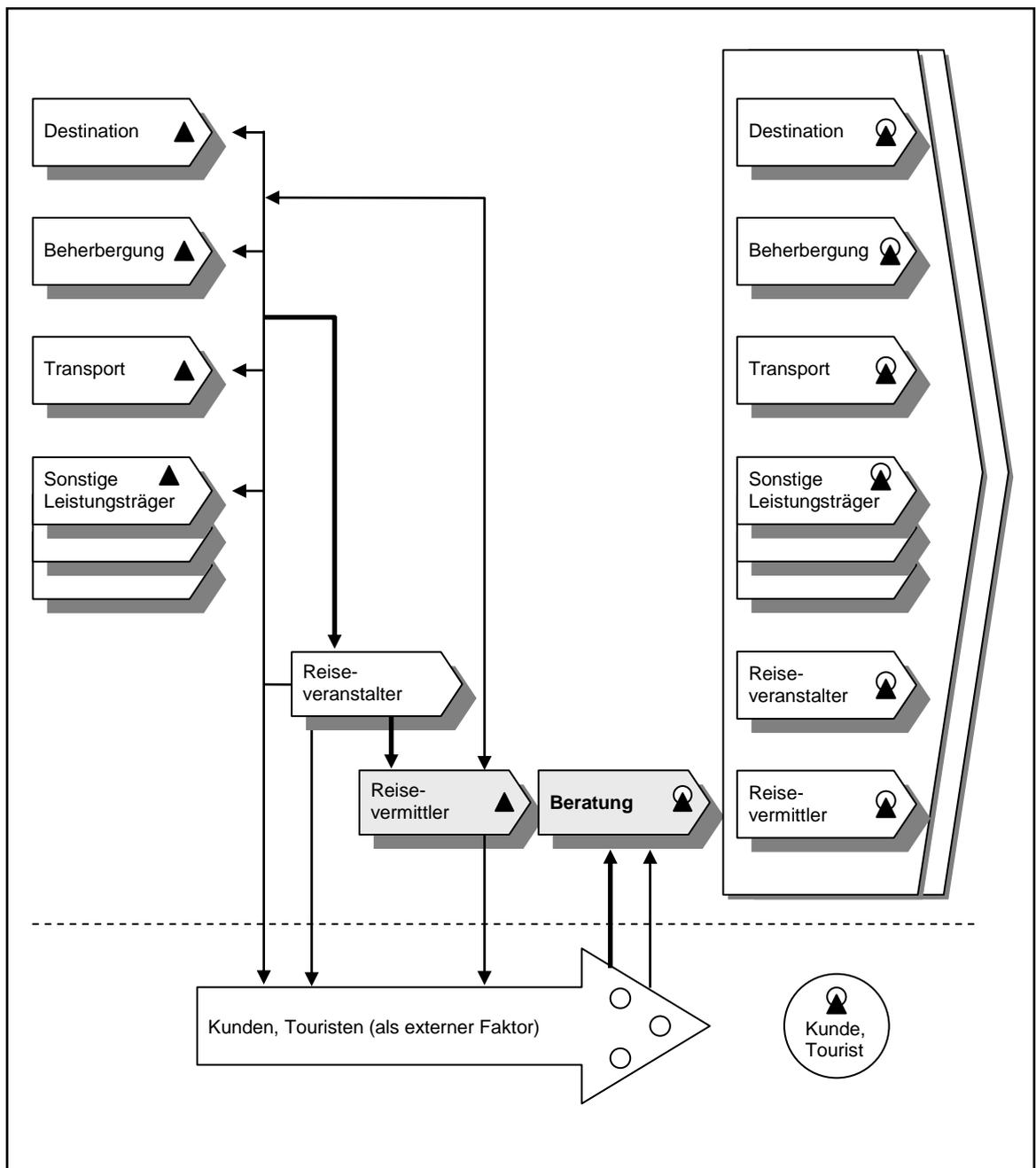
¹⁷¹ Vgl. VERBEKE (1997)

2.3.3.2 Leistungen der Reisebüromitarbeiter

Die Beratung und Wahrung fremder Interessen in touristischen Angelegenheiten gehörten einerseits zu den Berufsaufgaben des klassischen Beraters im Reisebüro, sie werden jedoch zunehmend durch Multimedien wie Telefon und Internet in einem neuen Licht gesehen. Die Beratung durch den Expedienten bezieht sich vorrangig auf persönliche, professionelle Hilfeleistung der Destinationsfindung sowie Preis- und Qualitätsvergleich. Idealtypischer Weise ist sie außerdem noch persönlich, individuell und mit Einfühlungsvermögen umgesetzt. Die Buchung per Telefon und Internet erstreckt sich hingegen grundsätzlich auf alle touristischen Angelegenheiten und Vakanz abfragen, weniger jedoch auf den Beratungsbereich einer sachverständigen Person zur Lösung und Unterstützung von Entscheidungsprozessen.

Als Teil der touristischen Leistungskette ist der Reisemittler - letztendlich der Expedient, Berater bzw. Verkäufer - die wichtigste Schnittstelle zwischen Kunde und Produzent, dem Reiseveranstalter. Folglich ist es Aufgabe der Unternehmensführung im Reisebüro, die Mitarbeiterführung, das Personalmanagement als wesentlichen Erfolgsfaktor zu betrachten. Dass Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, bestreitet kaum jemand.

Abb.: 12 Aufbau einer touristischen Leistungskette



Quelle: FREYER¹⁷²

Legende



- ▲ = Interner Faktor (Betrieb: Konzern und Reisebüromanagement)
- = Externer Faktor (Kunden)
- = Pauschalreise
- = sonstige Kontakte

Die daraus abzuleitenden Hauptleistungen der Reisebüromitarbeiter - die Beratung – war insofern "kostenlos", als der im Reisebüro entrichtete Preis nicht

¹⁷² Vgl. FREYER (1999) S. 103

höher war als der bei einer Direktbuchung. Nur indirekt über die im Reiseticketpreis enthaltene Provision zahlte der Kunden diese Leistungen, daher war vom betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt die kostenlose Beratung all jener Kunden, die ohne Buchung das Reisebüro wieder verlassen, höchst unprofitabel. 33% der Zeit für Beratungen ohne Buchung wird laut Prozesskostenanalyse der TUI¹⁷³ aufgewendet. Die Rentabilität der Reisebüros wurde durch diese unentgeltliche Leistung erheblich belastet. Ein seit Jahrzehnten in der Branche kontroverses Diskussionsthema ist daher die Erhebung einer Beratungsgebühr.¹⁷⁴

Im Rahmen einer Pauschalreisebuchung werden von HELLER wissenschaftlich begründet, die fünf Prozesselemente¹⁷⁵ propagiert:

Kontaktphase

Alle Weichen für die Beurteilung des gesamten Beratungsgesprächs werden während der Kontaktphase gestellt. Daher kommt der optimalen Gestaltung der ersten 60 Sekunden des Kundenkontaktes größte Bedeutung zu. Studien von MEYER¹⁷⁶ zeigen, dass diese Kontaktphase von Reisebüro-Kunden häufig äußerst negativ erlebt werden, da die Mitarbeiter bei Eintreten von potentiellen Kunden oft:

- „intensive“ Kundengespräche am Counter oder Telefon führen,
- „geschäftig“ mit Unterlagen hin- und herlaufen oder
- „konzentriert“ am Schreibtisch arbeiten.

Der Begrüßung des Kunden kommt daher eine ganz besondere Bedeutung zu, da sie direkte Zuwendung signalisiert. Durch Blickkontakt, Körpersprache und, wenn möglich, direkte Ansprache wird dem Kunden sofort nach Betreten des Reisebüros das Gefühl gegeben, dass man ihn registriert hat¹⁷⁷ und sich seiner so bald wie möglich annehmen wird. Die direkte Zuwendung ohne Verzögerung wie Begrüßung, Vorstellung, dem Anbieten eines Sitzplatzes gilt als optimale Einleitung für das eigentliche Beratungs- oder Verkaufsgespräch.

¹⁷³ Vgl. SPIELBERGER (1998) Nr. 8

¹⁷⁴ Vgl. POMPEL (1999) S. 18f.

¹⁷⁵ Vgl. HELLER (1999) S. 163ff.

¹⁷⁶ Vgl. MEYER (1991) S. 373

¹⁷⁷ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 12 „Nach Betreten des Reisebüros erhalten Kunden bei uns nicht immer eine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung“

Phase der Bedarfsermittlung

Während die technische Unterstützung einer Buchung zunehmend reibungsloser und schneller möglich ist, wird der Beratungsaufwand immer größer. Zum einen sind die Kunden heute besser informiert als je zuvor und zum anderen steht oft die Suche nach einem günstigsten Angebot in keiner Relation zum fakturierten Umsatz der Buchung. Allerdings informieren sich auch häufig viele Kunden vor dem Beratungsgespräch und vor der Buchung im Reisebüro am heimischen PC im Internet, was wiederum die Beratungszeit verkürzt und einen kompetenteren Kunden erwarten lässt.

Nach wie vor kommt der richtigen Bedarfsermittlung¹⁷⁸ die größte Bedeutung zu. Den Bedarf des Kunden richtig und konsequent zu ermitteln, kostet zwar etwas mehr Zeit, die Beratungsdauer insgesamt verkürzt sich allerdings bei gleichzeitiger Verbesserung der Beratungsqualität. Die offene Fragestellung in dieser Phase des Gesprächs muss dem Kunden bewusst die Möglichkeit bieten, das Gespräch zu dominieren und der Kunde darf dabei nicht durch vorschnelle Reaktion unterbrochen werden, um das Abschneiden von wichtigen "Erkenntnismöglichkeiten"¹⁷⁹ auszuschließen. Im Rahmen der Bedarfsermittlung haben einige Tourismuskonzerne systematische Gesprächsleitfäden¹⁸⁰ für die Mitarbeiter ihrer Reisebüroketten entwickelt. Alle gesammelte Daten und Fakten werden so zielgerecht aufgenommen, zusammengefasst und durch den Expedienten mit dem Kunden nochmals abgestimmt.

Angebotsphase

Die Angebotsphase stellt die eigentliche Aufgabenerfüllung der Expedienten im Beratungsgespräch dar. Ziel ist es, das Angebot auf die Bedürfnisse des Kunden abzustimmen und Leistungen sowie Nutzen des Angebotes diesem entsprechend der Wichtigkeit seiner Reisewünsche vorzustellen, nachdem die Vakanz geprüft wurde. Grundlegend hierbei ist, ihm ein auf der Basis seiner Bedürfnisse maßgeschneidertes Angebot zu präsentieren. Die kontinuierliche Sicherung der Kundenzufriedenheit wird optimiert durch ein schrittweises Vorgehen. Steht am Anfang der Beratung das pauschal passende Produkt, so ist

¹⁷⁸ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 20. „Ich benutze die vorgegebene Bedarfsanalyse zur Ermittlung der Kundenwünsche meist nicht.“

¹⁷⁹ Vgl. MEYER (1991) S. 373

¹⁸⁰ Vgl. Verkaufshandbuch DER Reisebüro (2001)

es Aufgabe des Expedienten, ein bis zwei besonders wichtige Reisewünsche zu erfahren, um diese im bereits pauschal vorhandenen Angebot hervorzuheben.¹⁸¹ Das Aufzeigen der Vorteile von Teilen des Angebotes bringt die Zustimmung des Kunden, wodurch das weitere Vorgehen als individuell und positiv aufgenommen wird.

Abschlussphase

Die Buchung einer Reise erfolgt entweder direkt im Anschluss an die Beratung oder erst bei einem späteren Besuch des Kunden im Reisebüro. Reisebüromitarbeiter, welche sich mehr als Berater, denn als Verkäufer verstehen tendieren dazu die Unterschriftsphase nicht zu forcieren.¹⁸² Leider erfolgt die Buchung auch immer häufiger im Anschluss an ein kostenintensives Beratungsgespräch zu günstigeren Konditionen am heimischen PC im Internet.¹⁸³

Die Buchung im Reisebüro umfasst im Wesentlichen¹⁸⁴

1. die Preisfrage,
2. die Unterschriftsphase optimal zu gestalten,
3. weitere reisetechischen Abläufe zu erklären und
4. eine dem Kundentyp entsprechende Verabschiedung auszusprechen.

Nachkaufphase

Wichtige Elemente der Nachkaufphase sind all diejenige, die mit der Kerndienstleistung, Beratung und Buchung, direkt in Verbindung stehen. Ziel dieser Phase¹⁸⁵ ist die Einleitung einer neuen, zukünftigen Kunden-Reisemittler-Beziehung.

Zur Nachkaufphase gehören die Zusendung bzw. Überreichung der vollständigen und richtigen Reiseunterlagen¹⁸⁶, evtl. eine kurze persönliche Mitteilung

¹⁸¹ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 10. „Ich gebe während der Beratung nicht alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weiter.“

¹⁸² Teilergebnis der 1. Hauptuntersuchung.

¹⁸³ Ungeklärt, und noch zu erforschen ist, wie viele Kunden sich im www informieren um dann im Reisebüro ihres Vertrauens zu buchen, und wie viele Kunden sich im Reisebüros ausführlich beraten lassen, um dann kostengünstiger via Internet zu buchen.

¹⁸⁴ Vgl. Verkaufshandbuch DER Reisebüro (2001)

¹⁸⁵ Auch als Follow-up bezeichnete Phase

¹⁸⁶ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 5. „Wenn ich die Fertigstellung von Reiseunterlagen bzw. Buchungsbestätigungen verspreche, wird dies pünktlich erledigt oder der Kunden entsprechend informiert“

oder Information des Expedienten. Die Bemühung um die beste Lösung für die Urlaubsplanung des Kunden auszudrücken ist, wenn der Expedient nach Beendigung der Urlaubsreise den Kunden anruft, um ihn nach seinen Urlaubserlebnissen und -eindrücken zu befragen.¹⁸⁷

Durch solche Repräsentationsfunktion der Reisebüromitarbeiter zeigt sich der Konzern dem Kunden nur aus *Distanz*. Aus einem scheinbar trivialen Merkmal wird der Kontakt mit Menschen zur Basis der Tätigkeit, gleichzeitig ergeben sich daraus erhebliche Folgen für die Beziehung zur Organisation. Zum einen entwickeln die mit solchen Positionen betrauten Personen eine andere, meist kritischere Wahrnehmung ihrer Tätigkeit als Kollegen desselben Konzerns, die vom Vertrieb weiter entfernt sind¹⁸⁸. Zum anderen sehen sich die Reisebüromitarbeiter Ansprüchen und Erwartungen ausgesetzt, die nicht unbedingt denen ihres Konzerns entsprechen müssen. Aus der Sicht des Konzerns entsteht damit die Frage nach der Loyalität der Reisebüromitarbeiter. Je nachdem wie stark die Tätigkeit vom Konzern kontrolliert wird, lösen die Reisebüroverkäufer den Konflikt entweder im Sinne der Kunden oder des Konzernmanagements. Zum Beispiel richten sich Reisebüroverkäufer im Zweifelsfalle eher nach den Wünschen der Kunden, sogar wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen.¹⁸⁹ Die Verkäufer begründen dies mit der Bedeutung, die ein zufriedener Kunde längerfristig für das Geschäft hat¹⁹⁰. Eine Reaktion vertriebsorientierter Tourismuskonzerne auf die relative Unabhängigkeit der Reisebüros, ihrer Verkäufer und deren Loyalität ist der Versuch, die Kontrolle über sie zu erhöhen. Die Tendenz zur Kontrolle erhöht sich mit der Größe des Konzerns.

2.3.3.3 Kontrolle von Verkaufsmitarbeitern

Mit Blick auf Verkäufer werden im Wesentlichen zwei Kontrollformen diskutiert¹⁹¹:

¹⁸⁷ Vgl. HELLER (1999) S. 163ff.

¹⁸⁸ Vgl. DEAN; BRASS (1985)

¹⁸⁹ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 23. „Ich wäge nicht einfühlsam zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen ab.“

¹⁹⁰ Vgl. NERDINGER (1994)

¹⁹¹ Vgl. CHALLAGALLA; SHERVANI (1996); Vgl. JAWORSKI; STATHOKOPOULOS; KRISHNAN (1993); Vgl. OLIVER; ANDERSON (1994)

- Von *Direkter-* oder *Verhaltenskontrolle* spricht man, wenn Vorgesetzte versuchen, durch Beobachtung des Verhaltens direkt zu kontrollieren, ob sich ihre Reisebüroverkäufer im Sinne des Konzerns verhalten.
- Die *Ergebniskontrolle* befasst sich im Wesentlichen mit dem Umsatz und der Rendite.

Die vorliegende Arbeit unterstützt diese Notwendigkeit, indem versucht wird, das Verhalten messbar zu machen und gleichzeitig den Umsatz zu berücksichtigen.

Die Untersuchung der Fragestellung, ob sich die Wirkungen der Kontrolle der Ergebnisse bzw. des Verhaltens, das zum Ergebnis führen soll, unterscheiden, finden widersprüchliche Befunde: Nach JAWORSKI et al.¹⁹² steigert Ergebniskontrolle die Leistung von Verkäufern. Mit der Verkäuferzufriedenheit hängt die Ergebniskontrolle in dieser Studie nicht zusammen. Die Studie von OLIVER und ANDERSON¹⁹³ hingegen zeigt in der Ergebniskontrolle, dass Leistung und Zufriedenheit der Verkäufer in Abhängigkeit zueinander stehen. Eine Ursache für diese widersprüchlichen Ergebnisse kann die relativ globale Fassung des Konzepts "Kontrolle" in den verschiedenen Untersuchungen sein. CHALLAGALLA und SHERVANI¹⁹⁴ haben zwei Erweiterungen vorgenommen. Erstens wird eine Informationsfunktion in der Zielsetzung, in der Überwachung und in der Rückmeldung deutlich. Zweitens erfolgt gleichzeitig eine Belohnung bzw. Bestrafung durch den Vorgesetzten bei Zielerreichung bzw. bei Zielverfehlung.

Um das Konzept "Verhaltenskontrolle" präziser zu gestalten, differenzieren CHALLAGALLA und SHERVANI auch dieses Konzept in der Aktivitäts- und die Fähigkeitskontrolle. Entsprechend umfasst Aktivitätskontrolle die Spezifizierung der alltäglichen Aktivitäten des Verkäufers, die Überwachung dieser Aktivitäten und die informative Rückmeldung über bzw. Belohnung oder Bestrafung der täglichen Aktivitäten.

Fähigkeitskontrolle¹⁹⁵ betont dagegen die Entwicklung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten der Reiseverkäufer:

¹⁹² Vgl. JAWORSKI; STATHOKOPOULOS; KRISHNAN (1993)

¹⁹³ Vgl. OLIVER; ANDERSON (1994)

¹⁹⁴ Vgl. CHALLAGALLA; SHERVANI (1996)

¹⁹⁵ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 28. „Wir kommunizieren intern was erfolgreiches

- Fähigkeiten zur Präsentation von Produkten,
- Verhandlungsgeschick,
- interpersonelle Kommunikation,
- Verkaufsplanung etc.

Bei dieser Kontrollform setzt das Reisebüromanagement¹⁹⁶ dem Verkäufer Ziele in bezug auf den Grad an Fähigkeiten und Fertigkeiten, den dieser besitzen soll, überwacht die Entwicklung dieser Fähigkeiten, gibt Hilfestellung bei konkreten Problemen, meldet die erreichten Fähigkeitsniveaus an die Mitarbeiter zurück und belohnt bzw. bestraft sie auf der Basis des jeweils erreichten Niveaus.

Die Verbesserung der verkäuferischen Kompetenz betont damit die Fähigkeit

- Kundenzufriedenheit zu erhalten und
- die intrinsische Motivation zu erhöhen.

Da mit erhöhter verkäuferischer Kompetenz die Tätigkeit im Reisebüro als solche befriedigender erlebt wird, wird auf diese Weise ein positiver Kreislauf in Gang gesetzt: *Erhöhte Motivation bringt erhöhte verkäuferische Kompetenz, bringt erhöhten Umsatz, bringt erhöhte Motivation...usw.*¹⁹⁷

Aktivitätskontrolle erfordert dagegen die regelmäßige Überwachung der alltäglichen Aktivitäten und wird oft beschränkend innerhalb der individuellen Gestaltungsmöglichkeit empfunden. Gerade unter Verkäufern ist häufig der ausgeprägte Wunsch nach Autonomie anzutreffenden¹⁹⁸. Bei informativen Formen der Rückmeldung über Leistungen ist in Anlehnung an die Theorie von LOCKE & LATHAM¹⁹⁹ eine leistungssteigernde Wirkung ebenso zu erwarten wie bei Belohnungen in Anschluss an Zielerfüllungen. Belohnungen können nur kurzfristig die Zufriedenheit von Verkäufern steigern. Bei Bestrafungen ist dagegen aufgrund lerntheoretischer Erkenntnisse eher mit negativen Auswirkungen auf

Verkaufswissen ist, den Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Zahlen unseres eigenen Umsatzes und der Rentabilität

¹⁹⁶ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 17. „Ich weiß, wer im Unternehmen mich unterstützt, mir Hilfestellung in Krisensituationen gibt und bemüht ist, meine Beratungsqualität noch weiter zu verbessern.“

¹⁹⁷ Vgl. NERDINGER (1990)

¹⁹⁸ Vgl. ebenda (1990)

¹⁹⁹ Vgl. LOCKE; LATHAM (1990)

Leistung und Zufriedenheit zu rechnen, was CHALLAGALLA und SHERVANI²⁰⁰ an Verkäufern aus fünf verschiedenen Branchen überprüft haben.

2.3.3.4 Mitarbeitermotivation

Motive liegen in der handelnden Person selbst und bezeichnen □ allgemein, mehr oder minder bewusste und komplexe Beweggründe des menschlichen Verhaltens (z.B. physiologische Motive, soziale Bindung, Selbstverwirklichung, ...). *Motivation* beschreibt, darauf aufbauend, den Prozess der Aktualisierung von Motiven und ihre Umsetzung in Handlungen. Motivation entsteht, wenn ein Mensch Anreize in der Situation wahrnimmt, die geeignet sind, Motive zu aktivieren. Damit wird ein Verhalten ausgelöst bzw. beeinflusst.²⁰¹ Entsprechend ist *Arbeitsmotivation* die Gesamtheit der Beweggründe für die Ausführung einer Arbeit. Die dafür entwickelten *Anreizsysteme* sind ein System aus aufeinander abgestimmten, arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, das in Unternehmen der Förderung von Arbeitsmotivation dient.

HERZBERG hat sieben Bedingungen der Arbeitsmotivation formuliert:

- Direkte Rückmeldung – Kenntnis der Ergebnisse der eigenen Arbeit.
- Jeder Ausführende sollte mit seiner Arbeit einem Empfänger zugeordnet sein.
- Jede Arbeit sollte eine „Lernkompetenz“ besitzen.
- Die Möglichkeit der eigenen Arbeitseinteilung sollte gesichert sein.
- Jeder Mitarbeiter sollte auf einem Gebiet ein „Spezialwissen“ besitzen.
- Jede Kommunikation sollte direkt sein.
- Jedem Mitarbeiter sollte das Ergebnis seine Arbeit persönlich zugerechnet werden.²⁰²

Der Effekt zwischen Belohnung in Form von Einkommen als Quelle der Schöpfung von Selbstachtung, Arbeitszufriedenheit und Motivation, bzw. Interaktion, wird im Folgenden erörtert.

²⁰⁰ Vgl. CHALLAGALLA; SHERVANI (1996)

²⁰¹ Vgl. VAHLENS (1994) S. 1495f.

²⁰² Vgl. HERZBERG (1988) S. 42-54

2.3.4 Interaktion Kunde Reisebüromitarbeiter

Die Interaktion Kunden Mitarbeiter stellt ein grundlegendes Phänomen sozialen Verhaltens zwischen Menschen und damit eine spezielle Art der Kommunikation dar. Interaktion bedeutet zweckgerichtete wechselseitige soziale Beziehung zwischen mindestens zwei Menschen durch Aktion und Reaktion. Die Interaktionspartner stimulieren und beeinflussen laut SCHOCH²⁰³, VON CRANACH²⁰⁴ und STAEHLE²⁰⁵ ihre Handlungen gegenseitig.

Entsprechend ist die Grundstruktur der Kommunikation im Reisebüro die Interaktion zwischen Kunden und Verkäufer. Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis bestimmen damit den Charakter oder Leistung als Alleinstellungsmerkmal von Berater, Filiale und Konzern. Der Interaktionsgrad gibt hier an, mit welcher Tiefe der Kunde, der Mitarbeiter und der Konzern gleichermaßen in den Leistungserstellungsprozess einbezogen werden. Dies kann vom simplen Konsumieren, wie z.B. das Zuhören eines Beratungsmonologes, bis zur echten Interaktion reichen, bei der der Kunde notwendiger Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses ist.²⁰⁶

Bei konsumtiven Beratungen ist zumeist nach einer bestimmten Zeit das Ergebnis herbeigeführt und die Beziehung beendet, wie z.B. beim Kauf einer Bahnkarte. Investive Beratungsgespräche weisen häufig einen stärkeren Bindungscharakter auf, da die Entscheidung für eine investive Beratung in der Regel sorgfältiger vorbereitet wird und auf eine längerfristige Kunden-Reisebürobeziehung abzielt. Der Schwerpunkt für die Anbieter von investiven Beratungen liegt somit auf der Gewährleistung einer kontinuierlich hohen Beratungsqualität gegenüber demselben Kunden. Das Beratungsqualitätserleben wird hierbei in stärkerem Maße von individuellen Erfahrungen der Beteiligten geprägt, als dies bei zeitlich befristeten konsumtiven Dienstleistungen der Fall ist.

Das Spannungsfeld der Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer kann vor allem dort als negativ empfunden werden, wo Normen²⁰⁷ der konzerngebundenen Reisebüros von den Mitarbeitern ein bestimmtes Auftreten und Verhalten

²⁰³ Vgl. SCHOCH (1969) S. 92f.

²⁰⁴ Vgl. CRANACH (1975) S. 323

²⁰⁵ Vgl. STAEHLE (1999)

²⁰⁶ Vgl. BRUHN (1996) S. 191

²⁰⁷ Wie z.B. gleichlautender Wortlaut bei der Bedarfsanalyse

zwingend verlangen. Der kundeninduzierte Druck wird überall dort zusätzlich verstärkt, und als durchaus positiver Effekt wahrgenommen, wo Teile des Einkommens direkt vom Buchungsverhalten des Kunden abhängen, wie beispielsweise bei Provisionen. Mit diesem belohnenden oder bestrafenden Charakter entwickeln sich Beratungsinteraktionen zu einer mitarbeiterbezogenen Quelle der Schöpfung von Selbstachtung, Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Durch zwischenmenschliche Anerkennung und Förderung des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter übernimmt der Kunde dabei meist unbewusst die Rolle eines so genannten "Substitute for Leadership"²⁰⁸. Gerade bei persönlichen Beratungsgesprächen stützen Mitarbeiter ihr Verhalten vielfach ebenso stark auf die Erwartungen ihrer Kunden²⁰⁹ wie auf die Erwartungen der Büroleitung und des Reisekonzerns²¹⁰ ab. Kunden können hier klassische innerbetriebliche Führungsfunktionen übernehmen²¹¹. Durch Rückkoppelungseffekte können Kunden wesentlich zur Arbeitserfahrung und zur Zufriedenheit der Expedienten beitragen.

Gerade in touristischen *Dienstleistungsunternehmen*, in denen die Mitarbeiter eine intensive Beratungstätigkeit ausüben und der Pflege der Kundenbeziehungen ihre Aufmerksamkeit widmen, kommt den Gesprächskontakten eine besondere Bedeutung zu, da der Erstellungsprozess der Dienstleistung wesentlich von der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter abhängt.²¹² Die Qualität und Intensität der Kontakte ("service encounter") kann unterschiedlichen Charakter aufweisen. BOOMS; NYQUIST²¹³ unterscheiden Kontakt- bzw. Verkaufspersonal, die in Face-to-Face-Interaktionen mit dem Kunden stehen. Sie klassifizieren unterschiedliche Typen der Interaktionen mit dem Kunden an dem Kontinuum des eher flüchtigen, oft nur einmaligen Kontaktes bis hin zu intensiven, echten Gesprächskontakten.

²⁰⁸ Vgl. LEHMANN (1998)

²⁰⁹ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b, Frage 6. „Kunden können sich bei mir darauf verlassen, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben.“

²¹⁰ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b, Frage 23. „Ich wäge nicht einfühlsam zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen ab.“

²¹¹ Vgl. SCHNEIDER; BOWEN (1995) S. 101ff.; Vgl. HARTLINE; FERRELL (1996) P. 52; Vgl. ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1988) P. 35

²¹² Vgl. IACOBUCCI; OSTROM (1996) S. 54

²¹³ Vgl. BOOMS; NYQUIST (1981) S. 172ff.

Eine ähnliche Unterscheidung verwenden MILLS; MARGUELIS²¹⁴, indem sie persönliche, interaktiv problemorientierte und interaktiv unterstützende Dienstleistungen voneinander abgrenzen. Verkaufsgespräche dieser Interaktionstypen sind mit für das Nachfrageverhalten verantwortlich.

Die richtige Einschätzung der zu erwartenden Nachfrage ist für die Konzernsteuerung deshalb enorm wichtig, da sie zur Planung der zukünftigen Kapazität erforderlich ist. Erfolgt eine zu optimistische Einschätzung des Reise-Buchungsverhaltens, kommt es zu einer Unterauslastung der erweiterten Kapazitäten, die bei der benötigten Qualifikation der Mitarbeiter, den internen Kunden, mit hohen Personalfixkosten verbunden ist. Die Gefahr einer zu vorsichtigen Kapazitätsplanung besteht darin, die vorhandene Nachfrage nicht befriedigen zu können. Die Folge daraus ist der Verlust von Marktanteilen bzw. das Auslassen einer ökonomischen Chance.

Obwohl die Ergebnisse bisheriger Studie nicht generalisierbar sind, geben sie doch Hinweise auf die wichtige Entwicklung von Beziehungen zwischen Reiseverkäufern und Reisekäufern. Die Kombination von hohem Einsatz, Zurückstellen der eigenen Person und exzellenten Fachkenntnissen von Seiten der Reiseverkäufer ist möglicherweise die Ursache eines langfristigen Erfolges. Um diese Studien zu erweitern, kann das Konzept der Beziehung, welches bisher in der Forschung wie in der Praxis vernachlässigt wurde²¹⁵, unterstützt werden. Ausgangspunkte sind dabei die Beziehungen zum Kunden wie auch die Soft skills der Reisebüromitarbeiter im Kundenkontakt.

2.3.5 Beziehungsverkauf durch Kundenkontakt

Als Ausgangspunkt bestimmt die Motivation der Mitarbeiter meist die Kundenbeziehungen. Zunehmend wird der Beziehungsverkauf innerhalb des persönlichen Verkaufs thematisiert.²¹⁶ Die Problematik dieses Ansatzes beginnt allerdings bereits mit der Begriffsdefinition: Beziehung. Welche Bedingungen müssen vorliegen, um von einer Beziehung zwischen einem Reiseverkäufer und einem Kunden sprechen zu können? Welche Arten von Beziehungen lassen sich unterscheiden? Wie entwickeln sich Beziehungen im Verkauf?

²¹⁴ Vgl. MILLS.; MARGUELIS (1980) S. 260ff.

²¹⁵ Vgl. NERDINGER (2001)

²¹⁶ Vgl. ANSELM; ZEMANEK Jr. (1997) S. 539ff.; Vgl. BEATTY; MAYER; COLEMAN; REYNOLDS; LEE (1996); Vgl. NEU (1997); Vgl. WEITZ; BRADFORD (1999)

Die psychologischen Merkmale von Beziehungsgrundlagen lassen sich im Dienstleistungsbereich durch drei Formen unterscheiden und sind auf das Verhältnis zwischen Verkäufer und Kunden übertragbar:

- Beziehungen,
- Begegnungen und
- Pseudobeziehungen.²¹⁷

Wenn zu erwarten ist, dass Verkäufer und Käufer auch in Zukunft geschäftlichen Kontakt haben, spricht GUTEK²¹⁸ von *Beziehungen*. In diesem Fall wird das ökonomische Interesse durch eine gemeinsam geteilte Interessenbasis überwunden. Beispiel: wiederholte Buchung bei einem bestimmten Reisebüromitarbeiter.

Begegnungen bestehen aus einer isolierten Interaktion zwischen einem bestimmten Verkäufer und einem Käufer. Keiner von beiden erwartet, mit dem anderen in der Zukunft wieder zu interagieren. In diesem Fall drückt das Verhalten beider Akteure ökonomisches Selbstinteresse aus. Beispiel: Kauf von Bahnkarten auf Bahnhöfen.

Pseudobeziehungen drücken aus, dass es zu wiederholten Kontakten zwischen einem Kunden und einem Reisebüro, aber nicht zu denselben Mitarbeitern der Filiale kommt. Es werden keine wiederholten Interaktionen mit einer bestimmten Person erwartet, trotzdem besteht eine gewisse Vertrautheit mit dem Reisebüro, die auf eine Beziehung hinweist.

Ein Großteil dessen, was in Reisebüros unter Beratungsleistung geschieht, sind Pseudobeziehungen im Sinne von GUTEK²¹⁹. Des Weiteren ist vermutlich die Mehrzahl der Reiseverkäufer-Kunden-Kontakte als reine Begegnung, im soeben beschriebenen Verständnis, zu betrachten. Die Ausführungen GUTEKS²²⁰ zeigen, dass u.a. im Verkauf von beratungsintensiven Produkten die bloße Erwartung künftiger Interaktionen noch nicht genügt, um zwischen Verkäufer und Käufer eine Beziehung entwickeln zu können.

²¹⁷ Vgl. GUTEK (1995); Vgl. GUTEK; BHAPPU; LIAO-TROTH; CHERRY (1999)

²¹⁸ Vgl. GUTEK (1995)

²¹⁹ Vgl. ebenda

²²⁰ Vgl. GUTEK et al. (1999)

Gerade die Lust am Reisen, Hedonismus im Allgemeinen, führt zur Besonderheit des touristischen Beratungsgesprächs. In diesem Zusammenhang hat in den letzten Jahren das Konzept des Beziehungsmarketing²²¹ eine immer größere Bedeutung erlangt. Im Gegensatz zum klassischen Marketing zielt es darauf ab, den Kunden langfristig an das Reisebüro und damit an den Konzern zu binden. Dahinter steht die Erwartung mehr Sicherheit in der Planung zu gewinnen, mehr Wachstum durch bessere Kundenpenetration bzw. mehr Kundenempfehlungen und mehr Rentabilität durch Kosteneinsparungen und Erlössteigerungen zu erzielen.²²²

Die zunehmenden Multimediatendenzen im Tourismusvertrieb bewirken einerseits eine geringere Anzahl an Face-to-Face-Kontakten, die sich andererseits durch eine zunehmende Wertigkeit des einzelnen Beratungsgesprächs auszeichnen. Gerade das „Personal Selling“ weist verschiedene Eigenschaften auf²²³. Neben dem persönlichen Kontakt, der die unmittelbare Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer beinhaltet, sind die möglichen Beziehungsformen zwischen den Gesprächspartnern vielfältig. Diese reichen von einem rein sachlichen Informationskontakt bis zu einer vertrauensvollen, persönlichen Verbindung. Als weiteres Merkmal ist der Reaktionszwang, unter dem der Kunde aufgrund der persönlichen Gesprächssituation gesetzt wird.

Die Frage der Entwicklung einer gewinnbringenden Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer impliziert die Frage nach der Auflösbarkeit bzw. der Verlässlichkeit einer solchen Beziehung. MACINTOSH, ANGLIN, SZYMANSKI & GENTRY²²⁴ und 4 Jahre später haben sich BEAUY et al.²²⁵ innerhalb des Einzelhandels mit dieser Fragestellung befasst. Was BEAUY et al. in ihrem Forschungsansatz als "Beziehungsverkauf" bezeichnen, umfasste im Wesentlichen die drei Faktoren:

1. *Kundenorientierung des Top-Managements*: Übertragen auf konzerneigene Reisebüros ermuntert die Konzernleitung ihre Reiseverkäufer, jede Anstrengung zu unternehmen, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Gleichzeitig

²²¹ Vgl. BRUHN; BUNGE (1994); Vgl. DILLER; KUSTERER (1988); Vgl. HESSE (1997)

²²² Vgl. DILLER (1996); Vgl. WEINBERG (1999)

²²³ Vgl. KOTLER (1989) S. 490

²²⁴ Vgl. MACINTOSH; ANGLIN; SZYMANSKI; GENTRY (1992)

²²⁵ Vgl. BEAUY et al. (1996)

sind sich die Verkäufer der Unterstützung durch die Konzernleitung bei dieser Aufgabe sicher.

2. *Kundenorientierung der Verkäufer*²²⁶: Bezogen auf das Reisebüro betrachten Reiseverkäufer die Beziehung zum Kunden unter langfristiger Perspektive, sie konzentrieren sich darauf, was für den Kunden am besten ist und nicht auf den schnellen Verkaufsabschluss. Besonders auffällig in den Untersuchungen ist, dass gerade diese Verkäufer eine ausgezeichnete Sachkenntnis besitzen und gleichzeitig die Fähigkeit haben, Kundenwünsche zu erkennen. *Ausgeprägte empathische Fähigkeiten lassen sie Kundenwünsche treffend erkennen*²²⁷ und sie passen sich entsprechend an. ANSELM I & ZEMANEK²²⁸ konnten in ihrer quantitativen Untersuchung einen Zusammenhang zwischen interpersonalen Fähigkeiten der Verkäufer und der Kundenzufriedenheit feststellen.

3. *Beziehungsmotivierte Kunden*: Für Reiseverkäufer bedeutet dies, anhand von Hinweisreizen zu erkennen, ob ein Kunde eine Beziehung aufnehmen will. Zunächst gilt es, die geplanten Ausgaben eines Kunden zu erfahren und dann ist herauszufinden, wie wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum Zusammenstellen einer Reise vorhanden ist. Erstkontakte entwickeln sich zu Beziehungen, wenn

- die Persönlichkeiten von Verkäufer und Käufer zusammenpassen,
- der Kunde eine Beziehung will und
- der Verkäufer über die entsprechenden empathischen Fähigkeiten verfügt.

In der Regel sind Reisebürokunden zunächst nur am funktionalen Nutzen einer Beziehung interessiert, im Laufe der Zeit wird aber der soziale Nutzen wichtiger.

Nicht beziehungsmotivierte Kunden dagegen bekunden ihre Freude am ungestörten, selbständigen Ausschauen und Einkaufen, im Falle des Tourismus: am Buchen. Von Reiseverkäufern erwarten sie sich keine Unterstützung und eine Beziehung lehnen sie ab, da sie sich dadurch eingeengt fühlen. Es ist anzunehmen, dass diese Kunden weniger im stationären Tourismusvertrieb als vielmehr im Internet aufgrund dessen Vorzüge, der beziehungslosen Bu-

²²⁶ Siehe auch „Kontaktbeteiligte Reisebüromitarbeiter“

²²⁷ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 20: „Ich benutze die vorgegebene Bedarfsanalyse zur Ermittlung der Kundenwünsche meist nicht.“

²²⁸ Vgl. ANSELM I; ZEMANEK (1997)

chung²²⁹, zu finden sind. Die Struktur des stationären Vertriebes von konzerneigenen Reisebüros ist, bereits in frühen Stadien auf eine beziehungsmotivierte Verkäufer-Kunden Situation hinzuwirken. Positiv wirkt hierbei: *Vermehrter persönlicher Service*. Erfolgreiche Reisebüromitarbeiter übertreffen die Serviceerwartungen ihrer Kunden²³⁰ bei weitem. Sie kontaktieren ihre Kunden, wenn besondere Angebote eingetroffen sind; erinnern diese an ihre Abreise oder Versicherungstermine; schicken ihre Tickets nach Hause; bedienen viel beschäftigte Manager auch vor oder nach den offiziellen Öffnungszeiten usw. sehr deutlich zeigen sie ihre Bereitschaft, mehr als das „Gewöhnliche“ für ihre Kunden zu machen. Durch Willkommenskarten am Urlaubsort oder nach Rückkehr Zuhause schaffen sie die emotionalen Voraussetzungen für eine engere Beziehung.²³¹

Ebenso positiv wirkt: *Teamverhalten* gegenüber den Kollegen²³². Wenn alle am Buchungsabschluss beteiligten Kollegen als interne Kunden betrachtet und die gleiche Hilfsbereitschaft wie externe Kunden erhalten, gelingt es, den buchenden Kunden besser zu bedienen. Damit zeichnet ein ausgeprägtes organizational citizenship behaviour erfolgreiche Verkäufer aus und dient dem Aufbau eines persönlichen Kontaktes zum Kunden.²³³ Gleichzeitig ist es Teil weicher Erfolgsfaktoren.

2.4 Balanced Scorecard zur Aufwertung weicher Erfolgsfaktoren

Das Konzept der Balanced Scorecard, ein ausgewogenes Kennzahlensystem, wurde Anfang der neunziger Jahre an der Harvard Business School von KAPLAN²³⁴ entwickelt. Erstmals verbindet dieses Konzept so genannte „weiche“, erfolgskritische Faktoren mit „harten“ finanziellen Zielgrößen eines Unternehmens. Über Ursache-Wirkungs-Ketten werden finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen und die finanziellen Leistungstreiber der Zukunft verbunden. Diese Kenngrößen umfassen Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lern- und Wachstumsfaktoren. Nach individueller und zeitnaher Definition werden aus solch expliziten Aufschlüsselungen Unternehmensstrategien, welche

²²⁹ Ausnahme bilden hierbei User, welche wiederholt die gleiche Internet-Plattform nutzen.

²³⁰ Die Erwartungen und Qualitätswahrnehmungen spiegeln sich im später aufgezeigten GAP-Modell der Beratungsqualität wieder.

²³¹ Vgl. ANSELMINI; ZEMANEK (1997)

²³² Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 24: „Die kollegiale Arbeits-Atmosphäre in unserem Reisebüro ist von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit geprägt“

²³³ Vgl. ANSELMINI; ZEMANEK (1997)

²³⁴ Vgl. KAPLAN; NORTON (1996)

zu konkreten Leistungszielen führen, um daraus operative Maßnahmen abzuleiten.

Klassischerweise ist die Balanced Scorecard (BSC) eine am Stakeholder-Value-Konzept orientierte Managementmethode. Bereits vorhandenen Unternehmensvisionen und die daraus resultierende konkrete Formulierungen, durch Zahlen messbare Strategien, werden in sichtbare Maßnahmen umgesetzt. Eine bestehende Lücke zwischen strategischen Zielen und operativer Planung wird damit geschlossen. Die dabei geschaffene Modellsicht auf den gesamten Konzern ist sowohl zukunfts- als auch vergangenheitsorientiert durch Kennzahlen unterschiedlicher Perspektiven der Unternehmensbereiche in einem ausgewogenen Verhältnis.

Abb.: 13 Strategisches Messmodell zur Einführung einer Balanced Scorecard



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: JUNG ²³⁵

Ebene - Vision: Hier kommt das für die BSC typische Top-Down-Verfahren zum Ausdruck. Der Anstoß zu dem Konzept muss vom Top-Management

²³⁵ Vgl. JUNG (1999) S. 6

kommen, und ausgehend von Visionen und Zielen wird die Unternehmensstrategie dargestellt.

Ebene - Strategie: Leiter aller Unternehmensebenen können ihre eigenen Balanced Scorecards aufbauen, soweit sich diese in Übereinstimmung mit der Vision und Strategie des Unternehmens befinden und unterstützen.²³⁶ „Auf diese Weise führt die Geschäftseinheits-BSC stufenweise herab zu den einzelnen Verantwortungszentren der strategischen Geschäftseinheiten und erlaubt diesen, wiederum gemeinsam auf die eigenen Ziele hin zu arbeiten“²³⁷ In dieser Aussage KAPLAN; NORTONS wird die strategische Geschäftseinheit weiter gefasst als es in Deutschland üblich ist. Geschäftseinheit ist gleichbedeutend mit einem eigenständigen Unternehmen innerhalb eines Gesamtunternehmens zumindest mit einem vollständig selbständigen Unternehmensteil. Eine Geschäftseinheit im KAPLAN - NORTON'schen Sinne muss ihre Aktivitäten entlang der ganzen Wertkette entfalten. Dazu zählen Innovation, Einkauf, Marketing, Vertrieb und Service.

Ebene – kritische Erfolgsfaktoren: Die Erfolgsfaktoren der Balanced Scorecard befinden sich sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb des Unternehmens und es ist notwendig, sie ständig zu erkennen und zu nutzen. Sie ergeben sich aus:

- dem Geschehen auf den Märkten,
- den von Staat und Gesellschaften geschaffenen, vom Unternehmen nutzbar zu machenden Bedingungen,
- der Qualität der Unternehmensführung,
- dem Personal,
- der Organisation,
- den angewandten Verfahren,
- der Investitionsintensität,
- dem Forschungs- und Entwicklungsaufwand u.ä..²³⁸

²³⁶ Vgl. EHRMANN (2000) S. 63

²³⁷ KAPLAN; NORTON (1996)

²³⁸ Vgl. EHRMANN (2000) S. 184

Unter kritischen Erfolgsfaktoren werden in diesem Kontext vom Unternehmen zu erarbeitende Zahlen verstanden, die zur Zielerreichung führen. Zum einen können dies Schwächen sein, die es zu beseitigen gilt und zum anderen können dies auch Stärken sein, die in Zukunft genutzt werden können.

Ebene - Performance Kennzahlen: Die Leistungskennzahlen der Performance ergeben sich aus den kritischen Erfolgsfaktoren und konzentrieren sich somit auf die wesentlichen Schlüsselfaktoren des Unternehmens. Sie sind messbar und werden in einem letzten Schritt zu Zielwertvorgaben definiert, zu Maßnahmen geplant, um so die Zielvorgaben zu erfüllen.

Konkret haben Tourismuskonzerne die Möglichkeit mit dem Modell der BSC den Teilbereich stationärer Vertrieb folgendermaßen messbar zu machen.

Vision des Tourismuskonzerns:

Wohin entwickelt sich unser Konzern?

Wohin möchten wir, dass sich unsere konzerneigenen Reisebüros entwickeln?

Strategie von Konzern, Unternehmen und Unternehmensbereichen:

Wie gelangen wir dorthin?

Kritische Erfolgsfaktoren aller Unternehmensteile:

Worauf müssen wir besonderen Wert legen?

Eine der möglichen Antworten: Entwicklung weicher Erfolgsfaktoren der Reisebüromitarbeiter zur Erhöhung von Beratungsqualität.

Performance Kennzahlen der Leistungserbringer:

Wie können wir den Fortschritt messen?²³⁹

Eine der möglichen Antworten bietet die vorliegende Arbeit mit der Definition und einem ersten Messversuch weicher Erfolgsfaktoren, um damit Beratungsqualität zu erhöhen.

Für diese Forschungsarbeit werden weder die faktische Vision eines Tourismuskonzerns noch werden die Strategien von Unternehmensbereichen zugrunde gelegt. Es wird davon ausgegangen, dass die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, ebenso wie deren Meinungen über Beratungsqualität in den

²³⁹ Vgl. JUNG (1999) S. 6

Reisebüros, bedeutend sind. Diese Perspektive, bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln und zu lernen.²⁴⁰ Aus diesem Grund werden die weiteren Perspektiven nicht erfasst, doch gerade die Finanzperspektive erfährt aufgrund der Datenauswahl eine hohe Aufmerksamkeit. Da in den meisten bisherigen Erhebungen, wie Kapitel 3 zeigen wird, die Kundenperspektive im Mittelpunkt vergangener Forschungen stand, soll hier die zweite Seite der Face-to-Face-Beratung, die Mitarbeiter im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stehen. Die Balanced Scorecard hat somit die Aufgabe, den strategischen Führungsprozess im Reisebüro zu unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess zu dienen.

Die Substanz der Balanced Scorecard allerdings ist Kommunikation. Klärung, Konsens und Fokus der gesamten Konzernstrategie wird transparent und kann somit in allen Konzernbereichen kommuniziert werden. Entsprechend dem Ansatz der Balanced Scorecard beziehen sich harte Erfolgsfaktoren auf den Geldwert und weiche Erfolgsfaktoren auf den sozialen Hintergrund, der diesen Geldwert generiert. Zur Messung weicher Erfolgsfaktoren werden, im empirischen Sinne, harte Indikatoren erhoben, die jedoch - im betriebswirtschaftlichen Sinn - weiche Werte repräsentieren²⁴¹. Messmethoden zur Erhebung von Kennzahlen sozialer Phänomene sind mit sozialwissenschaftlichen Methoden möglich, es können gleichermaßen quantitative wie qualitative Erhebungsinstrumente eingesetzt werden. Zwar lehnt sich die Balanced Scorecard der sozialwissenschaftlichen Auslegung an, menschliche Qualitäten seien definierbar, beobachtbar und damit auch mess- und überprüfbar, unterscheidet sich allerdings im Steuerungsinstrument. Dieses berücksichtigt explizit im Gegensatz zu qualitativ-konstruktivistischen Ansätzen und Methoden, die subjektiven Perspektiven der Akteure.

Für Beratungsqualität im Reisebüro erweist sich der theoretische Ansatz der Balanced Scorecard als besonders bedeutsam. Grund dafür sind die Berücksichtigung von Mitarbeiterauswahl, -entwicklung und -beurteilung. Die erfolgsversprechenden Fähigkeiten, die unter den Begriffen „Sozialkompetenz“ oder „Soft skills“ subsumiert werden, bringen Mitarbeiterqualitäten auf den Punkt, welche die Grundlage der konzerneigenen Reisebüros bilden. Die ermittelten

²⁴⁰ Vgl. MARTIN (1991) S. 298

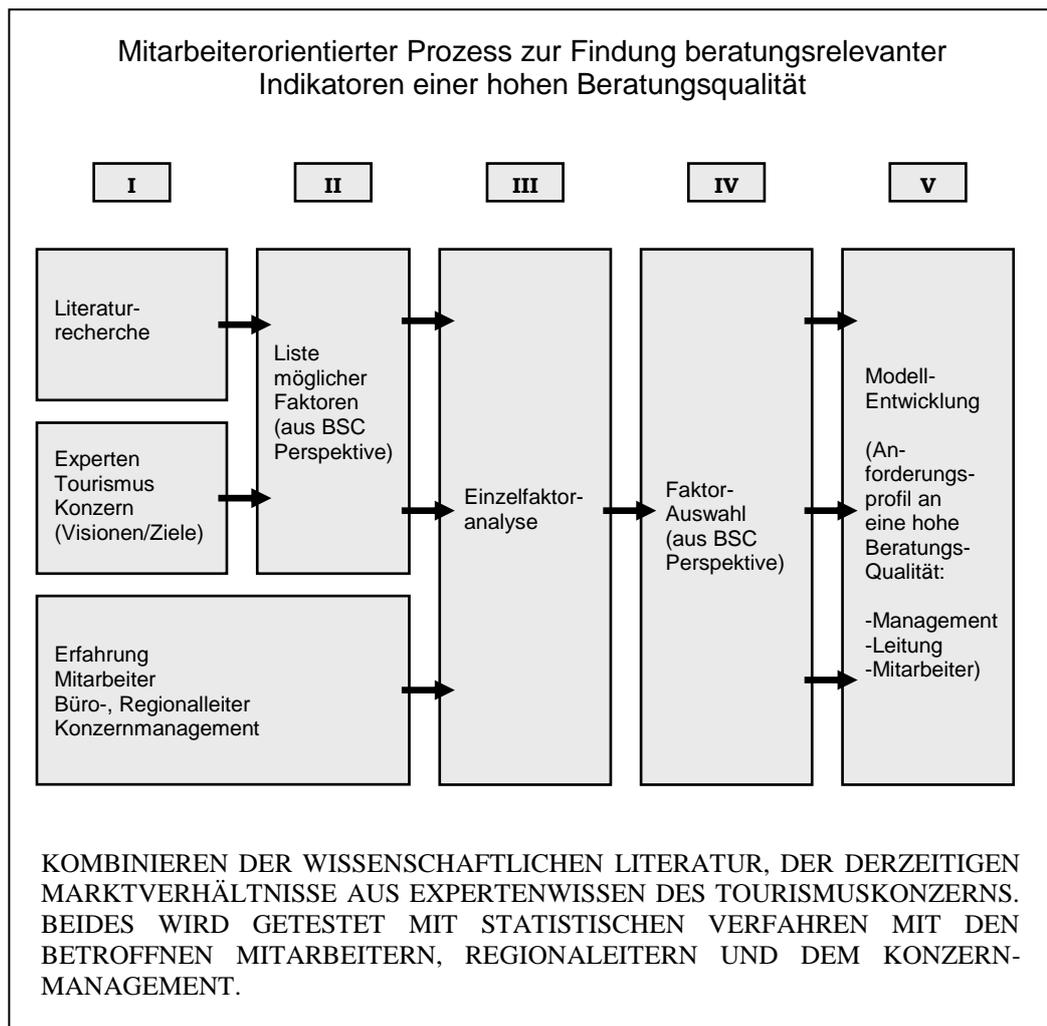
²⁴¹ Vgl. FREDERSDORF (2001)

Kennzahlen belegen u. a. die Entwicklung der Mitarbeiter durch Schulungsprozesse und belegen dadurch das Ergebnis betrieblicher Bildung. Trotz gewisser Unschärfen ist es aus Steuerungsgründen mehr als sinnvoll, sie messbar zu gestalten, denn nur was messbar ist, kann auch gesteuert werden. Dennoch beziehen sich Kennzahlen im Bereich der Human Resources gleichermaßen auf subjektive Einschätzungen und objektive Standards der betrieblichen Lern- und Entwicklungsperspektive.²⁴² Eine Quantifikation des finanziellen Wertes von Schulungen ist möglich, indem sie Verhaltensänderungen der Mitarbeiter dokumentiert. In die Leistungsmessungen gehen Selbst- und Fremdbeurteilungen, sowie der finanzielle Nutzen anhand der Leistungssteigerungen ein.²⁴³ Solche Kennzahlen belegen zwar ein umfangreiches Evaluationsdesign, zeigen aber auch, dass Verhaltensvariablen messbar und auf finanzielle Kenngrößen übertragbar sind.²⁴⁴ Die vorliegende Forschungsarbeit ist als Vorbereitung einer solch regelmäßig durchzuführenden Erhebung zu verstehen. Relevante Indikatoren sollen der Angst vor Veränderung, Durchschaubarkeit und dem Mythos der „Nicht-Messbarkeit“ begegnen. Indikatoren einer hohen Performance im mitarbeiterorientierten Prozess zu finden, ist die eigentlich kreative Aufgabe der Erhebung und kann nur branchenspezifisch geleistet werden. Einige denkbare Indikatoren werden im Laufe dieser Arbeit vorgestellt, dennoch sollten auch hier sich bewährende Indikatoren auf Tauglichkeit in anderen beratungsintensiven Branchen überprüft werden. Mitarbeiterorientierter Prozess zur Findung beratungsrelevanter Indikatoren hoher Beratungsqualität:

²⁴² Vgl. ebenda

²⁴³ Vgl. MAAS; ASCHENDORF (1997) S. 56ff.

²⁴⁴ Vgl. GÜLPEN (1996)

Abb.: 14 Mitarbeiterorientierter Findungsprozess beraterrelevanter Indikatoren

Quelle: eigene Darstellung

2.5 Konzerneigene Reisebüros

Die Entwicklung konzerneigener Reisebüros als Forschungsobjekt von Untersuchungen mit dem Schwerpunkt Beratung, Beratungsqualität und dem Zusammenhang von Motivation der Mitarbeiter und dem Erfolg der einzelnen Reisebüros gilt als Beispiel für die Anwendung mikroökonomischer Markttheorie. Speziell Theorien der Marktphasen oder auch PORTERS System zur Prognose der Branchenentwicklung²⁴⁵ lassen sich bereits seit vielen Jahren²⁴⁶ beinahe idealtypisch auf dem Tourismusmarkt in der Praxis beobachten.

Aufgrund von Katastrophen, politischen Unruhen und ökonomischen Zwängen erleben wir zurzeit einen enormen Einbruch der erfolgsverwöhnten Touris-

²⁴⁵ Vgl. PORTER (1988) S. 215 ff.

²⁴⁶ Vgl. die Forschungen von KREILKAMP UND HAEDRICH in Kapitel 3

musbranche. Betroffen ist vor allen Dingen der stationäre Vertrieb konzerneigener Reisebüros. Hunderte von Mitarbeitern in den Reisebüros werden entlassen, so reagieren die Konzerne auf die hohen Umsatzrückgänge. Zurück bleiben Reiseverkäufer deren Bewährungsprobe es ist, Beratungsqualität Kunden zu bieten, die sich den Zwängen der Sicherheitslage und Konjunktur anzupassen haben. Genau dies macht eine Forschungsarbeit über Beratungsqualität in Reisebüros zu einer großen Herausforderung.

Sobald Reisebüros Kommunikation als integralen Bestandteil von Managementstrategien ansehen, wird die Notwendigkeit entsprechender Konzepte offensichtlich. Das Ziel eines erfolgreichen Reisebüro-Kommunikations-Konzepts ist die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Internet aufzuzeigen. Die Zeiten, in denen internetfähigen Kunden ein Katalog statt einer Beratung angeboten wird, sind vorbei. Nur Professionalität unterstützt die Weiterentwicklung und stoppt das Zurückdrängen der Face-to-Face Kommunikation. Die Bereitstellung entsprechender Mittel, fachlichen Know-hows und die Unterstützung eines flexiblen Managements ermöglichen es, angemessen zu kommunizieren. Es sind tragfähige und dauerhafte Konzepte gefragt, die Reisebüroexistenz unter Beachtung des „Faktors“ Mensch im Auge haben.

Versteht man Organisationen als offenes System²⁴⁷, lassen sich Reisebüros durch ihren stationären Vertrieb für den eigenen Konzern als interne Vertriebsstelle kennzeichnen. Als Randelement sorgt der Vertrieb von Produkten konkurrierender Tourismuskonzerne für eine Belebung der Wettbewerbssituation zwischen den Konzernorganisationen und ihren konzerneigenen Reisebüros. Besondere Bedeutung für die Funktionsfähigkeit dieses Konstrukts bildet der Zugang des Reisebüromanagements zur Organisation des Konzerns durch Regionalleiter, die den Informationsfluss in die Organisation - gewissermaßen filtern²⁴⁸. Die spezifischen Funktionen von Repräsentanten des Konzerns zu den Reisebüros und deren Informationsverarbeitung²⁴⁹ entsprechen der doppelten Funktion von Trennung *und* Verbindung von System *und* Umwelt²⁵⁰, von Konzern *und* Reisebüro. Entsprechend sieht das neue Konzept der REWE Touristik

²⁴⁷ Vgl. KATZ; KAHN (1978)

²⁴⁸ Vgl. FVW dokumentation, Nr. 19 (2003) S. 11

²⁴⁹ Vgl. BOWEN; SCHNEIDER (1988)

²⁵⁰ Vgl. LUHMANN (1984) S. 52ff.; Vgl. NERDINGER (1994)

vor, dass sich die Reisebüromitarbeiter auf den Verkauf konzentrieren, während andere das Verwalten übernehmen²⁵¹.

2.5.1 Privatkundengeschäft

Private Nachfrager konkretisieren ihren realisierbaren Kundennutzen durch Beratung bei der Entscheidungsfindung und Serviceleistungen bei der Buchungsabwicklung.²⁵²

Vor ein paar Jahren bestanden die relevanten Leistungen des Reisebüros zur Entscheidungsvorbereitung in der zur Verfügungstellung von Informationen (Kataloge, Broschüren, Fahrpläne, Preislisten). Im Zeitalter der neuen Medien ist ein deutlicher Umschwung hin zur individuellen Vorauswahl zu erkennen.²⁵³ War der bisherige Service der Reisemittler die Abrufbarkeit der Leistungsträger per CRS, so hat der Wettbewerb zum Internet dem privaten Endkunden in vielen Fällen diese Möglichkeit selbst in die Hand gegeben. Die fast uneingeschränkte Möglichkeit, aus einem breiten Sortiment verschiedenster Reiseveranstalter, Fluggesellschaften, Hotelketten etc. rund um die Uhr zuhause mit der Familie auswählen zu können, macht die Direktbuchung ohne Beratung zu einer Selbstbedienungsware.

Vorteil der Reisebüro-Branche ist, dass sie über eine breite Palette von Anbietern verfügt. Insbesondere kleinere und Spezialanbietern sind dort bekannt. So ist gewährleistet, dass der Kunde aufgrund der größeren Auswahlmöglichkeiten die für ihn optimale Reise findet. Der technische Vorsprung moderner Kommunikationstechniken ermöglicht Reisebüros üblicherweise die Nutzung des CRS-Systems²⁵⁴. Mögliche Verfügbarkeitsangaben für die beabsichtigte Reise, auch Buchungsalternativen garantieren eine schnelle und korrekte Berechnung.

Ausgebildetes Personal informiert in der Face-to-Face-Kommunikation über Reisemöglichkeiten, hilft bei der Konkretisierung der Urlaubswünsche, gibt Empfehlungen und Anregungen. Wenn ein Konzern eine gezielte Verkaufs-

²⁵¹ Vgl. FVW dokumentation, Nr. 19 (2003) S. 11

²⁵² Vgl. POMPEL (1999) S. 18f.

²⁵³ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

²⁵⁴ Sobald das CRS-System auch Privatkunden zur Verfügung steht, ist dieser Vorteil allerdings nicht mehr gegeben.

steuerung durch höhere Provisionssätze betreibt²⁵⁵, dann besteht die Möglichkeit, dass die Beratung eher an der Provision als an den Reisewünschen des Kunden²⁵⁶ ausgerichtet wird.

Zur weiteren Leistung der Reisebüros gehört die Erledigung aller Buchungsfomalitäten²⁵⁷, wie Aus- und Zustellung der Reisedokumente, Übernahme des Zahlungsverkehrs mit den Leistungsträgern, den Reiseveranstaltern und ggf. Hilfestellung bei Reklamationen oder Versicherungsfragen.²⁵⁸

Verschiedene Abnehmergruppen des Reisebüros bedürfen unterschiedlicher Produktvarianten und Leistungen, entsprechend den unterschiedlichen Abnehmerverhalten und -bedürfnissen. Aus diesen Zielgruppen der Reisebüros lassen sich Privatreisende (Einzel-, Gruppenreisende) und beruflich Reisende unterscheiden. Privat-Reisende und speziell Einzelreisende werden mit folgenden Merkmalen²⁵⁹ beschrieben:

- nach soziodemographischen Merkmalen (z.B. Alter, Beruf, Status etc.),
- nach Interessen-Merkmalen (z.B. Hobbys, sportliche Interessen etc.),
- Urlaubs- und Reisewünsche (Tapetenwechsel, Gesundheit etc.),
- Reiseverhalten (Flug-Pauschalreisen, Busreisen, Eventreisen etc.),
- Buchungsverhalten (Früh-, Spätbucher, Last Minute),
- Einkaufsverhalten (qualitätsorientiert, preisorientiert) etc.

Gruppenreisende hingegen werden nach dem Aspekt von formellen und informellen Gruppen eingeteilt. Formelle Gruppen sind z.B. Sport- und Kulturvereine, kulturelle Vereinigungen etc. Den informellen Gruppen werden Hobby- und Neigungsgruppen (z.B. Sport, Politik, Kultur, Natur) sowie sonstige Gruppen z.B. Stammtischrunden zugeordnet.

Eine weitere Unterteilung "Privatreisender" wird bestimmt durch folgende Reiseanlässe:

²⁵⁵ Vgl. LANZ (1996) S. 12

²⁵⁶ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 6. „Kunden können sich bei mir darauf verlassen, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben.“ und Frage 23. „Ich wäge nicht einfühlsam zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen ab.“

²⁵⁷ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b: Frage 9. „Unser Reisebüro hat eine ordentliche Buchungsablage, jeder kann jeden vertreten.“

²⁵⁸ Vgl. POMPEL (1999) S. 18f.

²⁵⁹ Vgl. ASR (1997) S. 281ff.

- Urlaubsreisen (Erholungsreise, Erlebnisreise, Abenteuerreise, Leserreisen etc.),
- Freizeitreise (Kurzreise, Eventreise, Ausflüge, Naherholung),
- Gesundheitsreise (Kururlaub, Rehabilitationskur, Beauty & Wellness),
- Bildungsreise (Studienreise, Sprachreise, Bildungsurlaub),
- Privatreise (Verwandtenbesuche, Pilgerreise).²⁶⁰

Konkret bestimmen folgende Merkmale und Ausgestaltungen von Reisebuchungen: Bereitstellungsleistung, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis den Charakter einer Leistung.²⁶¹ Folgend wird aufgezeigt, welche Merkmale der Qualifizierungsleistung den drei Dimensionen zuzuordnen sind. Es wird versucht, die kontroverse Diskussion der letzten Jahre bzgl. der Messbarkeit von Dienstleistungen zusammenzufassen und übersichtlich darzustellen.²⁶²

Die *Bereitstellung* der Qualifizierungsleistung besteht aus der Fähigkeit eines Tourismuskonzerns, die zur Leistungserstellung nötigen Potentialfaktoren zur Verfügung zu stellen. Den wichtigsten Potentialfaktor stellen die Mitarbeiter dar. Sie sind Basis der Qualitätsmessung dieser Untersuchung. Die Aufgabe eines Reisebüro-Kundenkontakters stellt neben gutem Fachwissen zusätzliche Anforderungen wie Vertrauenswürdigkeit, sicheres Auftreten, Akzeptanz bei den Kunden und vor allem die Fähigkeit zur richtigen Auslegung der Konzernvorgaben.

Die Gewinnung von qualifiziertem Personal und die interne Aus- und Weiterbildung²⁶³ erscheint aus diesem Grunde einer der wesentlichen Faktoren zur langfristigen Bereitstellung von Beratungsqualität zu sein.

Festzustellen ist, dass für die Qualifizierung von Verkäufern überwiegend Wissen und Können erfahrener Mitarbeiter²⁶⁴ dominieren.

²⁶⁰ Vgl. MENESKE (1999) S. 62f.

²⁶¹ Vgl. zu dieser Unterscheidung CORSTEN (1988) S. 17ff.; Vgl. ENGELHARDT (1990) S. 278ff.

²⁶² Siehe zur Typologiediskussion ENGELHARDT; KLEINALTENKAMP; RECKENFELDERBÄUMER (1992) S. 34 ff.; Vgl. KLEINALTENKAMP (1996) S. 79 ff.

²⁶³ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 3 div. Fragen zu Schulungen

²⁶⁴ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 3 Fragen zu Alter, Branchenerfahrung und Reisebürozugehörigkeit.

Der *Leistungserstellungsprozess* wird von ENGELHARDT; KLEINALTENKAMP; RECKENFELDERBÄUMER definiert, als eine "durch die Aktivierung der Bereitstellungsleistung ausgelöste Tätigkeit, bei der interne und ggf. externe Produktionsfaktoren zum Zwecke der Bedarfsdeckung in einen Produktionsprozess integriert werden".²⁶⁵ Speziell der Leistungserstellungsprozess im Privatkundengeschäft läuft in Reisebüros ähnlich ab, die Durchführung erfolgt meist in den zuvor aufgeführten Phasen.

Das *Ergebnis der Leistung* ist immateriell, es besteht aus der Bestätigung eines zufriedenen Kunden. Das Leistungsergebnis wird nichts desto trotz messbar. Es ist deutlich und hat durch den Buchungsauftrag des Kunden, zumindest für die Leistung des Verkaufsprozesses einen Beweis. Flüchtig wird dieses Merkmal durch die Möglichkeit der Buchung des Kunden, nach der Beratung, per Internet, per Telefon, in einem anderen Reisebüro oder bei einem anderen Kollegen. Da das Ergebnis der Einzelleistung durch diese Variante alle Reisebüro-Filialen gleichermaßen betrifft, ist die Vergleichbarkeit der Beratungsqualitätsfähigkeit verschiedener konzerngebundener Reisebüro gewährleistet.

Die Besonderheiten der Qualifizierungsleistung von konzerngesteuerten Reisebüroleistungen enthalten nahezu ausschließlich immaterielle Leistungsergebniskomponenten und die Leistungen werden unter weitgehende Mitwirkung des externen Faktors erstellt. Die intensive Beratung hat zum Ziel: den Vertrieb einer touristischen Leistung des eigenen Tourismuskonzerns, oder den eines vertragsgebundenen Tourismuskonzerns. Den gravierenden Unterschied zum Beratungsgespräch für konsumspezifische Leistungen bildet die Tatsache, dass in allen konzerngesteuerten Reisebüros ein Beschaffungsprozess abläuft, an dem zumindest in größeren Tourismuskonzernen ein aus mehreren Personen bestehendes Einkaufsgremium beteiligt ist.²⁶⁶ Diese Beteiligten sind wichtige Ansprechpartner bei der Ermittlung und Schaffung von Kundenzufriedenheit.²⁶⁷ Die Leitung der Tourismuskonzerne hat damit die Macht und Kompetenz zur Erteilung einer umfassenden Überprüfung.

²⁶⁵ Vgl. ENGELHARDT; KLEINALTENKAMP; RECKENFELDERBÄUMER (1992) S. 9

²⁶⁶ Vgl. ENGELHARDT; GÜNTER(1981) S. 39

²⁶⁷ Siehe zur Rollenverteilung beim Beschaffungsprozess Vgl. WEBSTER, WIND (1972) S. 77ff., Vgl. HAMMANN; LOHRBERG (1986) S. 37ff.

2.5.2 Touristische Produkte

Die Frage nach: Was verkaufen Reisebüros?, ist einfach zu beantworten. Reisebüros vermitteln Reisen, stellen Tickets aus, übergeben Reiseunterlagen und kassieren, je nach Direktinkassovereinbarung der Veranstalter, Geld vom Kunden.²⁶⁸

Die wesentliche Leistung eines jeden Reisebüros besteht im Beraten, dem Erkennen von Kundenproblemen, die im Zusammenhang mit dem Reisewunsch stehen. Vor allem komplexere touristische Produkte sind „Vertrauensgüter“ bei denen die Kunden nicht nur darauf vertrauen, dass ihre Erwartungen erfüllt, sondern möglichst positiv übertroffen werden.²⁶⁹ Entsprechend ist zu klären, was sind touristische Produkte? "Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten"²⁷⁰. Die Definition lässt erkennen, dass Tourismus mehrere Arten von Reisen beinhaltet. Freizeit- und Sportreise sind in der Regel Urlaubsreisen²⁷¹. Als Urlaub wird der von Berufspflichten befreite Zeitraum bezeichnet, der im Allgemeinen der Erholung dient. Das Wort 'Urlaub' stammt von dem althochdeutschen 'urloub' ab, das 'Erlaubnis (sich zu entfernen)' bedeutete. Touristische Produkte sind demnach alle Produkte, die zum Gelingen einer Reise, sei es nun Urlaub oder berufspflichtige Zeit, beitragen. Touristische Produkte sind:

1. *Beherbergungsbetriebe, Reiseveranstalter, Reisemittler, Fremdenverkehrsämter und touristische Transportbetriebe.* Sie werden von typischen Tourismusbetrieben, welche ausschließlich von Touristen, von Reisenden nachgefragt werden angeboten.
2. *Landkarten und Reiseführer, Reiseberichte und Touristen-Animation.* Sie werden von untypischen Tourismusbetrieben, die sich mit typischen Tourismusprodukten auf Touristen als Zielgruppe spezialisiert haben. *Backwaren vom Bäcker am Urlaubsort, Dienstleistung vom Friseur am*

²⁶⁸ Vgl. HESSELMANN (1999) S. 401

²⁶⁹ Vgl. HAEDRICH (2001) S. 12ff.

²⁷⁰ Welttourismusorganisation 1993

²⁷¹ Vgl. MENESKE (1999) S. 62f: Urlaubsreisen (Erholungsreise, Erlebnisreise, Abenteuerreise, Leserreisen etc.); Freizeitreise (Kurzreise, Eventreise, Ausflüge, Naherholung); Gesundheitsreise (Kururlaub, Rehabilitationskur, Beauty & Wellness); Bildungsreise (Studienreise, Sprachreise, Bildungsurlaub); Privatreise (Verwandtenbesuche, Pilgerreise).

Flughafen und Service der Gastronomiebetrieb für Touristen, werden von untypischen Tourismusbetrieben, die sich mit untypischen Tourismusleistungen auf Touristen als Zielgruppe spezialisiert haben bzw. einen (Groß-)Teil ihres Umsatzes durch den Tourismus erzielen, angeboten.²⁷²

In der vorliegenden empirischen Erhebung wurden Reisebüros deren Haupteinnahmequelle Buchungen von Bahn- und Flugtransport sind, deren Büros direkt an Bahnhöfen und Flughäfen sind, nicht berücksichtigt. Dort finden selten Urlaubsberatungen für touristische Produkte statt. Doch gerade diese Urlaubsberatungen stellen einen sozialen Akt dar.

Soziale Kontakte als Kontrast zur elektronischen Umwelt unterscheiden die vermittelten Reisen als touristische Produkte. Dazu zählen Pauschalreisen, besonders familienfreundliche Ferienangebote²⁷³, ebenso wie Last-Minute-Reisen, auch wenn diese oft weniger beratungsintensiv sind, und Individualreisen etc. Reisebüromitarbeiter, die sich als Agenten ihrer Kunden²⁷⁴ verstehen, agieren als kompetenter Dienstleister, der alle mit einer Reise verbundene Probleme löst, bzw. bei der Lösungsfindung unterstützt. Es ist davon auszugehen, dass derartige Lösungskompetenz zu einem Kundenauftrag führt, diese wird damit als Beratungsqualität definiert.

2.5.3 Strategischer Vertrieb der Tourismuskonzerne

Ein dramatisches Wachstum verzeichnet der so genannte Massentourismus²⁷⁵ seit Mitte des 20. Jahrhunderts und ein Ende der Entwicklung ist nicht in Sicht. Mittlerweile bildet der Tourismus für viele Länder die Haupteinnahmequelle, doch die Herkunftsländer der Reisenden des weltweiten Binnen- und Auslandstourismus gehen zu 80% von Westeuropa und Nordamerika aus.²⁷⁶ Damit wird gleichzeitig der Vertriebsweg durch diese 80% der Touristen bestimmt. Eine Hand voll internationaler Reiseveranstalter häufig im Besitz von

²⁷² Vgl. FREYER (2004) S. 17

²⁷³ Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung (2000)

²⁷⁴ Vgl. HESSELMANN (1999) S. 401

²⁷⁵ Ein Phänomen, das vor allem die Mittelschichten der reichen Länder betrifft. Die jährliche Wachstumsrate bei Auslandsreisen überstieg vielfach die 10-Prozent-Marke und pendelt im Durchschnitt zwischen 4 und 5 Prozent. Nach Prognosen der Welttourismusorganisation könnte der Strom der grenzüberschreitenden Touristen bis zum Jahr 2010 auf 1 Milliarde ansteigen, hinzu kommt der ebenfalls ständig wachsende Binnentourismus.

²⁷⁶ Welttourismusorganisation (2001)

Fluggesellschaften und Hotelketten vor Ort teilen einen Großteil der Zuwachsraten unter sich auf und steuern den Vertrieb durch konzernerneigene Reisemittler.²⁷⁷ Tourismuskonzerne beeinflussen damit die Qualität in der Destination, den Service beim Transport und steuern außerdem den Vertrieb. Gerade die Steuerung von Reisebüros in Konzernstrukturen und die Rückmeldungen der Reisebüros an den Konzern sind eine große Herausforderung der zwischenmenschlichen Kommunikation. Was nützt ein gutes erfolgreiches Verkaufsgespräch, wenn das gekaufte Produkt (z. B. eine Pauschalreise) nicht den Erwartungen der Kunden entspricht? Für die Zusammenstellung einer Urlaubsreise, die Leistungen wie Flug, Unterkunft, Mietauto etc. beinhaltet, ist der Reisemittler verantwortlich. Dem Reiseveranstalter obliegt die Auswahl der touristischen Anbieter (z. B. Fluglinie, Hotels). Auch verantwortlich sind die Mitarbeiter der verschiedenen Dienstleistungsbereiche vor Ort (z. B. Animation, Reiseleitung), die sich mit Professionalität und Engagement für den Erfolg des Unternehmens und die Zufriedenheit der Kunden einsetzen. Es gilt Mitarbeiter zu engagieren, die neben fundierten Kenntnissen in Computer-Reservierungssystemen über gute Fremdsprachenkenntnisse, Freude am Umgang mit Menschen, Belastbarkeit, Kreativität und Improvisationstalent verfügen. Diesen dynamischen Prozess gilt es mit hoher Professionalität und gleichzeitig unter hohem finanziellen Druck zu steuern.

2.5.3.1 Stationäre Reisebüros

Der Vertrieb von Reisen findet klassischer Weise im direkten Kundenkontakt, im stationären Reisebüro, statt. Unterschieden werden dabei verschiedene Hintergründe:

- Ein Reisemittler ist ein Handelsvertreter, der im Auftrag der Produzenten vorwiegend Pauschalreisen und touristische Einzelleistungen an die Endverbraucher vermittelt.²⁷⁸
- Reisebüros sind die Vertriebsstellen von Leitungsträgern wie Tourismusveranstaltern, Hotels, Mietwagenverleihern, Fluglinien, Bahn, etc.

²⁷⁷ Vgl. LE MONDE (2003) März 2003, S. 18f

²⁷⁸ Vgl. POMPEL (1999) S. 3

- Tourismuskonzerne sind Unternehmenszusammenschlüsse, mit dem Ziel eines einheitlichen Marktauftritts, Synergien im Bereich Human Resources und Produktgestaltung. Zusammengeschlossen haben sich Reiseveranstalter, Carrier, Hotelketten und viele kleine mittelständische Unternehmen im Tourismusbereich, um ihren Vertrieb einheitlich zu steuern.
- Neben dem Direktvertrieb zählen Reisebüroketten zu den Vertriebsformen.

Der deutsche Markt zählte im Jahre 2000²⁷⁹ ca. 1500 Reiseveranstalter. Zwischen Reiseveranstaltern, Gelegenheitsveranstaltern²⁸⁰ und Reisemittlern abzugrenzen ist kaum möglich, da diese regional-, angebots- und zielgruppenspezifisch arbeiten. Ab einem Umsatz von 50 Mio. € im Touristikjahr spricht die FVW Dokumentation²⁸¹, in ihrer jährlichen Ausgabe zur FVW International von großen und mittleren Veranstaltern. Diesen Umsatz erreichten im Touristikjahr 2002/2003 immerhin 53 Reiseveranstalter in Deutschland, während in Jahr 1999/2000 nur 30 Veranstalter mit einem Umsatz von 60 Mio. DM aufgeführt²⁸² wurden.

Dieser Trend von Unternehmenszusammenschlüssen, hin zu Konzernen, wird weitgehend bestimmt durch die Präsenz von drei großen Touristikkonzernen die auch als Lager bezeichnet werden. Das rote Lager der durch den Preussag Konzern gesteuerten TUI Group²⁸³, das gelbe Lager von Thomas Cook²⁸⁴ und des Weiteren durch den REWE-Konzern²⁸⁵. Von den Konzernen werden immer mehr Veranstalter, Carrier und Spezialanbieter gekauft. Dadurch befinden sich unter den Konzerndächern immer neue Zusammenschlüsse, deren genaue Strukturen diese Arbeit erstens tatsächlich sprengen würde und außerdem bei Veröffentlichung bereits überholt sein wird.

Während konzerneigene wie auch unabhängige Reisebüros oft durch Provisionsvorteile dazu bewegt werden, das Konzernsortiment zu verkaufen, können

²⁷⁹ Vgl. FREYER (2001) S. 153

²⁸⁰ Wie z.B. gemeinnützige Organisationen wie Vereine, Kirchen, Parteien usw.

²⁸¹ Vgl. FVW dokumentation (2002) S. 12ff.

²⁸² Vgl. FVW dokumentation (2000) S. 19ff.

²⁸³ Die TUI Group gehört zum TUI / Preussag Konzern.

²⁸⁴ C&N Touristik firmierte 2001 nach Übernahme des gleichnamigen englischen Veranstalters um zu Thomas Cook.

²⁸⁵ Zur Rewe Touristik zählen die Veranstalter DER, Dertour, ITS und die LTU Touristik, Atlasreisen.....

Die Rewe Touristik – deren Marktforschungsabteilung, im speziellen der stationäre Vertrieb mit seinen Regionalleitern und den Reisebüros von DER und Atlasreisen - hat sich als Kooperationspartner für die empirische Studie dieser Arbeit, dankenswerterweise, zur Verfügung gestellt.

konzerneigenen Reisebüros gleichzeitig alle Vorzüge der Ketten nutzen. Sie können ihren Einfluss auf den Einkauf und damit auf die Gewährleistungen für touristische Produkte und erbrachte Leistungen, Service und Kundenbetreuung vor Ort geltend machen, was zu den wettbewerbsentscheidenden Merkmalen eines Reisemittlers zählt.

In vielen Fällen wird der Kaufentscheid nicht nach dem Preis, sondern nach der Verfügbarkeit und Qualität des Kundenservices am Reiseziel getroffen. Dieser Service erfordert aber, dass ein Reisekonzern über eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern, touristischen Produkten und ein entsprechendes Informationssystem verfügt. Für jedes Reisebüro-Team gibt es immer wieder Belastungsspitzen, wie etwa während buchungsstarken und dann wiederum während konjunkturschwachen Zeiten. Büro-Ketten können einerseits helfen, die Service-Kosten zu senken und andererseits ermöglichen sie es, bei einem erforderlichen Einsatz effizient zu reagieren und bringen damit dem Reisebüro einen Image-Bonus. Neben dieser Zusatzleistung sich gegenseitig zu vertreten, sind vor allem die gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Reisebüromitarbeiter von finanziellem Vorteil. Bei kettenorientierten Marketingstrategien, geht es allerdings nicht allein „ums Geld“. Mit entscheidend ist ein größeres Marketing-Potenzial, da einzelbetriebliche Stärken (Werbe-Know-how, Erfahrung bei der Erschließung überregionaler Märkte, gut ausgebildetes Vertriebspersonal) zusammengeführt und damit von allen genutzt bzw. eingesetzt werden können. Gleichzeitig hat die Befragung der Regionalleiter innerhalb der ersten Hauptuntersuchung²⁸⁶ gezeigt, dass das regionale Marketing offensichtlich bevorzugt in der Region, dem Bereich bzw. dem Bezirk angesiedelt ist.

Positive Kooperationen in Sachen Werbung sind möglich durch Marketingaktivitäten, die alleine nicht finanziert werden können (z.B. Fernsehwerbung) oder auch gemeinsame Verkaufsförderungsaktionen (z.B. Messen, Video- und Tonbildschauen). Gerade die Erschließung neuer überregionaler Absatzmärkte, wie es das Internet bietet, bietet den Reisebüros zusätzliche Einnahmequellen, wenn sie als ein Modul ihrer Arbeit verstanden werden. Doch der Direktvertrieb hat auch gleichzeitig durch die neuen Medien²⁸⁷ eine Funktionsverlagerung in Richtung Kunden, und eine Wettbewerbsverlagerung zur Folge. Reisemittler

²⁸⁶ Siehe Anhang

²⁸⁷ Siehe nächsten Gliederungspunkt

konkurrieren nicht mehr nur horizontal untereinander, sondern müssen ihre Marktposition auch vertikal gegen die Leistungsträger - oft sogar aus dem eigenen Konzern - verteidigen. Reisebüros die sich dem Konkurrenzdruck neue Medien stellen²⁸⁸, stehen vor der Herausforderung, einen professionellen Beratungsservice zu bieten, um individuelle, maßgeschneiderte Reiseangebote zu konzipieren. Daher ist das persönliche Verkaufsgespräch im Reisebüro für viele Urlaubsreisende nach wie vor von großer Bedeutung. Kunden sind wesentlich anspruchsvoller²⁸⁹, nur bunte Kataloge in den Reisebüros auszulegen und zu hoffen, dass der Preis attraktiv genug ist, reicht nicht aus um genügend Kunden zu gewinnen. Ein Großteil der Kunden will umworben, informiert und betreut werden. Bestehende Kundenbeziehungen festigen und an das Reisebüro binden sind die Herausforderungen von heute. Ein hoher Stammkundenanteil sichert dem Unternehmen vor allem durch

- Einsparungen an Werbemaßnahmen,
- höhere Aufträge,
- Weiterempfehlungen,
- Erhöhung des Marktanteils und
- der Bereitschaft zum Zahlen höherer Preise

einen wirtschaftlichen Erfolg.²⁹⁰ Ein überzeugender Full-Service bringt Kundenbindung für unterschiedliche Vertriebskanäle wie auch für das konzerneigene Reisebüro.

In den letzten Jahren haben es sich unterschiedliche Vertriebskanäle, die nicht direkt der Reisebranche zuzurechnen sind, zum Ziel gemacht, den potentiellen Reisenden auf unkonventionellem Weg touristische Produkte näher zu bringen²⁹¹.

Entscheidungskriterien für konzerneigene Reisebüros sind Steuerbarkeit, Marktnähe, Branchenkenntnisse, Sortimentsvielfalt, Fachwissen, professionelle Verkaufsaktivitäten, Übertragung von Markt- und Kundenwissen und geringeres Absatzrisiko. Allen Reisebürovariationen gleich, sind die Herausforderungen welche die neuen Medien an sie stellen.

²⁸⁸ Vgl. KLIETMANN (2000)

²⁸⁹ Vgl. HESSELMANN (1999) S. 397

²⁹⁰ Vgl. KREILKAMP (1997) S. 48f.; Vgl. SPIELBERGER (1999) S. 12f.

²⁹¹ Vgl. ECHTERMEYER (1998) S. 86

2.5.3.2 Neue Medien

Anbieter von Reisen und Nachfrager müssen einander nicht persönlich gegenüber treten. Dieser Kontakt war zwar bisher für viele Reisende typisch, es ist aber auch denkbar, dass beide Geschäftspartner telefonisch oder per Internet in Verbindung treten. Diese Form zu kommunizieren setzt umfangreiche Standardisierungen voraus, die noch umfangreicher wissenschaftlicher Forschungen bedürfen. Eine Besonderheit solcher Kommunikationsmittel gegenüber dem klassischen Reisebüro ergibt sich vor allem aus dem Zeitpunkt und der Unverbindlichkeit der Interaktion.²⁹² Grundlegend hat sich das Kundenverhalten in den letzten Jahren verändert. Besser ausgebildet und mit mehr Reiseerfahrung, erwarten Kunden von heute mehr Service. Neue Technologien wie z. B. das Internet machen Veränderungen unaufhaltsam. Die Reisevermittlung ist einer jener Bereiche, in denen das Internet als Vertriebsform bereits jetzt in direkter Konkurrenz zu traditionellen Reisebüros steht. Rund 30 Mio. Bundesbürger nutzen das Internet, der Anteil der 14- bis 29-Jährigen, die über Onlineerfahrung verfügen, liegt bei ca. 80%; auch die Senioren holen auf.²⁹³ Dieser Trend hält an - das Medium Internet gehört inzwischen zum festen Bestandteil unseres Medienalltags.

Ein Schlagwort findet seine Verbreitung in allen Branchen und Märkten: *Multi Channel Vertrieb*. Es beschreibt einen Wandel des Käufer- wie auch Verkäuferverhaltens. Ein Wandel im Reisemittlermarkt vom stationären Vertrieb zum Internet konnte sich trotz erheblicher Anstrengungen von Onlinereisebüros und einzelnen Reiseveranstaltern in den vergangenen Jahren nicht durchsetzen. Der Direktvertrieb von Lufthansa ist um 450% gestiegen und auch die Bahn zielt darauf ab, den Gesamtumsatz per Direktvertrieb von 4,5% auf 6% zu erhöhen²⁹⁴. Dieser rasante Anstieg des Internetvertriebes gegenüber dem stationären Vertrieb macht eine Bestandsaufnahme notwendig:

Preisorientierte und Technologie-affirmierende Kunden akzeptieren und erwarten diesen Vertriebsweg, daher suchen viele Kunden zwar den Zugang zu virtuellen Angeboten, aber nehmen kaum Abschlüsse mittels virtueller Vertriebscenter vor. Maßgeblich scheint dafür die Komplexität der Zusammenfüh-

²⁹² Vgl. NORMANN (1987) S. 71-89

²⁹³ <http://www.ecin.de/news/2002/01/15/03741/> zuletzt aufgerufen 10.09.2003

²⁹⁴ Vgl. FVW International (2003) H. 26, D.R. S. 43 und SCHMIDT S. 47

rung von Beratungs- und Verkaufsprozessen zu sein. Virtuelle Büros verlangen von Kunden neue Kaufprozesse, die zudem einen höheren Eigenaufwand erwarten lassen. Kundenaufwand sind das Vorhandensein von Soft- und Hardware, hoher zeitlicher Einsatz zur Bedienung unterschiedlicher Suchmaschinen, Schaffung von Onlinezahlungsmöglichkeiten und schließlich das Warten auf Buchungsbestätigung. Dieser Eigenaufwand muss durch Einfachheit, durch Produkt- und Preisvorteile kompensiert werden. Die Folgerungen daraus sind, dass der virtuelle Raum zum Vertrieb beratungsintensiver Urlaubspakete nur teilweise genutzt werden kann. Auch zur Kundengewinnung ist er nur bedingt tauglich, selbst wenn sich durch die Kooperation mit solchen Portalen neue Akquisitionsmöglichkeiten eröffnen. Multi Channel Anbieter, die Kataloge, stationären Vertrieb, TV, Internet und Call Center nutzen, schaffen Synergien und damit Marktvorteile, die den Erfolg ganzer Konzerne beeinflussen können.

In ganz Europa ist eine steigende Zahl von Online-Buchungen von Reisedienstleistungen zu verzeichnen. Haben die User im Jahr 2003 nur 10,3% des Umsatzes per Internet getätigt²⁹⁵, so betrug im Jahr 2007 der Online-Umsatz im deutschen Reisemarkt 9,4 Milliarden Euro. Das entspricht 19 Prozent Marktvolumen und im europäischen Markt 20% des Marktvolumens.²⁹⁶

Fast 60% aller erwachsenen Internetbenutzer haben im 1. Halbjahr 2003 eine touristische Dienstleistung im Internet gebucht.²⁹⁷ Die Zugriffsdaten auf Reise-Websites sind in Deutschland während den vergangenen 12 Monaten um 142% gestiegen.²⁹⁸ Die Zahl der Buchungen per Internet liegt in Deutschland bei 6 Mio. pro Jahr²⁹⁹ mit steigender Tendenz.

Während sich die Nutzer früher nur informiert haben, ist eine steigende Buchungsbereitschaft direkt im Netz zwar erkennbar, jedoch noch nicht mit Zahlen belegt. Da Tourismus-Produkte stark emotional geprägt sind, eignen sie sich

²⁹⁵ Vgl. MARCUSSEN (2003): Studie „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“

²⁹⁶ Centre for Regional and Tourism Research (CRT): E-Commerce in der Touristikbranche (Bericht von März 2008): „Allein im vergangenen Jahr (2007) betrug der Online-Umsatz im deutschen Reisemarkt 9,4 Milliarden €. Das entspricht 19 Prozent Marktvolumen des gesamteuropäischen Online-Reisemarkts. Hier betrug der Internetumsatz mit insgesamt 49,4 Milliarden € rund 20 Prozent des gesamten Online-Umsatzes im europäischen Reisemarkt. Laut Prognose steigen die Umsätze via World Wide Web Jahr für Jahr weiter an“. Quelle: <http://www.competence-site.de/presse.nsf/7ad740b5cbd8e270412569490057e330/769904afe19caffcc1257341002fd213!> zuletzt aufgerufen 23.05.08

²⁹⁷ Vgl. Marktforschungsunternehmen, http://www.nielsen-netratings.com/mktg.jsp?section=is_tr/ zuletzt aufgerufen 14.05.2003

²⁹⁸ Vgl. VOLLMERS (2002)

²⁹⁹ <http://www.gfk.de>, GfK Marktforschung, zuletzt aufgerufen 14. 05. 2003

auch für den Vertrieb über neue Medien. Bilder und Videos, geben einen lebendigen Eindruck vom anstehenden Urlaubserlebnis, was nicht immer bei der klassischen Buchung über ein Reisebüro gegeben ist. Im Jahr 2001 konnten viele Unternehmen ihren über das Internet generierten Umsatz mehr als verdoppeln und auch bei der Anzahl von Webbesuchern verzeichneten sie Spitzenwerte.³⁰⁰ Das E-Business spielt für den Vertrieb in der Tourismusbranche eine große Rolle, doch der herkömmliche Vertrieb über Reisebüros ist nicht in dem Maße eingebrochen wie einige Prognosen dies vermuten ließen. Die Branche steht vor der Herausforderung, zukünftig verstärkt auf Vertriebsprofis zu setzen, die sich um eine sinnvolle Kombination von Vertriebskanälen wie stationärer Vertrieb, Call-Center und Internet kümmern. Die gesamte Dienstleistung ist als einheitlicher Service perfekt aufeinander abzustimmen.

Eine solch integrierte Strategie haben bereits die Thomas Cook AG³⁰¹, allerdings mit großen Mängeln beim Buchen und der größte Touristik-Konzern Europas, die TUI AG³⁰² als neue Karrierechance für die Mitarbeiter umgesetzt. Basis dieser Strategie ist, dass Kunden touristische Produkte überall dort finden, wo sie aufgrund persönlicher Neigungen und Präferenzen suchen.

„Ein virtuelles Vollreisebüro“ in dem die Reiseverkäufer im Büro des Eigenvertriebes, via Internet, am Telefon und möglicherweise auch per TV verkaufen können, gilt es zu bauen. Kunden können so in dem Multikanal buchen, in dem sie es wünschen - die buchungsführende Stelle bleibt dabei das Reisebüro. Kunden entscheiden, welches Reisebüro das Betreuende ist und dorthin fließt auch die Provision. Damit werden Kunden nie wieder in die Situation kommen, keine Auskunft zu erhalten oder nicht buchen zu können, weil gerade geschlossen ist. Selbst am Wochenende kann jedes Reisebüro erreichbar sein. Dazu sind Call Center unter dem Dach der Tourismuskonzerne notwendig.³⁰³

Der Service in den Reisebüros muss aktualisiert werden, denn Preisvorteile wie per Internet können zwar auch hier einen Schub auslösen, doch die Rentabilität des erbrachten Services ist außerdem zu erwirtschaften. Zudem sind komplexe Interaktionen erforderlich, um Beratungs- und Verkaufsprozesse stationär und visuell zusammenzuführen. Der Umfang des Transfers von Ver-

³⁰⁰ Vgl. VOLLMERS (2002) S. 12

³⁰¹ www.thomascook.de, zuletzt aufgerufen 14. Mai 2003 11:30 Uhr

³⁰² www.tui-infotec.de, zuletzt aufgerufen 14. Mai 2003 11:45 Uhr

³⁰³ Vgl. JÜNGERT (2003) S. 32

triebsaufgaben in den virtuellen Raum ist durch die Komplexität von Produkten und der Darstellung von Dienstleistungen am Urlaubsort bestimmt.

Konventionelle Reisebüros sind somit weniger durch das Internet bedroht, sondern der stationäre Vertriebsweg kann erfolgreicher seine Kernkompetenz (Beratung) einsetzen, wenn gleichzeitig die Möglichkeiten des Internets zur Verbesserung ihrer Effizienz genutzt werden.

Der Erfolg konventioneller Reisemittler liegt in der Vernetzung virtueller Vertriebsstellen mit konventionellen, bei der die Berater mit allen akquisitionsrelevanten Informationen ausgestattet werden und sich so aktiv in Konversationsprozesse einbringen können. Zentrales Element der Veränderung solcher Prozesse ist die Anpassung der Wertschöpfungsverteilung³⁰⁴, die mit Hilfe von geänderten Vergütungsregelungen einhergehen sollte.

Die sich stellende Frage ist, wie können sich Reisebürovorzüge in Abgrenzung zum Internet positiv darstellen? Wie zuvor definiert, ist der persönliche Verkauf durch die Präsenz der eingesetzten Personen charakterisiert und damit wird der persönliche Kontakt zum potentiellen Kunden zur zentralen Voraussetzung. Das Zentrum basiert auf die Reisegestaltungsbearbeitung, welche den größten positiven Einfluss auf das Beratungsurteil hat. Im Fokus steht das Eindämmen der Entscheidungsunsicherheiten³⁰⁵ beim Kunden durch Vorzeigen von Erfahrungswissen und Vertrauenswürdigkeit. Das so gestaltete individuelle und persönliche Beratungsmanagement hat auf den interaktiven Kommunikationsprozess einen enormen Einfluss. Entscheidend für die Beratungswahrnehmung des Kunden ist die Persönlichkeit der Expedienten, welche von der Beratungsphilosophie der Filiale geprägt ist und grundlegende Beratungsziele und Normen enthält. Ebenso großen Einfluss haben Bestandteile der Konzernphilosophie und deren Realisierung durch konkrete Handlungsvorgaben. Insgesamt kann bei einer bewussten Beratungsstrategie von langfristigen Handlungsalternativen mit Maßnahmen zur Beratungsbeeinflussung der Expedienten und Entscheidungsbeeinflussung der Kunden gesprochen werden.

Zur Voraussetzung qualitativer Beratung ist die Anpassung der vorurteilsfreien Aufbauorganisation zwischen virtuellem und stationärem Vertrieb notwendig.

³⁰⁴ Siehe: Abbildung zuvor

³⁰⁵ Siehe Anhang 2. Hauptuntersuchung Teil 2b, Frage 15. „Hohe Beratungsqualität gibt den Kunden Sicherheit und ist damit entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Internet.“

Eingeschlossen an kundenorientierte Organisationsstrukturen hat jeder Kunde eine feste Kontaktperson und doch existiert gleichzeitig eine interdisziplinäre Teamarbeit mit Arbeitsgruppen zur Lösung von Problemen in der Vertriebsorganisation. Eine solche Anpassung der Ablauforganisation verlangt das identifizieren und reorganisieren der Geschäftsprozesse, um eine Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse zu erzielen, zur Fehlerfreiheit und Effizienz der beratungsorientierten Personal- und Filialpolitik. Notwendig sind dafür neben der fachlichen und sozialen Kompetenz auch das Prüfen von Kundenkontaktberatungen, denn das Fach- und Branchenwissen bedarf gerade in der schnelllebigen Zeit des www einer ständigen Erweiterung. Materielle Anreize können nicht unbedingt die innere Motivation des Mitarbeiters steigern. Daher ist besonders der sensible Umgang mit intrinsischer Motivation von Bedeutung.

Beratungsorientierte Kommunikation als Stärke und Abgrenzung zu Telefon und Internet wird damit zur Mitarbeiterkommunikation. Mitarbeiterkommunikation informiert über Ziele und Maßnahmen der Beratungsqualität und macht jeden einzelnen Mitarbeiter verantwortlich für die Gesamtberatungsqualität der Filiale. Verdeutlicht wird dies durch interdisziplinäre Teamarbeit und einen reibungslosen unproblematischen horizontalen Kommunikationsprozess. Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation umfassen ebenfalls die vertikale Kommunikation zur deutlichen Darstellung der eigenen und kollegialen Beratungskompetenzen. Es gilt einerseits potentiellen Kunden eine professionelle Beratungsqualität sichtbar zu machen und andererseits, dem aktuellen Kunden im persönlichen Gespräche fachliche Inhalte verständlich und mit Persönlichkeit zu vermitteln.

2.6 Beratungsqualität - Erfolgsfaktor in konzerneigenen Reisebüros

Die bisherigen Erkenntnisse, wie auch die Untersuchungen der Kundenbeziehungen von LEHMANN³⁰⁶ zeigen, dass es letztlich nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern die daraus resultierende Kundentreue ist, die maßgeblich den Reisebüroerfolg prägt. Entscheidend ist das Bewusstsein, dass nicht die Rentabilität einer einzelnen Reisebuchung zu einem bestimmten Zeitpunkt maßgebend ist, sondern der wirtschaftliche Wert eines Kunden über seinen gesamten wirtschaftlichen Lebenszyklus. Eine kundengerechte Verbesserung der

³⁰⁶ Vgl. LEHMANN (1998) S. 840

Beratungsqualität kann dabei überhöhte Beziehungskosten aufgrund ineffizienter Kundensysteme oder unnötiger Fehler erheblich verringern.

Der schwierige Dreiklang zwischen Beratungsqualität, Beziehungsintensität, und Rentabilität ist die Herausforderung der Branche im nächsten Jahrzehnt.

3 Bisherige Untersuchungen des Reisebüromarktes

Von September 2001 bis Dezember 2003³⁰⁷ wurden die Ergebnisse des DRV³⁰⁸ in Form von fünf Wellen als Benchmarking dokumentiert. Damit ist die Plattform eines kontinuierlichen, konzernübergreifenden und unabhängigen Vergleichs, zur Sicherung der wirtschaftlichen Basis der Branche, geschaffen.

Bisherige Untersuchungen

Personalmanagement, Soziale Kompetenz, Beratungsqualität, weiche Erfolgsfaktoren im weitesten Sinne und das tangible Umfeld Reisebüro wurden in einigen der bisherigen Forschungen berücksichtigt. Für diese Arbeit sind diese Kriterien von großem Kenntnissinteresse und finden im Folgenden besondere Berücksichtigung.

Erster Betriebsvergleich 1993

Betriebsvergleiche für Reisebüros wurden erstmals im Jahre 1994 für das Geschäfts- und Touristikjahr 1993 durchgeführt³⁰⁹. An dem Betriebsvergleich der Reisebüros beteiligten sich etwas mehr als siebenhundert Reisebüros mit Angaben über Umsätze, Erlöse und Kosten.

Als einer der wichtigsten Ergebnisse dieser ersten Studie stellte sich heraus, dass Reisebüros mit geringer Umsatzgröße nicht grundsätzlich Verluste erwirtschafteten oder unrentabel waren. Die Studie befasste sich hauptsächlich mit Kosten, Erlösen, Rendite, Standorte als Sonderthema etc., den „harten“ Faktoren, im Reisemittlergeschäft. Daneben wurde auch der Personalbereich aus dieser Perspektive analysiert, wobei das Ergebnis einer durchschnittlichen Personalkostenbelastung von 54,6% des Erlöses nicht überraschte. Reisebüros, die in einer Kooperation waren, erwiesen sich, gemessen am betriebswirtschaftlichen Ergebnis, als überdurchschnittlich erfolgreich. Ein weiteres Schwerpunktthema, Standorte von Reisebüros, brachte die Folgerung, dass Hauptgeschäfts-

³⁰⁷ Abgabe dieser Arbeit

³⁰⁸ Deutschem Reisebüro und Reiseveranstalter Verband e.V. („Der DRV vertritt die Interessen mittelständischer und großer Unternehmen der Reisebranche gegenüber den Leistungsträgern im In- und Ausland sowie der deutschen, europäischen und internationalen Politik. Er informiert die Öffentlichkeit über die Vorteile der Veranstalterreise und die Leistungsfähigkeit der Reisebranche und fördert Maßnahmen zum Bewahren einer intakten Umwelt sowie der kulturellen Vielfalt im Tourismus.“) <http://www.driv.de/> zuletzt aufgerufen 10.10.2003

³⁰⁹ Vgl. ERDMANN (1995) S. 15ff

lagen mit Abstand das höchste betriebswirtschaftliche Ergebnis vorweisen konnten.

Betriebsvergleiche von 1994 bis 1997

KREILKAMP et al., haben sich im Betriebsvergleich der Reisebüros

- 1994 auf Zahlen und Fakten zum Reisebüro-Markt mit Schwerpunkt **Personal**, im Betriebsvergleich der Reisebüros,
- 1995 auf kritischen **Umsatzgrößen** im Betriebsvergleich der Reisebüros und
- 1997 auf **Stammkunden** und deren erhöhte Erlösrendite konzentriert. In diesem Zusammenhang wird erstmals Beratungsqualität im Reisebüro ausführlich behandelt.³¹⁰

1994 wurden zum Schwerpunktthema **Personal** Gehaltsstrukturen, Zusatzleistungen, Produktivitätskennzahlen und Möglichkeiten des Kostenmanagements im Personalbereich untersucht. Analysiert wurden Erlös- und Kostenstrukturen der einzelnen Reisebüros und deren Einfluss auf die Rendite. Die unterschiedlichen Entwicklungen von Filial- und Einzelbüros, von kooperierenden und nicht kooperierenden Büros wurden ebenso dargestellt wie die Abweichungen der Geschäftsentwicklungen in Ost- und Westdeutschland.³¹¹

1995 stellte KREILKAMP fest, dass das **Umsatzwachstum** bei den untersuchten Büros zu einem überproportional hohen Kostenwachstum führte. Strategische Anpassungsmaßnahmen und Kosteninformationssysteme, um per Prozesskosten-Management die Rentabilität der Reisebüros zu stabilisieren, war die Forderung.³¹²

1997 wurden die Daten für die Jahre 1996 und 1997 erhoben und das besondere Interesse galt der Kundenbindung und der Stammkundenpflege. Die Untersuchungshypothesen lauteten, dass höhere Qualität im Reisebüro einen höheren Stammkundenanteil und damit eine günstigere Kostenstruktur als Ef-

³¹⁰ Vgl. KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE:

- Betriebsvergleich der Reisebüros 1994: Zahlen und Fakten zum Reisebüro-Markt, Schwerpunkt: Personal
- Betriebsvergleich der Reisebüros 1995: Kritischen Umsatzgröße rückt nach oben
- Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite
Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg

³¹¹ Vgl. KREILKAMP; SCHMUECKER; REGELE: fvw Nr. 16 (1996) S. 10

³¹² Vgl. KREILKAMP (1995) fvw Nr. 07, S. 12

fekt habe, was wiederum mit einer höheren Rendite belohnt würde. Daher sah der Betriebsvergleich eine wichtige Aufgabe, neben der Beobachtung der Umsatz-, Erlös- und Kostensituation, darin, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die den Reisebüros das Überleben in einer angespannten Marktsituation ermöglichen. Dieser Betriebsvergleich der Reisebüros hatte es sich zum Ziel gesetzt, diejenigen Erfolgsfaktoren in Reisebüros herauszufinden, die in besonderem Maße für Kundenbindung verantwortlich waren. „Aus diesen Überlegungen leiteten sich folgende grundsätzliche Untersuchungshypothesen ab:

- Reisebüros, die eine hohe Qualität liefern, haben einen höheren Stammkundenanteil.
- Reisebüros mit einem höheren Stammkundenanteil können in der Regel einen höheren Umsatz und damit höhere Marktanteile realisieren.
- Reisebüros mit einem höheren Stammkundenanteil haben eine günstigere Kostenstruktur auf Grund größerer Erfahrungskurven- und Kostendegressionseffekte.
- Reisebüros, die eine überdurchschnittliche Qualität liefern, werden besser entlohnt³¹³ als Reisebüros mit durchschnittlicher Qualität.
- Ein hoher Stammkundenanteil führt entsprechend zu höheren Erlösen bei einer günstigeren Kostenstruktur und damit zu einer höheren Rendite³¹⁴.

Die Analyse ermöglichte den teilnehmenden Büros ihre Situation in Relation zu einer strukturell vergleichbaren Gruppe von Reisebüros zu betrachten. Gleichzeitig wurde, im Rahmen telefonischer Interviews, eine bevölkerungsrepräsentative Befragung zum Thema Kundenbindung und Stammkundenpflege durchgeführt.³¹⁵ 24 Prozent der Befragten bezeichneten sich als Stammkunden. Sie schätzen vor allem die **qualifizierte Beratung**, eine angenehme Atmosphäre und die gute Erreichbarkeit ihres Reisebüros. Als Erfolgsfaktoren wurden neben Stammkunden auch Wirtschaftlichkeit im Reisebüro und die Unternehmensgröße als entscheidend zur Erhöhung der Erlösrendite herausgestellt.³¹⁶ Die Erhöhung des Stammkundenanteils bedingt die Präsenz hoher Beratungs-

³¹³ Entlohnungen von Reisebüros sind meist Spezialkonditionen des Reiseveranstalters bzw. des –konzerns.

³¹⁴ KREILKAMP et al. (1999) S. 12

³¹⁵ Vgl. ebenda S. 12

³¹⁶ Vgl. ebenda

qualität, daher versteht sich die vorliegende Forschung als Fortführung bisheriger Messergebnisse.

Strukturveränderungen 2000

Die von HAEDRICH et al. durchgeführte Untersuchung zu Strukturveränderungen in der Reisebüro- und Reiseveranstalterbranche 2000³¹⁷ hatte konzerngebundene und selbstständige Reisebüros zum Gegenstand. Mit 25 leitfadengestützten Experteninterviews fand die Forschergruppe heraus, dass die Senkung der Vertriebskosten und die Erhöhung der Steuerungsmöglichkeiten des Vertriebes die erklärten Ziele der Reiseveranstalter waren. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass Personalentwicklung zu den wichtigsten Themen der Touristikbranche zählt. Insbesondere die Reisebüros klagten über unzureichende Qualifikationen, fehlende Motivation der Mitarbeiter sowie über das geringe Angebot an Nachwuchskräften insgesamt. Aus Sicht der Beschäftigten waren die schlechte Bezahlung, die geringen Aufstiegschancen sowie die arbeitnehmerunfreundlichen Arbeitszeiten Hauptargumente gegen ein langfristiges Engagement im Reisebüro.³¹⁸ Etwa die Hälfte der befragten Experten³¹⁹ unterschied interessanterweise nicht nach speziellen Qualifikationen für Reisebüro- oder Reiseveranstaltermitarbeiter. Zu den wichtigsten Qualifikationen zählten demnach technische Kompetenz und Umgang mit neuen Medien/IT, Produktkenntnisse und kundenorientiertes Handeln. Einzeln genannt wurden Allgemeinwissen, Offenheit für Neues, Teamfähigkeit, Selbstorganisation, soziale Kompetenz, Kenntnis der wirtschaftlichen Situation des Arbeitgebers sowie Marketing- und sonstige betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Diejenigen Experten, die Unterscheidungen zwischen den Mitarbeiterqualifikationen von Reiseveranstaltern und Reisebüros vornahmen, glaubten, dass Reisebüromitarbeiter künftig verstärkt über verkäuferische Fähigkeiten verfügen müssten. Die Ausbildung im Tourismus bekam schlechte Noten, besonders von den Reisebüroexperten. Zusammenfassend zeichnet sich die Studie dadurch aus, dass es sich nicht grundsätzlich um neue, andere Qualifikationen handelt, die von den Mitarbeitern erwartet wurden. Vielmehr wurden nun innerhalb der bekannten Qualifika-

³¹⁷ Vgl. HEADRICH; HERLE; LÜTTERS; SEIDEL (2000)

³¹⁸ Vgl. ebenda

³¹⁹ Durchführung von 25 leitfadengestützten Experteninterviews: Branchenzugehörige, Erfahrene im Tourismus bzw. in anderen fachspezifischen Bereichen, Meinungsführer/ hochrangige Vertreter ihrer Branche sowie ihrer Funktion in den Unternehmen.

tionen andere Prioritäten gesetzt.³²⁰ Viele Ansätze dieser Untersuchung dienen der vorliegenden Forschungsarbeit als Basis.

Benchmarking und die zukünftige Rolle der Reisebüros 2001

Im Jahr 2001 gab es eine aufschlussreiche Studie über die zukünftige Rolle der Reisebüros aus Kundensicht. Die von HEADRICH³²¹ durchgeführte Analyse zeigte neben dem Erfolgsfaktor Standort auch die Bedeutung eines professionellen Personal-Managements, starker Marken und die eines pro-aktiven Marketings. Die auf Kundenbefragung basierende Erhebung untersuchte zum ersten Mal auch weiche Faktoren. Neben der Befragung nach Vor- und Nachteilen der Face-to-Face-Kommunikation wurde auch die Mitarbeiterqualifizierung thematisiert. Ein Mangel an bedürfnisgerechter Beratung wurde deklariert, da Kunden Standardprodukte angeboten werden, die häufig nicht zu dem formulierten Reisewunsch passen. An dieser Stelle stellen die Befragten eine mangelnde Beratungskompetenz fest, welche allerdings nicht konkreter definiert wurde. Im Sinne dieser Arbeit ein erster Fokus auf Beratungsqualität.

Gleichzeitig startete 2001 die erste Welle der als Benchmarking³²² dokumentierten unabhängigen Vergleiche von Reisebüros. Benchmarking ist, in Ergänzung zum klassischen Betriebsvergleich, durch systematisches Suchen nach rationellen Vorgehensweisen und besseren Lösungen für detaillierte Problemfelder und Prozesse außerhalb der „eigenen Welt“ bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet. Nicht die Unterschiede zu Anderen ist beim Benchmarking der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die gezielte Identifikation der besten Praktiken, mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen sind. Benchmarking ist entscheidend durch die Frage gekennzeichnet: „Warum machen es Andere besser?“ Der Beweis der Durchführbarkeit neuer Ideen durch ihre tägliche Anwendung in anderen Unternehmen und die damit verbundene Motivation der eigenen Mitarbeiter ist ein Vorteil des Benchmarking. Erst der Blick über den eigenen Tellerrand ermöglicht größere Leistungssprünge. Damit erwies sich Benchmarking als eins der stärksten Innovationsinstrumente für deutsche Reisebüros.

³²⁰ Vgl. HEADRICH et al. (2000)

³²¹ Vgl. HEADRICH; HERLE; SEIDEL; WOLF (2001)

³²² Vgl. PROJECT M (2001)

Die groß angelegte Untersuchung des Benchmarks³²³ hatte alle 20.300 stationären, deutschen Reisebüros zur Grundgesamtheit und führte 513 Telefoninterviews³²⁴ mit den Büro- oder Touristikleitern durch. Als Schwerpunktthema wurde das „Vergütungsmodell“ ausgewählt. Besonders bemerkenswert ist, dass sich eine deutlich positive Gesamteinschätzung der Touristik auf interne Faktoren wie gesteigerte Service- und Beratungsqualität, Umbau oder Umzug und „gute Mund-zu-Mund-Propaganda“ begründen. Bezogen auf die besonderen Serviceleistungen der Reisebüros zeigte sich eine zunehmende Bedeutung der eigenen Website: Bereits 71% der Reisebüros boten eine eigene Website an. In einer vergleichbaren Untersuchung acht Monate zuvor, betrug der Anteil der Reisebüros mit einer eigenen Website insgesamt nur 52%.

Daneben zeigt die Studie auch negative Entwicklungen für Reisebüros wie weniger verfügbares Einkommen auf Kundenseite, schlechtere allgemeine wirtschaftliche Situation, Konkurrenz durch Internet und für Reisebüros ungünstigere Preisentwicklungen. Den Gefahren von Terroranschlägen glaubten 36% der Befragten zu begegnen, indem sie in beruhigenden Gesprächen und Aufklärung eine Vertrauensbasis gegenüber dem Kunden schafften. Das Geschäftsfeld „Linienflug“ wird von den betroffenen Büros schwächer eingeschätzt als die Touristik, deutlich schwächer sogar das Geschäftsfeld Bahn³²⁵. Die Mehrzahl der Reisebüros schätzte die gesamtwirtschaftliche Situation sehr positiv ein, obwohl nach den Kriterien des Ifo-Instituts³²⁶ sich die gewerbliche Wirtschaft tief in der Rezessionsphase sah.

Der tatsächliche wirtschaftliche Erfolg ließ sich betriebswirtschaftlich am einfachsten über die Differenz zwischen Erlösen und Kosten darstellen. Daher wurden die Büros nach der Entwicklung dieser Positionen im Vergleich zum Vorjahr gefragt. Berücksichtigt man, dass es sich hier um nicht nachweisbare Eigenangaben der Büros handelt, schätzen fast 80% ihre wirtschaftliche Lage als „gut“ oder „befriedigend“ ein.

³²³ Vgl. ebenda

³²⁴ Die Interviews wurden zwischen dem 18. und 28. September durchgeführt, also 7 bzw. 17 Tage nach 9/11, den Terroranschlägen in New York City und Washington.

³²⁵ *Diese Aussage gilt auch im Vergleich der Einschätzungen „Touristik“ gegenüber Linienflug und Bahn dieser Büros, welche diese Geschäftsfelder tatsächlich verkaufen.*

³²⁶ Ifo- Institut für Wirtschaftsforschung e.V., München; In den Ifo- Konjunkturperspektiven veröffentlicht das Ifo- Institut die Ergebnisse des jüngsten Ifo- Konjunkturtests West und Ost in allen Einzelheiten. Die einzelnen Ausgaben werden durch die Abstracts ihrer Aufsätze vorgestellt. Aus den Meldungen zum Ifo- Konjunkturtest wird die "Stimmungsvariable" Ifo- Geschäftsklima abgeleitet. Das Ifo- Geschäftsklima wurde abgerufen unter: www.ifo-geschaeftsklima.info zuletzt aufgerufen 10.09.2003

Das Schwerpunktthema Vergütungsmodelle sollte verschiedene reale und denkbare Vergütungsmodelle aus Sicht der Reisebüros bewerten. 77% der befragten Reisebüros stufen die Vergütung über herkömmliche Provisionen, also einen bestimmten Anteil des vermittelten Umsatzes, als akzeptabel ein. Eine Pauschalvergütung oder Transaction-Fee oder auch eine Kalkulation auf Basis von Einkaufspreisen wurde dagegen von der Mehrzahl der befragten Büros als nicht akzeptabel abgelehnt. Als transparentes und wirtschaftliches Vergütungsmodell wurde einheitlich die Verprovisionierung gestaffelt nach Umsatzhöhe favorisiert.

Gefragt, welche Leistungselemente der Reisebüros bei der Vergütung eine Rolle spielen sollten, antworteten die Befragten:

Abb.: 15 Leistungselemente bei Vergütung der Reisebüros 2001

	Basis: Alle Büros (n = 513)
Steigerung des Umsatzes in Vergleich zum Vorjahr	84%
Einschätzung des Reisebüros durch die Kunden, zum Beispiel die Beratungsqualität oder Freundlichkeit	79%
Erreichen eines bestimmten absoluten Umsatz-Volumens	72%
Außendarstellung im Sinne des Anbieters, zum Beispiel durch Verwendung der Dekorationen oder bei Werbung und Kundenmailings	72%
Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Präsentation der Kataloge	63%
Eingehen auf kurzfristige Steuerungserfordernisse der Leistungsträger	61%
Abstimmung des Sortiments auf einen Leitveranstalter, zum Beispiel für bestimmte Sortimentsanteile oder hervorgehobene Präsentation der Kataloge	60%
Bevorzugung der Leistungsträger der Veranstalter wie Hotel, Airline bei integrierten Reisekonzernen	56%
<i>Keine Angabe</i>	2%
<i>Durchschnittliche Zahl der Nennungen</i>	5,6

Quelle: Project M³²⁷

Alle vorgeschlagenen Elemente zum Thema Vergütungsmodelle erreichten eine relativ hohe Akzeptanz. Die gängigsten Systeme im Veranstalterbereich wurden als positiv konstatiert, wobei das Idealmodell nach Einschätzung der

³²⁷ Vgl. ebenda

Reisebüros noch nicht gefunden sei. Das Provisionsmodell der Airlines allerdings wurde aufgrund der zu geringen Vergütungen massiv abgelehnt: Hier wurde vermutet, dass die Ablehnung der Pauschalvergütungen auch auf diesen Umstand zurückzuführen sei.

Allgemein zeigten die Reisebüros ein starkes Selbstbewusstsein im Hinblick auf die Steuerungsfähigkeit ihrer Kunden. Auf Messbarkeitsprobleme, etwa der Beratungsqualität oder Freundlichkeit, wurde allerdings nicht eingegangen.

Benchmarking und Qualitätssicherung 2002

Die Welle der Untersuchungen des DRV-Reisebüro-Benchmarking wurde 2002 mit drei Erhebungen, Wellen³²⁸, weitergeführt. Wechselnde Schwerpunktthemen ergänzen die einzelnen Erhebungen, so lag in der zweiten Welle, im Februar 2002³²⁹ der Schwerpunkt auf dem Themenblock „Erlös- und Kostensituation der Reisebüros“³³⁰. In der dritten Welle, im Mai 2002³³¹ wurden die Schwerpunktthemen „Vertriebsmarketing“ und die „Situation der Kreditfinanzierung“, insbesondere im Hinblick auf die Einführung von Basel II, untersucht. Die vierte Welle³³² im September 2002 hatte „Flexibilisierung und aktives Kundenbeziehungsmanagement“ als Schwerpunkt. Alle drei Wellen dieses Jahres bezogen sich auf „harte Faktoren“ bis hin zu technischen Kundeninformations-Management-Systemen. Interessant ist die Aussage der Büroleiter kleiner Büros, Kunden bis zu 70%³³³ identifizieren zu können, was in Richtung „weiche“ Faktoren zu untersuchen deutet.

HAEDRICHS³³⁴ Telefonbefragung in Reisebüros war mit 319 Interviews breit angelegt und hatte zum Ziel, die Strategien zur Qualitätssicherung in Reisebüros zu definieren. Diese qualitätssichernden Strategien wurden erfragt im Hin-

³²⁸ Erste Welle September 2001; Zweite Welle Februar 2002; Dritte Welle Mai 2002; Vierte Welle September 2002; Fünfte Welle Februar 2003

³²⁹ Vgl. PROJECT M (2001, 2002, 2003)

³³⁰ www.driv.de Marktforschung siehe Datei: rbbmzweit.pdf, zuletzt aufgerufen: 10.09.2003

³³¹ Vgl. PROJECT M (2001, 2002, 2003)

³³² Vgl. ebenda

³³³ www.driv.de Marktforschung siehe Datei: rbbmviert.pdf hier S. 15, zuletzt aufgerufen: 10.09.2003

„Neben der Umsetzung in Direktmarketingmaßnahmen können Kundendatenbanken vor allem zur Identifizierung der Kunden bei einem telefonischen oder persönlichen Kontakt genutzt werden. Im Durchschnitt können 70 Prozent (!) der Kunden nach Einschätzung der Reisebüros identifiziert werden, je kleiner das Büro, desto eher ist eine Identifikation des Kunden nach Angaben der Reisebüros möglich. Insgesamt erscheint dieser Wert allerdings überschätzt. Zwar haben die Reisebüros im direkten Kundenkontakt deutliche Vorteile gegenüber den Leistungsanbietern (Veranstalter, Unterkunft, Transport), eine derart hohe Identifizierungsquote würde aber fast ideale Voraussetzungen für den Einsatz von KRM-Tools im Reisebüro bieten.“

³³⁴ Vgl. HEADRICH; HERLE; SEIDEL; WOLF (2002)

lick auf Schulungen³³⁵, Arbeitsumfeld, Verkaufssteuerung, Personalfuktuation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Forschungsergebnisse lassen Rückschlüsse auf die „weichen“ Faktoren - die Mitarbeiter im Reisebüro - zu, und bilden damit eine Ausnahme innerhalb der bisherigen Reisebüroforschung. Als Fazit der Untersuchung wird die Hebelwirkung der Mitarbeiterzufriedenheit für Markterfolg und wirtschaftliche Rentabilität hervorgehoben.

Benchmarking und Reisebüro Mystery shopping 2003

Die fünfte Erhebungswelle³³⁶ des DRV Benchmarking im Februar 2003 hatte erneut die „Erlös- und Kostensituation der Reisebüros“ zum Schwerpunktthema. Als eine der wesentlichen Handlungsmöglichkeit gegen die momentan schlechte Geschäftslage wurde nun auch hier die Verbesserung der Beratungsqualität (29% im Westen und 21% im Osten) genannt.

Abb.: 16 Maßnahmen zum Verbessern der Geschäftslage

	West	Ost
Mehr Werbung, Anzeigen	42%	52%
Mehr Direktmarketing Kundenbindungsmaßnahmen	28%	25%
Stammkundenpflege	27%	35%
Beratungsqualität verbessern	29%	21%

Quelle: Project M³³⁷

Die drei großen deutschen Reiseveranstalter³³⁸ haben sich zusammenschlossen um jährlich ihre konzerneigenen Reisebüros per Testkunden³³⁹ zu überprüfen. Untersucht werden die Stärken bzw. Schwächen vorgegebener Leistungen wie äußerer Zustand des Reisebüros, Atmosphäre im Reisebüro, Begrüßung und Kundenansprache, Wunschermittlung, Präsentation und Angebot, Abschlussorientierung und Kundenbindung, der Eindruck zum beratenden Mitarbeiter sowie Kundenzufriedenheit und –loyalität. Die von der REWE-

³³⁵ Diese galten beispielhaft für die vorliegende Arbeit und wurden in ähnlicher Weise im Teil 3 der 2. Hauptuntersuchung – Siehe Anhang – benutzt und sind damit auch vergleichbar.

³³⁶ Vgl. PROJECT M (2001, 2002, 2003)

³³⁷ Vgl. ebenda

³³⁸ TUI, Thomas Cook und REWE Konzern

³³⁹ Durch die Agentur MSM Münster

Marktforschung³⁴⁰ zur Verfügung gestellten Daten zeigen, dass Thomas Cook (TC) zwar bei der Bewertung „äußerer Bürozustand“ die best geführten Reisebüros betrieb, jedoch TUI im Gesamtergebnis am besten abschnitt.

Des Weiteren konnte aufgezeigt werden, dass die Buchungsempfehlung der Mitarbeiter, in den Atlas- wie auch DER-Reisebüros, zunahm. Diese Entwicklung wurde sehr begrüßt, da ja gerade die empfehlende Beratung die Unsicherheiten des Kunden vermindert und so zum Verkauf der Reisen führt. Genereller Vorteil dieser Untersuchung ist, dass auch nicht sichtbare Kriterien wie Atmosphäre etc. erfragt wurden. Die Regelmäßigkeit der Untersuchung aus Kundensicht ließ Schwächen in den einzelnen Büros aufdecken welche durch entsprechende, operative Schritte behoben wurden. Ein einheitliches Bild erfolgreicher weicher Erfolgsfaktoren ist jedoch auch aus dieser Kunden- und nicht Umsatzperspektive kaum fassbar. Sicherlich ist es erstrebenswert im Sinne von Kundenorientierung, dass sich die Kunden im Reisebüro gut aufgehoben fühlen, doch letztendlich ist das Überleben des einzelnen Büros durch effizientes Management und realisierten Umsatz das Ziel aller Beteiligten. Die dafür notwendige Beratungsqualität aus Sicht der Mitarbeiter in der Face-to-Face-Situation ist aus diesem Grund Gegenstand dieser Untersuchung.

³⁴⁰ Testbesuche 2003: 200 in ATLASREISEN und 200 in DER Reisebüros
Testbesuche 2002: 199 in ATLASREISEN und 486 in DER Reisebüros

4 Ansätze zur Klassifikation von Beratungsqualität

Je nach Branche und Tätigkeit sind die Anforderungen an die Beratungsqualität der Mitarbeiter unterschiedlich. Langfristige Kundenbindung erspart Marketingkosten und ist, wie auch im letzten Kapitel der bisherigen Reisebürostudien dargelegt, für verkaufende Berater wichtiger als kurzfristiger Verkaufserfolg.³⁴¹

4.1 Beratungs- und Servicequalität verschiedener Branchen

Banken ist längst bewusst, dass Beratungsqualität in erster Linie durch menschliche Qualität bestimmt wird, die sich durch Freundlichkeit, Höflichkeit, Kompetenz und der Bereitschaft zur Eigeninitiative auszeichnet. Fachkenntnisse der *Bankmitarbeiter* sind ohne entsprechendes Auftreten wirkungslos³⁴². Entscheidend sind neben der Kommunikationsfähigkeit, ihr Wissen klar weiterzugeben und Vertrauen zu vermitteln, auch die Bereitschaft und der Wille jeden Kunden individuell zu beraten. Neben Zuvorkommenheit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit wird ein gepflegtes äußeres Erscheinende ebenso erwartet, wie ausgeprägte Höflichkeit und Freundlichkeit.³⁴³ Eine Verstärkung des sozialen Aspektes tritt im *Krankenpflegebereich* in den Vordergrund. HOGAN; HOGAN; BUSCH entwickelten ein Instrument zur Messung von Service-Orientierung in einer Untersuchung mit Krankenschwestern. Sie haben Eigenschaften wie hilfsbereit, idealistisch, anpassungsfähig, einfühlsam, kooperativ, und selbstbewusst spezifiziert und wiesen damit eine Vorhersagemöglichkeit für die Arbeitsleistung nach. Das Forscherteam kommt zu dem Schluss, Service-Orientierung bestehe generell aus den Grundelementen Anpassungsfähigkeit, Liebenswürdigkeit, soziale Kompetenz und der Bereitschaft zur Befolgung von Regeln.³⁴⁴

Eine *branchenunabhängige* Studie ermittelte 17 Dimensionen für effektiven Service und fragte sowohl Kunden als auch Mitarbeiter nach ihrer Gewichtung der einzelnen Dimensionen. Als Ergebnis ergaben sich nur in zwei Aspekten Überschneidungen. Während die Kunden Fachwissen, After-Sale-Service, kompetente Kommunikation, Motivation zur Kundenbetreuung sowie Integrität als wichtigste Merkmale und Eigenschaften der Mitarbeiter nannten, wurde von

³⁴¹ Vgl. NERDINGER (1994) S. 72

³⁴² Vgl. METZ (1985) S. 60

³⁴³ Vgl. HAHN (1982) S. 58

³⁴⁴ Vgl. HOGAN; HOGAN; BUSCH (1984)

den Mitarbeitern klare Kommunikation, Fachwissen, After-Sale-Service, Einfühlungsvermögen und Entscheidungsbereitschaft favorisiert.³⁴⁵

RAPP³⁴⁶ untersuchte die Servicequalität der *Autobranche* in Kfz-Werkstätten mit dem Ergebnis, dass Leistung über die Erwartung hinausgehen müsse, dass eine aktive Beeinflussung der Kundenerwartung erfolgen sollte und die Definitionen von Qualität speziell für jedes einzelne Unternehmen zu ermitteln ist. Das Fazit dieser Studie zeigt, wie hohe Qualität zur Kundenzufriedenheit führt und somit eines der Mittel ist, um Loyalität und damit Umsatzsteigerung zu erfahren. Die Präzision der Studie legt eine nähere Betrachtung der angewandten Messmethode nahe, welche in Kapitel 5 in Zusammenhang mit dem Messmodell SERVQUAL³⁴⁷, geprüft wird.

Die unterschiedlichen Ergebnisse und Operationalisierungsversuche machen deutlich, dass Service- und Beratungsqualität zur Ermittlung "weicher" Faktoren branchenabhängig zu identifizieren sind.

4.2 Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern und Herleitung der Forschungshypothesen

Hinweise auf charakteristische Merkmale von Reisebüromitarbeiter mit hoher Beratungsqualität sind in der Literatur selten. Nach KREILKAMP³⁴⁸ HAERDRICH³⁴⁹ und HELLER³⁵⁰ stellt Beratung³⁵¹ in Reisebüros die höchsten Anforderungen an das verkäuferische Können des Expedienten. Während HELLER³⁵² in seiner ausführlichen Forschungsarbeit sehr detailliert auf Qualitätskriterien des Managements eingeht, vernachlässigt er allerdings eine Konkretisierung von Beratung unter absatzsteigernden Gesichtspunkten zugunsten von qualitätsfördernden Aspekten gänzlich. Hier drängt sich die Frage nach dem Sinn von Qualität, wenn auch nicht zur kurzfristigen, dann doch mindestens zur mittel- und langfristigen Umsatzsteigerung, geradezu auf.

³⁴⁵ Vgl. WELLINS (1990)

³⁴⁶ Vgl. RAPP (1997)

³⁴⁷ SERVQUAL stammt von Service Qualität und dient meist als Messinstrument um die Servicequalität von Dienstleistungen zu messen. Ausführliche Erklärung folgt.

³⁴⁸ Vgl. KREILKAMP (1999) Betriebsvergleich der Reisebüros 1997 Schwerpunkt Kundenbindung: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite

³⁴⁹ Vgl. HAERDRICH et al. (2001)

³⁵⁰ Vgl. HELLER (1996) S, 241

³⁵¹ Ausführliche Beschreibung von Beratung siehe Kapitel: Wesentliche Aspekte von Beratung

³⁵² Vgl. ebenda

Zwar wird in der gesamten Fachliteratur dem Faktor Personal als Träger der Beratungsqualität unumstritten die größte Aufmerksamkeit attestiert, doch gleichzeitig wird betont, dass die Erwartungen der Kunden gerade zu diesen Aspekten sehr unterschiedliche Wertigkeiten erfahren. Die Aspekte der von FROMMER genannten Beratungsqualität sind fachlich gut geschultes Personal, Geduld, Ehrlichkeit und Neutralität der Expedienten während der Beratung, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit sowie das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche, intensive Beratung und Prüfung der Verfügbarkeit der Angebote.³⁵³ Diese Aspekte der Beratung messbar zu machen sind das Anliegen der vorliegenden Arbeit.

Ungeachtet dessen, dass Beratungsqualität von zentraler Bedeutung ist, wird dieser Begriff in der Forschung unklar gehandhabt. NERDINGER³⁵⁴ unterscheidet explizit zwischen Leitungsverhalten³⁵⁵ und Leistungsergebnis³⁵⁶. Verhalten, Leistung (performance) und Effektivität werden besonders von CAMPPELL, McCLOY, OPPLER und SAGER³⁵⁷ und auch von BORMANN³⁵⁸, unterschieden.

Einen Versuch, Anforderungen an Kundenkontaktpersonal zu definieren, unternehmen BECKER und WELLIS³⁵⁹:

- **Kommunikation:** Fähigkeit sich in den Interaktionen mit den Kunden verbal und schriftlich klar auszudrücken.
- **Einfühlungsvermögen:** Fähigkeit, die Gefühle und den Standpunkt des Kunden anzuerkennen und darauf einzugehen.
- **Entscheidungsfähigkeit:** Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und etwas zu unternehmen, um Kundenwünsche zu erfüllen.
- **Energie:** hoher Grad an Wachheit und Aufmerksamkeit im gesamten Interaktionsprozess.

³⁵³ Vgl. FROMMER (1999) S. 91f.

³⁵⁴ Vgl. NERDINGER (2001) S. 64f.

³⁵⁵ Umfasst alle Aufgaben und Aktivitäten im Verkauf, ohne jegliche Bewertung.

³⁵⁶ Ist die in Umsatzzahlen ausgedrückte Maßgröße.

³⁵⁷ Vgl. CAMPPELL; McCLOY; OPPLER; SAGER (1993)

³⁵⁸ Vgl. BORMANN (1991)

³⁵⁹ Vgl. BECKER; WELLINS (1990) S. 49

- **Flexibilität:** Fähigkeit, den eigenen Service-Stil entsprechend der jeweiligen Situation oder der Persönlichkeit des Kunden zu variieren.
- **Verlässlichkeit:** zeitgerechte und adäquate Leistung entsprechend der gemachten Zusagen.
- **Äußerer Eindruck:** saubere und ordentliche Erscheinung, positiver Eindruck auf den Kunden.
- **Initiative:** eigene Aktivitäten, um Kundenerwartungen immer wieder zu erfüllen und „überzuerfüllen“.
- **Integrität:** Einhaltung hoher sozialer und ethischer Standards im Umgang mit den Kunden.
- **Fachkenntnis:** vertiefte Kenntnisse bzgl. des Angebotes und der kundenbezogenen Leistungsprozesse.
- **Urteilsvermögen:** Fähigkeit, verfügbare Informationen richtig zu beurteilen und zur Entwicklung von Problemlösungen zu nutzen.
- **Motivation,** persönliche Eigenschaft, Gefühl der Arbeitszufriedenheit.
- **Dem Kunden zu dienen:** Umgang mit dem Kunden, Erfüllung seiner Bedürfnisse und Behandlung seiner Probleme.
- **Überzeugungsfähigkeit/
Verkaufstalent:** Fähigkeit, mit seinen Ideen und Problemlösungen beim Kunden Akzeptanz zu finden und ihn vom Angebot des Unternehmens zu überzeugen.
- **Planungsvermögen:** Fähigkeit, die kundenbezogene Arbeit zeitlich und fachlich richtig vorzubereiten.
- **Belastungsfähigkeit:** Fähigkeit, unerwartete Kundenprobleme, unvorhersehbaren Arbeitsanfall oder Arbeitsdruck während des Kundenkontaktes auszuhalten.

- Situationsanalyse: Sammlung und logische Analyse von wichtigen Informationen über die Situation des Kunden.
- Hohes Anspruchsniveau: hohe Ziele im Kundendienst und ständige Bemühung, diese Ziele zu erreichen.

Für die Beratungsqualität der Reisebüromitarbeiter erscheinen diese Forschungsergebnisse im Hinblick auf Kommunikation, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Verlässlichkeit, äußeren Eindruck und Fachkenntnisse von besonderem Interesse und werden in der anschließenden, eigenen Erhebung berücksichtigt. Besonders wird die Messbarkeit dieser Dimensionen durch das von ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY³⁶⁰ entwickeltes Messmodell für Dienstleistungsqualität deutlich, welches mittlerweile als klassisch bezeichnet werden kann. Das GAP-Modell und das daraus resultierende SERVQUAL-Messmodell, werden im Folgenden kurz und in Kapitel 5 ausführlich dargestellt.

Um einen detaillierten, messbaren Einblick der Relevanz qualitativer Beratung der Mitarbeiter in Reisebüro zu erhalten, werden im Anschluss beratungsspezifische Erklärungsmodelle für die Ursachen und Wirkungen von Qualität komprimiert dargestellt. Basis ist das genannte SERVQUAL-Modell für Dienstleistungsqualität. Es wurde an die Situation von konzerngesteuerten deutschen Reisebüros im stationären Vertrieb angepasst.

In Anpassung an bisherige Studien, erweitert um Dimensionen und Items aufgrund der explorativen Voruntersuchung³⁶¹ und umfangreichen theoretischen Ansätzen³⁶², ergaben sich nach Diskussionen mit Experten der Branche, Marktforschern des REWE Konzerns und wissenschaftlichen Diskussionen folgende Elemente hoher Beratungsqualität³⁶³ als besonders prüfenswert. Die empirische Überprüfung von Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Konzernmanagement, Mitarbeitern, Umfeld, Kunden und Beratungsqualität gilt es im Anschluss zu entwickeln.

³⁶⁰ Vgl. ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1992)

³⁶¹ Siehe Kapitel 6.2: Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern

³⁶² Siehe ausführliche Darstellung im Anhang: Theorien-Hypothesen-Fragen

³⁶³ Siehe auch Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

Abb.: 17 Entstehung - Dimensionenkatalog der Dienstleistungsqualität

Parasuraman / Zeithaml / Berry	verdichtet zu fünf Faktoren³⁶⁴
Materielles Umfeld	Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (tangibles)
Verlässlichkeit	
Reagibilität	Verlässlich (reliability)
Kommunikation	
Kontakt-bequemlichkeit	Einsatzbereitschaft (responsiveness)
Glaubwürdigkeit	
Sicherheit	Kompetenz (assurance)
Kompetenz	
Höflichkeit	Einfühlungsvermögen (empathy)
Verständnis	

Quelle: in Anlehnung an STAUSS³⁶⁵

Durch KASPER; HELSDINGEN; VRIES³⁶⁶ entstanden daraus die folgenden Dimensionen und Items zur Qualitätsmessung von Dienstleistungen:

³⁶⁴ Detaillierte Items zu diesen Faktoren bzw. klassischen Dimensionen werden in der nächsten Abbildung ausgeführt.

³⁶⁵ Vgl. STAUSS (1999)

³⁶⁶ Vgl. KASPER; HELSDINGEN; VRIES JR.: (1999)

Abb.: 18 Ausgangspunkt - Klassische SERVQUAL Dimensionen and Items

Dimension ³⁶⁷	Items
Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The technical equipment of company X is totally up to date. ▪ The office is attractive. ▪ The employees are well dressed. ▪ Tools to help perform the service are attractive.
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promises to perform the service within a certain time are always kept. ▪ Complaints or problems are solved with great concern. ▪ Company X delivers the service correctly at one go. ▪ Company X delivers the service at the time agreed on. ▪ The administration/order registration is never incorrect.
Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> ▪ One cannot expect company X to inform customers about the exact time of delivery. ▪ It is not realistic to expect immediate service delivery from company X. ▪ Employees of company X are not always willing to help customers. ▪ It is acceptable that employees are too busy to help customers immediately.
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The behaviour of the employees of company X impresses customers with the reliability of the service. ▪ Customers feel confident when in contact with employees of company X. ▪ Employees are always friendly and courteous. ▪ Employees possess the knowledge to answer questions of customers.
Empathy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ From employees of company X one cannot expect to pay attention to each customer individually. ▪ From employees of company X one cannot expect to pay personal attention to each customer. ▪ It is not realistic to expect from employees of company X to understand the specific needs of customers. ▪ It is not realistic to expect from employees of company X to only serve the interest of the customer. ▪ One cannot expect that opening hours are appropriate for all customers.

Quelle: KASPER; HELSDINGEN; VRIES³⁶⁸

³⁶⁷ Die hier von KASPER; HELSDINGEN; VRIES ausgeführten Items basieren einerseits auf dem Modell von PARASURAM; ZEITHAML; BERRY und sind andererseits selbst die Basis der nachfolgenden Fragen innerhalb der eigenen Erhebung.

³⁶⁸ Vgl. ebenda

Für die vorliegende Arbeit wurde das Messinstrument SERVQUAL zur Ausgangsbasis. Zur systematischen Messung von Beratungsqualität wurde sie um die Dimensionen Kommunikation und Erfahrungen aufgrund bisheriger Branchenerkenntnisse und wissenschaftlicher Studien, wie im weiteren Verlauf ausführlich dargelegt,³⁶⁹ erweitert:

Abb.: 19 Weiterentwicklung - SERVQUAL Übertragung zur speziellen Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ³⁷⁰	Dimension in dieser Arbeit übernommen und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern ³⁷¹
Tangibles	tangibles Umfeld	Äußerlichkeiten, welche die Beratung unterstützen
Reliability	Zuverlässigkeit	Zuverlässige und akkurate Erbringung der Leistung
Responsiveness	Reaktionsbereitschaft	Wille und Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz
Assurance	Kompetenz und sicheres Auftreten	Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen
Empathy	Einfühlungsvermögen	Erkennen und eingehen auf individuelle Kundenwünsche
<i>Nicht im SERVQUAL, hier zusätzlich berücksichtigt</i>	Kommunikationsfähigkeit	Soziale und kommunikative Identifikation, um Verkaufswissen umzusetzen
<i>Nicht im SERVQUAL, hier zusätzlich berücksichtigt</i>	Erfahrungen und Schulungen ³⁷²	Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung des fakturierten Umsatzes

Quelle: eigene Darstellung³⁷³

³⁶⁹ Während in diesem Kapitel die Herleitung der einzelnen Dimensionen, deren Erweiterung sowie die jeweiligen Items ausführlich dargelegt werden, befasst sich das nachfolgende Kapitel 5 ausgiebig mit dem Messinstrument SERVQUAL.

³⁷⁰ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

³⁷¹ Basis der nächsten Abbildung

³⁷² Die entsprechenden Items werden separat erfragt, ohne die servqualübliche Fragart nach SOLL - IST.

³⁷³ Auf Basis des Modells von PARASURAM; ZEITHAML; BERRY.

Abb.: 20 Konkretisierung - Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern

Dimensionen der Beratungsqualität	charakterisiert durch Items³⁷⁴:	beschrieben in Kapitel:
Äußerlichkeiten, welche die Beratung unterstützen	moderne Technik, Wohlfühlumgebung im Büro, repräsentative Kleidung, Diskretion während des Gesprächs	4.2.1 tangibles Umfeld
Zuverlässige und akkurate Erbringung der Leistung	pünktliche Übergabe der Reiseunterlagen, Kundenwünschen und -problemen Priorität geben, Beratungswissen besitzen, individuelle Terminvergabe, ordentliche Buchungsablage	4.2.2 Zuverlässigkeit
Wille und Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz	Selektion von relevanten Informationen, Zeitoptimierung während des Gesprächs, rentabilitätsbezogenes Leistungsdenken, sofortige Begrüßung neuer Kunden, umsatzunabhängige inhaltliche Beratung	4.2.3 Reaktionsbereitschaft
Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen	Vertrauen der Kunden gewinnen durch: Zielgebietenkenntnisse, Verkaufstechniken und Persönlichkeit der Reiseverkäufer, Sicherheitsvermittlung in Abgrenzung zum Internet, gleich bleibende Höflichkeit, Kompetenzsteigerung durch Mentoren im Unternehmen	4.2.4 Kompetenz und sicheres Auftreten
Erkennen und eingehen auf individuelle Kundenwünsche	individuelle Aufmerksamkeit widmen, mitfühlendes und fürsorgliches Verhalten, Bedarfsanalyse zur Ermittlung von Wünschen, Kundenemotionen erspüren, angenehme Öffnungszeiten, Abwägen zwischen Reisebüro- und Kundeninteresse	4.2.5 Einfühlungsvermögen
Soziale und kommunikative Identifikation, um Verkaufswissen umzusetzen	positive Arbeitsatmosphäre als Basis guter Kundengespräche, Ausdrucksweise Kunden anpassen, Ähnlichkeiten mit Kunden beachten, Kunden-Entscheidungs-Typen kennen	4.2.6 Kommunikationsfähigkeit
Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung des fakturierten Umsatzes	Geschlecht, Alter, Branchenerfahrungen, Reisebürozugehörigkeit, Arbeitszeiten, Position im Unternehmen, Art - Häufigkeit und Zeitpunkt von besuchten Schulungen	4.2.7 Erfahrungen und Schulungen

Quelle: eigene Darstellung³⁷⁵

³⁷⁴ Die konkrete Herleitung dieser Items, speziell für Beratungsqualität im Reisebüro, wird im Folgenden ausgeführt.

³⁷⁵ Basiert einerseits auf dem Modell von PARASURAM; ZEITHAML; BERRY und den konkretisierten Items von KASPER; HELSDINGEN; VRIES. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit handelt es sich hier um die Basis der nachfolgenden Fragen innerhalb der eigenen Erhebung.

4.2.1 Einfluss des Umfeldes auf Reisebüroleistungen

Ein Zitat von LEVITT lautet: „Make the intangible tangible!“³⁷⁶ Er bringt damit die Visualität von Dienstleistungen auf den Punkt.

Abb.: 21 SERVQUAL tangibles Umfeld der Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ³⁷⁷	Dimension in dieser Arbeit übernommen und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
Tangibles	tangibles Umfeld	Äußerlichkeiten, welche die Beratung unterstützen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Es stellt sich die Frage, ist dem tangiblen Umfeld eines emotionalen Produktes, wie dem der Reisebuchung, besondere Beachtung zu schenken, da Beratungsqualität als Teildienstleistung immateriell ist? Reisebüromitarbeiter und Kunde kommen persönlich zusammen, mit Ausnahme von telefonischen und elektronischen Leistungen, indem der Kunden zum Reisemittler kommt. Das tangible Umfeld übernimmt die Aufgabe, ein bestimmtes Leistungsniveau auszudrücken. Der emotionale Kauf einer Urlaubsreise ist wie ausgeführt zwar stark von der persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Reiseverkäufer, also dessen personellen Fähigkeiten, abhängig, doch auch erfassbare Attribute, welche die Sinne berühren, scheinen eine besondere Bedeutung zu haben. Bisher durchgeführte Analysen der SERVQUAL-Forschung³⁷⁸ außerhalb der Tourismusbranche bescheinigen dem tangiblen Umfeld einen eher unbedeutenden Einfluss.³⁷⁹ Laut RAPPS³⁸⁰ Forschungsergebnissen ist das tangible Umfeld eine notwendige, aber nicht ausschlaggebende Komponente für Servicequalität. Daher gilt es herauszufinden, inwieweit personelle oder tangible Faktoren stärker auf die Servicequalität im Reisebüro wirken.³⁸¹

³⁷⁶ LEVITT (1973, 1976)

³⁷⁷ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

³⁷⁸ Vgl. RAPP (1997) S.151 + S. 154

³⁷⁹ Entsprechend wird die später ausgeführte Hypothese lauten: „Als Teil der Beratungsqualität hat das tangible Umfeld, die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc, einen geringeren Einfluss auf die Beratungsqualität als die personellen Fähigkeiten.“

³⁸⁰ Vgl. RAPP (1997) S.154

³⁸¹ Diese Erkenntnisse führten zu der im Anschluss formulierten Hypothese: „Als Teil der Beratungsqualität hat das tangible Umfeld, die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht

Es stellt sich die Frage, welche Bedingungen an den äußeren Bürozustand gestellt werden, um Beratung zu unterstützen? Die tangiblen Elemente umfassen nach ZEITHAML; BITNER alle materiellen Gegenstände sowie das externe und interne Erscheinungsbild:

Abb.: 22 Tangible Elemente

Externe Anlage	Interne Einrichtung	Sonstige materielle Gegenstände
Außendesign	Inneneinrichtung	Visitenkarten
Beschilderung	Ausstattung	Büromaterial
Parkplatz	Beschilderung	Rechnungen
Landschaft	Layout	Berichte
Umgebung	Luftqualität, Temperatur	Kleidung der Mitarbeiter
		Broschüren

Quelle: ZEITHAML; BITNER³⁸²

Als Annehmlichkeiten des tangiblen Umfeldes beschreibt HELLER³⁸³ die äußeren Einflussfaktoren im Hinblick auf Beratungsqualität in Reisebüros, wie Erlebniswelt vs. klassische Bürogestaltung, Stand der Mitarbeiterschulung, technische Buchungsmöglichkeiten, Geschäftslage, äußeres Erscheinungsbild der Büroräume und Ausstattung.

Alle Forschungen besagen, elementare Schlüsselemente sind im tangiblen Umfeld all jene, welche sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter sichtbar sind und die Aktivitäten tangieren. Das tangible Umfeld übernimmt die Funktion, dem Kunden Informationen bzgl. des Leistungsniveaus zur Verfügung zu stellen, welches BITNER³⁸⁴ als *Servicescapes* bezeichnet. Die tangiblen Leistungskomponenten einer Beratungsleistung müssen nach HALLER³⁸⁵ oft ohne diese auskommen. Doch gerade im Falle eines emotionalen Kaufes, wie der Buchung einer Reise, kommt den für die Sinne erfassbaren Attributen eine besondere Bedeutung zu.

wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc, einen geringeren Einfluss auf die Beratungsqualität als die personellen Fähigkeiten.“

³⁸² Vgl. ZEITHAML; BITNER (1996) S. 520

³⁸³ Vgl. HELLER (1996)

³⁸⁴ Vgl. BITNER (1992) S. 57ff.; Vgl. ZEITHAML; BITNER (1996)

³⁸⁵ Vgl. HALLER (2002) S. 87

Es werden nachfolgend sowohl Faktoren und Elemente der theoretischen Ansätze, den bisherigen Studien, wie auch der explorativen Voruntersuchung³⁸⁶, im Hinblick auf äußere Rahmenbedingungen, entnommen und im Anschluss daran eine Hypothese formuliert.³⁸⁷

- **Moderne Technik** – abgeleitet unter anderem von HELLERS³⁸⁸ „technischen Buchungsmöglichkeiten“ –
- **Wohlfühlatmosphäre** im Büro - abgeleitet unter anderem von HALLERS³⁸⁹ tangiblen Leistungskomponenten einer Beratung –
- **Repräsentative Kleidung** - abgeleitet unter anderem von ZEITHAML, BITNERS³⁹⁰ „Kleidung der Mitarbeiter“, da dies im persönlichen Entscheidungsbereich der Reisebüromitarbeiter liegt – und
- **Diskretion** während des Gespräches – ebenfalls abgeleitet unter anderem von HALLERS³⁹¹ tangiblen Leistungskomponenten einer Beratung

Abb.: 23 Herleitung tangibler Elemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
tangibles Umfeld - Äußerlichkeiten, die die Beratung unterstützen -	BITNER (1992) HALLER (2002) HELLER (1996) RAPP (1997) ZEITHAML; BITNER (1996)	Technik	HEADRICH; HERLE; WOLF; SEIDEL (2002) HELLER (1996)	Erwirtschaften innovativ technisch ausgestattete Reisebüros eine höhere Rendite?	1. Die technische Ausstattung von Reisebüros sollte dem neuesten Stand entsprechen	Als Teil der Beratungsqualität hat das tangible Umfeld, die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc, einen geringeren Einfluss auf die Beratungsqualität als die personellen Fähigkeiten.
		Wohlfühlatmosphäre	GRÖPPEL, A. (1991) HARTMANN (2003) HOPE; MÜHLEMANN (1997) REIMANN, E. (2002) TAUBER, E. (1972) HALLER (2002)	Eine signifikante Beziehungen zwischen Reise- und Kaufinteresse und der im Verkaufsraum erlebten Aktivierung in Form von Wohlfühlen gilt es zu untersuchen.	2. Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben.	
		Kleidung	BÄNSCH (1996) CABALLERO; SOLOMON (1984) HALLER (2002) KOREBER-RIEL; WEINBERG (1996) MEFFERT; SCHWETJE (1999) NERDINGER (2001) NERDINGER; ROSENSTIEL v.; (1998) ROSENSTIEL v.; NEUMANN (1991) WEGHORN; LACHNER (1996) ZEITHAML; BITNER (1996)	Unterstützt attraktives Aussehen die Glaubwürdigkeit, daraus resultierend die Möglichkeit andere zu beeinflussen und damit den Vertrieb touristischer Produkte?	3. Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten: a) immer leger und ordentlich gekleidet sein b) in Anzug/Kostüm gekleidet sein, um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen	
		Diskretion	HALLER (2002)	Ist der Ausgangspunkt eines Beratungsgesprächs im Reisebüro das Respektieren des persönlichen Raums?	4. Die Gestaltung der Beratungsplätze sollte, entsprechend der persönlichen face-to-face Beratungssituation, Diskretion bieten.	

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt

³⁸⁶ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

³⁸⁷ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung tangibler Elemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

³⁸⁸ Vgl. HELLER (1996)

³⁸⁹ Vgl. HALLER (2002) S. 87

³⁹⁰ Vgl. ZEITHAML; BITNER (1996) S. 520

³⁹¹ Vgl. HALLER (2002), S. 87

Item: Diskretion

Beispiel hierfür ist die räumliche Entfernung, die Distanz, die innerhalb des Beratungscounters liegen und damit Diskretion und doch keine kühle und abweisende Distanz bieten. Kühle und abweisende Distanz entsteht überall dort, wo der „persönliche Raum“ zu großzügig berechnet wurde. Der persönliche Raum umfasst:

- Zone A ist die engste Zone und nur sehr nahe stehenden Personen vorbehalten. Wenn nicht nahe stehende Personen hier eindringen, verursacht dies Stress und Schweißausbruch.
- Zone B ist für Freunde reserviert,
- Zone C für Geschäftsbeziehungen. Hier können Fremde vordringen, ohne Stress zu verursachen.
- Zone D bildet den Bereich, ab dem das Eindringen vom Individuum wahrgenommen wird.³⁹²

Jede Person hat eine eigene und sehr persönliche „Wohlfühl-Nähe“ um sich komfortabel zu fühlen. Daher ist die Ausdehnung der Zonen von Person zu Person und von Kultur zu Kultur verschieden. Auch Variablen wie Alter, Geschlecht und Status des Individuums sind ausschlaggebend. Wenn das Konzept des persönlichen Raums durchbrochen wird, reagieren Menschen so, dass Augenkontakt vermieden wird, eine fatale Situation im Beratungsgespräch. Diese Tatsache wird beispielsweise im Fast-Food-Bereich insofern positiv genutzt, dass Tische sehr eng zusammengestellt werden. Daher tendieren die Menschen dazu, schneller zu essen und ihren Platz wieder zu räumen.³⁹³ Hingegen ist Ausgangspunkt eines Beratungsgesprächs im Reisebüro das Respektieren des persönlichen Raums, denn eine Missachtung dessen führt dazu, dass die angebotene Leistung, negativ wahrgenommen wird.³⁹⁴ Diese von HALLER gemachte Aussage gilt es zu überprüfen.

³⁹² Vgl. ebenda, S. 91

³⁹³ Vgl. ebenda

³⁹⁴ Abgeleitet siehe HALLER (2002), S. 91

Abb.: 24 Herleitung Item Diskretion von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Diskretion	HALLER (2002)	Ist der Ausgangspunkt eines Beratungsgesprächs im Reisebüro das Respektieren des persönlichen Raums?	4. Die Gestaltung der Beratungsplätze sollte, entsprechend der persönlichen Face-to-Face Beratungssituation, Diskretion bieten.

Quelle: eigene Darstellung

Item: Wohlfühlatmosphäre

„In unserem Café mit Reisebüro bieten wir unseren Kunden eine Wohlfühlatmosphäre der besonderen Art. Urlaub ist hier allgegenwärtig! Zwischen Mitbringenseln aus aller Welt einen frisch zubereiteten Cappuccino genießen und vom letzten Urlaub träumen, das nennen wir... Urlaub von Anfang an. Oder sich einfach beim Frühstück für den nächsten Urlaub inspirieren lassen, angenehme Musik im Hintergrund und in einen Reisebericht stöbern, das nennen wir... Urlaub von Anfang an Mehr Informationen zu unserem Reise Service-Center finden Sie unter: www.urlaub-wolkenlos.de³⁹⁵ so, eine Werbung im Internet. Nach HOPPE; MÜHLEMANN³⁹⁶ nimmt der Kunden die Gesamtheit aller physischen Elemente wahr, allerdings differenziert er **nicht** nach einzelnen Teilelementen. So entsteht ein Zusammenspiel von Ursachen und Wirkungen zahlreicher materieller Einflussfaktoren, welche die Emotionen und Interaktionen zwischen Kunden und Mitarbeitern entweder fördern oder aber behindern können³⁹⁷. Bereits 1972 stellte TAUBER fest, dass eines der bedeutenden Einkaufsmotive die Belohnung, sich in eine angenehme Stimmung zu versetzen, ist.³⁹⁸ Folgernd bisheriger Handelsforschungen tragen bei teuren oder beratungsintensiven Produkten viel Platz, Helligkeit und ein großzügiges Ambiente zur entspannenden Stimmung, der Voraussetzung einer Wohlfühlatmosphäre, in Verkaufsräumen bei.³⁹⁹ Wohlfühlatmosphäre für den Kunden und gute technische Ausstattung für die Mitarbeiter führen zur Buchung und bei problemlosem Verlauf der Reise zu zufriedenen Kunden, die wiederkommen. Mit der Emotio-

³⁹⁵ www.urlaub-wolkenlos.de zuletzt aufgerufen 10.09.2003

³⁹⁶ Vgl. HOPE; MÜHLEMANN (1997)

³⁹⁷ Frage 2 (= tangibles Umfeld) „Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben“

³⁹⁸ Vgl. TAUBER, E. (1972): „Why Do People Shop“, Tiefeninterviews mit 30 Amerikanern, was sie beim Einkaufen erleben.

³⁹⁹ Vgl. GRÖPPEL (1991), S. 74 f.

nalisierung durch entsprechende Raumgestaltung kann die Kundenbindung erhöht, neue Zielgruppen generiert und einen Beitrag zur Imagepflege und Verkaufsförderung geleistet werden.⁴⁰⁰ Als Ansatzpunkt einer touristischen Buchung ist Wohlfühlatmosphäre anscheinend unverzichtbar. Kunden der stationären Reisebüros kommen persönlich, oft mit Familie, um ihren privaten Jahresurlaub oder auch Kurzreisen zu buchen. *Eine signifikante Beziehung zwischen Umsatz und der im Verkaufsraum erlebter Aktivierung in Form von Wohlfühlen gilt es zu untersuchen.*

Generell geht es dabei um eine Symbiose aus preisbewusstem Büromanagement und einer Wohlfühlatmosphäre für erfolgreiche Kommunikation zu schaffen. Wohlfühlatmosphäre kann daher nur eine Minimalanforderung an jede stationäre Buchungsstation sein, wenn man die Aussagen von Praktikern interpretiert: „...Wir müssen Fröhlichkeit ausstrahlen. Schließlich sollen unsere Produkte Freude machen“⁴⁰¹.

Abb.: 25 Herleitung Item Wohlfühlatmosphäre von Theorie - zur Fragen

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Wohlfühlatmosphäre	GRÖPPEL, A. (1991) HARTMANN (2003) HOPE; MÜHLE- MANN (1997) REI- MANN, E. (2002) TAUBER, E. (1972) HALLER (2002)	Eine signifikante Beziehung zwischen Umsatz und der im Verkaufsraum erlebten Aktivierung in Form von Wohlfühlen gilt es zu untersuchen.	2. Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben.

Quelle: eigene Darstellung

Item: Kleidung

BÄNSCH⁴⁰² sieht das Erscheinungsbild der Mitarbeiter als wesentliches Merkmal des tangiblen Umfeldes an. Ist erst einmal eine anziehende und ermutigende, warme und willige Empfindung durch den Ersteindruck ausgelöst, dann lassen seinen Studien entsprechend auch alle Folgeaktionen einen günstigen Verlauf erwarten. KOREBER-RIEL & WEINBERG⁴⁰³ empfehlen sich so zu kleiden, dass der Status eines Verkäufers nicht zu niedrig eingestuft wird. Sicher, in

⁴⁰⁰ Vgl. REIMANN (2002), S. 3-5

⁴⁰¹ HARTMANN (2003) S. 31

⁴⁰² Vgl. BÄNSCH (1996) S.40

⁴⁰³ Vgl. KOREBER-RIEL; WEINBERG (1996)

der Kleidung drückt sich die gesellschaftliche Position aus, häufig wird dies noch durch Schmuck verstärkt, die Gefahr des overdressed ist ebenso gegeben wie die des Verkleidens.⁴⁰⁴

HALLER⁴⁰⁵ argumentiert, dass aufgrund des nicht sichtbaren Produkts einer Dienstleistung, in diesem Fall der Beratungsqualität, die Mitarbeiter *gerade deshalb* massiv materiell wahrgenommen werden. Demnach kommt dem Auftritt der Mitarbeiter eine wichtige Funktion bei der Leistungserbringung zu. Die Beziehungen, die sich Kunden von einem Verkäufer versprechen, zumindest, wenn diese ein für die Persönlichkeit wichtiges Produkt wie Urlaub ist, basieren auf Sympathie.⁴⁰⁶ Sympathie entsteht auf der Ebene der Einstellungen und der Nutzen von Sympathie ist Zufriedenheit. Interessanterweise bestimmt die Zufriedenheit mit dem Verkäufer die Zufriedenheit mit dem Geschäft. Damit werden Auftritt und Ausstrahlung⁴⁰⁷ der Person des Verkäufers zu einem wichtigen Geschäftskriterium.⁴⁰⁸ Für den Direktverkauf ist u. a. die physische Attraktivität von besonderer Bedeutung.⁴⁰⁹ Die Finanzdienstleistungsbranche hat in ihren Strukturvertrieben dieses Wissen längst umgesetzt. Dort fallen Verkäufer häufig durch übertrieben mondäne Outfits auf. Einerseits soll damit die Attraktivität gesteigert und andererseits auch ein nicht vorhandener Status vorgetäuscht werden. Diese Selbstinszenierung unterstützt ein häufig fachlich nicht begründetes Selbstbewusstsein.⁴¹⁰ Es gilt zu klären: *Unterstützt attraktives Aussehen die Glaubwürdigkeit, daraus resultierend die Möglichkeit andere zu beeinflussen und damit den Vertrieb touristischer Produkte?*

⁴⁰⁴ Vgl. NERDINGER (2001) S. 216f.

⁴⁰⁵ Vgl. HALLER (2002) S. 95

⁴⁰⁶ Vgl. NERDINGER; ROSENSTIEL v. (1998)

⁴⁰⁷ Nach CABALLERO & SOLOMON (Vgl. CABALLERO; SOLOMON (1984)), und auch laut FELSER (Vgl. FELSER (1997)) werden gut aussehenden Menschen oft positive Eigenschaften zugeschrieben, die so nicht beobachtet wurden. U. a. werden sie als sensibler, freundlicher, entgegenkommender, interessanter, stärker, ausgeglichener, bescheidener und geselliger wahrgenommen und außerdem wird ihnen allgemein ein besserer Charakter zugeschrieben.

⁴⁰⁸ Vgl. MEFFERT; SCHWETJE (1999)

⁴⁰⁹ Vgl. von ROSENSTIEL; NEUMANN (1991)

⁴¹⁰ Vgl. WEGHORN; LACHNER (1996)

Abb.: 26 Herleitung Item Kleidung von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Kleidung	BÄNSCH (1996) CABALLERO; SOLOMON (1984) HALLER (2002) KOREBER-RIEL; WEINBERG (1996) MEFFERT; SCHWETJE (1999) NERDINGER (2001) NERDINGER; ROSENSTIEL v. (1998) ROSENSTIEL v.; NEUMANN (1991) WEGHORN; LACHNER (1996) ZEITHAML; BITNER (1996)	Unterstützt attraktives Aussehen die Glaubwürdigkeit, daraus resultierend die Möglichkeit andere zu beeinflussen und damit den Vertrieb touristischer Produkte?	3. Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten: a) immer leger und ordentlich gekleidet sein; b) in Anzug/Kostüm gekleidet sein, um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen

Quelle: eigene Darstellung

Item: Technik

Innovative technische Ausstattung kann als Basis effizienter Arbeit im Reisebüro verstanden werden. Die Studien von HEADRICH⁴¹¹ belegen eindrucksvoll, dass 97% der Mitarbeiter die technische Ausstattung wie Internetzugang als Kriterium für Verkaufserfolg betrachten. Schnelligkeit bei Vakanzkontrollen und Buchungen motivieren Kunden wie Mitarbeiter gleichermaßen.⁴¹²

Der bisherige Service der Reisemittler bestand in der Abrufbarkeit von Reiseleistungen per CRS. Das Internet gibt dem privaten Endkunden in vielen Fällen diese Möglichkeit selbst in die Hand, daher ist es für Reisemittler besonders wichtig, über technische Möglichkeiten zu verfügen, die über jene eines Privathaushaltes hinaus gehen. Gleichzeitig liegt hier ein deutliches Gefahrenpotential, da leicht eine technologieorientierte Einstellung einer kundenorientierten zum Opfer fallen könnte. Daraus ergibt sich die Frage, *erwirtschaften innovativ technisch ausgestattete Reisebüros eine höhere Rendite?*

Abb.: 27 Herleitung Item Technik von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Technik	HEADRICH; HERLE; WOLF; SEIDEL (2002) HELLER (1996)	Erwirtschaften innovativ technisch ausgestattete Reisebüros eine höhere Rendite?	1. Die technische Ausstattung von Reisebüros sollte dem neuesten Stand entsprechen

Quelle: eigene Darstellung

⁴¹¹ Vgl. HEADRICH; HERLE; WOLF; SEIDEL (2002)

⁴¹² Experteninterviews mit den Regionalleitern von DER und Atlasreisen

Hypothese: *Als Teil der Beratungsqualität hat das tangible Umfeld, die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc., einen geringeren Einfluss auf die Beratungsqualität als die personellen Fähigkeiten.*⁴¹³

Mit folgenden Fragen aus Teil 2b: SOLL, der 2. Hauptuntersuchung⁴¹⁴ dieser Arbeit, soll die Forschungshypothese verifiziert bzw. falsifiziert werden.

Item⁴¹⁵: Technik

1. Die technische Ausstattung von Reisebüros sollte dem neuesten Stand entsprechen.

Item: Wohlfühlatmosphäre

2. Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben.

Item: Kleidung

3. Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten:
 - a) immer leger und ordentlich gekleidet sein
 - b) in Anzug/Kostüm gekleidet sein, um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen.

Item: Diskretion

4. Die Gestaltung der Beratungsplätze sollte, entsprechend der persönlichen Face-to-Face-Beratungssituation, Diskretion bieten.

⁴¹³ Bisher durchgeführte Analysen der SERVQUAL-Forschung (Vgl. RAPP (1997) S.151 + S. 154) zeigen, das tangible Umfeld hat den unbedeutendsten Einfluss auf Servicequalität, innerhalb der fünf bzw. sechs Dimensionen. Laut RAPP (Vgl. RAPP (1997) S.154) Forschungsergebnissen ist das tangible Umfeld eine notwendige, aber nicht ausschlaggebende Komponente für Servicequalität. Daher gilt es herauszufinden, inwieweit personelle Faktoren stärker auf die Servicequalität wirken.

⁴¹⁴ Quantitative Erhebung vom 23. Juli 2003 – 14. August 2003, von 499, an Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt, versandeten Fragebögen kamen 232 = 46,5% auswertbare Rückläufe.

⁴¹⁵ Jedes Item in diesem Kapitel entspricht den Fragen (incl. der Nummerierung) der 2. Hauptuntersuchung.

4.2.2 Zuverlässigkeit

In Anlehnung an das SERVQUAL Modell wurden die Dimensionen in gleicher systematischer Abfolge bearbeitet:

Abb.: 28 SERVQUAL Zuverlässigkeit der Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁴¹⁶	Dimension in dieser Arbeit übernom- men und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
Reliability	Zuverlässigkeit	Zuverlässige und akkurate Er- bringung der Leistung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Es gilt zu prüfen, welchen Einfluss die zuverlässige und akkurate Erbringung aller Teilleistungen auf die Entscheidungsbereitschaft des Kunden hat. Dieser Faktor ist eine Herausforderung für das Personalmanagement der Konzerne. Reliability bzw. Zuverlässigkeit wird nach RAPP⁴¹⁷ zur Fähigkeit, die versprochenen Leistungen auf dem avisierten Niveau zu erfüllen. Daraus leitet sich die Hypothese der Gleichbewertung von IST und SOLL Antworten der Reisebüromitarbeiter ab.

RAPP systematisiert Indikatoren der Zuverlässigkeit, zur Übertragbarkeit auf verschiedene Branchen.

⁴¹⁶ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

⁴¹⁷ Vgl. RAPP (1997) S.153

Abb.: 29 Indikatoren der Zuverlässigkeit**Beispiele:**

Positive Indikatoren	Negative Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Pünktlich • arbeitet fehlerfrei • hält sich an Vereinbarungen und Termine • führt Arbeiten/Aufträge im Sinne des Kunden aus 	<ul style="list-style-type: none"> • unpünktlich • arbeitet nachlässig und unkorrekt • hält sich nicht an Vereinbarungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an RAPP⁴¹⁸

Im Zusammenhang mit Zuverlässigkeit wird gerne von Empowerment zur Steigerung der Verantwortung gesprochen. *Empowerment* bedeutet, Verantwortung für die eigene Entscheidung zu tragen, ohne exakte Vorschriften befolgen zu müssen. Empowerment von Mitarbeitern ist in den letzten Jahren zu einem viel genannten Personalführungs-Tool geworden, das zur Erreichung von Dienstleistungsqualität eingesetzt wird. Das Kontaktpersonal wird ermutigt, alles zu tun, um die Kunden zufrieden zu stellen. Dabei werden ihm hohe Freiheitsgrade eingeräumt.⁴¹⁹

Im Gegensatz zu Empowerment gibt es technokratische Vorgaben, Verhaltensstandards und die standardisierte Abwicklung von Dienstleistungen. LEVITT⁴²⁰ argumentierte in den siebziger Jahren, dass Dienste effizienter erbracht werden können, wenn die Instrumente und Ansätze aus der Produktionstheorie übernommen würden. Er empfahl Aufgaben zu vereinfachen, klare Arbeitsteilungen vorzunehmen, Menschen weitgehend durch Systeme und Technik zu ersetzen und wenige Entscheidungen auf der untersten Ebene treffen zu lassen. Das bekannteste Beispiel für diese Form der Arbeitsorganisation ist McDonald. Dieses Unternehmen hat weltweite Standards für seinen Service gesetzt. Die Mitarbeiter arbeiten nach genauen Vorgaben: wie Kunden begrüßt werden, welche Fragen zu stellen sind, wie Vorgänge durchgeführt und wie Kunden ver-

⁴¹⁸ Vgl. ebenda

⁴¹⁹ Vgl. BOWEN; LAWLER (2003)

⁴²⁰ Vgl. LEVITT (1973, 1976)

abschiedet werden. In den meisten Ländern arbeiten tausende ständig fluktuierender Personen nach kurzer Einarbeitungszeit nach demselben Muster. Sie zählen dieses Vorgehen zu einem zentralen Baustein ihres Erfolges.⁴²¹

Andererseits berichten viele erfolgreiche Unternehmen wie American Airlines, Marriott oder American Express, dass sie ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, "die Dinge selbst in die Hand zu nehmen", Initiative zu ergreifen und Probleme situativ eigenständig zu lösen.⁴²² Empowerment steht demnach im Gegensatz zu strengen Vorgaben. Auch die hier zuletzt genannten Unternehmen zählen dieses Initiative-Vorgehen zu einem zentralen Baustein ihres Erfolges.

BOWEN; LAWLER definieren Empowerment dahingehend, dass Instrumente, die nach dem traditionellen Ansatz beim Management angesiedelt sind, wie z.B. Verantwortung und Entscheidungen auf die Mitarbeiter an der Kundenfront übertragen werden.⁴²³ Der Einsatz von Empowerment bringt eine Reihe von Chancen gerade für die Face-to-Face-Situation in Reisebüros mit sich. Dazu gehört die schnelle und zufrieden stellende Reaktion auf Kundenwünsche, die außerhalb der Routinetätigkeiten liegen. Expedienten können beispielsweise Tickets von verspäteten Gästen umschreiben, sofern noch Plätze frei sind. Die sofortige Reaktion sorgt dafür, dass viele Kundenprobleme gar nicht erst entstehen oder bereits im Keim erstickt werden. Somit kann Empowerment in hohem Maße zur Kundenzufriedenheit und damit zum langfristigen Erfolg der Reisebüros beitragen.⁴²⁴

Nicht verschwiegen werden an dieser Stelle eine Reihe von Nachteilen wie höhere Kosten für Einstellungen und Schulungen. Bewerber müssen als verantwortungsbewusste, engagierte Problemlöser erkannt werden und umfassende Schulungen sind zusätzlich notwendig. Eine weitere negative Folge des Empowerments kann ein langsamer oder inkonsistenter Service sein. Der Kunde, auf dessen Sonderwünsche reagiert wird, ist zwar sehr zufrieden, doch die Nachfrager, die sich hinter ihm stauen und darauf warten, beraten zu werden, sind es weniger. Zudem erhalten sie unterschiedliche Formen und Intensitäten der Betreuung, je nachdem, von welchem Mitarbeiter sie bedient werden. Da der Kunde nicht weiß, welcher Service ihn erwartet, kann das Fehlen von Stan-

⁴²¹ Vgl. HALLER (2002) S. 265

⁴²² Vgl. BOWEN; LAWLER (2003)

⁴²³ Vgl. ebenda, S. 32

⁴²⁴ Vgl. HALLER (2002) S. 266

dards zugunsten der Entscheidungsfreiheit sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Zum Beispiel kann er es als unfair empfinden, wenn ein anderer Kunde besonders aufmerksam behandelt wird, weil er an einen sehr engagierten Mitarbeiter gerät.⁴²⁵

Zu den wichtigsten Problemen des Empowerments im Reisemittlermarkt zählt sicher auch die Angst des Managements, die Mitarbeiter könnten unzufriedenen Kunden eine zu teure Wiedergutmachung zukommen lassen. Oder kreative Mitarbeiter könnten die Filiale in ein Chaos stürzen, indem sie dem Kunden Lösungen suchen, die tief in die Organisation des Konzerns eingreifen oder Abläufe behindern. Viele Regeln bestehen eben aus gutem Grund, und eine Abweichung davon kann z.B. eine Vertragsverletzung sein wie etwa das Umschreiben eines Tickets.

Negative Konsequenzen sind vor allem dann zu befürchten, wenn die unternehmenskulturelle Prägung durch individuelle und Filialnormen ersetzt wird, die den Konzernzielen teilweise entgegenstehen.

Beide Arbeitsorganisation, sowohl die tayloristische als auch das Empowerment, weisen Vorteile auf. Situativ können die einzelnen Modelle miteinander verknüpft werden. Die geeignete Form hängt im Wesentlichen von den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen ab. Folglich erscheint die Strategie des Empowerment umso bedeutender, je mehr sich der strategische Vertrieb touristischer Produkte über die Differenzierungsstrategie zur Online-Buchung profiliert und je maßgeschneiderter die Kundenbeziehungen anzusehen sind. Schließlich hängt der Erfolg wesentlich von den Eigenschaften des Managements und der Mitarbeiter ab. Die Regionalleiter müssen davon überzeugt sein, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können und zum Konzern Erfolg beitragen.⁴²⁶ Entsprechend muss das Personal auf allen Hierarchiestufen soziale Fähigkeiten wie Teamfähigkeit und ein Bedürfnis nach Weiterentwicklung haben.⁴²⁷ Die Chance, Empowerment-Strategien für alle Beteiligten gewinnbringend einzusetzen, bedarf der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der aktuellen Marktlage im Reisemittlergeschäft.

⁴²⁵ Vgl. ebenda, S. 267

⁴²⁶ Vgl. JÜNGERT (2003) fww, H.20, S. 11: Beispiel hierfür liefern die Chefs der 547 Vertriebsstellen bei Atlas und DER. Sie verlieren ihre bisherigen Aufgaben und stattdessen setzt der REWE-Konzern auf 160 regionale Verkaufsleiter, die jeweils zwei bis sechs Reisebüros in einem Umkreis von rund 25 Kilometern betreuen. Eine ganze Hierarchieebene wird so aufgehoben.

⁴²⁷ Vgl. HALLER (2002) S. 269

Damit gilt es zu überprüfen, welche der folgenden speziellen Teilleistungen eine ebenso zuverlässige wie akkurate Leistungserbringung den individuellen Kundenservice, die Beratungsqualität, charakterisieren: pünktliche Übergabe der Reiseunterlagen, Kundenwünschen und -problemen Priorität geben, Beratungswissen besitzen, individuelle Terminvergabe und eine ordentliche Buchungsablage.

Der Arbeitsverlauf folgt dem Beispiel des tangiblen Umfeldes. Es werden nachfolgend sowohl Faktoren und Elemente der theoretischen Ansätze, den bisherigen Studien, wie auch der explorativen Voruntersuchung⁴²⁸, im Hinblick auf Zuverlässigkeit, entnommen und im Anschluss daran Hypothesen formuliert.⁴²⁹

- **Unterlagen** – abgeleitet unter anderem von BOWEN, LAWLER⁴³⁰ Empowerment und auch von HALLER⁴³¹.
- **Kundenpriorität** - abgeleitet unter anderem von HALLERS⁴³² Kritik zum Empowerment.
- **Beratungswissen** – ebenfalls abgeleitet unter anderem von HALLERS⁴³³ Kritik zu Kosten der Problemlöser
- **Beratungstermin** abgeleitet unter anderem von RAPPS⁴³⁴ Indikatoren wie „hält sich an Vereinbarungen und Termine“ und
- **Buchungsablage** abgeleitet unter anderem von RAPPS⁴³⁵ Ausführungen zum fehlerfreien Arbeiten.

⁴²⁸ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁴²⁹ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung Zuverlässigkeitselemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung 9: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

⁴³⁰ Vgl. BOWEN; LAWLER (2003)

⁴³¹ Vgl. HALLER (2002)

⁴³² Vgl. ebenda

⁴³³ Vgl. ebenda

⁴³⁴ Vgl. RAPP (1997)

⁴³⁵ Vgl. ebenda

Abb.: 30 Herleitung Zuverlässigkeitselemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Zuverlässigkeit - Zuverlässige und akkurate Erbringung der Leistung -	BOWEN; LAWLER (2003) HALLER (2002) JÜNGERT (2003) LEVITT (1973, 1976) RAPP (1997)	Unterlagen	ALTSCHUL (1991) GRANDKE (1998) GADE (2003) ORGAN; RYAN (1995)	Wird dem offensichtlich wichtigen Elementen, wie dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen?	5. Verkäufer sollten vereinbarte Termine wie z. B. die Fertigstellung von Reiseunterlagen (bzw. einer Buchungsbestätigung) einhalten oder den Kunden entsprechend informieren	Je höher der personelle Faktor Zuverlässigkeit, d. h. die Fähigkeit, die versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen im SOLL bewertet wird, desto besser wird sie auch hinsichtlich der eigenen Wesensart, in der IST-Selbsteinschätzung, eingestuft.
		Kundenpriorität	STAHLBER; FREY (1987) NERDINGER (2001) Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern (2003), siehe Anhang	Sind sich die Reisebüromitarbeiter der formell nicht erfassbaren, vom Einzelnen abhängigen, Kundenpriorität bewusst?	6. Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben	
		Beratungswissen	NERDINGER (2001) WEITZ at al. (1996) SUJAN; SUJAN;BETTMANN (1988) LEONG et al. (1989) WAGNER et al. (1999)	Ist Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden erfolgreichen Mitarbeitern im Reisebüro bewusst?	7. Jeder Reiseverkäufer sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen	
		Beratungstermin	Explorative Voruntersuchung WEBER; FIEDLER (1993) WEBER (1993)	Erreichen Reisebüromitarbeiter einen höheren Umsatz, wenn Sie Beratungstermine vergeben?	8. Termine für individuelle Beratungen sollten bei Bedarf vergeben werden und dann pünktlich eingehalten werden	
		Buchungsablage	Explorative Voruntersuchung KREILKAMP (1999) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) KIRSTGENS (1992)	Sind Reisebüromitarbeiter trotz angespannter konjunktureller Lage bereit, ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung zu stellen, sich damit selbst ersetzbar zu machen?	9. Reisebüros sollten, zur Möglichkeit der Kundenbetreuung durch alle Kollegen, eine ordentliche Buchungsablage besitzen	

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt.

Item: Buchungsablage

Ein besonders starkes Anliegen aller Unternehmen⁴³⁶ aus ökonomischer Sicht ist es, eine möglichst große Unabhängigkeit von den einzelnen Mitarbeitern zu erlangen. Obwohl mit einem so persönlichen Thema – dem privaten Urlaub – betraut, die Persönlichkeit der Reisebüromitarbeiter offensichtlich eine große Rolle spielt, müssen sie trotzdem nach Verkaufsabschluss ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung stellen. Sich selbst so ersetzbar zu machen, ist gerade in Anbetracht konjunkturell schwankender Situationen eine große Herausforderung an jeden einzelnen Mitarbeiter im Reisebüro. Eine professionelle Buchungsablage gilt als Zeichen der zuverlässigen und akkuraten Leistungserbringung. Gleichzeitig werden so Kunden zu Stammkunden der einzelnen Reisebüros und nicht zu Stammkunden der Mitarbeiter.⁴³⁷

Eine von KREILKAMP durchgeführte empirische Studie⁴³⁸, unter anderem zu Reisebüronutzungsgewohnheiten, ergab, dass Urlauber vor allem deshalb das Reisebüro aufsuchen, da sie hoffen, dort gute Informationen und eine breite Reiseauswahl zu erhalten. Ihr Ziel ist es, so problemlos und einfach eine Reise zu planen und zu buchen. Den Kunden ist dabei bewusst, dass sie im Reisebü-

⁴³⁶ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁴³⁷ Vgl. ebenda

⁴³⁸ Vgl. KREILKAMP (1999) Betriebsvergleich der Reisebüros 1997 / Schwerpunkt Kundenbindung: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite

ro nicht unbedingt das besonders günstige Angebot erhalten, denn schließlich wussten sie schon vor 10 Jahren, dass man die gewünschte Reise auch auf anderem Wege buchen kann.⁴³⁹ Der Aspekt einer problemlosen Reisebürobuchung bedingt eine administrative aufwendige Buchungsablage bei gleichzeitig ungenügend ausgereiften computergestützten Systemen.⁴⁴⁰ Selbstverständlich ist es Wunsch der Konzerne, die Kundendaten ihrer Vertriebsstellen, den stationären Büros, einzusehen, dennoch liegt hier der sensibelste Teil der Unternehmen transparent und macht einen ganz besonderen Datenschutz notwendig. Das ungenutzte Potential von Kundendaten lässt sich nur erahnen, denn professionell gepflegte Daten könnten, entsprechend den Beispielen von erfolgreichen Onlineunternehmen, jedem Reisebüro spezielle Angebote für den jeweiligen Kundenkreis anbieten.⁴⁴¹ Kundenpflege in Form von individuellen oder elektronischen Nachfassaktionen könnte eine Belebung des kränkenden stationären Vertriebes bedeuten.

Grundvoraussetzung all dieser positiven, bisher in der touristischen Literatur wenig verfolgten Argumentation ist, eine sorgfältige Buchungsablage eines jeden Reisebüromitarbeiters. *Sind Reisebüromitarbeiter trotz angespannter konjunktureller Lage bereit, ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung zu stellen, sich damit selbst ersetzbar zu machen?*

Abb.: 31 Herleitung Item Buchungsablage von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Buchungsablage	Explorativen Voruntersuchung (2002) KREILKAMP (1999) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) KIRSTGENS (1992)	Sind Reisebüromitarbeiter trotz angespannter konjunktureller Lage bereit, ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung zu stellen, sich damit selbst ersetzbar zu machen?	9. Reisebüros sollten, zur Möglichkeit der Kundenbetreuung durch alle Kollegen, eine ordentliche Buchungsablage besitzen

Quelle: eigene Darstellung

⁴³⁹ Vgl. KREILKAMP et al.(1997); Vgl. KIRSTGENS (1992) S. 163f.

⁴⁴⁰ Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit

⁴⁴¹ OTTO-Reisen entstand zum Beispiel aufgrund der umfangreichen Kundendatei aus dem Versandhandelsgeschäft von OTTO.

Item: Beratungstermin

Auf die Frage⁴⁴² nach individuellen Terminvereinbarungen in den Reisebüros antworteten die Regionalleiter, dass eine Beratung außerhalb der Öffnungszeiten lediglich bei teuren Reisen auf Terminwunsch von Kunden zustande kommen sollte. Nur einige der Führungskräfte glauben, dass auf diese Weise kein höherer Umsatz zu erwarten sei. Zusammen mit den Internetmöglichkeiten der Kunden, wird die Zukunft zeigen, wie flexibel die Mitarbeiter tatsächlich sein müssen.⁴⁴³

Was in anderen Branchen schon lange üblich ist, nämlich die Terminvereinbarung als aktives Kundenbetreuungs- und -beratungs-Tool⁴⁴⁴ zu nutzen, befindet sich in der Beratungspraxis touristischer Produkte offensichtlich erst in der Anfangsphase. Gerade in vergleichbaren Dienstleistungsunternehmen wird die Terminvereinbarung als aktives Differenzierungsinstrument im Marketing-Mix eingesetzt mit dem Ergebnis, dass die Organisation länger im Gedächtnis des Kunden bleibt.⁴⁴⁵ Ein weiterer positiver Effekt solcher Terminvereinbarungskaktionen ist, dass so automatisch das Adressmaterial erweitert und gepflegt wird.⁴⁴⁶ *Erreichen Reisebüromitarbeiter einen höheren Umsatz, wenn Sie Beratungstermine vergeben?*

Abb.: 32 Herleitung Item Beratungstermin von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Beratungstermin	explorative Voruntersuchung WEBER; FIEDLER (1993) WEBER (1993)	Erreichen Reisebüromitarbeiter einen höheren Umsatz, wenn Sie Beratungstermine vergeben?	8. Termine für individuelle Beratungen sollten bei Bedarf vergeben werden und dann pünktlich eingehalten werden

Quelle: eigene Darstellung

Item: Beratungswissen

Neben branchenspezifischem Fachwissen erscheint adaptives Beratungswissen geradezu unbedeutend zu sein, wenn man die vorhandene Literatur als

⁴⁴² Welche Bedeutung hat die individuelle Terminvereinbarung mit dem Kunden auf die Beratungsqualität? (Wie realistisch ist deren Umsetzung?)

⁴⁴³ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁴⁴⁴ Vgl. WEBER; FIEDLER (1993) S. 12

⁴⁴⁵ Vgl. WEBER (1993) S. 44

⁴⁴⁶ Vgl. ebenda S. 13

Maßstab nimmt. NERDINGER⁴⁴⁷ bildet hier eine Ausnahme, denn er differenziert zwischen kategorisiertem und deklarativem Wissen. Während kategorisiertes Wissen, das Bilden von Kategorien, beinhaltet deklaratives Wissen Fakten, wie die Bedeutung von Zuverlässigkeit, die zur Umsetzung von kategorisiertem Wissen, zur Interpretation und zum Verständnis innerhalb einer Beratungssituation von Bedeutung sind. WEITZ et al. haben Hypothesen über die Struktur des Wissens und ihre Auswirkungen auf adaptives Verkaufen, was zum größten Teil auf Beratung übertragbar ist, formuliert. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Handlungsstrategien wirken positiv auf adaptives Wissen und den Erfolg. Die Verfügbarkeit von präzise aufgeschlüsseltem Wissen sollte demnach explizite Klassifikationen der Situationen ermöglichen und damit zur Wahl effektiver Strategien beitragen.⁴⁴⁸ SUJAN; SUJAN; BETTMANN⁴⁴⁹ haben in einer weitergehenden Untersuchung festgestellt, dass mit wachsender Erfahrung die Beschreibungen der Kunden und der entsprechenden Strategien reichhaltiger wurden; jedoch nur bei den erfolgreichen Mitarbeitern, wie auch LEONG et al.⁴⁵⁰ bestätigen konnten.

Gerade für die zuverlässige und akkurate Erbringung aller Teilleistungen ist das Wissen um Planung, Inhalte und Ausführung von Beratung wenig erforscht und wahrscheinlich noch weniger bekannt bei den Akteuren, den Reisebüromitarbeitern, vor Ort. Die vorliegende Arbeit versucht das Wissen um Beratung im Reisebüro zu konkretisieren. Möglicherweise erwecken die vorgelegten Fragen den Wunsch nach mehr Beratungswissen.

Selbstverständlich ist zwischen Information und Wissen klar zu unterscheiden. Informationen können einerseits geprüft oder ungeprüft, in Form von schriftlichen Mitteilungen, Anweisungen, Seminaren oder Ratschlägen an die Expedienten weitergegeben werden. Beratungswissen allerdings basiert auf einem wesentlich breiteren und tieferen Spektrum. Es beinhaltet mehr als nur in „Verkaufstricks“ gehüllte Beratungsstrategien zu vermitteln. Den Intellekt eines jeden einzelnen Mitarbeiters gilt es zu aktivieren, im lebenspraktischen Sinn Beratung zu erfassen, zu klassifizieren und transparent zu machen. Beratungswissen ist die Freiheit von Reisebüromitarbeitern, sich ihr Beratungswissen be-

⁴⁴⁷ Vgl. NERDINGER (2001) S. 131ff.

⁴⁴⁸ Vgl. WEITZ et al. (1996)

⁴⁴⁹ Vgl. SUJAN et al. (1988)

⁴⁵⁰ Vgl. LEONG et al. (1989)

wusst zu machen, geprüfte Theorien hinzuzuziehen, abzuwägen, ob Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden wichtig ist, ob hochgradig intuitive Daumenregeln oder empirische Befunde sie erfolgreich machen. Laut WAGNER et al. ist dieses Wissen erfolgreichen Mitarbeitern bewusst.⁴⁵¹ Dies gilt es branchenspezifisch zu überprüfen: *Ist Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden erfolgreichen Mitarbeitern im Reisebüro bewusst?*

Abb.: 33 Herleitung Item Beratungswissen von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Beratungswissen	NERDINGER (2001) WEITZ et al. (1996) SUJAN; SUJAN; BETTMANN (1988) LEONG et al. (1989) WAGNER et al. (1999)	Ist Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden erfolgreichen Mitarbeitern im Reisebüro bewusst?	7. Jeder Reiseverkäufer sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen

Quelle: eigene Darstellung

Item: Kundenpriorität

Grundannahme der sozialpsychologischen Konsistenztheorie ist, dass Menschen bestrebt sind, die einzelnen Elemente ihres kognitiven Systems widerspruchsfrei (konsistent) zu organisieren.⁴⁵² Menschen denken über Personen der sozialen Umwelt und deren Verhalten nach, ordnen ihre Erkenntnisse, setzen sie in Beziehung zueinander und bewerten sie. Ziel dieser Ordnung ist es, sinnvolle, vernünftige und vor allem widerspruchsfreie Bewertungen dieser Eindrücke und Erfahrungen herzustellen.⁴⁵³ Für die vorliegende Arbeit ist besonders wichtig: wenn Reisebüromitarbeiter eine Entscheidung bzgl. der Priorität einer Person treffen, entstehen intrapsychologische und interpersonelle Kräfte, die darauf drängen, sich konsistent mit dieser Festlegung zu verhalten.

Direkte Indikatoren wie das Setzen von Prioritäten sind Basis personeller Fähigkeiten der Reisebüromitarbeiter. Leistungsversprechen wie: "Ich rufe Sie in ihrer Mittagspause zurück", können formell nicht erfasst werden, sondern sind vom einzelnen Mitarbeiter abhängig. Gerade hier zeigt sich die zentrale Aufgabe des Filialmanagements, solche Zuverlässigkeitsindikatoren den Mitar-

⁴⁵¹ Vgl. WAGNER et al. (1999)

⁴⁵² Vgl. STAHLBER; FREY (1987)

⁴⁵³ Vgl. NERDINGER (2001) S. 174f.

beitern deutlich zu machen. Wünschenswert sind Prozeduren, um Indikatoren zu implementieren und damit für alle Reiseverkäufer zu realisieren.

Derartige Systematisierungen fördern ein homogenes Verständnis vom Prioritätensetzen. Dem Kunden in jeder Situation oberste Priorität zu gewährleisten bedarf des bereits beschriebenen Empowerments. Die Definitionen dieses Zuverlässigkeitsmerkmals wird umschrieben mit vertrauenswürdig, bis verlässlich, von zuverlässigem Wesen, bis zuverlässigem Verhalten. Oft werden auch Bezeichnungen wie Treue und Ethik benutzt. Zumindest wird eine persönliche Eigenschaft beschrieben mit deren Grad beurteilt wird wie innerhalb der vorgegebenen Grenzen bestimmten Anforderungen genügt wird. Zuverlässigkeit gegenüber dem Kunden ist ein Qualitätsmerkmal dessen wichtigste Kenngröße Kundenzufriedenheit ist. Erläutert wird dies an der Vorhersehbarkeit des Verhaltens von Reisebüromitarbeitern bzgl. positiver Eigenschaften. Es wird erwartet, dass auf die Expedienten sowohl im Alltagsgeschäft als auch in kritischen Situationen Verlass ist. Ein verlässlicher Mitarbeiter, der seinen Kollegen eine Stütze ist und gleichzeitig seinen Kunden hohe Priorität einräumt, genießt beträchtliches Ansehen.⁴⁵⁴ *Sind sich die Reisebüromitarbeiter der formell nicht erfassbaren, vom Einzelnen abhängigen, Kundenpriorität bewusst?*

Abb.: 34 Herleitung Item Kundenpriorität von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
<i>Kundenpriorität</i>	STAHLBER; FREY (1987) NERDINGER (2001) Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern (2003), siehe Anhang	Sind sich die Reisebüromitarbeiter der formell nicht erfassbaren, vom Einzelnen abhängigen, Kundenpriorität bewusst?	6. Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben

Quelle: eigene Darstellung

Item: Unterlagen

ALTSCHULS Forschungen zufolge, sind ganz besonders die im Anschluss an die Beratung stattfindende Interaktionen mit dem Kunden wichtig. Zu diesem Zeitpunkt ist es empfehlenswert dem Kunden zuverlässig zu bestätigen, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat. Er sollte unbedingt weiter im Mittelpunkt

⁴⁵⁴ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

der Mitarbeiteraufmerksamkeit bleiben, mit anderen Worten, der Kontakt zum Kunden sollte nicht abrupt enden. Zusätzliche Informationen und Empfehlungen sind der Servicesteigerung förderlich und wirken kundenbindend.⁴⁵⁵

Wichtige Elemente wie das rechtzeitige Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen sind fundamental für den nachhaltigen Eindruck von Zuverlässigkeit. Gelingt es dem Reisebüromitarbeiter, die Reiseunterlagen pünktlich zu übergeben, ist dies aus Kundensicht in der Regel eine Selbstverständlichkeit. Seine Gesamtzufriedenheit steigt durch die Zuverlässigkeit eher unbedeutend. Dennoch ist das damit anvisierte Ziel⁴⁵⁶, die Kundenbindung, mit einer evtl. noch kurzen persönlichen Mitteilung oder Information des Expedienten zur Komplettierung der Reisebuchung perfekt umgesetzt.⁴⁵⁷

Das hier gezeigte Bild von Zuverlässigkeit wird von Studien zur Gewissenhaftigkeit untermauert.⁴⁵⁸ Demnach bedingt Arbeitsverhalten, das von hoher Zuverlässigkeit geprägt ist, wie der Beachtung von organisatorischen Regeln und Verfahrensschriften, nicht unbedingt auch ein altruistisches Verhalten wie Hilfsbereitschaft.⁴⁵⁹ *Wird dem offensichtlich wichtigen Elemente, wie dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen?*

Abb.: 35 Herleitung Item Unterlagen von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Unterlagen	ALTSCHUL (1991) GRANDKE (1998) GADE (2003) ORGAN; RYAN (1995)	Wird dem offensichtlich wichtigen Elemente, wie dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen?	5. Verkäufer sollten vereinbarte Termine wie z. B. die Fertigstellung von Reiseunterlagen (bzw. einer Buchungsbestätigung) einhalten oder den Kunden entsprechend informieren

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁵⁵ Vgl. ALTSCHUL (1991) S. 28f.

⁴⁵⁶ Auch als Follow-up bezeichnete Phase

⁴⁵⁷ Vgl. GRANDKE (1998)

⁴⁵⁸ Vgl. GADE (2003)

⁴⁵⁹ Vgl. ORGAN; RYAN (1995)

Aus all diesen Forschungen ergibt sich folgende Forschungshypothese:

Hypothese: *Je höher der personelle Faktor Verlässlichkeit, d. h. die Fähigkeit, die versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen im SOLL bewertet wird, desto besser wird sie auch hinsichtlich der eigenen Wesensart, in der Ist-Selbsteinschätzung, eingestuft.⁴⁶⁰*

Überprüft werden soll diese Hypothese in der 2. Hauptuntersuchung – siehe Anhang – mit folgenden Fragen:

Item: Unterlagen

5. Verkäufer sollten vereinbarte Termine, wie z. B. die Fertigstellung von Reiseunterlagen (bzw. einer Buchungsbestätigung) einhalten oder den Kunden entsprechend informieren.

Item: Kundenpriorität

6. Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben.

Item: Beratungswissen

7. Jeder Reiseverkäufer sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen.

Item: Beratungstermin

8. Termine für individuelle Beratungen sollten bei Bedarf vergeben werden und dann pünktlich eingehalten werden.

Item: Buchungsablage

9. Reisebüros sollten, zur Möglichkeit der Kundenbetreuung durch alle Kollegen, eine ordentliche Buchungsablage besitzen.

⁴⁶⁰ Reliability bzw. Zuverlässigkeit wird nach RAPP (Vgl. RAPP (1997)) zur Fähigkeit, die versprochenen Leistungen auf dem avisierten Niveau zu erfüllen. Daraus leitet sich die Hypothese der Gleichbewertung von IST und SOLL Antworten der Reisebüromitarbeiter ab.

4.2.3 Notwendigkeit von Reaktionsbereitschaft

In Anbetracht einer schnelllebigen und konjunkturanfälligen Branche sind die Fragen nach dem Willen, Kundenwünsche schnell zu erfüllen bei gleichzeitiger Rentabilitätspriorität geradezu dringlich.

Nach tangibles Umfeld und Zuverlässigkeit befasst sich das SERVQUAL Modell als nächstes mit Reaktionsbereitschaft. Diesem Beispiel wird hier gefolgt.

Abb.: 36 SERVQUAL Reaktionsbereitschaft der Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁴⁶¹	Dimension in dieser Arbeit übernom- men und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
Responsiveness	Reaktionsbereitschaft	Wille und Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Nach LEBLANC⁴⁶² ist Reaktionsfähigkeit die empfundene Bereitschaft, welche der Dienstleister wiedergibt, um Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen. Reaktionsfähigkeit beinhaltet Kriterien, wie die schnelle Lieferung der Tickets und der Reisedokumente, wie auch die Zeit, um Telefonrückrufe durchzuführen. Reflektiert wird die Fähigkeit, die Gewilltheit und Schnelligkeit des Reisebüros, prompten Service zu liefern. Dies beinhaltet die Fähigkeit, dem Kunden bei der Lösung eines Problems zu helfen, sowie die Follow-up-Kontakte im Anschluss an Reise oder Urlaub.⁴⁶³

Zwar haben sich schon einige Studien mit dem Rollenkonflikt befasst, auch sind die Studien BRUHNS⁴⁶⁴ eindeutig: Vertriebsorganisationen nehmen es bewusst in Kauf, dass ihre Mitarbeiter bei gleichzeitiger Erfüllung eventueller Kundenwünsche nach günstigen Reisen, hohe Umsätze realisieren sollen. Dies bewirkt einen hohen Leistungsdruck von Seiten des Tourismuskonzerns und benötigt gleichzeitig eine hohe Motivationsleistung der Reisebüromitarbeiter,

⁴⁶¹ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

⁴⁶² Vgl. LEBLANC (1992) S. 14

⁴⁶³ Vgl. HELLER (1999) S. 163

⁴⁶⁴ Vgl. BRUHN (2002)

um schnell alle Kundenwünsche zu erfüllen. Die Frage ist, wie werden Reisebüromitarbeiter motiviert, einen solchen Spagat zu vollbringen?

Gerade im direkten Kundenkontakt von Verkauf und Beratung ist die Einstellung der Mitarbeiter zu ihren Aufgaben entscheidend. Neben moderner Führung setzen die Konzerne hier auf Ansätze, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Umsatzfeedback über die Wirkung ihrer Leistung beim Kunden zu bekommen. Schwerpunkt im stationären Vertrieb ist es daher, den Mitarbeitern die Vorteile persönlicher Beratungsqualität aufzuzeigen. Hohe Qualifikation, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter sind für jedes Reisebüro wichtig, das auf Erfolg ausgerichtet ist. Daraus resultierend wird erwartet, dass Vorgesetzte die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter kennen, um sie entsprechend führen zu können. Motivierend auf den Mitarbeiter wirken Weiterbildungsmöglichkeiten und materielle Leistungsanreize wie leistungsbezogene Gehaltserhöhungen und Beförderungen, Prämien oder Gewinnbeteiligungen.⁴⁶⁵

Der Motivationsprozess nach HENTZE; LINDERT⁴⁶⁶ soll erklären, warum bestimmte Situationen einen Anreizcharakter zum Handeln für bestimmte Personen hervorrufen.⁴⁶⁷ Unterschieden wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation der Arbeitswerte. Unter intrinsisch wird eine herausfordernde und interessante Arbeit verstanden, Arbeit also, die Freude bringt. Auch Arbeit als Selbsterfüllung, in der das volle Leistungspotential bei der Arbeit entfaltet werden kann, wo Verantwortung und Autonomie erreicht werden, wie auch die Möglichkeit besteht, neue Dinge dazuzulernen. Extrinsische Motivation ist das Instrument hoher Bezahlung und anderer sichtbarer direkt vorteilhafter Ergebnisse der Arbeit. Ebenso zählt hierzu die Arbeit als soziale Institution, z.B. um gesellschaftliche Normen zu erfüllen, um soziale Kontakte zu besitzen oder einen bestimmten sozialen Status zu erreichen.⁴⁶⁸

Intrinsische Handlungen werden um ihrer Selbst Willen vollzogen. So hilft die Mitarbeiterin dem Kunden, ein Problem zu lösen, auch wenn kein direkt sichtbarer Vorteil zu erkennen ist. Dagegen wird die extrinsische Motivation durch Belohnungen oder Bestrafungen von außen gesteuert. Es kümmert sich der Mitarbeiter im Reisebüro intensiv darum, eine optimale Lösung für den Kunden zu

⁴⁶⁵ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁴⁶⁶ Vgl. HENTZE; LINDERT (1999)

⁴⁶⁷ Vgl. HALLER (2002) S. 259

⁴⁶⁸ Vgl. JOST (2000) S. 54

finden, denn der kundenorientierteste Mitarbeiter erhält einen Preis. Anreizsysteme sollen im Unternehmen das Verhalten der Mitarbeiter steuern und damit auch die Organisation beeinflussen. Ihr Ziel ist es dazu beizutragen, die Motivation der Mitarbeiter in bezug auf bestimmte Handlungen zu erhöhen, damit die Ziele der Unternehmung erreicht werden. Auch werden zur Steigerung der Mitarbeitermotivation Vorschläge zur Qualitätsverbesserung und die Einbeziehung in eine konkrete Definition von Beratungsqualität⁴⁶⁹, wie in der vorliegenden Arbeit, verstanden. Aus Gründen der Praktikabilität und Glaubwürdigkeit ist es notwendig, dass gute Mitarbeitervorschläge möglichst schnell im Unternehmen umgesetzt werden.⁴⁷⁰

Um mittels Anreizen die Leistungsmotivation zu fördern ist es notwendig, dass die Leistung wahrgenommen wird und für den Betroffenen einen persönlichen Wert aufweist. Der Begriff Leistung sollte lt. BERRY für alle Betroffenen nachvollziehbar definiert (z.B. Kundenzufriedenheit, Anzahl von Vertragsabschlüssen) und ein als gerecht empfundenes System der Leistungsmessung eingeführt werden. Dabei ist entsprechend seinen Studien darauf zu achten, dass keine Mitarbeitergruppe ausgeschlossen wird.⁴⁷¹ HENTZE; LINDERT wiesen besonders darauf hin, dass die positiven Folgen zeitlich assoziiert und als Einheit wahrgenommen werden. Treibende Motivationstendenzen sind sowohl die Suche nach Erfolg als auch die Vermeidung von Misserfolg. Sind die Erfolgsanreize gering und unsicher, die negativen Sanktionen bei Misserfolg dagegen fatal und sicher, werden die Betroffenen riskantes Verhalten vermeiden.⁴⁷²

Der materielle Nutzen kann z.B. durch Prämien, der immaterielle Nutzen z.B. durch die Karriereentwicklung ausgedrückt werden.⁴⁷³ Ein bislang nur unbefriedigend gelöstes Problem stellen die Anzelelemente in der Reisemittlerbranche dar, die dazu dienen sollen, die Motivation in bezug auf ein bestimmtes Ziel zu steigern. In kaum einer anderen Branche ist der finanzielle Anreiz von Mitarbeitern mit Kundenkontakt, die ja letztendlich den Unternehmensumsatz generieren, so niedrig entwickelt. Grund hierfür ist ein tarifgebundenes Grundgehalt zur

⁴⁶⁹ Vgl. BRUHN (2002)

⁴⁷⁰ Vgl. ebenda

⁴⁷¹ Vgl. BERRY (1996)

⁴⁷² Vgl. HENTZE; LINDERT (1999)

⁴⁷³ Vgl. BRUHN (2002)

Einkommenssicherung. Aufgrund des rechtlichen Handlungsrahmens der bundesdeutschen Tarifstruktur ist eine leistungsabhängige Entlohnung "nach oben" nicht, jedoch "nach unten" möglich.⁴⁷⁴

Die Einführung von Teamarbeit oder flexiblen Arbeitszeiten kann sich positiv und kostengünstig auf die Mitarbeitermotivation auswirken. In der Regel werden unterschiedliche Anreize, bspw. finanzielle Anreize, Beförderung und ideelle Anerkennung, miteinander verknüpft, um die Wirkungen der jeweiligen Instrumente zu verstärken. Nicht immer erweisen sich die kostenintensivsten Maßnahmen auch als die Erfolgreichsten.⁴⁷⁵

Besonders wichtig werden dadurch symbolische Werte wie Reputation und öffentliche Anerkennung. Für Reisebüros mit flachen Hierarchien gibt es nur selten Zwischenebenen und damit auch nur selten Aufstiegschancen für engagierte Reisemittler. Dieser Schwierigkeitsgrad, Anreiz zu bekommen, ist von großer Bedeutung. Wenn die Betroffenen der Meinung sind, dass sie ihn gar nicht erreichen können, weil die Rahmenbedingungen dafür nicht geschaffen sind, wird der Motivationseffekt gering sein.⁴⁷⁶

Unter solchen Rahmenbedingungen gewinnt das Feedback des Kunden an Bedeutung. Die Beurteilung der eigenen Motivation wird abhängiger von den Wechselwirkungen der Verkäufer-Kunden-Beziehungen. Die sofortige Begrüßung beim Eintritt in den Reiseverkaufsraum ist der erste Kundenwunsch und erfüllte Kundenwünsche erfreuen und motivieren den Reisebüroverkäufer.⁴⁷⁷ BÄNSCHS Argumentationen folgend, löst ein günstiger erster Eindruck eine positive Beratungsatmosphäre aus. Ein erst einmal ausgelöster positiver Ersteindruck bewirkt seinen Ausführungen nach positive Folgeaktionen. Entsprechend lautet die Aussage von MANN⁴⁷⁸: "Der erste Eindruck färbt alle weiteren Eindrücke ein." Die Kunden wiederum zeigen als Folge eine größere Loyalität gegenüber dem Verkäufer. Wie bisherige Forschungen zeigen, wirkt sich dies in Stammkundenbindung und erhöhter Erlösrendite aus.⁴⁷⁹ Die für diese Arbeit gewählte Perspektive der Mitarbeitersicht setzt ihren Schwerpunkt auf die

⁴⁷⁴ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁴⁷⁵ Vgl. HALLER (2002) S. 261

⁴⁷⁶ Vgl. FREYER; POMPL (1999) S. 109

⁴⁷⁷ Vgl. BÄNSCH, (1996) S.40

⁴⁷⁸ MANN (1972) S.151

⁴⁷⁹ Vgl. KREILKAMP et al. (1997)

schnelle und zufrieden stellende Reaktion der Kundenwünsche, die außerhalb der Routinetätigkeiten liegen. Hierzu zählt neben der genannten Freundlichkeit bei der Begrüßung auch die Aufbereitung relevanter Information. SCHUCHERT-GÜLER zeigt in Ihrer Studie auf, wie im Rahmen von Verkaufsprozessen von Verkäufern zur Verfügung stehende Informationen herangezogen bzw. weitergegeben werden. Ökonomische Prozesse erfordern ein konkretes Abwägen zwischen erforderlichen Informationen und wenig relevanten Informationen. Dem Kunden eine Reise zu „verkaufen“, bevor z.B. die Vakanz geprüft wurde, ist Beispiel eines misslungenen zwischenmenschlichen und ökonomischen Informationsaustausches.⁴⁸⁰

Die Nutzung der aufgezeigten Möglichkeiten charakterisiert den Ausgangspunkt, schnell und willig auf Kundenwünsche einzugehen und gleichzeitig die Bürorentabilität als wichtigen Aspekt zu fixieren. Ausgewiesen wird diese Fähigkeit durch die Selektion von relevanten Informationen, Zeitoptimierung während des Gespräches, rentabilitätsbezogenes Leistungsdenken, sofortige Begrüßung neuer Kunden und einer umsatzunabhängigen inhaltlich fundierten Beratung.

Der bisher verfolgte Arbeitsverlauf wird fortgesetzt. Es werden nachfolgend sowohl Faktoren und Elemente der theoretischen Ansätze und Forschungen, wie auch der eigenen explorativen Voruntersuchung, im Hinblick auf Reaktionsbereitschaft dargelegt, um anschließend Hypothesen zu formulieren.⁴⁸¹

- **Informationsselektion** – abgeleitet unter anderem von SCHUCHERT-GÜLERS⁴⁸² Abwägen zum ökonomischen Nutzen und relevanten Informationen.
- **Zeit und Rentabilität** – abgeleitet unter anderem von LEBLANCS⁴⁸³ und HELLERS⁴⁸⁴ „empfundener Bereitschaft“ schnell und prompt zu bedienen.
- **Begrüßung** abgeleitet unter anderem von BÄNSCHS⁴⁸⁵ und auch von MANNS⁴⁸⁶ Aussagen zum ersten Eindruck.

⁴⁸⁰ ähnlich Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁴⁸¹ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung der Reaktionsbereitschaft von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

⁴⁸² Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁴⁸³ Vgl. LEBLANC (1992) S. 14

⁴⁸⁴ Vgl. HELLER (1999) S. 163

⁴⁸⁵ Vgl. BÄNSCH, (1996) S.40

- **Umsatzrelation** abgeleitet unter anderem von den Definitionen von BERRY⁴⁸⁷ und 55
- BRUHN⁴⁸⁸ bezüglich Leistung (Kundenzufriedenheit, Anzahl von Vertragsabschlüssen).

Abb.: 37 Herleitung der Reaktionsbereitschaft von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Reaktionsbereitschaft - Wille und Schnelligkeit, - Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz -	BÄNSCH (1996) BERRY (1996) BRUHN (2002) FREYER; POMPL (1999) HALLER (2002) HELLER (1999) HENTZE; LINDERT (1999) JOST (2000) KREILKAMP; SCHMUECKE R; OBIER; REGELE (1997) LEBLANC (1992) MANN (1972) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Infoselektion	BECKER; WELLINS (1990) BITNER (1992) Experteninterviews (2003) der Verfasserin KREILKAMP (1999) LANZ (1996) ZEITHAML; BITNER (1996)	Sind Reisebüromitarbeiter, welche Kundeninformationen vorab selektieren, umsatzstärker?	10. Man sollte von Verkäufern nicht erwarten, dass sie alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weitergeben	<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem personellen Faktor Reaktionsbereitschaft, d.h. der Gewilltheit und Schnelligkeit, dem Nachfrager bei der Befriedigung seiner Wünsche zu helfen (Aufgeschlossenheit) hinsichtlich eines hohen Umsatzes des jeweiligen Reisebüromitarbeiters.</i>
		Zeit und Rentabilität	BÄNSCH (1996) KIRSTGENS (1992) RAPP (1997) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Gibt es einen Zusammenhang zwischen investierter Beratungszeit und Umsatz?	11. Eine optimale Beratung des Kunden sollte: a) kein Zeitlimit haben, b) kein Rentabilitätsdenken beinhalten.	
		Begrüßung	BRUHN (2000) BUZZEL; GALE (1989) HELLER (1996) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) LUCHS; NEUBAUER (1986)	Unterscheiden sich die Umsatzergebnisse von Reisebüromitarbeitern mit Rentabilitätsbewusstsein und jenen ohne Rentabilitätsbewusstsein?	12. Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros keine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten	
		Umsatzrelation	BÄNSCH (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Hat ein positiv beginnender Beratungsstart (Begrüßung) zwangsweise eine positive Wirkung auf den Kunden und die folgenden Handlungen?	13. Der inhaltliche Umfang einer Beratung sollte sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientieren	

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt.⁴⁸⁹

Item: Umsatzrelation

Reisebürokunden sind heute wesentlich besser informiert als dies früher der Fall war; doch gerade dadurch steht oft die Suche nach einem günstigsten Angebot, in keiner Relation zum fakturierten Umsatz der Buchung. Wie CHALLAGALLA; SHERVANI⁴⁹⁰, JAWORSKI; STATHOKOPOULOS; KRISHNAN⁴⁹¹ und auch OLIVER; ANDERSON dokumentieren, führt genau diese Tendenz zur erhöhten Kontrolle des Konzerns. Offensichtlich wird in Zeiten massiver Umgangrückgänge eine Lösung zur Messbarmachung des Verhaltens bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Umsatzes notwendig. Gerade die Bereitschaft der Berater, umsatzorientiert zu arbeiten, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse realitätsbezo-

⁴⁸⁶ Vgl. MANN (1972) S.151

⁴⁸⁷ Vgl. BERRY (1996)

⁴⁸⁸ Vgl. BRUHN (2002)

⁴⁸⁹ Die Fragestellung dieses Blockes wurden, wie einige Fragen im Original SERVQUAL-Ansatz, negativ formuliert, um den Grad der Aufmerksamkeit zu erhöhen. In Kapitel 5.7 „Auswahl und Weiterentwicklung der SERVQUAL-Methode als geeignetes Messinstrument“ ist dies ausführlich dargelegt.

⁴⁹⁰ Vgl. CHALLAGALLA; SHERVANI (1996)

⁴⁹¹ Vgl. JAWORSKI; STATHOKOPOULOS; KRISHNAN (1993)

gen anzubringen, bringt konzerneigene Reisebüros in wirtschaftlicher Hinsicht eine optimale Ressourcenauslastung.⁴⁹² Dieser Punkt soll vor allen Dingen klären, *inwieweit eine eigenverantwortliche Kontrolle, inhaltlich fundierter Beratung, bei weniger umsatzbringenden Reisen für sinnvoll erachtet wird.*

Abb.: 38 Herleitung Item Umsatzrelation von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Umsatzrelation	CHALLAGALLA; SHERVANI (1996) JAWORSKI; STATHOPOULOS; KRISHNAN (1993) OLIVER; ANDERSON (1994)	Inwieweit wird eine eigenverantwortliche Kontrolle, inhaltlich fundierter Beratung, bei weniger umsatzbringenden Reisen für sinnvoll erachtet?	13. Der inhaltliche Umfang einer Beratung sollte sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientieren

Quelle: eigene Darstellung

Item: Begrüßung

LEBLANC⁴⁹³ geht davon aus, dass die beiden Dimensionen Reaktionsfähigkeit und Einfühlungsvermögen für den Kunden im Mittelpunkt stehen. Eine schnelle Reaktion wird oft als Standard der Qualität bezeichnet, da gerade diese rasche Aktion in der Kontaktphase, bei der Begrüßung, das geeignete Mittel ist, um einen prompten Service zu bieten. Die geforderten Standards allerdings bedürfen doch einer situativen Anpassung:

- „Eintretende Kunden werden sofort begrüßt. Ist dies nicht möglich, wird zumindest Blickkontakt hergestellt.
- Der Kunden wird willkommen geheißen. Dabei wird der Kunden angelächelt und der Expedient stellt sich mit Namen vor.
- Jedem Kunden wird zu Beginn eine Sitzgelegenheit angeboten.
- Der Kunden wird umgehend bedient. Ist dies nicht möglich, wird durch geeignete Maßnahmen sichergestellt, dass der Kunde die Wartezeit nicht als unangenehm empfindet.
- Jedem Kunden wird eine Visitenkarte überreicht.
- Stammkunden werden mit Namen begrüßt und verabschiedet.

⁴⁹² Vgl. OLIVER; ANDERSON (1994)

⁴⁹³ Vgl. LEBLANC (1992) S. 14

- Jeder Kundenkontakt kann zu einer Buchung führen. Deswegen werden alle Wünsche und Bedürfnisse ernst genommen.
- Das Beratungspult ist immer sauber aufgeräumt.⁴⁹⁴

Es gibt inzwischen Ansätze, die aber oft nur von einzelnen Reiseverkäufern ausgehen und auf individueller Basis in vereinzelt Reisebüros möglich erscheinen, z. B. die persönliche Begrüßung durch einen Mitarbeiter, der den Kunden dann entsprechend seinen Wünschen zu dem dafür kompetentesten Berater bringt.⁴⁹⁵

Besonders die Forschungsergebnisse von SCHUCHERT-GÜLER⁴⁹⁶ bringen klar zum Ausdruck, dass die Eindrucksbildung über den Kunden direkt beim Kontakt der ersten Begegnung beginnt. Die bereits beschriebene und erforderliche Beratungsatmosphäre beginnt demnach mit dem ersten Eindruck.⁴⁹⁷ *Hat ein solch positiv beginnender Beratungsstart, zwangsweise eine positive Wirkung auf den Kunden und die folgenden Handlungen?*

Abb.: 39 Herleitung Item Begrüßung von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Begrüßung	BÄNSCH (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Hat ein positiv beginnender Beratungsstart (Begrüßung) zwangsweise eine positive Wirkung auf den Kunden und die folgenden Handlungen?	12. Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros keine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten

Quelle: eigene Darstellung

Item: Zeitlimit

Responsiveness bzw. Reaktionsfähigkeit ist nach RAPP⁴⁹⁸, die Fähigkeit und Schnelligkeit auf spezifische Wünsche der Kunden einzugehen, um diese zügig zu erfüllen. BÄNSCH führt aus: "Der Zeitaspekt erweist sich allgemein als zugkräftiger Argumentationspunkt, da es kaum einen Kunden gibt, der nicht für sich in Anspruch nimmt, vielbeschäftigt und zeitknapp zu sein"⁴⁹⁹. Zeitknappheit kann

⁴⁹⁴ Vgl. HELLER (1996) S. 239

⁴⁹⁵ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (Siehe 6.2)

⁴⁹⁶ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁴⁹⁷ Vgl. BÄNSCH (1996) S.40

⁴⁹⁸ Vgl. RAPP (1997) S. 151f.

⁴⁹⁹ BÄNSCH (1996) S. 71

gut für das Selbstbewusstsein sein, da es eine "bedeutungsvolle Persönlichkeit" assoziiert.⁵⁰⁰

Um den Anforderungen der Kunden nach schneller Information über freie Plätze nachzukommen, ist Voraussetzung, dass die Reisebüromitarbeiter auf modernste Technik der Buchungssysteme zurückgreifen können. Angesichts der großen Bedeutung einer schnellen, ungestörten und freundlichen Bedienung scheinen die Kunden auch auf dem Tourismusmarkt nach dem Motto „Zeit ist Geld“ zu agieren. Dass die knapp bemessene Zeit nicht für Wartezeiten vergeudet, sondern ohne Störungen hundertprozentig ihnen für eine Beratung gewidmet werden sollte, ist die Forderung von 80% der Befragten einer Studie.⁵⁰¹

Die Erkenntnis mündet in der Feststellung, dass eine effiziente Zeiteinteilung für den Kunden ebenso vorteilhaft ist, wie für Reisebüromitarbeiter. Besonders erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich außerdem durch eine schnelle Erfassung der Kundenwünsche aus.⁵⁰² Weiteres Ergebnis dieser Studie von SCHUCHERT-GÜLER ist, dass eine schnellere Unsicherheitsreduktion der Kunden erfolgskennzeichnend ist. Eine zügige und entscheidungsfreudige Beratung muss nicht notwendigerweise eine unfreundliche oder gar unprofessionelle Beratung sein. Ziel eines jeden Expedienten ist höchst wahrscheinlich eine reaktionsschnelle und qualitativ hohe Beratung. Daran schließt sich die zu überprüfende Frage: *gibt es einen Zusammenhang zwischen investierter Beratungszeit und Umsatz?*

Abb.: 40 Herleitung Item Zeitlimit von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Zeit	BÄNSCH (1996) KIRSTGENS (1992) RAPP (1997) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Gibt es einen Zusammenhang zwischen investierter Beratungszeit und Umsatz?	11. Eine optimale Beratung des Kunden sollte: a) kein Zeitlimit haben,

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁰⁰ Vgl. ebenda

⁵⁰¹ Vgl. KIRSTGENS (1992) S. 164

⁵⁰² Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

Item: Rentabilitätsdenken

Laut KREILKAMP⁵⁰³ und HELLER⁵⁰⁴ steht die Rentabilität eines Reisebüros in direktem Zusammenhang mit Beratungsqualität. Qualitativ ausgezeichnete Dienstleistungen bedeuten für den Unternehmenserfolg einen Vorteil gegenüber einer Leistung geringerer Qualität. Entscheidende Vorteile, die sich für qualitätsbewusste Reisebüros ergeben sind:

- Stärkere Kundentreue,
- häufigere Wiederholungskäufe und daraus resultierende Stammkunden⁵⁰⁵,
- geringere Gefährdung bei Preiskämpfen,
- Durchsetzbarkeit höherer Preise ohne Marktanteilsverluste,
- niedrigere Marketingkosten,
- Marktanteilssteigerungen.⁵⁰⁶

Die sich ergebenden Vorteile liegen auf der Hand, eine hohe Qualität ermöglicht die Realisation einer hohen Kapitalverzinsung, hoher Umsatzrendite, höherer Preisgestaltung, höherer Marktanteile und besserer Marktanteilsveränderungen bei gleichzeitig niedrigeren relativen Kosten, so BRUHN⁵⁰⁷ und auch LUCHS & NEUBAUER.⁵⁰⁸

Rentabilität wird dabei besonders vom relativen Marktanteil und der relativen Qualität beeinflusst. Für konzerngesteuerte Reisebüros hat der relative Qualitätseinfluss eines jeden Mitarbeiters auf die direkten Kosten eine besondere Bedeutung. Oft sind kostenneutrale oder nur geringe Kosten notwendig, die eine relative Qualitätserhöhung bringen. Damit kann die Rentabilität und der Erfolg eines jeden Reisebüros positiv beeinflusst werden.⁵⁰⁹ Es gilt die von HELLER⁵¹⁰ aufgestellte These zu überprüfen: *Unterscheiden sich die Umsatzergebnisse von Reisebüromitarbeitern mit Rentabilitätsbewusstsein und jenen ohne Rentabilitätsbewusstsein?*

⁵⁰³ Vgl. KREILKAMP et al. (1997)

⁵⁰⁴ Vgl. HELLER (1996) S. 13f.

⁵⁰⁵ Vgl. KREILKAMP et al. (1997)

⁵⁰⁶ Vgl. BUZZEL; GALE (1989) S. 94

⁵⁰⁷ Vgl. BRUHN (2000)

⁵⁰⁸ Vgl. LUCHS; NEUBAUER (1986)

⁵⁰⁹ Vgl. KREILKAMP et al. (1997)

⁵¹⁰ Vgl. HELLER (1996) S. 13f.

Abb.: 41 Herleitung Item Rentabilitätsdenken von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Rentabilität	BRUHN (2000) BUZZEL; GALE (1989) HELLER (1996) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) LUCHS; NEUBAUER (1986)	Unterscheiden sich die Um- satzergebnisse von Reisebü- romitarbeitern mit Rentabili- tätsbewusstsein und jenen oh- ne Rentabilitätsbewusstsein?	11. Eine optimale Beratung des Kun- den sollte: b) kein Rentabilitätsdenken beinhalten.

Quelle: eigene Darstellung

Item: Informationsselektion

Die Bereitstellung von entscheidungsvorbereitenden Reiseinformationen wie Kataloge, Broschüren, Fahrpläne und Preislisten, lässt zunehmend eine Erweiterung hin zur individuellen Vorauswahl erkennen.⁵¹¹ Die computerunterstützte Abrufbarkeit von Reiseleistungen durch die Reisebüromitarbeiter, bietet eine fast uneingeschränkt breite Sortimentspalette von Anbietern und verschiedenen Buchungsmöglichkeiten. Ausgebildetes Personal informiert in der Beratung über Reisemöglichkeiten, hilft bei der Konkretisierung der Urlaubswünsche, gibt Empfehlungen und Anregungen. Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende Vorabauswahl zur gezielten Verkaufssteuerung.⁵¹²

Einerseits wird gewährleistet, dass der Kunde aufgrund der größeren Auswahlmöglichkeiten die für ihn optimale Reise findet und andererseits garantiert eine selektive Leistungsauswahl, durch fachliche Kompetenz, eine schnelle und korrekte Buchung. Die zu definierende Kompetenz wird von BECKER und WELLIS als Urteilsvermögen, als Fähigkeit, verfügbare Informationen richtig zu beurteilen und zur Entwicklung von Problemlösungen zu nutzen, definiert. Weiter führen die Autoren aus, dass hierfür eine Situationsanalyse, die Sammlung und logische Analyse von wichtigen Informationen über die Situation des Kunden, erforderlich sind.⁵¹³

Der Kunden nimmt zusätzliche Informationen bzgl. des Leistungsniveaus laut BITNER⁵¹⁴, ZEITHAML und BITNER⁵¹⁵ vor allen Dingen durch Leistungskomponente der Beratung selbst auf. Die Beurteilung einer Beratungsleistung wird

⁵¹¹ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁵¹² Vgl. LANZ (1996) S. 12

⁵¹³ Vgl. BECKER; WELLINS (1990) S. 49

⁵¹⁴ Vgl. BITNER (1992) S. 57ff.

⁵¹⁵ Vgl. ZEITHAML; BITNER (1996)

nach KREILMAMP, unter anderem dadurch beschrieben, dass Reisebüroutzer hoffen, dort gute Informationen und eine breite Reiseauswahl zu erhalten. Ihr Ziel, problemlos und einfach eine Reise zu planen und zu buchen⁵¹⁶, wird durch die Selektion von Informationen unterstützt. Es stellt sich die Frage, *sind Reisebüromitarbeiter, welche Kundeninformationen vorab selektieren, umsatzstärker?*

Abb.: 42 Herleitung Item Informationsselektion von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Infoselektion	BECKER; WELLINS (1990) BITNER (1992) Experteninterviews (2003) der Verfasserin KREILKAMP (1999) LANZ (1996) ZEITHAML; BITNER (1996)	Sind Reisebüromitarbeiter, welche Kundeninformationen vorab selektieren, umsatzstärker?	10. Man sollte von Verkäufern nicht erwarten, dass sie alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weitergeben

Quelle: eigene Darstellung

Hypothese: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem personellen Faktor Reaktionsbereitschaft, d.h. der Gewilltheit und Schnelligkeit, dem Nachfrager bei der Befriedigung seiner Wünsche zu helfen (Aufgeschlossenheit) hinsichtlich eines hohen Umsatzes des jeweiligen Reisebüromitarbeiters.*

Die Befragung soll die genannte Forschungshypothese mit folgenden Fragen verifiziert bzw. falsifizieren.

Item: Informationsselektion

10. Man sollte von Verkäufern **nicht**⁵¹⁷ erwarten, dass sie alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weitergeben.

Item: Zeit und Rentabilität

11. Eine optimale Beratung des Kunden sollte:

a) **kein** Zeitlimit haben,

⁵¹⁶ Vgl. KREILKAMP (1999) Betriebsvergleich der Reisebüros 1997 / Schwerpunkt Kundenbindung: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite

⁵¹⁷ Die zur Überprüfung dieser Hypothese gewählten Negativformulierungen entsprechen der im nächsten Kapitel definierter Frageform der Servqual Methode. Hier werden Positiv- und Negativformulierungen abwechselnd benutzt.

- b) **kein** Rentabilitätsdenken beinhalten.

Item: Begrüßung

12. Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros **keine** unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten.

Item: Umsatzrelation

13. Der inhaltliche Umfang einer Beratung sollte sich **nicht** an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientieren.

4.2.4 Kompetenz und sicheres Auftreten

Es drängt sich nach den bisherigen Ausführungen geradezu die Frage auf, welche Leistungskompetenzen denn letztendlich den Entscheidungsprozess, den Kauf, positiv beeinflussen.

Im Folgenden wird entsprechend dem Modell von ZEITHAML et al. Kompetenz und sicheres Auftreten im Hinblick auf die Beratungsqualität der Reisebüromitarbeiter betrachtet.

Abb.: 43 SERVQUAL Kompetenz und sicheres Auftreten der Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁵¹⁸	Dimension in dieser Arbeit übernommen und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
Assurance	Kompetenz und sicheres Auftreten	Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Den von Kunden meist genannten Einfluss auf den Entscheidungsprozess ist das Vertrauen in die Verkäufer. Gerade beratende Verkäufer nutzen als wichtigste Methode zum Aufbau von Vertrauen das Interesse an Kundenwünschen, Höflichkeit, Respekt vor der Persönlichkeit des Kunden und Ehrlichkeit.⁵¹⁹ Weiter zeigen Forschungen, eine überragende Bedeutung der Fachkenntnisse und einer generellen wahrgenommenen Ausstrahlung von Kompetenz für den Auf-

⁵¹⁸ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

⁵¹⁹ Vgl. HENNIG-THURAU (2000)

bau von Vertrauen.⁵²⁰ Das Vertrauen und die Zufriedenheit der Kunden werden gestärkt durch kooperative Absichten, wechselseitige Offenheit und intensive Nachbetreuung.⁵²¹

Mit Kompetenz und sicherem Auftreten wird weitgehend Wissen, Höflichkeit, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter verstanden. RAPP⁵²² definiert auch Kompetenz, Probleme zu lösen und die Beherrschung moderner Technologien als dazugehörig. Die Fähigkeit, Kundenprobleme zu lösen, als Basis der kognitiven Fähigkeiten, gilt als zentrale Kernfähigkeit kompetenter Verkäufer. Der Kunde kommt mit dem Anliegen, ein Problem zu lösen bzw. einen Bedarf zu befriedigen. Das Ausmaß, inwieweit der Expedient ihm dabei helfen kann, ist maßgebend für die Kompetenzwahrnehmung. Diese Kompetenz resultiert damit einerseits aus dem fachlichen Wissen des Verkaufspersonals und aus der gezeigten Kundennähe. Diese Kundennähe ist geprägt durch die vom Verkäufer gezeigte Bereitschaft, sich tatsächlich über die individuellen Kundenprobleme zu informieren. Je komplexer das Kundenproblem, desto wesentlicher für den Verkaufserfolg ist die Kompetenzwahrnehmung. Beobachtete negative Korrelation verbaler Fähigkeiten mit objektivem Verkaufserfolg, lassen darauf schließen, dass weniger die vordergründig beeindruckenden verbalen Fähigkeiten einer Auswahl von Reisebüroverkäufern, sondern vielmehr die erwähnten kognitiven⁵²³ Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen sollten.⁵²⁴

Während klassischerweise Arbeitsverhalten die Erfüllung der formell übertragenen Verpflichtungen als Arbeitsverhalten sieht, stellen neuere Untersuchungen das in der Arbeitssphäre *gezeigte* Verhalten in den Mittelpunkt.⁵²⁵ Neben denen vom Blickwinkel der Arbeitgeber wünschenswerten Verhaltensvariablen wie Produktivität, geringe Fehlzeiten, unmaßgebliche Fluktuation, hohe Arbeitszufriedenheit geben neueren Untersuchungen zufolge auch Organizational Citizenship Behaviour⁵²⁶ (OCB) und Extra-Rollenverhalten, besonders aufschlussreiche Erfolgsfaktoren preis.⁵²⁷ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu erkennen,

⁵²⁰ Vgl. NERDINGER (2001)

⁵²¹ Vgl. CROSBY; EVANS; COWLES (1990)

⁵²² Vgl. RAPP (1997) S. 75 und S.152f.

⁵²³ Kognitive Fähigkeiten umfassen: logisches Denken, Problemlösungsfähigkeit, Denken in Alternativen, Lernfähigkeit, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit etc.

⁵²⁴ Vgl. GADE (2003)

⁵²⁵ Vgl. NICK (1972) S. 16-20; Vgl. NEUBERGER (1974) S. 49ff.

⁵²⁶ Vgl. GADE (2003)

⁵²⁷ Vgl. NERDINGER (2001)

ob und inwieweit Persönlichkeitsmerkmal – insgesamt - Beratungsqualität fördern.

Im Reisebüro kann die vom Kunden wahrgenommene Kompetenz charakterisiert werden durch Vertrauensgewinn, durch Zielgebietskenntnisse, versierte Verkaufstechniken, die Persönlichkeit der Reiseverkäufer, durch das Suggestieren von Sicherheit in Abgrenzung zum Internet und durch gleich bleibende Höflichkeit. Diese langfristige und nachhaltige Kompetenzsteigerung kann durch Mentoren im Unternehmen gefördert werden.⁵²⁸

Nachfolgend werden sowohl die Faktoren wie auch die Elemente der theoretischen Ansätze und Forschungen, im Hinblick auf Kompetenz und sicherem Auftreten dargelegt, um anschließend Hypothesen zu formulieren.⁵²⁹

- **Kompetenz** – abgeleitet unter anderem von CROSBYS⁵³⁰ und auch RAPPS⁵³¹ Aussagen zur wahrgenommenen Kundenzufriedenheit.
 - ⇒ **Zielgebietskompetenz** – abgeleitet unter anderem von NERDINGERS⁵³² vorausgesetzte Fachkenntnisse.
 - ⇒ **Verlaufstechniken** - abgeleitet unter anderem von GADES⁵³³ und auch NERDINGERS⁵³⁴ Kernfähigkeiten kompetenter Verkäufer.
 - ⇒ **Persönlichkeit** - abgeleitet unter anderem von NICKS⁵³⁵ Diskussion über formelles Arbeitsverhalten vs. gezeigtes Verhalten in der Arbeitsatmosphäre.
- **Sicherheit** - abgeleitet unter anderem von RAPPS⁵³⁶ Definitionen zu Kompetenz und Sicherheit.
- **Höflichkeit** - abgeleitet unter anderem von HENNIG-THURAU⁵³⁷ und RAPPS⁵³⁸ Ausführungen zum Abbau von Vertrauen.

⁵²⁸ Vgl. ebenda daraus abgeleitet wurde die Hypothese: *Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig Ihre Mentoren im Unternehmen*

⁵²⁹ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung Kompetenz und sicheres Auftreten von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

⁵³⁰ Vgl. CROSBY et al. (1990)

⁵³¹ Vgl. RAPP (1997) S. 75 und S.152f.

⁵³² Vgl. NERDINGER (2001)

⁵³³ Vgl. GADE (2003)

⁵³⁴ Vgl. NERDINGER (2001)

⁵³⁵ Vgl. NICK (1972) S. 16-20

⁵³⁶ Vgl. RAPP (1997) S. 75 und S.152f.

- **Mentoren** - abgeleitet unter anderem von NERDINGERS⁵³⁹ Aussage der nachhaltigen Leistungssteigerung.

Abb.: 44 Herleitung Kompetenz und Sicherheit von Theorie - zu Fragen – zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Kompetenz und sicheres Auftreten - Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen	CROSBY et al. (1990) GADE (2003) HENNIG-THURAU (2000) NEUBERGER (1974) NICK (1972) RAPP (1997)	Kompetenz	KIRSTGENS (1992) LINDNER (1999) HAHN (1982)	Ist das Zielgebietswissen der Mitarbeiter im Reisebüro vertrauensbildend?	14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren: a) Zielgebietskenntnissen	Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig ihre Mentoren im Unternehmen.
			BÄNSCH (1996) COLVIN et al. (1995) PAULHUS (1998)	Kennen Reisebüromitarbeiter Verkaufstechniken und sind sie fähige diese vorurteilsfrei als Basishandwerkszeug ihrer Arbeit zu betrachten?	b) Verkaufstechniken	
			CATTELL (1973) EWEN (1998) FURNHAM; HAEVEN (1999) LINDNER (1999) PRIEDMONT (1998)	Gibt es einen Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität, in Form von Umsatz?	c) Persönlichkeit des Beraters.	
		Sicherheit	CROSBY; EVANS; COWLES (1990) NERDINGER (2001) PIETERS; BOTTSCHEN; THELEN (1998) REYNOLDS; BEATTY (1999) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SWAN et al. (1998)	Resultiert aus Vertrauen, welches das Sicherheitsgefühl des Kunden positiv beeinflusst, Umsatz?	15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein	
		Höflichkeit	SWAN; BOWERS; RICHARDSON (1998) GIERL (1999) CROSBY et al. (1990)	Gibt es direkte Hinweise, dass die Verhaltensweise Höflichkeit, den Verkäufern mehr Umsatz bringt?	16. Kompetente Reiseverkäufer sollten gleichbleibende Höflichkeit gegenüber jedem Kunden gewährleisten	
Mentoren	BLICKLE (2002) CHAO (1997) HISRICH; PETERS (2002) KRAM (1985) SCANDURA; WILLIAMS (2001)	Kennen Reisebüromitarbeiter Ihre Mentoren und sind sie sich deren Bedeutung bewusst?	17. Expedienten sollten wissen, an wen im Unternehmen sie sich wenden können, um die eigene Beratungsqualität zu verbessern			

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt.

Item: Zielgebietskompetenz

Oftmals werden Zielgebietskenntnisse als „harte“ Faktoren definiert.⁵⁴⁰ Beschreiben sie doch jene Fachkompetenz der Reisebüromitarbeiter, ohne welche eine Beratung nicht möglich ist. Kompetente Mitarbeiter verfügen über ein Fachwissen⁵⁴¹ welches über die reinen Kenntnisse einzelner Destinationen und Veranstalter hinausgeht. Branchenspezifische Informationen, wie z.B. die Empfehlung eines Hotels in besonderer Lage, Umweltbelastungen am Urlaubsort, allgemeine Gesundheitsfürsorge, etc. zeichnen spezifische Zielgebietskenntnisse aus. Diese aktuellen und konkreten Informationen ermöglichen es dem potentiellen Reisenden, sich einen entsprechenden Überblick vom gewählten Urlaubsziel zu machen. Das Erlangen solch entscheidender Zielgebietskennt-

⁵³⁷ Vgl. HENNIG-THURAU (2000)

⁵³⁸ Vgl. RAPP (1997) S. 75 und S.152f.

⁵³⁹ Vgl. NERDINGER (2001)

⁵⁴⁰ Vgl. KIRSTGENS (1992) S. 164

⁵⁴¹ Neben den Zielgebietskenntnissen zählen auch noch fundierte Kenntnisse der CRS und EDV-Grundlagen, ebenso wie betriebswirtschaftliches, bzw. kaufmännisches Grundwissen zu den Fachkenntnissen.

tnisse setzt Informationsreisen durch Reiseveranstalter in Verbindung mit den örtlichen Fremdenverkehrsämtern bzw. Leistungsträgern zwingend voraus. Ziel solcher Reisen ist es, die Gebietskenntnisse zu erweitern und auch den Bekanntheitsgrad neuer, relativ unbekannter Destinationen zu erhöhen. Die Form solcher Reisen wird immer anspruchsvoller, so werden die besten Erfahrungen mit Touren gemacht, bei denen die Teilnehmer das Programm maßgeblich mitbestimmen können. Angepriesen werden Inforeisen bei denen das Erlebnis der Reise im Vordergrund steht und nicht die Besichtigung einer Maximalzahl von Hotels. Erfahrungen zeigen, je intensiver die erlebte Inforeise des Expedienten, desto leichter lässt sich der Kunde für ein bestimmtes Zielgebiet begeistern. Der Entscheidungsprozesse des Kunden wird auf diese Weise maßgeblich beeinflusst.⁵⁴²

Zwar ist die richtige „Verpackung“, die äußere Erscheinung ausschlaggebender Maßstab eines hohen Umsatzes,⁵⁴³ *doch es gilt zu überprüfen, inwieweit das Zielgebietswissen der Mitarbeiter im Reisebüro vertrauensbildend ist.* Selbstverständlich sind in erster Linie menschliche Eigenschaften wie Freundlichkeit, Höflichkeit, Kompetenz und die Bereitschaft zur Eigeninitiative qualitätsbestimmend,⁵⁴⁴ doch ist das Fachwissen der Reisebüromitarbeiter zum einen aus evtl. bereits gemachten Erfahrungen, Inflationwissen im Tourismus und durch die bevorstehende Reise direkt und klar überprüfbar. Somit wird jeder Kunde spätestens nach Rückkehr der Reise zum Experten des Zielgebietes, einem bisher weitgehend ungenutzten Potenzial der Reisemittler.

Abb.: 45 Herleitung Item Zielgebietskompetenz von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Kompetenz	KIRSTGENS (1992) LINDNER (1999) HAHN (1982)	Ist das Zielgebietswissen der Mitarbeiter im Reisebüro vertrauensbildend?	14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren: a) Zielgebietskennntnissen

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁴² Vgl. LINDNER (1999) S. 10

⁵⁴³ Vgl. HAHN (1982) S. 60

⁵⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 58. HAHN liefert eine ausführliche Darstellung zu Determinanten, Ausprägungsmerkmalen und zur Messung menschlicher Qualität im Bankgewerbe.

Item: Verkaufstechniken

Allzu offensichtlich umgesetzte Verkaufstechniken, vor allem Abschlusstechniken, die z.B. direkt nach entsprechenden Seminaren angewandt werden, haben negative Auswirkungen auf das Vertrauen der Kunden.⁵⁴⁵ Auch Versuche, sich beim Kunden einzuschmeicheln bzw. sich selbst in möglichst positivem Licht erscheinen zu lassen,⁵⁴⁶ werden vom Kunden keineswegs positiv honoriert. Das Wissen um den Ablauf des Verkaufsgesprächs wird als Technik bezeichnet und differenziert sich damit klar von diffusem, intuitivem Wissen. Viele Reisebüromitarbeiter verstehen sich bis heute als reine Berater und sind sich ihrer Verantwortung, die Entscheidungen des Kunden zu beeinflussen, nicht bewusst. Oft hat die Einflussnahme auf einen anderen Menschen auch einen negativen bis hin zu einem manipulativen Eindruck.⁵⁴⁷ Ausführlich ist in Kapitel 2 beschrieben, wie aus einer professionellen Beratung ein Verkauf mit beidseitiger Zufriedenheit wird. *Unklar ist, ob Reisebüromitarbeiter Verkaufstechniken kennen, sie vorurteilsfrei als Basishandwerkszeug ihrer Arbeit betrachten und fähig sind, diese mit ihrem persönlichen Wissen zu kombinieren.*

Es ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen und spezifischen Fachkenntnissen, wie Zielgebietenkenntnissen und Verkaufstechniken, die in ihrer Gesamtheit zu einem Strukturrahmen neuer Erfahrungen und Informationen führen. Die Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen der Mitarbeiter und bildet damit einen Teil der Persönlichkeit.⁵⁴⁸

Abb.: 46 Herleitung Item Verkaufstechniken von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Kompetenz	BÄNSCH (1996) COLVIN et al. (1995) PAULHUS (1998)	Kennen Reisebüromitarbeiter Verkaufstechniken und sind sie fähig diese vorurteilsfrei als Basishandwerkszeug ihrer Arbeit zu betrachten?	14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren: b) Verkaufstechniken

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁴⁵ Vgl. BÄNSCH (1996)

⁵⁴⁶ Vgl. COLVIN et al. (1995); Vgl. PAULHUS (1998)

⁵⁴⁷ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁵⁴⁸ Ähnlich Vgl. BÄNSCH (1996)

Item: Persönlichkeit

Das gewonnene Wissen kann der Berater nur durch seine persönliche Qualifikation an den Kunden weitergeben. Die persönliche Qualifikation umfasst Fähigkeiten, wie Kontaktsicherheit, Belastbarkeit, Überzeugungskraft, Einsatzbereitschaft, Flexibilität, Menschenkenntnis, Initiative, Entschlusskraft, Zielstrebigkeit und ein selbstsicheres Auftreten. Doch wichtiger als alles andere erscheint das beratend - verkäuferische Talent.⁵⁴⁹ Die Persönlichkeit der Reisebüromitarbeiter ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit, sich in ein Team einzuordnen, verbunden mit einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit. Ausgeglichenheit, bei großem Kundenaufkommen und in Stresssituationen den Überblick zu behalten, wird von ihm gefordert. Eigenschaften wie Organisationstalent und die Planung langfristiger Buchungen erscheinen in entsprechenden Stellenangeboten oft ebenso selbstverständlich, wie sich den Änderungen des Reisemarktes anzupassen. Obligatorisch scheint zu sein, dass das vorhandene Wissen zu einem kompetenten Universalberater erweitert wird, ebenso wie die dafür notwendige Bereitschaft zu Weiterbildungsmaßnahmen.⁵⁵⁰

Nun fragt die Persönlichkeitsforschung⁵⁵¹ danach, was Persönlichkeit ist und fragt ebenfalls nach ihrer Messbarkeit. Die wissenschaftliche Annäherung macht klar, dass Persönlichkeit nicht mit einem konkreten Verhalten in Abhängigkeit steht, sondern sich die Stabilität einer Persönlichkeit in der Wahrnehmung der Situation und der Verfolgung grundlegender Ziele zeigt.⁵⁵² Gekennzeichnet ist die Erforschung der Persönlichkeit durch verschiedene Zugänge, welche versuchen, auf das Verhalten in der Arbeitswelt von Organisationen einzugehen.⁵⁵³ Ansatzpunkte zur Definition eines Eigenschaftenansatzes sind:

⁵⁴⁹ Vgl. LINDNER (1999) S. 10

⁵⁵⁰ Ähnlich ebenda

⁵⁵¹ Die bis zu Freud zurückgehende Persönlichkeitsforschung ist hier nur sehr selektiv ohne den Anspruch auf Vollständigkeit aufgeführt.

⁵⁵² Vgl. PRIEDMONT (1998) S. 2f.; Vgl. EWEN (1998) S. 3; Vgl. FURNHAM; HAEVEN (1999) S. 9f.

⁵⁵³ Vgl. MARTIN; JURWIN (2001)

Abb.: 47 Sechzehn Grundwesenszüge oder Primärdimensionen der Persönlichkeit

Bezeichnung der Primärdimension	Inhaltliche Beschreibung der Dimension
Wärme	Warmherzig, aufmerksam für die Gefühle und Bedürfnisse anderer vs. reserviert, unpersönlich distanziert.
Logisches Schlussfolgern	Hohes vs. niedrige Intelligenz
Emotionale Stabilität	Emotional stabil, ausgeglichen vs. stimmungslabil
Dominanz	Dominant, durchsetzungsfähig, sich selbst behauptend vs. nachgiebig, kooperativ, konfliktvermeidend
Lebhaftigkeit	Lebhaft, spontan, gesellig vs. ernst, zurückhaltend, bedacht
Regelbewusstsein	Regelbewusst, pflichtbewusst vs. unangepasst, nonkonformistisch
Soziale Kompetenz	Sozial kompetent, kontaktfreudig vs. scheu, schüchtern
Empfindsamkeit	Empfindsam, gefühlvoll, sentimental vs. sachlich, unsentimental, robust
Wachsamkeit	Wachsam, misstrauisch, skeptisch vs. vertrauensvoll, arglos
Abgehobenheit	Abgehoben, träumerisch, phantasievoll, ideenreich vs. lösungsorientiert, praktisch, auf dem Boden der Tatsachen stehend
Privatheit	Verschlossen, diskret vs. offen, geradeaus, natürlich
Besorgtheit	Besorgt, selbstzweifelnd, verletzlich vs. selbstsicher, selbstzufrieden, selbstbejahend
Offenheit für Veränderungen	Offen für Veränderungen, experimentierfreudig, aufgeschlossen für Neues vs. am Gewohnten haftend, traditionalistisch
Selbstgenügsamkeit	Selbstgenügsam, einzelgängerisch, zurückgezogen vs. sozial orientiert, anschlussfreudig
Perfektionismus	Perfektionistisch, planvoll, selbstdiszipliniert, ordentlich vs. flexibel, wenig Wert auf Ordnung/Perfektion/Disziplin legend
Anspannung	Angespannt, reizbar, nervös, getrieben vs. entspannt, ruhig, gelassen, geduldig

Quelle: in Anlehnung an CATTELL⁵⁵⁴

Primärwesenszüge bilden Verhaltensweisen ab, die auf eine Einheit zurückzuführen sind. Es handelt sich dabei um voneinander unabhängige Persönlich-

⁵⁵⁴ Vgl. CATTELL (1973)

keitsdimensionen, um die Grundbausteine der Persönlichkeit.⁵⁵⁵ Für vorliegende Arbeit ist interessant herauszufinden, *gibt es einen Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität, in Form von Umsatz?*

Abb.: 48 Herleitung Item Persönlichkeit von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Kompetenz	CATTELL (1973) EWEN (1998) FURNHAM; HAEVEN (1999) LINDNER (1999) PRIEDMONT (1998)	Gibt es einen Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität, in Form von Umsatz?	14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren: c) Persönlichkeit des Beraters.

Quelle: eigene Darstellung

Item: Sicherheit

Innerhalb der Fragestellung nach hoher Beratungsqualität erscheint es erforschenswert herauszufinden, was bietet der stationäre Vertrieb an Vorteilen zum Internet? Eines der wesentlichen Vorzüge der Face-to-Face-Beratung ist Beziehungsmanagement, das Gefühl des Vertrauens und damit der Sicherheit zu dem Reisebüromitarbeiter und dem Reisebüro. Entscheidungssicherheit kann, gerade in Zeiten von Katastrophen, Terroranschlägen und einem Überangebot an touristischen Produkten, nicht hoch genug eingestuft werden.

SCHUCHERT-GÜLER stellt nun den wissenschaftlichen Zusammenhang zwischen Wissen um Verkaufsvorgänge, wie Entscheidungsverhalten, detaillierte Kategorisierung der Kunden und tatsächlichen Verkaufserfolg dar. Damit schließt Beratungskompetenz die Kompetenz über Verkaufswissen mit ein. Verkauf ist die Befriedigung des Kundenwunsches und führt damit zur Sicherheit des Kunden, die „richtige“ Entscheidung getroffen zu haben. Sicherheit wird unter Berücksichtigung moderner, kundenorientierte Marktverhältnisse auf diese Weise zu einem Instrument, Stammkunden zu binden bei gleichzeitiger Umsatzerhöhung⁵⁵⁶ für Mitarbeiter und Reisebüro.

⁵⁵⁵ Vgl. SCHNEEWIND; GRAF (1998)

⁵⁵⁶ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001) S. 91ff.

Das Sicherheitsgefühl der Kunden basiert auf Vertrauen gegenüber Reisebüromitarbeiter und Reisebüro. Dieses Vertrauen in die Mitarbeiter basiert Beobachtungen zufolge zu einem überragend hohen Anteil auf Fachkenntnissen und Kompetenzen.⁵⁵⁷ Das Zusammenstellen eines perfekt zum Kunden passenden Angebotes trägt wesentlich dazu bei.⁵⁵⁸ Die Erwartungen, die Kunden an Berater und Verkäufer richten, sind Hilfe bei Entscheidungsunsicherheit, Kontrolle über das Verkaufsgespräch und emotionale Vorteile.⁵⁵⁹ REYNOLDS und BEATTY⁵⁶⁰ haben die Frage des Nutzens einer Beziehung zwischen Kunden und Verkäufer untersucht und kamen zu dem Ergebnis, dass Kunden einen funktionalen und sozialen Nutzen erwarten.

Tatsächlich sind jedoch die Folgen des Vertrauens in den Verkäufer erstaunlich gering. Einerseits steigert das Vertrauen die Zufriedenheit, andererseits wird weder die Absicht wieder bei dem Verkäufer einzukaufen, noch die Höhe des Umsatzvolumens dadurch wesentlich beeinflusst. Forscher kommen zu dem ernüchternden Ergebnis, dass *Vertrauen zwar das Sicherheitsgefühl des Kunden positiv beeinflusst, aber eine bescheidene Rolle bei der Umsatzerhöhung spielt.*⁵⁶¹ Dies gilt es zu überprüfen.

Abb.: 49 Herleitung Item Sicherheit von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Sicherheit	CROSBY; EVANS; COWLES (1990) NERDINGER (2001) PIETERS; BOTTSCHEN; THELEN (1998) REYNOLDS; BEATTY (1999) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SWAN et al. (1998)	Resultiert aus Vertrauen, welches das Sicherheitsgefühl des Kunden positiv beeinflusst, Umsatz?	15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein

Quelle: eigene Darstellung

Item: Höflichkeit

Höflichkeit geht einher mit Kompetenz und sicherem Auftreten. Jede Höflichkeitsgeste symbolisiert Respekt und Wertschätzung gegenüber den Reisebürokunden. Sie sind die Grundlagen professioneller Zusammenarbeit, für Vertrau-

⁵⁵⁷ Vgl. NERDINGER (2001)

⁵⁵⁸ Vgl. SWAN et al. (1998)

⁵⁵⁹ Vgl. PIETERS; BOTTSCHEN; THELEN (1998)

⁵⁶⁰ Vgl. REYNOLDS; BEATTY (1999)

⁵⁶¹ Vgl. CROSBY et al. (1990)

en in Reiseverkäufer und damit auch Bedingung, sie jedem Kunden gegenüber zu wahren. SWAN, BOWERS & RICHARDSON⁵⁶² haben in ihren Studien die Determinanten eben jenes Vertrauens von Kunden in Verkäufer und die daraus folgenden Konsequenzen untersucht. *Direkte* Hinweisreize eines solchen Vertrauens beziehen sich auf *Verhaltensweisen* der Verkäufer, die Vertrauen erzeugen, wie z.B. Höflichkeit. Wie GIERL⁵⁶³ in einer Untersuchung an deutschen Bankberatern herausfand, besteht ein sehr starker Zusammenhang zwischen wahrgenommener Kompetenz und Vertrauen. Damit korrelieren direkte Hinweisreize relativ eng mit Vertrauen, wobei Wohlwollen und Kompetenz die wichtigsten vertrauensbildenden Merkmale sind. Da, wie bereits ausgeführt, die Folgen des Vertrauens in den Verkäufer erstaunlich gering sind, erscheint es viel wichtiger, das höfliche Verkaufsverhalten wie die Kundgabe kooperativer Absichten, wechselseitige Offenheit und eine intensive Nachbetreuung zu fördern. Die Übersetzung dieser Qualität in Abschlüsse hängt wiederum von der wahrgenommenen Kompetenz des Verkäufers durch den Kunden ab.⁵⁶⁴ *Gibt es direkte Hinweise, dass die Verhaltensweise Höflichkeit, den Verkäufern mehr Umsatz bringt?*

Abb.: 50 Herleitung Item Höflichkeit von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Höflichkeit	SWAN; BOWERS; RICHARDSON (1998) GIERL (1999) CROSBY et al. (1990)	Gibt es direkte Hinweise, dass die Verhaltensweise Höflichkeit, den Verkäufern mehr Umsatz bringt?	16. Kompetente Reiseverkäufer sollten gleich bleibende Höflichkeit gegenüber jedem Kunden gewährleisten

Quelle: eigene Darstellung

Item: Mentoren

Für Protégés im Unternehmen erweist sich die Beziehung zu einem Mentor oft als karriereförderlich – aber nicht immer, so die Forschungsergebnisse von BLICKLE⁵⁶⁵ und CHAO⁵⁶⁶. Die Chancen für eine erfolgreiche Mentor-Protégé-Beziehung sind nach den Evaluierungsbefunden von SCANDURA und WIL-

⁵⁶² Vgl. SWAN; BOWERS; RICHARDSON (1998)

⁵⁶³ Vgl. GIERL (1999)

⁵⁶⁴ Vgl. CROSBY et al. (1990)

⁵⁶⁵ Vgl. BLICKLE (2002)

⁵⁶⁶ Vgl. CHAO (1997)

LIAMS⁵⁶⁷ bei inoffiziellen Beziehungen deutlich besser. Das tendenziell schlechte Abschneiden der formalen Mentorenprogramme im Vergleich zu spontan-informell entstandenen Mentor-Protégé-Beziehungen kann darauf zurückzuführen sein, dass informelle Beziehungen länger bestehen.⁵⁶⁸

NERDINGERS Ausgangspunkt einer langfristigen wie auch nachhaltiger Kompetenzsteigerung ist das Kennen eines Mentors im Unternehmen. Die Bedeutung eines Mentors kann von der Systematisierung bestimmter Techniken bis hin zur lösungsorientierten Begleitung reichen.⁵⁶⁹

„A mentor-protégé relationship is an excellent avenue for securing needed professional advice, as well as providing an additional source of moral support“⁵⁷⁰. Die Karrierefunktionen des Mentors sind es, dafür zu sorgen, dass der Protégé herausfordernde Aufgaben bekommt, deren erfolgreiche Bewältigung die positive Aufmerksamkeit die Spitze der Organisation erfährt. *Es stellt sich die Frage, ob Mentoren eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Verkaufstalenten spielen.*

Abb.: 51 Herleitung Item Mentoren von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Mentoren	BLICKLE (2002) CHAO (1997) HISRICH; PETERS (2002) KRAM (1985) SCANDURA; WILLIAMS (2001)	Kennen Reisebüromitarbeiter Ihre Mentoren und sind sie sich deren Bedeutung bewusst?	17. Expedienten sollten wissen, an wen im Unternehmen sie sich wenden können, um die eigene Beratungsqualität zu verbessern

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁶⁷ Vgl. SCANDURA; WILLIAMS (2001)

⁵⁶⁸ Vgl. KRAM (1985)

⁵⁶⁹ Vgl. NERDINGER (2001)

⁵⁷⁰ HISRICH; PETERS (2002) S. 74

Hypothese: *Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig ihre Mentoren im Unternehmen.*⁵⁷¹

Diese Forschungshypothese soll mit folgenden Fragen verifiziert bzw. falsifizieren werden.

Item: Kompetenz

14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren:
- a) Zielgebietenkenntnissen,
 - b) Verkaufstechniken,
 - c) Persönlichkeit des Beraters.

Item: Sicherheit

15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein.

Item: Höflichkeit

16. Kompetente Reiseverkäufer sollten gleich bleibende Höflichkeit gegenüber jedem Kunden gewährleisten.

Item: Mentoren

17. Expedienten sollten wissen, an wen im Unternehmen sie sich wenden können, um die eigene Beratungsqualität zu verbessern.

⁵⁷¹ Durch Mentoren im Unternehmen werde langfristige und nachhaltige Kompetenzsteigerungen gefördert (Vgl. NERDINGER (2001)). Im Reisebüro kann diese vom Kunden wahrgenommene Kompetenz charakterisiert werden durch Vertrauensgewinn, Zielgebietenkenntnisse, versierte Verkaufstechniken, die Persönlichkeit des Reiseverkäufers, das Suggestieren von Sicherheit in Abgrenzung zum Internet und durch gleichbleibende Höflichkeit.

4.2.5 Einfühlungsvermögen

Nach Kompetenz und sicherem Auftreten folgt laut Original-SERVQUAL Einfühlungsvermögen als analysierte Dimension.

Abb.: 52 SERVQUAL Einfühlungsvermögen der Beratungsqualität

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁵⁷²	Dimension in dieser Arbeit übernom- men und erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
Empathy	Einfühlungsvermögen	Erkennen und eingehen auf indi- viduelle Kundenwünsche

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Eine bedeutende, und doch auf den ersten Blick leicht unklare Dimension der Beratungsqualität ist das „einfühlsame“ Erkennen und Eingehen auf individuelle Kundenwünsche. Eine so personenbezogene Qualifizierungsleistung sollte lt. HOCHSCHILD als Alleinstellungsmerkmal im persönlichen Kundenkontakt, sein Selbstverständnis finden. Er hat den Begriff „Gefühlsarbeit“ geprägt, um die Herstellung und Präsentation von Gefühlsarbeiten, die in Einklang mit einer Arbeitssituation stehen, zu beschreiben.⁵⁷³ Einfühlungsvermögen von Reisebüromitarbeitern gegenüber ihren Kunden kommt der Beschreibung von MORRIS und FELDMANN⁵⁷⁴ näher, denn sie definieren Gefühlsarbeit als den Aufwand, den die Planung und die Kontrolle des von der Organisation erwünschten Gefühlsausdrucks in beruflichen Interaktionen erfordern.

Erst GOLEMAN⁵⁷⁵ schaffte wissenschaftliche Klarheit und Präzision in ein bisher unklares Gebiet menschlichen Verhaltens, indem er umfassend Formen der Leistungsorientierung misst. Er schreibt Einfühlungsvermögen als einen wichtigen Bestandteil der "Emotionalen Intelligenz" eine hohe Bedeutung zu, da demzufolge die Leidenschaft für die Arbeit zu einem wesentlichen Merkmal wird. Entsprechend sind Mitarbeiter mit hohem Einfühlungsvermögen, als Teil emotionaler Intelligenz, leistungsorientierter. Er beschreibt leistungsorientierte Mitarbeiter mit, "bemühen sich (...) unermüdlich, die Dinge noch besser zu ma-

⁵⁷² Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

⁵⁷³ Vgl. HOCHSCHILD (1983)

⁵⁷⁴ Vgl. MORRIS; FELDMANN (1996)

⁵⁷⁵ Vgl. GOLEMAN (1999) S. 33

chen und geben sich selten mit dem Status quo zufrieden⁵⁷⁶ außerdem sind sie auf erfolgreich abgeschlossene Arbeiten sehr stolz. Die Folgen für Mitarbeiter mit einführender Handlung sind demnach eine selbstbezogene Zufriedenheit. Motivierte Mitarbeiter vor und während einer erneuten Interaktion mit einem Kunden lassen Konzentration auf das Wesentliche zu und bringen damit das nötige Einfühlungsvermögen für ein Beratungsgespräch hoher Qualität mit sich.⁵⁷⁷

Durch welche Merkmale wird eine solch „sensible“ Eigenschaft charakterisiert? Innerhalb der Beratung im Reisebüro kann Teil des Einfühlungsvermögens, die individuelle Aufmerksamkeit, die dem Kunden gewidmet wird, ein mitfühlendes und fürsorgliches Verhalten, eine Bedarfsanalyse zur Ermittlung von Wünschen, das Erspüren von Kundenemotionen, die Bereitschaft für Kunden, angenehme Öffnungszeiten anzubieten und das Abwägen zwischen Reisebüro- und Kundeninteressen, sein.

Faktoren und Elemente der theoretischen Ansätze und Forschungen, im Hinblick auf Einfühlungsvermögen, werden im Folgenden dargelegt, um im Anschluss Hypothesen daraus zu formulieren.⁵⁷⁸

- **Aufmerksamkeit** – abgeleitet unter anderem von COENENS⁵⁷⁹ Darstellungen von Konzentration und Beratung.
- **Fürsorge** – abgeleitet unter anderem von GOLEMANS⁵⁸⁰ ausführlichen Studien zu Emotionen und sozialem Verhalten.
- **Bedarfsanalyse** – abgeleitet unter anderem von der explorativen Voruntersuchung⁵⁸¹ und auch MORRIS und FELDMANN⁵⁸² Beschreibungen vom Aufwand der Planung.
- **Gespür für Kunden** - abgeleitet unter anderem von HOCHSCHILD⁵⁸³ auch durch MORRIS und FELDMANN⁵⁸⁴ „Gefühlsausdruck in beruflicher Interaktion“.

⁵⁷⁶ COENEN (2001) S. 352

⁵⁷⁷ Vgl. ebenda

⁵⁷⁸ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

⁵⁷⁹ Vgl. COENEN (2001) S. 352

⁵⁸⁰ Vgl. GOLEMAN (1999) S. 33

⁵⁸¹ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁵⁸² Vgl. MORRIS; FELDMANN (1996)

- **Öffnungszeiten** - abgeleitet unter anderem von der explorativen Voruntersuchung⁵⁸⁵
- **Kundeninteresse** - abgeleitet unter anderem von GOLEMAN⁵⁸⁶ emotionaler Intelligenz.

Abb.: 53 Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Einfühlungsvermögen - Erkennen und eingehen auf individuelle Kundenwünsche -	COENEN (2001) GOLEMAN (1999) HOCHSCHILD (1983) MORRIS; FELDMANN (1996) ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1992)	Aufmerksamkeit	CROSBY; LAWRENCE; STEPHENS; NANCY (1987) KELLERMANN (1997) NERDINGER (2001) RAPP (1997) WEINBERG (1986)	Ist es realistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeiten schenken?	18. Es ist unrealistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeiten schenken	Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüromitarbeiter sich um die individuellen Kundenwünsche zu kümmern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, persönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzernvorgaben erlebt.
		Fürsorge	FINSTERWALD; TOMCZAK (2001) GOLEMAN (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) MAYER; SALOVEY; CARUSO, (2000) SALOVEY et al. (2001)	Ist es Aufgaben von Reisebüromitarbeitern alle Kundenprobleme ernst zuzunehmen und fürsorglich zu agieren, zur Nutzung eines wirtschaftlichen Vorteils?	19. Nicht alle Kundenprobleme können ernstgenommen, mitfühlend, fürsorglich und beruhigend behandelt werden	
		Bedarfsanalyse	ANSELM; ZEMANEK (1997) Explorative Voruntersuchung SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN; SUJAN; BETTMAN (1988) Verkaufshandbuch DER Reisebüro WEITZ (1978) WEITZ; SUJAN (1986)	Brauchen umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eine stringente Bedarfsanalyse?	20. Es ist praxisfremd anzunehmen, man könne die relevanten Kundenwünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren	
		Gespür für Kunden	BÄNSCH (1996) CRISSY; CUNNINGHAM; CUNNINGHAM (1977) HALLER (2002) HOCHSCHILD (1983) KREILKAMP (1998) SCHOCH (1969) SPIRO; WEITZ (1990)	Ist es umsatzfördernd Mitarbeiter auszuwählen, die Kundenemotionalen und ein Gespür für den Kunden treffen, anstelle des Einsatzes externer Einflüsse?	21. Kundenemotionalen und ein Gespür für den Kunden zu treffen sind nicht vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVD's, Videos, Düften, etc.	
		Öffnungszeiten	NERDINGER (1994) explorative Voruntersuchung	Im Sinne der Empathy, welchen Blickwinkel nehmen beratende Reisebüromitarbeiter, bezüglich kundenorientierten Öffnungszeiten, ein; sehen sie aus dem Blickwinkel ihrer Kunden?	22. Man kann von Reisebüros nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind	
		Kundeninteresse	BRUHN (2002) FISCHER; WISWEDE (1997) KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL (1964) NERDINGER (1994) NERDINGER (1997) NERDINGER (2001) NERDINGER et al (1990) SHAMIR (1980) SIGL; SPIES; VON ROSENSTIEL; NERDINGER (1993) STEWART (1996)	Richten sich Verkäufer in Reisebüros im Zweifelsfall eher nach den Wünschen der Kunden, sogar, wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen?	23. Von Reiseverkäufern sollte kein einfühlendes Abwägen zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen erwartet werden	

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt.

Item: Kundeninteresse

Selbstverständlich erwartet jedes Reisebüromanagement, dass je nach Situation der Mitarbeiter die Interessen des Reisebüros an erster Stelle stehen, nicht zu sprechen von dem Anspruch der Tourismuskonzerne, ihre Produkte vorrangig zu verkaufen. Solche Rollenkonflikte, den Erwartungen aller gerecht zu werden, sind in verschiedenen Rollenbezügen dargestellt. So wird zwischen

⁵⁸³ Vgl. HOCHSCHILD (1983)

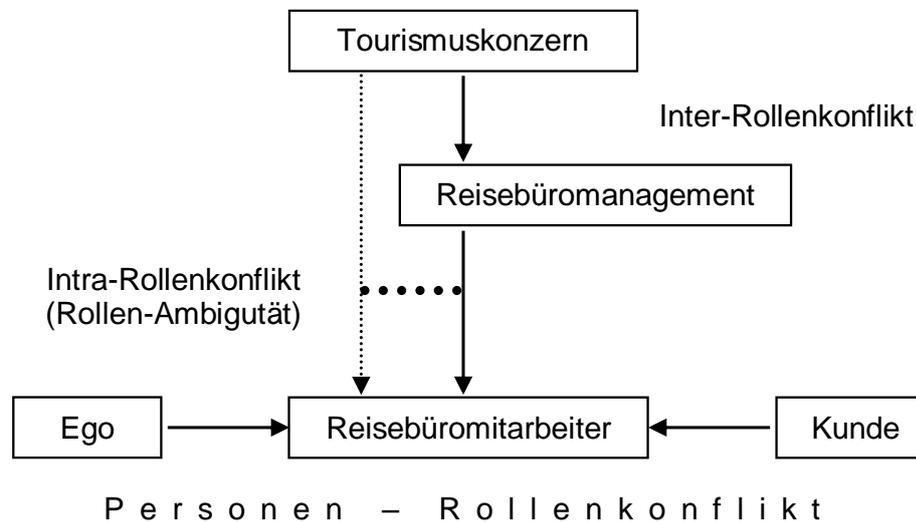
⁵⁸⁴ Vgl. MORRIS; FELDMANN (1996)

⁵⁸⁵ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁵⁸⁶ Vgl. GOLEMAN (1999) S. 33

Inter-Rollenkonflikt, Intra-Rollenkonflikt und Personen-Rollenkonflikt unterscheiden.⁵⁸⁷

Abb.: 54 Veranschaulichung von Konfliktarten



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an NERDINGER⁵⁸⁸

Während der Inter-Rollenkonflikt letztlich alle Menschen betrifft, die sich in verschiedenen Situationen wieder finden, wie Ehepartner, Reisebüromitarbeiter, Tennispartner etc., wird hier das Augenmerk auf die beiden anderen Rollenkonflikte gelegt. Der Intra-Rollenkonflikt als das „Two-Bosses-Dilemma“⁵⁸⁹ bekannt, tritt auf, wenn ein Reisebüromitarbeiter unterschiedliche oder uneindeutige Erwartungen zu erfüllen hat.⁵⁹⁰ Expedienten sollen möglichst hohe Umsätze erzielen und gleichzeitig die Kunden langfristig an das Reisebüro binden. Diese Rollen-Ambiguität⁵⁹¹ lässt den Mitarbeiter nun zwischen den Kundeninteressen, eines beispielsweise günstigen Urlaubes und den Organisationserwartungen schwanken.⁵⁹² Der Personen-Rollenkonflikt kennzeichnet die Beziehung zwischen Reisebüromitarbeiter und Kunden. Ein Konflikt entsteht, wenn die Kundenerwartungen an die Persönlichkeit des Reisebüromitarbeiters nicht erfüllt

⁵⁸⁷ Vgl. KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL (1964); Vgl. NERDINGER (1997); Vgl. FISCHER; WISWEDE (1997)

⁵⁸⁸ Vgl. NERDINGER (2001) S. 86

⁵⁸⁹ Vgl. SHAMIR (1980)

⁵⁹⁰ Diese Darstellungen stehen in direktem Zusammenhang mit der Hypothese: *Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüromittler sich um die individuellen Kundenwünsche zu kümmern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, persönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzernvorgaben erlebt.*

⁵⁹¹ Vgl. BRUHN (2002)

⁵⁹² Vgl. NERDINGER et al (1990); Vgl. SIGL; SPIEß; VON ROSENSTIEL; NERDINGER (1993); Vgl. STEWART (1996)

werden. Solche Erwartungen betreffen das Bild welches sich der Kunden vom Expedienten gemacht hat, wie auch seine Werteorientierung.⁵⁹³

Die explorativen Experteninterviews zeigen das Dilemma die Frage nach dem gewünschten Rollenverhalten der Reiseverkäufer im Hinblick auf das Dreieckskonstrukt Kunden, Filialmanagements oder Konzerns in aller Deutlichkeit. Jene Führungskräfte, die sich entscheiden konnten, nannten zu 60% Kundeninteresse an erster Stelle, weitere 20% sahen die Interessen des Filialmanagements und 20% die Interessen des Konzerns an erster Stelle in den Aktionen der Reiseverkäufer.⁵⁹⁴ *Nach NERDINGER⁵⁹⁵ richten sich Verkäufer in Reisebüros im Zweifelsfall eher nach den Wünschen der Kunden, sogar, wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen. Dies gilt es in dieser Arbeit zu überprüfen.* Die Verkäufer begründeten dies mit der Bedeutung, die ein zufriedener Kunde längerfristig für das Geschäft hat und weil ihre Tätigkeit von ihren Vorgesetzten nur schwer zu kontrollieren sei. Im Interesse des Kunden sind vor allem flexible Öffnungszeiten, ein stets aktuelles Thema.⁵⁹⁶

Abb.: 55 Herleitung Item Kundeninteresse von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
<i>Kundeninteresse</i>	BRUHN (2002) FISCHER; WISWEDE (1997) KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL (1964) NERDINGER (1994) NERDINGER (1997) NERDINGER (2001) NERDINGER et al (1990) SHAMIR (1980) SIGL; SPIEß; VON ROSENSTIEL; NERDINGER (1993) STEWART (1996)	Richten sich Verkäufer in Reisebüros im Zweifelsfall eher nach den Wünschen der Kunden, sogar, wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen?	23. Von Reiseverkäufern sollte kein einfühlerisches Abwägen zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen erwartet werden

Quelle: eigene Darstellung⁵⁹⁷

⁵⁹³ Vgl. NERDINGER (2001) S. 85ff.

⁵⁹⁴ Ergebnis der 1. Hauptuntersuchung: Experteninterview Leitfaden siehe Anhang: Sollten sich Reisebüromitarbeiter mehr in die Situation der Kunden, die des Filialmanagements oder des Konzerns hineinversetzen?

⁵⁹⁵ Vgl. NERDINGER (1994)

⁵⁹⁶ Ergebnis der 1. Hauptuntersuchung: Experteninterview Leitfaden siehe Anhang: Sollten sich Reisebüromitarbeiter mehr in die Situation der Kunden, die des Filialmanagements oder des Konzerns hineinversetzen?

⁵⁹⁷ Die Fragestellungen auch dieses Blocks sind wie bereits bei Reaktionsbereitschaft ausgeführt, negativ formuliert.

Item: Öffnungszeiten

Erst flexible Öffnungszeiten ermöglichen es den Kunden das Reisebüro aufzusuchen und werden so zur Voraussetzung einer Beratung. Internet und die permanente Erreichbarkeit aller E-Commerce-Anbieter ist eine große Herausforderung für stationäre Verkaufsstellen. Die Reaktion von Großketten des Handels - lange bis hin zu nächtelangen Öffnungszeiten - ist weder für Einzelbetriebe der Reisemittler noch für konzerngesteuerte Büros so geplant. Glaubt man den Diskussionen in der Fachpresse, zeigt sich die Tendenz, dass nächtelange Öffnungszeiten keinen Mehrumsatz bringen. Nun wurden auch Handelsbetriebe in den vergangenen Jahren eines Besseren belehrt, so bleibt abzuwarten, welche Öffnungszeiten das Reisebüro der Zukunft seinen Kunden bietet.⁵⁹⁸

Im Sinne von Empathy, des Einfühlungsvermögens ist es spannend herauszufinden, welchen Blickwinkel beratende Reisebüromitarbeiter, bezüglich kundenorientierten Öffnungszeiten, einnehmen. Sehen sie deren Notwendigkeit aus dem Blickwinkel ihrer Kunden? Klassische Tarifverträge der Branche erschweren es zum einen dem Reisebüromanagement umsatzorientiert zu zahlen und bieten bis jetzt noch keine Spät- oder Frühschichtenregelung an. Eine Alternative zu allgemein langen Öffnungszeiten bieten individuelle Terminvereinbarungen in den Reisebüros. Im Businessbereich wird diese Möglichkeit schon weitestgehend genutzt.⁵⁹⁹ Nun ist sicher eine finanzpolitische Diskussion innerhalb der Konzerne notwendig, um herauszufinden, welche Human Resources zu welchen Kosten, mit welchem Erfolg, eine Ausdehnung dieser Praxis für den Privatkundenbereich tragbar machen.

⁵⁹⁸ Vgl. aktuelle Fachpresse, im Speziellen:
Vgl. BMWA (2003)
Vgl. EHLERS (2003)
Vgl. TIMMERS (1998) S. 3-8.

⁵⁹⁹ Ergebnis der 1. Hauptuntersuchung: Experteninterview Leitfaden siehe Anhang: Welche Bedeutung hat die individuelle Terminvereinbarung mit dem Kunden auf die Beratungsqualität? (Wie realistisch ist deren Umsetzung?)

Abb.: 56 Herleitung Item Öffnungszeiten von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Öffnungszeiten	NERDINGER (1994) BAUMGÄRTNER: explorative Voruntersuchung (2003)	Im Sinne der Empathy, welchen Blickwinkel nehmen beratende Reisebüromitarbeiter, bezüglich kundenorientierten Öffnungszeiten, ein; sehen sie aus dem Blickwinkel ihrer Kunden?	22. Man kann von Reisebüros nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind

Quelle: eigene Darstellung

Item: *Gespür für Kunden*

Entscheidend bei den persönlichen Kontaktdimensionen ist, dass immer wieder neu, bei jeder neuen Beratungssituation, versucht werden muss, die Zufriedenheit durch die persönliche Beziehungsqualität isoliert auf den einmaligen oder wiederkehrenden Kaufakt hin aufzubauen. Diese persönliche Beziehungsqualität entsteht einerseits durch die physische Umgebung⁶⁰⁰ und andererseits durch die persönliche Stimmung, in der das Beratungs- und Verkaufsgespräch stattfindet. Je nach Atmosphäre⁶⁰¹ und Stimmung dieser Verkaufssituation, lassen sich unterschiedliche Verkaufsergebnisse erzielen. Forschungsergebnisse unterstützen die Hypothese, dass zufriedene Mitarbeiter dem Kunden mit mehr Sympathie und Einfühlungsvermögen⁶⁰² begegnen.⁶⁰³ Ein „Verstehen“, ein „Gespür“ der Kundenwünsche und die Entwicklung entsprechender Trends machen es erforderlich, latent vorhandene Kundenwünsche zu erfassen. Bei der Erfassung geht es darum ihre Problem- und Erlebnisdimensionen besser zu erfassen und zu verstehen.⁶⁰⁴ Persönliche Kommunikation im persönlichen Verkauf ist unvermittelt in der Lage, ihre Botschaft zu „Erspüren“, sie individuell auf den jeweiligen Rezipienten zuzuschneiden und so ohne Verzögerung auf Reaktionen des potentiellen Kunden zu reagieren. Aus diesem Grunde wird sie auch als die effektivste Kommunikationsform bezeichnet.⁶⁰⁵

⁶⁰⁰ Siehe: tangibles Umfeld

⁶⁰¹ Frage 2 (= tangibles Umfeld) „Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben“
Frage 21 (= hier Einfühlungsvermögen) „Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden zu treffen sind nicht vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVD's, Videos, Düften, etc.“

⁶⁰² Entsprechen der zuvor dargelegten Definition von HOCHSCHILD (1983)

⁶⁰³ Vgl. HALLER (2002) S. 267

⁶⁰⁴ Vgl. KREILKAMP (1998) S. 290f.

⁶⁰⁵ Vgl. SPIRO; WEITZ (1990) S. 61

Face-to-Face-Kommunikation im Reisebüro unterstützt außerdem die Verwendung komplexer Darstellungs- und Kommunikationstechniken wie z.B. DVDs Videos, Düfte, etc. Bei weniger komplexer Beratung erscheint ein persönliches Kennen nicht notwendig und wird mittlerweile oft durch elektronische Hilfsmittel ersetzt.⁶⁰⁶ Resultierend *stellt sich die Frage, ist es umsatzfördernd Mitarbeiter auszuwählen, die Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden treffen, anstelle des Einsatzes externer Einflüsse wie DVDs, Videos, Düften, etc.?*

Abb.: 57 Herleitung Item Gespür für Kunden von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
<i>Gespür für Kunden</i>	BÄNSCH (1996) CRISSY; CUNNINGHARN; CUNNINGHAM (1977) HALLER (2002) HOCHSCHILD (1983) KREILKAMP (1998) SCHOCH (1969) SPIRO; WEITZ (1990)	Ist es umsatzfördernd Mitarbeiter auszuwählen, die Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden treffen, anstelle des Einsatzes externer Einflüsse?	21. Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden zu treffen sind nicht vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVDs, Videos, Düften, etc.

Quelle: eigene Darstellung

Item: Bedarfsanalyse

Die Bedeutung einer vom Konzern vorgegebenen Bedarfsanalyse wird innerhalb von Konzernhierarchien als außerordentlich wichtig betrachtet.⁶⁰⁷ Ziel der Bedarfsermittlung ist es, vom Kunden alle jene Fakten zu erfahren, welche für die spätere Angebotsermittlung benötigt werden. Fakten wie die Anzahl der reisenden Personen, Reisezeitraum, Transportmittel und bevorzugte Beherbergungsart, stehen im Mittelpunkt jeder Beratung im Reisebüro. Die stringente Bedarfsanalyse endet im akribischen Aufschreiben aller Kundenangaben, auch bei günstigen Standardangeboten.⁶⁰⁸ *Nun stellt sich die Frage, ob dieses Vorgehen dem Intuitivem- bzw. dem Erfahrungswissen der Expedienten vorzuziehen ist.* Besonders in Anbetracht, dass Reiseverkäufer die Beziehung zum Kunden unter langfristiger Perspektive betrachten, konzentrieren sie sich dar-

⁶⁰⁶ Vgl. BÄNSCH (1996); Vgl. SCHOCH (1969); Vgl. CRISSY; CUNNINGHARN; CUNNINGHAM (1977)

⁶⁰⁷ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2)

⁶⁰⁸ Vgl. Verkaufshandbuch DER (2001)

auf, was für den Kunden am besten ist und lassen gerne Konzernanweisungen außer acht.⁶⁰⁹

Besonders auffällig hat sich in bisherigen Untersuchungen gezeigt, dass Verkäufer mit ausgezeichneten Sachkenntnissen gleichzeitig die Fähigkeit besitzen, Kundenwünsche zu erkennen. Ausgeprägte empathische Fähigkeiten lassen sie Kundenwünsche ohne stringente Bedarfsanalyseabfragen treffend erkennen⁶¹⁰ und sie passen sich entsprechend an. Einen Zusammenhang zwischen interpersonalen Fähigkeiten der Verkäufer und der Kundenzufriedenheit konnten ANSELM I & ZEMANEK⁶¹¹ in ihrer quantitativen Untersuchung feststellen.

SCHUCHERT-GÜLERS⁶¹² Untersuchungsgegenstand war es, gerade die Eindrucksbildung hinsichtlich der Kundenwünsche zu erforschen. Sie analysierte u. a. auch die Versicherungsbranche, da diese ähnlich beratungsintensiv wie die Reisebranche ist, werden nur diese Ergebnisse hier dargestellt. Ihre Grundidee liegt in der Befriedigung von Kundenwünschen und daher müssen diese gegenwärtig als auch zukünftig ermittelt und sodann mit entsprechenden Produkten bzw. Dienstleistungen befriedigt werden. Daraus folgt, dass für das Verständnis von Kundenwünschen auch die Erkenntnisse über Entstehungsbedingungen von Kundenwünschen von Bedeutung sind. Diese Sichtweise, die eine Integration der Kundenwünsche in die verhaltenswissenschaftliche orientierte Forschung zum Konsumentenverhalten erfordert, steht in direktem Bezug zum Käuferverhalten der Face-to-Face-Situation.

SCHUCHERT-GÜLER⁶¹³, SUJAN ET AL.⁶¹⁴, WEITZ⁶¹⁵, WEIZ et al.⁶¹⁶ und auch SHARMA UND LEVY⁶¹⁷ konnten bestätigen, dass erfolgreiche Verkäufer hinter die Bedürfnisse der Kunden schauen und versuchen, deren Entschei-

⁶⁰⁹ In Anlehnung an die qualitativen Experteninterviews (siehe 6.2); steht in direktem Zusammenhang zur Hypothese.

⁶¹⁰ Frage 20 Teil 2a: SOLL: „Es ist praxisfremd anzunehmen, man könne die relevanten Kundenwünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren“; Teil 2b IST: „Ich benutze die vorgegebene Bedarfsanalyse zur Ermittlung der Kundenwünsche meist nicht.“

⁶¹¹ Vgl. ANSELM I; ZEMANEK (1997)

⁶¹² Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁶¹³ Vgl. ebenda, S. 92f.

⁶¹⁴ Vgl. SUJAN; SUJAN; BETTMAN (1988) S. 82

⁶¹⁵ Vgl. WEITZ (1978) S. 501-516

⁶¹⁶ Vgl. WEITZ; SUJAN (1986) S. 179

⁶¹⁷ Vgl. SHARMA; LEVY (1995)

dungsfindung zu verstehen. *Resultierend stellt sich die Frage, brauchen umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eine stringente Bedarfsanalyse?*

Abb.: 58 Herleitung Item Bedarfsanalyse von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Bedarfsanalyse	ANSELM; ZEMANEK (1997) BAUMGÄRTNERE explorative Voruntersuchung (2003) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN; SUJAN; BETTMAN (1988) Verkaufshandbuch DER Reisebüro (2001) WEITZ (1978) WEITZ; SUJAN (1986)	Brauchen umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eine stringente Bedarfsanalyse?	20. Es ist praxisfremd anzunehmen, man könne die relevanten Kundenwünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren

Quelle: eigene Darstellung

Item: Fürsorge

SALOVEY et al.⁶¹⁸ umschreiben, Sorge für den Kunden, mit der Identifikation von Emotionen bei anderen.⁶¹⁹ Voraussetzung hierfür ist die zuvor beschriebene „Empathy“⁶²⁰ und Basis bzw. Ausgangspunkt ist Selbstwahrnehmung. Über sie ist nach innen Selbstkontrolle, nach außen empathisches Verhalten möglich. Diese Fähigkeit, eigene Emotionen und Handlungen zu managen, ist Ausgangspunkt von Fürsorge.⁶²¹ Es wird deutlich, dass gerade dieses Beziehungsgeflecht zum Kunden eine wichtige Komponente für die zu leistende „emotionale Arbeit“ ist. Auswirkung hiervon ist die fürsorgliche Aufmerksamkeit des Mitarbeiters gegenüber Kundenproblemen.⁶²² Fürsorge spiegelt einerseits die spezielle Aufmerksamkeit und Freundlichkeit, sowie die Begrüßung⁶²³ und Kontaktaufnahme durch die Mitarbeiter wieder. Andererseits beschreibt sie die Einfachheit der schnellen Problemlösung und des prompten Serviceangebotes, ohne lange Warteschlangen, sowie den Kontakt unter gleichzeitig präsenten

⁶¹⁸ Vgl. SALOVEY; SLUYTER (2001)

⁶¹⁹ Vgl. ebenda

⁶²⁰ Laut GOLEMAN (1996, S. 43) umfasst Einfühlungsvermögen („empathy“) die Fertigkeiten, die Emotionen anderer wahrzunehmen, zu erkennen und mitzufühlen. Empathie und Selbstkontrolle wiederum sind Bausteine für soziale Fähigkeiten und Interaktionen. SALOVEY et al. (2001) bezeichnen diese Fähigkeit, das Management der Emotionen, als höchste Stufe der emotionalen Intelligenz.

⁶²¹ Vgl. GOLEMAN (1996) S. 67ff.

⁶²² Vgl. LEBLANC (1992) S. 14

⁶²³ Frage 12: (= Reaktionsbereitschaft) „Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros keine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten“ und Frage 18: (= hier Einfühlungsvermögen) „Es ist unrealistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken“

Kunden in einem Reisebüro.⁶²⁴ Dies implizierte die Frage, ist es Aufgaben von Reisebüromitarbeitern alle Kundenprobleme Ernst zunehmen und fürsorglich zu agieren, zur Nutzung eines wirtschaftlichen Vorteils?

Fürsorge ist Teilaspekt emotionaler Intelligenz, welcher durch neue Modelle ständig weiterentwickelt und durch alte Modelle verfeinert wird.⁶²⁵ Bei aller Euphorie ist doch darauf zu achten, dass emotionale Intelligenz nicht zum Allheilmittel sämtlicher Erfolge im (Berufs-) Leben wird.⁶²⁶

Abb.: 59 Herleitung Item Fürsorge von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Fürsorge	FINSTERWALD; TOMCZAK (2001) GOLEMAN (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) MAYER; SALOVEY; CARUSO, (2000) SALOVEY et al. (2001)	Ist es Aufgaben von Reisebüromitarbeitern alle Kundenprobleme Ernst zunehmen und fürsorglich zu agieren, zur Nutzung eines wirtschaftlichen Vorteils?	19. Nicht alle Kundenprobleme können ernst genommen, mitfühlend, fürsorglich und beruhigend behandelt werden

Quelle: eigene Darstellung

Item: Aufmerksamkeit

Ein weiteres Teilelement von Einfühlungsvermögen ist das Verschenken von Aufmerksamkeit. RAPP beschreibt dies, als Bereitschaft und Fähigkeit, jeden Kunden als Individuum zu betrachten und ihm die nötige Aufmerksamkeit entgegenzubringen.⁶²⁷ Damit verbunden ist das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Diese Entscheidungsfreiheit gibt der Arbeit eine höhere Bedeutung und wirkt sich positiv auf den Kunden aus. CROSBY fand heraus, dass über ein Drittel der Gesamtkundenzufriedenheit durch die Zufriedenheit mit der Verkaufsperson erklärbar ist.⁶²⁸ Wesentliche Charakteristika von Kundenzufriedenheit sind die uneingeschränkte und individuelle Aufmerksamkeit durch den Verkäufer.⁶²⁹ Folglich stellt sich die Frage: welche Merkmalsausprägungen sind zu aktivieren, um dem Kunden 100%-ige Aufmerksamkeit zu schenken?

⁶²⁴ Vgl. HELLER (1996) S. 163

⁶²⁵ Vgl. FINSTERWALD; TOMCZAK (2001)

⁶²⁶ Vgl. MAYER; SALOVEY; CARUSO, (2000) S. 411f.

⁶²⁷ Vgl. RAPP (1997) S.153f.

⁶²⁸ Vgl. CROSBY; LAWRENCE; STEPHENS; NANCY (1987) S. 406f.

⁶²⁹ Vgl. ebenda

Aufmerksamkeit verweist darauf, dass immer selektiv wahrgenommen wird, was dabei von Reizen ausgewählt und weiter verarbeitet wird, hängt von Merkmalen der Stimuli und der Person ab. Stimulismehrdeutigkeit steht für die psychischen Reaktionen gegenüber Reizen: Wenn die Mehrdeutigkeit zu groß ist, führt das zu Ignoranz oder aber zu verstärktem Suchverhalten, um Mehrdeutigkeit zu verringern.⁶³⁰ In der Reisebüropraxis bedeutet dies, wenn es Stimulismehrdeutigkeit durch zu viele, zu hektisches oder zu nahe psychische Reize gibt, hat der Expedient je nach Empathyausprägung oder Art der Unterbrechung, die Wahl zwischen Ignoranz der störenden Aktionen oder auf sie einzugehen und damit dem Kunden nicht mehr die volle Aufmerksamkeit zu schenken. *Die daraus resultierende Problemstellung gilt es aufzuklären: ist es realistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken?* Der Beweis, seinem Kunden auch tatsächlich Aufmerksamkeit zu schenken wird mit Blickkontakt⁶³¹, zugewandter Körperhaltung⁶³² und entsprechender Kommunikation dokumentiert.

Mit den Ausführungen zum Einfühlungsvermögen gilt es die konkret geäußerten Kundenwünsche⁶³³ nach ihrer korrekten Ausführung im Kundensinn zu hinterfragen. Empathie und Beziehungsqualität zwischen Reisebüromitarbeiter und den Wünschen der Kunden stehen im Mittelpunkt.

Abb.: 60 Herleitung Item Aufmerksamkeit von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Aufmerksamkeit	CROSBY; LAWRENCE; STEPHENS; NANCY (1987) KELLERMANN (1997) NERDINGER (2001) RAPP (1997) WEINBERG (1986)	Ist es realistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken?	18. Es ist unrealistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken

Quelle: eigene Darstellung

⁶³⁰ Vgl. NERDINGER (2001) S. 18

⁶³¹ Vgl. WEINBERG (1986) S. 98f.

⁶³² Vgl. KELLERMANN (1997)

⁶³³ Frage 6 (=Zuverlässigkeit): „Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben“ und Frage 19. (=hier Einfühlungsvermögen) „Nicht alle Kundenprobleme können ernst genommen, mitfühlend, fürsorglich und beruhigend behandelt werden“

Hypothese: *Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüro-mittler sich um die individuellen Kundenwünsche zu küm-mern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, per-sönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzern-vorgaben erlebt*⁶³⁴

Diese Forschungshypothese soll mit folgenden Fragen verifiziert bzw. falsifi-ziert werden:

Item: Aufmerksamkeit

18. Es ist **unrealistisch** von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken

Item: Fürsorge

19. **Nicht** alle Kundenprobleme können ernst genommen, mitfühlend, für-sorglich und beruhigend behandelt werden

Item: Bedarfsanalyse

20. Es ist **praxisfremd** anzunehmen, man könne die relevanten Kunden-wünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren

Item: Gespür für Kunden

21. Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden zu treffen, sind **nicht** vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVDs, Videos, Düften, etc.

Item: Öffnungszeiten

22. Man kann von Reisebüros **nicht** erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind

⁶³⁴ Der Intra-Rollenkonflikt als das „Two-Bosses-Dilemma“ bekannt, tritt auf, wenn ein Reisebüromitarbeiter unterschiedliche oder uneindeutige Erwartungen zu erfüllen hat. Expedienten sollen möglichst hohe Um-sätze erzielen und gleichzeitig die Kunden langfristig an das Reisebüro binden. Ein Konflikt entsteht, wenn die Kundenerwartungen an die Persönlichkeit des Reisebüromitarbeiters nicht erfüllt werden. Sol-che Erwartungen betreffen einerseits das Bild welches sich der Kunden vom Expedienten gemacht hat, wie auch seine Werteorientierungen. (NERDINGER (2001))

Item: Kundeninteresse

23. Von Reiseverkäufern sollte **kein** einführendes Abwägen zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen erwartet werden

4.2.6 Kommunikationsfähigkeit

Zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität dient, wie bereits erwähnt, ein standardisierter Fragebogen, der im Original bei ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY 22 Items beinhaltet, die fünf Dimensionen repräsentieren.⁶³⁵ Eine Reihe von empirischen Untersuchungen hat gezeigt, dass die unveränderte Übernahme dieser 22 Items nicht sinnvoll ist, sondern für jede Untersuchung ein spezifischer, den Besonderheiten der untersuchten Dienstleistungen angepasster Fragebogen, anzuraten ist.⁶³⁶ Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Dissertationsarbeit ein an die SERVQUAL-Methode angelehnter standardisierter Fragebogen entwickelt, der die Spezifika der Beratungsleistung eines Reisebüros berücksichtigt.⁶³⁷

Abb.: 61 SERVQUAL Erweiterung um Kommunikationsfähigkeit

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁶³⁸	Dimension in dieser Arbeit erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
	Kommunikationsfähigkeit	Soziale und kommunikative Identifikation, um Verkaufswissen umzusetzen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise

Die zentrale Bedeutung von Kommunikation für zwischenmenschliche Beziehungen im Reisebüro, und damit dem fakultierten Umsatz, wird mit den Unterpunkten „Beratung ist Kommunikation“, „Face-to-Face Kommunikation im Reisebüro“ und „Nonverbale Kommunikation der Verkäufer“, Rechnung getragen. Die Notwendigkeit einer individuellen Dimension – Kommunikationsfähigkeit -

⁶³⁵ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986), S. 38 ff.; Vgl. HENTSCHEL (1990), S. 4

⁶³⁶ Is the SERVQUAL questionnaire useful for any service? Many versions of the questionnaire have been suggested. For instance, Parasuraman et al. (1988, 1991) used a 22-item version for banks, credit card companies, repair and maintenance companies and telephone companies. Carman (1990) used a 16-item questionnaire for a dental clinic, a 32-item one for a placement centre, a 21-item one for a tyre store and a 26-item one for a hospital.; siehe zur Kritik am SERVQUAL: GÜTHOFF (1995), S. 74 ff.; und auch Vgl. HENTSCHEL (1990), S. 13 ff.

⁶³⁷ Siehe Kapitel 5 und den spezifischen Fragebogen im Anhang.

⁶³⁸ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

wird in diesen Ausführungen deutlich. Resultierend stellt sich die Frage, wie die Vorteile der Kommunikation zu nutzen sind, um wirtschaftliches Handeln zu fördern und in ökonomische Erfolge umzusetzen. Entsprechenden Studien⁶³⁹ zufolge, sind soziale und kommunikative Identifikation notwendig, um Verkaufswissen umzusetzen und wirtschaftlichen Erfolg zu fördern.

Vor diesem Hintergrund zählen Rekrutierung, Entwicklung und Bindung motivierter und kundenorientierter Mitarbeiter mit stark ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten zum Ziel eines jeden Reisebüros.⁶⁴⁰ Das Erscheinungsbild des Reisebüros ist ebenso relevant wie die kundenorientierte Kommunikation. Bei dieser Zielsetzung wird deutlich, dass es sich um Aspekte des Verhaltens, der Persönlichkeit sowie der Interaktion und der *Kommunikation* handelt. Mitarbeiter lassen sich zur Erreichung dieser Kommunikationsziele nicht „einstellen“. Die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters wird parallel durch Weiterbildung, Lebenseinstellung und der Fähigkeiten der Führungskräfte beeinflusst.⁶⁴¹ Die konkreten Chancen und Aufgaben der Mitarbeiter deutlich hervorzuheben, und darüber hinaus im Unternehmen eine positive Stimmung zu kreieren (nicht zuletzt als Kontrast zu Skepsis, Fatalismus und Zukunftsangst), ist die Herausforderung eines innovativen Unternehmens.⁶⁴²

Generationen von Forschern versuchen herauszufinden welchen Einfluss die verbale und welchen die nonverbale Kommunikation auf den Verkaufserfolg hat. Während sich die verbale Kommunikation mit der Anpassungsfähigkeit von Verkäufern an die Ausdrucksweise Ihrer Kunden beschäftigt⁶⁴³, handeln Verkäuferforschungen der nonverbalen Kommunikation von Ähnlichkeiten zwischen Verkäufern und Kunden in bezug auf, zum Beispiel Kleidung, Alter, usw.⁶⁴⁴ Die Verkäuferforschungen von SHARMA; LEVY⁶⁴⁵ wiederum kamen zu dem Ergebnis, dass höhere Verkaufszahlen mit der Fähigkeit einer Kunden-Entscheidungs-Typpolisierung in Einklang steht und HELLER⁶⁴⁶ konnte diese Erkenntnisse später auf die Reisebürobranche übertragen.

⁶³⁹ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001); VGL. Weitz (1986) S. 177; VGL. Sharma; Leevy (1995)

⁶⁴⁰ Aus diesem Grund wurde für diese Arbeit Kommunikation als eigener Schwerpunkt / Dimension ausgearbeitet

⁶⁴¹ Vgl. SCHULZE (2000) S. 261ff.

⁶⁴² Vgl. KOPER (1995) S. 57 f.

⁶⁴³ Vgl. SCHULZE (2000) S. 261ff.

⁶⁴⁴ Vgl. NERDINGER (2001); Vgl. EVANS (1963)

⁶⁴⁵ Vgl. SHARMA; LEEVY (1995)

⁶⁴⁶ Vgl. HELLER (1996) S. 250ff.

Welche Merkmalsausprägungen charakterisieren im stationären Reisebüro Kommunikationsfähigkeit? Ist eine positive Arbeitsatmosphäre Basis guter Kundengespräche, hat sich die Ausdrucksweise der Mitarbeiter denen der Kunden anzupassen, sollte auf Ähnlichkeiten mit dem Kunden geachtet werden und wie notwendig ist es, Kunden-Entscheidungs-Typen zu kennen.

Eine Erweiterung bereits dargestellter Fassetten von Kommunikationsfähigkeit wird im Folgenden zu Faktoren aus den theoretischen Forschungen zusammengetragen. Anschließend erfolgt die Formulierung der Hypothese.⁶⁴⁷

- **Arbeitsatmosphäre** – abgeleitet unter anderem von KOPERS⁶⁴⁸ positiver Stimmung.
- **Anpassungsfähigkeit** – abgeleitet unter anderem von SCHULZES⁶⁴⁹ sich der „Ausdrucksweise der Kunden“ anzupassen.
- **Ähnlichkeiten** - abgeleitet unter anderem von NERDINGERS⁶⁵⁰ Studien und denen von EVANS⁶⁵¹ zu Äußerlichkeiten.
- **Kunden-Entscheidungs-Typen** - abgeleitet unter anderem aus Verkäuferforschungen von SHARMA; LEVY⁶⁵² und HELLER⁶⁵³.
- **Verkaufswissen** - abgeleitet unter anderem aus den Forschungsarbeiten von SCHUCHERT-GÜLER⁶⁵⁴, WEITZ⁶⁵⁵ und sowie SHARMA; LEEVY⁶⁵⁶ zu Verkauf und wirtschaftlichem Handeln.

⁶⁴⁷ Siehe bildliche Darstellung „Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese“ nachfolgend und Abbildung: Herleitung des Forschungsobjektes aus bisherigen Studien

⁶⁴⁸ Vgl. KOPER (1995) S. 57 f.

⁶⁴⁹ Vgl. SCHULZE (2000) S. 261ff.

⁶⁵⁰ Vgl. NERDINGER (2001)

⁶⁵¹ Vgl. EVANS (1963)

⁶⁵² Vgl. SHARMA; LEEVY (1995)

⁶⁵³ Vgl. HELLER (1996) S. 250ff.

⁶⁵⁴ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁶⁵⁵ Vgl. WEITZ (1986) S. 177

⁶⁵⁶ Vgl. SHARMA; LEEVY (1995)

Abb.: 62 Herleitung Kommunikationsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereiten- de Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Kommunikationsfähigkeit - Soziale und kommunikative Identifikation -		Arbeits- atmosphäre	FINCKE; GOFFARD (1993) ENGELHARDT; FREILING (1995) FEEHERRY (1987) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HALLER (2002) HEADRICH; HERLE; LÜTTERS; SEIDEL (2000) HELLER (1996) MATT (1994) MCBANE (1991) SAXE; WELTZ (1982)	Ist Teamverhalten positiv zu bewerten? Zeichnet ein ausgeprägtes organizational citizenship behavior erfolgreiche Verkäufer durch entsprechenden Umsatz aus?	24. Eine positive Arbeits-Atmosphäre im Reisebüro sollte von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter geprägt sein	
		Anpassungs- fähigkeit	ERUCHARDT; FREILING (1995) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HELLER (1996) MATT (1994) SAXE; WELTZ (1982) SCHÖCH (1969) WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986)	Sind die Bemühungen des Expedienten, u. a. die Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen, um dem Kunden auf der Sprachebene "näher" zukommen, umsatzfördernd?	25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen	<i>Je attraktiver die eigene, kommunikative Expedientenleistung empfunden wird, um so deutlicher ist der Zusammenhang von hoher Beratungsqualität und der eigene Entschluss zum Verkauf, dem fakturierten Umsatz. Diese eigene, kommunikative Expedientenleistung ist erkennbar durch branchen-übergreifendes Wissen hinsichtlich Kundentypen, Verkaufsstrategien und sozialer Identifikation der Mitarbeiter mit den Kunden.</i>
		Ähnlich- keiten	ENGELS; TIMAEUS (1983) EVANS (1963) GIERL (1999) LOMBARD (1955) NERDINGER (2001) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995)	Hängt der Beratungserfolg nicht nur von der individuellen Arbeitsintensität ab, sondern auch von der sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten der Reisebüromitarbeiter mit den Kunden?	26. Es sollte – soweit dies möglich ist – auf Ähnlichkeiten (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) von Neukunden mit dem jeweiligen Reiseverkäufer geachtet werden	
		Kunden- Entscheid- ungs-Typen	HELLER (1996) MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1997) NERDINGER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN et al. (1988) SUJAN et al. (1991) WEITZ (1978) WEITZ et al. (1986)	Haben erfolgreiche Verkäufer die Fähigkeit, leistungsfähige Kundenkategorien zu bilden, die mehr Eigenschaftsinformationen über Kunden enthalten?	27. Verkäufer sollten ihre Kunden in unterschiedliche Kunden-Entscheidungs-Typen einteilen und entsprechend beraten	
		Verkaufs- wissen	KREILKAMP (1999) KROEBER-RIEL (1996) MEFFERT; BRUHN (2000) NERDINGER (2001) WAGNER et al. (1999)	Sind sich umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eines erfolgreichen Verkaufswissens bewusst, außerdem bereit dieses und auch konkrete Umsatzzahlen (bzw. Rentabilitätszahlen) transparent zu machen?	28. Erfolgreiches Verkaufswissen, der Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Kenntnis des eigenen Umsatzes und der Rentabilität, sollte ständig intern kommuniziert werden	

Quelle: eigene Darstellung, im Folgenden ausführlich dargestellt.

Item: Verkaufswissen

"Heute sollte sich jeder die Frage stellen, wie fachliche Qualifikation mit hoher Abschlussicherheit vereint werden kann"⁶⁵⁷, so das Resultat des Betriebsvergleichs 1999. Bisher wurde die Frage, ob eher fachliche, verkäuferische oder teamorientierte Fähigkeiten bei den Reisebüromitarbeitern entscheidendes Kriterium ist, noch nicht klar definiert.⁶⁵⁸

Erfolgreiches Verkaufswissen wird vielerorts unter verschiedenen Methoden mit großem Versprechen angeboten.⁶⁵⁹ Was jedoch wirklich den eigenen Verkaufsabschluss und den der Kollegen des gleichen Büros bewirkt, bleibt größtenteils ebenso unreflektiert, wie die Kenntnisse des eigenen Umsatzes und der Rentabilität. Die Sensibilität solcher Aussagen transparent zu machen, bedarf einer ganz besonderen Form von Kommunikation. Kognitives Verhalten, das gedanklich und willentlich gesteuert wird⁶⁶⁰, ist dabei klar von einer emotionalen

⁶⁵⁷ KREILKAMP (1999)
⁶⁵⁸ Vgl. ebenda
⁶⁵⁹ Vgl. NERDINGER (2001) S. 75f.
⁶⁶⁰ Vgl. KROEBER-RIEL (1996) S. 218

und wertenden Kommunikation⁶⁶¹ zu trennen. Verkaufswissen basiert auf dem Intellekt erfahrener Mitarbeiter, welche fähig sind, ihre gemachten Erfahrungen kognitiv zu spiegeln. Umgesetztes Verkaufswissen ist das Potential von Reisebüros mit positiver Rendite. Mitarbeiter, die sich ihres Verkaufswissens bewusst sind, wägen zwischen gefühlsmäßigem Bewusstsein und empirisch beweisbaren Befunden ab.⁶⁶²

Es gilt zu überprüfen: sind sich umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eines erfolgreichen Verkaufswissens bewusst, außerdem bereit dieses und auch konkrete Umsatzzahlen (bzw. Rentabilitätszahlen) transparent zu machen?

Abb.: 63 Herleitung Item Verkaufswissen von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Verkaufswissen	KREILKAMP (1999) KROEBER-RIEL (1996) MEFFERT; BRUHN (2000) NERDINGER (2001) WAGNER et al. (1999)	Sind sich umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eines erfolgreichen Verkaufswissens bewusst, außerdem bereit dieses und auch konkrete Umsatzzahlen (bzw. Rentabilitätszahlen) transparent zu machen?	28. Erfolgreiches Verkaufswissen, der Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Kenntnis des eigenen Umsatzes und der Rentabilität, sollte ständig intern kommuniziert werden

Quelle: eigene Darstellung

Item: Kunden-Entscheidungs-Typen

SUJAN et al.⁶⁶³ gingen 1988 in ihren empirischen Untersuchungen der Frage nach, welche Wissensaspekte erfolgreiche Verkäufer von weniger erfolgreichen unterscheiden. Sie stellten fest, dass leistungsfähigere Versuchspersonen zwar über weniger Kategorien zur Einteilung ihrer Kunden verfügen, ihre Kategorien sich aber hinsichtlich ihrer Reichhaltigkeit an Eigenschaften und Merkmalen unterscheiden. Demnach verfügen effektive Verkäufer über signifikant mehr Beschreibungen zu den einzelnen Kategorien der Kundeneigenschaften. In einer weiteren Untersuchung bestätigten SUJAN et al. 1991⁶⁶⁴, dass erfolgreiche Verkäufer unterschwellige Hinweise zur Klassifikation ihrer Kunden nutzten, wodurch sie zugleich auch effizienter sind als die weniger erfolgreichen Verkäufer.

⁶⁶¹ Vgl. ebenda S. 516ff.

⁶⁶² Vgl. WAGNER et al. (1999)

⁶⁶³ Vgl. SUJAN; SUJAN; BETTMAN (1988) S. 83

⁶⁶⁴ Vgl. ebenda

Diese konzentrierten sich auf oberflächliche Merkmale wie z.B. den Beruf des Kunden.

SHARMA und LEVY sowie auch WEITZ et al. beschäftigten sich eingehend mit der ".....Bedeutung der Eindrucksbildung über das Entscheidungsverhalten des Kunden..."⁶⁶⁵. Bereits 1985 hatten WEITZ et al.⁶⁶⁶ die Hypothese aufgestellt, dass jene Verkäufer, welche ihre Kunden nach deren Entscheidungsverhalten kategorisieren, hinter die Bedürfnisse der Kunden schauen und versuchen, deren Entscheidungsfindung zu verstehen, erfolgreicher sind, da sie an ausschlaggebenden Stellen den Entscheidungsprozess positiv zu beeinflussen verstehen.

Die Forschungen zu Kunden–Entscheidungs–Typen wurden im Folgenden immer detaillierter. Speziell die Einteilung in Kategorien erfreut sich nach wie vor großer Beliebtheit. So konnten Forscher⁶⁶⁷ nachweisen, dass die Klassifizierung der Kunden bis hin zu detaillierten internen Strukturen innerhalb der Kategorien und der Kategorieüberschneidungen⁶⁶⁸ erfolbringend ist. Unterstützt werden diese Studien mit der Beweisführung, dass die daraus abzuleitenden Verkaufsstrategien von erfolgreichen Verkäufern angewandt werden.⁶⁶⁹ SHARMA; LEVY stellten fest, dass diejenigen Verkäufer, deren Kategorienbildung auf den diversen Entscheidungsstilen sowie den Bedürfnissen der Kunden basierten, höhere Verkaufszahlen erzielten. So konnte empirisch die Bedeutung der Eindrucksbildung über das Entscheidungsverhalten des Kunden bestätigt werden. Diese Art der Kategorisierung der Kunden erfordert gute Wahrnehmungsfähigkeiten.⁶⁷⁰ Den Zusammenhang solcher Studien mit Reisebüros stellt HELLER⁶⁷¹ mit Unterstützung der Erkenntnisse zu Kaufentscheidungstypen von MEFFERT; BRUHN⁶⁷² her. Listen von Kunden-Entscheidungs-Typen sollten allerdings auf gar keinem Fall ungeprüft übernommen werden.⁶⁷³ *Haben demnach erfolgreiche Verkäufer die Fähigkeit, leistungsfähige Kundenkategorien zu bilden, die mehr Eigenschaftsinformationen über Kunden enthalten?*

⁶⁶⁵ Vgl. SHARMA; LEVY (1995) S. 74; Vgl. WEITZ (1978)

⁶⁶⁶ Vgl. WEITZ et al. (1986) S. 177, S. 179

⁶⁶⁷ Vgl. WEITZ (1978); Vgl. SUJAN et al. (1988); Vgl. SHARMA; LEVY (1995)

⁶⁶⁸ Vgl. WEITZ et al. (1986) S. 179; Vgl. SHARMA; LEVY (1995)

⁶⁶⁹ Vgl. SUJAN et al. (1988) S. 82f.

⁶⁷⁰ Vgl. SHARMA; LEVY (1995) S. 74

⁶⁷¹ Vgl. HELLER (1996) S. 250ff.

⁶⁷² Vgl. MEFFERT; BRUHN (1997) S. 72

⁶⁷³ Vgl. NERDINGER (2001)

Abb.: 64 Herleitung Item Kunden – Entscheidungs-Typen von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Kunden-Entscheidungs-Typen	HELLER (1996) MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1997) NERDINGER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN et al. (1988) SUJAN et al. (1991) WEITZ (1978) WEITZ et al. (1986)	Haben erfolgreiche Verkäufer die Fähigkeit, leistungsfähige Kundenkategorien zu bilden, die mehr Eigenschaftsinformationen über Kunden enthalten?	27. Verkäufer sollten ihre Kunden in unterschiedliche Kunden-Entscheidungs-Typen einteilen und entsprechend beraten

Quelle: eigene Darstellung

Item: Ähnlichkeiten

Nach einem der am besten gesicherten Befunde der Verkäuferforschung, führt Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Käufer zu besseren Verkaufsergebnissen.⁶⁷⁴ Ähnlichkeit bezieht sich auf verschiedene Dimensionen, zum Beispiel die Kleidung, Alter, Religion, politische Einstellungen usw. Im Laufe der Interaktion eines Verkaufsgesprächs sollte, so NERDINGER, daher besonders auf Merkmale wie Herkunft oder Hobbys der Kunden geachtet werden, was natürlich und äußerst sympathisch sowie verkaufsfördernd wirkt.⁶⁷⁵

Auch die Studie von SHARMA; LEVY untersuchte eine Ähnlichkeitsthese mit der Zielsetzung festzustellen, ob es Unterschiede zwischen Verkäufern in bezug auf ihre Kategorisierungstechnik, ihr Anpassungsverhalten an bestimmte Kundenschemata und ihre demographischen Variablen gibt. Das Messergebnis sollte zeigen, inwieweit Verkäufer sich der jeweiligen Verkaufssituation anpassen. Es wurde allerdings festgestellt, dass keine Unterschiede aufgrund des Alters und der Ausbildung bei der Kundenschematabildung bestanden.⁶⁷⁶ Ähnlich die Ergebnisse von GIERL: *Direkte* Hinweisreize, aus welchen die Kunden Vertrauenswürdigkeit empfinden, sind *Verhaltensweisen* der Verkäufer, wie z.B. Kompetenz. *Indirekte* Reize sind *Merkmale* des Verkäufers, wie z.B. Ähnlichkeit zum Kunden. Solch indirekte Hinweisreize, wie die Ähnlichkeit des Verkäufers mit dem Kunden, haben nach seiner Studie bei deutschen Bankberatern geringen Einfluss auf Vertrauen.⁶⁷⁷

⁶⁷⁴ Vgl. ebenda; Vgl. EVANS (1963); Vgl. LOMBARD (1955); zusammenfassend: Vgl. ENGELS; TIMAEUS (1983)

⁶⁷⁵ Vgl. NERDINGER (2001) 177ff.

⁶⁷⁶ Vgl. SHARMA; LEVY (1995) S. 74

⁶⁷⁷ Vgl. GIERL (1999)

Dem widersprechen die Untersuchungen aus 1963 von EVANS⁶⁷⁸ und aus 2001 von SCHUCHERT-GÜLER⁶⁷⁹. Der Zusammenhang zwischen der Eindrucksbildung und -genauigkeit hinsichtlich der Kundenwünsche, und der Ähnlichkeit wie z.B. Alter und Geschlecht des Kunden mit dem jeweiligen Verkäufer, wurde von EVANS analysiert. Die These stellt die Wahrscheinlichkeit eines positiven Vertragsabschlusses in direkten Zusammenhang, je ähnlicher sich Kunden und Verkäufer sind. Seine Hypothese wurde bestätigt: der Erfolg des Verkaufsprozesses hängt von der Interaktion beider Partner, und nicht nur eines Teilnehmers, ab. Eine „ideale Verkäuferpersönlichkeit“ konnte nicht identifiziert werden, dafür ergaben seine Untersuchungsergebnisse einen Zusammenhang zwischen Absatzerfolg und wahrgenommener Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Käufer. Die Ähnlichkeit bezog sich dabei einerseits auf Übereinstimmungen im äußeren Erscheinungsbild von Verkäufern und Käufern, und andererseits auf vergleichbare soziale Hintergründe, wie Wertvorstellungen, Lebensstil, Status, Interessen, Parteizugehörigkeit etc.⁶⁸⁰

Es gilt festzustellen: Hängt der Beratungserfolg nicht nur von der individuellen Arbeitsintensität ab, sondern auch von der sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten der Reisebüromitarbeiter mit den Kunden?

Abb.: 65 Herleitung Item Ähnlichkeiten von Theorie - zur Frage

Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros
Ähnlichkeiten	ENGELS; TIMAEUS (1983) EVANS (1963) GIERL (1999) LOMBARD (1955) NERDINGER (2001) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995)	Hängt der Beratungserfolg nicht nur von der individuellen Arbeitsintensität ab, sondern auch von der sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten der Reisebüromitarbeiter mit den Kunden?	26. Es sollte – soweit dies möglich ist – auf Ähnlichkeiten (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) von Neukunden mit dem jeweiligen Reiseverkäufer geachtet werden

Quelle: eigene Darstellung

Item: Anpassungsfähigkeit

Das Scheitern bei der Auffindung allgemeingültiger Erklärungsfaktoren für Verkaufserfolge hat dazu geführt, die Anpassungsfähigkeit des Verkäufers im-

⁶⁷⁸ Vgl. EVANS (1963)

⁶⁷⁹ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁶⁸⁰ Vgl. EVANS (1963)

mer wieder zu thematisieren. Diese Anpassungsfähigkeit, das Konstrukt der Adaptation, ist in seiner Bedeutung auch in vielen anderen Feldern des Marketings bekannt. Standardisierung versus lokale Anpassung ist z.B. ein seit langer Zeit diskutiertes Thema im internationalen Marketing.⁶⁸¹ Integrative Leistungserstellungsprozesse erfordern in der einen oder anderen Form eine Anpassung an den Nachfrager bzw. die Formen seiner Einbringung.⁶⁸² Das Konstrukt des adaptiven Verkaufens weist auch auf die Anpassung der Verkaufspräsentation an die Bedürfnisse des Kunden hin.⁶⁸³

In dieser Interaktionstheorie, die den Verkaufsprozess als sozialen Austauschvorgang betrachtet, zu dem beide Partner etwas beitragen, aus dem aber auch beide einen Nutzen ziehen wollen,⁶⁸⁴ ist Adaptation eine zwingende Begleiterscheinung, um Erfolg zu erzielen. Als Bezugspunkt für Anpassungen soll hier die Gesprächsebene dienen.⁶⁸⁵ Gesprächsebene im Bereich der verbalen Kommunikation können nicht visuell wahrgenommen werden. Es handelt sich um menschliche Beziehungsmöglichkeiten eines Mitteilungsaustausches.⁶⁸⁶ Forschungen verbaler Kommunikation beschäftigen sich mit der Anpassungsfähigkeit von Verkäufern an die Ausdrucksweise Ihrer Kunden.⁶⁸⁷ Ist es Ziel einen Beziehungsaspekt zu übertragen, so ist eine analoge Kommunikationsform vorzuziehen. Entsprechen die Gesprächspartner in Kommunikationsform und -ebenen nicht einander, so ist meist eine Kommunikationsstörung gegeben. Nach wie vor ist unklar, welchen Einfluss die verbale Kommunikation auf den Verkaufserfolg hat.⁶⁸⁸

Die Bedeutung einer „partnerorientierten und kreativen Bedarfsermittlung“⁶⁸⁹ innerhalb des Kommunikationsprozesses zwischen Expedient und Kunde kann gar nicht hoch genug eingestuft werden. Insbesondere die Gefühlsebene wird damit positiv beeinflusst. *Die Bemühung des Expedienten, u. a. die Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen, um dem Kunden auch auf der Sprach-*

⁶⁸¹ Vgl. HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) S. 103ff.; Vgl. FINCKE; GOFFARD (1993)

⁶⁸² Vgl. ENGELHARDT; FREILING (1995) S. 38f.

⁶⁸³ Vgl. SAXE; WELTZ (1982) S. 344f.

⁶⁸⁴ Vgl. SCHOCH (1969) S. 53

⁶⁸⁵ Vgl. WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986) S.175

⁶⁸⁶ Vgl. WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON (2000)

⁶⁸⁷ Vgl. SCHULZE (2000) S. 261ff.

⁶⁸⁸ Vgl. WATZLAWICK et al.(2000)

⁶⁸⁹ MATT (1994) S. 20

ebene "näher" zukommen sind demnach umsatzfördernd. Dies soll in vorliegender Arbeit überprüft werden.⁶⁹⁰

Abb.: 66 Herleitung Item Anpassungsfähigkeit von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Anpassungsfähigkeit	ENGELHARDT; FREILING (1995) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HELLER (1996) MATT (1994) SAXE; WELTZ (1982) SCHOCH (1969) WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986)	Sind die Bemühungen des Expedienten, u. a. die Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen, um dem Kunden auf der Sprachebene "näher" zukommen, umsatzfördernd?	25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen

Quelle: eigene Darstellung

Item: Arbeitsatmosphäre

In buchungsstarken Zeiten sind Reisebüro-Teams enormen Belastungsspitzen ausgesetzt. Erforderliche Effizienzsteigerungen werden zur entscheidenden Stärke der Einzelbetriebe. Gut ausgebildetes Vertriebspersonal wird zum maßgeblichen Erfolgsfaktor.⁶⁹¹ Notwendig ist dafür eine interdisziplinäre Teamarbeit um eine optimale Ablauforganisation, für die Kundenbedürfnisse, auch während der Abwesenheit einzelner Kollegen zu gewährleisten.⁶⁹² Beratungsorientierte Kommunikation macht jeden einzelnen Mitarbeiter verantwortlich für die Gesamtberatungsqualität der Filiale. Verdeutlicht wird dies durch interdisziplinäre Teamarbeit und einen reibungslosen unproblematischen horizontalen Kommunikationsprozess. Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation beinhalten, neben Offenheit, die vertikale Kommunikation zur deutlichen Darstellung der eigenen und kollegialen Beratungskompetenzen, wie auch die Möglichkeit zum Klären evt. Konflikte.⁶⁹³

Die von HAEDRICH et al. durchgeführte Studie zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten schlechte Bezahlung, geringe Aufstiegschancen und arbeitnehmerunfreundliche Arbeitszeiten Hauptargumente gegen ein langfristiges Engage-

⁶⁹⁰ Vgl. HELLER (1996) S. 165

⁶⁹¹ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001)

⁶⁹² Vgl. MCBANE (1991)

⁶⁹³ Vgl. FEEHERRY (1987)

ment im Reisebüro sind.⁶⁹⁴ Etwa die Hälfte der befragten Experten⁶⁹⁵ zählen zu den wichtigsten Qualifikationen technische Kompetenz. Nur vereinzelt wurde Teamfähigkeit genannt, dafür jedoch vermehrt verkäuferische Fähigkeiten angeführt. Dem stellt HALLER gegenüber, dass der Erfolg wesentlich von den Eigenschaften der Mitarbeiter abhängt und diese daher eigenverantwortlich arbeiten müssen um zum Gesamterfolg beizutragen. Entsprechend solle das Personal auf allen Hierarchiestufen soziale Fähigkeiten wie Teamfähigkeit haben.⁶⁹⁶

Es stellt sich die Frage, *ist Teamverhalten positiv zu bewerten?* Ist die Beteiligung aller am Buchungsabschluss, unabhängig von beratender Vorarbeit und Unterschrift auf dem Buchungsbeleg, Aktiven gleichbedeutend? Die von ANSELM I und ZEMANEK⁶⁹⁷ gemachten Aussagen, *dass ein ausgeprägtes organizational citizenship behaviour erfolgreiche Verkäufer⁶⁹⁸ mit entsprechend hohen Umsatzzahlen auszeichnet*, gilt es zu überprüfen.

Abb.: 67 Herleitung Item Arbeitsatmosphäre von Theorie - zur Frage

<i>Item</i>	<i>spezielle Studien</i>	<i>wissenschaftliche Fragestellung</i>	<i>Fragebogen Reisebüros</i>
Arbeitsatmosphäre	ANSELM I; ZEMANEK (1997) ENGELHARDT; FREILING (1995) FEEHRY (1987) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HALLER (2002) HEADRICH; HERLE; LÜTTERS; SEIDEL (2000) HELLER (1996) MATT (1994) MCBANE (1991) SAXE; WELTZ (1982)	Ist Teamverhalten positiv zu bewerten? Zeichnet ein ausgeprägtes organizational citizenship behaviour erfolgreiche Verkäufer durch entsprechenden Umsatz aus?	24. Eine positive Arbeitsatmosphäre im Reisebüro sollte von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter geprägt sein

Quelle: eigene Darstellung

Aus all diesen Untersuchungen ergibt sich folgende Forschungshypothese:

⁶⁹⁴ Vgl. HEADRICH et al. (2000)

⁶⁹⁵ Durchführung von 25 leitfadengestützten Experteninterviews: Branchenzugehörige, Erfahrene im Tourismus bzw. in anderen fachspezifischen Bereichen, Meinungsführer/ hochrangige Vertreter ihrer Branche sowie ihrer Funktion in den Unternehmen.

⁶⁹⁶ Vgl. HALLER (2002) S. 269

⁶⁹⁷ Vgl. ANSELM I; ZEMANEK (1997)

⁶⁹⁸ Obwohl der darin liegende Widerspruch durchaus deutlich bleibt: Der Umsatz von Mitarbeitern welche beraten, dem Kunden Bedenkzeit geben, dieser zu einem spätem Zeitpunkt bei einem Kollegen bucht, bleiben in der späteren empirischen Erhebung zugrundeliegenden Zahlen unberücksichtigt.

Hypothese: *Je attraktiver die eigene, kommunikative Expedientenleistung empfunden wird, umso deutlicher sind der Zusammenhang von hoher Beratungsqualität und der eigene Entschluss zum Verkauf, dem fakturierten Umsatz. Diese eigene, kommunikative Expedientenleistung ist erkennbar durch branchenübergreifendes Wissen hinsichtlich Kundentypen, Verkaufsstrategien und sozialer Identifikation der Mitarbeiter mit den Kunden.*

Diese Forschungshypothese soll mit folgenden Fragen verifiziert bzw. falsifiziert werden:

Item: Arbeitsatmosphäre

24. Eine positive Arbeits-Atmosphäre im Reisebüro sollte von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter geprägt sein

Item: Anpassungsfähigkeit

25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen

Item: Ähnlichkeiten

26. Es sollte – soweit dies möglich ist – auf Ähnlichkeiten (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) von Neukunden mit dem jeweiligen Reiseverkäufer geachtet werden

Item: Kunden-Entscheidungs-Typen

27. Verkäufer sollten ihre Kunden in unterschiedliche Kunden-Entscheidungs-Typen einteilen und entsprechend beraten

Item: Verkaufswissen

28. Erfolgreiches Verkaufswissen, der Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Kenntnis des eigenen Umsatzes und der Rentabilität, sollte ständig intern kommuniziert werden

Abb.: 68 Erweiterung der Befragung um Erfahrungen und Schulungen

Dimension nach ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY ⁶⁹⁹	Dimension in dieser Arbeit erweitert	Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern
	Erfahrungen und Schulungen	Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung des fakturierten Umsatzes

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an dargestellte Arbeitsweise⁷⁰⁰

4.2.7 Erfahrungen und Schulungen

Die Frage, ob theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung eines fakturierten Umsatzes führen, machen deutlich: Erfahrung wird oft als weitere Schlüsselqualifikation von Reisebüromitarbeitern und als Qualifikationsmerkmal für Reisebüros genannt. So kamen FREYER; TÖDTER⁷⁰¹ bei einer bundesweiten Untersuchung zu den Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte in Reisebüros zu dem Ergebnis:

"Insgesamt wird vor allem „Erfahrung“ hoch angesiedelt; praktische Kenntnisse, ob über Zielgebiete, ob im Bereich EDV-Anwendung oder CRS, Sprachkenntnisse, Auslandskenntnisse bzw. praktische betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden vorausgesetzt und müssen in der einen oder anderen Richtung von Studierenden vor dem Berufsstart begonnen bzw. erreicht worden sein"⁷⁰².

Zum Bereich praktischer Erfahrungen untersuchte SCHUCHERT-GÜLER⁷⁰³ den Grad des positiven Zusammenhangs zwischen Verkaufserfahrung der Verkäufer und ihrer Eindrucksbildung hinsichtlich der Kundenwünsche. Ihr Ergebnis ist branchenabhängig unterschiedlich. So stellte sie einen positiven Zusammenhang in der Parfümeriebranche, aber keinen Zusammenhang zwischen der Verkaufserfahrung und der Eindrucksbildung der Kundenwünsche in der Bekleidungs- und Versicherungsbranche fest. Zu Verkaufsschulen fand SCHUCHERT-GÜLER heraus, dass es einen beachtlich hohen Zusammenhang zwischen der absolvierten Anzahl von Verkaufstrainings und der Eindrucksge-

⁶⁹⁹ Vgl. ZEITHAML et al. (1992)

⁷⁰⁰ Nicht der SOLL-IST Frageform des SERVQUAL-Ansatzes folgend schließt sich die Befragung nach Erfahrungen und Schulungen an. Damit soll Form und Fragearten früherer Studien (siehe HAERDICH; KREILKAMP) Rechnung getragen werden.

⁷⁰¹ Vgl. FREYER; TÖDTER (1996)

⁷⁰² Vgl. ebenda

⁷⁰³ Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001) S. 174f.

naugigkeit des Verkäufers hinsichtlich der Kundenwünsche besteht.⁷⁰⁴ Ihr Ergebnis ist in der beratenden Branche von großer Gewichtung.

BECKER und WELLINS beschreiben die Dimension Schulung als Quelle für "satisfaction and job-fulfilment from dealing with customers, meeting their needs and handling their concerns"⁷⁰⁵ und, erachten diese in Kombination mit "energy" und "initiative" als wichtige Komponente der Serviceorientierung. Von SANCHEZ und FRASER⁷⁰⁶ werden sie als "constructive initiative" bezeichnet. Eine solch aktivierte Zufriedenheit mit der eigenen Leistung bewirkt beim Mitarbeiter eine Selbstbestätigung seines Handelns, die in ein höheres Selbstbewusstsein mündet. Selbstbewusstsein beschreiben KANGER und KANFER⁷⁰⁷ als "self - efficacy" und somit als den Glauben an die eigenen Fähigkeiten.

Messungen der Human Capital Indikatoren⁷⁰⁸ haben spätestens seit der Balanced Scorecard großen Zuwachs und Popularität erfahren. Generell lässt sich ausdrücken, dass Unterschieden wird zwischen *Beständigkeit*, u. a. in Form von Fluktuation, Voll- Teilbeschäftigung, Mitarbeiterzufriedenheit, Alter der Mitarbeiter und Zugehörigkeit in derselben Unternehmenseinheit. Eine weitere Unterscheidung ist *Leistungsfähigkeit* worunter auch der Profit pro Mitarbeiter verstanden wird und die dritte Unterscheidung wird als *Wachstumsfähigkeit* bezeichnet. Sie enthält auch Determinanten wie Berufserfahrung, Trainings- und Ausbildungsaufwand.⁷⁰⁹

HEADRICHS Studien⁷¹⁰ belegen, dass der schnelle Umgang mit Technik ein Kriterium von Verkaufserfolg im Reisebüro ist. Erfahrungen sind unterschiedlich mess- und bewertbar. Die vorliegende Untersuchung schließt sich besonders dem bereits erhobenen Datenmaterial von KREILKAMP⁷¹¹ und HEADRICH⁷¹², um vergleichende und zukünftige Arbeiten zu unterstützen, an. Gefragt werden nach Geschlecht, Alter, Branchenerfahrungen, Reisebürozugehörigkeit, Ar-

⁷⁰⁴ Vgl. ebenda S. 180ff.

⁷⁰⁵ BECKER; WELLINS (1990) S. 49

⁷⁰⁶ Vgl. SANCHEZ; FRASER (1993) S. 18

⁷⁰⁷ Vgl. KANGER; KANFER (1991) S. 299

⁷⁰⁸ Vgl. BROWN (1999); Vgl. HUBER (1998); Vgl. MOHR (1997)

⁷⁰⁹ Hier handelt es sich um eine verkürzte, für die Fragestellung dieser Arbeit relevante Darstellung und ist nicht vollständig.

⁷¹⁰ Vgl. HEADRICH et al. (2002)

⁷¹¹ Vgl. KREILKAMP (1999)

⁷¹² Vgl. HEADRICH et al. (2002)

beitszeiten, Position im Unternehmen sowie der Art - Häufigkeit und Zeitpunkt von besuchten Schulungen.

Abb.: 69 Herleitung Erfahrung von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Erfahrungen und Schulungen - Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung des fakturierten Umsatzes -	BECKER; WELLINS (1990) BROWN (1999) FREYER; TÖDTER (1996) HEADRICH et al. (2002) HUBER (1998) KANGER; KANFER (1991) KREILKAMP (1999) MOHR (1997) SANCHEZ; FRASER (1993) SCHUCHER T-GÜLER (2001)	Branchenzugehörigkeit	HAEDRICH; HERLE; WOLF; SEIDEL: „Strategien zur Qualitätssicherung im Reisebüro in der aktuellen Branchensituation“, Freie Universität Berlin: Eine Untersuchung im Auftrag der Willy Scharnow-Stiftung für Touristik, Dezember 2002, S. 74f	identisch wie:	Wie lange sind Sie schon in der Reisebranche tätig? unter 5 Jahre; 5 bis 10 Jahre; über 10 Jahre	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität gemessen am fakturiertem Umsatz.
	Bürozugehörigkeit	identisch wie:		Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Reisebüro? unter 2 Jahre; seit 2-5 Jahren; 6 Jahre und länger		
	Art der Schulungen	identisch wie:		An welchen Schulungen haben Sie schon teilgenommen? Inforeisen, Zielgebietsschulungen, Produktschulungen, Verkaufsschulungen, CRS-Schulungen, Back-Office-Schulungen, Motivationstraining, Telefontraining, Persönlichkeitstraining		
	Häufigkeit	identisch wie:		Wie oft haben Sie teilgenommen? 1-2 mal; 3 mal und öfter		
	Zeitraum	identisch wie:		Wann war Ihre letzte Schulung? letzten 2 Jahre; vor 3 und mehr Jahren		

Quelle: eigene Darstellung

Daraus ergibt sich folgende Forschungshypothese:

Hypothese: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität gemessen am fakturierten Umsatz.*

Mit folgenden Fragen der 2. Hauptuntersuchung⁷¹³, soll diese Forschungshypothese überprüft werden.

Wie lange sind Sie schon in der Reisebranche tätig?

unter 5 Jahre, 5 bis 10 Jahre, über 10 Jahre

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Reisebüro?

unter 2 Jahre, seit 2-5 Jahren, 6 Jahre und länger

An welchen Schulungen haben Sie schon teilgenommen?

Inforeisen, Zielgebietsschulungen, Produktschulungen, Verkaufsschulungen, CRS-Schulungen, Back-Office-Schulungen, Motivationstraining, Telefontraining, Persönlichkeitstraining

⁷¹³ Befragung von 497 Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt Juli 2003

Wie oft haben Sie teilgenommen?

1-2 mal 3 mal und öfter

Wann war Ihre letzte Schulung?

letzte 2 Jahre vor 3 und mehr Jahren

4.3 Zusammenfassung der Klassifikation von Beratungsqualität

Das entwickelte Hypothesenmodell ist Basis einer Erklärung weicher Erfolgsfaktoren von Beratungsqualität der Reisebüromitarbeiter. Die hergeleiteten Forschungshypothesen beruhen auf den beschriebenen Determinanten. Im Folgenden werden diese Hypothesen anhand einer empirischen Untersuchung in zwei Reisebüro-Unternehmensgruppen eines Tourismuskonzerns überprüft und einer kritischen Darstellung unterzogen.

In der Realität lässt sich die Komplexität aller Verflechtungen von Einflussfaktoren der Beratungsqualität nicht klar abgrenzen. Überschneidungen zu Grenzbereichen einzelner Mitarbeiterfähigkeiten sind unvermeidlich. Die nachfolgend getroffenen Zuordnungen ergeben sich aus den von PARASURAM, BERRY und ZEITHAMEL⁷¹⁴ vorgeschlagenen Dimensionen des SERVQUAL⁷¹⁵ und wurden branchenspezifisch für die Mitarbeiter von Reisebüros im Jahr 2003 weiterentwickelt.

⁷¹⁴ Vgl. PARASURAM et al. (1988)

⁷¹⁵ Das SERVQUAL-Modell, wird im anschließenden Kapitel dargelegt und weiterentwickelt.

Abb.: 70 Konkretisierung von Beratungsqualität

Dimensionen der Beratungsqualität	charakterisiert durch Items:	Konkrete Dimension
Äußerlichkeiten, welche die Beratung unterstützen	moderne Technik, Wohlfühlatmosphäre im Büro, repräsentative Kleidung, Diskretion während des Gespräches	Tangibles Umfeld
Zuverlässige und akkurate Erbringung der Leistung	pünktliche Übergabe der Reiseunterlagen, Kundenwünschen und -problemen Priorität geben, Beratungswissen besitzen, individuelle Terminvergabe, ordentliche Buchungsablage	Zuverlässigkeit
Wille und Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz	Selektion von relevanten Informationen, Zeitoptimierung während des Gespräches, rentabilitätsbezogenes Leistungsdenken, sofortige Begrüßung neuer Kunden, umsatzunabhängige inhaltliche Beratung	Reaktionsbereitschaft
Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen	Vertrauen der Kunden gewinnen durch: Zielgebietenkenntnisse, Verkaufstechniken und Persönlichkeit der Reiseverkäufer, Sicherheitsvermittlung in Abgrenzung zum Internet, gleichbleibende Höflichkeit, Kompetenzsteigerung durch Mentoren im Unternehmen	Kompetenz und sicheres Auftreten
Erkennen und eingehen auf individuelle Kundenwünsche	individuelle Aufmerksamkeit widmen, mitfühlendes und fürsorgliches Verhalten, Bedarfsanalyse zur Ermittlung von Wünschen, Kundenemotionen erspüren, angenehme Öffnungszeiten, Abwägen zwischen Reisebüro- und Kundeninteresse	Einfühlungsvermögen
Soziale und kommunikative Identifikation, um Verkaufswissen umzusetzen	positive Arbeitsatmosphäre als Basis guter Kundengespräche, Ausdrucksweise Kunden anpassen, Ähnlichkeiten mit Kunden beachten, Kunden-Entscheidungs-Typen kennen	Kommunikationsfähigkeit
Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung eines fakturierten Umsatzes	Geschlecht, Alter, Branchenerfahrungen, Reisebürozugehörigkeit, Arbeitszeiten, Position im Unternehmen, Art - Häufigkeit und Zeitpunkt von besuchten Schulungen	Erfahrungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung: „Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern“ zu Beginn dieses Kapitel

5 Messung von Beratungsqualität

Mit Dienstleistungsqualität im Allgemeinen setzt sich die wirtschaftswissenschaftliche Literatur erst seit etwa Anfang der 80er Jahre intensiv auseinander. Skandinavische und amerikanische Forscher begannen, mit entsprechenden Ansätzen qualitätsorientierte Betrachtungen in den Mittelpunkt zu stellen.⁷¹⁶ Aufbauend entwickelten STAUSS⁷¹⁷ und STAUSS, HENTSCHEL⁷¹⁸ in den 90er Jahren weitere Modellen zur Operationalisierung.

Auf dieser Basis erfolgt in vorliegender Arbeit die *Operationalisierung und Messung* von Beratungsqualität. Beratung wird als Teilqualität komplexer gesamttouristischer Dienstleistungsqualität verstanden. Eine Vielzahl konzeptioneller Qualitätsmodelle wie von DONABEDIAN⁷¹⁹, PARASURAMAN et al.⁷²⁰, GRÖNROOS⁷²¹, MEYER, MATTMÜLLER⁷²² und CORSTEN⁷²³ versuchen, die Dimensionen von Dienstleistungsqualität zu bestimmen. Aufgrund der Heterogenität verschiedener Dienstleistungssektoren besteht die Herausforderung darin, spezifische Merkmale und Besonderheiten touristischer Dienstleistung zu berücksichtigen. Bisherige Modelle stellen die nur schwer messbaren Qualitätsdimensionen in den Mittelpunkt. Beratungsqualität hängt, wie dargestellt, von verschiedenen Dimensionen ab. Im Folgenden werden nun sinnvolle Möglichkeiten zur Messung der wahrgenommenen Beratungsqualität durch einen SOLL/IST-Vergleich von gesetzten Standards und gemessenen Ergebnissen aufgezeigt.

Wie zu Beginn der Arbeit ausgeführt, versteht GRÖNROOS⁷²⁴ als *funktionale Qualität*⁷²⁵ *das Verhalten der Mitarbeiter bei der Erstellung der Dienstleistung*.⁷²⁶ Forschungen zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität⁷²⁷ definieren relativ übereinstimmend, die „Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den Wahr-

⁷¹⁶ Vgl. GRÖNROOS (1991) S. 17ff.; Vgl. GUMMESSON (1991) S. 10

⁷¹⁷ Vgl. STAUSS (1999)

⁷¹⁸ Vgl. STAUSS; HENTSCHEL (1991)

⁷¹⁹ Vgl. DONABEDIAN (1980)

⁷²⁰ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986)

⁷²¹ Vgl. GRÖNROOS (1982)

⁷²² Vgl. MEYER; MATTMÜLLER (1987)

⁷²³ Vgl. CORSTEN (1986)

⁷²⁴ Vgl. GRÖNROOS (1984) S. 36 ff.

⁷²⁵ Als technische Qualität versteht GRÖNROOS dabei alles was der Kunde als Ergebnis der Dienstleistung erhält.

⁷²⁶ Vgl. ebenda ausführlicher siehe „Beratung ist Dienstleistung“: *funktionale Dimension* fragt nach dem „Wie“ einer Dienstleistung, das heißt in welcher Form das Leistungsprogramm angeboten wird.

⁷²⁷ Vgl. BENKENSTEIN (1993) S. 1107 ff.

nehmungen der Kunden⁷²⁸ als Gradmesser. Voraussetzung für die gezielte Messung der Diskrepanz, bzw. der GAP`s von Qualität, ist die Fähigkeit, die Leistungserstellung dem Anforderungsniveau gegenüberzustellen. Die Qualitätsdimension der Leistungserstellung rückt, im Betrachtungsfeld der Beratungsqualität von Reisebüros, die Soft skills der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. BERRY; PARASURAMAN⁷²⁹ unterscheiden fünf "general dimensions" der direkten Qualitätseinschätzung wie sie auch für die Beratung gelten: Reliability, Tangibles, Responsiveness, Assurance und Empathy⁷³⁰, auf denen die SERVQUAL-Methode zur Erfassung der Qualität basiert. Die bisherigen empirische Untersuchungen ergaben, dass die genannten fünf „general dimensions“, bzw. die fünf übergeordneten Dimensionen, Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen eigenständig von Kunden und Mitarbeitern wahrgenommen werden.⁷³¹ Dieses Qualitätsverständnis wird in dieser Arbeit übernommen und um die Dimension „Kommunikation“ und „Erfahrung“ erweitert mit dem Ziel, die einzelnen Komponenten von Beratung kontinuierlich zu erfassen und zu bewerten.

Aufgrund der bislang definierten Auffassung von Dienstleistungsqualität⁷³² als der „Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den Wahrnehmungen der Kunden“⁷³³, kann die Messgröße von Beratungsqualität die vom Kunden erwartete Dienstleistungsqualität sein. In der vorliegenden Arbeit wird Beratungsqualität mit fakturierten Umsatz der Reisebüromitarbeiter gleichgestellt. Der konkrete Mitarbeiterumsatz im Reisebüro wird als ökonomischer Beweis, als Merkmal von Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung Beratung, definiert. Entsprechend der Weiterentwicklung dieses Leitgedankens wird postuliert, dass die eigene Beratungsqualität, von den Reisebüromitarbeitern beurteilt werden kann. Dem Aspekt der subjektiven Selbsteinschätzung wird wiederum der, vom Konzern objektiv berechnete, Umsatz gegenübergestellt. Zwischen Mitarbeiter-selbstbewertung und durch Umsatz bestätigter Beratungsqualität besteht somit ein positiver korrelativer Zusammenhang.⁷³⁴ Der Aspekt der subjektiven, wohl-

⁷²⁸ ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN (1991) S. 110

⁷²⁹ Vgl. BERRY; PARASURAMAN (1991) S. 15ff.

⁷³⁰ Diese Dimensionen von Beratungsqualität wurde auch zur Ausgangsbasis dieser Arbeit.; Vgl. AAKER (1989) S. 210 ff.

⁷³¹ Vgl. BRUHN (2002)

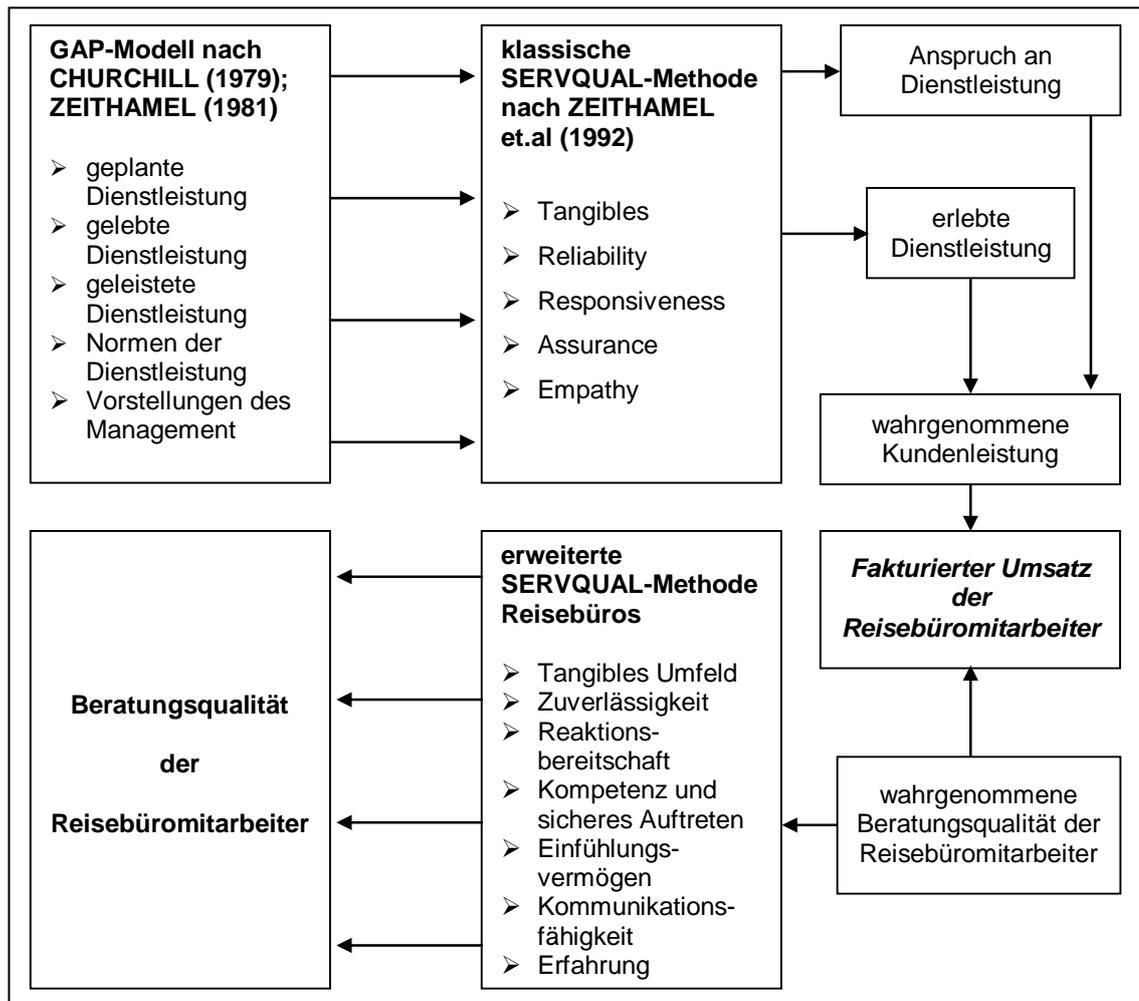
⁷³² Vgl. BENKENSTEIN (1993) S. 1107 ff.

⁷³³ Vgl. ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN (1991) S. 110

⁷³⁴ Vgl. RAPP (1997)

wollenden Selbstbeurteilung wird im Bewertungsprozess, aufgrund der messbar, tatsächlich erbrachten Qualität, relativiert. Dieser Perspektive wird in einem gesonderten Gliederungspunkt Rechnung getragen. Den Weg vom GAP-Modell⁷³⁵ zur SERVQUAL-Methode⁷³⁶ – von Kundenwahrnehmung zur Mitarbeiterwahrnehmung, zeigt folgende Darstellung:

Abb.: 71 GAP-SERVQUAL-Methode und Mitarbeiterwahrnehmung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GAP-Modell⁷³⁷ und SERVQUAL-Methode⁷³⁸

Wissenschaftlich anerkannte Methoden reichen von Ansätzen, die sich mit einzelnen Qualitätsaspekten, insbesondere Qualitätsmängeln, auseinandersetzen, bis hin zu sehr umfassenden Verfahren, die sämtliche Qualitätsdimensio-

⁷³⁵ Das GAP-Modell erfährt eine ausführliche Würdigung, siehe Gliederungspunkt GAP-Modell diesen Kapitels.; Vgl. CHURCHILL (1979); Vgl. ZEITHAML (1981)

⁷³⁶ Vgl. ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN (1992)

⁷³⁷ Vgl. CHURCHILL (1979); Vgl. ZEITHAML (1981)

⁷³⁸ Vgl. ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN (1992)

nen zu erfassen suchen.⁷³⁹ Basis der hier weiterentwickelten Messbarmachung von Beratungsqualität, sind die von STAUSS⁷⁴⁰ und STAUSS, HENTSCHEL⁷⁴¹ entwickelten Modelle zur Operationalisierung der Qualität von Dienstleistungen. Sie enthalten Ansätze, welche ein Verfahren zur Erfassung und Messung von Dienstleistung, und in Teilbereichen auch der Beratungsqualität ermöglichen.

5.1 Problematik der Messung weicher Faktoren

Im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen gibt es zur Personaleffektivität noch wenig messbare Zahlen und harte Fakten, damit entzieht sich der Personalbereich weitgehend der Vergleichbarkeit. Weiche Faktoren messbar zu machen, tangiert die Bedingungen des Managements und seine Verantwortung direkt. Insgesamt handelt es sich um einen aufschlussreichen Ansatz und keineswegs um eine intuitive Materie. Hierfür praktische Konzepte zur Wertschöpfung im Unternehmensalltag zu installieren, erscheint als unerlässliches Erfolgsrezept der Zukunft.⁷⁴² Bereits 1992 definierte WUNDERER die wertschöpfungsorientierte Personalarbeit als die "Gewinnung, die Erhaltung, die Entwicklung und den wirtschaftlichen Einsatz des menschlichen Potentials".⁷⁴³ WUNDERER unterscheidet eine Management- und Servicefunktion sowie eine Businessfunktion. Während die Management- und Servicefunktion der "Schaffung von 'Wert' im Sinne von Dienstleistungen hoher Qualität für die wesentlichen Bezugsgruppen..."⁷⁴⁴ dient, stellt die Businessfunktion den Beitrag des Personalwesens im Sinne betriebswirtschaftlicher Kennziffern dar. WUNDERER⁷⁴⁵ hat sich im Rahmen seines Wertschöpfungsansatzes an den European Quality Award⁷⁴⁶ angelehnt. Vorliegende Arbeit lehnt sich zwar der ersten Funktion, der Schaffung von 'Wert' im Sinne von Dienstleistungen hoher Qualität für die wesentlichen Bezugsgruppen, an. Dennoch lässt sich dieses Modell nicht ohne weiteres auf die Mitarbeiter im Reisebüro und deren spezielle Bedürfnisse übertragen, denn mi-

⁷³⁹ Vgl. STAUSS; HENTSCHEL (1991)

⁷⁴⁰ Vgl. STAUSS (1999)

⁷⁴¹ Vgl. STAUSS; HENTSCHEL (1991)

⁷⁴² Vgl. WICKEL-KIRSCH (1999)

⁷⁴³ WUNDERER (1992), S. 148

⁷⁴⁴ WUNDERER/SCHLAGENHAUFER (1992), S. 181

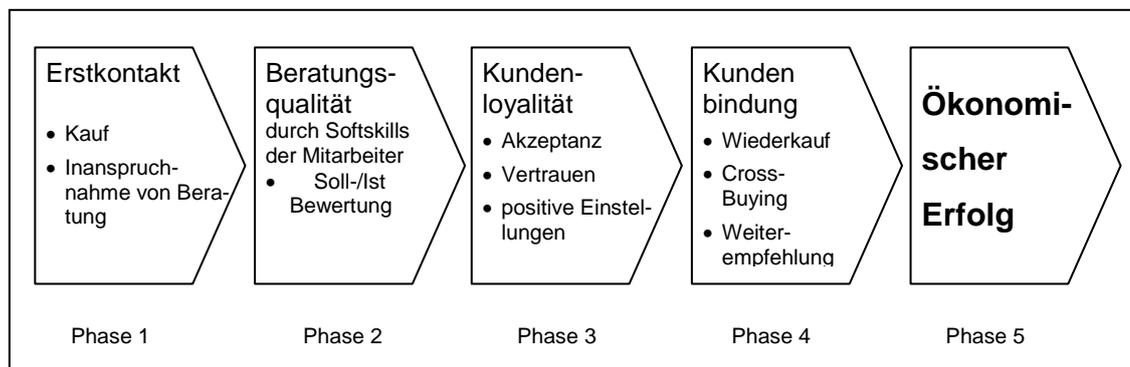
⁷⁴⁵ Vgl. WUNDERER (1992)

⁷⁴⁶ Vgl. European Foundation for Quality Management (1995)

1988 wurde die European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) mit dem Ziel gegründet, Wettbewerbsvorteile durch ein umfassendes Qualitätsmanagement zu fördern. Ein zentrales Element hierbei ist das "Europäische Modell für ein umfassendes Qualitätsmanagement", welches auch die Grundlage für die Vergabe des Europäischen Qualitätspreises darstellt.

tarbeitergesteuertes Handeln lässt sich nicht wie ein marktfähiges Produkt und nicht isoliert von anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen bewerten. Entsprechend fanden finanzwirtschaftliche Kennzahlen in Kombination mit einfachen Mitarbeiteranalysen nur ungenügend Berücksichtigung.⁷⁴⁷ Die von HOMBURG und BRUHN⁷⁴⁸ entwickelte Wirkungskette hoher Beratungsqualität legt repräsentativ die 5 Phasen vom ersten Kundenkontakt bis zum ökonomischen Erfolg dar.

Abb.: 72 Wirkungskette hoher Beratungsqualität



Quelle: In Anlehnung an HOMBURG, BRUHN⁷⁴⁹

Auch dieses Phasenkonstrukt kann keine, von den andern betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Tourismuskonzerns, isolierten Bewertungen vornehmen. Die Kombination einfacher SOLL/IST-Analysen findet nur ungenügend Anwendung. Aus diesem Grund wird die multiattributive Messung des SERVQUAL Ansatzes für die vorliegende empirische Arbeit, unter Berücksichtigung der Kritik⁷⁵⁰ von HOMBURG, WERNER angewandt.⁷⁵¹

Wissenschaftler und deren Kritiker ziehen schon seit vielen Jahren Finanzkennzahlen zur Unternehmenssteuerung heran. Doch wenn weiche Faktoren von Verhaltens-, Wissens-, Entwicklungs- und Einstellungsaspekten den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens bestimmen, erscheinen diese Kennzahlen als trügerisch. Besonders der Hawthorne-Effekt, der Halo-Effekt, die Tendenz zur Mitte, die Tendenz zum Extremwert oder die Ausblendung relevanter

⁷⁴⁷ Vgl. MARR; GÖHRE (1997) S. 367 – 395

⁷⁴⁸ Vgl. HOMBURG; BRUHN (1998) S. 10

⁷⁴⁹ Vgl. ebenda

⁷⁵⁰ Wird im Weiteren ausgeführt

⁷⁵¹ Vgl. HOMBURG; WERNER (1998) S. 133

Erhebungsgrößen sind hierfür bekannt.⁷⁵² Solche und andere Fehler verdeutlichen die Problematik, weiche Faktoren zu messen.

Obwohl Kunde und Reisebüromitarbeiter gleichermaßen am faktischen Beratungsgespräch beteiligt sind, wurde in den bisherigen Studien meist die subjektive Meinung der Kunden zum Ausdruck gebracht. Um Kenngrößen über Soft skills der Mitarbeiter zu erheben, stellt sich die Frage, welche Perspektiven den Eigenbeurteilungen zukommen. Das hier entwickelte Verfahren hat den Anspruch einer offenen Kommunikation und kann sich auf weiche Faktoren wie Arbeitsplatzzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation und damit der Renditeerhöhung günstig auswirken.

Als relativ objektive Variable gilt der fakturierte Umsatz, ein konkretes Erfolgskriterium weicher Erfolgsfaktoren. Auf diese Weise können bewährte quantitative und qualitative Erhebungsmethoden angewandt werden.⁷⁵³ Ausmaße menschlicher Einstellungen und menschlichen Verhaltens, können nicht allein in bisherigem, betriebswirtschaftlichem Sinn erhoben werden, sondern verlangen nach sozialwissenschaftlichen Methoden. Dies fordert neben der Kompetenz in quantitativen und qualitativen empirischen Verfahren auch die Besonderheit, diese Daten jeweils für sich zu interpretieren und miteinander in Bezug zu setzen.⁷⁵⁴ Auf den Einsatz qualitativer Faktoren kann aufgrund ihrer fundamentalen Bedeutung für den ökonomischen Erfolg nur schwerlich verzichtet werden.⁷⁵⁵ "Eine Evaluation dieses Typs ist zwar nicht billig, aber sie ist preisgünstig im Vergleich zu den Kosten von Fehlentscheidungen..."⁷⁵⁶.

FREDERSDORF⁷⁵⁷ zieht nach seiner quantitativen Studie in 907 deutschen Unternehmen mit jeweils über 2.000 Mitarbeitern das vernichtende Fazit, dass sozialwissenschaftliche Prozesse, welche betriebswirtschaftliche Fakten und soziale Kompetenzen miteinander in Bezug setzen, nicht einmal ansatzweise gegeben sind. Zur Optimierung und Weiterentwicklung von Softskills ist es allerdings notwendig, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die es beratungsintensiven Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. Reisebüros ermöglichen,

⁷⁵² Vgl. LUDWIG (1991); Vgl. DIECKMANN (1998)

⁷⁵³ Vgl. GÜLPEN (1996) S. 41

⁷⁵⁴ Vgl. WOTTAWA; THIERAU (1998)

⁷⁵⁵ Vgl. HAASTERS (1999) S. 198

⁷⁵⁶ KROMREY (1998/99)

⁷⁵⁷ Vgl. FREDERSDORF (2001a)

relevante Indikatoren zu definieren. Diese müssen dann fortlaufend valide erhoben, kritisch analysiert und möglicherweise auch revidiert werden. Da es nicht rational wäre, wenn jedes Reisebüro diese wichtigen Indikatoren messen und differenziert in einem Prozess selbständig generiert würde, ist es notwendig, einige Messgrößen büroübergreifend zusammenzustellen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann zu keinem Zeitpunkt erhoben werden, sondern es gilt stets für eine solch weit reichende Maßnahme, die kontinuierliche Pflege. Letztlich sind die Ergebnisse unternehmensintern zu kommunizieren, und zwar aus zwei Gründen. Einerseits wird dadurch der qualitative Wert büroübergreifend verdeutlicht und andererseits steigt die Leistung Beratungsqualität, wenn die Beteiligten ihre arbeitsbezogenen Qualitätsindikatoren fortlaufend verfolgen.

Um nun einen realitätsnahen Eindruck in systemische Zusammenhänge von Beratungsqualität zu erforschen, ist es möglich Kundenmeinungen zu erfragen. Dies wurde in bisherigen Untersuchungen getan. Die Möglichkeit Mitarbeiter in einer Selbstbeurteilung zusammen mit einer ökonomischen Größe, dem realisierten Umsatz, zu befragen war bisher nicht möglich. Der sich hier bietende Vorteil, Gewinnung aktueller Mitarbeitermeinungen, wird im Folgenden ausgeführt.

5.2 Mitarbeiterbefragungen ein Instrument der Personalforschung

Die Vorteile einer Mitarbeiterbefragung sind neben den konkreten Verbesserungen im Alltag der Reisebüros vor allen Dingen die Steigerung der Identifikation mit dem Konzern. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren engagierte Mitarbeiter sind.⁷⁵⁸ Mitarbeiterbefragungen generell sind ein verhältnismäßig altes Instrument der Arbeits- und Organisationspsychologie. Bereits in den zwanziger Jahren gab es erste Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und in den siebziger Jahren standen Mitarbeiterbefragungen im Zusammenhang mit der Mitbestimmung hoch im Kurs. Die vorliegende Arbeit nutzt Mitarbeiterbefragungen, wie sie heute primär genutzt werden, als Instrument der systematischen Personalentwicklung im Umfeld von Innovations- und Qualitätsmanagementverfahren.⁷⁵⁹ Traditionell wurde die Mitarbeiterbefragung als Diagnoseinstrument, einer Art von Meinungsumfrage un-

⁷⁵⁸ Vgl. TÖPFER (2000b) S. 51

⁷⁵⁹ Vgl. BUCH; MUNDT (1998) S. 386

ter den Mitarbeitern, benutzt, um Schwachstellen oder Probleme zu identifizieren.⁷⁶⁰ Ziele in neueren Untersuchungen jedoch sind die Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungsprozessen. Die Perspektive des gefragt werdens, der Partizipation, des Einbeziehens mit anderen Worten des Involvements⁷⁶¹ steht in dieser Untersuchung, als grundlegender Aspekt des Einbindungsmanagements, im Vordergrund. Die klassische Mitarbeiterbefragung im Sinne des Diagnosecharakters⁷⁶², einer reinen Meinungsumfrage erfährt damit eine starke Erweiterung.

Der Interventionscharakter dieser Mitarbeiterbefragung ist sehr viel klarer gefasst, da das zu untersuchende Objekt, der Mitarbeiter, sich selbst zum involvierten Subjekt wandelt. Die Beteiligung der involvierten Mitarbeiter ist damit unverzichtbar und ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Aspekt, ist die Reflexion der Mitarbeiter über ihr eigenes Tun. Mit der aktiven Befragung der Mitarbeiter wird ein Prozess in Gang gesetzt, der über Reflexion hinaus bis zum Hinterfragen der eigenen personellen Fähigkeiten führen kann.⁷⁶³ Unter personellen Fähigkeiten wurden hier Merkmale zusammengetragen, welche der Beratung und dem Vertrieb von Reisen förderlich sind. Grundlegend ist die Frage, welche personellen Fähigkeiten hohe Beratungsqualität bewirken.

Um Herausforderungen im Rahmen der Leistungserstellung zu identifizieren, gehen ZEITHAML et al.⁷⁶⁴ zentralen Fragen zur Problemidentifikation nach. In dieser Untersuchung steht eine Bestandsaufnahme zur Beratungsqualität in Reisebüros im Fokus, daher sind folgende zwei Fragen von zentraler Bedeutung:

- „Sie haben heute und jetzt die Möglichkeit Beratungsqualität zu definieren, was sollte sie sein und was ist sie tatsächlich?“
- „Welches ist die größte Herausforderung, die sich Ihnen in Ihrem täglichen Bemühen um eine hochqualitative Beratung an Ihre Kunden stellt?“

Zur prioritätsgeleiteten Identifizierung der wichtigsten Herausforderungen im stationären Betrieb ist es günstig, diese Basisfragen im Hintergrund zu kennen.

⁷⁶⁰ Vgl. HOBOHM (1997); Vgl. DOMSCH; SIEMERS (1995)

⁷⁶¹ Vgl. BORG (1995)

⁷⁶² Vgl. DOMSCH (1991)

⁷⁶³ Vgl. ARGYLE (1972)

⁷⁶⁴ Vgl. ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1992)

Selbstverständlich kann ein solches Vorgehen keine umfassende Auffindung aller Beratungskriterien gewährleisten, und gewiss spiegeln die so gewonnenen Erkenntnisse die subjektiven Meinungen der befragten Mitarbeiter – anstelle der Meinungen der üblicherweise befragten Kunden - wider.

Der Fragebogen selbst fordert geradezu zu einer Reflexion seiner selbst auf und soll auch dazu befähigen selbstständig und kritisch besonders die eigene Beteiligung am Beratungsprozess zu erfassen und günstigen falls in Zukunft konkreter zu beeinflussen. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Verbesserung der Mitarbeiter im Erkennen der Zusammenhänge ihres eigenen Wirkens und der Wettbewerbsfähigkeit des stationären Vertriebes. Darüber hinaus wird der Zusammenhalt im Sinne einer Corporate Identity verstärkt. Die Mitarbeiter werden im wahrsten Sinne des Wortes zu „Mit-Arbeitern“. Ihre Selbstbeurteilung wird aktiv eingefordert und führt zu einer effektiven Nutzung der Human Resources.⁷⁶⁵ Das ehrliche Interesse an den Mitarbeitern und Respekt vor ihren Leistungen ist Leitmotiv dieser Untersuchung.

Häufig wird argumentiert, dass man innere und soziale Einstellungen der Mitarbeiter nicht messen könne.⁷⁶⁶ Die Urteile über und von den Mitarbeitern sind vielerorts gespalten. Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind zwar gefordert, werden aber oft als Privatsache angesehen. Die Konzentration auf Serviceleistungen, welche nicht per EDV geleistet werden können, fordern Spezialisten, die eigentlich nur im Team erfolgreich ihre Arbeit im Front- wie im Back-Office abwickeln können. Dies erfordert soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft sowie permanentes Lernen.

Mitarbeiterbewertungen werden mit Blick auf Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter, aber auch auf die Nutzung von EDV und tangibles Umfeld geschärft. Diese Sichtweise umfasst zwar auch pre-ökonomische Bereiche wie Zufriedenheit, Treue und Umsatzstärke der Mitarbeiter, doch überwiegend können postökonomische Werte im Bereich von Schulungen, Motivation der Mitarbeiter und technologische Infrastruktur genutzt werden. Die Befähigungen, also eher „weiche“ Faktoren lassen sich messen und somit beeinflussen. Reisemittler im Informationszeitalter werden genötigt in ihr intellektuelles Kapital zu investieren und dieses zu managen, wenn sie überleben wollen. Beratung be-

⁷⁶⁵ Vgl. BUCH; MUNDT (1998) S. 386

⁷⁶⁶ Vgl. FRIEDAG; SCHMIDT (2002) S. 165

anspruchte sich flexibel, schnell und qualitativ hochwertig auf die Kundenwünsche abzustimmen. Die Verbesserung dieser Serviceleistungen wird durch qualifizierte Expedienten, hochwertige EDV-Systeme und gut organisierte Organisationsabläufe erreicht. Die Klärung, die Transparenz, die wirkliche Kraft der Mitarbeiter tritt erst dann zutage, wenn diese die Möglichkeit bekommen, ihre Leistungen zu werten. Doch wie misst man diese Produktivität in konzernerneigenen Reisebüros? Personenbezogene Daten zu erfassen trifft kaum die Zustimmung von Mitarbeitern oder Betriebsrat. Doch gerade die Mitarbeiterperspektive ist wegen ihrer langfristigen Wirkungen auf die Entwicklung eines Tourismuskonzerns besonders wichtig. Sie ist zugleich aber auch am wenigsten entwickelt und analysiert. Wegen ihrer vielfältigen Wirkungen auf alle Konzernbereiche handelt es sich hier um ökonomische Resultate von größtem Erkenntnisinteresse.⁷⁶⁷

Die Auswahl der Reisebüros erfolgte nach den 3 Kriterien⁷⁶⁸

- Touristischer Umsatz der Reisebüros,
- DB II der Reisebüros,
- Mitarbeiterumsatz.

Grundgesamtheit der zu vorbestimmten Kriterien, für die 2. Hauptuntersuchung von stationären, deutschen, konzerngesteuerten Reisevermittlungsstellen des REWE-Konzerns⁷⁶⁹ liegt bei einer Datenbasis von 499 Mitarbeitern, bereinigt um Reiseverkäufer aus Betriebsstätten wie Flughäfen und Bahnhöfen. Die Auswahl der Reisebüros erfolgte unter diesen Kriterien und damit der Bedingung eines reinen Touristikumsatzes bei gleicher Arbeitszeit und Bürozugehörigkeit. Aus der Stichprobe konnte eine Ausschöpfungsquote von 46% realisiert werden.

Zielgruppe der Untersuchung waren, wie dargelegt, die Reiseverkäufer selbst. Die Datenerhebung erfolgt anhand eines 5-seitigen Fragebogens⁷⁷⁰ innerhalb von 3 Wochen im Juli/August 2003. Die Datenaufbereitung erfolgte mit Hilfe des REWE-Konzerns und die Analyse der Ergebnisse wurde durch die Autorin dieser Dissertationsarbeit mit SPSS ausgeführt.

⁷⁶⁷ Vgl. ebenda S. 163ff

⁷⁶⁸ Siehe diese Arbeit Kapitel 0

⁷⁶⁹ DER und Atlasreisen sind die Kooperationspartner dieser Untersuchung

⁷⁷⁰ Siehe Anhang: 2. Hauptuntersuchung

5.3 Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung von Beratungsqualität

Mitarbeiterbefragungen verschiedener Reisebüros innerhalb einer Konzerngruppe ermöglichen, neben einer Tätigkeitsabfrage auch eine Meinungsabfrage. Die *Selbstanalyse* dient den einzelnen Mitarbeitern zur Charakterisierung des eigenen Kompetenzstandes und der für die eigene Tätigkeits- und Umsatzplanung erforderlichen Fähigkeiten. Hierbei wird die individuelle Sicht im Verhältnis zu den subjektiven, aktuellen Kompetenzanforderungen im gegebenen Aufgabenbereich dargelegt. Das Instrument besteht aus einem *Persönlichen Kompetenz-Profil* (IST-Selbstbild) und der *Fähigkeitsbedarfsanalyse* (SOLL-Selbstbild).

Wie in Kapitel 2, Gliederungspunkt: Bestimmung von Beratungsqualität, dargelegt wird der Aspekt der subjektiven Einschätzung dem Bewertungsmaß, objektiv vom Konzern berechneter Umsatz, zur Ermittlung der Beratungsqualität gegenübergestellt.

Der Konzernnutzen einer Selbstbeurteilung liegt in der Möglichkeit, in Eigenregie eine zukunftsgerichtete Erfolgsfaktorenstrategie zu entwickeln und umzusetzen, ohne von Externen abhängig zu sein. Das einzelne Reisebüro kann sich eine betriebsindividuelle Lösung erarbeiten, in die bereits geplante oder verwirklichte Maßnahmen integriert werden können. Zu entscheiden ist, welche weichen Erfolgsfaktoren sollen gepflegt, welche wie verändert, welche aufgegeben und welche als sinnvolle Ergänzung mit einbezogen werden.

Dem einzelnen Reisebüro wird damit keine Lösung aufgezwungen, die es nicht will. Aus der Kenntnis heraus, dass bei jedem Mitarbeiter immer mehrere personelle weiche Erfolgsfaktoren existieren, können die Mitarbeiter der einzelnen Büros ihre Spielräume voll ausschöpfen. Durch die direkte Kopplung des Umsatzes mit der Selbstanalyse ergibt sich ein systematisches Vorgehen, welches sich an zwei Grundfragen als rotem Faden orientiert:

1. Was ist zu tun, um den gewünschten zukünftigen Umsatz und die damit verbundenen weichen Erfolgsfaktoren - und neuen Mitarbeitern - sicherzustellen? Um diese Fragestellung gruppieren sich die IST-Analyse wie auch die SOLL-Analyse, Handhabung von vorzeitigem Erkennen und Verstärkung der betrieblichen Mitwirkung. Je nach den Ergebnissen aus der Selbstanalyse kann es zu sichtbaren Lücken bei bestimmten Faktoren

kommen und es können dann die richtigen Einstellungskriterien ausgewählt werden.

2. Was ist zu tun, um die Fähigkeiten der gegenwärtigen Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern? Hierzu werden Faktoren wie tangibles Umfeld, Personalentwicklung, und Erhaltung bzw. Schaffung eines sozialen Klimas mit fairer Behandlung innerhalb der Reisebüros und des Konzerns zugeordnet. In Orientierung an den Ergebnissen der Selbstanalyse, erfahrener und erfolgreicher Expedienten insgesamt können die geeigneten Maßnahmen eingeplant werden.⁷⁷¹

In diesen selbstorientierten Analysen werden bereits vorhandene Umsatzstatistiken mit berücksichtigt. Auch wenn von inhaltlichem Interesse, wurden dennoch aus Datenschutzgründen nicht berücksichtigt:

Statistiken zu Personalfluktuationen: Häufen sich Fluktuationen in bestimmten Büros, nach Jahren der Branchenerfahrung?

Fehlzeitenanalysen, Arbeitsunfähigkeitsanalysen: Zeigen sich in bestimmten Büros, bei bestimmten Tätigkeiten, bei bestimmten Personengruppen Auffälligkeiten? Welche Arbeitsplätze sind für einen Verbleib über ein ganzes Arbeitsleben ungeeignet?⁷⁷²

Das Prinzip der Selbstanalyse fördert die Identifikation mit den Ergebnissen.⁷⁷³ Das Mitlernen und das Engagement aller Beteiligten und die damit verbundene innerbetriebliche Willensbildung sind von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Bei der Befragung von Kunden gehen die betroffenen Reisebüromitarbeiter, aufgrund der zu diskutierenden „weichen“ Fähigkeiten der Kunden, häufig auf Distanz zu den Ergebnissen. Das Thema wird ab einem bestimmten Punkt nicht weiter verfolgt.⁷⁷⁴

Jeder Reisebüromanager kennt sein Büro, seine Mitarbeiter, die Konzernaktivitäten und -informationen. Von diesem Erfahrungswissen ausgehend kann er zielgerichtet vorgehen und nur die wirklich notwendigen Erkenntnisse der Selbstanalysen umsetzen. Viele Kundenanalysen neigen dazu, zu schematisch

⁷⁷¹ Vgl. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), info@gfah-do.de (zuletzt aufgerufen Dezember 2003)

⁷⁷² Vgl. KÖCHLING. (2002) S. 235ff

⁷⁷³ Vgl. ebenda

⁷⁷⁴ Vgl. riedel@gfah-do.de (zuletzt aufgerufen Dezember 2003)

zu sein. Das Fremdurteil wirkt sich in der Regel negativ auf die Motivation aller Beteiligten aus, sich mit der Thematik weiter zu befassen.⁷⁷⁵

Zwischen Mitarbeiter-Selbst-Bewertung und Beratungsqualität besteht daher ein positiver korrelativer Zusammenhang.⁷⁷⁶ Besonders die Balanced Scorecard berücksichtigt explizit die subjektiven Perspektiven der Akteure. Neben den Kunden sind die Mitarbeiter direkt beteiligt. Dies verdeutlicht die Eigenverantwortung, die jeder Reisebüromitarbeiter für die zu erbringende Beratungsqualität hat. Jeder Mitarbeiter wird dazu veranlasst, sich Gedanken über Qualität und Wirkungen seiner Beratung zu machen. Das Risiko von Urteilsverzerrungen, eine tendenziell zu positiv ausfallende Eigenbewertung des Mitarbeiters kann durch die glaubhafte Zusicherung von Anonymität abgeschwächt werden.⁷⁷⁷

Studien zur Ermittlung entscheidender Faktoren von Dienstleistungsqualität, welche sowohl die Erwartungen der Kunden als auch die Einschätzungen der Mitarbeiter erhoben, verdeutlichen in der Gegenüberstellung der Ergebnisse zwei Aspekte: Einerseits haben sich nur wenige der Untersuchungen auf die benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter konzentriert⁷⁷⁸ und andererseits waren die Aussagen und Bewertungen von Kunden und Mitarbeitern meist sehr unterschiedlich. Die unterschiedlichen Ergebnisse lassen sich auf charakteristische Unterschiede der Fremd- und Selbstwahrnehmung zurückführen.⁷⁷⁹

Prinzipiell erfolgen Personenwahrnehmungen als Beobachtung des Verhaltens einer Person vor dem Hintergrund der entsprechenden Situation. HERKNERS Ausführungen zufolge, konnte empirisch nachgewiesen werden, dass bei Fremdwahrnehmung das Verhalten der Person für den Beobachter auffallender ist als situative Faktoren, wie z. B. Verhaltenskonsequenzen. Anders bei der Selbstwahrnehmung. Hier wird das eigene Verhalten meist als situationsangepasst, d.h. von situativen Faktoren abhängig, wahrgenommen und beurteilt.⁷⁸⁰

Folglich führt der Kunde das wahrgenommene Verhalten eines Mitarbeiters auf dessen Gesamtpersönlichkeit zurück und neigt bei negativen Einzelerfah-

⁷⁷⁵ Vgl. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), info@gfah-do.de (zuletzt aufgerufen Dezember 2003)

⁷⁷⁶ Vgl. RAPP (1997)

⁷⁷⁷ Vgl. JESKE-MÜLLER (1995) S. 73- 82

⁷⁷⁸ Vgl. BECKER; WELLINS (1990) S. 49-51

⁷⁷⁹ Vgl. BITNER; BOOMS; MOHR (1994)

⁷⁸⁰ Vgl. HERKNER (1991) S. 360

rungen dazu, an allen Fähigkeiten des Mitarbeiters zu zweifeln. Unberücksichtigt der Situation überträgt er diese Erfahrung auch auf dessen Kollegen und das gesamte Unternehmen. Für die Mitarbeiter hingegen steht die Situation im Vordergrund. Sie beurteilen ihr eigenes Verhalten in Abhängigkeit von den antizipierten Konsequenzen und den situativen Möglichkeiten. Für Defizite oder Missstände machen sie leichter die Umstände als sich selbst verantwortlich.

Entsprechend begründen sich unterschiedliche Ergebnisse der Befragungen von Kunden und Mitarbeitern zum gleichen Thema, in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Situationen bzw. Verhaltensweisen und der unterschiedlichen Zuordnung von Ursachen.

Die Messung von Beratungsqualität der Reisebüromitarbeiter lässt die Überlegung zu, ob mehr Wert auf eine Fremdbeurteilung der Mitarbeiter durch den Kunden zu legen ist, die evt. objektiver, in jedem Falle aber kritischer ausfallen kann. Oder ob eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter interessant ist, die tendenziell positiver ausfallen kann, aber dafür Aussagen über den Grad der Wahrnehmung von Beratungsqualität der Expedienten erlauben. Und darüber hinaus auch noch mit objektiven Umsatzzahlen in Zusammenhang gebracht werden kann.

5.4 Mitarbeiterorientierte Messansätze

Im Folgenden wird die Messung der Beratungsqualität, als eine Zuordnung von Zahlen zu Items gemäß festgelegten Regeln, erläutert.

Befragungen zur *internen und externen Qualitätsbeurteilung* aus Sicht von Mitarbeitern, speziell des Kundenkontaktpersonals und der Führungskräfte, können Informationen über Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen sammeln⁷⁸¹, die für die Qualitätsplanung zukünftiger Beratungen wichtig sind. Folgende Betrachtungsweisen stehen dabei im Focus:

- Welche Teile der Beratungsleistung werden nach Einschätzung der Mitarbeiter besonders positiv (negativ) wahrgenommen?
- Wie wird die erstellte Beratungsqualität durch die Mitarbeiter direkt beurteilt?

⁷⁸¹ Vgl. HAIST; FROMM (1991) S. 75ff.

- Wie sollte, nach Wissensstand der Mitarbeiter, die Beratungsqualität aussehen?
- Ist bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt ein grundsätzliches Bewusstsein über Beratungsqualität vorhanden?⁷⁸²

Die Kriterien zur Beurteilung der Messverfahren lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Abb.: 73 Gütekriterien zur Beurteilung von Maßgrößen

Gütekriterium	Definition
• Objektivität	Eine Maßgröße ist dann als objektiv zu bezeichnen, wenn die daraus resultierenden Messergebnisse unabhängig von der Person sind, die die Messung durchgeführt hat.
• Reliabilität	Eine Maßgröße ist dann als reliabel zu bezeichnen, wenn die ermittelten Werte bei Erhebung durch verschiedene Personen oder bei Wiederholung nur geringfügig streuen, bei sonst gleichen Bedingungen.
• Validität	Eine Maßgröße ist dann als valide zu bezeichnen, wenn sie tatsächlich das misst, was sie zu messen vorgibt.
• Wirtschaftlichkeit	Eine Maßgröße ist dann als wirtschaftlich zu bezeichnen, wenn die Kosten zur Beschaffung der benötigten Informationen kleiner sind als der Nutzen, den diese Daten stiften.
• Realisierbarkeit	Eine Maßgröße ist dann als realisierbar zu bezeichnen, wenn die benötigten Informationen auch zu beschaffen/zu erheben sind.

Quelle: GÜTHOFF⁷⁸³

Zusammenfassend mit den nach GÜTHOFF⁷⁸⁴ ausgeführten Gütekriterien ergeben sich folgende Kriterien zur Beurteilung des ausgewählten Messverfahrens für Reisebüros:

⁷⁸² Ähnlich Vgl. BRUHN (2002a) S. 140

⁷⁸³ Vgl. ebenda

⁷⁸⁴ Vgl. ebenda

Abb.: 74 Kriterien zur Beurteilung des ausgewählten Messverfahrens für Reisebüros

Gütekriterium	Definition	Kriterien zur Beurteilung der Messverfahren für Reisebüros
• Objektivität	Eine Maßgröße ist dann als objektiv zu bezeichnen, wenn die daraus resultierenden Messergebnisse unabhängig von der Person sind, die die Messung durchgeführt hat.	Sind die Ergebnisresultate unabhängig von der Verfasserin dieser Arbeit, welche die Messung der Kriterien vorgenommen hat?
• Reliabilität	Eine Maßgröße ist dann als reliabel zu bezeichnen, wenn die ermittelten Werte bei Erhebung durch verschiedene Personen oder bei Wiederholung nur geringfügig streuen.	Streuen die ermittelten Werte, der in verschiedenen Büros wiederholten Erhebungen, nur geringfügig?
• Validität	Eine Maßgröße ist dann als valide zu bezeichnen, wenn sie tatsächlich das misst, was sie zu messen vorgibt.	Misst die zuvor definierte Maßgröße tatsächlich das, was sie vorgibt zu messen?
• Wirtschaftlichkeit	Eine Maßgröße ist dann als wirtschaftlich zu bezeichnen, wenn die Kosten zur Beschaffung der benötigten Informationen kleiner sind als der Nutzen, den diese Daten stiften.	Ist der Nutzen dieser Erhebung höher, als die dafür bereitgestellten Kosten?
• Realisierbarkeit	Eine Maßgröße ist dann als realisierbar zu bezeichnen, wenn die benötigten Informationen auch zu beschaffen/zu erheben sind.	Sind die Information zur Anfertigung der Erhebung zu beschaffen?
• Relevanz	Eine Maßgröße ist dann als relevant zu bezeichnen, wenn die gemessenen Kriterien in der Wahrnehmung der Befragten als wichtig gelten.	Sind die gemessenen Kriterien in der Wahrnehmung der Mitarbeiter als Kriterium der Beratung und damit für konzerngesteuerte Reisebüros relevant?
• Vollständigkeit	Eine Maßgröße ist dann als vollständig zu bezeichnen, wenn alle für die Befragten wichtigen Dimensionen gemessen werden.	Messung aller aus Mitarbeitersicht relevanten Qualitätsdimensionen?
• Aktualität	Eine Maßgröße ist dann als aktuell zu bezeichnen, wenn alle Ergebnisse repräsentiert werden.	Werden aktuelle Beurteilungen der Qualität in den Ergebnissen repräsentiert?
• Eindeutigkeit	Eine Maßgröße ist dann als eindeutig zu bezeichnen, wenn die Ergebnisse Rückschlüsse auf die Beurteilung zulassen.	Lassen Ergebnisse eindeutige Rückschlüsse auf die Qualitätsbeurteilung zu?
• Steuerbarkeit	Eine Maßgröße ist dann als steuerbar zu bezeichnen, wenn die Ergebnisse gezielte Ansatzpunkte für eine Qualitätsverbesserung zulassen.	Liefern die Ergebnisse gezielte Ansatzpunkte für eine Qualitätsverbesserung?
• Personell ökonomisch	Eine Maßgröße ist dann personell ökonomisch zu bezeichnen, wenn die Ergebnisse den personellen Aufwand rechtfertigen.	Rechtfertigen die Ergebnisse den personellen Aufwand?

Quelle: eigene Darstellung; wesentliche Erweiterung nach GÜTHOFF⁷⁸⁵

⁷⁸⁵ Vgl. ebenda

Die zu messende Beratungsqualität wird in dieser Arbeit als "subjektive Beratungsqualität" bezeichnet. Das Wort "subjektiv" beinhaltet keine Wertung des Beratungsqualitätsbegriffes, sondern drückt aus, dass es sich hier um die Wahrnehmung von Beratungsqualität aus interner Sicht der Mitarbeiter handelt.

Bei der Messung der wahrgenommenen Beratungsqualität wird ein SOLL/IST-Vergleich durchgeführt. Fragen zum Mitarbeiterverhalten sollen im Folgenden mit dem multiattributiven *Einstellungsmodell* beantwortet werden. Den Befragten Mitarbeitern wird dabei eine Liste von Items, als Fragen ausgearbeitet, die sie mit Hilfe von Ratingskalen in bezug auf ihre Ausprägung bei den zu beurteilenden Merkmalen und in bezug auf ihre Wichtigkeit für das eigene Verhalten bewerten.

Diese Methode geht von den Annahmen aus:

- Der Mitarbeiter setzt sich gedanklich mit seiner eigenen Beratungsqualität auseinander.
- Der Mitarbeiter befasst sich gedanklich mit den Merkmalen und Nutzen, die in dem vorgelegten Fragebogen enthalten sind.

Unter den multiattributiven Verfahren hat in den letzten Jahren eine auf dem *GAP-Modell* von PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY⁷⁸⁶ aufbauende Messmethode eine bedeutende Stellung eingenommen. Im Rahmen des GAP-Modells wurde der sog. *SERVQUAL-Ansatz* (**service quality**) entwickelt, welcher zuvor kurz dargestellt wurde. Er stellt eine Kombination von *einstellungs-* und zufriedenheitsorientierter multiattributiver Messung dar.

Abb.: 75 SERVQUAL Beispiel einer Doppelskala

	Stimme ich völlig zu			lehne ich entschieden ab	
	5	4	3	2	1
Die technische Ausstattung von Reisebüros <u>sollte</u> dem neuesten Stand entsprechen					
Die technische Ausstattung in unserem Reisebüro <u>entspricht</u> dem neuesten Stand					

Quelle: eigenes Befragungsdesign (siehe Anhang), in Anlehnung an SERVQUAL – Modell.

Die Doppelskala der multiattributiven Messung implizite hohe Ansprüche bzgl. ihrer Urteilmöglichkeit an die Probanden, hier an die Expedienten im Reise-

⁷⁸⁶ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986)

büro, da sie ihre individuellen Erfahrungen in Erwartungs- und Wahrnehmungskomponente zerlegt. Entsprechend haben die Probanden zu jeder gestellten Frage zwei unterschiedliche Antwortmöglichkeiten. Eine zur tatsächlich erlebten, wahrgenommenen Qualität, in dieser Arbeit zur Beratungsqualität⁷⁸⁷ und eine zu den subjektiven Erwartungen an die eigene Leistung⁷⁸⁸. Weitere Ausführungen und Kritik dieses Ansatzes sind im nächsten Kapitel zur SERVQUAL-Methode beschreiben.

5.5 GAP-Modell der Beratungsqualität

Als Grundlage zur Messung von Dienstleistungsqualität hat sich das so genannte GAP-Modell⁷⁸⁹, das die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung wiedergibt, bewährt. Die Struktur dieses Ansatzes basiert auf dem von CHURCHILL⁷⁹⁰ entwickeltem Messkonzept. Sein theoretisches Konstrukt, impliziert nicht direkt beobachtbare Variable welche operationalisiert und damit messbar gemacht werden. Ziel ist dadurch ein leistungsfähigeres Messkonzept zu erlangen.⁷⁹¹

Im Rahmen der Analyse der Qualifizierungsleistung wird die zu messende Leistung selbst einer genauen Analyse unterzogen. Das Ziel besteht in der Identifizierung von Leistungsbesonderheiten, die für die Beratungsqualität der Qualifizierungsleistung wichtig sind.

Zur Erklärung der Ansatzpunkte, unterschiedlicher Messansätze, eignet sich insbesondere das mehrfach erwähnte und in folgender Abbildung dargestelltes GAP-Modell:

⁷⁸⁷ Teil 2b der 2. Hauptuntersuchung = IST

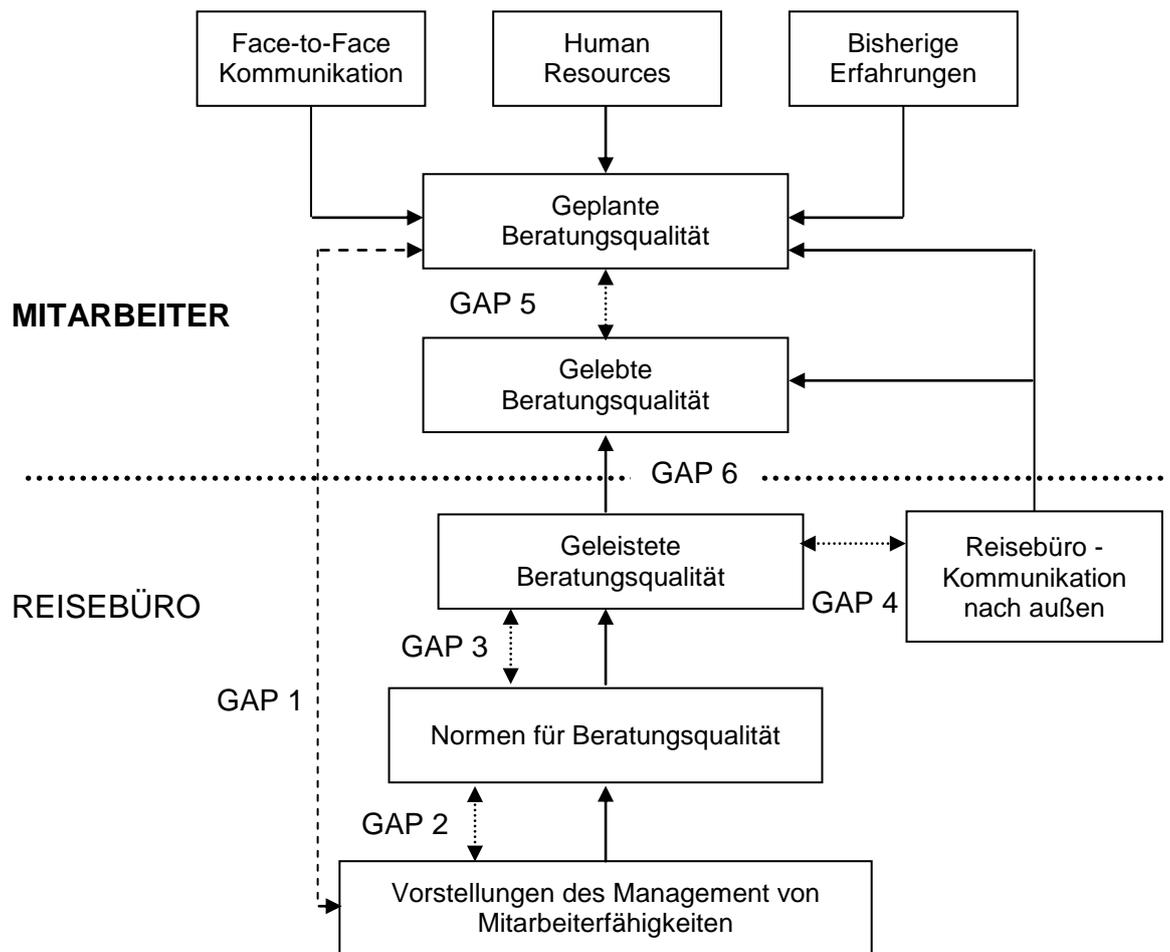
⁷⁸⁸ Teil 2a der 2. Hauptuntersuchung = SOLL

⁷⁸⁹ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986)

⁷⁹⁰ Vgl. CHURCHILL (1979)

⁷⁹¹ Vgl. HENTSCHEI (2000)

Abb.: 76 Das GAP-Modell



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY⁷⁹²

Das Modell beruht auf einer empirischen Untersuchung in Dienstleistungsunternehmen aus vier verschiedenen Branchen. Ausgangspunkt der Betrachtungen ist die Annahme, dass sich die subjektiv wahrgenommene Qualität aus Konsumentensicht aus dem Vergleich der erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Eigenschaften der Dienstleistung ergibt. Mit der erwarteten Dienstleistung wird dabei die Vorstellung der Konsumenten darüber bezeichnet, wie eine ideale Dienstleistung aus Abnehmersicht beschaffen sein sollte. Diese Divergenz ist damit der Ansatzpunkt einer subjektiven Qualitätsmessung.

Das GAP-Modell thematisiert die Problematik der Lücke (des GAP's) zwischen der erwarteten und der tatsächlich erlebten Leistung. **SERVQUAL** bildet die logische Folge der Forschung von ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY⁷⁹³

⁷⁹² Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986)

⁷⁹³ Vgl. ebenda

und knüpft an das von ihnen entwickelte GAP-Modell an.⁷⁹⁴ Der SERVQUAL-Ansatz versucht die Konstrukte zu erfassen und in Maßzahlen umzusetzen, um aus dem Vergleich der Werte das Ausmaß der Kluft zwischen Erwartung und Erleben bestimmen zu können. Die für die SERVQUAL-Methode entwickelte Doppelskala hat ihren Niederschlag in standardisierten Fragebögen gefunden. Dienstleistungsqualität wird dabei als Differenz zwischen Leistungserwartung und -wahrnehmung definiert. Diese Diskrepanz (Gap 5) resultiert, entsprechend der zuvor gezeigten Grafik, aus fünf weiteren Lücken.

- Gap 1:** Zwischen Beratungserwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management entsteht, sofern das Management falsche Vorstellungen in bezug auf die Mitarbeiterfähigkeiten hat.
- Gap 2:** Zwischen den vom Management wahrgenommenen Erwartungen und deren Umsetzung im Spezifischen entsteht, wenn zudem die in Gap 1 entdeckten Wahrnehmungen der Unternehmensführung falsch oder ungenau in interne Qualitätsspezifikationen umgesetzt werden.
- Gap 3:** Zwischen den Spezifikationen der Qualität und der tatsächlich erstellten Leistung entsteht aus einem falschen Verständnis oder einer mangelhaften Umsetzung der Spezifikationen durch die Mitarbeiter des Unternehmens.
- Gap 4:** Zwischen tatsächlich erstellter Leistung und die an den Kunden gerichtete Kommunikation bzgl. der Leistung entsteht, wenn die tatsächlich erbrachte Leistung nach außen falsch kommuniziert wird.
- Gap 5:** Zwischen der tatsächlichen Leistung und der von den Mitarbeitern idealerweise erwartet Leistung, also die subjektive Qualitätswahrnehmung entsteht durch übertriebene, unrealistische Erwartungen und dem Blickwinkel der Wahrnehmung basierend auf Versprechungen und Erstellung über die Qualität.
- Gap 6:** Zwischen der tatsächlichen individuellen Leistung des einzelnen Mitarbeiters und der Gesamtheit aller Leistungen des Reisebüros als konzerngesteuerter Touristikvertrieb.

⁷⁹⁴ Vgl. BRUHN (1996) S. 64

Ursprünglich sollte die SERVQUAL-Methode als universell einsetzbares, branchenunabhängiges Instrument zur Messung der von den Kunden wahrgenommenen Dienstleistungen dienen. Diese versprochene Allgemeingültigkeit wurde in der Zwischenzeit vielfach kritisiert und konnte in empirischen Studien nicht verifiziert werden.⁷⁹⁵ Die Mehrzahl der Kritiker bezeichnet den Einsatz eines auf die spezifischen Bedürfnisse eines Dienstleistungsanbieters angepassten SERVQUAL Fragebogens jedoch als sinnvolle Methode zur quantitativen Qualitätsmessung.⁷⁹⁶ Der SERVQUAL Ansatz wird für die vorliegende empirische Arbeit eingesetzt, da er einen hohen Praxisbezug bietet.

Durch einen interaktiven Prozess der Bereinigung und anschließender Faktorenanalyse reduzierten PARASURAMAN et al. ursprüngliche zehn Dimensionen auf fünf. Dabei erweist sich bei der empirischen Überprüfung die Dimension Materielles als die von geringerer Bedeutung. Dass der menschliche Faktor bei der Beurteilung eine herausragende Rolle spielt, wird durch die Tatsache deutlich, dass drei der fünf Faktoren (Leistungswille, Kompetenz und Einfühlungsvermögen) direkt aus menschlichem Verhalten ableitbar sind. In den vergangenen Jahren sind bei dem Versuch die fünf Dimensionen zu bestätigen, erhebliche Zweifel an der Allgemeingültigkeit aufgekommen. Trotzdem steht es außer Frage, dass diese als Handlungsrahmen dienen können. Ob jedoch in jeder Dienstleistung alle Faktoren zu finden sind und ob diese Auflistung alle wesentlichen umfassen, gilt es von Branche zu Branche zu klären.⁷⁹⁷ Weitere Kritik am SERVQUAL ist, dass zwei wesentliche Einflussfaktoren, der Preis und das Image keine Berücksichtigung finden. Weiterhin werden in dem Modell neun Items negativ formuliert, was zum falschen Verständnis der Fragen und zu falschen Antworten führen kann. Ebenso wurde zwischenzeitlich die Validität dieser Erhebungsmethode ernsthaft in Frage gestellt. Die Kritiker fragen sich, ob das Modell auch wirklich das misst, was es verspricht.⁷⁹⁸ Die separate Erhebung nach dem Vorbild der SERVQUAL-Skala hat Generierung zusätzlicher Informationen zum Vorteil.⁷⁹⁹ Ein weiterer Nachteil bei der Differenzbildung ist, aus Erwartungen und Erfahrungen die emotionale Komponente außer Acht zulassen,

⁷⁹⁵ Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 13 ff.; Vgl. GÜTHOFF (1995) S. 107 ff.

⁷⁹⁶ Siehe zur Kritik an SERVQUAL GÜTHOFF (1995), S. 74 ff.; Hentschel (1990), S. 13 ff.

⁷⁹⁷ Vgl. HALLER (1995) S. 46ff

⁷⁹⁸ Vgl. ebenda S. 95ff

⁷⁹⁹ Vgl. SCHARNBACHER; KIEFER (1998) S. 23

die den Grad der entstehenden Zufriedenheit mit beeinflusst.⁸⁰⁰ Außeracht gelassen wird die Kritik, dass Kunden oft nicht in der Lage sind, ihr tatsächliches Anspruchsniveau zu quantifizieren⁸⁰¹, und außerdem ist eine unverzerrte Ermittlung der Vorkaufserwartungen, die erst nach dem Kauf erhoben werden, nicht möglich⁸⁰², da die vorliegende Studie die Mitarbeiter und nicht die Kunden befragt.⁸⁰³

Gerade im stationären Vertrieb der Face-to-Face-Kommunikation ist eine der wichtigsten Ansatzpunkte die Qualitätsbeurteilung. Die vom Management und Kundenkontaktpersonal erstellte Dienstleistung, beruhend auf den subjektiven, qualitativen Einschätzungen und individuellen Bedürfnissen der Kunden. Solche Werte sind Steuerungsmittel der Beratungsqualität im Hinblick auf die Erfüllung der Kundenerwartungen, der Mitarbeitererwartungen, der Managementenerwartungen und deren Qualitätsauffassungen. Es sind zwei wesentliche Ansatzpunkte der Qualitätsmessung vorhanden. Zum einen setzt eine subjektive Qualitätsmessung an den Vorstellungen der direkt beteiligten Kontaktpersonen an, die letztendlich über den Markterfolg einer Unternehmung entscheiden. Zum anderen ist eine solche Qualitätsmessung Ansatzpunkt zur Steuerung der Dienstleistungsqualität mit Blick auf die Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und Management. Dieses in GAP 5 gemessen, wird durch den SERVQUAL-Ansatz (Messung der Zufriedenheit) als einstellungsähnliches Konstrukt beschrieben.

5.6 Weiterentwicklung der SERVQUAL-Methode als geeignetes Messinstrument

Ausgehend von der Erkenntnis, dass der Service des klassischen Reisebüros die Beratungsqualität ist, ergibt sich die Notwendigkeit, diese messbar zu machen.

Da, trotz aller Kritik, mit der SERVQUAL-Methode versucht wird, mehrere Dienstleistungsattribute gleichzeitig zu erfassen, wird sie den Multi-Attribut-Verfahren zugeordnet⁸⁰⁴ und bietet sich für die vorliegende Fragestellung⁸⁰⁵ ge-

⁸⁰⁰ Vgl. ebenda S. 25

⁸⁰¹ Vgl. MEYER; ERTL (1998) S 229

⁸⁰² Vgl. STAUSS (1999) S. 13

⁸⁰³ Detailliertes Eingehen auf Kritik im Folgenden.

⁸⁰⁴ Vgl. BRUHN (1996) S. 64

radezu an. Zur Messung der wahrgenommenen Beratungsqualität dient ein standardisierter Fragebogen, der im Original bei ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY 22 Items beinhaltet, mit den genannten fünf Dimensionen:

- "Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes" ("tangibles"),
- "Zuverlässigkeit" ("reliability"),
- "Reagibilität" ("responsiveness"),
- "Leistungskompetenz" ("assurance") und
- "Einfühlungsvermögen" ("empathy")

repräsentieren.⁸⁰⁶ Eine Reihe von empirischen Untersuchungen hat gezeigt, dass die unveränderte Übernahme dieser 22 Items nicht sinnvoll ist. Anzuraten ist für jede Untersuchung ein spezifischer, den Besonderheiten der untersuchten Dienstleistungen angepasster, Fragebogen.⁸⁰⁷ Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf dieser Untersuchung ein an die SERVQUAL-Methode angelehnter standardisierter Fragebogen entwickelt, der die Spezifika der Qualifizierungsleistung konzerngesteuerter Reisebüros berücksichtigt.⁸⁰⁸ Er wurde um die Dimension

- „Kommunikationsfähigkeit“ und „Erfahrung“⁸⁰⁹

erweitert und basiert nun auf insgesamt 28 Items:

⁸⁰⁵ Lassen sich weiche Erfolgsfaktoren - Wenn ja: wie? - von Reisebüromitarbeitern erfassen? ...im Rahmen einer angewandten Empfehlung zur praktischen Anwendung bringen?

⁸⁰⁶ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986) S. 38 ff.; Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 4

⁸⁰⁷ Siehe zur Kritik an SERVQUAL GÜTHOFF (1995) S. 74 ff.; Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 13 ff.

⁸⁰⁸ Siehe Fragebogen der 2. Hauptuntersuchung im Anhang.

⁸⁰⁹ Erfahrung: wird als Fragenblock hinsichtlich Berufs-, Branchen-, und Büroerfahrung, sowie im Hinblick auf absolvierte Schulungen separat analysiert.

Abb.: 77 Beratungsqualität in Reisebüros

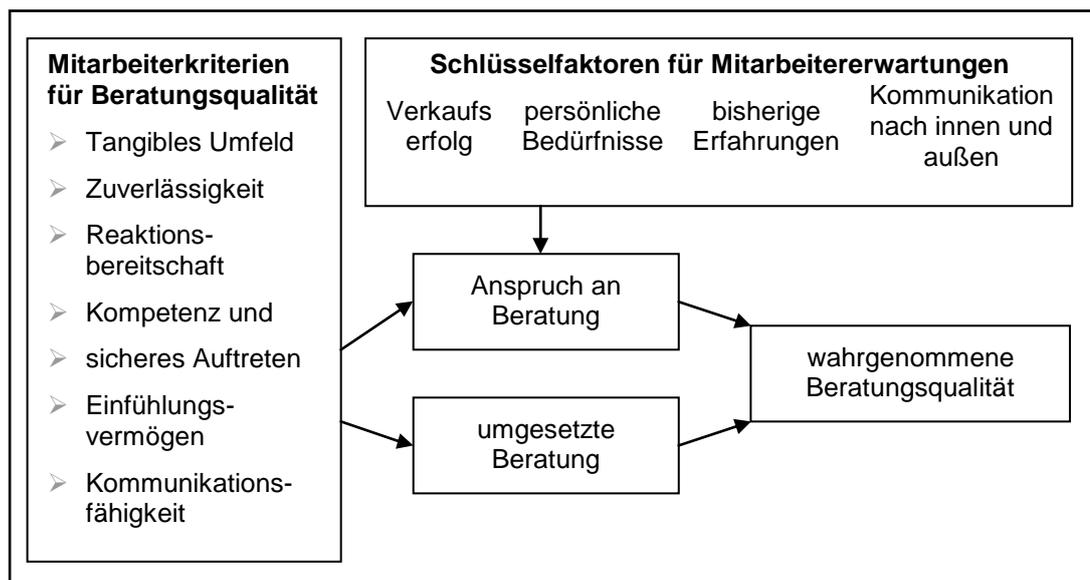
6 Dimension ⁸¹⁰	32 Items (28 Fragen)
<u>Tangibles Umfeld</u>	Technik Wohlfühlatmosphäre Kleidung a) leger b) business Diskretion
<u>Zuverlässigkeit</u>	Unterlagen Kundenpriorität Beratungswissen Beratungstermin Buchungsablage
<u>Reaktionsbereitschaft</u>	Infoselektion Zeitlimit a) Rentabilitätsdenken b) Begrüßung Umsatzrelation
<u>Kompetenz und sicheres Auftreten</u>	Zielgebietskenntnisse a) Verkaufstechniken b) Persönlichkeit c) Vorteil zum Internet gleiche Höflichkeit Mentoren
<u>Einfühlungsvermögen</u>	Aufmerksamkeit Fürsorge Bedarfsanalyse Gespür für Kunden Öffnungszeiten Kundeninteresse
<u>Kommunikationsfähigkeit</u>	Arbeitsatmosphäre Kunden abpassen Ähnlichkeiten achten Kunden-Entscheidungs-Typen Verkaufswissen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1986)⁸¹¹

⁸¹⁰ Die Dimensionen ergeben sich aufgrund der SERVQUAL-Methode von Parasuraman et al. und der theoretischen Basis Vgl. Kapitel 2

Die SERVQUAL-Methode zeichnet sich durch die Doppelskala aus, um die Lücke zwischen erwarteter und wahrgenommener Qualität zu messen. Dies bedeutet jedoch auch, dass der Proband zu jeder gestellten Frage zwei unterschiedliche Antworten geben muss. Eine zur tatsächlich erlebten, wahrgenommenen Qualität, in dieser Arbeit zur Beratungsqualität⁸¹² und eine zu den subjektiven Erwartungen an die eigene Leistung⁸¹³.

Abb.: 78 Mitarbeiterbeurteilung der Beratungsqualität



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BLONSKI (1999)⁸¹⁴

Die Abbildung zeigt deutlich den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkontaktpersonal und wahrgenommener Beratungsqualität der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterbeurteilung der Beratungsqualität erfolgt neben den bereits ausgeführten Dimensionen bzw. Kriterien, auch über die Schlüsselfaktoren der Mitarbeitererwartungen. Diese Schlüsselqualifikationen sind, in Anlehnung an BLONSKIS Ausführungen, aus den in Kapitel 2 ausgeführten Grundlagen der Beratungsqualität in konzerneigenen Reisebüros abgeleitet. Auch eine fachlich perfekt durchgeführte Beratung wird bei dem Mitarbeiter keine Zufriedenheit hervorrufen, wenn der Kunden keine Buchung vornimmt und damit den Verkaufserfolg sichert. Für den Kunden ist das fachliche Wissen der Reisebüromitarbeiter selbstverständlich. Es sind die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter, die

⁸¹¹ Vgl. PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986)

⁸¹² Teil 2b der 2. Hauptuntersuchung = IST

⁸¹³ Teil 2a der 2. Hauptuntersuchung = SOLL

⁸¹⁴ Vgl. BLONSKI (1999)

ausschlaggebend für die Beratung des Kunden sind. Daraus lässt sich ableiten, dass Qualität primär das ist, was der Mitarbeiter darunter versteht. Das Kundenkontaktpersonal wird zum Aushängeschild des Reisebüros. Je nachdem welche Erfahrungen und Ausbildungen der Mitarbeiter bisher erlebt hat, wird die Beratung positiv oder weniger positiv möglich. Das Reisebüro benötigt Mitarbeiter, welche gleichzeitig kunden- und auch umsatzorientiert arbeiten. Die Mitarbeiter im Reisebüro haben dabei einen hohen Anspruch zu erfüllen. Neben dem fachlichen Wissen, sind Fähigkeiten in der verbalen und nonverbalen Kommunikation ebenso notwendig wie eine nach innen (zum Konzern, dem Büro und den Kollegen) und nach außen (kundenorientierte) gerichtete Kommunikation notwendig. Dies lässt eine Erweiterung des SERVQUAL um Kommunikation für nötig erscheinen.

Aus genannten Gründen eignet sich die SERVQUAL-Methode auch auf den Bereich von Reisebüroleistungen zu übertragen. Allerdings ergeben sich einige Besonderheiten. Da Reisebürokunden einen großen Teil der touristischen Produkte während der Leistungserstellung, also vor der Reise, nur in eingeschränktem Maße beurteilen können und zudem eine hohe Qualität dieser Leistungsbereiche von emotionaler Bedeutung ist, wird es erforderlich, objektive Qualitätsmaße zur Qualitätssteuerung heranzuziehen, die Bereiche betreffen, die nicht oder nur oberflächlich der subjektiven Qualitätswahrnehmung der Kunden unterliegen. Entsprechend bietet sich eine Mitarbeiterbefragung nach dem SERVQUAL Modell an. Des Weiteren liegt darin ein hoher Motivationswert für die Mitarbeiter.⁸¹⁵ Die Wahrscheinlichkeit, dass teilnehmende Mitarbeiter im Anschluss den Leistungserstellungsprozess bewusster wahrnehmen ist ein weiterer Nebeneffekt.⁸¹⁶ Damit wird die Entscheidung zur Mitarbeiterbefragung zur internen Marketingmaßnahme.⁸¹⁷

Mit Hilfe einer Doppelskala werden die Erwartungen in einer Skala und mit der anderen Skala die Wahrnehmungen erfasst. Beiden Skalen liegt eine fünfstufige Einteilung zugrunde von "ich stimme völlig zu" (5) bis "ich lehne entschieden ab" (1)⁸¹⁸. Die wahrgenommene Beratungsqualität bzgl. eines Items ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Rating der Wahrnehmungsaussage

⁸¹⁵ Vgl. SCHÄFFER (2001) S. 480f.

⁸¹⁶ Vgl. SCHNEIDER; BOWEN (1985)

⁸¹⁷ Vgl. STAUSS; SCHULZE (1990); Vgl. HENTSCHEL (2000) S. 313

⁸¹⁸ Vgl. HENTSCHEL (1990) S. 231f.

(IST) und dem Rating der Erwartungsaussage (SOLL). Die Differenz ergibt pro Item einen Wert zwischen -4 und +4, wobei die wahrgenommene Beratungsqualität in bezug auf dieses Item mit der Größe des Wertes steigt. Für ein globales Urteil werden erst der Durchschnitt aller zu einer Dimension gehörenden Items und dann der Mittelwert aller Dimensionen, welche gleich gewichtet sind, errechnet.

Die Doppelskala⁸¹⁹ stellt, wie bereits erwähnt, einen hohen Anspruch an die Urteilsfähigkeit der Probanden. Die Kritik dieses Ansatzes einer Anspruchsinflation⁸²⁰ durch zu hohe Werte bei der Beurteilung des SOLL-Zustandes ist in dieser Befragung nicht zu erwarten, da die Mitarbeiter ihre eigene Arbeit als SOLL bewerten. Hingegen wird darauf zu achten sein, dass die Differenzbildung durch zu hoch bewertete „so ist es“, der Bewertung der eigenen Fähigkeiten, nicht zu verfälschten Werten führt. Der Kritik aus vorangegangenen Arbeiten⁸²¹ einer komplizierten 7-er Skala wird hier Rechnung getragen, indem eine 5-er Skala angewandt wird.

Zu den einzelnen Items werden jeweils zwei Aussagen formuliert, die von den Mitarbeitern auf einer 5-Punkte Skala bewertet werden sollen. Die erste Aussage bezieht sich auf die Mitarbeiter-Idealvorstellung, was HENTSCHEL⁸²² als „Statements der Art „so-sollte-es-sein““ bezeichnet, wohingegen die zweite Aussage das „so-ist-es“ Statement darstellt, mit dem die tatsächlich erbrachte Beratungsqualität bewertet werden soll.⁸²³ Einige der Fragen wurden wie im Original SERVQUAL-Ansatz positiv andere wiederum bewusst negativ formuliert, um den Grad der Aufmerksamkeit zu erhöhen.

Die Kritik, dass bei einer derartigen Aussagenformulierung eine Tendenz zur Positivbewertung ausgelöst wird, liegt auf der Hand. Fragt man einen Mitarbeiter wie gut eine bestimmte von ihm erbrachte Teilleistung ist, wird dieser immer sagen "sehr gut", also mit einer 5 bzw. bei einer negativ formulierten Frage mit einer 1 bewerten. Aus diesem Grund aber die Doppelskala an sich als ungeeignet zu bezeichnen, erscheint nicht haltbar, da sie wichtige Erkenntnisse zur Größe der GAP's liefern kann. Es kommt vielmehr darauf an, die Positivtendenz

⁸¹⁹ Siehe zur Doppelskala PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY (1986) S. 8

⁸²⁰ Vgl. BRUHN (1996) S. 75

⁸²¹ Vgl. HENTSCHEL (1994)

⁸²² Vgl. ebenda, S. 4

⁸²³ Vgl. ebenda

mit geeigneten Maßnahmen in Grenzen zu halten. Im Falle der Qualifizierungsleistung sind die befragten Personen mehr oder minder Experten, so dass bei einer verständlichen Erläuterung der Vorgehensweise, gute Chancen zur Erreichung eines realistischen Ergebnisses bestehen. Die Aufklärung der befragten Personen⁸²⁴ spielt beim Design des Fragebogens somit eine entscheidende Rolle.

Entwicklung und Auswertung der SERVQUAL-Fragebögen erklärt - das **ein-dimensionale Konstrukt** - den ersten Faktor als weitaus größten Teil der Varianz. Alle Items werden entsprechend hoch korreliert mit diesem ersten Faktor. Das **Mehrdimensionale Konstrukt** hingegen ist die Anzahl "wichtiger" Faktoren, die Anzahl der Dimensionen. Die Items wiederum korrelieren mit den entsprechenden Faktoren. Daraus wiederum wurde das entsprechende Messinstrument SERVQUAL weiter entwickelt. Die lang andauernden Vorbereitungen in Form von Abstimmungen mit praktischen Konzerninteressen, verwertbaren Aussagen zur Beratungsqualität und nachvollziehbaren und tatsächlich zusammenstellbaren Unternehmenszahlen führten schließlich zu einer klaren Konzeptualisierung. Mit Durchführung von Pretests konnte, unter Verwendung bewährter standardisierter Messinstrumente, ein Mehr-Methoden-Ansatz entwickelt werden. Das Ziel, die klare Definition von tatsächlichen Teilbereichen der Beratungsqualität zur Abgrenzung von nicht tangierten Teilbereichen, folgte im Abschluss dieser Phase.

Die bereits zuvor beschriebene Umsetzung der Inhaltsvalidität ergibt die hier verwendete Multi-Item-Skala. Die Zusammenfassung der Angaben bzgl. einer größeren Zahl von Fragen (Items) ergibt den Messwert eines Konstrukts. Die Vorteile einer Doppelskala gegenüber den Single-Item-Skalen sind die gute Entsprechung hinsichtlich komplexer Phänomene, feiner differenzierte Messwerte, eine tendenziell höhere Reliabilität und die Annäherung an ein höheres Messniveau.

Ausgehend von der Multi-Item-Skala als bestmögliche Position zur Messung der Beratungsqualität war die Sammlung von Items aus Literaturlauswertungen, bisherige Untersuchungen, den Expertengesprächen der 1. Hauptuntersuchung, konzerninternen Gruppendiskussionen und das Basiskonstrukt der 2.

⁸²⁴ Was gleichzeitig eine positive Motivation bewirkt.

Hauptuntersuchung. Die Messung der Beratungsqualität wurde entsprechend in folgenden Ansätzen systematisiert:

1. Bezüglich dem Aggregationsniveau in **differenzierten** Messungen mit dem Ziel der Erhebung von Aussagen über Teilqualitäten der Beratung und **undifferenzierten** Messungen zur Ermittlung eines globalen Urteils zur Beratungsqualität.
2. Systematisierung nach der Sichtweise in **berufserfahrene-** und **branchenneue** Messung.
3. Systematisierung nach der Art der Beurteilungskriterien in die **objektive**
4. Messung des tangiblen Umfeldes und die **subjektive** Messung der weichen personenbezogenen Faktoren alle anderen Dimensionen zusammen.

Bei der Befragung wird eine zuvor dargelegte Doppelskala verwendet die zum einen die SOLL-Profile sowie zum anderen die IST-Profile erfasst. Dabei wurde berücksichtigt, dass die Items der Dimensionen Reaktionsbereitschaft und Einfühlungsvermögen negativ formuliert wurden⁸²⁵. Die Mitte des Kontinuums trennt schließlich die „gute“ von der „schlechten“ Beratungsqualität. Für ein Globalmaß der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität muss dann der Mittelwert aller sechs Dimensionen gebildet werden. Damit die relative Bedeutung der sechs Dimensionen für das Gesamtqualitätsurteil bestimmt werden kann, wurde parallel ein globales Qualitätsurteil mit erhoben. Im Umfeld von Dienstleistungen⁸²⁶ und Verkauf⁸²⁷ gibt es einige Erfahrungen mit quantitativen und qualitativen Analysen.⁸²⁸

Die Problematik der statistischen Kontrolle von weichen Faktoren besteht also nicht in der grundsätzlichen Unmöglichkeit, sondern in der Definition und Messung der entsprechenden Beratungsqualitätseigenschaften. Diese sind dann in zu messenden Parameter zu identifizieren. Es werden die wichtigsten Faktoren, welche die Beratungsqualitätsparameter erfassen und der Beurteilung nutzen, dargelegt.

⁸²⁵ Vgl. DEPPISCH (1997) S. 153

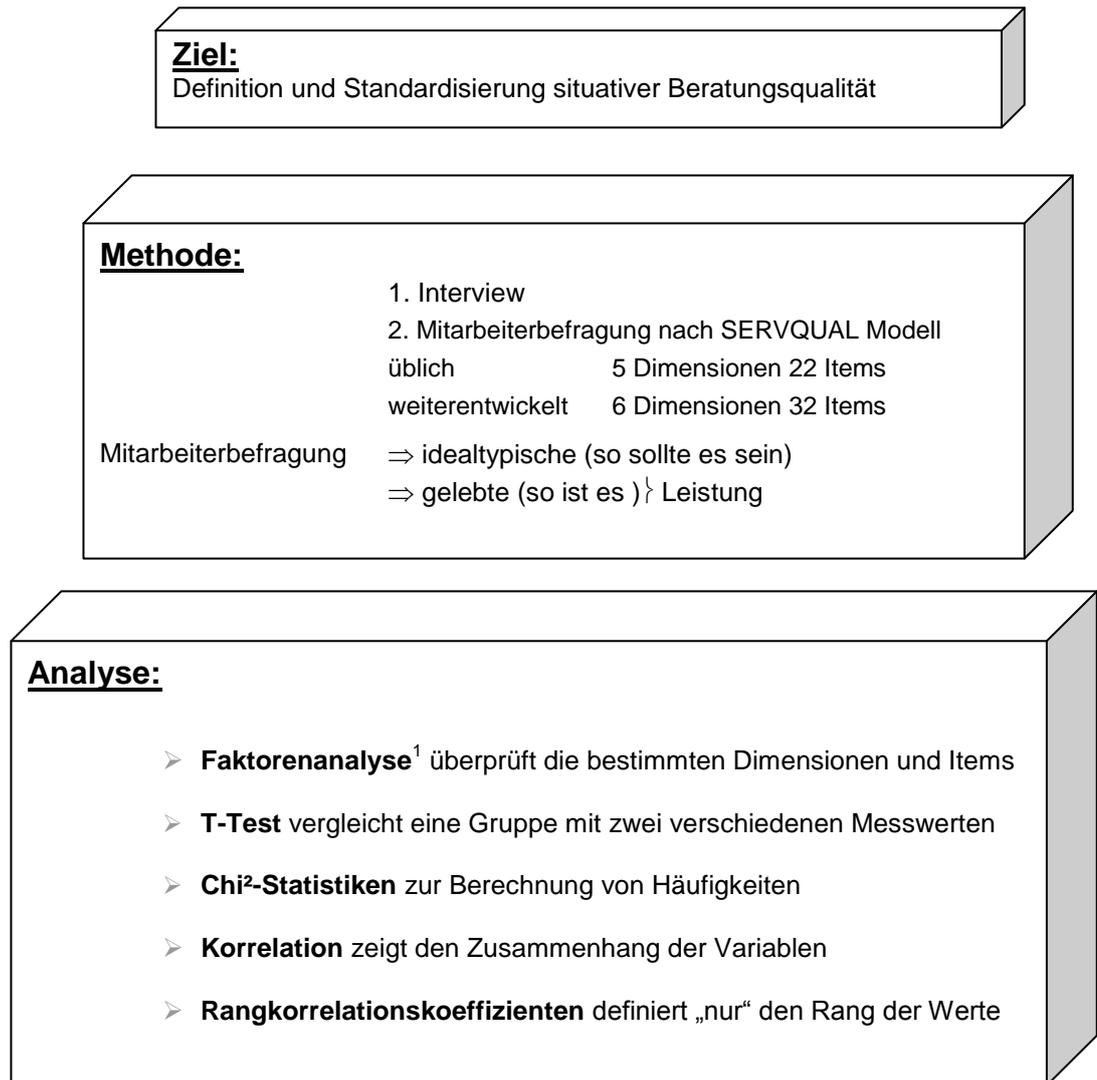
⁸²⁶ Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 232; Vgl. BACKHAUS et al. (2000) S. 210

⁸²⁷ Vgl. BAGOZZI (1980)

⁸²⁸ Vgl. BROSIUS (2002)

Die Zugrundelegung, dass Beratungsqualität Teil einer Dienstleistung ist, macht es erforderlich, diesen speziellen Service des konzerngesteuerten Reisebüros messbar zu machen. Wie dargelegt, versucht die SERVQUAL-Methode, mehrere Dienstleistungsattribute gleichzeitig zu erfassen und bietet sich daher für die vorliegenden Fragestellungen geradezu an.

Abb.: 79 Forschungsablauf



Quelle: eigene Darstellung

6 Empirische Erhebung

Das Forschungsprojekt befasst sich mit einem praxisrelevanten Problem – der Definition von Beratungsqualität in Reisebüros. Hierzu wird zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt. Die Ansätze in der Literatur befassen sich nur in Teilbereichen mit der Definition von Beratungsqualität. Daher werden zur Gewinnung aktueller konkreter Informationen Primärdaten erhoben. In einem ersten Schritt wird eine explorative Voruntersuchung mit dem Instrument der **Expertenbefragung** durchgeführt. Auf der Grundlage der daraus gewonnenen Informationen erfolgt eine zweite Untersuchung mit dem Instrument des **schriftlichen, anonymisierten Fragebogens**. Die Ermittlung von Beratungsqualität der Reisebüromitarbeiter als einem strategischen Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb stützt sich also sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Daten, die durch multivariate Analysemethoden untersucht werden.

Die theoretische Vorstudie der ersten Kapitel dient der Ermittlung zentraler Bestandteile der Beratungsqualität. In der Vorstudie werden relevante SERVQUAL Dimensionen ermittelt. Daraus leitete sich die erste Hauptstudie, eine explorative Voruntersuchung anhand von telefonischen Experteninterviews mit 16 Regionalleitern des REWE Konzerns⁸²⁹ ab. Als Ergebnis ergab sich hieraus die inhaltliche Festlegung der dimensional Struktur für den Mitarbeiterfragebogen. Die zweite Hauptstudie, eine quantitative Erhebung durch Fragebögen bei den Mitarbeitern in ausgewählten konzerngesteuerten Reisebüros, klärte in einem Pre-Test die Sinnhaftigkeit des Fragebogendesigns und der sich daraus ergebenden Analysemöglichkeiten. Anschließend erfolgte die Datenerhebung bei 499 Reisebüromitarbeitern.

Da im Mittelpunkt dieser Arbeit die Beratungsqualität steht, gilt es herauszufinden welche Verhaltensweisen und Teilleistungen das geeignete Prozessmessmodell für Beratungsqualität darstellt.

Die Erfassung der wahrgenommenen Beratungsqualität kann sowohl quantitativ als auch qualitativ erfolgen. Die *quantitative* Erfassung wird hier mittels standardisierter geschlossener Fragen (mit zwei Ausnahmen) vorgenommen. Die *qualitative Vorgehensweise richtete sich auf eine Befragung der Regionalleiter über Probleme in der Beratung*.

⁸²⁹ Telefonleitfaden im Anhang

Idealerweise gestattet die Bestimmung der Dimensionen der Beratungsqualität einen Vergleichsmaßstab, der in Benchmarking Studien verwendet werden kann.

6.1 Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern

Die explorativen Voruntersuchung erfolgte in Form von 16 Telefoninterviews mit den Regionalleitern des Tourismuskonzerns. Die Interviews zielten auf die Erfassung kritischer Ereignisse ab. Der Interviewleitfaden umfasste bis auf 2 Ausnahmen lediglich offene Fragen. Die Ansprechpartner wurden dazu ermutigt, ihre individuellen Erfahrungen offen zu legen. Es besteht hierbei die Gefahr, dass bei weniger redefreudigen Gesprächspartnern das Interview relativ schnell beendet ist. Es wurde versucht diesem Problem durch Einbeziehung der Geschäftsführung zu begegnen, die die Regionalleiter persönlich ansprachen und damit auch Interesse vermittelt haben. Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurden zwei Möglichkeiten ins Auge gefasst:

1. Die Erstellung eines detaillierten Interviewleitfadens, der alle Teilleistungen innerhalb des Qualifizierungsprozesses mit Fragen abdeckt, oder
2. die Erstellung eines detaillierten Blueprints, das die einzelnen Prozessschritte und die Interaktionspunkte mit den Kunden graphisch darstellt.

Die Entscheidung fiel zugunsten der ersten Variante, da hierbei die Vergleichbarkeit besser gewährleistet ist. Die *Durchführung* der Interviews erfolgte per Telefon und als Befragungsform diente das strukturierte Interview,⁸³⁰ dabei wurde ein standardisierter Fragebogen auf Basis der SERVQUAL-Methode als Grundlage der Gespräche eingesetzt,⁸³¹ die Fragen gegenüber den Interviewpartnern jedoch frei vorgetragen, um eine individuelle Akzentuierung der Gespräche zu ermöglichen. Der Nachteil dieser Form der Befragung liegt in der möglichen Beeinflussung durch den Interviewer und damit verbundener Verzerrungen der Ergebnisse.⁸³² Diese Nachteile treten jedoch bei der vorliegenden Aufgabenstellung gegenüber dem Vorteil der erhöhten Auskunftsbereitschaft im individuell gestalteten Telefongespräch zurück.

⁸³⁰ Zur Befragungsmethode siehe HAMMANN; ERICHSON (1990) S. 86; Vgl. MEFFERT (1986) S. 197

⁸³¹ Standardisierter Fragebogen im Anhang

⁸³² Vgl. MEFFERT (1986) S. 195; Vgl. KOTLER; BLIEMEL (1992) S. 160

Zur *Auswertung* der Ergebnisse und der Methode sind qualitative Aussagen zu Beratungsqualitätsproblemen zu erwarten, falls bestimmte Ereignisse als besonders positiv oder negativ genannt werden. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte somit anonymisiert und doch spezifisch für jedes durchgeführte Interview. Es endet mit einer Analyse der Ereignisse, um diese für den anschließend zu entwickelnden Fragebogen nutzbar zu machen.

6.2 Quantitative Erhebung bei Reisebüromitarbeitern

Ziel, der zweiten Hauptstudie, der quantitativen Erhebung in Form von Fragebögen bei 499 Mitarbeitern in ausgewählten konzerngesteuerten Reisebüros, war die inhaltliche Umsetzung der explorativen Voruntersuchungen unter Einbeziehung des theoretischen Kenntnisstandes. Das Fragebogendesign für die Erfassung der Beratungsqualität wurde unter Berücksichtigung der in der Voruntersuchung gewonnenen Verbesserungsvorschläge der SERVQUAL-Methode entwickelt.⁸³³ Der Aufbau des Fragebogens orientierte sich an den wichtigsten Phasen eines Beratungsgesprächs.⁸³⁴ Dies hatte den Vorteil, dass die befragten Mitarbeiter sich leichter mental in das Durchleben des gesamten Leistungserstellungsprozesses der Beratung versetzen konnten.

Hintergrund der Auswahl von 499 Mitarbeitern für die Befragung waren Umsatz- und Rentabilitätszahlen aus dem Jahr 2002

Die Reisebüros wurden in 3 Kategorien eingeteilt:

- Umsatz geringer als 1.500.000,-- € im Jahr 2002
- Umsatz zwischen 1.500.000,-- € und 2.500.000,-- €
- Umsatz höher als 2.500.000,-- €

Die Rentabilitätsunterteilung erfolgte anhand des Deckungsbeitrages:

- DB II unter 0,0%
- DB II über 0,5%

⁸³³ Vgl. GÜTHOFF (1995) S. 78 ff.

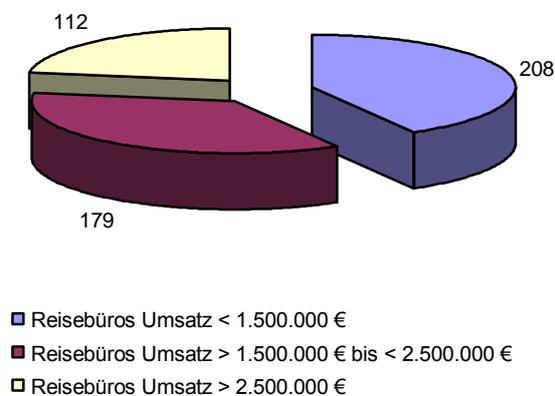
⁸³⁴ Siehe Fragebogen im Anhang wurde in ähnlicher Form schon von HELLER entwickelt, Test und Analyse stehen jedoch noch aus. HELLERS Forschungsarbeit der „Dienstleistungsqualität in der touristischen Reisevermittlung“ basieren auf Expertengespräche.

Die Mitarbeiterunterteilung erfolgte anhand des individuellen Umsatzes, hierzu lagen Angaben darüber vor, ob der jeweilige Mensch weniger als 500.000,-- € im Jahr oder über 600.000,-- € im Jahr betrug:

- Umsatz unter 500.000,--- €
- Umsatz über 600.000,-- €

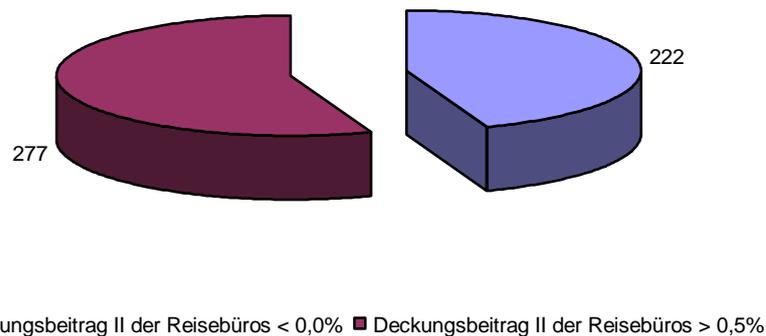
Die Stichprobenmerkmale verteilen sich wie folgt:

Abb.: 80 Die Umsätze der befragten Reisebüros



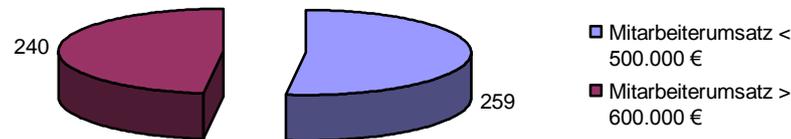
Quelle: eigene Darstellung

Abb.: 81 Deckungsbeitrag II befragter Reisebüros



Quelle: eigene Darstellung

Abb.: 82 Der Umsatz befragter Reisebüromitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

Auswahlfilter für den Fragebogenversand waren:

1. Kriterium: Nur Mitarbeiter, die im August 2003 noch im gleichen Büro beschäftigt waren wie in 2002, wurden ausgewählt.
2. Kriterium: Der Touristikumsatz⁸³⁵ des Mitarbeiters an seinem Gesamtumsatz entspricht mindestens 70% seines Gesamtumsatzes⁸³⁶.
3. Kriterium: Der Mitarbeiter war 2002 während allen 12 Monaten im gleichen Unternehmen⁸³⁷ beschäftigt.
4. Kriterium: Die tatsächliche Arbeitszeit betrug mindestens 10% der Sollarbeitszeit.
5. Kriterium: Der arbeitszeitbezogene Umsatz beträgt mindestens 20.000 EUR. Um eine Vergleichbarkeit der Umsätze zu gewährleisten, wird ein aktivitätsstandardisierter Umsatz je Mitarbeiter berechnet, so dass z.B. ein Teilzeitarbeitsverhältnis oder längere Krankheitszeiten keinen negativen Einfluss auf diesen Wert haben.⁸³⁸

Der Fragebogen wurde am 23. Juli 2003 versandt. Die Dateneingabe wurde am 14. August 2003 abgeschlossen. Ein Erinnerungsschreiben wurde am 6. August versandt. Aus Gründen des Daten- und Mitarbeiterschutzes wurden die Umsatzzahlen sowie die Daten der Jahresarbeitszeit entpersonalisiert und war-

⁸³⁵ Ohne Bahn, Flug, Buchungen. Touristikumsatz sind Buchungen mit Anspruch an die Beratungsqualität

⁸³⁶ Beinhaltet auch reine Bahn, Flug, Buchungen ohne größeren Beratungsaufwand

⁸³⁷ Kein Wechsel zwischen DER und Atlasreisen

⁸³⁸ Beispiel: Hat ein Mitarbeiter nur 50% der Arbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters gearbeitet, so wird dessen Umsatz verdoppelt.

en damit nicht mehr vom Unternehmen, den Mitarbeitern zuzuordnen. Die Rücklaufquote betrug 46,5%.

6.3 Kritische Betrachtung der SERVQUAL Untersuchung

Das Messinstrument SERVQUAL hat eine große Aufmerksamkeit in der Fachwelt gefunden und wurde innerhalb zahlreicher empirischer Studien angewandt. Dabei wurde eine Reihe von Mängeln aufgedeckt, die durch die Autoren der zahlreichen Studien dokumentiert sind. Die wichtigsten und häufigsten genannten Kritikpunkte werden hier aufgezeigt.

SERVQUAL erfüllt die üblichen statistischen Reliabilitäts- und Validitätsanforderungen insgesamt, daher bestehen zunächst keine Anzeichen dafür, dass das Modell unzuverlässig oder ungültig messen würde. Problematischer erscheint vor allem die Inhaltsvalidität. In erster Linie bezieht sich die Kritik am SERVQUAL auf die Operationalisierung der Erlebnis- Erwartungsdiskrepanz. Die von PARASURAMAN et al. (u.a. 1992) verwendete Doppelskala stellt an die Probanden hohe Ansprüche bzgl. ihre Urteilsfähigkeit, da sie ihre individuellen Erfahrungen mit den fünf (in dieser Arbeit sechs Dimensionen) der Beratungsqualität erst im Nachhinein in eine Erwartungs- bzw. Wahrnehmungskomponenten zerlegen sollen. Ferner liegt eine Tendenz zur „Anspruchsinflation“ vor, da den „so sollte es sein“ Aussagen von den Probanden in allgemeinen einheitlich hohe Werte auf der entsprechenden Skala zugegeben werden. Schließlich kann als ein wesentlicher Kritikpunkt die Differenzenbildung genannt werden, bei der es in bestimmten Fällen zu unlogischen Interpretationen kommt. So erreicht ein Proband z.B. für die Beurteilung eines Items zur Leistungskompetenz, der auf seiner Erwartungs- wie auch auf seiner Wahrnehmungsskala einen Wert von 5 angibt, einen Differenzwert von 0. Ein zweiter Proband, der auf seiner Erwartungsskala eine 1 vermerkt und auf der Wahrnehmungsskala eine 5, erreicht einen Differenzwert von +4 für dieses Item. Gemäß der Interpretation des SERVQUAL-Ansatzes schätzt der zweite Proband die Qualität der eigenen Beratungsqualität in bezug auf dieses Item höher ein. Diese Plausibilitätslücke führt zur Kritik am Ergebnis des SERVQUAL-Instrumentariums⁸³⁹. Auch die abwechselnd positiv und negativ formulierten Items (siehe Fragebogen im Anhang) werden kritisch gesehen, da die negati-

⁸³⁹ Vgl. MEFFERT; BRUHN (2000) S. 225; Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 230

ven Formulierungen häufig überlesen werden oder es dadurch zu Verzerrungen bzgl. der wahrgenommenen Beratungsqualität kommen kann. Die Aussage „so sollte es sein“ kann von den Mitarbeitern völlig unterschiedlich interpretiert werden, z.B. als: gewünschtes Niveau, Mindestniveau oder Idealniveau. Die idealen Erwartungen an „so sollte es sein“ können so hoch gegriffen sein, dass Verbesserungen gar nicht zu erfüllen sind.⁸⁴⁰ Die Aussage „so ist es“ kann ebenfalls unterschiedlich interpretiert werden, z.B. als: so verlangt es das Management, so wünsche ich mir meine eigene Leistung oder so sehe ich mich. Die Leistungsdefinitionen „so ist es“ können so hoch gegriffen sein, dass Korrekturen gar nicht zu definieren sind.

Die von PARASURAMAN et al. vertretene universelle Anwendbarkeit des Modells mit fünf Dimensionen wird bezweifelt. Viele empirische Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass die fünf Qualitätsdimensionen der Autoren nicht für alle Dienstleistungsarten gleichermaßen signifikant sind. Durch das breite Spektrum dieser Untersuchungen wird deutlich, dass im Dienstleistungssektor eine große Heterogenität vorherrscht, und dadurch erscheint der Anspruch der Allgemeingültigkeit als überzogen. Demzufolge wurden hier die Besonderheiten der Dienstleistungsart, Reisebüro, ermittelt um sie bei der Messung und Beurteilung von Beratungsqualität besser berücksichtigen zu können.⁸⁴¹ Trotz der zahlreichen Einwände, kann der SERVQUAL- Ansatz nicht grundsätzlich abgelehnt werden⁸⁴². Für vorliegende Zwecke wurde er modifiziert und branchenspezifisch zur Messung der Beratungsqualität eingesetzt.

Das Ausmaß der Diskrepanz zwischen den Erwartungen, den Wünschen der Mitarbeiter und ihren Eindrücken der tatsächlichen eigenen Leistung ist als steigerungsfähige Servicequalität zu verstehen.⁸⁴³ Um ein umfassendes Urteil zur Beratungsqualität zu bekommen, wird der Durchschnitt aller zu einer Dimension gehörenden Items ausgerechnet und schließlich der Mittelwert sämtlicher Dimensionen berechnet.⁸⁴⁴ PARASURAMAN, ZEITHAMEL u.a. entwickelten auf der Grundlage dieser Befragung das GAP-Modell.⁸⁴⁵

⁸⁴⁰ Vgl. GEORGY (2003)

⁸⁴¹ Vgl. BENKENSTEIN; GÜTHOFF (1995) S. 91

⁸⁴² Vgl. HENTSCHEL (1994) S. 238f

⁸⁴³ Vgl. BLONSKI (1999) S. 31

⁸⁴⁴ Vgl. MEFFERT; BRUHN (2000) S. 211ff.

⁸⁴⁵ Vgl. GRUND (1998) S. 50f.

Auf zentrale *Gütekriterien* der Messung wie Objektivität, Reliabilität und Validität etc. wurde geachtet. Eine Analyse gilt als *objektiv*, wenn die Ergebnisse von der Erhebung, Auswertung und Interpretation unabhängig sind. Als *Reliabilität* (Verlässlichkeit) wird die Unabhängigkeit eines Ergebnisses von einem einmaligen Messvorgang und den jeweiligen situativen ("zufälligen") Einflüssen bezeichnet. Eine Messung wird als gültig (*valide*) angesehen, wenn ihr Ergebnis den Sachverhalt, der ermittelt werden soll, tatsächlich wiedergibt.

Abb.: 83 Beispiele für Validitäts- und Reliabilitätsprobleme

Validitätsprobleme	
Hoher Umsatz	→ gute Beratungsqualität
Kontakt zu Kunden	→ Wahrnehmung von Kunden
Erinnerte Beratungsgespräche	→ tatsächliche Beratungsgespräche
Beratungsabsicht	→ Beratungsverhalten
Reliabilitätsprobleme	
Anzahl der Berufsjahre	→ Erfahrungen in der Beratung

Quelle eigene Darstellung

Ein Beispiel für Probleme bzgl. Reliabilität und Validität könnte sich z.B. aus Verkaufsfördermaßnahmen im zeitlichen Umfeld der Befragung für ein bestimmtes Büro, Region oder eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern ergeben. Auch Unzufriedenheiten der Mitarbeiter, können die Reliabilität und Validität der Befragung beeinträchtigen.

6.4 Vorbereitende Analyseschritte

Items aus negativ formulierten SERVQUAL Fragen wurden entsprechend den Fragen aus Teil 2 der 1. Hauptstudie umgepolt. Die Kodierung der Zustimmung- bzw. Ablehnungsurteile mit Zahlenwerten wurden in der größer / kleiner Relation der Kodierungen so umcodiert⁸⁴⁶, dass hohe Zahlenwerte wirklich auch hohen Ausprägungen des Merkmals im eigentlich Sinn entsprechen⁸⁴⁷.

⁸⁴⁶ Die Werte wurden wie folgt umcodiert: 1 -> 5, 2 -> 4, 4 -> 2, 5 -> 1 (der Wert 3 bleibt unverändert)

⁸⁴⁷ Hierzu wurden bei den Items 10, 11a, 11b, 12, 18, 19, 20, 21, 22, und 23 die umcodierten Werte im weiteren Verlauf als Variablen benutzt.

7 Ergebnisanalyse und Überprüfung der Hypothesen

Im Zentrum der folgenden Ausführungen steht die Frage, wie gut das gewählte Verfahren geeignet ist, das Konstrukt „Beratungsqualität“ abzubilden. Zur Beantwortung dieser Frage wurden verschiedene Faktorenanalysen durchgeführt und es wurde geprüft inwieweit das SERVQUAL-Konstrukt einen geeigneten Analyserahmen abgibt. Ausserdem wurde untersucht, ob es Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Beratungsqualität und dem Umsatz gibt.

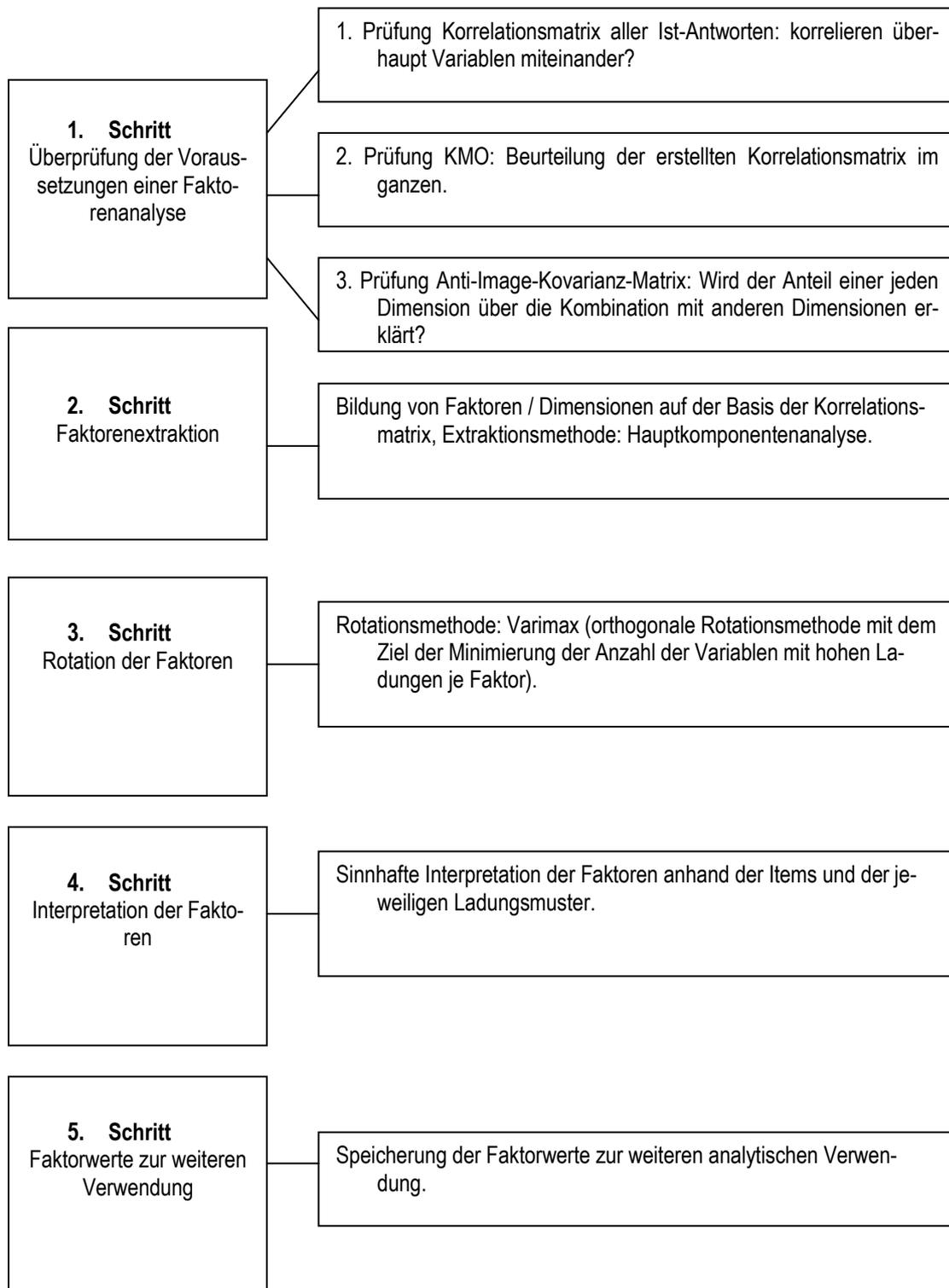
7.1 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse versucht eine Vielzahl von Indikatoren auf wenige Faktoren zu reduzieren.⁸⁴⁸ „Die Faktoren ergeben sich dann als statistische Rekonstruktion der diese Korrelationen verantwortenden theoretischen Dimensionen der empirischen Erhebung“⁸⁴⁹. Methodisch werden dabei diejenigen Items zusammengefasst, die untereinander am stärksten korrelieren. Die Herausforderung besteht im Anschluss daran, eine sinnvolle Übereinstimmung der extrahierten mit den vorgegebenen theoretischen Konstrukten zu erzielen.

⁸⁴⁸ Vgl. LITZ (2000) S. 284

⁸⁴⁹ LITZ (2000) S. 284

Abb.: 84 Ablauf der Faktorenanalyse



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BACKHAUS⁸⁵⁰

⁸⁵⁰ Vgl. BACKHAUS et al. (2000)

Die Beratungsqualität soll mit Hilfe der hier aufgezeigten 5 Schritte neu definiert und auf unterschiedliche Qualitätsdimensionen zurückgeführt werden.⁸⁵¹ Da Beratung und Verkauf touristischer Produkte im Privatkundengeschäft auf unterschiedlich definierte Qualitätsdimensionen zurückzuführen ist, können diese Qualitätsdimensionen operationalisiert und getrennt erfasst werden. In dieser Arbeit wurden die Reisebüromitarbeiter um eine Einschätzung ihrer Beratungsqualität gebeten. Es war zu zeigen, inwieweit sich die Antworten auf die einzelnen Fragen unterschiedlicher Dimensionen zuordnen lassen und welche Beziehungen zwischen diesen Dimensionen bestehen.

7.1.1 Operationalisierung der Faktorenanalyse

Sachverhalte wie „diskretionsbietende Beratungsplätze“ und „Wohlfühlatmosphäre“ einerseits und „verbale und nonverbale Kundenanpassung“ und „Neukunden gezielt ähnlichen Verkäufern zuweisen“ andererseits weisen jeweils inhaltliche Gemeinsamkeiten auf. Die beiden zuerst genannten Items betreffen das *tangible Umfeld* und die letzten beiden Items die Dimension, *Einfühlungsvermögen*. Allerdings ist eine derartige Zuordnung nicht ganz eindeutig, da die „Wohlfühlatmosphäre“ eigentlich beide Dimensionen betrifft, also sowohl zum tangiblen Umfeld als auch zum Einfühlungsvermögen in erkennbarer Beziehung steht.

7.1.2 Überprüfungen der Voraussetzungen

Wie die Korrelationsmatrix zeigt, ist für das vorliegende Datenmaterial die erste Voraussetzung für die Durchführung einer Faktorenanalyse gegeben. Die *zweite* Voraussetzung wird nach Kaiser-Meyer-Olkin geprüft. Die Analyse ergab einen Wert von 0,704 und bestätigt damit eine gute Eignung der Daten. Die Prüfung der *dritten* Voraussetzung verfolgt mit Hilfe der Anti-Image-Matrize:

- Im ersten Teil der Matrix ist der Wert lediglich bei 38 von 496 Ausprägungen oberhalb 0,1, was einem Anteil von 7,7% entspricht. Somit erfüllt der Wert von 92,3%, aus vorliegender Erhebung, die Voraussetzung für eine faktoranalytische Auswertung.

⁸⁵¹ Vgl. BACKHAUS et al. (2000) S. 202

- Keiner der vorliegenden Werte unterschreitet den 0,5 Wert.⁸⁵² Die Daten der Erhebung zur Beratungsqualität zeigen damit, dass keine der Variablen ausgeschlossen werden muss und mit dem Datensatz nun die eigentliche Faktorenanalyse durchgeführt werden kann.

7.1.3 Anwendung der Faktorenanalyse

Reliabilitätsanalysen erlauben die Beurteilung der Zuverlässigkeit oder Genauigkeit der Messung. Die statistische Kennziffer Cronbachs Alpha gibt die innere Konsistenz der Messung wieder (vgl. Tabelle 1).

⁸⁵² Der Wertebereich für diese Prüfgröße schwankt zwischen 0 (völlig ungeeignet) und 1 (vollkommen geeignet). Für jede Variable sollte grundsätzlich ein Wert von $> 0,5$ erfüllt sein, um keine der Variablen aus der Faktorenanalyse auszuschließen.

Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen

6 Dimensionen	Bereinigung: von 232 jetzt gültige	Original 32 Items	Reliabilitätswerte je Dimension	Korrelieren- de 19 Items	Erhöhung des Reliabilitätskoeffizienten durch Konzentration auf die enger korrelierenden Items	Faktor- zuordnung		
tangibles Umfeld	216	5 Items	Neue Technik	0,419	3 Items	Neue Technik	0,637	4
			Wohlfühlatmosphäre			Wohlfühlatmosphäre		4
			Diskretion			Diskretion		4
			leger gekleidet					*
			<i>Anzug/Kostüm</i>					6
Zuverlässigkeit	231	5 Items	Termine Unterlagen	0,570	4 Items	Termine Unterlagen	0,673	1
			Kunden Priorität			Kunden Priorität		1
			Wissen Bq			Wissen Bq		1
			Buchungsablage			Buchungsablage		1
			B.termine einhalten					*
Rentabilitäts-orientierung**	227	5 Items	kein Zeitlimit	0,453	3 Items	kein Zeitlimit	0,636	5
			keine Rentabilität			keine Rentabilität		5
			Umsatzunabhängig			Umsatzunabhängig		5
			keine Begrüßung					2
			Info.rückhaltung					2
Kompetenz	226	6 Items	Zielgebietenkenntnissen	0,571	3 Items	Zielgebietenkenntnissen	0,535	3
			Persönlichkeit			Persönlichkeit		3
			gleiche Höflichkeit			gleiche Höflichkeit		3*
			Vorteil zum Internet			Vorteil zum Internet		3
			Verkaufstechniken					3*
Mentoren					*			
Einfühlungs- vermögen	223	6 Items	Unreal Aufmerksamkeit	0,684	4 Items	Unreal Aufmerksamkeit	0,674	2
			Kunden abwerten			Kunden abwerten		2
			ohne Bedarfsanalyse			ohne Bedarfsanalyse		*
			Nicht Kundengespräch			Nicht Kundengespräch		*
			Öffnungszeiten gut					2*
Reisebürovorgaben					*			
Kommunikation	232	5 Items	positive Atmosphäre	0,525	2 Items	positive Atmosphäre	0,532	3*
			Verkaufswissen			Verkaufswissen		1*
			<i>Kunden anpassen</i>					6
			<i>Ähnlichkeiten achten</i>					6
			Kd-Entscheidungstypen					*

Quelle: eigene Darstellung⁸⁵³

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse wurde zum Anlass genommen, eine Bereinigung der Items vorzunehmen. Die in Tabelle 1 normal gedruckten Items wurden für die folgende Analyse nicht weiter verwendet, da sie mit den jeweils anderen Items einer Dimension nur schwach korrelierten. Da hier nur sehr wenige

⁸⁵³ *Keine Faktoreuzuordnung, bzw. schwache Faktoreuzuordnung. Siehe Anhang Tabelle 32 Rotierte Komponentenmatrix der IST Antworten. **Es sind die drei Wirtschaftlichkeitsitems des Reaktionsvermögens enger miteinander verbunden als mit den beiden anderen Items. Daher wurde die SERVQUAL Dimension hier umbenannt.

Items je Dimension zur Verfügung stehen, stellt ein Wert von 0,5 – 0,6 wie in vorliegender Analyse immer noch ein zufriedenstellendes Ergebnis dar⁸⁵⁴.

Im weiteren Verlauf erfolgt die Rotation der Faktorenmatrix. Die nachstehend zugrunde gelegten Daten weisen innerhalb von 6 Faktoren einen Eigenwert über 1 aus. Die Anzahl der Faktoren wurde sukzessive bis auf 6 verringert, da mehr als 6 Faktoren inhaltlich keinen Erkenntnisgewinn brachten.

Tabelle 2 Aufbereitung der Rotation der Daten

Faktor 1 sichtbare Kundenorientierung	
Termine Unterlagen	0,700
Kunden Priorität	0,786
Wissen Bq	0,634
Buchungsablage	0,614
Faktor 2 ablehnende Kundenorientierung	
Info.rückhaltung	0,572
keine Begrüßung	0,626
Unreal Aufmerksamkeit	0,778
Kunden abwerten	0,757
Faktor 3 Kompetenz	
Zielgebietenkenntnissen	0,740
Persönlichkeit	0,619
Vorteil zum Internet	0,658
Faktor 4 wahrnehmbare Äußerlichkeiten	
Neue Technik	0,534
Wohlfühlatmosfera	0,764
Diskretion	0,655
Faktor 5 unbegrenzte Beratung	
kein Zeitlimit	0,696
keine Rentabilität	0,793
Umsatzunabhängig	0,534
Faktor 6 beabsichtigte Empathie	
Anzug/Kostüm	0,550
Kunden anpassen	0,604
Ähnlichkeiten achten	0,650

Quelle: eigene Darstellung (die Kurzformen der Items erklären sich in nachfolgender Interpretation)

Obige Darstellung zeigt die Items welchen die hierfür neu benannten Faktoren⁸⁵⁵ zugeordnet wurden, da sie eine Faktorladung größer 0,5 aufwiesen. Es wurde eine

⁸⁵⁴ Je mehr Items desto eher trifft man den wahren Wert. Je höher die Korrelation unter den Items, desto eher beschreiben diese die selbe (SERVQUAL –) Dimension. Je höher das Cronbach-Alpha, desto höher die Reliabilität. Die Grenze, ab wann der Cronbach-Alpha-Wert ein zufriedenstellendes Ergebnis darstellt liegt normalerweise (normalerweise mehr Items) bei Werten größer 0,7 – 0,8.

⁸⁵⁵ Zur Abgrenzung der SERVQUAL-Dimensionen

möglichst sinnhafte Definition, aufgrund der zusammengefassten Items, abgeleitet: Faktor 1 wurde daher „sichtbare Kundenorientierung“,⁸⁵⁶ Faktor 2 „ablehnende Kundenorientierung“, Faktor 3 „Kompetenz“, Faktor 4 „wahrnehmbare Äußerlichkeiten“, Faktor 5 „unbegrenzte Beratung“, Faktor 6 „beabsichtigte Empathie“ benannt.

7.1.4 Interpretationen der Faktoren

Im vierten Schritt kann nun eine Interpretation der zuvor gezeigten Faktoren anhand der Items, welche mit den entsprechenden Faktoren stark korrelieren, bzw. hoch laden, vorgenommen werden.

Der Faktor 1 umfasst die SERVQUAL Dimension Zuverlässigkeit durch akkurate Erbringung der Leistung. Die pünktliche Übergabe der Reiseunterlagen, Kundenwünschen und -probleme Priorität geben, Beratungswissen besitzen, ordentliche Buchungsablage, sind direkt für den Kunden ersichtlich. Dieser Faktor spiegelt damit „sichtbare Kundenorientierung“ wieder.

Abb.: 85 Faktor 1: Fragen zur sichtbaren Kundenorientierung

Zuverlässigkeit	5. Wenn ich die Fertigstellung von Reiseunterlagen bzw. Buchungsbestätigungen verspreche, wird dies pünktlich erledigt oder der Kunden entsprechend informiert 6. Kunden können sich bei mir darauf verlassen, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben 7. Ich kann konkret sagen was gute Beratungsqualität ist und setze dieses Wissen in jedem Kundengespräch um 9. Unser Reisebüro hat eine ordentliche Buchungsablage, jeder kann jeden vertreten
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quelle: eigene Darstellung

Mitarbeiter mit starkem Umsatz sind ausgeprägt zuverlässig⁸⁵⁷ bei der pünktlichen Übergabe der Reisunterlagen wie auch bei der Buchungsablage im Reisebüro. Sie geben Kundenwünschen und individuellen Beratungsterminen oberste Priorität, ferner können sie Beratungsqualität definieren und umsetzen.

Auf den Faktor 2 laden einerseits die Faktoren der SERVQUAL Dimension Reaktionsbereitschaft, der Wille und die Schnelligkeit Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz und andererseits Einfühlungsvermögen besonders hoch⁸⁵⁸. Dieser Faktor beinhaltet jene Größen, die den Sachverhalt „ablehnende Kundenorientierung“ wider spiegeln:

⁸⁵⁶ Nachfolgend wird die Umbenennung begründet.

⁸⁵⁷ Mitarbeiter mit starkem Umsatz sind ausgeprägt zuverlässiger.

⁸⁵⁸ Die Fragen waren negativ formuliert und die Ergebnisse der Antworten erscheinen positiv (hier ohne Umpolung).

Abb.: 86 Faktor 2: Fragen zu ablehnender Kundenorientierung

Reaktionsbereitschaft	10. Ich gebe während der Beratung nicht alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weiter 12. Nach Betreten des Reisebüros erhalten Kunden bei uns nicht immer eine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung
Einfühlungsvermögen	18. Ich schenke nicht jedem Kunden immer individuelle Aufmerksamkeit 19. Ich nehme nicht alle Kundenprobleme wahnsinnig ernst und behandle die Kunden auch nicht immer so mitfühlend und fürsorglich

Quelle: eigene Darstellung

Faktor 2 findet tendenziell mehr Zustimmung bei den Mitarbeitern mit schwachem Umsatz⁸⁵⁹. Diese Mitarbeiter geben wahrscheinlich nicht alle relevanten Informationen an ihre Kunden weiter und sie begrüßen sie nicht so häufig direkt beim Eintreten ins Reisebüro. Außerdem schenken sie seltener permanent jedem Kunden ihre Aufmerksamkeit, oder zeigen Mitgefühl für deren Probleme⁸⁶⁰. All dies verdeutlicht ihre eher ablehnende Kundenorientierung.

Faktor 3 „Kompetenz“ ist relativ eindeutig, da die Dimensionen Kompetenz und sicheres Auftreten mit 3 Variablen klar impliziert wurden. Die deutliche Tendenz dieser 3 Items lässt eine Verbindung zu kognitiv-erlerntem Wissen zu. Etwa das Aneignen von Fachkenntnissen und Techniken zur Steigerung von Leistungskompetenz um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen.

Abb.: 87 Faktor 3: Fragen zur Kompetenz

Kompetenz und sicheres Auftreten	14. Das Vertrauen meiner Kunden basiert im wesentlichen auf: a) meinen Zielgebietenkenntnissen c) meiner Persönlichkeit 15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quelle: eigene Darstellung

Kompetenz ist deutlich stärker ausgeprägt bei Mitarbeiter mit hohem Umsatz.⁸⁶¹ Sie vermitteln Vertrauen aufgrund ihrer Zielgebietenkenntnisse wie auch aufgrund ihrer Persönlichkeit.

Faktor 4 spiegelt in hohem Maße die Original-SERVQUAL Dimension „tangibles Umfeld“ wider. Hier wird eine deutliche Zuordnung zu vom Kunden wahrnehmbaren Äußerlichkeiten, welche die Beratung unterstützen bestätigt.

⁸⁵⁹ Faktor 2 findet tendenziell mehr Zustimmung bei den Mitarbeitern mit schwachem Umsatz.

⁸⁶⁰ Außerdem schenken sie seltener permanent jedem Kunden ihre Aufmerksamkeit, oder zeigen Mitgefühl für deren Probleme.

⁸⁶¹ Kompetenz ist deutlich stärker ausgeprägt bei Mitarbeiter mit hohem Umsatz.

Abb.: 88 Faktor 4: Fragen zu wahrnehmbaren Äußerlichkeiten

tangibles Umfeld	1. Die technische Ausstattung in unserem Reisebüro entspricht dem neuesten Stand 2. Die Geschäftsräume unseres Reisebüros haben Wohlfühlatmosphäre 4. Die einzelnen Beratungsplätze sind entsprechend der persönlichen Face-to-Face Beratungssituation gestaltet und bieten den Kunden Diskretion
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quelle: eigene Darstellung

Wahrnehmbare Äußerlichkeiten werden von technischer Ausstattung einerseits und andererseits von der Wohlfühlatmosphäre im Reisebüro repräsentiert. Umsatzstarke Mitarbeiter berichten, dass ihr Arbeitsplatz ein positives tangibles Umfeld widerspiegelt.⁸⁶² Des Weiteren bieten Ihre Arbeitsplätze die notwendige Diskretion zu Face-to-Face Beratungsgesprächen. Auffallend ist, dass sich Faktor 4 „nur“ auf das wahrnehmbare Erscheinungsbild bezieht.

Die hochladenden Items in Faktor 5 können unter „unbegrenzte Beratung“ summiert werden. Items der SERVQUAL Dimension Reaktionsbereitschaft, der Wille und die Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen sind bei gleichzeitiger Priorität, hohen Umsatz zu generieren gegeben.

Abb.: 89 Faktor 5: Fragen zu unbegrenzter Beratung

Reaktionsbereitschaft	11. Meine optimale Beratung hat a) kein Zeitlimit ⁸⁶³ b) kein Rentabilitätsdenken 13. Der inhaltliche Umfang meiner Beratung orientiert sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quelle: eigene Darstellung

Faktor 5 definiert somit eine „unbegrenzte Beratung“. Es bildet sich ein Ergebnis, welches Bezug zu zeit- und umsatzabhängiger Beratung hat. Definiert wird hier Beratung als unabhängige Größe ohne Berücksichtigung eines Zeitlimits und damit verbunden einem Rentabilitätsdenken. Irrelevant bleibt dabei auch der inhaltliche Beratungsumfang im Verhältnis zur Umsatzhöhe der jeweiligen Reise.

Mitarbeiter mit hohem Umsatz haben einen positiven Bezug zu zeit- und umsatzabhängiger Beratung. Diese Mitarbeiter definieren optimale Beratung unter Berücksichtigung eines zuvor definierten Zeitlimits und damit verbunden einem Rentabili-

⁸⁶² Umsatzstarke Mitarbeiter sprechen sich dafür aus, dass dies (Wohlfühlatmosphäre) in ihrem unternehmerischen Umfeld existiert.

⁸⁶³ Negativformulierungen wurden umgepolt.

tätsdenken. Relevant ist dabei der inhaltliche Umfang ihrer Beratung, welcher sich an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientiert.

Faktor 6 definiert eine „beabsichtigte Empathie“. Empathie, die Vermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls, wird hier bewusst und erfolgreich zur Umsatzsteigerung eingesetzt.

Abb.: 90 Faktor 6: Fragen zu beabsichtigter Empathie

tangibles Umfeld	3. Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten: b) in Anzug/Kostüm gekleidet sein, um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen
Kommunikationsfähigkeit	25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen 26. Wir versuchen in unserem Reisebüro nach Möglichkeit Neukunden von dem ihm ähnlichsten Reiseverkäufer (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) beraten zu lassen

Quelle: eigene Darstellung

Ihre Anpassung an die Kunden drückt sich in einer angepassten Ausdrucksweise ebenso wie in der Einteilung von Reisebüromitarbeitertypen zu Kundentypen aus⁸⁶⁴.

Es ist zu berücksichtigen, dass alle Aussagen im Detail zur Beratungsqualität aufgrund der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter getroffen wurden. Ob eine Darstellung aus Kundensicht ähnlich Eindrücke gibt, wäre weiter zu untersuchen.

7.1.5 Regression der Faktorausprägungen auf den Umsatz

Der letzte Schritt der Faktorenanalyse besteht in der Berechnung und Speicherung der Faktorwerte für jeden einzelnen Befragten zum Zwecke weitergehender Analysen. Mit Hilfe einer linearen Regression wurde versucht, anhand der Faktoren eine Prognose für die Identifikation umsatzstarker bzw. umsatzschwacher Mitarbeiter zu treffen. Dabei stellte sich heraus, dass lediglich „Rentabilitätsorientierung“, welche sich aus der Dimension Reaktionsvermögen heraus kristallisiert, Einfluss auf die Umsatzhöhe hat.

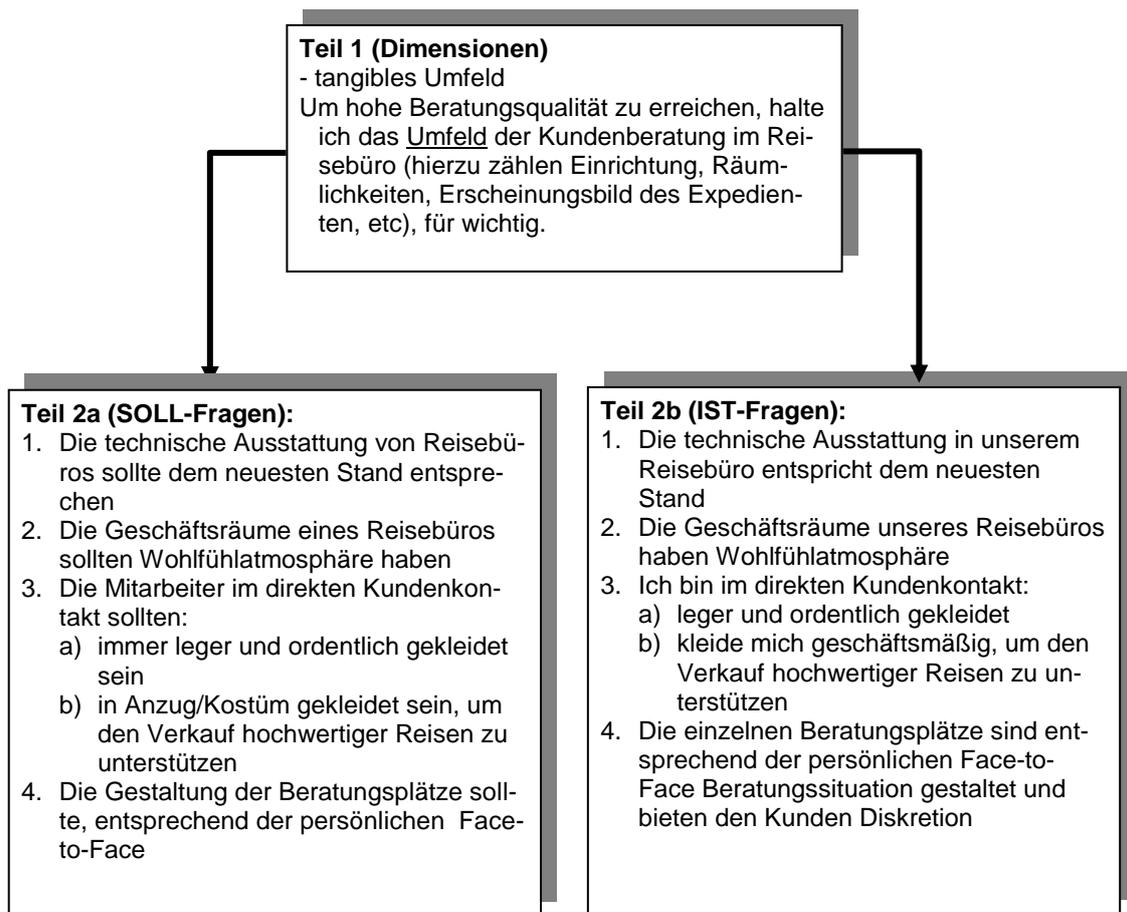
7.2 Ergebnisanalyse SERVQUAL

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse zu den SERVQUAL-Dimensionen gezeigt.

Die Darstellung orientiert sich an dem in nachfolgendem wiedergegebenem Schema.

⁸⁶⁴ Ihre Anpassung an die Kunden drückt sich in einer angepassten Ausdrucksweise ebenso wie in der Einteilung von Reisebüromitarbeitertypen zu Kundentypen aus.

Abb.: 91 Beispielhafte Darstellung der Fragen des Bereiches tangibles Umfeld



Quelle: eigene Darstellung⁸⁶⁵

Zunächst wird auf die Verteilungen der IST- und SOLL-Werte der SERVQUAL-Dimensionen eingegangen. Anschließend werden die Korrelationen zwischen den einzelnen Items und dem Umsatz betrachtet.

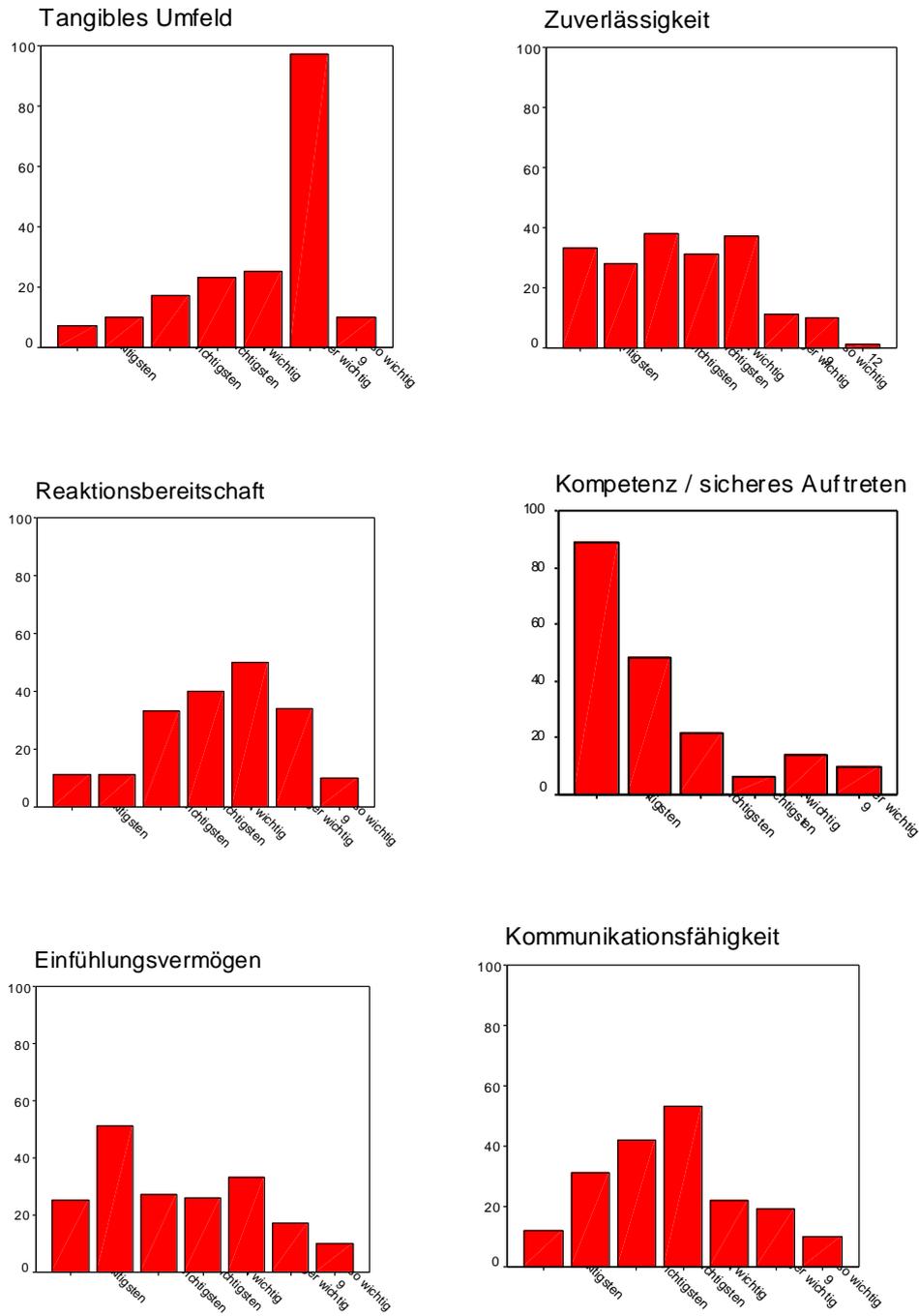
7.2.1 Wichtigkeit der SERVQUAL-Dimensionen

Im Folgenden werden mit Hilfe von Häufigkeitstabellen die Verteilungen der SERVQUAL Dimensionen dargestellt. Im 1. Teil der Befragung wurde die Wichtigkeit der SERVQUAL-Dimensionen erfragt. Die entsprechende Frageformulierung lautete: „Wenn Sie an die Beratungsqualität im Reisebüro im Hinblick auf Zuverlässigkeit, Reaktionsbereitschaft, Kompetenz und sicheres Auftreten, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit denken, welcher Aspekt erscheint Ihnen am wichtigsten? Geben Sie bitte eine Reihenfolge von 1 bis 6 nach der Wichtigkeit (1 = Aspekt ist am wichtigsten, 2 = Aspekt am zweitwichtigsten, etc.) Bitte vergeben Sie die Zah-

⁸⁶⁵ Zusammenhang Teil eins und zwei der 2. Hauptuntersuchung

len 1 bis 6 nach Reihenfolge der Wichtigkeit. VERGEBEN SIE BITTE JEDE ZAHL NUR EINMAL.“

Abb.: 92 Wichtigkeit je Dimension aus Teil 1 der Befragung



Quelle: eigene Darstellung

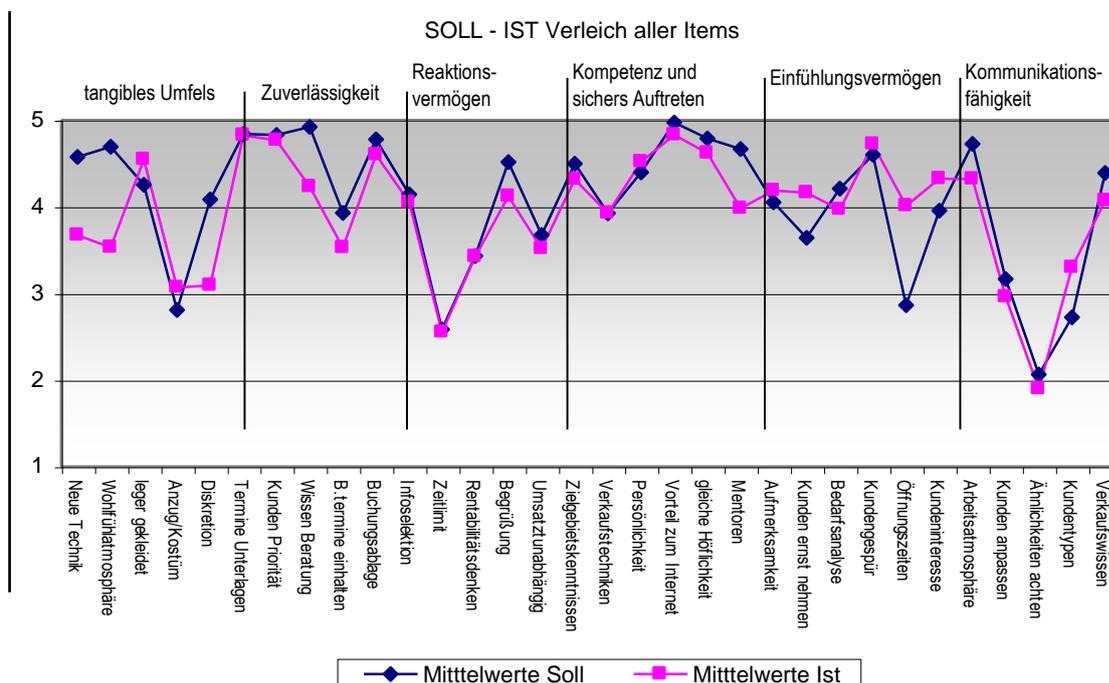
Die Balkendiagramme zeigen unterschiedlich ausgeprägte Häufigkeiten für jede Dimension. Die Dimension Kompetenz und sicheres Auftreten hat die deutlichste

Ausprägung hinsichtlich Wichtigkeit. Ein erster Blick auf diese Diagramme verdeutlicht eine ausgeprägte Tendenz zu den personellen Faktoren und ebenso deutlich ist die Ausprägung „tangibles Umfeld“ als nicht so wichtig zu erkennen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Mitarbeiter differenzierte Überzeugungen zu den Besonderheiten von Beratungsqualität haben. Am deutlichsten sind die Auslegungen in Bezug auf das tangible Umfeld sowie Kompetenz und sicheres Auftreten. Es gilt nun zu analysieren, inwieweit die Items innerhalb dieser und aller Dimensionen miteinander korrelieren.

7.2.2 Ergebnisvergleich SERVQUAL Items

Der SOLL-IST Vergleich aller SERVQUAL Items zur Beratungsqualität offenbart einige beachtenswerte Anhaltspunkte. So definieren alle Mitarbeiter mit hohem und niedrigem Umsatz beachtliche Gaps hinsichtlich einiger Items vor allem im tangiblen Umfeld und bei den Öffnungszeiten.

Abb.: 93 SOLL-IST-Vergleich aller SERVQUAL Items aus 232 Fällen



Quelle: eigene Darstellung (Basis 232 Antworten)

Die befragten Mitarbeiter stufen „Beratungsqualität als Vorteil zum Internet“ am höchsten und mit der geringsten Abweichung voneinander im SOLL wie auch im IST ein. Diese hohe Bewertung wird von den Zuverlässigkeitsitems, der „pünktlichen Fertigstellung von Reiseunterlagen“ und die „Wünsche der Kunden an Priorität eins stel-

len“, unterstützt. Mit Abstand am wenigsten Zustimmung fand die Vorstellung „Neukunden nach äußerlichen Ähnlichkeitsfaktoren“ den Reisebüromitarbeitern zuzuweisen. Zwar wurde die Frage nach einer „zeitlich limitierter Beratung“ in Mittelwert im SOLL wie auch im IST gleichermaßen sehr niedrig bewertet, doch die Standardabweichung ist mit 1,3 extrem hoch, was auf eine sehr gespaltene Meinung der Reisebüromitarbeiter hinweist.

Die größte Diskrepanz zwischen IST und SOLL weisen die Bewertungen der Statements zu „Wohlfühlatmosphäre im Büro“, der Wunsch nach „neuester Technik“ und der Notwendigkeit von „Diskretion während der Beratung“ im SOLL auf. Interessanter Weise wird ebenfalls das eigene „Wissen und die Umsetzungsfähigkeit hoher Beratungsqualität“ im IST auffällig niedriger bewertet. Die Analysen zeigen, dass weiche Erfolgsfaktoren die stärksten Auswirkungen auf Beratungsqualität und damit auf den Erfolg von Reisebüros haben.

7.2.3 Empirische Überprüfung der Hypothesen

Grundannahme der Hypothesenüberprüfung ist, dass hohe Beratungsqualität hohen Umsatz generiert, respektive Umsatzgenerierung das Ziel eines jeden Beratungsgesprächs ist. Vorausgehende Untersuchungen⁸⁶⁶ haben gezeigt, dass kundengewinnende und kundenbindende Maßnahmen jeglicher Art im Dienstleistungsbereich der Reisevermittlung unerlässlich und langfristig auch anhand erzielter Umsätze⁸⁶⁷ messbar sind.⁸⁶⁸

Es wird angenommen, dass sich Beratungsqualität durch verschiedene Einzelfaktoren beeinflussen lässt. Im Folgenden werden diese Faktoren und ihre vermutete Beziehung zur Beratungsqualität in Form von Hypothesen formuliert und anschließend auf Richtigkeit überprüft.

In Tabelle 3 sind die Antworten auf die IST-Items nach der Umsatzhöhe aufgeschlüsselt. Wie sich zeigt gibt es auf dieser vorhersagen Analyseebene nur sehr wenige statistisch signifikante und nicht durchgängig schlüssig zu interpretierende Ergebnisse.

⁸⁶⁶ Vgl. Kapitel „Bisherige Untersuchungen des Reisebüromarktes“ dieser Arbeit

⁸⁶⁷ Erzielte Umsätze wurden durch codierte Antwortbögen gekennzeichnet und wie im bisherigen Forschungsverlauf bereits dargestellt, werden Mitarbeiter mit einem Umsatz unter 500.000,- € als umsatzschwache Mitarbeiter und mit einer jährlichen Umsatzhöhe von über 600.000,- € als umsatzstarke Mitarbeiter definiert.

⁸⁶⁸ Vgl. KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE: Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite; Vgl. HEADRICH; HERLE; LÜTTERS; SEIDEL (2000)

Tabelle 3 IST-Antworten aller SERVQUAL-Items nach Umsatz⁸⁶⁹

Item	Mitarbeiterumsatz	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Sig. (2-seitig)
Neue Technik	schwacher Umsatz	105	3,58	,928	,091	,561
	starker Umsatz	125	3,66	1,009	,090	,558
Wohlfühlatmosphäre	schwacher Umsatz	105	3,47	1,057	,103	,607
	starker Umsatz	126	3,54	1,086	,097	,606
leger gekleidet	schwacher Umsatz	105	4,52	,773	,075	,093
	starker Umsatz	121	4,34	,862	,078	,090
Anzug/Kostüm	schwacher Umsatz	102	2,58	1,214	,120	,010
	starker Umsatz	120	2,98	1,100	,100	,010
Diskretion	schwacher Umsatz	105	3,01	1,189	,116	,726
	starker Umsatz	125	3,06	1,155	,103	,726
Termine Unterlagen	schwacher Umsatz	105	4,80	,544	,053	,884
	starker Umsatz	126	4,81	,451	,040	,886
Kunden Priorität	schwacher Umsatz	105	4,70	,553	,054	,263
	starker Umsatz	126	4,78	,436	,039	,274
Wissen Beratungsqualität	schwacher Umsatz	105	4,15	,731	,071	,263
	starker Umsatz	126	4,25	,644	,057	,268
B.termine einhalten	schwacher Umsatz	105	3,40	1,445	,141	,314
	starker Umsatz	126	3,59	1,370	,122	,316
Buchungsablage	schwacher Umsatz	105	4,50	,878	,086	,126
	starker Umsatz	126	4,65	,661	,059	,136
Info.rückhaltung	schwacher Umsatz	104	2,09	1,293	,127	,311
	starker Umsatz	126	1,92	1,184	,105	,316
kein Zeitlimit	schwacher Umsatz	104	3,63	1,232	,121	,101
	starker Umsatz	127	3,36	1,186	,105	,102
keine Rentabilität	schwacher Umsatz	103	2,91	1,344	,132	,012
	starker Umsatz	125	2,48	1,222	,109	,012
keine Begrüßung	schwacher Umsatz	105	1,91	1,210	,118	,671
	starker Umsatz	127	1,85	1,077	,096	,674
umsatzunabhängige Berat.	schwacher Umsatz	104	3,79	1,171	,115	,001
	starker Umsatz	127	3,24	1,344	,119	,001
Zielgebietkenntnis	schwacher Umsatz	104	4,18	,773	,076	,082
	starker Umsatz	126	4,35	,673	,060	,086
Verkaufstechniken	schwacher Umsatz	104	3,79	,832	,082	,176
	starker Umsatz	126	3,95	,970	,086	,169
Persönlichkeit	schwacher Umsatz	104	4,45	,652	,064	,583
	starker Umsatz	126	4,50	,666	,059	,582
Vorteil zum Internet	schwacher Umsatz	105	4,80	,402	,039	,388
	starker Umsatz	127	4,85	,473	,042	,381
gleiche Höflichkeit	schwacher Umsatz	105	4,55	,693	,068	,163
	starker Umsatz	127	4,67	,578	,051	,170
Mentoren	schwacher Umsatz	104	3,88	1,126	,110	,943
	starker Umsatz	124	3,90	1,081	,097	,943
unreal Aufmerksamkeit	schwacher Umsatz	105	1,94	1,192	,116	,110
	starker Umsatz	127	1,71	1,032	,092	,115
Kunden abwerten	schwacher Umsatz	104	2,00	1,088	,107	,062
	starker Umsatz	127	1,75	,951	,084	,065
ohne Bedarfsanalyse	schwacher Umsatz	105	2,28	1,376	,134	,162
	starker Umsatz	126	2,02	1,425	,127	,160
kein Kundengespräch	schwacher Umsatz	105	1,44	,746	,073	,035
	starker Umsatz	124	1,25	,593	,053	,038
Öffnungszeiten gut	schwacher Umsatz	105	1,96	1,028	,100	,502
	starker Umsatz	126	2,06	1,076	,096	,500
Reisebürovorgaben	schwacher Umsatz	104	1,76	,887	,087	,739
	starker Umsatz	125	1,72	,903	,081	,739
positive Atmosphäre	schwacher Umsatz	105	4,27	,933	,091	,431
	starker Umsatz	127	4,36	,906	,080	,432
Kunden anpassen	schwacher Umsatz	105	2,94	1,300	,127	,880
	starker Umsatz	127	2,97	1,278	,113	,880
Ähnlichkeiten achten	schwacher Umsatz	105	1,87	1,010	,099	,682
	starker Umsatz	127	1,92	1,005	,089	,682
Entscheidungstypen	schwacher Umsatz	105	3,26	1,083	,106	,614
	starker Umsatz	127	3,33	1,120	,099	,613
Verkaufswissen	schwacher Umsatz	105	3,96	1,117	,109	,165
	starker Umsatz	127	4,16	1,019	,090	,169

Quelle: eigene Darstellung

⁸⁶⁹ Ohne (9) nicht verwertbare Antworten; grau bzw. nicht grau unterlegte Items zeigen die Abgrenzung zur nächsten SERVQUAL Dimensionen.

Auf Grund dieser schwierig zu interpretierender Einzelergebnisse, werden im Folgenden die klassischen SERVQUAL-Dimensionen betrachtet.

7.2.3.1 Tangibles Umfeld und personelle Fähigkeiten

Die Brücke zwischen den theoretischen Überlegungen zu den Fragen und schließlich zur Hypothese für das tangible Umfeld zeigt, die Darstellung der Argumentation in Tabelle 4:

Tabelle 4: Herleitung der Hypothese zum tangiblen Umfeld

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätskoeffizient
Erwirtschaften innovativ technisch ausgestattete Reisebüros eine höhere Rendite?	Das tangible Umfeld, also die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc., hat einen relativ geringeren Einfluss auf die Beratungsqualität.	Reisebüros mit einer positiven Rendite zeichnen sich nur sehr leicht durch technisch gut ausgestattete Büros aus.	Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich durch die Items "leger gekleidet" und "Anzug/Kostüm", die wahrnehmbaren räumlichen Äußerlichkeiten werden durch die Merkmale "Neue Technik", "Wohlfühlumgebung" und "Diskretion" abgebildet.
Gibt es eine statistisch signifikante Beziehung zwischen Reise- und Kaufinteresse und der im Verkaufsraum erlebter Aktivierung in Form von Wohlfühlen?		Die Wohlfühlumgebung eines Reisebüros generiert leicht erhöhte Verkaufszahlen durch die Reisebüromitarbeiter.	
Unterstützt attraktives Aussehen die Glaubwürdigkeit, daraus resultierend die Möglichkeit andere zu beeinflussen und damit den Vertrieb touristischer Produkte?		Attraktivität wird hier mit Kleidung nach subjektivem Empfinden der Reisebüromitarbeiter wie leger bzw. Kostüm / Anzug definiert. Der Faktor „leger gekleidet“ wurde bei der Faktorenanalyse gestrichen, jedoch wurde diese Frage von umsatzschwachen Mitarbeitern höher bewertet. Hingegen wurde die Frage nach geschäftsmäßigem Auftritt zum Verkauf hochwertiger Reisen von umsatzstarken Mitarbeitern höher bewertet. Rückschlüsse auf die Beeinflussung attraktiven Aussehens und den Vertrieb touristischer Produkte generell sind schwierig zu interpretieren. Der Zusammenhang attraktiven Aussehens in Form von professioneller Kleidung und höherem Umsatz ist allerdings deutlich.	
Ist der Ausgangspunkt eines Beratungsgesprächs im Reisebüro das Respektieren des persönlichen Raums?		Mitarbeiter mit hohem und niedrigem Umsatz erleben den persönlichen Raum und die Diskretion ihres Beratungsgesprächs gleichermaßen respektvoll, für das individuelle Kundengespräch.	

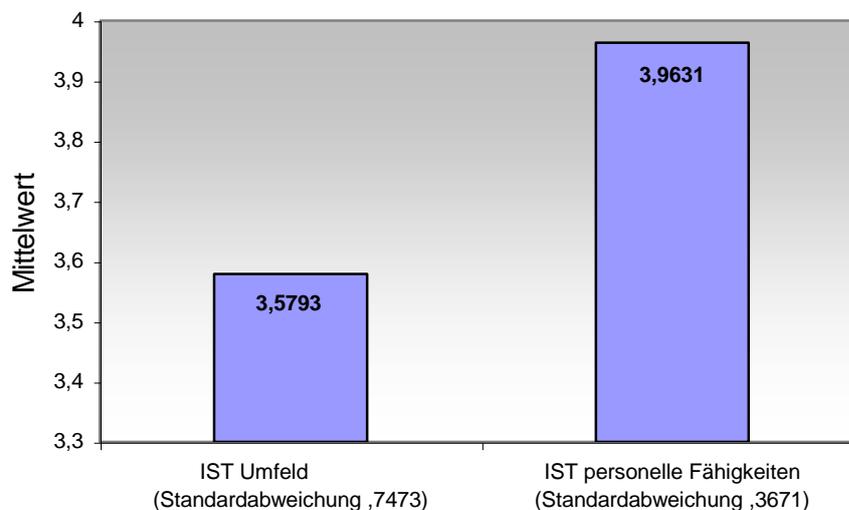
Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen und Tabelle 3 IST-Antworten aller SERVQUAL-Items nach Umsatz

Aus der theoretischen Verbindung zu den wissenschaftlichen Fragen ergibt sich folgende Hypothese für das tangible Umfeld:

Das tangible Umfeld, also die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes, in dem die Dienstleistung erbracht wird, z.B. Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Personals etc., hat einen relativ geringen Einfluss auf die Beratungsqualität.

Abb.: 94 zeigt, dass die befragten Arbeitnehmer die äußeren Bedingungen wesentlich schlechter bewerten als ihre persönlichen Fähigkeiten.

Abb.: 94 Skala Umfeld vs. personelle Fähigkeiten



Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere, wesentliche Frage gilt es zu überprüfen: Gibt es einen Unterschied zwischen Mitarbeitern mit hohem und Mitarbeitern mit niedrigerem Umsatz von personellen Fähigkeiten und tangibles Umfeld? Hier geht es um die Frage, ob es systematische, überzufällige Zusammenhänge gibt zwischen der Umsatzstärke⁸⁷⁰ der Mitarbeiter einerseits und der Zustimmung zu den Fragen des Fragebogenteils 2b zum Umfeld. Die Ergebnisse zeigen, dass es teilweise gar keine, teilweise geringe Abweichungen gibt. Damit kann diese Hypothese nicht verifiziert werden. Dies bedeutet freundliche, funktionale Beratungsräume sind selten der ausschlaggebende Faktor für das Erreichen von höherer Beratungsqualität. Gute Beratungsqualität wird dort erreicht, wo die fühlbaren Rahmenbedingungen in Ordnung sind. Es stellt sich die Frage, inwieweit konzerngesteuerte Reisebüros bisher das Hauptaugenmerk auf ein konzerngetreues tangibles Umfeld gelegt haben und dabei die Beratungsqualität der Mitarbeiter nicht in gleichem Maße verbessert wurden. Auf diesen Arbeitsgebieten liegen eindeutig die Herausforderungen des stationären Vertriebes der Zukunft.

⁸⁷⁰ Dichotomisiert in „hoch“ und „niedrig“

7.2.3.2 Zuverlässigkeit

Die theoretische Herleitung zu Fragen der Zuverlässigkeit und schließlich zur Hypothese zeigt folgende Vorgehensweise:

Tabelle 5 Herleitung der Hypothese Zuverlässigkeit

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätkoeffizient
Wird dem offensichtlich wichtigen Elemente, wie dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen?	Je höher der personelle Faktor Verlässlichkeit, d. h. die Fähigkeit, die versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen im SOLL bewertet wird, desto besser wird sie auch hinsichtlich der eigenen Wesensart, in der IST -Selbsteinschätzung, eingestuft.	Kriterien der individuellen Zuverlässigkeit wie das rechtzeitige Zusenden der Unterlagen sind für alle Mitarbeiter wichtig, unabhängig von ihrer Umsatzhöhe. Sie gewichten Gesamtzuverlässigkeit im ersten Teil des Fragebogens ist fast identisch mit Teil zwei. Ohne nennenswerte Unterschiede zwischen umsatzstarken und umsatzschwachen Mitarbeitern werden dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen.	Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich lediglich durch Minimierung des Items "Beratungstermine einhalten", wodurch die sichtbare Kundenorientierung durch die entscheidenden Faktoren "Termininhaltung beim Versenden der Unterlagen", "Kunden oberste Priorität geben", "Wissen was gute Beratungsqualität ist" und "nachvollziehbare Buchungsablage" offenbar werden.
Sind sich die Reisebüromitarbeiter der formell nicht erfassbaren, vom Einzelnen abhängigen, Kundenpriorität bewusst?		Reisebüromitarbeiter mit höherem Umsatz sind sich nur sehr geringfügig stärker einer notwendigen Kundenpriorität bewusst als Mitarbeiter mit geringerem Umsatz.	
Ist Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden erfolgreichen Mitarbeitern im Reisebüro bewusst?		Reisebüromitarbeiter mit zuverlässigem Wissen um Beratungsqualität erfreuen sich eines höheren Umsatzes als jene Kollegen ohne dieses Wissen.	
Erreichen Reisebüromitarbeiter einen höheren Umsatz, wenn Sie Beratungstermine vergeben?		Reisebüromitarbeiter mit effizientem Zeitmanagement, wie der Vergabe und dem Einhalten von Beratungsterminen, können deutlich einen höheren Umsatz generieren. Allerdings hält dieses Item der Reliabilitätsanalyse nicht stand woraus zu schließen ist, dass das Vergaben von Beratungsterminen für touristische Reisen eher unwahrscheinlich ist.	
Sind Reisebüromitarbeiter trotz angespannter konjunktureller Lage bereit, ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung zu stellen, sich damit selbst ersetzbar zu machen?		Uneigennütziges Ablage im Reisebüro impliziert einerseits Kollegialität und andererseits machen sich pflichtbewusste Mitarbeiter, mit einer ordentlichen Buchungsablage, abkömmlich. Umsatzstarke Mitarbeiter zeigen hier tendenziell mehr Professionalität für Kollegen und Reisebüros.	

Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen

Aus den Ausführungen in der Literatur wurden die wissenschaftlichen Fragen und darüber hinaus folgende Hypothese gebildet:

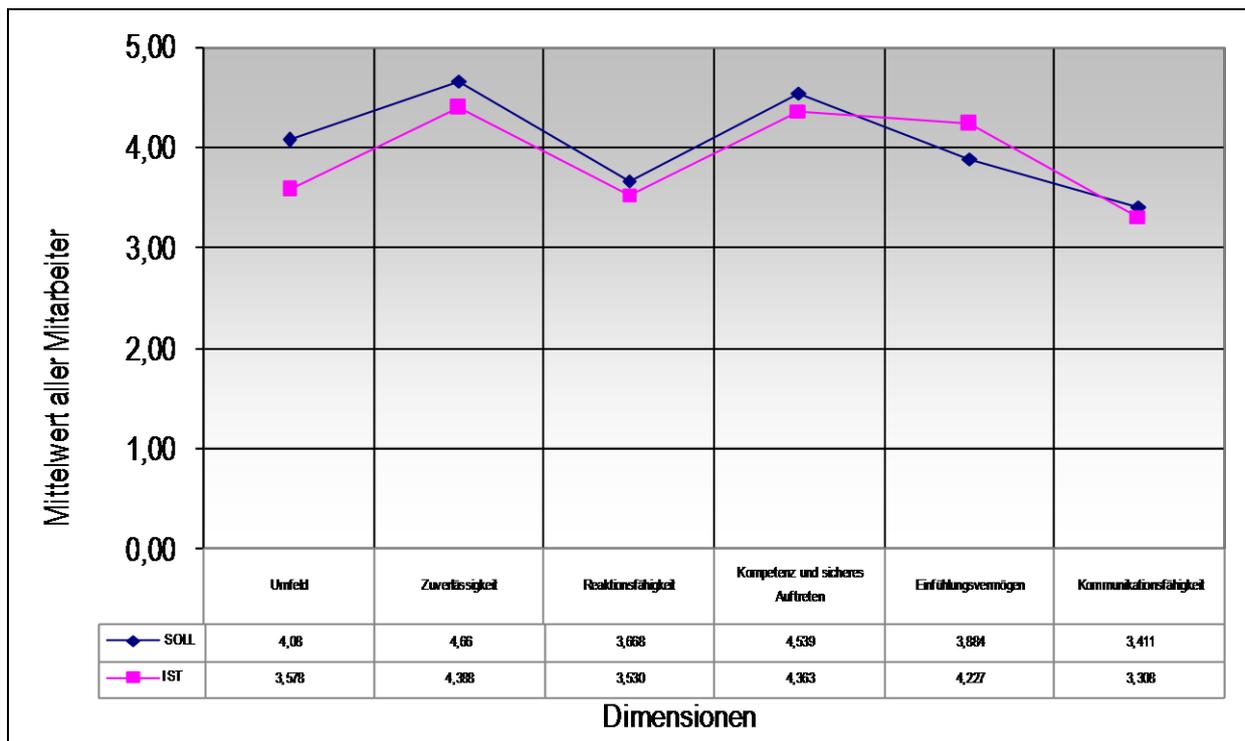
Je höher der personelle Faktor Verlässlichkeit, d.h. die Fähigkeit, die versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen im SOLL bewertet wird, desto besser wird sie auch hinsichtlich der eigenen Wesensart, in der IST -Selbsteinschätzung eingestuft.

Die Bereitschaft, Zuverlässigkeit als gleichermaßen wichtige SOLL und IST Determinanten aus Mitarbeitersicht anzusehen, gehört zum Leitgedanken guter Bera-

tungsqualität. Als Teil der Beratungsqualität ist somit der personelle Faktor, die Fähigkeit eine versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen, stark ausschlaggebend für professionelle Beratungsqualität.

Um eine endgültige Aussage über die Dimension Zuverlässigkeit im Hinblick auf SOLL-Vorstellungen und der IST-Selbsteinschätzung zu treffen, ist ein Blick auf die SOLL-IST-Abweichungen aller Dimensionen notwendig.

Abb.: 95 Alle Dimensionen SOLL - IST Mittelwerte



Quelle: eigene Darstellung

Die Hypothese bestätigt sich zumindest der Tendenz nach. Die Dimension Zuverlässigkeit wird mit geringem Abstand am höchsten als Ideal im SOLL bewertet. Gleichzeitig ist die Differenz zur tatsächlichen IST-Selbsteinschätzung sehr gering. Mitarbeiter sehen ihre eigenen Fähigkeiten sehr nahe dem SOLL, also dem Ideal und beim Einfühlungsvermögen sogar über dem Ideal. Innerhalb der Hypothesenprüfung zur Dimension „Einfühlungsvermögen“ wird noch einmal besonders darauf eingegangen.

In der Gesamtbetrachtung, wird Zuverlässigkeit ganz offensichtlich als die mit den meisten Ausprägungen interpretierte Dimension gesehen⁸⁷¹. Bedeutend für die eige-

⁸⁷¹ Zuverlässigkeit wird ganz offensichtlich als die mit den meisten Ausprägungen interpretierte Dimension gesehen.

ne Zuverlässigkeit, ist deren Notwendigkeit zu erkennen. Das Item „Vereinbarung von Beratungsterminen“ hat sich als besonders eklatant zwischen SOLL und IST herausgestellt. Hier gilt es zu hinterfragen, inwieweit es sich um organisatorische oder persönliche Umsetzungsdefizite handelt. Es ist anzunehmen, dass sich stationäre Reisebüros bewusst sind, im Wettbewerb zwischen Öffnungszeiten und der fast unbegrenzten Präsenz des www zu befinden. Als wirklich interessant erweisen sich die Ausprägungen zu: „Jeder Reisebüromitarbeiter sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen“⁸⁷² und „Ich kann konkret sagen, was gute Beratungsqualität ist und setze dieses Wissen in jedem Kundengespräch um“⁸⁷³. Das sich hier zeigende GAP zwischen Idealvorstellung im SOLL und tatsächlicher IST Beurteilung weist zwar einerseits auf einen Mangel an Wissen um Beratungsqualität hin, lässt aber auch andererseits die Vermutung zu, dass es Wunsch der Mitarbeiter ist, diese Lücke zu schließen. Dies kann aufgrund der hohen SOLL Einstufung unterstellt werden. Insgesamt bleibt festzustellen, dass es gerade im Vertrieb touristischer Produkte wichtig ist, die nicht sichtbare, versprochene Leistung zuverlässig und akkurat zu erfüllen. Leistungen, die Reisebüros und -veranstalter entsprechend ihrer Unternehmensphilosophie dokumentieren und kommunizieren, können kaum formell erfasst werden, sondern sind vom Goodwill der einzelnen Mitarbeiter abhängig. Hier ist es zentrale Managementaufgabe, das Bewusstsein für solche Zuverlässigkeitsindikatoren den Reisebüromitarbeitern deutlich zu machen und Prozeduren zu implementieren, um diese Ansätze zu realisieren. Für diesen interpersonellen Faktor gelten ähnliche Herausforderungen des Personalmanagements wie für die weiteren Dimensionen.

7.2.3.3 Reaktionsbereitschaft

Hergeleitet wurden auch hier die Fragen zur Reaktionsbereitschaft aus der Theorie und schließlich zur Hypothese weiter entwickelt:

⁸⁷² = SOLL

⁸⁷³ = IST

Tabelle 6 Herleitung der Hypothese Reaktionsbereitschaft

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätskoeffizient
Sind Reisebüromitarbeiter, welche Kundeninformationen vorab selektieren, umsatzstärker?	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem <i>persönlichen Faktor Reaktionsbereitschaft, d. h. der Gewilltheit und Schnelligkeit, dem Nachfrager bei der Befriedigung seiner Wünsche zu helfen (Aufgeschlossenheit) und der Erzielung eines hohen Umsatzes.</i>	Der Untersuchungskomplex „Infoselektion“ wurde in der Darstellung umgepolt, da hier die Statements negativ formuliert waren. Somit ist zu interpretieren: Umsatzschwache Mitarbeiter tendieren dazu, mehr Wert auf die Weitergabe relevanter Informationen zu legen. Das Selektieren von Information während des Beratungsgesprächs wurde mit geringer Abweichung von beiden Mitarbeitergruppen, den Mitarbeitern mit einem hohen Umsatz von über 600.000,-- € und den Mitarbeitern mit einem schwachen Umsatz von unter 500.000,-- €, mit Ablehnung bewertet. Die Originalfrage lautete: „Ich gebe während der Beratung nicht alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weiter“. Die Positivformulierung hätte entsprechend lauten können: „Ich gebe während der Beratung nur relevante Reiseinformationen direkt an den Kunden weiter.“ Es stellt sich die Frage, ob auch dann die Antworten Ablehnung gefunden hätten. Offensichtlich hindert das Zurückhalten von Information die Mitarbeiter daran hohen Umsatz zu generieren, oder die Negativformulierungen haben zu diesem Ergebnis geführt.	Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich durch Minimierung der Items „keine Begrüßung“ und „Inforückhaltung“, so ergibt sich eine Divergenz zwischen ablehnender Kundenorientierung unbegrenzter Beratung. Die Analyse zeigt deutlich, dass die drei Wirtschaftlichkeitsitems enger miteinander verbunden sind. Aus diesem Grund wurden sie als Rentabilitätsorientierung umbenannt.
Gibt es einen Zusammenhang zwischen investierter Beratungszeit und Umsatz?		Die zweite Negativfrage nach dem Zeitlimit erhielt, im Gegensatz zur ersten Frage dieses Faktors, in der Selbstkritik eine wesentlich höhere Bewertung. Von den Mitarbeitern mit schwachem Umsatz wurde die Relevanz mit nahe 4 bewertet, was „stimme ich zu“ bedeutet. Mit anderen Worten sagen sie aus, dass ihre Beratung unter Zeitlimit stattfindet. Die positiv Frage hierzu hätte lauten können: „Mein optimales Beratungsgespräch hat ein klar definiertes Zeitlimit“. Auch hier bleibt unklar, inwieweit die Mitarbeiter dies in diesem Fall evtl. abgelehnt und entsprechend niedrig bewertet hätten.	
Unterscheiden sich die Umsatzergebnisse von Reisebüromitarbeitern mit Rentabilitätsbewusstsein und jenen ohne Rentabilitätsbewusstsein?		Die Frage nach einem nötigen <i>Rentabilitätsdenken</i> während des Beratungsgesprächs wurde im Mittel mit 2,91 bzw. 2,48 bewertet. Es konnten Bewertungen zwischen 5 „stimme ich völlig zu“ und 1 „lehne ich entschieden ab“ abgegeben werden. Der hier gewählte Mittelwert erscheint als eindeutig, was impliziert, dass die Mitarbeiter einem Rentabilitätsdenken neutral gegenüber stehen oder Ihnen eins solches nicht bewusst bzw. bekannt ist.	
Hat ein positiv beginnender Beratungsstart (Begrüßung) zwangsweise eine positive Wirkung auf den Kunden und die folgenden Handlungen?		Umsatzstarke wie umsatzschwache Mitarbeiter zeigen hier nur eine geringe Ausprägung. Zu Berücksichtigen sind hier evtl. auch die begrenzten Möglichkeiten der Mitarbeiter zu mehr Professionalität im Hinblick auf Kundenorientierung im Reisebüro. Entsprechend hält das Item der Reliabilitätsanalyse nicht stand.	
Inwieweit wird eine eigenverantwortliche Kontrolle, inhaltlich fundierter Beratung, bei weniger umsatzbringenden Reisen für sinnvoll erachtet?		Die Frage nach der Umsatzorientierung der Beratung wurde anhand des folgenden Statements untersucht: „Der inhaltliche Umfang meiner Beratung orientiert sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise.“ Nach den explorativen Voruntersuchen (Gesprächen mit Experten) ist Rentabilitätsdenken, respektive ein zeitlich limitiertes Beratungsgespräch definitiv gewünscht, eine inhaltliche Selektion wurde jedoch abgelehnt. Die Signifikanzprüfung hat ergeben, dass diese Werte keineswegs zufällig sind, sondern vielmehr deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen umsatzstarker und umsatzschwacher zeigen. Allerdings hält dieses Item der Reliabilitätsanalyse nicht stand.	

Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen⁸⁷⁴

Die Negativformulierungen aller Fragen zur Reaktionsbereitschaft scheinen die Reisebüromitarbeiter nicht irritiert zu haben. Ihre Antworten sind plausibel interpretierbar und erhalten damit eine höhere Relevanz.

⁸⁷⁴ Die Fragestellung dieses Blockes wurde, wie einige Fragen im Original SERVQUAL-Ansatz, negativ formuliert, um den Grad der Aufmerksamkeit zu erhöhen.

In Anlehnung an bisherige Studien wurden die wissenschaftlichen Fragen und darüber hinaus folgende Hypothese gebildet:

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem personellen Faktor Reaktionsbereitschaft, d.h. der Gewilltheit und Schnelligkeit, dem Nachfrager bei der Befriedigung seiner Wünsche zu helfen (Aufgeschlossenheit) und der Erzielung eines hohen Umsatzes.

Der eigene Wille und die Schnelligkeit, Kundenprobleme im touristischen Verkaufs- und Beratungsgespräch zu lösen, werden hier untersucht. Vorausgehende Untersuchungen haben gezeigt, dass Flexibilität bei unerwarteten Schwierigkeiten in dem Reiseverkaufsgespräch, wie bspw. Unsicherheiten bezüglich des Destinationsgebietes oder Unentschlossenheit, Möglichkeiten von Umsatzsteigerung offerieren bzw. im negativen Fall die Verringerung von Zufriedenheit und Kundenloyalität nach sich ziehen können.⁸⁷⁵ Analysiert wurden IST Aussagen bzgl. der Eigenbeurteilung von Reaktionsbereitschaft der beiden Mitarbeitergruppen getrennt nach Umsatzvolumen. Die verschiedenen Mitarbeitergruppen bewerten ihre Reaktionsbereitschaft unterschiedlich. Daher kann die Hypothese eines Zusammenhangs zwischen bestehender Reaktionsbereitschaft und tendenziell höherem Umsatz bestätigt werden.

Die Mittelwertdifferenzen zwischen den untersuchten Mitarbeitergruppen waren bei zwei der fünf Fragen signifikant und zu drei Fragen: Inforückhaltung, Zeitlimit und Rentabilität nicht signifikant⁸⁷⁶. Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass die Fragen in Negativform gestellt wurden und damit Raum zu Missverständnissen ermöglichten. Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Antworten zur Reaktionsbereitschaft, als Ausprägungen zur Effizienzsteigerung von konzerngesteuerten Reisebüros wichtige Erfolgsfaktoren sind.

Tourismuskonzernen bleibt es somit überlassen, ihre Mitarbeiter zu unterstützen, ein Gespür für die Dringlichkeit der Kundenprobleme einerseits und die Wirtschaftlichkeit des eigenen Büros andererseits zu entwickeln. Die Möglichkeiten der Reaktionsbereitschaft gegenüber den Kunden sind zu prüfen um sie in ein sinnvolles, integratives Konzept den konzerneigenen Reisebüros zur Verfügung zu stellen.

⁸⁷⁵ Vgl. HEADRICH et al. (2000); Vgl. PROJECT M (2001, 2002, 2003); Vgl. SCHUCHERT-GÜLER (2001); VGL. Pieters; Bottschen; Thelen (1998)

⁸⁷⁶ Statistisch bedeutsam (Spalte Sig. (2-seitig)) sind Werte zwischen 0,00 bis 0,04. Sie werden als signifikant bezeichnet, da sie ausdrücken, dass die vergleichenden Mittelwerte kein Zufall sind. Nicht signifikant sind Werte ab 0,05, denn sie lassen eine zufällige Mittelwertabweichung vermuten.

7.2.3.4 Kompetenz und sicheres Auftreten

Die Themen zu Kompetenz und sicherem Auftreten wurden aus der Theorie gebildet und danach zur Hypothese weiter entwickelt:

Tabelle 7 Herleitung der Hypothese Kompetenz und Sicherheit

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätskoeffizient
Ist das Zielgebietswissen der Mitarbeiter im Reisebüro vertrauensbildend?	Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig ihre Mentoren im Unternehmen.	Offensichtlich verfügen umsatzstarke Mitarbeiter über höhere Zielgebietenkenntnisse.	Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich durch Minimierung der Items "Vorteil zum Internet", "Verkaufstechniken" und "Mentoren", womit die Grundlagen der Reisebüromitarbeiter für Kompetenz und sicheres Auftreten die Faktoren "Zielgebietenkenntnisse", "Persönlichkeit" und "gleiche Höflichkeit" sind.
Gibt es einen Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität, in Form von Umsatz?		Schwach ausgeprägt ist die Tendenz umsatzstarker Mitarbeiter im Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität in Form von Umsatz.	
Gibt es direkte Hinweise, dass die Verhaltensweise Höflichkeit , den Verkäufern mehr Umsatz bringt?		Offensichtlich zeigen umsatzschwache Reiseverkäufer tendenziell weniger Höflichkeit gegenüber ihren Kunden.	
Resultiert aus Vertrauen, welches das Sicherheitsgefühl des Kunden positiv beeinflusst, Umsatz?		Umsatzstarke Mitarbeiter zeigen etwas mehr Selbstbewusstsein, in Abgrenzung zum Internet , in vertrauensvolle Beratungsgespräche des stationären Vertriebs. Allerdings hält dieses Item der Reliabilitätsanalyse nicht stand.	
Kennen Reisebüromitarbeiter Verkaufstechniken und sind sie fähige diese vorurteilsfrei als Basishandwerkszeug ihrer Arbeit zu betrachten?		Umsatzstarke Mitarbeiter zeigen etwas mehr Professionalität im Wissen und Anwendung von Verkaufstechniken. Das Item wird jedoch durch die Reliabilitätsanalyse außer acht gelassen.	
Kennen Reisebüromitarbeiter Ihre Mentoren und sind sie sich deren Bedeutung bewusst?		Nur ansatzweise lassen sich positive Auswirkungen von Mentorenunterstützung und Umsatzstärke erkennen. Bestätigt wird dies durch eine Reduktion des Items in der Reliabilitätsanalyse.	

Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen

Die Antwortanalyse wurde im Folgenden je wissenschaftlicher Fragestellung untersucht:

Aufgrund bisheriger Studien wurden die wissenschaftlichen Fragen und darüber hinaus folgende Hypothese gebildet:

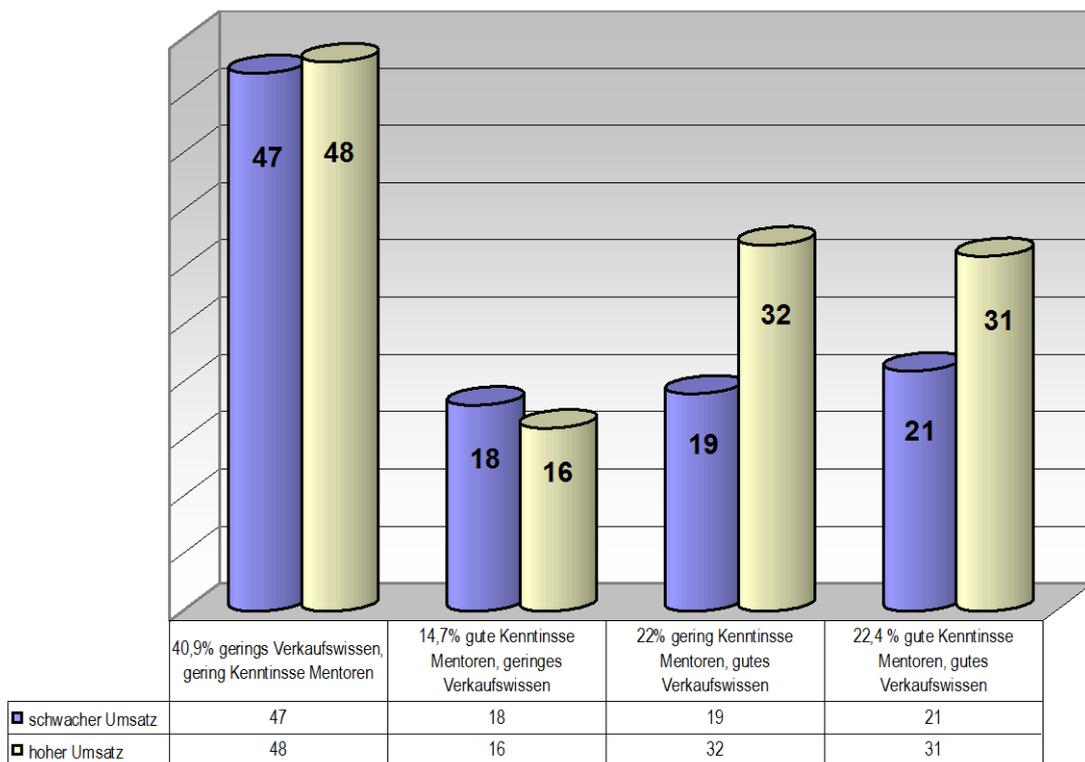
Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig ihre Mentoren im Unternehmen.

Zur Analyse der Ergebnisse wurden Typen von Reisebüromitarbeitern aus dem Verhältnis „Mentorfrage“ zu „Verkaufswissen“ gebildet. Hierbei gehen einerseits die

Information: kennen die Mitarbeiter ihre Mentoren im Reisebüro und andererseits, verfügen die Mitarbeiter über gut entwickeltes Verkaufswissen, ein.

Die sich ergebende Häufigkeit zeigt eine Merkmalskombination deren prozentuale Verteilung erkennen lässt, dass zwar immerhin 37% der befragten Mitarbeiter ihre Mentoren kennen, doch nur 22% dieser Mitarbeiter besitzen auch gleichzeitig gutes Verkaufswissen. Hingegen glauben immerhin 22%, sich gutes Verkaufswissen ohne Mentoren angeeignet zu haben. Es ergibt sich die Notwendigkeit den Blick auf einen möglichen Zusammenhang zwischen Mentoren, Verkaufswissen und Umsatz zu richten.

Abb.: 96 Abhängigkeit von Kenntnis Mentoren - Verkaufswissen – Umsatzgenerierung



Quelle: eigene Darstellung

Obige Darstellung zeigt die Anwohnhäufigkeiten der Mitarbeiter mit schwachem Umsatz (etwas dunkler) und die der Mitarbeiter mit hohem Umsatz (etwas heller). Wie schon zuvor, ist auch hier nicht zu erkennen, dass hohes Verkaufswissen einen Mentor bedingt. Vielmehr wird deutlich, dass über die Hälfte (55,6%) der Mitarbeiter nach eigenen Aussagen über nur geringe Verkaufskennntnisse verfügen. Allerdings besitzen umsatzstarke Mitarbeiter deutlich mehr Verkaufswissen. Weit mehr als die

Hälfte (62,9%) aller Mitarbeiter kennen ihre Mentoren im Unternehmen nicht. Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden, da nach eigenen Aussagen nur 44,4% der Reisebüromitarbeiter über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen.

Das Erkenntnisinteresse innerhalb der Dimension Kompetenz und sicheres Auftreten gehört der Tatsache, dass 50% der umsatzstarken Mitarbeiter und nur 38% der umsatzschwachen Mitarbeiter sich selbst gutes Verkaufswissen bescheinigen. Hier ist möglicherweise der operative Ansatzpunkt zur Verbesserung des strategischen Reisevertriebes zu sehen. Das kompetente und sichere Auftreten der Reise-mittler entscheidet über Umsatzgenerierung.

7.2.3.5 Einfühlungsvermögen

Bevor die Hypothesen gebildet wurden, sind die wissenschaftlichen Fragen aus der Theorie abgeleitet worden:

Tabelle 8 Herleitung der Hypothese Einfühlungsvermögen

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätskoeffizient
Ist es realistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken?	<i>Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüromitarbeiter sich um die individuellen Kundenwünsche zu kümmern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, persönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzernvorgaben erlebt.</i>	Umsatzstarke Reisebüromitarbeiter sprechen sich in ihren IST Antworten dafür aus, jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit zu schenken, was offensichtlich ihren Umsatz positiv beeinflusst.	<i>Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich durch Minimierung der Items "Öffnungszeiten gut" und "Reisebürovorgaben", womit die Basis des Einfühlungsvermögens repräsentiert wird durch die Faktoren "unreal Aufmerksamkeit", "Kunden abwerten", "ohne Bedarfsanalyse" und "nicht Kundengespräch".</i>
Ist es Aufgaben von Reisebüromitarbeitern alle Kundenprobleme ernst zu nehmen und fürsorglich zu agieren, zur Nutzung eines wirtschaftlichen Vorteils?		Auch hier lassen sich Unterschiede der nach Umsatz aufgeteilten Reisebüromitarbeitern erkennen. Positiv und damit umsatzrelevant scheint es sich auszuwirken, wenn Reisebüromitarbeiter Kundenprobleme ernst nehmen und fürsorglich agieren.	
Brauchen umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eine stringente Bedarfsanalyse ?		Deutlich distanzieren sich Reisebüromitarbeiter mit niedrigem Umsatz von einer stringenten, vom Reisebüromanagement vorgegebenen, Bedarfsanalyse. Es erscheint schwierig endgültig zu interpretieren, ob die Negativformulierung zu diesem Ergebnis geführt hat. Im Umkehrschluss kann interpretiert werden, dass Mitarbeiter mit hohem Umsatz eine Bedarfsanalyse benutzen.	
Ist es umsatzfördernd Mitarbeiter auszuwählen, die Kundenemotionalen und ein Gespür für den Kunden treffen, anstelle des Einsatzes externer Einflüsse?		Umsatzstarke Reisebüromitarbeiter halten ihren persönlichen Anklang im Auffinden der Kundenemotionalen höher entwickelt als der externe Einsatz multisensorischer Einflüsse wie DVDs, Videos, Düfte, etc.	
Im Sinne der Empathy, welchen Blickwinkel nehmen beratende Reisebüromitarbeiter, bezüglich kundenorientierten Öffnungszeiten , ein; sehen sie aus dem Blickwinkel ihrer Kunden?		Alle Mitarbeiter, mit einem hohen Mittelwert in beiden Gruppen sprechen sich gegen eine Ausweitung der Öffnungszeiten von Reisebüros aus. Tendenziell antworten umsatzstarke Reisebüromitarbeiter noch stärker gegen den weiteren Ausbau kundenorientierter Öffnungszeiten. Es bleibt uneindeutig, ob sie tatsächlich den Blickwinkel ihrer Kunden oder den ihrer persönlichen Arbeitszeiten bewerten. Das Item hält der Reliabilitätsanalyse nicht stand und ist damit nicht entscheidend das Einfühlungsvermögen der Reisebüromitarbeiter zu bestimmen.	
Richten sich Verkäufer in Reisebüros im Zweifelsfall eher nach den Wünschen der Kunden, sogar, wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen?	Die Antworten lassen sich nur ansatzweise positiv im Hinblick auf einfühlendes Abwägen zwischen Reisebüromanagement und Kunden erkennen. Da die Unterschiede zwischen den Mittelwerten marginal sind erscheint es eher schwierig hier eine Aussage zu treffen. Außerdem hält dieses Item der Reliabilitätsanalyse nicht stand.		

Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen

Auch hier handelt es sich um negativ formulierte Fragen, daher ist deren Verständnis bei den befragten Reisebüromitarbeitern kritisch zu hinterfragen.

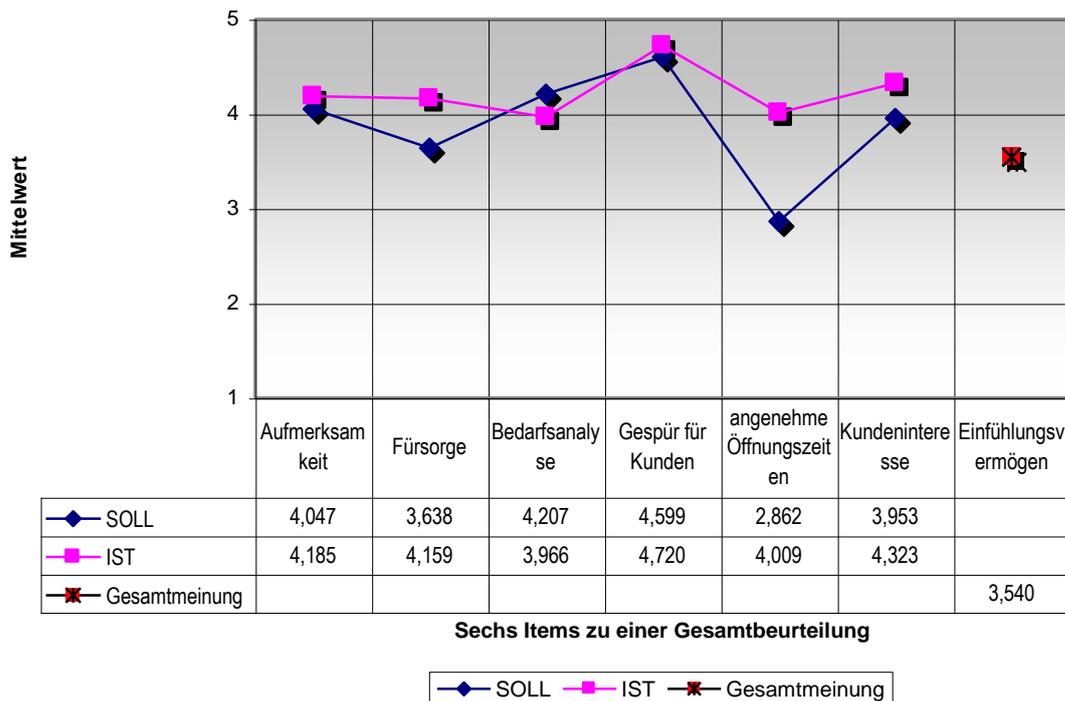
Nach Herausbilden der wissenschaftlichen Fragen wurde darüber hinaus folgende Hypothese formuliert:

Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüromittler sich um die individuellen Kundenwünsche zu kümmern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, persönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzernvorgaben erlebt.

Es wird unterstellt, dass jeder Kunde welcher das Reisebüro betritt, im Unterschied zur Internetbuchung, eine individuelle Beratungs- und Behandlungsweise erwartet. Daher gewinnt die persönliche Aufmerksamkeit und individuelle Betreuung zunehmend an Bedeutung.

Alle erfragten 28 Items⁸⁷⁷ sind Teile dieser individuellen Betreuung und Beratung. Den Items des Einfühlungsvermögens soll im Folgenden besonderes Interesse zukommen.

Abb.: 97 SOLL-IST-Vergleich der Items Einfühlungsvermögen



Quelle: eigene Darstellung

Obwohl „angenehme Öffnungszeiten“ und „Kundeninteresse“ der Reliabilitätsprüfung nicht Stand hielten sind, die ausschlaggebenden Items des Einfühlungsvermögens fast alle im IST, also der erbrachten Leistung, höher als im SOLL, der vorgegebenen Leistung. Die konsequente Einheit der Antworten lässt einerseits den Schluss

⁸⁷⁷ Incl. a), b) und c) Fragenteile ergeben sich tatsächlich 31 Items

zu, dass "der persönliche Ansprechpartner für den Kunden" hier in größeren Bereichen Bewusstsein für ein gewisses Einfühlungsvermögen dem Kunden gegenüber bereithält. Andererseits, da es sich um eine Eigenbeurteilung der Reisebüromitarbeiter handelt, kann auch der Schuss gezogen werden, dass die Mitarbeiter sich im Umgang mit dem Kunden für sensibler halten, als es aus ihrer Sicht eigentlich notwendig wäre. Diese Tatsache kann zumindest als Indiz zur Richtigkeit der Hypothese gewertet werden.

Wie bereits beim Reaktionsvermögen wurden alle Fragen negativ formuliert. Die Mitarbeiter sind ganz offensichtlich davon überzeugt, dass die von ihnen erbrachten Leistungen über das von Kunden und Konzern erwartete SOLL hinaus reicht. Die „Bedarfsanalyse“, eine von Unternehmensseite her sehr gewünschte Offenlegung von Kundenwünschen, schneidet als einziges Item im SOLL höher ab. Die Antworten sind deutlich: die Mitarbeiter treffen die Kundenemotionen durch den persönlichen Kontakt, durch ihre individuellen, personellen Fähigkeiten. Externe Einflüsse sind dabei von nur geringer Bedeutung. Dieses Item wurde von allen Variablen des Einfühlungsvermögens am höchsten bewertet. Eindeutig sehen die Verkäufer von Reisen hier ihre Stärke.

Besonders große Abweichungen zwischen SOLL und IST zeigen die Bewertungen der Statements zu den Öffnungszeiten der Reisebüros. Diese wesentlich geringere SOLL-Bewertung kann einerseits erkennen lassen, dass Reisemittler des stationären Vertriebes ihre Kompetenzen nicht in langen Öffnungszeiten, sondern vielmehr in der zwischenmenschlichen Kommunikation, dem Einfühlungsvermögen der nicht sichtbaren Variablen sehen. Oder es kommt hier möglicherweise ihr Ärger zum Ausdruck, zu aus ihrer Sicht ungünstigen Zeiten arbeiten zu müssen.

Wie die Analyse dieser Dimension „Einfühlungsvermögen“ zeigt, handelt es sich um das am schwierigsten zu definierende Erfolgspotenzial. Wahrscheinlich ist einer der Gründe hierfür, dass es sich um eine Eigenbeurteilung der Reisebüromitarbeiter handelt. Die ausgewählten sechs Variablen konkretisieren Einfühlungsvermögen und grenzen sich dadurch voneinander ab. Es erscheint für Managementstrategien von Konzern- und Regionalleitungen empfehlenswert, diese interpersonelle Komponente weiter zu stärken.

7.2.3.6 Kommunikationsfähigkeit

Die Brücke der Theorie, hin zu einer prägnanten Hypothesenformulierung führt über folgenden Ansatz:

Tabelle 9 Herleitung der Hypothese Kommunikationsfähigkeit

wissenschaftliche Fragestellung	Hypothese	Antwortanalysen	Bezug zu Reliabilitätskoeffizient
Ist Teamverhalten positiv zu bewerten? Zeichnet ein ausgeprägtes organizational citizenship behaviour erfolgreiche Verkäufer durch entsprechenden Umsatz aus?	<p><i>Je attraktiver die eigene, kommunikative Expedientenleistung empfunden wird, umso deutlicher ist der Zusammenhang von hoher Beratungsqualität und der eigenen Entscheidung zum Verkauf, dem fakturierten Umsatz. Diese eigene, kommunikative Expedientenleistung ist erkennbar durch branchenübergreifendes Wissen hinsichtlich Kundentypen, Verkaufsstrategien und sozialer Identifikation der Mitarbeiter mit den Kunden.</i></p>	Fast alle erfolgreichen Mitarbeiter bestätigen und auch die weniger erfolgreichen Reiseverkäufer ihrem Team eine positive Atmosphäre ⁸⁷⁸ . Indessen sind umsatzstärkere Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre kollegiale Arbeits-Atmosphäre im Reisebüro noch etwas stärker von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit geprägt ist.	<p><i>Der Reliabilitätskoeffizient erhöht sich durch Minimierung der Items "Kunden anpassen", "Ähnlichkeiten achten" und "Kundenentscheidungstypen", womit die Bedingungen der Kommunikationsfähigkeit nur durch die Faktoren "positive Atmosphäre" und "Verkaufswissen" dargestellt werden.</i></p>
Sind sich umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eines erfolgreichen Verkaufswissens bewusst, außerdem bereit dieses und auch konkrete Umsatzzahlen (bzw. Rentabilitätszahlen) transparent ⁸⁷⁹ zu machen?		Deutlich öfter kommunizieren erfolgreiche und umsatzstarke Reisebüromitarbeiter ihr Verkaufswissen und tendieren zur Transparenz von Rentabilitätszahlen.	
Sind die Bemühungen des Expedienten, u. a. die Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen, um dem Kunden auf der Sprachebene "näher" zukommen, umsatzfördernd?		Eindeutig sprechen sich die Expedienten dagegen ⁸⁸⁰ aus Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen. Nur marginal höher ist der Anpassungswille umsatzstärkerer Mitarbeiter sich durch eine angepasste Sprachebene "näher" zukommen. Das Item hält der Reliabilitätsanalyse nicht stand und ist damit nicht entscheidend um Kommunikationsfähigkeit von Reisebüromitarbeitern zu bestimmen.	
Hängt der Beratungserfolg nicht nur von der individuellen Arbeitsintensität ab, sondern auch von der sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten ⁸⁸¹ der Reisebüromitarbeiter mit den Kunden?		Auch hier sprechen sich die Expedienten deutlich gegen eine Anpassung zur sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten ihrer Kunden aus, obwohl frühere Studien belegen, dass eine Anpassung an den Kunden umsatzfördernd ist. Die Schwachstelle einer Mitarbeiterbefragung ist möglicherweise, dass wie an diesem Beispiel deutlich wird, das Wunschdenken der Mitarbeiter im Vordergrund steht, sobald es um die eigene Person geht. Das Item zeigt keine deutliche Korrelation in der Reliabilitätsanalyse.	
Haben erfolgreiche Verkäufer die Fähigkeit, leistungsfähige Kundenkategorien zu bilden, die mehr Eigenschaftsinformationen ⁸⁸² über Kunden enthalten?		Offensichtlich haben erfolgreiche Verkäufer etwas mehr Wissen zur effizienten Kommunikation mit den unterschiedlichen Kundentypen, welches letztendlich zum Abschluss führt. Trotzdem zeigt das Item in der Reliabilitätsanalyse keine ausreichende Korrelation.	

Quelle: eigene Darstellung. Die Antwortanalysen stehen in Zusammenhang mit Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen

⁸⁷⁸ Frage 24: Die kollegiale Arbeits-Atmosphäre in unserem Reisebüro ist von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit geprägt

⁸⁷⁹ Frage 28: Wir kommunizieren intern was erfolgreiches Verkaufswissen ist, den Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Zahlen unseres eigenen Umsatzes und der Rentabilität

⁸⁸⁰ Frage 25: Ich passe mich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise meiner Kunden an, um so Kundennähe aufzubauen

⁸⁸¹ Frage 26: Wir versuchen in unserem Reisebüro nach Möglichkeit Neukunden von dem ihm ähnlichsten Reiseverkäufer (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) beraten zu lassen

⁸⁸² Frage 27: Ich kann unterschiedliches Entscheidungsverhalten der Kunden genau analysieren, in unvergleichbare Typen einteilen und berate entsprechend

Der Hypothesenformulierung ging die Formulierung der wissenschaftlichen Fragen aus der Theorie voraus. Aus den hier formulierten wissenschaftlichen Fragen wurde des Weiteren folgende Hypothese artikuliert:

Je attraktiver die eigene, kommunikative Expedientenleistung empfunden wird, umso deutlicher ist der Zusammenhang von hoher Beratungsqualität und der eigene Entschluss zum Verkauf, dem fakturierten Umsatz. Diese eigene, kommunikative Expedientenleistung ist erkennbar durch branchenübergreifendes Wissen hinsichtlich Kundentypen, Verkaufsstrategien und sozialer Identifikation der Mitarbeiter mit den Kunden.

Es kränkt bei der *Kommunikationsfähigkeit* bezüglich „sich dem Kunden anzupassen“, „auf Ähnlichkeiten achten“ und auch die „Kunden nach Typen einzuteilen“ erheblich. Lediglich Verkaufswissen und eine positive Atmosphäre erweisen sich als wesentliche Dimension der Kommunikationsfähigkeit. Nachdem Kommunikationsvermögen im Vergleich zu den ebenfalls erfragten anderen Dimensionen sehr niedrig bewertet wurde, bietet sich hier evt. eine weitere konkrete Studie an. Es könnte in einer noch zu erstellender Forschungsarbeit ergründet werden, ob es tatsächlich keinen Zusammenhang zwischen den wissenschaftlich dokumentierten Ähnlichkeiten zwischen Mitarbeiter und Kunden gibt, ob es sich um ein zu widerlegendes Phänomen handelt, oder ob es sich um ein Phänomen in Reisebüros handelt. Möglich ist auch, dass das hier vorliegende Ergebnis eine Negation aufgrund der Besonderheit - Selbstbeurteilung von Mitarbeitern - ist.

Zusammenfassend ist der Faktor Kommunikation im Vergleich zu den anderen Dimensionen von geringerer Bedeutung. Wie schon im Theorieteil dargelegt, lehnen die Reiseverkäufer vehement eine Ähnlichkeitseinteilung von Neukunden mit entsprechenden Reiseverkäufern ab. Aufgrund der Klarheit dieser Aussage wird dieses Mittel der nonverbalen Kommunikation in Reisebüros auch vor dem Hintergrund seines erfolgreichen Einsatzes in anderen Branchen nicht umzusetzen sein.

7.2.4 Kriterienanalyse Schulungen und Erfahrungen

Zur späteren Vergleichbarkeit entstanden die wissenschaftlichen Fragen zu Schulungen kongruent aus früheren Untersuchungen:

Tabelle 10: Fragen zu Schulungen / Erfahrungen und deren Antwortmöglichkeiten

Fragestellungen	Hypothese	Antwortmöglichkeiten
Wie lange sind Sie schon in der Reisebranche tätig?	<i>Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität in Form von fakturiertem Umsatz.</i>	unter 5 Jahre; 5 bis 10 Jahre; über 10 Jahre
Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Reisebüro?		unter 2 Jahre; seit 2-5 Jahren; 6 Jahre und länger
An welchen Schulungen haben Sie schon teilgenommen?		Inforeisen, Zielgebietsschulungen, Produktschulungen, Verkaufsschulungen, CRS-Schulungen, Back-Office-Schulungen, Motivationstraining, Telefontraining, Persönlichkeitstraining
Wie oft haben Sie teilgenommen?		1-2 mal; 3 mal und öfter
Wann war Ihre letzte Schulung?		letzten 2 Jahre; vor 3 und mehr Jahren

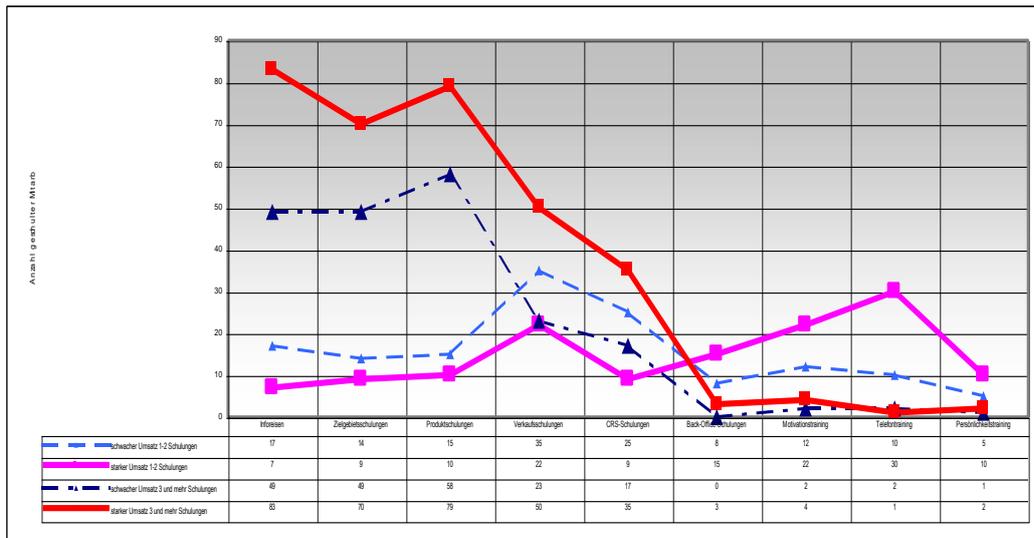
Quelle: eigene Darstellung

Die gestellten Fragen führten zu folgender Hypothese:

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität in Form von fakturiertem Umsatz.

Insgesamt wird der Beitrag von Schulungen zur Qualitätssicherung und vor allem zur Umsatzsteigerung hoch angesiedelt. Interessant und aufschlussreich zeigen sich folgende Ergebnisse aus praktischer betriebswirtschaftlicher Sicht.

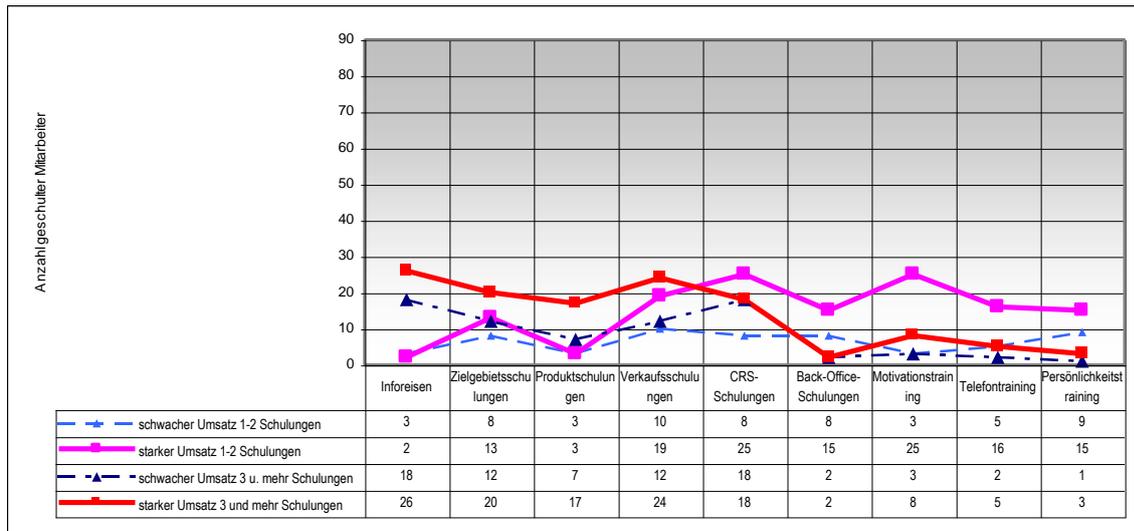
Abb.: 98 Schulungen während den letzten zwei Jahren



Quelle: eigene Darstellung

Die Linie „starker Umsatz 1 bis 2 Schulungen“ verdeutlicht: während Informations-, Zielgebiets-, Produkt- und Verkaufsschulungen wie auch CRS-Schulungen ohne den erwünschten Umsatzschub angeboten werden, so erscheinen Back-Office-Schulungen, Motivations-, Telefon- und tendenziell Persönlichkeitstrainings kurzfristig erfolgreich zu sein. Die Linien der umsatzschwächeren Mitarbeiter könnten den Eindruck entstehen lassen, Inforeisen, Zielgebiets-, Produktschulungen verringerten die Wahrscheinlichkeit, sich zu umsatzstarken Mitarbeitern zu entwickeln. Dieser Eindruck relativiert sich beim Blick auf die Anzahl besuchter Schulungen, wie die Linie „starker Umsatz 3 und mehr Schulungen“ verdeutlicht. Offensichtlich macht die Anzahl von Schulungen den Unterschied. Massiv wirken sich nun Inforeisen, Zielgebiets-, Produkt-, Verkaufs-, und CRS-Schulungen als umsatzgenerierend aus. Back-office-, Motivations-, Telefon-, wie auch Persönlichkeitstrainings wirken sich nach mehrmaligem Besuch anscheinend eher neutral aus, bzw. mehrmalige Schulungen bringen nicht den gewünschten Erfolg.

Abb.: 99 Schulungen vor 3 Jahren und weiter in Vergangenheit



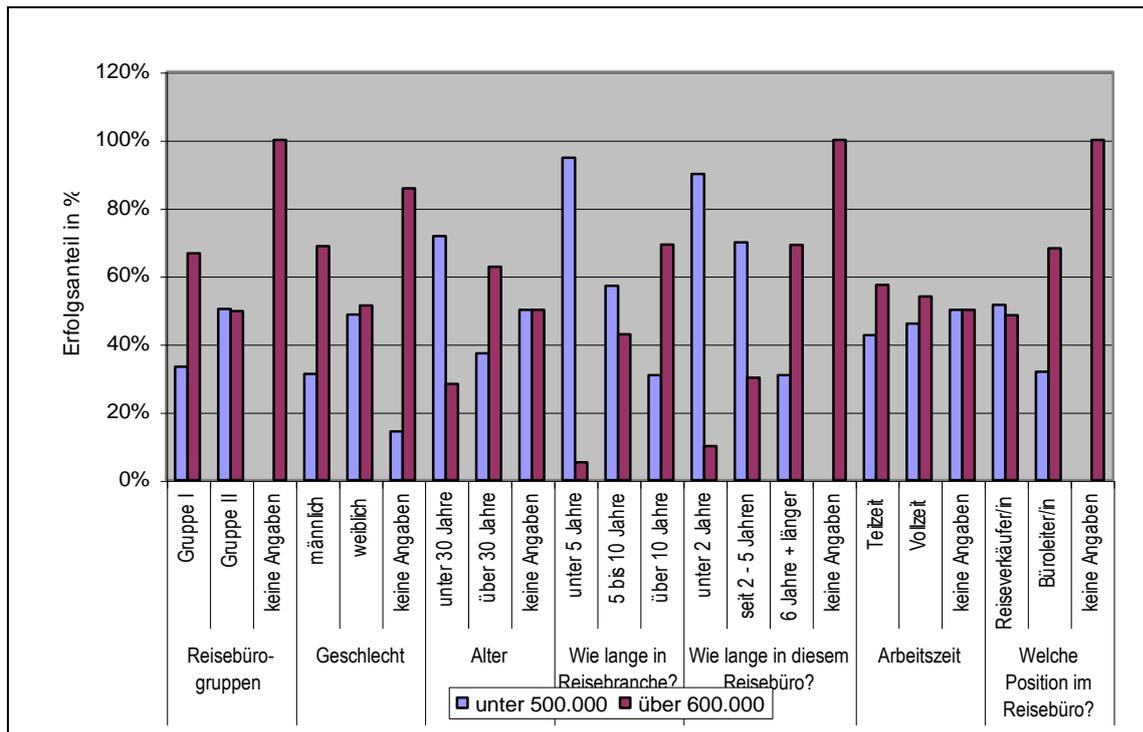
Quelle: eigene Darstellung

Bei einer wesentlich geringeren Anzahl von Mitarbeitern liegen die Schulungen 3 Jahre und weiter zurück. Die zuvor dargestellte Tendenz setzt sich fort; die umsatzstärksten Mitarbeiter durften an 3 und mehr: Inforeisen, Zielgebiets-, Produkt- und Verkaufsschulungen teilnehmen. Außerdem erfolgreich waren jene Mitarbeiter welche an 1 bis 2 CRS-, Backoffice-Schulungen, Motivations-, Telefon-, bzw. Persönlichkeitstrainings teilnehmen durften.

Langfristig ist der umsatzfakturierende Erfolg von Schulungen unübersehbar. Alle Mitarbeiter profitieren erkennbar von allen angebotenen Schulungen, wenn diese in ausreichendem Maße und über einen längeren Zeitraum, angeboten werden. Damit konnte die Hypothese, dass ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität in Form von fakturiertem Umsatz besteht, verifiziert werden.

Weitere prägnante Analysen ergeben sich aus der Struktur erfolgreicher und weniger erfolgreicher Mitarbeiter.

Abb.: 100 Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

Wie diese Grafik verdeutlicht, sind männliche Mitarbeiter der Gruppe I über 30 Jahre, welche bereits seit über 10 Jahren in der Branche und deutlich länger als 6 Jahre im gleichen Büro als Büroleiter arbeiten, am erfolgreichsten. Folgende Grafik zeigt die gleichen Werte in absoluten Zahlen.

Daraus ergibt sich, dass von 60 Antworten aus Gruppe I immerhin 67% erfolgreiche und nur 33% weniger erfolgreiche Mitarbeiter sind. Von den 167 Antworten der Gruppe II ist die Aufteilung zu fast genau 50% hoher und niedriger Umsatz. Zwar haben mit 193 von insgesamt 232 Antworten zu 83% Frauen geantwortet, was wahrscheinlich auch der tatsächlichen Frauenquote in den Reisebüros entsprechen dürfte, doch nur 99 von ihnen zählen zu den umsatzstarken. Dieses Ergebnis wiederum entspricht einem Anteil von nur 51%. Entsprechend hoch fällt der prozentuale Anteil der Männer aus. Von den 32 antwortenden Männern zählen 22 zu umsatzstarken, was einem Prozentsatz von 69% der männlichen Mitarbeiter entspricht. 53 der antwortenden Mitarbeiter waren unter 30 Jahren und nur zu 28% umsatzstark. Hingegen sind von den insgesamt 177 über 30-jährigen immerhin 63% erfolgreiche Reiseverkäufer. Erfahrung zahlt sich hier offensichtlich ebenso aus, wie lange Branchenerfahrung. Jene Mitarbeiter, welche 6 Jahre

und länger im gleichen Büro arbeiten, erzielen mit Abstand das bessere Ergebnis. Nicht so eindeutig sind die Resultate zwischen Teilzeit und Vollzeit Beschäftigten. Mit 57% zu 53% tendieren die Teilzeitmitarbeiter zu den umsatzstärkeren Reiseverkäufern. Insgesamt sind nur 48% aller Reisebüromitarbeiter erfolgreiche Verkäufer, wohingegen ganz offensichtlich mit 68% Büroleiter erfolgreichere Verkäufer sind.

Bedeutend für fakturierten Umsatz sind Anzahl und Zeitrahmen von Schulungen. Besonders aus nutzbringender, betriebswirtschaftlicher Sicht erscheint es interessant, dass Schulungen zur Umsatzsteigerung insgesamt relativ hoch angesiedelt wurden. Von besonderem Interesse für die Reisebranche dürfte die Tatsache sein, dass 3 und mehr Schulungen, besonders Inforeisen, Zielgebiets, Produkt-, Verkaufs-, und CRS-Schulungen als umsatzgenerierend wirken. Langfristig profitiert der fakturierte Umsatz erkennbar von all jenen Schulungen, welche in ausreichendem Maße und über einen längeren Zeitraum, angeboten werden.

7.2.5 Regressionsanalyse des SERVQUALS

In einem weiteren Analyseschritt wird untersucht ob die Dimensionen des Servquals mit dem Umsatz der Arbeitnehmer zusammenhängen. Hierzu werden die jeweiligen Teilscores gebildet. Außerdem wird hieraus ein Gesamtscore „Beratungsqualität“ gebildet.

Tabelle 11 Korrelationsmatrix der Servqual Dimensionen mit Umsatzvariablen

	tangibles Umfeld	Zuverlässigkeit	Reaktionsvermögen	Kompetenz und sicheres Auftreten	Einfühlungsvermögen / Empathie	Kommunikationsfähigkeit	Beratungsqualität	Mitarbeiterumsatz	
tangibles Umfeld	1 229	0,212 0,001 229	0,070 0,300 224	-0,010 0,883 227	0,270 0,000 223	0,261 0,000 229	0,546 0,000 218	0,039 0,555 229	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Zuverlässigkeit	0,212 0,001 229	1 231	0,050 0,458 226	0,120 0,071 229	0,350 0,000 225	0,411 0,000 231	0,541 0,000 218	0,087 0,189 231	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Reaktionsvermögen	0,070 0,300 224	0,050 0,458 226	1 227	0,004 0,951 225	0,159 0,017 223	0,093 0,163 227	0,506 0,000 218	0,218 0,001 227	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Kompetenz und sicheres Auftreten	-0,010 0,883 227	0,120 0,071 229	0,004 0,951 225	1 230	0,231 0,000 224	0,229 0,000 230	0,382 0,000 218	0,114 0,085 230	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Einfühlungsvermögen / Empathie	0,270 0,000 223	0,350 0,000 225	0,159 0,017 223	0,231 0,000 224	1 226	0,280 0,000 226	0,670 0,000 218	0,185 0,005 226	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Kommunikationsfähigkeit	0,261 0,000 229	0,411 0,000 231	0,093 0,163 227	0,229 0,000 230	0,280 0,000 226	1 232	0,640 0,000 218	0,088 0,180 232	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Beratungsqualität	0,546 0,000 218	0,541 0,000 218	0,506 0,000 218	0,382 0,000 218	0,670 0,000 218	0,640 0,000 218	1 218	0,252 0,000 218	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)
Mitarbeiterumsatz	0,039 0,555 229	0,087 0,189 231	0,218 0,001 227	0,114 0,085 230	0,185 0,005 226	0,088 0,180 232	0,252 0,000 218	1 232	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 11 zeigt die Korrelationsmatrix zwischen den einzelnen Dimensionen des Servquals sowie die Korrelationen dieser Dimensionen mit dem Umsatzerfolg der Mitarbeiter. Außerdem zeigt die Tabelle, dass die Korrelation zwischen dem Gesamtscore „Beratungsqualität“⁸⁸³ um Umsatz eine Höhe von $r = 0,25$ erreicht.⁸⁸⁴ Offenbar zahlt sich eine gute Beratungsqualität aus.

In Tabelle 12 sind die Ergebnisse der Regressionsrechnung (log-lineares Modell) wiedergegeben. Signifikant ist die Teildimension „Reaktionsvermögen“ Wie schon die

⁸⁸³ Als Beratungsqualität gilt aufgrund Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen, neue Technik, Wohlfühlumgebung, Diskretion, Termine Unterlagen, Kunden Priorität, Wissen um Beratungsqualität, Buchungsablage, kein Zeitlimit, keine Rentabilität, Umsatzunabhängig, Zielgebietenkenntnissen, Persönlichkeit, gleiche Höflichkeit, Unreal Aufmerksamkeit, Kunden abwerten, ohne Bedarfsanalyse, nicht Kundengespräch, positive Atmosphäre, Verkaufswissen.

⁸⁸⁴ Auch bei Konstanzhaltung der Kontrollvariablen

Hypothesenüberprüfung zeigte, wird auch hier deutlich, ganz erhebliche Bedeutung haben die Faktoren „Schulung“ und „Gesamtumsatz der Reisebüros“.

Tabelle 12 Regressionsrechnung: Einfluss der SERVQUAL-Teildimensionen auf Umsatz

Variablen in der Gleichung

		Regressions koeffizient B	Standardf ehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1	TANGIBEL	,197	,246	,639	1	,424	1,218
	ZUVERL	,128	,311	,169	1	,681	1,136
	REAKTION	-,597	,225	7,028	1	,008	,550
	KOMP	,290	,327	,785	1	,376	1,336
	EMPATHIE	,141	,261	,293	1	,588	1,152
	KOMM	,072	,264	,074	1	,786	1,074
	SCHULUNG	-,036	,010	12,557	1	,000	,964
	RB_UMSAT	,010	,002	26,162	1	,000	1,010
	Konstante	-4,808	2,212	4,724	1	,030	,008

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: TANGIBEL, ZUVERL, REAKTION, KOMP, EMPATHIE, KOMM, SCHULUNG, RB_UMSAT.

Quelle: eigene Darstellung, Modellgüte 31,8% (siehe: **Tabelle 36 Modellgüte der Regressionsrechnung** im Anhang)

Tabelle 13 Modellzusammenfassung Beratungsqualität

	Nicht stan- dardisierte Koeffizienten		Standardi- sierte Koeffi- zienten	T	Signifikanz
	B	Standard- fehler	Beta	B	Standard- fehler
(Konstante)	-4,9134176	8,65129821		-0,5679399	0,5724298
Beratungsqualität	0,43722373	0,25236645	0,20721056	1,73249548	0,0888939
Geschlecht	-1,597201	1,67514015	-0,112086	-0,953473	0,34459917
Alter	3,08777848	1,72730609	0,26124171	1,7876267	0,07944828
Wie lange in Reisebranche	4,51442924	1,31975181	0,45525473	3,42066531	0,00119699
Wie lange in diesem Reisebüro	0,11032389	1,88782158	0,00724333	0,05843979	0,95361405
Arbeitszeit	1,30046428	1,54072522	0,11631459	0,84405984	0,40235979
Welche Position im Reisebüro	-0,8578593	1,47039064	-0,0789815	-0,5834227	0,56203773
Schulung	-0,0630778	0,18741824	-0,0466791	-0,3365618	0,73775173
Abhängige Variable: Mitarbeiterumsatz					

Quelle: eigene Darstellung

In Tabelle 13 sind neben der Beratungsqualität weitere Einflussfaktoren auf den Umsatz aufgenommen (lineare Regression). Von einiger Bedeutung sind danach das Alter und die Erfahrung in der Reisebranche. Für die Beratungsqualität errechnet sich ein Regressionskoeffizient von Beta = 0,21, ein Wert der deutlich über der Relevanz-

grenze von $\beta = 0,10$ ist, wenngleich er aufgrund der eingeschränkten Fallzahl das Signifikanzniveau von $p = 0,05$ verfehlt. Die Berechnungen nach dem log linearem Modell sind im Anhang wiedergegeben, sie führen i.w. zu denselben Ergebnissen. Besonders auffällig ist die Bedeutung der Erfahrung, und zwar nicht die Erfahrung im jeweiligen Reisebüro, sondern die gesamte Branchenerfahrung. Lässt man diese Variable in Erklärungsmodell weg (da es erhebliche Überschneidungen zwischen den Erfahrungen in dem Verhalten im Kundengespräch geben dürfte), dann zeigt sich die Wichtigkeit der Beratungsqualität noch deutlicher (siehe **Tabelle 33** und **Tabelle 37** im Anhang).

8 Resultate für die Tourismusforschung und –praxis

Theoretische Erkenntnisse, Sekundäranalysen und die hier vorliegenden Daten der Primäranalyse geben ein Gesamtbild zur Beratungsqualität in Reisebüros.

8.1 Analyseergebnisse für die Tourismuspraxis

Die wichtigsten empirischen Ergebnisse dieser Arbeit und sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen sind individuell den Konzernstrukturen und -kulturen anzupassen:

- Tourismuskonzerne können Beratungsqualität durch unterschiedliche Bestandteile ihrer Konzernleistung erzeugen. Bei der Konzeption einer konzernweiten Beratungsqualität sollten die individuellen Mitarbeiter-Leistungen (Soft skills) und die Leistungen des Reisebüros („harte“ Faktoren) unterschieden werden.
- Die Umsetzung von Rentabilität geschieht über den Umweg: Feststellung von Dimensionen der Beratungsqualität je Mitarbeiter, steuerbar durch internes Management. Um dies zu gewährleisten, ist es empfehlenswert die Elemente der ausschlaggebenden Qualitäten zu kennen, um so die unterschiedlichen Fähigkeiten von Mitarbeitern zu beurteilen und entsprechend einzusetzen.
- Unterschiedliche Dimensionen der weichen Erfolgsfaktoren bestimmen die Effizienz der Reisebüromitarbeiter. Die verwendeten Dimensionen tangibles Umfeld, Zuverlässigkeit, Reaktionsbereitschaft, Kompetenz und sicheres Auftreten, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und Erfahrung lassen sich voneinander abgrenzen. Sie sind auf unterschiedliche Variablen zurückzuführen, und es gilt diese jeweils spezifisch zu ermitteln.
- Die Beratungsqualitätsdimensionen haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Mitarbeiterumsätze. Wie gezeigt wurde, gibt es bedeutende Unterschiede in der Wichtigkeit der einzelnen Items. Für Reisebüros ist es entscheidend, herauszufinden, welche Teildimension der Beratungsqualität eine große Bedeutung für die Umsatzgenerierung ihrer Mitarbeiter und damit der Kundenzufriedenheit haben und welche relativ unbedeutend sind.
- Die eigene Beratungsqualität hat einen hohen Einfluss auf die individuellen Mitarbeiterumsätze. Reisebüroleitungen können daher weiche Faktoren der Bera-

tungsqualität mit gleicher oder stärkerer Priorität wie harte Faktoren des betrieblichen Managements überprüfen und steuern.

- Beratungsqualität ist Basis für finanziellen Erfolg. Durch Kombination wie Flexibilität für unkonventionelle Öffnungszeiten, wie geringe Fluktuation der Mitarbeiter und Schulungen in den einzelnen Reisebüros, sind die ökonomischen Ziele der Filialen zu erreichen.
- Mitarbeitermessmodelle wie die vorliegende Arbeit dienen der Optimierung des stationären Vertriebes und damit der Wettbewerbsfähigkeit. Die Untersuchungsergebnisse wurden anhand der SERVQUAL-Methode zur Überprüfung unterschiedlicher Items genutzt. Reisebüros können durch solche Befragungen Schulungsmöglichkeiten überprüfen und Einstellungsvarianten ihrer Mitarbeiter diskutieren.
- Die Implementierung von Beratungsqualität der Mitarbeiter bedeutet einen existenzsichernden Faktor von Reisebüros. Motivierte, ausgebildete Mitarbeiter ermöglichen erfolgreiche Reisebüros und stellen sich damit dem schnellen medialen Wandel.

8.2 Konsequenzen für die Tourismusforschung

Die Untersuchung kommt zu der Feststellung, dass Beratungsqualität ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, und konsequent gesteuert und gemanagt werden kann. Die einzelnen zwischenmenschlichen wie auch strategischen Aspekte zu erkennen bedeutet, zusätzliche Zufriedenheitssteigerungen der Mitarbeiter und damit auch im Endeffekt der Kunden. Diese Schlussfolgerung ist nicht nur für die untersuchten konzern-eigenen Reisebüros möglich, sondern dürfte auf die meisten klassischen Reisebüros übertragbar sein. Unterstützung bei der Übertragbarkeit einer solchen Beratungsqualitätsstrategie kann eine fundierte Analyse der Qualitätselemente liefern.

Beratungsqualität ist für klassische Reisebüros in Anbetracht der multimedialen Konkurrenz immer wichtiger und avanciert zu einem entscheidenden Element der zukünftigen Marketingstrategie im stationären Vertrieb. Diese Erkenntnis wurde bereits vor Erstellen dieser Arbeit stark diskutiert, und die Bemühungen aller Tourismuskonzerne in diese Richtung belegen diesen Trend. Umfassendere Schritte zur In-

tegration von virtuellem Service und stationärem Vertrieb in dieser Branche sind unverkennbar.⁸⁸⁵

8.3 Handlungsempfehlung konzerngesteuerter Reisebüros

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung hatte zum Ziel, Mitarbeiter wie Vorgesetzte zur Selbstreflektion anzuregen und sie zur „Mit-Arbeit“ einzuladen. Die Institutionalisierung dieses nun in Gang gesetzten Kommunikationsprozesses durch aktive Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeiter kann nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern vor allen Dingen die Arbeiten an der eigenen Qualitätsverbesserung steigern. Die Akzeptanz der Befragung kann mit jeder neuen Aktion erhöht werden. Die Erwartungen an eine solche Befragung pendeln zwischen extrem wie „warum mitmachen – es ändert sich ja doch nichts!“ bis zur Gegenposition. Gerade für eine Erstbefragung, wie die vorliegende, gilt dies besonders. Sobald dieser Befragung konkrete Handlungen und Ergebnisse folgen, hat sich ihr hoher zeitlicher und organisatorischer Aufwand gelohnt. Der Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen ist unbedingt zu prüfen. Der Fragebogen kann in einigen Punkten aus heutiger Sicht modifiziert werden, andererseits sollte er wegen der besseren Vergleichbarkeit der Daten natürlich so wenig, wie möglich verändert werden. Die Optimierung der Beratungsqualität kann gelingen, wenn die Mitarbeiter gerade hier konstruktiv-kritisch teilnehmen können.

Mitarbeiter in Reisebüros stehen bisher einem Rentabilitätsdenken relativ neutral gegenüber. Es wird Aufgabe des Reisebüromanagements sein, mit dem Expedienten gemeinsam Rentabilität und hohe Beratungsqualität in Einklang zu bringen. In anderen Fällen wurde deutlich, dass Aspekte wie Weiterbildung, Einstellung und Motivation der Mitarbeiter ein großes Potential und Spektrum bieten.

Wichtig erscheint der Wille, dem Kunden möglichst schnell und entsprechend seinen Wünschen zu helfen. Es gilt sicherzustellen, dass dieser Wille bei allen Mitarbeitern vorhanden ist und vom Kunden erkannt wird.

Das Ermitteln und Festlegen von Beratungsqualitätsstandards bei einem Reise-mittler stellt nicht das eigentliche Problem dar. Die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht weitaus interessantere Aufgabe ist es, die Mitarbeiter zur Einhaltung der ermittelten Erfolgsfaktoren zu bewegen.

⁸⁸⁵ Vgl. VOLLMERS (2002) S. 12

Es gilt zwei messbare hauptsächliche Potentialfaktoren bei der Qualifizierungsleistung zu unterscheiden:

- das humane Potential in qualitativer Hinsicht,
- das technische und organisatorische Potential.

Bei den Potentialfaktoren dominieren eindeutig die menschlichen Faktoren, daraus folgt die hohe Bedeutung der Personalauswahl, der ständigen Aus- und Weiterbildung und Messung der Fähigkeit zur Erbringung der Leistung durch die einzelnen Mitarbeiter. Des Weiteren sind die Ausbildungsstandards ständig durch interne Experten zu aktualisieren um Potentialqualität im Bereich der menschlichen Ressourcen zu ermöglichen. Dieses Feld stellt aufgrund verschieden zu erbringender Leistungen des Reisebüromitarbeiters eine hohe Komplexität dar. Die Aufgabe ist vergleichbar mit der von Beratern anderer Branchen, die ebenfalls ein erklärungsbedürftiges Produkt verkaufen. Das Problem bei der Messung der Beratungsqualität der getätigten Gespräche besteht darin, dass unterschiedliche Ergebnisse gleich gut sein können. Es wurden zur Grundlage von Beratungsqualitätsmessung hier Kriterien bestimmt, die definieren wie bestimmte Vorgehens- und Verhaltensweisen in einer Beratungssituation im Reisebüro zu bewerten sind.

Die vorliegende Arbeit kann dahingehend genutzt werden, aus den analysierten Ergebnissen "Soll-Strategien" zu entwickeln. Diese Soll-Strategien sind im zweiten Schritt an die anderen, bereits erfahrenen Berater, in geeigneten Weiterbildungskursen zu transferieren. Wenn dies geschehen ist, kann in einer erneuten Umsatzmessung die Vorgehensweisen bewertet und somit diese *Potential-Teil-Beratungsqualität* gemessen werden.

Eine weitere wichtige Teil-Beratungsqualität bei den Potentialfaktoren stellt die *Bereitschaft zur Leistungserstellung* dar. Sie ist relativ unkompliziert über die Auslastung der Kunden-Kontakt-Berater und Abwicklungsaktivitäten zu messen. Hier sind somit Standards bzgl. vorzuhaltender Kapazitäten zur Abwicklung der Buchung im Hinblick auf Berater und Administration zu definieren.

Die dritte wichtige Teil-Beratungsqualität bei den Potentialfaktoren stellt die *technische Ausrüstung* dar. Wie in der Analyse der Beratungsleistung ermittelt wurde, ist der Anteil direkt für die Kernleistung benötigter tangibler Objekte auch wichtig. Vermutlich wird ihm in der Praxis häufig weniger Aufmerksamkeit gewidmet. Es liegt jedoch ein hoher Anteil unterstützender, infrastruktureller tangibler Objekte (z.B. EDV,

DVD, Büroausstattung usw.) vor, die eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen. Zur Messung dieser Teil-Beratungsqualität ist es empfehlenswert ebenfalls Standards zu definieren, die zum Soll/Ist-Vergleich der vorhandenen Kapazitäten der technischen Ausstattung dienen. Es kann damit exakt definiert werden, welche technische Ausstattung für welche Tätigkeit benötigt wird.

Die vorgestellten Teilschritte basieren auf einer Öffnung der Tourismuskonzerne für Verbesserungen und damit zur Existenzsicherung des stationären Vertriebes. Dies kann nur geschehen, indem Verbesserungskanäle zur Verfügung gestellt werden, die schnell und ohne großen Aufwand zu nutzen sind. Ziel ist es, den Aufwand an Zeit und Kosten zu minimieren, da hoher Aufwand viele Mitarbeiter von der Weitergabe einer guten Idee abhält. Installation eines professionellen Weiterentwicklungsmanagements, um dieses Management Tool in den organisatorischen und infrastrukturellen Aufbau der bestehenden Organisation zu implementieren und einzubinden. Beratungsqualität, welche Mitarbeiter mitbestimmen dürfen führt zu dem zuvor definierten "Empowerments". Empowerment führt zur eigenverantwortlichen Verbesserung der Beratungsqualität und damit zur Umsatzsteigerung.

Die beschriebenen Ansätze für eine Verbesserung der Beratungsqualität lassen sich nur verwirklichen, falls die Mitarbeiter offen für Veränderungen sind und sich selbst wirklich als Dienstleister verstehen. Die Einführung der überprüfbaren Beratungsqualität sollte somit in jedem Fall von einem Kommunikationsprogramm für alle Mitarbeiter der Filialen im stationären Vertrieb zu Verfügung stehen, um die Bemühungen nicht durch schlecht informierte Mitarbeiter zu konterkarieren.

Die Definition von Beratungsqualitätsparametern bewirkt nichts, falls diese nicht ständig überprüft werden und das Messen der Werte möglichst zweijährig erfolgt. Im Gegensatz zur klassischen Qualitätskontrolle in der Produktion, kann in der persönlichen und sensiblen Beratung nicht ohne weiteres von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden, da die Verteilungsfunktion abhängig vom Verhalten und somit von der gewählten Strategie eines Mitarbeiters ist.

8.4 Übertragungsmöglichkeiten für die Balanced Scorecard

Einer der kritischen Erfolgsfaktoren aller stationären Reisebüros ist wie dargelegt wurde der Faktor Beratungsqualität. Hohe Beratungsqualität wird gefordert und ist, wie die bisherige Untersuchung gezeigt hat, auch messbar. Die Balanced Scorecard

sucht Fakten, über Unternehmens- und Konzernebenen hinweg, unter Einbeziehung vergangenheits- und zukunftsorientierter Fakten ebenso wie unter Berücksichtigung so genannter „weicher“ Faktoren definierbar und messbar zu machen.

Ein Konzept zur Erfassung von Performance-Daten ist in vielen modern geführten Reisebüros schon umgesetzt.⁸⁸⁶ Werden allen Mitarbeitern die finanziellen Ergebnisse und anderen wichtigen Zahlen des Büros mitgeteilt, kann die Wettbewerbsfähigkeit von Filialen erhöht werden, da die Mitarbeiter verstehen, wie ihr Reisebüro Rendite erwirtschaftet und wie sie zur Gesamt-Performance ihres Tourismuskonzerns beitragen können. Der Erfolg solcher Offenheit im Umgang mit Daten ist gleichzusetzen mit der Offenlegung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard. Gefordert ist allerdings mehr als nur die Verteilung des Performance Berichtes. Den Mitarbeitern sollte ein Verständnis für die Daten im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Maßstäben vermittelt und klar gemacht werden, wie sich ihre Performance auf die Messgröße im Kennzahlensystem auswirkt. Die effektive Vermittlung erfordert keine Standardisierung der Berichtsformate, sondern Klarheit. Klarheit darüber, wie die Messzahlen zusammenhängen und was sie bedeuten. Wenn sich die Werte einer Schlüsselkennzahl ändert, wie wirkt sich dies auf die Performance der Kennzahl einer anderen aus.

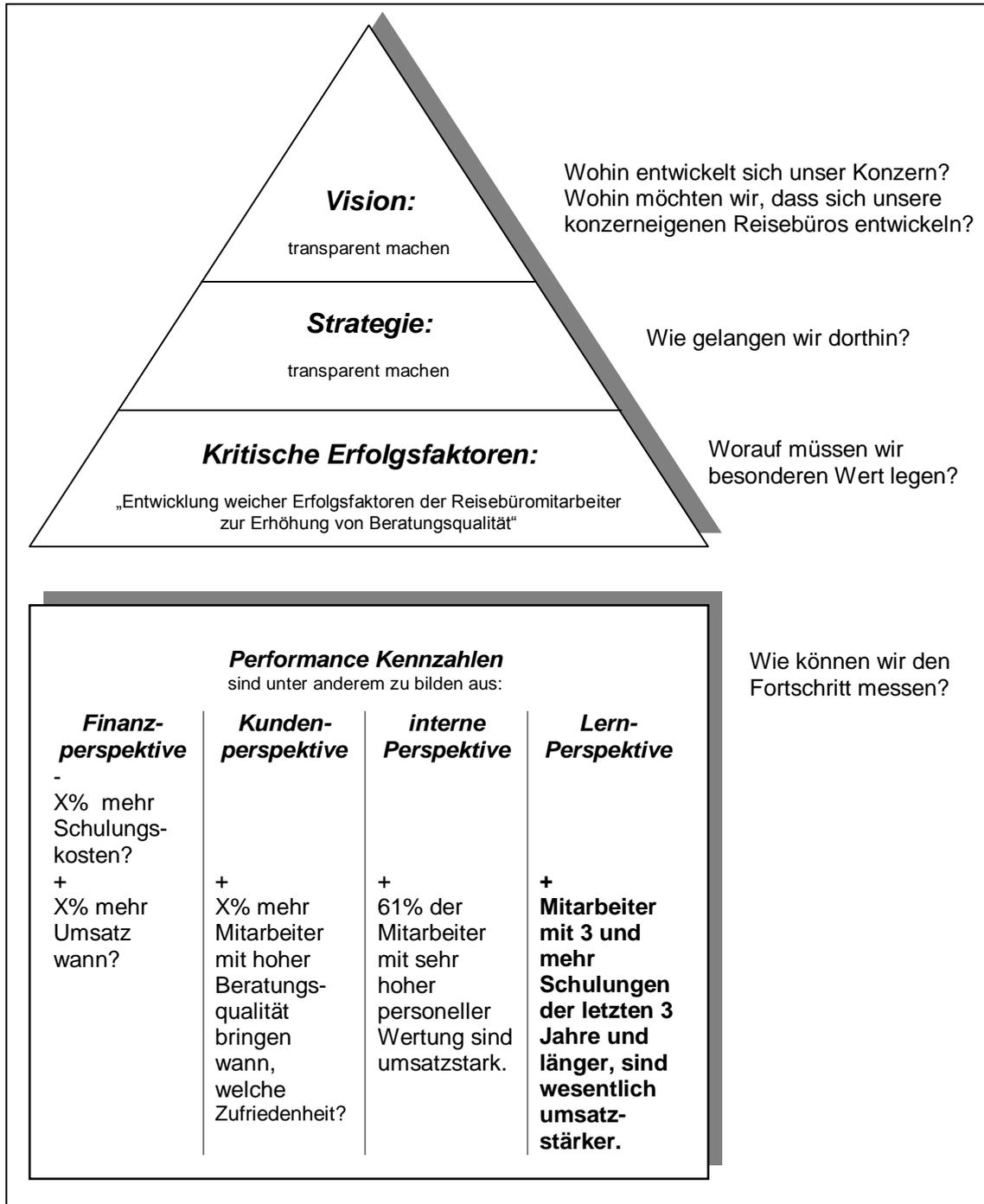
Die Bedeutung von Qualität und Kundenzufriedenheit hat große Popularität, doch nur das Wissen, wie diese Vorgaben zu erreichen sind, bzw. wie sich ihre Umsetzung auf das Unternehmen auswirkt, bringt einen Mehrwert. Das Verständnis dafür, wie alle diese Messgrößen ähnlich einem Zahnrad im Kennzahlensystem ineinander greifen, ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.

Die hier präsentierten Zahlen der weichen Faktoren, des Beratungsgespräches, sind in Zusammenhang mit all den anderen Teilzielen und Maßnahmen eines jeden einzelnen Reisebüros zu bringen. Die Verbesserung der Beratungsqualität ist mit diesen Zahlen möglich. Voraussetzung dafür ist, dass das Management im Vorfeld weiß, wie sich die Verbesserungen einer Kennzahl auswirkt. Die Verbesserung der Beratungsqualität kostet Geld, schon allein deshalb ist eine Prognose wichtig, wie Verbesserungen bei den einzelnen Dimensionskennzahlen zu Veränderungen bei Messzahlen wie Rendite, Marktanteil und höherem Wert des Konzerns führen. Voraussetzung ist die Vision ebenso wie die Strategien transparent zu machen um dann

⁸⁸⁶ Vgl. CASE (1995)

den Schlüssel zum Erfolg zu nutzen, der darin liegt, das perfekte Gleichgewicht der Änderungen vorzunehmen.

Abb.: 101 Strategisches Teilumsetzungsmodell einer Balanced Scorecard



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: JUNG⁸⁸⁷

⁸⁸⁷ Vgl. JUNG (1999) S. 6

9 Schlussbetrachtung und Ausblick

Bei den besonderen Eigenschaften der Beratungsqualität wurden jene Kriterien herausgearbeitet, welchen sich die Reisekonzerne einer zukunftsweisen Qualitätsbeurteilung gegenübersehen. Die internen Kunden, die Mitarbeiter in den konzerngesteuerten Reisebüros können mehr oder minder sicher beurteilen, was Beratungsqualität ist, sein sollte und wie sie zu entwickeln ist. Diese Einstellung gegenüber den eigenen Mitarbeitern als Qualitätsmerkmal kann nicht durch Befragungen der Reisebürokunden ermittelt werden. Doch im weiteren Verlauf der Bemühungen um die ständige Verbesserung der Beratungsqualität sollte versucht werden, die Kunden der internen Kunden mit in die Erhebungen einzubeziehen. Dies erfordert ein hohes Maß an Identifizierung mit den Aktivitäten, Wünschen und Bedürfnissen der Reisebürokunden.

Während dieser Studie stellte sich heraus, dass alle schriftlichen Befragungen zur Ermittlung der Beratungsqualität eines Reisebüromitarbeiters trotz der persönlichkeitsbezogenen Aussagen äußerst selbstkritisch von umsatzstarken, gleichermaßen wie von umsatzschwächeren Mitarbeitern gesehen werden. An dieser Stelle war sicherlich von Vorteil, dass der Betriebsrat seine Zustimmung zur empirischen Untersuchung, welche keine Rückschlüsse auf den einzelnen Mitarbeitern zuließ, gab.

9.1 Zukunftsperspektiven konzerneigener deutscher Reisebüros

Aus wirtschaftlicher Sicht der Touristikunternehmen weist die fundierte Beratung den Weg zu einer rationalen Kundenorientierung und optimalen Ressourcenauslastung. Voraussetzung dafür sind zum einen die Bereitschaft der Berater, umsatzorientiert zu arbeiten, und zum anderen die Fähigkeit, ihre Kenntnisse realitätsbezogen und verständlich vorzutragen.

Mitarbeiter mit hohem Umsatz haben einen positiven Bezug zu zeit- und umsatzabhängiger Beratung. Für sie besteht kein Widerspruch zwischen optimaler Beratung und eines zuvor definierten Zeitlimits. Damit einhergehendes Rentabilitätsdenken ist ebenso relevant wie der inhaltliche Umfang ihrer Beratung. Dieser wiederum orientiert sich durchaus an der Umsatzhöhe der jeweiligen Buchung. Die sich dieser Untersuchung ergebende Konsequenz verdeutlicht, dass ohne die Möglichkeit, Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess Beratungsqualität

einzu beziehen, sich keine Motivation finden lässt, Verkaufserfolge und damit gekoppelt, Reisebürorendite zu erzielen. Gleichzeitig sollte klar sein, dass ohne Investition in die Human Resources der Mitarbeiter, keine langfristigen Renditen zu erzielen sind. „Investitionen in die Mitarbeiter bringen keinen kurzfristigen Ertrag, aber langfristigen Erfolg.“⁸⁸⁸

Diese Kombination stellt einen ebenso hohen Anspruch an Theorie und Praxis wie auch an Konzernleitung und Mitarbeiter dar. Die Verabschiedung vom gängigen Berater-Stereotyp hin zur verkaufsorientierten Organisation ist die Folge. Problematisch ist, wenn Reisebüromitarbeiter als verlängerter Arm der Konzerne auftreten, besser sind sie als Informationsmanager und Reiseberater, die sich modernster Technologien bedienen.

Neben der Erfassung weicher Erfolgsfaktoren konnte die große Bedeutung von Kundeninteraktionen und –beziehungen innerhalb der Verkaufstätigkeiten von Reisebüromitarbeitern nachgewiesen werden. Es wurden sowohl die tangiblen als auch die „weichen“, die persönlich-menschlichen Erfolgsfaktoren, durch genauere Untersuchung gewürdigt. Schließlich ist bei der momentan im Bereich der Erfolgsfaktoren herrschenden "Soft skills Euphorie" auch zu bedenken, bei welchen Kunden es eher angebracht ist, „weiche Faktoren“ einzusetzen und bei welchen „nur“ klare, harte Faktoren zum Erfolg führen. Die positiven Perspektiven weicher Erfolgsfaktoren für Beratungsqualität, aus denen sich ein neues Bild für den Beruf des Reiseverkäufers entwickeln könnte, sind

- Ehrlichkeit gegenüber den eigenen Fähigkeiten und
- überzeugte Kundenorientierung, darüber hinaus
- hohe fachliche und soziale Kompetenz.

Dies erfordert vom Reisebüromanagement, nur solche Menschen für den Beruf des Reiseverkäufers auszuwählen, die diesen hohen Anforderungen gewachsen sind. Damit kann eine positive Entwicklung angestoßen werden, in deren Folge das Image der Reisebüromitarbeiter sich bessert, wodurch wiederum mehr dafür geeignete Menschen angezogen werden, die kundenorientiert verkaufen und langfristig den stationären Vertrieb und damit den Konzernernfolg sichern.

⁸⁸⁸ Vgl. FRIEDAG; SCHMIDT (2002) S. 165

9.2 Forschungsbedarf

Um virtuelle Vertriebscenter zu nutzen, einen leistungsfähigen Beitrag zum Aufbau neuer Kundenkontakte herzustellen und zur Wahrnehmung von Angebotsübermittlungen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Es stellt sich auch die Frage, was erwarten die Kunden vom Marktplatz www und was vom stationären Büro? Der ausschließliche Vergleich von Mitarbeiterumsatz im Reisebüro Call-Center, im Internet und im stationären Vertrieb reicht nicht aus. Speziell die Kommunikation mit Reiseveranstaltern, mit anderen Vertriebspartnern und dem eigenen Konzern kann erheblich verbessert werden, um letztendlich Kundenbindung zu erhöhen.

Eine erhöhte Kundenbindung geht einher mit Reisebürorentabilität, dem Ziel der Tourismuskonzerne. Das Konzept - Soft skills für Beratungen - war bisher wissenschaftlich weniger erforscht, als klassische Formen der Arbeitsorganisation. Vorliegende Arbeit hat zur Zielerreichung, weiche Erfolgsfaktoren der Beratungsqualität messbar zu machen. Um alle kundengewinnende und kundenbindende Maßnahmen in einem nächsten Schritt einzubeziehen, sollten weiterführende Forschungen auch die Meinung des Kunden mit einbeziehen.

Trotz früherer Forschungsergebnisse⁸⁸⁹ konnte in dieser Studie kein Zusammenhang zwischen adäquatem Äußeren der Reisebüromitarbeiter und fakturiertem Umsatz nachgewiesen werden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass es tatsächlich in der Tourismusbranche dafür keine Grundlage gibt, doch die Wahrscheinlichkeit, dass eine objektivere Beobachtung durch dritte hier eine eindeutigere Antwort bringt, liegt nahe. Eine spannende Idee, Reisemittler könnten die Entscheidungsfindung ihrer Kunden positiv beeinflussen, wenn sie auf Attraktivität, gemeint ist ein gepflegtes Äußeres, bewusst achten.

Damit einhergehend ist die nonverbale Kommunikation der Verkäufer im Reisebüro wenig analysiert worden, doch nirgendwo sonst ist dieser kommunikative Faktor so bedeutend wie in der Face-to-Face Situation, als Teil des Marketing⁸⁹⁰. Eine der Fundamente im stationären Vertrieb ist der Beziehungsverkauf durch Kundenkontakt. Seit langem befassen sich Forscher⁸⁹¹ mit der langfristigen Perspektive, dem Aufbau von Beziehungen von Beratern, bzw. Verkäufern

⁸⁸⁹ Vgl. CABALLERO; SOLOMON (1984); Vgl. FELSER (1997); Vgl. WEGHORN; LACHNER (1996); Vgl. MEFFERT; SCHWETJE (1999); Vgl. NERDINGER; ROSENSTIEL v. (1998); Vgl. BÄNSCH (1996) S.40

⁸⁹⁰ Vgl. BONOMA; FELDER (1977), Vgl. ENGELS; TIMAEUS (1983); Vgl. NERDINGER (2001) S. 219ff.

⁸⁹¹ Vgl. ANSELMINI; ZEMANEK (1997)

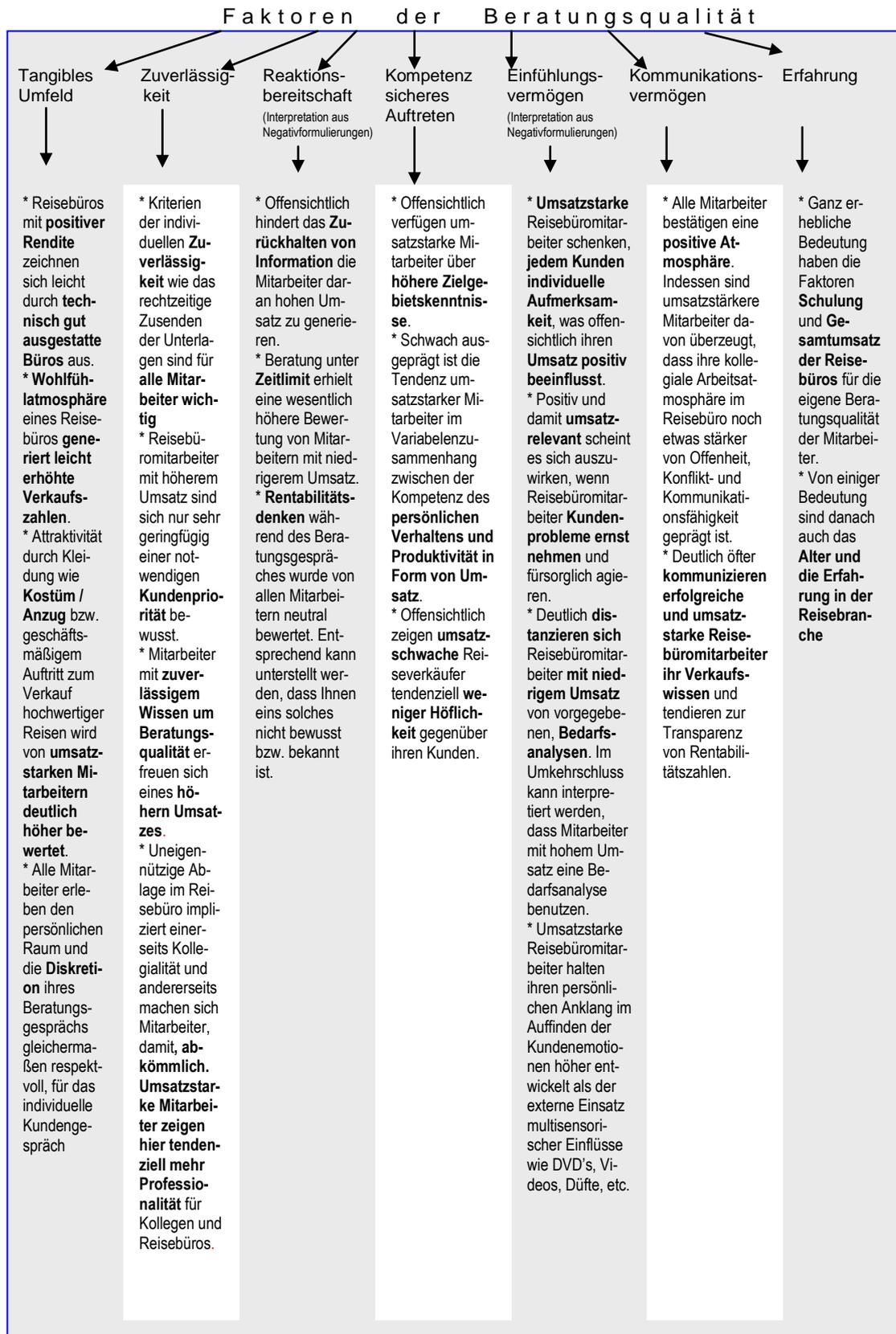
zum Kunden. Von besonderem Erkenntnisinteresse erscheint es daher, in weiteren quantitativen Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen interpersonellen Fähigkeiten der Reisebüromitarbeiter und der Kundenzufriedenheit festzustellen.

Falls künftige Forschungen diese Aspekte mit einbeziehen, kann so durchaus ein Imagewechsel – hin zu qualitativer Luxusleistung, in Abgrenzung zum Internet - der stationären Reisemittlerbranche vollzogen werden.

9.3 Strategische Erfolgsfaktoren der touristischen Face-to-Face-Beratungsqualität im konzerngesteuerten Vertrieb

Leitgedanken von Beratungsqualität bergen die aktuellen Diskussionen zum kostenintensiveren stationären Vertrieb touristischer Face-to-Face-Beratung in Abgrenzung zum kostengünstigeren Internetvertrieb. Verändertes Kundenverhalten äußert sich aufgrund steigender Individualität und neuer Medien in Buchungs- und Konsumgewohnheiten bei abnehmender Reisebüroloyalität.

Abb.: 102 Säulen der Beratungsqualität nach Item- und Hypothesenüberprüfung



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse aus Item- und Hypothesenüberprüfung wie auch die der Faktorenanalyse, machen eine ganzheitliche Betrachtung aus Konzernsicht notwendig. Notwendig ist Motivation zur Selbstkritik bereiter Manager und Reiseverkäufer, die das Umfeld kennen, um sich aktiv am Verbesserungsprozess zu beteiligen. Die Bereitschaft, Kompetenz und sicheren Auftritt effizienter und ertragreicher zu gestalten, benötigt ein langfristiges, *ganzheitliches Reisebüromanagement*. Die zeitnahe Wahrnehmung latent vorhandenen Veränderungspotentials der Beratungsqualität wird zum zentralen Erfolgsfaktor durch konsequente, professionelle Umsetzung. Die dafür notwendigen kommunikativen Maßnahmen vom Konzern zum stationären Vertrieb lassen Reisebüros rechtzeitig erkennen, welchen qualitativen Wandel eine existenzsichernde Beratung bedarf. Die Beschäftigung mit Beratungsqualität zur Erfolgssicherung der Face-to-Face Situation in Reisebüros macht deutlich, dass eine Standardisierung von Beratungsqualität nur schwer zu verallgemeinern ist. Die Herausforderung besteht darin, der konzerngesteuerten Reisebüroführung nicht ihre Kompetenz und Verantwortlichkeit abzusprechen, auch wenn die Ergebnisse zeigen, dass letztendlich jede Beratungsqualität in den Händen der individuellen Mitarbeiter im Kundenkontakt liegt. Vielmehr ist gerade aufgrund dieser Erkenntnis auch in Zukunft ein größeres Augenmerk auf die weichen Erfolgsfaktoren jedes einzelnen Reisebüromitarbeiters zu richten, um so Beratungsqualität als besondere Dienstleistung, als Luxusleistung in Alternative zum Internet anzubieten. Ein steigender Wettbewerbsdruck und die zunehmende Multimediabereitschaft der Kunden lassen auch in Zukunft eine vermehrte Unsicherheit erwarten. Dieser gilt es mit einer klaren Beratungsorientierung zu begegnen. Folglich kommt der Beratungsqualität für die Erfolgssicherung der Reisebüros eine immens große Bedeutung zu.

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRS	Computer-Reservierungs-System
d.h.	das heißt
DB II	Deckungsbeitrag II
DRV	Deutschen Reisebüro und Reiseveranstalter Verband
E-Mail	Electronic Mail (schriftliche Korrespondenz per Internet)
etc.	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
io	Industrielle Organisation
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NN	Name unbekannt
PR	Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit
u.a.	u. a.
u.ä.	und ähnliche
überarb.	überarbeitete
USP	Unique Selling Position / Alleinstellungsmerkmal
vgl.	Vergleiche
vs	versus / gegen / im Gegensatz
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WTO	Welttourismusorganisation
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abb.: 1 Vorläufige Definition hohe Beratungsqualität.....	16
Abb.: 2 Beispielhafte Definition personelle Faktoren	17
Abb.: 3 Veranschaulichung des Forschungsprozesses	17
Abb.: 4 Struktur der Arbeit	19
Abb.: 5 Beratungsqualität als Forschungsziel.....	20
Abb.: 6 Erweitertes Qualitätsmodell nach ZEITHAML	23
Abb.: 7 Bestimmung von Beratungsqualität.....	25
Abb.: 8 Kommunikationsformen.....	32
Abb.: 9 Herleitung des Forschungsobjektes bisheriger Studien und Erfolgsfaktor	38
Abb.: 10 Multiattributives Beratungsverständnis.....	43
Abb.: 11 Verkäufertypologie auf Basis nonverbal vermittelter Fähigkeiten	48
Abb.: 12 Aufbau einer touristischen Leistungskette.....	50
Abb.: 13 Strategisches Messmodell zur Einführung einer Balanced Scorecard	65
Abb.: 14 Mitarbeiterorientierter Findungsprozess beratungsrelevanter Indikatoren.....	70
Abb.: 15 Leistungselemente bei Vergütung der Reisebüros 2001	94
Abb.: 16 Maßnahmen zum Verbessern der Geschäftslage	96
Abb.: 17 <i>Entstehung</i> - Dimensionenkatalog der Dienstleistungsqualität.....	103
Abb.: 18 <i>Ausgangspunkt</i> - Klassische SERVQUAL Dimensionen and Items	104
Abb.: 19 <i>Weiterentwicklung</i> - SERVQUAL Übertragung zur speziellen Beratungsqualität	105
Abb.: 20 <i>Konkretisierung</i> - Dimensionen der Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern.....	106
Abb.: 21 SERVQUAL tangibles Umfeld der Beratungsqualität	107
Abb.: 22 Tangible Elemente	108
Abb.: 23 Herleitung tangibler Elemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	109
Abb.: 24 Herleitung Item Diskretion von Theorie - zur Frage.....	111
Abb.: 25 Herleitung Item Wohlfühlatmosphäre von Theorie - zur Fragen	112
Abb.: 26 Herleitung Item Kleidung von Theorie - zur Frage.....	114
Abb.: 27 Herleitung Item Technik von Theorie - zur Frage	114
Abb.: 28 SERVQUAL Zuverlässigkeit der Beratungsqualität	116
Abb.: 29 Indikatoren der Zuverlässigkeit.....	117
Abb.: 30 Herleitung Zuverlässigkeitselemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	121
Abb.: 31 Herleitung Item Buchungsablage von Theorie - zur Frage	122
Abb.: 32 Herleitung Item Beratungstermin von Theorie - zur Frage	123
Abb.: 33 Herleitung Item Beratungswissen von Theorie - zur Frage	125
Abb.: 34 Herleitung Item Kundenpriorität von Theorie - zur Frage	126
Abb.: 35 Herleitung Item Unterlagen von Theorie - zur Frage	127
Abb.: 36 SERVQUAL Reaktionsbereitschaft der Beratungsqualität	129
Abb.: 37 Herleitung der Reaktionsbereitschaft von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	134
Abb.: 38 Herleitung Item Umsatzrelation von Theorie - zur Frage.....	135
Abb.: 39 Herleitung Item Begrüßung von Theorie - zur Frage.....	136
Abb.: 40 Herleitung Item Zeitlimit von Theorie - zur Frage	137
Abb.: 41 Herleitung Item Rentabilitätsdenken von Theorie - zur Frage	139
Abb.: 42 Herleitung Item Informationsselektion von Theorie - zur Frage.....	140
Abb.: 43 SERVQUAL Kompetenz und sicheres Auftreten der Beratungsqualität	141
Abb.: 44 Herleitung Kompetenz und Sicherheit von Theorie - zu Fragen – zur Hypothese.....	144

Abb.: 45 Herleitung Item Zielgebietskompetenz von Theorie - zur Frage	145
Abb.: 46 Herleitung Item Verkaufstechniken von Theorie - zur Frage	146
Abb.: 47 Sechzehn Grundwesenszüge oder Primärdimensionen der Persönlichkeit	148
Abb.: 48 Herleitung Item Persönlichkeit von Theorie - zur Frage	149
Abb.: 49 Herleitung Item Sicherheit von Theorie - zur Frage	150
Abb.: 50 Herleitung Item Höflichkeit von Theorie - zur Frage	151
Abb.: 51 Herleitung Item Mentoren von Theorie - zur Frage.....	152
Abb.: 52 SERVQUAL Einfühlungsvermögen der Beratungsqualität	154
Abb.: 53 Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	156
Abb.: 54 Veranschaulichung von Konfliktarten	157
Abb.: 55 Herleitung Item Kundeninteresse von Theorie - zur Frage.....	158
Abb.: 56 Herleitung Item Öffnungszeiten von Theorie - zur Frage.....	160
Abb.: 57 Herleitung Item Gespür für Kunden von Theorie - zur Frage.....	161
Abb.: 58 Herleitung Item Bedarfsanalyse von Theorie - zur Frage	163
Abb.: 59 Herleitung Item Fürsorge von Theorie - zur Frage	164
Abb.: 60 Herleitung Item Aufmerksamkeit von Theorie - zur Frage	165
Abb.: 61 SERVQUAL Erweiterung um Kommunikationsfähigkeit	167
Abb.: 62 Herleitung Kommunikationsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	170
Abb.: 63 Herleitung Item Verkaufswissen von Theorie - zur Frage.....	171
Abb.: 64 Herleitung Item Kunden – Entscheidungs-Typen von Theorie - zur Frage.....	173
Abb.: 65 Herleitung Item Ähnlichkeiten von Theorie - zur Frage.....	174
Abb.: 66 Herleitung Item Anpassungsfähigkeit von Theorie - zur Frage.....	176
Abb.: 67 Herleitung Item Arbeitsatmosphäre von Theorie - zur Frage.....	177
Abb.: 68 Erweiterung der Befragung um Erfahrungen und Schulungen	179
Abb.: 69 Herleitung Erfahrung von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	181
Abb.: 70 Konkretisierung von Beratungsqualität	183
Abb.: 71 GAP-SERVQUAL-Methode und Mitarbeiterwahrnehmung	186
Abb.: 72 Wirkungskette hoher Beratungsqualität.....	188
Abb.: 73 Gütekriterien zur Beurteilung von Maßgrößen.....	198
Abb.: 74 Kriterien zur Beurteilung des ausgewählten Messverfahrens für Reisebüros.....	199
Abb.: 75 SERVQUAL Beispiel einer Doppelskala.....	200
Abb.: 76 Das GAP-Modell.....	202
Abb.: 77 Beratungsqualität in Reisebüros.....	207
Abb.: 78 Mitarbeiterbeurteilung der Beratungsqualität.....	208
Abb.: 79 Forschungsablauf.....	213
Abb.: 80 Die Umsätze der befragten Reisebüros	217
Abb.: 81 Deckungsbeitrag II befragter Reisebüros	217
Abb.: 82 Der Umsatz befragter Reisebüromitarbeiter	218
Abb.: 83 Beispiele für Validitäts- und Reliabilitätsprobleme	221
Abb.: 84 Ablauf der Faktorenanalyse.....	223
Abb.: 85 Faktor 1: Fragen zur sichtbaren Kundenorientierung	228
Abb.: 86 Faktor 2: Fragen zu ablehnender Kundenorientierung	229
Abb.: 87 Faktor 3: Fragen zur Kompetenz.....	229
Abb.: 88 Faktor 4: Fragen zu wahrnehmbaren Äußerlichkeiten.....	230
Abb.: 89 Faktor 5: Fragen zu unbegrenzter Beratung.....	230
Abb.: 90 Faktor 6: Fragen zu beabsichtigter Empathie.....	231

Abb.: 91 Beispielhafte Darstellung der Fragen des Bereiches tangibles Umfeld	232
Abb.: 92 Wichtigkeit je Dimension aus Teil 1 der Befragung	233
Abb.: 93 SOLL-IST-Vergleich aller SERVQUAL Items aus 232 Fällen	234
Abb.: 94 Skala Umfeld vs. personelle Fähigkeiten.....	238
Abb.: 95 Alle Dimensionen SOLL - IST Mittelwerte	240
Abb.: 96 Abhängigkeit von Kenntnis Mentoren - Verkaufswissen – Umsatzgenerierung.....	245
Abb.: 97 SOLL-IST-Vergleich der Items Einfühlungsvermögen	248
Abb.: 98 Schulungen während den letzten zwei Jahren	253
Abb.: 99 Schulungen vor 3 Jahren und weiter in Vergangenheit	254
Abb.: 100 Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter	255
Abb.: 101 Strategisches Teilumsetzungsmodell einer Balanced Scorecard	266
Abb.: 102 Säulen der Beratungsqualität nach Item- und Hypothesenüberprüfung	271

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen	226
Tabelle 2 Aufbereitung der Rotation der Daten	227
Tabelle 3 IST-Antworten aller SERVQUAL-Items nach Umsatz	236
Tabelle 4: Herleitung der Hypothese zum tangiblen Umfeld	237
Tabelle 5 Herleitung der Hypothese Zuverlässigkeit.....	239
Tabelle 6 Herleitung der Hypothese Reaktionsbereitschaft	242
Tabelle 7 Herleitung der Hypothese Kompetenz und Sicherheit	244
Tabelle 8 Herleitung der Hypothese Einfühlungsvermögen	247
Tabelle 9 Herleitung der Hypothese Kommunikationsfähigkeit.....	250
Tabelle 10: Fragen zu Schulungen / Erfahrungen und deren Antwortmöglichkeiten	252
Tabelle 11 Korrelationsmatrix der Servqual Dimensionen mit Umsatzvariablen.....	257
Tabelle 12 Regressionsrechnung: Einfluss der SERVQUAL-Teildimensionen auf Umsatz.....	258
Tabelle 13 Modellzusammenfassung Beratungsqualität.....	258
Tabelle 14 Herleitung Zuverlässigkeitselemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese	278
Tabelle 15 Herleitung der Reaktionsbereitschaft von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese.....	278
Tabelle 16 Herleitung Kompetenz und Sicherheit von Theorie - zu Fragen – zur Hypothese.....	279
Tabelle 17 Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese.....	279
Tabelle 18 Herleitung Kommunikationsvermögen von Theorie - zu Fragen –	280
Tabelle 19 Herleitung Erfahrung von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese.....	280
Tabelle 20 Rücklaufquote befragter Reisebüros nach Deckungsbeitrag II	295
Tabelle 21 Rücklaufquote nach Mitarbeiterumsatz	296
Tabelle 22 Rücklaufquote nach Reisebüroumsatz, Mitarbeiterumsatz und DB II der Reisebüros	296
Tabelle 23 Reisebüro-Gruppe und Umsatz der Befragten.....	297
Tabelle 24 Altersstruktur der Befragten	297
Tabelle 25 Branchenerfahrung der Befragten.....	297
Tabelle 26 Bürozugehörigkeit der Befragten	298
Tabelle 27 Geschlecht der Befragten	298
Tabelle 28 Arbeitszeit der Befragten.....	298
Tabelle 29 Position der Befragten.....	299
Tabelle 30 Reliabilitätsstatistiken SERVQUAL mit und ohne korrelierenden Items	300
Tabelle 31 Zusammenfassung - Reliabilitätsstatistiken SERVQUAL	301
Tabelle 32 Rotierte Komponentenmatrix der IST Antworten.....	301
Tabelle 33 Modell Beratungsqualität als logistische Regression	302
Tabelle 34 Modellgüte zu Tabelle 33.....	302
Tabelle 35 Fallzahlen der Regressionsrechnung.....	303
Tabelle 36 Modellgüte der Regressionsrechnung	303
Tabelle 37 Modellzusammenfassung Beratungsqualität.....	304
Tabelle 38 Modell Beratungsqualität als logistische Regression	304

A Voruntersuchungen

Tabelle 14 Herleitung Zuverlässigkeitselemente von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Zuverlässigkeit - Zuverlässige und akkurate Erbringung der Leistung -	BOWEN; LAWLER (2003) HALLER (2002) JÜNGERT (2003) LEVITT (1973, 1976) RAPP (1997)	Unterlagen	ALTSCHUL (1991) GRANDKE (1998) GADE (2003) ORGAN; RYAN (1995)	Wird dem offensichtlich wichtigen Elementen, wie dem rechtzeitigen Zusenden der vollständigen und richtigen Unterlagen, für einen nachhaltigen Eindruck der Zuverlässigkeit, Rechnung getragen?	5. Verkäufer sollten vereinbarte Termine wie z. B. die Fertigstellung von Reiseunterlagen (bzw. einer Buchungsbestätigung) einhalten oder den Kunden entsprechend informieren	Je höher der personale Faktor Zuverlässigkeit, d. h. die Fähigkeit, die versprochene Leistung auch zuverlässig und akkurat zu erbringen im SOLL bewertet wird, desto besser wird sie auch hinsichtlich der eigenen Wesensart, in der IST-Selbstschatzung, eingestuft.
		Kundenpriorität	STAHLBER; FREY (1987) NERDINGER (2001) Explorative Voruntersuchung mit Regionalleitern (2003), siehe Anhang	Sind sich die Reisebüromitarbeiter der formell nicht erfassbaren, vom Einzelnen abhängigen, Kundenpriorität bewusst?	6. Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben	
		Beratungswissen	NERDINGER (2001) WEITZ et al. (1996) SUJAN; SUJAN-BETTMANN (1988) LEONG et al. (1989) WAGNER et al. (1999)	Ist Überzeugungswissen oder Wissen um potentielle Kunden erfolgreichen Mitarbeitern im Reisebüro bewusst?	7. Jeder Reiseverkäufer sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen	
		Beratungstermin	Explorative Voruntersuchung WEBER; FIEDLER (1993) WEBER (1993)	Erreichen Reisebüromitarbeiter einen höheren Umsatz, wenn Sie Beratungstermine vergeben?	8. Termine für individuelle Beratungen sollten bei Bedarf vergeben werden und dann pünktlich eingehalten werden	
		Buchungsablage	Explorative Voruntersuchung KREILKAMP (1999) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) KIRSTGENS (1992)	Sind Reisebüromitarbeiter trotz angespannter konjunktureller Lage bereit, ihr gesamtes Wissen über den Kunden allen Kollegen zur Verfügung zu stellen, sich damit selbst ersetzbar zu machen?	9. Reisebüros sollten, zur Möglichkeit der Kundenbetreuung durch alle Kollegen, eine ordentliche Buchungsablage besitzen	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 15 Herleitung der Reaktionsbereitschaft von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Reaktionsbereitschaft - Wille und Schnelligkeit, Kundenwünsche zu erfüllen bei gleichzeitiger Priorität: hoher Umsatz	BÄNSCH (1996) BERRY (1996) BRUHN (2002) FREYER; POMPL (1999) HALLER (2002) HELLER (1999) HENTZE; LINDERT (1999) JOST (2000) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) LEBLANC (1992) MANN (1972) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Infoselektion	BECKER; WELLS (1990) BITNER (1992) Experteninterviews (2003) der Verfasserin KREILKAMP (1999) LANZ (1996) ZEITHAML; BITNER (1996)	Sind Reisebüromitarbeiter, welche Kundeninformationen vorab selektieren, umsatzstärker?	10. Man sollte von Verkäufern nicht erwarten, dass sie alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weitergeben	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem personellen Faktor Reaktionsbereitschaft, d.h. der Gewilltheit und Schnelligkeit, dem Nachfrager bei der Befriedigung seiner Wünsche zu helfen (Aufgeschlossenheit) hinsichtlich eines hohen Umsatzes des jeweiligen Reisebüromitarbeiters.
		Zeit und Rentabilität	BÄNSCH (1996) KIRSTGENS (1992) RAPP (1997) SCHUCHERT-GÜLER (2001) BRUHN (2000) BUZZEL; GALE (1989) HELLER (1996) KREILKAMP; SCHMUECKER; OBIER; REGELE (1997) LUCHS; NEUBAUER (1986)	Gibt es einen Zusammenhang zwischen investierter Beratungszeit und Umsatz?	11. Eine optimale Beratung des Kunden sollte: a) kein Zeitlimit haben, b) kein Rentabilitätsdenken beinhalten.	
		Begrüßung	BÄNSCH (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) SCHUCHERT-GÜLER (2001)	Hat ein positiv beginnender Beratungsstart (Begrüßung) zwangsweise eine positive Wirkung auf den Kunden und die folgenden Handlungen?	12. Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros keine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten	
		Umsatzrelation	CHALLAGALLA; SHERVANI (1996) JAWORSKI; STATHOKOPOULOS; KRISHNAN (1993) OLIVER; ANDERSON (1994)	Inwieweit wird eine eigenverantwortliche Kontrolle, inhaltlich fundierter Beratung, bei weniger umsatzbringenden Reisen für sinnvoll erachtet?	13. Der inhaltliche Umfang einer Beratung sollte sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientieren	

Quelle: eigene Darstellung⁸⁹²

⁸⁹² Die Fragestellung dieses Blockes wurde, wie einige Fragen im Original SERVQUAL-Ansatz, negativ formuliert, um den Grad der Aufmerksamkeit zu erhöhen.

Tabelle 16 Herleitung Kompetenz und Sicherheit von Theorie - zu Fragen – zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Kompetenz und sicheres Auftreten - Hohe Leistungskompetenz, um Entscheidungsprozesse positiv zu beeinflussen -	CROSBY et al. (1990) GADE (2003) HENNIG-THURAU (2000) NEUBERGER (1974) NICK (1972) RAPP (1997)	Kompetenz	KIRSTGENS (1992) LINDNER (1999) HAHN (1982)	Ist das Zielgebietswissen der Mitarbeiter im Reisebüro vertrauensbildend?	14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren: a) Zielgebietskennnissen	<i>Reisebüromitarbeiter, die über den personellen Faktor Leistungskompetenz, d.h. Branchenwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit als Teil hoher Beratungsqualität verfügen und dadurch den Entscheidungsprozess des Kunden positiv zu beeinflussen verstehen, kennen gleichzeitig ihre Mentoren im Unternehmen.</i>
			BÄNSCH (1996) COLVIN et al. (1995) PAULHUS (1998)	Kennen Reisebüromitarbeiter Verkaufstechniken und sind sie fähig diese vorurteilsfrei als Basishandwerkszeug ihrer Arbeit zu betrachten?	b) Verkaufstechniken	
			CATTELL (1973) EIWEN (1998) FURNHAM; HAEVEN (1999) LINDNER (1999) PRIEDMONT (1998)	Gibt es einen Variablenzusammenhang zwischen der Kompetenz des persönlichen Verhaltens und Produktivität, in Form von Umsatz?	c) Persönlichkeit des Beraters.	
		Sicherheit	CROSBY; EVANS; COWLES (1990) NERDINGER (2001) PIETERS; BOTTSCHE; THELEN (1998) REYNOLDS; BEATTY (1999) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SWAN et al. (1998)	Resultiert aus Vertrauen, welches das Sicherheitsgefühl des Kunden positiv beeinflusst, Umsatz?	15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein	
		Höflichkeit	SWAN; BOWERS; RICHARDSON (1998) GIERL (1999) CROSBY et al. (1990)	Gibt es direkte Hinweise, dass die Verhaltensweise Höflichkeit, den Verkäufern mehr Umsatz bringt?	16. Kompetente Reiseverkäufer sollten gleichbleibende Höflichkeit gegenüber jedem Kunden gewährleisten	
		Mentoren	BLICKLE (2002) CHAO (1997) HISRIC; PETERS (2002) KRAM (1985) SCANDURA; WILLIAMS (2001)	Kennen Reisebüromitarbeiter Ihre Mentoren und sind sie sich deren Bedeutung bewusst?	17. Expedienten sollten wissen, an wen im Unternehmen sie sich wenden können, um die eigene Beratungsqualität zu verbessern	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 17 Herleitung Einfühlungsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Einfühlungsvermögen - Erkennen und eingehen auf individuelle Kundenwünsche -	COENEN (2001) GOLEMAN (1999) HOCHSCHILD (1983) MORRIS; FELDMANN (1996) ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY (1992)	Aufmerksamkeit	CROSBY; LAWRENCE; STEPHENS; NANCY (1987) KELLERMANN (1997) NERDINGER (2001) RAPP (1997) WEINBERG (1986)	Ist es realistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken?	18. Es ist unrealistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken	<i>Einfühlungsvermögen, d.h. die Bereitschaft der Reisebüromittler sich um die individuellen Kundenwünsche zu kümmern wird von den Mitarbeitern als außergewöhnliche, persönliche Leistung ohne den möglichen Eingriff von Konzernvorgaben erlebt.</i>
		Fürsorge	FINSTERWALD; TOMCZAK (2001) GOLEMAN (1996) HELLER (1996) LEBLANC (1992) MAYER; SALOVEY; CARUSO, (2000) SALOVEY et al. (2001)	Ist es Aufgaben von Reisebüromitarbeitern alle Kundenprobleme ernst zuzunehmen und fürsorglich zu agieren, zur Nutzung eines wirtschaftlichen Vorteils?	19. Nicht alle Kundenprobleme können ernstgenommen, mitfühlend, fürsorglich und beruhigend behandelt werden	
		Bedarfsanalyse	ANSELM; ZEMANEK (1997) Explorative Voruntersuchung SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN; SUJAN; BETTMAN (1988) Verkaufshandbuch DER Reisebüro WEITZ (1978) WEITZ; SUJAN (1986)	Brauchen umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eine stringente Bedarfsanalyse?	20. Es ist praxisfremd anzunehmen, man könne die relevanten Kundenwünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren	
		Gespür für Kunden	BÄNSCH (1996) CRISSY; CUNNINGHARN; CUNNINGHAM (1977) HALLER (2002) HOCHSCHILD (1983) KREILKAMP (1998) SCHOCH (1969) SPIRO; WEITZ (1990)	Ist es umsatzfördernd Mitarbeiter auszuwählen, die Kundenemtionen und ein Gespür für den Kunden treffen, anstelle des Einsatzes externer Einflüsse?	21. Kundenemtionen und ein Gespür für den Kunden zu treffen sind nicht vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVD's, Videos, Düften, etc.	
		Öffnungszeiten	NERDINGER (1994) explorative Voruntersuchung	Im Sinne der Empathy, welchen Blickwinkel nehmen beratende Reisebüromitarbeiter, bezüglich kundenorientierten Öffnungszeiten, ein; sehen sie aus dem Blickwinkel ihrer Kunden?	22. Man kann von Reisebüros nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind	
		Kundeninteresse	BRUHN (2002) FISCHER; WISWEDE (1997) KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL (1964) NERDINGER (1994) NERDINGER (1997) NERDINGER (2001) NERDINGER et al (1990) SHAMIR (1980) SIGL; SPIEGEL; VON ROSENSTIEL; NERDINGER (1993) STEWART (1996)	Richten sich Verkäufer in Reisebüros im Zweifelsfall eher nach den Wünschen der Kunden, sogar, wenn diese den Richtlinien der direkten Vorgesetzten widersprechen?	23. Von Reiseverkäufern sollte kein einfühlendes Abwägen zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen erwartet werden	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 18 Herleitung Kommunikationsvermögen von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Kommunikationsfähigkeit - Soziale und kommunikative Identifikation, u	EVANS (1963) HELLER (1996) KOPER (1995) NERDINGER (2001) SCHUCHER (2001) SCHULZE (2000) SHARMA; LEEVY (1995) WEITZ (1986)	Arbeitsatmosphäre	ANSELM; ZEMANEK (1997) ENGELHARDT; FREILING (1995) FEEHERRY (1987) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HALLER (2002) HEADRICH; HERLE; LÜTTERS; SEIDEL (2000) HELLER (1996) MATT (1994) MCBANE (1991) SAXE; WELTZ (1982) SCHOC	Ist Teamverhalten positiv zu bewerten? Zeichnet ein ausgeprägtes organizational citizenship behavior erfolgreiche Verkäufer durch entsprechenden Umsatz aus?	24. Eine positive Arbeitsatmosphäre im Reisebüro sollte von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter geprägt sein	Je attraktiver die kommunikative Expedientenleistung, d.h. der personelle Faktor von branchenübergreifenden Wissensaspekten hinsichtlich Kundentypen, Verkaufsstrategien und sozialer Identifikation der Mitarbeiter mit den Kunden empfunden wird, um so deutlicher ist der Zusammenhang von hoher Beratungsqualität und der eigene Entschluss zum Verkauf.
		Anpassungsfähigkeit	ENGELHARDT; FREILING (1995) FINCKE; GOFFARD (1993) HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED (1991) HELLER (1996) MATT (1994) SAXE; WELTZ (1982) SCHOCH (1969) WEITZ; SUJAN; SUJAN (1986)	Sind die Bemühungen des Expedienten, u. a. die Wortwahl und Sprache des Kunden anzunehmen, um dem Kunden auf der Sprachebene "näher" zukommen, umsatzfördernd?	25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen	
		Ähnlichkeiten	ENGELS; TIMAEUS (1983) EVANS (1963) GIERL (1999) LOMBARD (1955) NERDINGER (2001) SCHUCHERT-GÜLER (2001) SHARMA; LEVY (1995)	Hängt der Beratungserfolg nicht nur von der individuellen Arbeitsintensität ab, sondern auch von der sozialen Identifikation bzw. den Äußerlichkeiten der Reisebüromitarbeiter mit den Kunden?	26. Es sollte – soweit dies möglich ist – auf Ähnlichkeiten (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) von Neukunden mit dem jeweiligen Reiseverkäufer geachtet werden	
		Kunden-Entscheidungs-Typen	HELLER (1996) MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1997) NERDINGER (2001) SHARMA; LEVY (1995) SUJAN et al. (1988) SUJAN et al. (1991) WEITZ (1978) WEITZ et al. (1986)	Haben erfolgreiche Verkäufer die Fähigkeit, leistungsfähige Kundenkategorien zu bilden, die mehr Eigenschaftsinformationen über Kunden enthalten?	27. Verkäufer sollten ihre Kunden in unterschiedliche Kunden-Entscheidungs-Typen einteilen und entsprechend beraten	
		Verkaufswissen	KREILKAMP (1999) KROEBER-RIEL (1996) MEFFERT; BRUHN (2000) NERDINGER (2001) WAGNER et al. (1999)	Sind sich umsatzstarke Reisebüromitarbeiter eines erfolgreichen Verkaufswissens bewusst, außerdem bereit dieses und auch konkrete Umsatzzahlen (bzw. Rentabilitätszahlen) transparent zu machen?	28. Erfolgreiches Verkaufswissen, der Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Kenntnis des eigenen Umsatzes und der Rentabilität, sollte ständig intern kommuniziert werden	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 19 Herleitung Erfahrung von Theorie - zu Fragen - zur Hypothese

Dimension	vorbereitende Studien	Item	spezielle Studien	wissenschaftliche Fragestellung	Fragebogen Reisebüros	Hypothese
Erfahrungen und Schulungen - Theoretische und praktische Erfahrungen zur Erhöhung des fakturiertem Umsatzes -	BECKER; WELLINS (1990) BROWN (1999) FREYER; TÖDTER (1996) HEADRICH et al. (2002) HUBER (1998) KANGER; KANFER (1991) KREILKAMP (1999) MOHR (1997) SANCHEZ; FRASER (1993) SCHUCHER T-GÜLER (2001)	Branchenzugehörigkeit	HAEDRICH; HERLE; WOLF; SEIDEL: „Strategien zur Qualitätssicherung im Reisebüro in der aktuellen Branchensituation“, Freie Universität Berlin: Eine Untersuchung im Auftrag der Willy Scharnow-Stiftung für Touristik, Dezember 2002, S. 74f	identisch wie:	Wie lange sind Sie schon in der Reisebranche tätig? unter 5 Jahre; 5 bis 10 Jahre; über 10 Jahre	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen absolvierter Anzahl von Schulungen und Beratungsqualität gemessen am fakturiertem Umsatz.
		Bürozugehörigkeit		identisch wie:	Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Reisebüro? unter 2 Jahre; seit 2-5 Jahren; 6 Jahre und länger	
		Art der Schulungen		identisch wie:	An welchen Schulungen haben Sie schon teilgenommen? Inforeisen, Zielgebietschulungen, Produktschulungen, Verkaufsschulungen, CRS-Schulungen, Back-Office-Schulungen, Motivationstraining, Telefontraining, Persönlichkeitstraining	
		Häufigkeit		identisch wie:	Wie oft haben Sie teilgenommen? 1-2 mal; 3 mal und öfter	
		Zeitraum		identisch wie:	Wann war Ihre letzte Schulung? letzten 2 Jahre; vor 3 und mehr Jahren	

Quelle: eigene Darstellung

B Empirische Erhebungen

Hauptstudie: Experteninterview

Telefon-Interviewleitfaden der Regionalleiter Atlas/DER - zur Beratungsqualität im Reisebüro

Interview Nr.
Regionsgröße: Anzahl Büros: Anzahl Mitarbeiter:
2002 Umsatz: Rentabilität (DB II):
.....

Interviewpartner:

Position: Regionalleiter weitere Positionen:
Eigendefinition des Aufgabenbereiches als Regionalleiter:

Fragen zur Erhebung

Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren Ihrer Reisebüros, Ihrer Region und wie können diese gemessen/erfasst werden?

Um einen Expedienten hinsichtlich der erbrachten Beratungsqualität beurteilen zu können sollte nicht nur das Ergebnis (also der Wert des verkauften Tickets etc.) im Vordergrund stehen, sondern die erbrachte Beratung (inkl. Freundlichkeit, Beratungsqualität etc.). Welche Möglichkeiten sehen Sie dieses Verhalten beurteilen zu können.

Fragen zum Umfeld des Reisebüros

Welche Aspekte sind hinsichtlich des Äußeren eines Reisebüros und des Ambientes im Inneren wichtig?

Welchen Wert messen Sie dem Aussehen bzw. der Kleidung der Expedienten bei?

Um dem Kunden einen bestmöglichen Service bieten zu können:

welche räumliche Größe
welchen Standort
welche Ausstattung

sehen Sie für ein Reisebüro als optimal an?

Sehen Sie es als sinnvoll an, die Kundenbetreuung, im Büro, nach der Art der Kunden zu differenzieren (z.B. Trennung von Teilbucher und Servicereisende) (Wenn ja: Welche Vorteile hat dies hinsichtlich der Beratungsqualität)?

Welche Anforderungen sollten EDV Vertriebs- und Arbeitssysteme Ihrer Meinung nach erfüllen, um den Kundenerwartungen im Reisebüro gerecht zu werden? (Denken Sie dabei an die Aspekte: Verbreitung, Technik, Funktionalität, Bedienbarkeit, Zuverlässigkeit)

Welche Systeme erfüllen diese Anforderungen derzeit am besten (in Ihren Büros vorhanden)?

Fragen zur Mitarbeiterqualifikation

Zuverlässigkeit – die versprochene Reisebuchung korrekt zu erbringen

Was macht Ihrer Ansicht nach die Zuverlässigkeit eines Expedienten aus?

Welche Bedeutung hat die individuelle Terminvereinbarung mit dem Kunden auf die Beratungsqualität? (Wie realistisch ist deren Umsetzung?)

Für wie wesentlich halten Sie eine ordentliche Buchungsablage in Reisebüros?

Reaktionsbereitschaft – Schnelligkeit Kundenwünsche zu erfüllen

Welchen Umfang sollte eine optimale Beratung zeitlich haben (unbegrenzt oder mit Zeitlimit)?

Wie umfangreich sollte die inhaltliche Beratung sein (unlimitiert oder je nach Umsatzhöhe)?

Sicherheit und Kompetenz – sicheres Auftreten der Expedienten

Was gehört für Sie zu einer kompetenten Beratung und wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten an der tatsächlichen Situation? (Frage 48)

Welche Möglichkeiten gibt es, das Wissen über Kundentypen und Verkaufsstrategien der Mitarbeiter zu verbessern?

Sind Ihre Mitarbeiter mehr Berater oder mehr Verkäufer? (Wo sollte Ihrer Meinung nach der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegen.) (Frage 24)

Halten Sie die vom Konzern vorgegebenen Fragen zur Bedarfsanalyse für ausreichend? (wenn nein: wie kann verbessert werden?)

Einfühlungsvermögen – das Kümmern um die individuellen Kundenwünsche

Sollten sich Reisebüromitarbeiter mehr in die Situation der Kunden, die des Reisebüromanagements oder des Konzerns hineinversetzen?

Wie kann Ihrer Meinung nach der Kunde am besten in den Beratungsprozess integriert werden? (Fragen stellen, Bilder bzw. Filme zeigen,)

Welche Möglichkeiten gibt es Kundenorientierung und Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter zu verbessern?

Kommunikationsfähigkeit, die Möglichkeit sich auszudrücken

Welche Kommunikationsfähigkeit (rhetorisch ausgefeilt, mehr Fragen stellend und Zuhörend als selbst argumentierend, Niveau des jeweiligen Kunden entsprechend, distanziert und professionell....) sollte Ihrer Meinung nach ein Reisebüromitarbeiter besitzen?

Sollten Reisebüromitarbeiter mit ihrer verbalen Ausdrucksweise Kundennähe aufbauen? Sollten sie klar, fest und entschlossen dem Kunden gegenüber auftreten? (wenn ja, wie ist realistische Situation?)

Nonverbaler Kommunikation: Expedienten die Ihren Kunden ähnlich (Alter, Geschlecht, Statussymbolen) sind, haben einen höheren Umsatz. Wie kann dieses Wissen im Reisebüro praktisch umgesetzt werden?

Wie können Ihrer Meinung nach aus beratungsstarken Expedienten verkaufstarke Mitarbeiter gemacht werden? (Frage 16) (Sehen Sie einen Widerspruch in Beratungs- bzw. Verkaufsstärke? Sehen Ihre Mitarbeiter darin einen Widerspruch)

Fragen zum Reisebüromanagement

Welche Ziele sollte ein kundenorientiertes Reisebüro haben?

Wie wird in den einzelnen Reisebüros ein positives Betriebsklima gefördert?

Was sind ihrer Meinung nach die wichtigsten Voraussetzungen für gute Teamarbeit im Reisebüro?

Wie kann man bei der Mitarbeiterakquisition am besten herausfinden, ob die Anlagen für einen guten Expedienten vorhanden sind?

Meinen Sie, dass Expedienten teilweise die Kontrolle über Ihre Arbeit verlieren können (z.B. wegen Überlastung, Wie kann so etwas vermieden werden)?

Gibt es sinnvolle Anreize und Belohnungssysteme für Expedienten, um die Beratungsqualität im Reisebüro zu verbessern?

Wie sehen die Weiterbildungsmöglichkeiten hinsichtlich der technischen Fähigkeiten und Fertigkeiten aus?

Wer bietet hier Schulungen an?

Sind diese gut?

Wie kann gute Beratung Ihrer Meinung nach am besten den Reisebüromitarbeitern nahe gebracht werden? (Welche Art von Schulungen, Workshops etc. sind geeignet)?

Welche Bedeutung haben Incentive-Reisen, Länderseminare etc. für den Wissensstand der Mitarbeiter (im Vergleich zur Erhöhung der Verkaufskompetenz)?

Welche Möglichkeit hat ein Expedient aus einem guten Kunden einen Stammkunden zu machen?

Wie können treue Kunden der einzelnen Expedienten (falls dieser mal den Arbeitsplatz wechselt) zu Stammkunden des Reisebüros gemacht werden?

Wo sehen Sie die stärksten Unzulänglichkeiten in der Organisation herkömmlicher Reisebüros? (Wie kann eine Optimierung erfolgen?)

Fragen zur Konzernorganisation

Mit welchen Mitteln, Führungsstilen etc. kann das Management die Beratungsqualität im Konzern steuern bzw. verbessern?

Welche Informations- und Kontrollsysteme (evt. auch Kommunikationssysteme) sind Ihrer Meinung nach geeignet, die Effizienz in der Reisebüroorganisation zu verbessern?

Gibt es speziell für das Reisebüro entwickelte, und in Ihrem Konzern noch nicht eingeführte, Computer- oder Organisationssysteme, die den Expedienten direkt bei der Beratung und beim Verkauf unterstützen?

Halten Sie Organisationsvorschriften zur Verbesserung der Beratungsqualität für sinnvoll? (Wenn ja: Wie sollten diese aussehen?)

Wie weit oder eng gefasst sollten die Kompetenzen und die Verantwortung der Expedienten sein? (Welche Kompetenzen sollten dem Expedienten dabei zugebilligt werden? Welchen Umfang sollte die Verantwortung haben?)

Kennen Sie: aus der Reisebüropraxis Probleme die zwischen den einzelnen Hierarchieebenen auftreten und die die Beratungsqualität beeinflussen?

Fragen zur Produkt- und Leistungsanbieterqualität

Wirkt sich Ihrer Meinung nach die Qualität und Konkurrenzfähigkeit (= Preis) der angebotenen Produkte auf die Beratungsqualität im Reisebüro aus?

Welche Anforderungen haben die angebotenen Produkte (Flüge, Pauschalreisen etc.) hinsichtlich ihrer Qualität zu erfüllen?

Wie kann die Auswahl qualitativ guter Produkte am besten erfolgen?

Welche Zusatzleistungen sollten Reisebüros sinnvollerweise anbieten (Versicherungen etc.)? (Auf welche sollten sie verzichten?)

Fragen zur Beratungsqualität

Wenn Sie an die durchschnittliche Qualifikation der Expedienten im Hinblick auf die bereits gefragten Faktoren wie

Zuverlässigkeit (C1)

Einfühlungsvermögen (C4)

Reaktionsbereitschaft (C2)

Kommunikationsfähigkeit (C5)

Kompetenz/sicheres Auftreten (C3)

denken, wo sehen Sie den größten (2. größten... 3. größten...usw.) Verbesserungsbedarf?

Was sind für Sie die wichtigen Kriterien (bitte von 1-5 bewerten; 1= sehr wichtig) einer erfolgreichen Beratung im Reisebüro?

Mitarbeiterqualifikation (C)

Gut organisiertes Reisebüromanagement (D)

Technik und Umfeld des Reisebüros (B)

Die Konzernsteuerung –organisation (E)

Produkte und Leistungen der Veranstalter (F)

Hauptstudie: Mitarbeiterbefragung

Fragebogen zur Beurteilung der Beratungsqualität der Atlas/DER Reisebüros

Liebe Mitarbeiter,

auf den folgenden Seiten werden Sie nach Ihrer Meinung über Beratungsqualität in Ihrer Filiale befragt. Bitte füllen Sie diesen Fragebogen **persönlich** aus. Gerade Ihr Wissen über Qualität in Beratung und Verkauf ist hier gefragt. Ihre praxisnahen Aussagen nutzen:

- A:** Ihnen persönlich, indem Sie so Ihre zukünftigen Arbeitsbedingungen und Ihren zukünftigen Erfolg im persönlichen Beratungsgespräch mitgestalten.
- B:** dem Unternehmen Atlas/DER Reisebüro zur Ermittlung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie deren Förderung bzw. Beseitigung.
- C:** Ihre Antworten fließen in eine Doktorarbeit an der Universität Lüneburg zum Thema „Beratungsqualität in Reisebüros“ ein (Regina M. Baumgärtner, Hamburg, Mail: BaumgaertnerHH@aol.com), die von der Atlas/DER Reisebüro Geschäftsführung unterstützt wird.

Der Fragebogen stellt einen hohen Anspruch an Ihre Urteilsfähigkeit. Einige der Fragen sind bewusst positiv andere wiederum bewusst negativ formuliert, um den Grad der Aufmerksamkeit zu erhöhen. Der erste Teil fragt nach Ihrer Meinung über den **Soll-Zustand** (d. h. „wie es sein sollte“) und im zweiten Teil finden Sie **die gleichen Fragen nach dem Ist-Zustand** (d. h. „so ist es“). Bitte beantworten Sie in jedem Fall alle Fragebogenteile. Der Wert Ihrer Antworten steht und fällt mit Ihrer Ehrlichkeit.

Die Befragung ist selbstverständlich anonym und entspricht den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen. Die Fragebögen sind farblich/numerisch vorcodiert entsprechend dem Typ und Strukturmerkmalen ihres Verkaufsbüros. Es ist sichergestellt, dass keine Zuordnung der Fragebögen mit Ihrem Namen möglich ist. Ihre Regionalleiter, die sich bereits einem ähnlichen Interview gestellt haben, sowie die Geschäftsführung und die Betriebsratsgremien haben der Befragung zugestimmt.

Bitte senden Sie die ausgefüllten Seiten **bis zum 2003** zurück an die:
 Marktforschung der REWE Touristik: z. Hd. Katrin Spörl, Emil-von-Behring-Str. 6, 60424 Frankfurt/M,
 Tel. 069-9588-1304 katrin.spoerl@dertour.de, FAX 069-9588-841303

Die Marktforschung übergibt die erfassten Fragebögen der Doktorandin, Frau Baumgärtner zur Auswertung und wird diese anschließend vernichten. Die Beantwortung des 3-teiligen Fragebogens dauert ca.15 – 20 Min

Teil 1: Einflussfaktoren der Beratungsqualität

Wenn Sie an die Beratungsqualität im Reisebüro im Hinblick auf Zuverlässigkeit, Reaktionsbereitschaft, Kompetenz und sicheres Auftreten, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit denken, **welcher Aspekt erscheint Ihnen am wichtigsten? Geben Sie bitte eine Reihenfolge von 1 bis 6 nach der Wichtigkeit (1 = Aspekt ist am wichtigsten, 2 = Aspekt am zweitwichtigsten, etc.)**

Bitte vergeben Sie die **Zahlen 1 bis 6 nach Reihenfolge der Wichtigkeit**

VERGEBEN SIE BITTE JEDE ZAHL NUR EINMAL

Um hohe Beratungsqualität zu erreichen, halte ich das Umfeld der Kundenberatung im Reisebüro (hierzu zählen Einrichtung, Räumlichkeiten, Erscheinungsbild des Expedienten, etc.), für wichtig.	
Ich halte Zuverlässigkeit, d.h. die Möglichkeit und Fähigkeit, die versprochene Reisebuchung auch zuverlässig und akkurat auszuführen, für wichtig.	
Reaktionsbereitschaft, der Willen und die Schnelligkeit, den Kunden bei der individuellen Lösung ihres Reisewunsches zu helfen, halte ich für wichtig.	
Die Talente der Expedienten theoretisches Beratungs- und Verkaufswissen praktisch umzusetzen, wie auch Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit zu besitzen, also Kompetenz und sicheres Auftreten halte ich für wichtig.	
Ich halte Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, Kundenwünsche in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen, für wichtig.	
Kommunikationsfähigkeit, die Möglichkeit sich klar, deutlich und entschlossen auszudrücken sowie angenehm, erfrischend und klug zu beraten, halte ich für wichtig.	

Teil 2 Hauptteil: Detailfragen Idealzustand & Ist-Zustand

Teil 2a: Detailfragen Idealzustand „so sollte es sein“

Wie schätzen **Sie** den Idealzustand allgemein und den tatsächlichen Ist-Zustand ihrer täglichen Arbeit ein. Welche technischen und personellen Fähigkeiten sind nötig, um eine bestmögliche Beratung zu erreichen und ein Reisebüro erfolgreich zu unterstützen. Der Idealzustand wie auch der Ist-Zustand sollten nach Ihrem persönlichen Empfinden bewertet werden

Bitte geben Sie Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung durch die Werte 5 = stimme ich völlig zu, 1 = lehne ich entschieden ab. Wenn Ihre Meinung nicht so eindeutig ausgeprägt ist, dann kreuzen Sie bitte eine der Zahlen dazwischen an.

es gibt keine richtigen und keine falschen Antworten

Stimme
ich völlig zu lehne ich
entschieden
ab

	5	4	3	2	1
1. Die technische Ausstattung von Reisebüros sollte dem neuesten Stand entsprechen					
2. Die Geschäftsräume eines Reisebüros sollten Wohlfühlatmosphäre haben					
3. Die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sollten:					
a) immer leger und ordentlich gekleidet sein					
b) in Anzug/Kostüm gekleidet sein, um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen					
4. Die Gestaltung der Beratungsplätze sollte, entsprechend der persönlichen Face-to-Face-Beratungssituation, Diskretion bieten					
5. Verkäufer sollten vereinbarte Termine wie z. B. die Fertigstellung von Reiseunterlagen (bzw. einer Buchungsbestätigung) einhalten oder den Kunden entsprechend informieren					
6. Kunden sollten sich darauf verlassen können, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben					
7. Jeder Reiseverkäufer sollte wissen, was gute Beratungsqualität ist und dieses Wissen in jedem Kundengespräch umsetzen					
8. Termine für individuelle Beratungen sollten bei Bedarf vergeben werden und dann pünktlich eingehalten werden					
9. Reisebüros sollten, zur Möglichkeit der Kundenbetreuung durch alle Kollegen, eine ordentliche Buchungsablage besitzen					
10. Man sollte von Verkäufern nicht erwarten, dass sie alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weitergeben					
11. Eine optimale Beratung des Kunden sollte: a) kein Zeitlimit haben					
b) kein Rentabilitätsdenken beinhalten					
12. Kunden sollten nach Betreten des Reisebüros keine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung erwarten					
13. Der inhaltliche Umfang einer Beratung sollte sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise orientieren					
14. Das Vertrauen der Kunden zu Reiseberatern sollte vor allem auf folgenden Aspekten basieren:					
a) Zielgebietskenntnissen					
b) Verkaufstechniken					
c) Persönlichkeit des Beraters					
15. Hohe Beratungsqualität sollte dem Kunden Sicherheit geben und damit entscheidender Wettbewerbsvorteil zum Internet sein					
16. Kompetente Reiseverkäufer sollten gleichbleibende Höflichkeit gegenüber jedem Kunden gewährleisten					
17. Expedienten sollten wissen, an wen im Unternehmen sie sich wenden können, um die eigene Beratungsqualität zu verbessern					

Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern

es gibt keine richtigen und keine falschen Antworten

Stimme
ich völlig zu lehne ich
entschieden ab

	5	4	3	2	1
18. Es ist unrealistisch von Reisebüromitarbeitern zu erwarten, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksam schenken					
19. Nicht alle Kundenprobleme können ernst genommen, mitfühlend, fürsorglich und beruhigend behandelt werden					
20. Es ist praxisfremd anzunehmen, man könne die relevanten Kundenwünsche mit einer Bedarfsanalyse erfahren					
21. Kundenemotionen und ein Gespür für den Kunden zu treffen sind nicht vom persönlichen Kontakt abhängig. Wichtiger sind externe Einflüsse wie DVDs, Videos, Düften, etc.					
22. Man kann von Reisebüros nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind					
23. Von Reiseverkäufern sollte kein einführendes Abwägen zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen erwartet werden					
24. Eine positive Arbeits-Atmosphäre im Reisebüro sollte von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter geprägt sein					
25. Reisebüromitarbeiter sollten sich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise ihrer Kunden anpassen, um so Kundennähe aufzubauen					
26. Es sollte – soweit dies möglich ist – auf Ähnlichkeiten (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) von Neukunden mit dem jeweiligen Reiseverkäufer geachtet werden					
27. Verkäufer sollten ihre Kunden in unterschiedliche Kunden-Entscheidungs-Typen einteilen und entsprechend beraten					
28. Erfolgreiches Verkaufswissen, der Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Kenntnis des eigenen Umsatzes und der Rentabilität, sollte ständig intern kommuniziert werden					

Teil 2b: Detailfragen „so ist es“

Wie schon beim Idealzustand bewerten Sie nun bitte auch den Ist-Zustand nach Ihrem persönlichen Empfinden.
es gibt keine richtigen und keine falschen Antworten

Stimme
ich völlig zu lehne ich
entschieden
ab

	5	4	3	2	1
1. Die technische Ausstattung in unserem Reisebüro entspricht dem neuesten Stand					
2. Die Geschäftsräume unseres Reisebüros haben Wohlfühlatmosphäre					
3. Ich bin im direkten Kundenkontakt: a) leger und ordentlich gekleidet b) kleide mich geschäftsmäßig um den Verkauf hochwertiger Reisen zu unterstützen					
4. Die einzelnen Beratungsplätze sind entsprechend der persönlichen Face-to-Face Beratungssituation gestaltet und bieten den Kunden Diskretion					
5. Wenn ich die Fertigstellung von Reiseunterlagen bzw. Buchungsbestätigungen verspreche, wird dies pünktlich erledigt oder der Kunden entsprechend informiert					
6. Kunden können sich bei mir darauf verlassen, dass ihre geäußerten Wünsche und Probleme oberste Priorität haben					
7. Ich kann konkret sagen was gute Beratungsqualität ist und setze dieses Wissen in jedem Kundengespräch um					
8. Auf Wunsch gebe ich meinen Kunden individuelle Beratungstermine und halte diese dann pünktlich ein					
9. Unser Reisebüro hat eine ordentliche Buchungsablage, jeder kann jeden vertreten					

Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern

es gibt keine richtigen und keine falschen Antworten

Stimme ich völlig zu lehne ich entschieden ab

	5	4	3	2	1
10. Ich gebe während der Beratung nicht alle relevanten Reiseinformationen direkt an den Kunden weiter					
11. Meine optimale Beratung hat a) kein Zeitlimit					
b) kein Rentabilitätsdenken					
12. Nach Betreten des Reisebüros erhalten Kunden bei uns nicht immer eine unverzügliche Begrüßung mit anschließender Beratung					
13. Der inhaltliche Umfang meiner Beratung orientiert sich nicht an der Umsatzhöhe der jeweiligen Reise					
14. Das Vertrauen meiner Kunden basiert im wesentlichen auf: a) meinen Zielgebietenkenntnissen					
b) meinen Verkaufstechniken					
c) meiner Persönlichkeit					
15. Hohe Beratungsqualität gibt den Kunden Sicherheit und ist damit entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Internet					
16. Durch die Gewährleistung gleich bleibender Höflichkeit gegenüber jedem Kunden zeige ich Kompetenz					
17. Ich weiß, wer im Unternehmen mich unterstützt, mir Hilfestellung in Krisensituationen gibt und bemüht ist, meine Beratungsqualität noch weiter zu verbessern					
18. Ich schenke nicht jedem Kunden immer individuelle Aufmerksamkeit					
19. Ich nehme nicht alle Kundenprobleme wahnsinnig ernst und behandle die Kunden auch nicht immer so mitfühlend und fürsorglich					
20. Ich benutze die vorgegebene Bedarfsanalyse zur Ermittlung der Kundenwünsche meist nicht					
21. Ich treffe Kundenemotionen nicht durch den persönlichen Kontakt oder indem ich Gespür für den Kunden entwickle, sondern hauptsächlich durch externe Einflüsse wie DVDs, Videos, Düfte, etc.					
22. Wir sind nicht bemüht die Öffnungszeiten unseres Reisebüros für alle Kunden angenehm zu gestalten					
23. Ich wäge nicht einfühlsam zwischen Reisebürovorgaben und Kundeninteressen ab					
24. Die kollegiale Arbeits-Atmosphäre in unserem Reisebüro ist von Offenheit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit geprägt					
25. Ich passe mich der verbalen und nonverbalen Ausdrucksweise meiner Kunden an, um so Kundennähe aufzubauen					
26. Wir versuchen in unserem Reisebüro nach Möglichkeit Neukunden von dem ihm ähnlichsten Reiseverkäufer (Alter, Geschlecht, Erscheinungsbild) beraten zu lassen					
27. Ich kann unterschiedliches Entscheidungsverhalten der Kunden genau analysieren, in unvergleichbare Typen einteilen und berate entsprechend					
28. Wir kommunizieren intern was erfolgreiches Verkaufswissen ist, den Weg zum Verkaufsabschluss sowie die Zahlen unseres eigenen Umsatzes und der Rentabilität					

Teil 3: Allgemeines

Welcher Kette gehört Ihr Reisebüro an:

DER Atlas

• **Sind Sie** männlich weiblich

• **Verraten Sie uns Ihr Alter?** unter 30 Jahre über 30 Jahre

• **Reisebranche tätig?** unter 5 Jahre 5 bis 10 Jahre über 10 Jahre

• **Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Reisebüro?** unter 2 Jahre seit 2-5 Jahren 6 Jahre und länger

• **Was ist Ihre Arbeitszeit?** Teilzeit Vollzeit

• **Welche Position nehmen Sie in Ihrem Reisebüro ein?** Verkäufer/in Büroleiter/in

• **An welchen Schulungen haben Sie schon teilgenommen?** **Wie oft haben Sie teilgenommen?** **Wann war Ihre letzte Schulung?**

mehr Jahren	1-2 mal	3 mal und öfter	letzten 2 Jahre	vor 3 und
<input type="checkbox"/> Inforeisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Zielgebietsschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Produktschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Verkaufsschulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> CRS-Schulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Back-Office-Schulungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Motivationstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Telefontraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Persönlichkeitstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kennen Sie.....	Ja	Nein	Wenn <u>Ja</u> , wie hoch war dieser in € Jan – Dez 2002?	Wenn <u>Nein</u> , habe kein Interesse	Wenn <u>Nein</u> , keine Möglichkeit dies zu
erfahren					
.....den fakturierten Umsatz Ihres Reisebüros?					
.....den DB II vor Superprovision Ihres Reisebüros?					
.....Ihren persönlichen fakturierten Umsatz?					

Was würde Ihrer Meinung nach die Beraterqualität im gesamten Reisebüro noch steigern?	Stimme ich völlig zu					lehne ich entschieden ab
	5	4	3	2	1	
a) Verstärkte Mitarbeiterorientierung						
b) Mehr Entscheidungsspielräume im Kundenkontakt						
c) Für uns erkennbare Unternehmenspolitik, -strategie						
d) Intensive Kundenorientierung						
e) Höhere Qualität der Produkte und Dienstleistungen						
f) Klare Vertriebssteuerung (Angebotspalette und Sonderpreisaktionen)						
g) Besserer Führungsstil, Engagement, Kompetenz des Vorgesetzten						
h) Mehr Engagement und fachliche Kompetenz der Kollegen						
i) Persönlichen Kontakt zu Leistungsträgern und Reiseveranstaltern						
j) Klare Zielvorgaben für jeden Arbeitsplatz						
k) Konkrete und schnelle Hilfe in Krisensituationen						

Ihr Erfolgsgeheimnis im Verkauf:

DANKESCHÖN

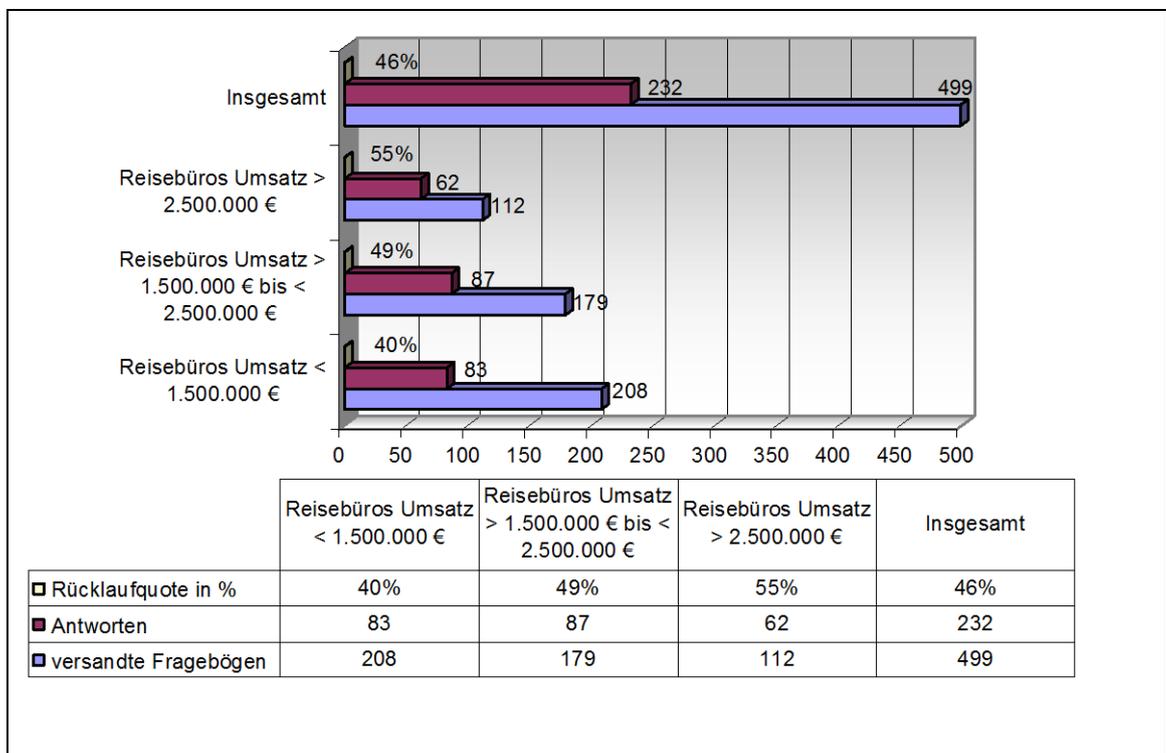
C Auswertung der Empirischen Erhebung

zu 7 Ergebnisanalyse und Überprüfung der Hypothesen

Struktur der Befragten

Mit einer Rücklaufquote von 46% und 232 Fällen ist die statistische Erhebung als erfolgreich zu betrachten. Insgesamt ergeben sich aus den Reisebüroumsätzen drei Gruppen mit Rückläufen von 83, 87 und 62 Fällen.

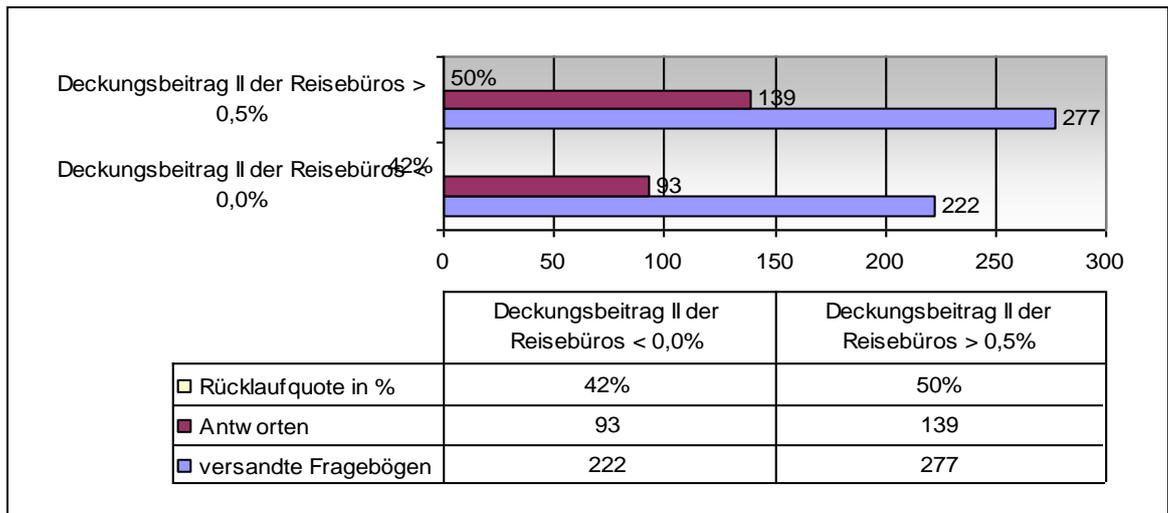
Rücklaufquoten befragter Reisebüros nach Umsatz



Quelle: eigene Darstellung, Vgl. auch Kapitel 6.3 Quantitative Erhebung bei Reisebüromitarbeitern

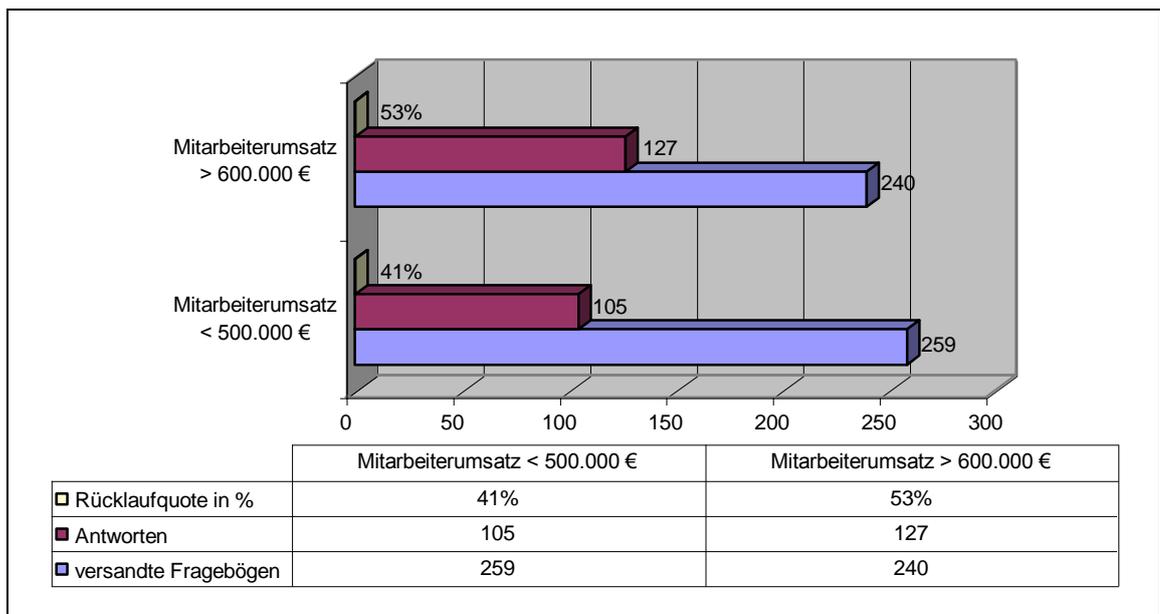
Reisebüros mit einem positiven Deckungsbeitrag II bilden mit einer höheren Rücklaufquote von 139 zu 93 die größere Gruppe von Rückläufen.

Rückläufe befragter Reisebüros nach Deckungsbeitrag II



Quelle: eigene Darstellung, Vgl. auch Kapitel 6.3 Quantitative Erhebung bei Reisebüromitarbeitern

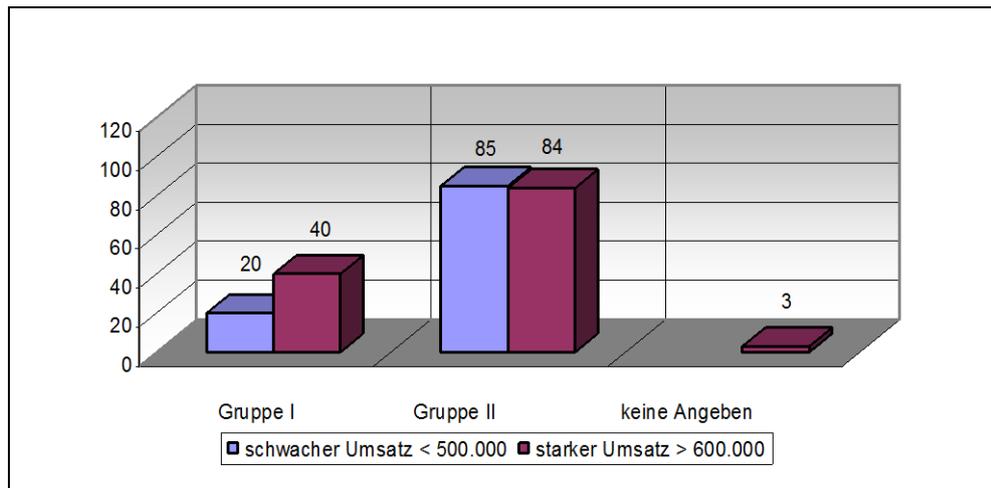
Rücklaufquote nach Mitarbeiterumsatz



Quelle: eigene Darstellung, siehe auch Verteilung auf Antworten

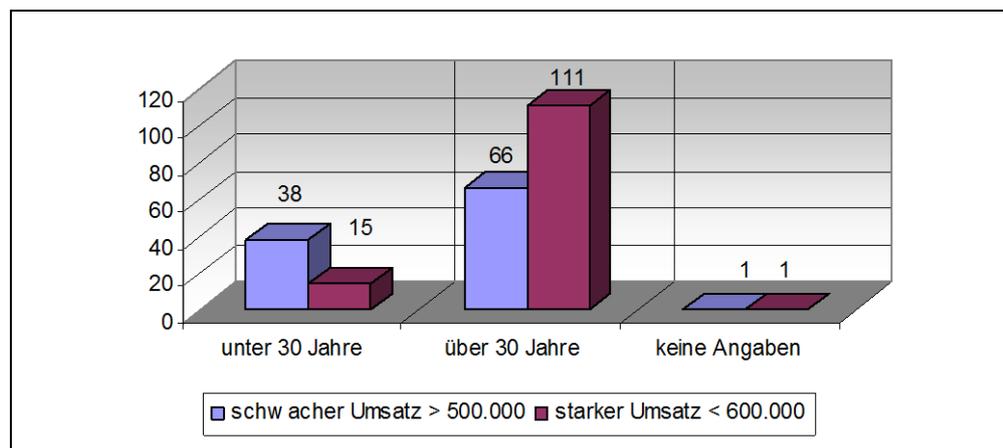
Die Aufteilung der antwortenden Mitarbeiter und deren teilweise fast symmetrischen Gruppierungen werden in den folgenden Grafiken dargestellt.

Reisebüro-Gruppe und Umsatz der Befragten



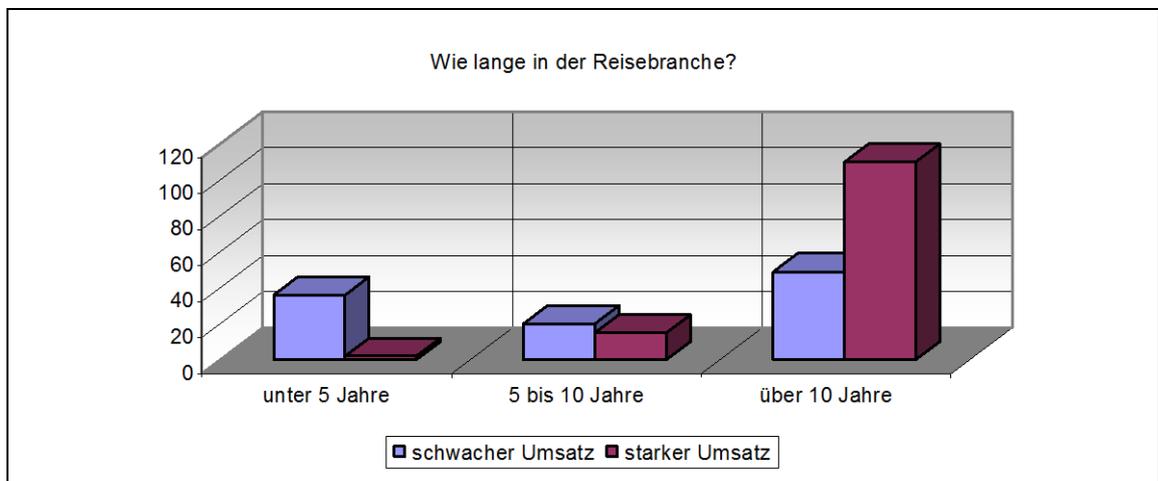
Quelle: eigene Darstellung⁸⁹³

Altersstruktur der Befragten



Quelle: eigene Darstellung

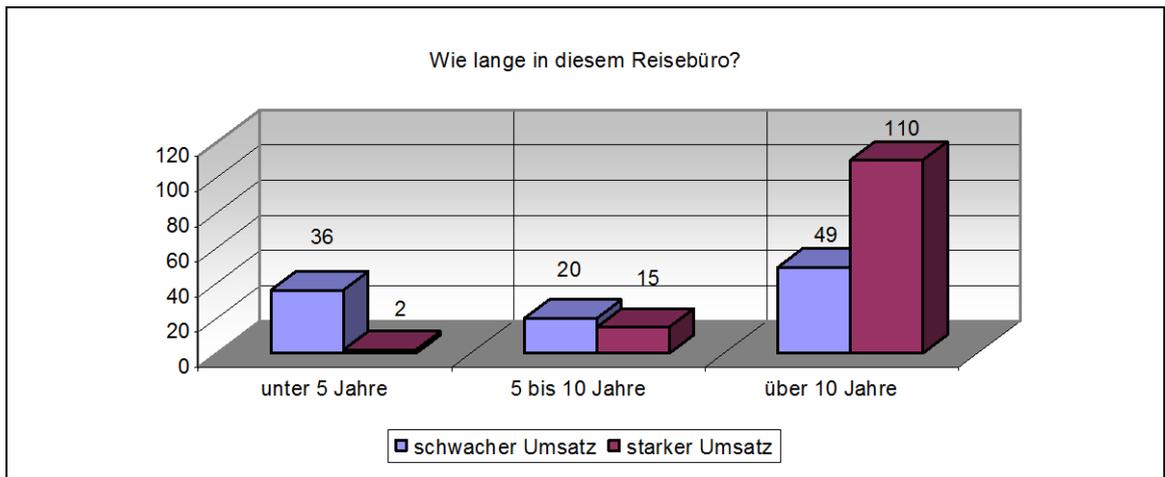
Branchenerfahrung der Befragten



Quelle: eigene Darstellung

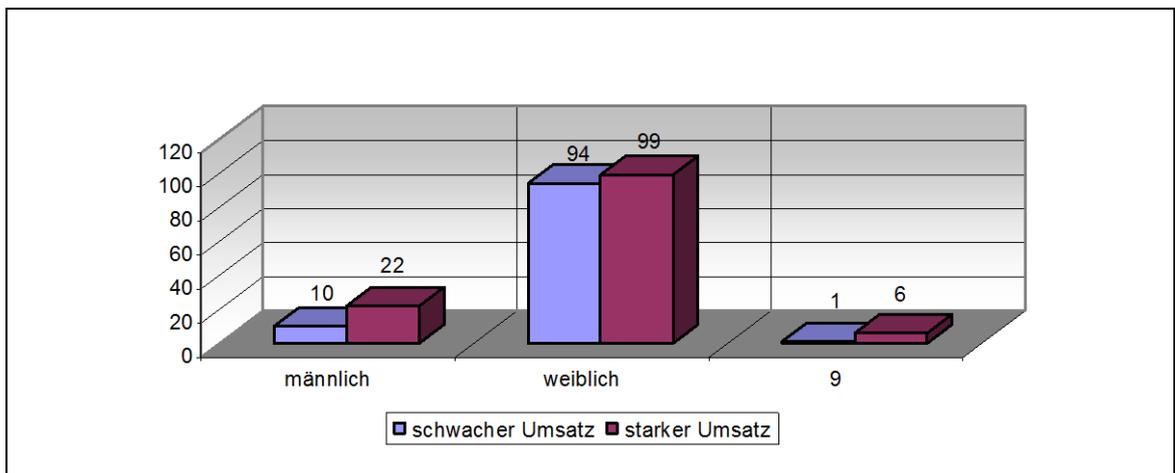
⁸⁹³ DER und Atlas Reisen werden im Folgenden als Gruppe I bzw. Gruppe II bezeichnet.

Bürozugehörigkeit der Befragten



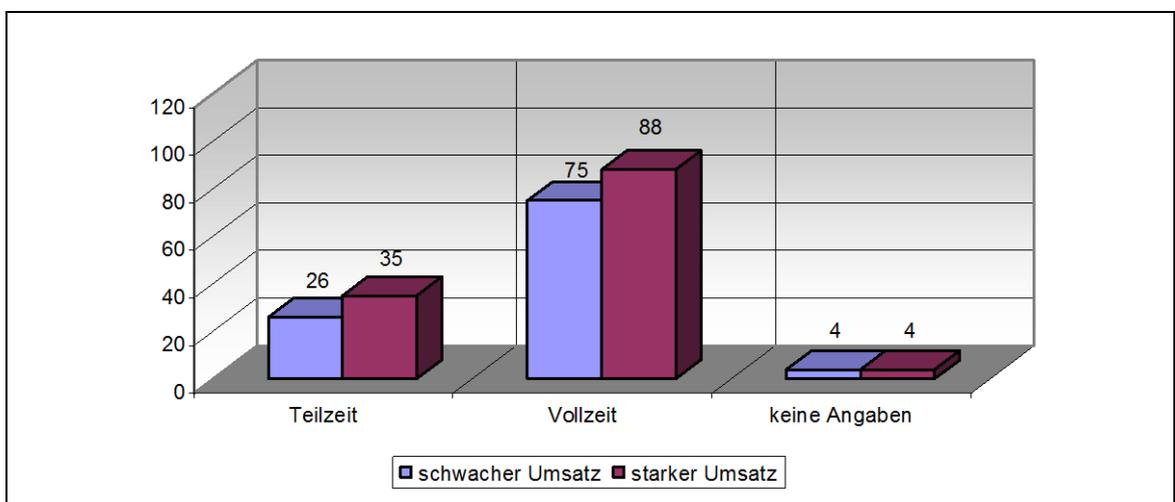
Quelle: eigene Darstellung

Geschlecht der Befragten



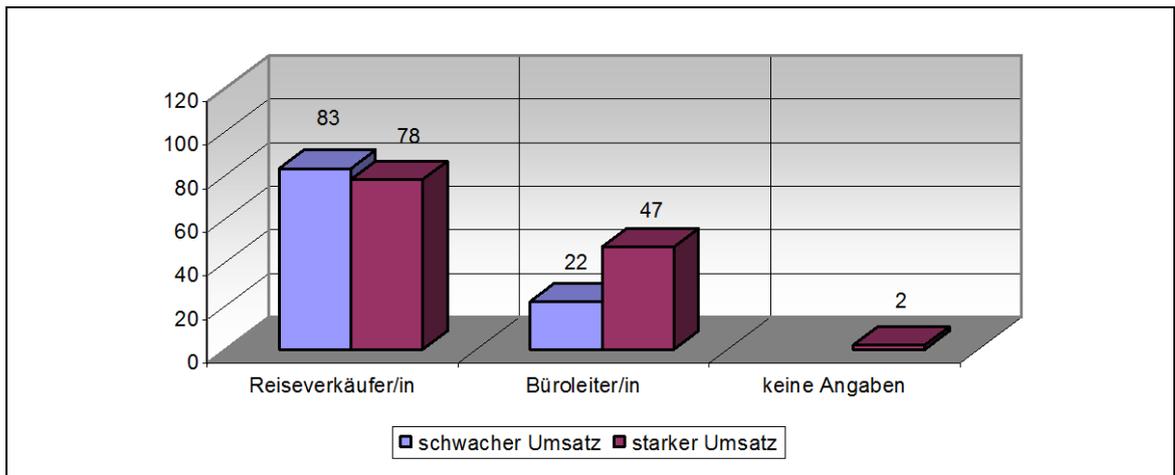
Quelle: eigene Darstellung

Arbeitszeit der Befragten



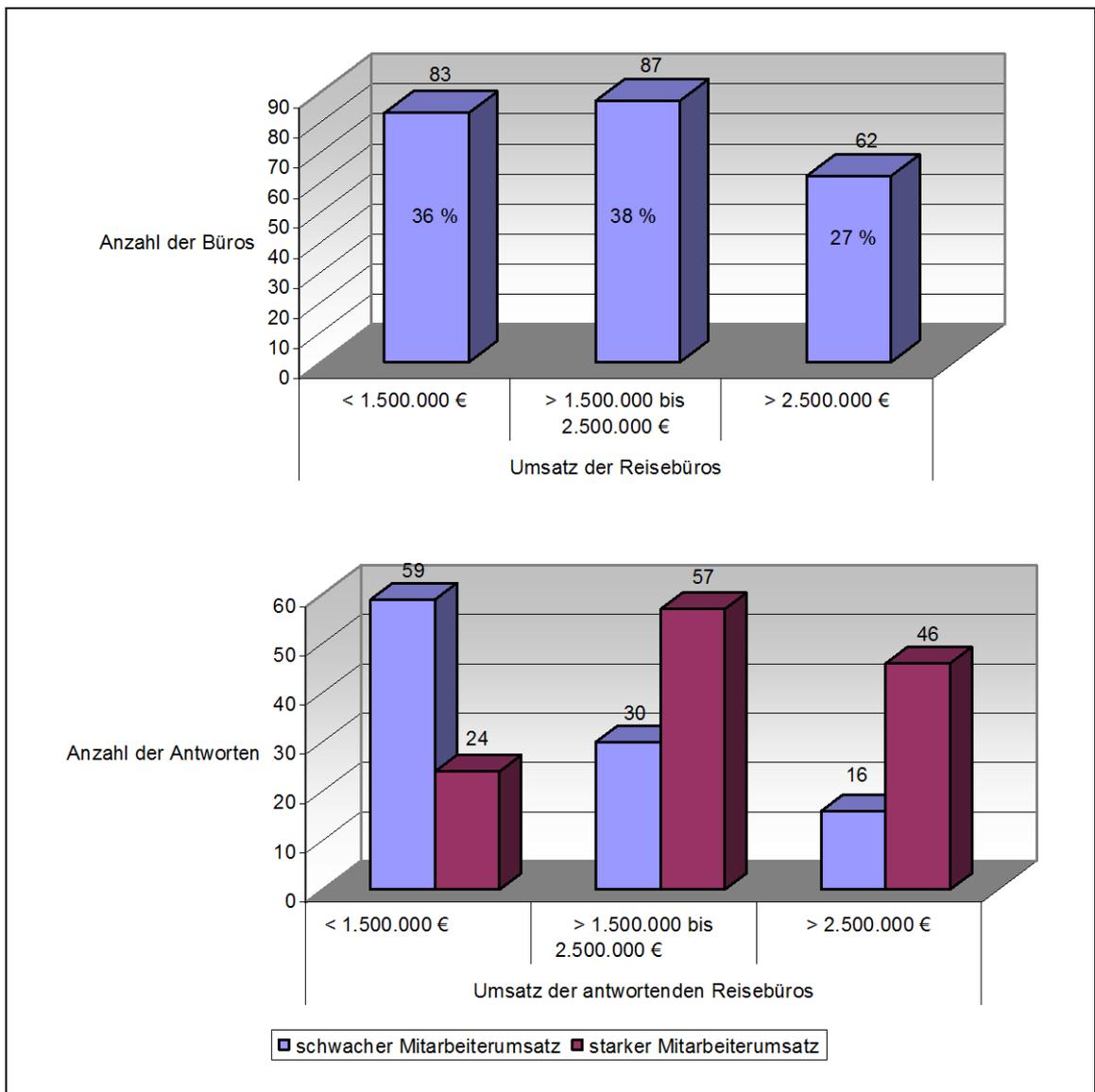
Quelle: eigene Darstellung

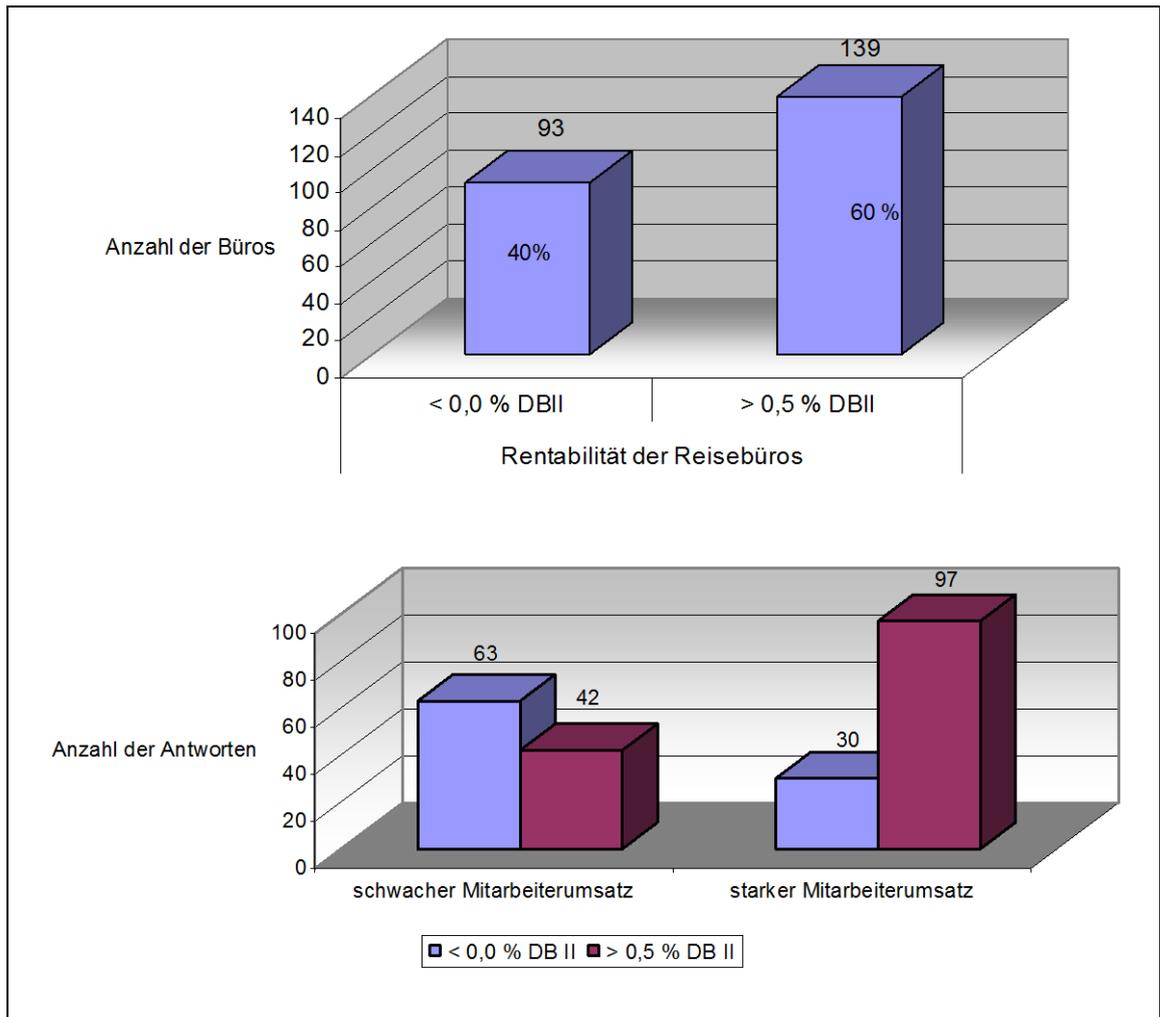
Position der Befragten



Quelle: eigene Darstellung

Bürorentabilität der Befragten





Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 20 Rücklaufquote befragter Reisebüros nach Deckungsbeitrag II

Umsatz * Mitarbeiterumsatz * Umsatz Kreuztabelle

Anzahl		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
< 0,0 % DBII	Umsatz < 1.500.000 €	51	11	62
	> 1.500.000 bis 2.500.000 €	9	5	14
	> 2.500.000 €	3	14	17
	Gesamt	63	30	93
> 0,5 % DBII	Umsatz < 1.500.000 €	8	13	21
	> 1.500.000 bis 2.500.000 €	21	52	73
	> 2.500.000 €	13	32	45
	Gesamt	42	97	139

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Ausgangsbasis sind 222 versandte Fragebögen an Reisebüros mit einem Deckungsbeitrag II >0,0 und 277 versandte Fragebögen an Reisebüros mit einem DB II <0,5%.

Tabelle 21 Rücklaufquote nach Mitarbeiterumsatz

Umsatz * Umsatz * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl			Umsatz		Gesamt
Mitarbeiterumsatz			< 0,0 % DBII	> 0,5 % DBII	
schwacher Umsatz	Umsatz	< 1.500.000 €	51	8	59
		> 1.500.000 bis 2.500.000 €	9	21	30
		> 2.500.000 €	3	13	16
	Gesamt		63	42	105
starker Umsatz	Umsatz	< 1.500.000 €	11	13	24
		> 1.500.000 bis 2.500.000 €	5	52	57
		> 2.500.000 €	14	32	46
	Gesamt		30	97	127

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 22 Rücklaufquote nach Reisebüroumsatz, Mitarbeiterumsatz und DB II der Reisebüros

Mitarbeiterumsatz * Umsatz * Umsatz Kreuztabelle

Anzahl			Umsatz		Gesamt
Umsatz			< 0,0 % DBII	> 0,5 % DBII	
< 1.500.000 €	Mitarbeiterumsatz	schwacher Umsatz	51	8	59
		starker Umsatz	11	13	24
	Gesamt		62	21	83
> 1.500.000 bis 2.500.000 €	Mitarbeiterumsatz	schwacher Umsatz	9	21	30
		starker Umsatz	5	52	57
	Gesamt		14	73	87
> 2.500.000 €	Mitarbeiterumsatz	schwacher Umsatz	3	13	16
		starker Umsatz	14	32	46
	Gesamt		17	45	62

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 23 Reisebüro-Gruppe und Umsatz der Befragten

DER oder Atlas * Mitarbeiterumsatz

Anzahl

		Mitarbeiterumsa		Gesam
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Gruppe I oder		20	40	60
Gruppe II		85	84	169
keine Angaben	9		3	3
Gesam		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 24 Altersstruktur der Befragten

Alter * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Alter	unter 30 Jahre	38	15	53
	über 30 Jahre	66	111	177
	3	1		1
	keine Angaben		1	1
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 25 Branchenerfahrung der Befragten

Wie lange in Reisebranche * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Wie lange in	unter 5 Jahre	36	2	38
Reisebranche	5 bis 10 Jahre	20	15	35
	über 10 Jahre	49	110	159
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 26 Bürozugehörigkeit der Befragten

Wie lange in diesem Reisebüro * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Wie lange in diesem Reisebüro	unter 2 Jahre	9	1	10
	seit 2 - 5 Jahren	51	22	73
	6 Jahre + länger	45	101	146
	keine Angaben		3	3
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 27 Geschlecht der Befragten

Geschlecht * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Geschlecht	männlich	10	22	32
	weiblich	94	99	193
	9	1	6	7
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 28 Arbeitszeit der Befragten

Arbeitszeit * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Arbeitszeit	Teilzeit	26	35	61
	Vollzeit	75	88	163
	9	4	4	8
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

Tabelle 29 Position der Befragten

Welche Position im Reisebüro * Mitarbeiterumsatz Kreuztabelle

Anzahl

		Mitarbeiterumsatz		Gesamt
		schwacher Umsatz	starker Umsatz	
Welche Position im Reisebüro	Reiseverkäufer/in	83	78	161
	Büroleiter/in	22	47	69
	keine Angaben		2	2
Gesamt		105	127	232

Quelle: eigene Darstellung aus SPSS

zu 7.1 Reliabilität

Tabelle 30 Reliabilitätsstatistiken SERVQUAL mit und ohne korrelierenden Items

Reliabilitätsstatistiken der SERVQUAL-Dimensionen	Bereinigung vorgenommen: jetzt nur gültige Fälle	Insgesamtanzahl der Items	Cronbachs Alpha	Erhöhung des Reliabilitätskoeffizient durch Konzentration auf die enger korrelierenden Items	Cronbachs Alpha
tangibles Umfeld	216	5	0,419184771	(3)	0,63746189
				f_2b.1 Neue Technik	
				f_2b.2 Wohlfühlatmosphäre	
				f_2b.4 Diskretion	
Zuverlässigkeit	231	5	0,569872607	(4)	0,672914586
				f_2b.5 Termine Unterlagen	
				f_2b.6 Kunden Priorität	
				f_2b.7 Wissen Bq	
				f_2b.9 Buchungsablage	
Reaktionsbereitschaft	227	5	0,453371431	(3) Rentabilitätsorientierung*	0,635640261
				f_2b.11a kein Zeitlimit	
				f_2b.11b keine Rentabilität	
				f_2b.13 Umsatzunabhängige	
Kompetenz	226	6	0,571230801	(3)	0,535144315
				f_2b.14a Zielgebietenkenntnissen	
				f_2b.14c Persönlichkeit	
				f_2b.16 gleiche Höflichkeit	
Einfühlungsvermögen	223	6	0,684322028	(4)	0,674094678
				f_2b.18 Unreal Aufmerksamkeit	
				f_2b.19 Kunden abwerten	
				f_2b.20 ohne Bedarfsanalyse	
				f_2b.21 Nicht Kundengespräch	
Kommunikation	232	5	0,524731811	(2)	0,532167465
				f_2b.24 positive Atmosphäre	
				f_2b.28 Verkaufswissen	

Quelle: eigene Darstellung *Es sind die drei Wirtschaftlichkeitsitems des Reaktionsvermögens enger miteinander verbunden als mit den beiden anderen. Daher wurde die Dimension hier umbenannt.

Tabelle 31 Zusammenfassung - Reibilitätsstatistiken SERVQUAL

	alle Items	selektierte Items
tangibles	0,419	0,637
Zuverlässigkeit	0,570	0,673
Reaktionsbereitschaft	0,453	0,636
Kompetenz	0,571	0,535
Empathie	0,684	0,674
Interne Kommunikation	0,525	0,532

Quelle: eigene Darstellung

zu 7.2.3 Faktorenextraktion und Rotation und zu 7.1.4 Interpretationen der Faktoren

Tabelle 32 Rotierte Komponentenmatrix der IST Antworten

Komponente	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000
f_2b.1 Neue Technik	0,052	-0,280	-0,151	0,534	-0,008	0,191
f_2b.2 Wohlfühlatmosfera	0,005	-0,082	-0,070	0,764	-0,037	0,100
f_2b.3a leger gekleidet	0,030	-0,006	0,113	0,326	0,397	-0,425
f_2b.3b Anzug/Kostüm	0,286	-0,079	0,095	-0,193	-0,201	0,550
f_2b.4 Diskretion	0,085	0,026	-0,056	0,655	0,061	0,017
f_2b.5 Termine Unterlagen	0,700	-0,185	-0,038	-0,003	0,120	-0,097
f_2b.6 Kunden Priorität	0,786	-0,141	0,039	0,013	-0,002	-0,004
f_2b.7 Wissen Bq	0,634	-0,164	0,317	0,047	0,029	0,069
f_2b.8 B.termine einhalten	0,438	-0,111	0,073	-0,042	-0,046	0,293
f_2b.9 Buchungsablage	0,614	-0,130	-0,053	0,288	-0,156	-0,040
f_2b.10 Info.rückhaltung	-0,189	0,572	-0,014	0,147	0,046	0,142
f_2b.11a kein Zeitlimit	0,031	-0,091	0,076	0,080	0,696	0,087
f_2b.11b keine Rentabilität	-0,046	0,077	-0,075	0,066	0,793	0,017
f_2b.12 keine Begrüßung	-0,162	0,626	-0,069	-0,095	-0,071	0,089
f_2b.13 Umsatzunabhängige	0,032	0,052	0,152	-0,133	0,534	-0,102
f_2b.14a Zielgebietenkenntnissen	0,090	0,046	0,740	-0,033	-0,103	-0,009
f_2b.14b Verkaufstechniken	0,295	-0,097	0,411	-0,018	0,104	0,257
f_2b.14c Persönlichkeit	-0,028	-0,051	0,619	-0,070	-0,018	0,008
f_2b.15 Vorteil zum Internet	-0,026	-0,112	0,658	-0,067	0,087	0,059
f_2b.16 gleiche Höflichkeit	0,073	-0,283	0,437	-0,027	0,220	0,077
f_2b.17 Mentoren	0,110	0,012	0,332	0,395	-0,053	0,041
f_2b.18 Unreal Aufmerksamkeit	-0,089	0,778	-0,035	-0,160	-0,037	-0,034
f_2b.19 Kunden abwerten	-0,152	0,757	-0,162	-0,151	0,098	-0,039
f_2b.20 ohne Bedarfsanalyse	-0,252	0,336	-0,198	-0,245	0,323	-0,124

f_2b.21	I Nicht Kundengespür	-0,067	0,355	-0,339	0,004	0,301	0,171
f_2b.22	I Öffnungszeiten ¹ gut	0,032	0,450	0,059	0,108	0,146	-0,296
f_2b.23	I Reisebürovorgaben	-0,210	0,286	-0,158	-0,075	0,397	-0,138
f_2b.24	I positive Atmosphäre	0,300	0,033	0,494	0,367	-0,027	-0,011
f_2b.25	I Kunden anpassen	-0,065	-0,019	0,073	0,159	0,060	0,604
f_2b.26	I Ähnlichkeiten achten	-0,115	0,080	-0,061	0,284	0,003	0,650
f_2b.27	I Kd-Entscheidungstypen	0,196	0,118	0,281	0,151	0,062	0,416
f_2b.28	I Verkaufswissen	0,445	0,053	0,179	0,283	-0,287	-0,023

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. a Die Rotation ist in 8 Iterationen konvergiert. Ohne Missing values.

Quelle: eigene Darstellung – Rotation der Daten nach Bereinigung (fehlende Antworten bleiben unberücksichtigt) – 6 Komponenten als sinnvoll erachtet.

Zu 7.2.5 Regressionsanalyse des SERVQUALS

Tabelle 33 Modell Beratungsqualität als logistische Regression

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	Sig.	Exp(B)
Beratungsqualität	0,66270565	0,33867647	3,82887596	0,05037671	1,94003429
Geschlecht	-2,703407	2,60632652	1,07588344	0,29962029	0,06697693
Alter	-1,0871588	1,49233011	0,53070863	0,46630909	0,33717312
Wie lange in Reisebranche	2,5510766	1,30374846	3,82877089	0,05037986	12,8208993
Wie lange in diesem Reisebüro	17,3233828	17145,6365	1,0208E-06	0,99919384	33377174,7
Arbeitszeit	-0,8071678	1,64407829	0,24103639	0,62345858	0,4461198
Welche Position im Reisebüro	22,6549368	27123,8375	6,9763E-07	0,99933357	6901031659
Schulung	0,18355727	0,19629075	0,8744672	0,34972156	1,20148377
Konstante	-71,984334	43721,7747	2,7107E-06	0,99868635	5,4651E-32

In Schritt 1 eingegebene Variablen: bqu, geschlec, alter, r.branch, rsb, az, position, schulung.

Quelle: eigene Darstellung; Modellgüte siehe Tabelle 34; Fallzahl siehe Tabelle 35

Tabelle 34 Modellgüte zu Tabelle 33

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,549 ^a	,301	,116	4,69075

a. Einflußvariablen : (Konstante), SCHULUNG, FAC3_1 REGR factor score 3 for analysis 1, FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1, FAC4_1 REGR factor score 4 for analysis 1, FAC6_1 REGR factor score 6 for analysis 1, FAC5_1 REGR factor score 5 for analysis 1, FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1, GESCHLEC Geschlecht, AZ Arbeitszeit, RSB Wie lange in diesem Reisebüro, POSITION Welche Position im Reisebüro, R.BRANCH Wie lange in Reisebranche, ALTER Alter

Tabelle 35 Fallzahlen der Regressionsrechnung

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
MIT_UMSA Mitarbeiterumsatz	15,4741	4,98823	232
TANGIBEL	3,47	,575	216
ZUVERL	4,37	,509	231
REAKTION	2,70	,693	227
KOMP	4,33	,436	226
EMPATHIE	1,82	,640	224
KOMM	3,31	,635	232
GESCHLEC Geschlecht	1,86	,350	225
ALTER Alter	1,77	,422	230
R.BRANCH Wie lange in Reisebranche	1,48	,503	73
RSB Wie lange in diesem Reisebüro	1,88	,328	83
AZ Arbeitszeit	1,73	,446	224
POSITION Welche Position im Reisebüro	1,30	,459	230
SCHULUNG	8,53	3,691	232

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 36 Modellgüte der Regressionsrechnung

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,564 ^a	,318	,137	4,63361

a. Einflußvariablen : (Konstante), SCHULUNG, EMPATHIE, AZ Arbeitszeit, RSB Wie lange in diesem Reisebüro, KOMM, GESCHLEC Geschlecht, TANGIBEL, REAKTION, KOMP, POSITION Welche Position im Reisebüro, ZUVERL, R.BRANCH Wie lange in Reisebranche, ALTER Alter

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 37 Modellzusammenfassung Beratungsqualität
- OHNE Variablen Erfahrungen in Reisebranche + Reisebüro -**

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
(Konstante)	2,84652498	4,30321586		0,66148784	0,50904595
Beratungsqualität	0,41664883	0,14047189	0,19745963	2,96606547	0,00337621
Geschlecht	-1,3948604	0,95191675	-0,0978865	-1,4653176	0,14437381
Alter	2,03404627	0,939252	0,17209062	2,16560228	0,03150176
Arbeitszeit	-0,2707286	0,83457616	-0,0242142	-0,3243905	0,74597478
Welche Position im Reisebüro	0,40296194	0,81463363	0,03709995	0,49465419	0,62137653
Schulung	0,19240615	0,09865844	0,14238517	1,95022501	0,05251938
Abhängige Variable: Mitarbeiterumsatz					

Quelle: eigene Darstellung

**Tabelle 38 Modell Beratungsqualität als logistische Regression
- OHNE Variablen Erfahrungen in Reisebranche + Reisebüro -**

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	Sig.	Exp(B)
Beratungsqualität	0,20988833	0,07138647	8,64459692	0,00328033	1,2335403
Geschlecht	-0,4654673	0,48660288	0,91501647	0,3387869	0,62784168
Alter	0,78714987	0,44444364	3,13676123	0,07654567	2,19712541
Arbeitszeit	-0,0283239	0,40472643	0,00489759	0,94420735	0,97207347
Welche Position im Reisebüro	0,33868261	0,38771604	0,76305927	0,38237283	1,40309795
Schulung	0,09682347	0,04773421	4,11435553	0,04252072	1,10166588
Konstante	-6,6389991	2,2092225	9,03080175	0,00265468	0,00130834
In Schritt 1 eingegebene Variablen: bqu, geschlec, alter, az, position, schulung.					

Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- AAKER, D.A. (1989): Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen; Märkte erschließen; Strategien entwickeln, Wiesbaden (Aus dem Amerikanischen übersetzt von Ursula Ritter, Original: Strategie Market Management, New York u.a., 1984) S. 210 ff.
- ACKERMANN, K.-F. (2000): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung, Praxisansätze und Diskussion, Praxisansätze und Diskussion, Gabler Verlag, Wiesbaden
- ALTSCHUL, K. (1991): Alles um den Kunden? Messen, wägen, handeln, pflegen -Total Quality Management im Kundenservice, in: Absatzwirtschaft, H. 10 (1991): 24-32
- AMELANG, M.; BARTUSSEK, D. (1997): Differenzierte Psychologie und Persönlichkeitsforschung. (4. Aufl.) Kohlhammer, Stuttgart, S. 61f.
- ANSELM, K.; ZEMANEK, J. E. Jr. (1997): Relationship selling: How personal characteristics of salespeople affect buyer satisfaction, Journal of Social Behaviour and Personality, 12, p. 539-550
- ARGYLE, M. (1972): Soziale Interaktion, Köln, S. 312 - 323
- ASR (1997): Bundesverband mittelständischer Reiseunternehmen e.V. (Hg.): Das Reisebüro - erfolgreich gründen und führen, Neuwied, 281 ff
- ATTERSLANDER, P. (2000): Methoden empirischer Sozialforschung, 9. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Walter de Gruyter Studienbuch, Berlin, New York
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung. 9. überarb. und erw. Aufl., Springer, Berlin u.a.O.
- BAGOZZI, R.P. (1980): The nature and cause of self-esteem, performance, and satisfaction in the sales force: An structural equation approach. Journal of Business Research, 53, P. 315-31
- BÄNSCH, A. (1996): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, (6. Aufl.), Oldenbourg, München, S. 71
- BARRICK, M.R.; MOUNT, M.K. (1991): The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44, P. 1-26
- BARRICK, M.R.; MOUNT, M.K.; STRAUSS, J.P. (1993): Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. Journal of Applied Psychology, 78, P. 715-722
- BAUMGÄRTNER, R. (1997): Integrierte Kommunikation, Kommunikationsvoraussetzungen und -wege zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, 1. Diplomarbeit: Diplom-Betriebswirt, Mai 1997, S. 26ff.
- BAUMGÄRTNER, R.(1999): Die Bedeutung der Kommunikation für die Bewältigung von Unternehmenskrisen, 2. Diplomarbeit: Diplom-Sozialökonomie, März 1999, S. 67f.
- BEATTY, S.B. E.; MAYER, M.; COLEMAN, J. E.; REYNOLDS, K. E.; LEE, J. (1996): Customer sales associate retail relationships. Journal of Retailing, 72, P. 223-247
- BEBA ,W. (1993): Die Wirkung der Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation: Ansatzpunkte für eine Kommunikationsstrategie des Personal-Marketing, Berlin, 1993, S. 81f.
- BECKER, W.S.; WELLINS, R.S. (1990): Customer-Service Perceptions and Reality, in: Training & Development Journal. Nr. 3, S. 49-51
- BENKENSTEIN, M. (1993): Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 63, No. 11, S.1095-1116
- BENKENSTEIN, M.; GÜTHOFF, J. (1995): Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S. 91

- BENÖLKEN, H.; GREIPEL, P. (1994): Dienstleistungsmanagement: Service als strategische Erfolgsposition, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- BERNE, P. (1967): Spiele der Erwachsenen, Reinbek
- BERRY, L.L. (1996): Top-Service: im Dienst am Kunden, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. (1991): Marketing Services, Competing Through Quality, New York u.a.
- BITNER, M.J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: Journal of Marketing, Nr. 4, April 1992, S. 57-71
- BLICKLE, G. (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? Trainer, Beichtvater, Strippenzieher, Pate und Freund: Mentoren fördern junge Talente in ihrer Organisation, in: Personalführung, Düsseldorf, 35. Jahrgang, 9/2002, S. 66-72
- BLONSKI, H. (1999): Der SERVQUAL-Ansatz, in: Pflege Management Nr. 1/99, S. 31
- BMBF (1997): Förderkennzeichen 02PV41077, Geschäftsprozessgestaltung mit integrierten Prozess- und Produktmodellen, Projektgemeinschaft zur Identifizierung von humanzentrierten, weichen Erfolgsfaktoren, Bonn
- BMW (2003), Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Liberalisierung der Öffnungszeiten, Seit 1. August 2003 gilt das neue Öffnungszeitengesetz, <http://www.bmw.gv.at/BMWA/Themen/Unternehmen/Gewerbe/Oeffnungszeit/en/oeffnungszeiten.htm> zuletzt aufgerufen am 10.10.2003
- BOLLEN, K. A. (1989): Testing structural equation models, 5. print., Newbury Park, Sage, S. 163f.
- BONOMA, T.V.; FELDER, L.C. (1977): Nonverbal communication in marketing: Toward a communicational analysis. Journal of Marketing Research, 14, P. 169-180
- BOOMS, B.H.; NYQUIST, J.L. (1981): Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Services Marketing Mix, in: Donnelly, J. H.; George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services, American Marketing Associations, 1981, Special Educators Conference Proceedings, Chicago, S. 172-177
- BORG, I. (1991): On the relationship between importance and satisfaction ratings on job facets. Applied Psychology: An International Review, No. 40, P. 81-92
- BORG, I. (1995): Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement, Göttingen
- BORG, I. (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Erfahrungen, Hogrefe-Verlag, Göttingen
- BORG, I. (2003): Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen, Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, A & O, 47. Jahrgang (N.F. 21) Heft 1/ 2003, Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 1 - 11
- BORKENAU, P.; OSTENDORF, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI). Hogrefe, Göttingen
- BORMANN, W. C. (1991): Job behavior, performance, and effectiveness, in: M.D. Dunnette; L.M. Hough (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. (S. 271-326). Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologists Press.
- BORTZ, J. (1993): Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Auflage überarbeitete Auflage, Springer, Berlin
- BOWEN, D.E.; LAWLER, E.E. (2003): Empowerment von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen, in: Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, Vahlen, München, S. 273-291
- BOWEN, D.E.; SCHNEIDER, B. (1988): Services marketing and management: Implications for organizational behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 10, P. 43-80
- BRONS-ALBERT, R. (1995): Verkaufsgespräche und Verkaufstrainings, Westdeutscher Verlag, Opladen
- BROSIUS, F. (2002): SPSS 11, Fundierte Einführung in SPSS und die Statistik, mtp Verlag, Bonn

- BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULRICH, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Verlag Huber, Berlin
- BRUHN, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden
- BRUHN, M. (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, Vahlen, München,
- BRUHN, M. (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Gabler, Wiesbaden
- BRUHN, M. (2002): Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität in: Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich (Hrsg.) Hansen, W.; Kamiske G.F. Verlag Paperback, Düsseldorf
- BRUHN, M.; BUNGE, B. (1994): Beziehungsmarketing -Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis? In M. Bruhn, H. Meffert; F. Wehrle (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 41-84
- BRYMER, R.A. (1991): Employee Empowerment, A Guest-Driven Leadership Strategy. The Cornell H.R.A. Quarterly, 32, No. 2, S. 58-68
- BUCH, H.; MUNDT, S. (1998): Mitarbeiterbefragungen – Auswertung und Umsetzung, ABI Technik, Verlag Neuer Merkur GmbH, München, Jahrgang 18, Nr. 4, S. 386 – 397
- BUCK, R. (1989): Emotional communication in personal relationships. A developmental-interactionist view. Review of Personality and Social Psychology, 10, P. 144-163
- BÜHL, A; ZÖFEL, P. (2000): SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. München: Addison-Wesley
- BULLETIN;<http://www.50plus.at/Default.htm?http%3A/www.50plus.at/mark/reisen-online.htm>; zuletzt aufgerufen am 13. Mai 2003, Reisen, Online-Buchungen; Quelle: Bulletin - Das Fachmagazin der Österreich Werbung, Ausgabe Jänner-Februar 2003, S. 22
- BUMBACHER, U. (2000): Beziehungen zu Problemkunden. Sondierungen zu einem noch wenig erforschten Thema, in M. Bruhn; B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, S. 423-447), Gabler, Wiesbaden
- BUNGARD, W.; JÖNS, I; SCHULTZ-GAMBARD, J. (1997): Mitarbeiterbefragung, ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim
- BUZZEL, R.D.; GALE, B.T. (1989): Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, Aus dem Amerikanischen von Dorothee Meyer, Gabler, Wiesbaden, S. 94
- CABALLERO, M.; SOLOMON, P. (1984): Effects of model attractiveness on sales response, Journal of Advertising, 13 (1), 17-23.
- CAMPELL, J.P.; McCLOY, R.A.; OPPLER S.H.; SAGER Ch. E. (1993): A theory of performance, in: N. Schmitt, W. C. Bonnan and Ass. (Hrsg.), *Personnel selection in organizations*. (S. 35-69), San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- CARMINES, E.; ZELLER, R. (1979): Reliability and Validity Assessment, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series No. 07-017, Newbury Park, S.13,
- CASE, J. (1995): Open Book Management, New York: Harper Business School Press
- CATTELL, R. B. (1952): Factor analysis, New York
- CATTELL, R. B. (1973): Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim, Basel, S. 87
- CHALLAGALLA, G.N.; SHERVANI, T.A. (1996): Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction, *Journal of Marketing*, 1996, 60, P. 89-105
- CHAO, G. T. (1997): Mentoring Phases and Outcomes, in: Journal of Vocational Behaviour, 51,1997, S. 15-28

- CHROMIK, R.; VON DER REITH, S. (1997): Das Reisebüro der Zukunft: Eine technologieunterstützte Kooperation. Forschungskreis Tourismus Management e.V. Trier
- CHURCHILL G. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16. February 1979, P. 64-73
- CHURCHILL, G. (1995): *Marketing Research – Methodological Foundations*. (6. Auflage). Fort Worth, S. 495
- CHURCHILL, G.; FORD, N.; WALKER O. Jr. (1985): *Sales Force Management*. 2. Aufl., Homewood 111. S. 96ff.
- COENEN, CH. (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern. in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001- Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, Gabler, Wiesbaden, S. 341-374
- COHN, R. (1995): *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*, Stuttgart
- COLBE v. W.B.; HAMMANN, P.; LASSMANN, G. (1992): *Absatztheorie*, 4., verb. und erw. Aufl., in *Betriebswirtschaftstheorie: Bd. 2*, Springer, Berlin
- COLVIN, C.R.; FUNDER, D.C.; BLOCK, J. (1995): Overly positive self-evaluations and personality: Negative implications for mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, P. 1152-1162
- CONRAD, P. (1991): Managementrolle: Emotionsarbeiter, in: Staehle, W.H. (Hrsg.), *Handbuch Management*, Wiesbaden, S. 411-445
- CORSTEN, H. (1988): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. Einführung, Oldenburg, München,
- CRANACH v. M. (1975): Die nichtverbale Kommunikation im Kontext des kommunikativen Verhaltens. *Forschungsgebiete der Sozialpsychologie*. Band 1. Hrsg. von S. Moscovici. Frankfurt, S. 307-343
- CRISSY, J.E.; CUNNINGHARN, H.; CUNNINGHAM, C.M. (1977): *The Personal Force in Marketing*, New York
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990): Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81
- CROSBY, L.A.; STEPHENS, N.C. (1987): "Effects on Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, Nr. 14/November 1987, S. 404-411
- DEAN J.W.; BRASS, D.J. (1985): Social interaction and the perception of job characteristics in an organization. *Human Relations*, No, 38, P. 571-582
- DePAULO, B.M. (1992): Nonverbal behaviour and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111, P. 203-243
- DEPPISCH, C.G. (1997): *Dienstleistungsqualität im Handel*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S.153
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) 55350 -Teil 11, S. 3, Nr.5
- DIECKMANN, A. (1998): *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, S. 44-51, Reinbek
- DILLER, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg. 1996, Heft 2, S. 81-94
- DILLER, H.; KUSTERER, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in *Marketing ZFP*, 10. Jg., 1988, Nr. 3, S. 211–220
- DOMSCH, M. (1991): Mitarbeiterbefragungen – ein Instrument zeitgemäßer Personalführung, in: *io Management Zeitschrift*, Zürich, 60, Nr. 5, S. 56-58
- DOMSCH, M.E.; SIEMERS, S.H.A (1995): Mitarbeiterbefragungen, in: J. Freimuth, B.-U. Kiefer (Hrsg.): *Geschäftsberichte von unten - Konzepte für Mitarbeiterbefragungen*. Göttingen, S. 39-72
- DONABEDIAN A. (1980): *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment and Monitoring*, Vol. 1, Ann Arbor

- Dritte Welle vom Mai 2002,
- DRUMM, H. J. (1969): Elemente und Struktur determinanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Berlin
- ECHTERMEYER, M. (1998): Elektronisches Tourismus- Marketing: globale CRS-Netze und neue Informationstechnologien, Berlin; New York 1998, S. 86
 ECIN: <http://www.ecin.de/news/2002/01/15/03741/> zuletzt aufgerufen am 10.11.2003
- EHLERS, C. (2003): Statement zur Pressekonferenz der Messe Berlin zur Internationalen Tourismus-Börse - ITB Berlin 2003 - am Mittwoch, 29. Januar 2003, in Frankfurt / Main, http://www.btw.de/unterseiten/aktuelles/290103_ehlers.html zuletzt aufgerufen am 24.07.2003
- EHRMANN, H. (2000): Kompakt-Training Balanced Scorecard, in: Kompakt-Training, Praktische Betriebswirtschaft, Olfert, K. (Hrsg.), Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- EHRMANN, H., (2000): Balanced Scorecard, in: Olfert, K. (Hrsg.) Verlag Kiehl, Ludwigshafen, S. 184
- ELSNER, F.: Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, <http://www.rz.uni-osnabrueck.de/> (vom 10.03.2003).
- ENGELHARDT, W. H.; FREILING, J. (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: Marketing ZFP, 17. Jg. (1995), Nr. 1, S. 37-43
- ENGELHARDT, W.H. (1974): Qualitätspolitik, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, Sp. 1799–1816, Sp. 1800
- ENGELHARDT, W.H. (1990): Direktvertrieb im Konsumgüter- und Dienstleistungsbe- reich: Abgrenzung und Umfang, Poeschel, Stuttgart, S. 278 ff.
- ENGELHARDT, W.H.; GÜNTER, B. (1981): Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Ersatzstoffe, Energieträger, Kohlhammer, Stutt- gart, S. 39
- ENGELHARDT, W.H.; KLEINALTENKAMP, M.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum, S. 508
- ENGELS, A.; TIMAEUS, E. (1983): "Face to Face"-Interaktionen, in M. Irle (Hrsg.), Marktpsychologie als Sozialwissenschaft. Enzyklopädie der Psychologie. DII14, S. 344-401, Hogrefe, Göttingen
- ERDMANN, B. (1995): Erfolgsfaktoren der Reisebüros, Eine Analyse des Betriebsver- gleichs 1993, Verlag Ditzten, Bremerhaven, FVW International, Hamburg
 Erste Welle vom September 2001
- EVANS, F. B. (1963): Selling as a dyadic relationship -a new approach. The American Behaviour Scientist, 6, S. 76-79
- EWEN, R.B. (1998): An Introduction to Theories of Personality, 5. Auflage, Mahwah, London, S. 3
- EYSENCK, H.J.; WILSON, C.D.; JACKSON, C.J. (1998): Eysenck Personality Profiler EPP-D. Manual, Frankfurt a.M.
- FEEHERY, G. (1987): The Role of Empathy in Sales Agent Performance and Cust- omer Satisfaction in a Residential real Estate Setting. Dissertation, Nova University.
- FELSER, G. (1997): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Stuttgart: Schäffer- Poeschel; Heidelberg: Spektrum.
- FINSTERWALD, J.; TOMCZAK, T. (2001): EQ und DLQ: Emotionale Intelligenz und Dienstleistungsqualität im Kundenkontakt, in: Interaktion im Dienstleistungsbe- reich, Bruhn M. (Hrsg.) Gabler, Wiesbaden, S. 375-403
- FISCHER, L.; WISWEDE, G. (1997): Grundlagen der Sozialpsychologie, Oldenbourg, München:
- FISCHER, L. (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit, Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 83
- FLAMMER, A. (1997): Einführung in die Gesprächspsychologie, Huber, Bern

- FREDERSDORF, F. (2001a): Kennzahlen im Personalwesen – Sind menschliche Qualitäten messbar, in: Balanced Scorecard, Bernhard, M. G.; Hoffschroer, S., (Hrsg.) 2. Auflage, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf
- FREDERSDORF, F. (2001b): BSC in speziellen Unternehmensbereichen Kennzahlen im Personalwesen – Sind menschliche Qualitäten messbar? In: Report Balanced Scorecard: Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, Hrsg. Bernhard, M.G., Düsseldorf: Symposium Publ.,
- FREY, S. (1999): Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik, Huber, Bern
- FREY, S.; HIRSBRUNNER, H.-P.; POOL, J.; DAW, W. (1981): Das Berner System zur Untersuchung nonverbaler Interaktion. Die Erhebung der Rohdatenprotokolle. In P. Winkler (Hrsg.), Methoden der Analyse von Face-to-Face-Situationen, Metzler, Stuttgart, S. 203- 236
- FREYER, W. (1999): Reisebüro-Management allgemeine Grundlagen, in: Reisebüro – Management, Freyer, W.; Pompl, W.; (Hrsg.), Oldenbourg Verlag, München, Wien
- FREYER, W. (2001): Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, Wien
- FREYER, W. (2004): Tourismus-Marketing 4., überarb. Aufl., Oldenbourg, München [u.a.] :
- FREYER, W.; POMPL, W., (Hrsg) (1999): Reisebüro-Management Oldenbourg Verlag, München, Wien
- FREYER, W.; TÖDTER, N. (1996): Berufsverläufe von Fachkräften in den Reisebranche, Gutachten für das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Berlin, Dresden,
- FRIEDAG, H.R.; SCHMIDT, W. (2002): Balanced Scorecard, Mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe Verlag, 4. Auflage, Freiburg Breisgau
- FRIEDRICH, J. (1990): Methoden der empirischen Sozialforschung, 14. Auflage Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 16
- FRITZ, W.; OELSCHNITZ, D. von der (1998): Marketing. 2. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, S. 70
- FROMMER, S.(1999): Kundenerwartungen an Reisebüros, in: Freyer, W.; Pompl, W., (Hrsg): Reisebüro-Management, Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 91f. Fünfte Welle vom Februar 2003
- FURNHAM, A.; HAEVEN, P. (1999): Personality and Social Behaviour, London S. 9f.
- FVW dokumentation, (FVW International bis 1991 Fremdenverkehrswirtschaft International) Deutsche Veranstalter, Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg:
1994 Schwerpunktheft „Das Reisebüro im Wandel“ H. 22 S. 29ff.;
2000, S. 19ff.
2002, S. 12ff.
2003, S. 11
Reisebüro 2000 Ketten und Kooperationen;
Reisebüro 2001 Ketten und Kooperationen;
Reisebüro 2002 Ketten und Kooperationen;
Reisebüro 2003 Ketten und Kooperationen;
- FVW International, (2003): D.R.: „Immer mehr Umsatz auf Bahn.de“ S. 43 und Schmidt, L.: Stärker differenzieren“ S. 47, H. 26, 31.10.2003
- GADE, Ch. (2003): in Martin, A.: Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Verlag Kohlhammer, Stuttgart, S. 263 - 281
- GARVIN, D. A. (1984): What Does “Product Quality” Really Mean?, in: Sloan Management Review, Vol. 25, Fall, S. 25-43
- GARVIN, D. A. (1988): Die acht Dimensionen der Produktqualität, in: Harvard Manager, 10. Jg., Nr. 3, S. 66-74
- GEORGY, U. (2003): FH Köln Informationswissenschaft, Prof. Dr. Ursula GEORGY siehe www.SERQUAL:dlqu_gregory_ws0102 zuletzt abgerufen am 10.11.2003

- GfK Marktforschung*: <http://www.gfk.de/>, zuletzt aufgerufen am 14. Mai 2003
- GIERL, H. (1999): Vertrauen im Bankgeschäft. Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 45, 195-213
- GIESLER, H. (1993): Direkt-Marketing bei Banken, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S. 128
- GOFFARD, E. (1993): Customizing distribution, in: The McKinsey Quarterly, 30. Jg. (1993), Nr. 1, S. 115-131
- GOLEMAN, D. (1996): Emotionale Intelligenz, 3. Aufl., Hanser, München
- GOLEMAN, D. (1999): Working with emotional intelligence, Bloomsbury, London, S. 33
- GRANDKE, S. (1988): Siemensstudie: Humanzentrierte Erfolgsfaktoren, Arbeitspunkt 4: Identifikation von humanzentrierten, weichen Erfolgsfaktoren (KV2); Arbeitspunkt 7: Identifikation humanzentrierter Erfolgsfaktoren zur GPO (KA1); Arbeitspunkt 5: Identifikation humanzentrierter Erfolgsfaktoren zur GPO (KA2); Siemens AG 1998, München, Stand: 03. Mai 1998
- GRAUMANN, C.F. (1972): Interaktion und Kommunikation, Handbuch der Psychologie, 7. Band, 2. Halbband: Forschungsbereiche, Hrsg.: von C.F. Graumann, Göttingen, S. 1109-1262
- GRÖNROOS, C. (1984): A service quality model and its marketing implications, in: European Journal of Marketing, Vol. 18, Nr. 4, S. 36-44, S. 36ff.
- GRÖNROOS, C. (1991): Strategic management and marketing in the service sector, Lund: Studentlitteratur, S. 17ff.
- GROSSE-OETRINGHAUS, W. F. (1996): Strategische Identität: Orientierung im Wandel, Berlin
- GRUND, M. A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 50f
- GÜLPEN, B. (1996): Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings, Hampp, München, S.38-56
- GUMMESSON, E. (1991): Qualitative methods in management research, Newbury Park, Calif: Sage Publications, S.10
- GUTEK, B. A. (1995): The dynamics of service: Reflections on the changing nature of customer provider interactions, Jossey-Bass, San Francisco
- GUTEK, B.A.; BHAPPU, A.D.; LIAO-TROTH, M.A.; CHERRY, B. (1999): Distinguishing between service relationships and encounters. Journal of Applied Psychology, 84, Page 218-233
- GÜTHOFF, J. (1995): Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen, Dt. Univ.-Verl. [u.a.], Wiesbaden
- GUTTMANN, L. (1953): Image Theory for the Structure of Quantitative Variates, Psychometrika, 18, 2,
- GUTTMANN, P. (1982): What is not what in theory construction, in: Hauser; R.; Mechanic, D. & Haller, A. (EDS.), Social structure and behavior (pp. 331–347), Academic Press, New York
- HAASTERS, K. (1999): Innovative Instrumente der prozessorientierten Personalarbeit - Konzeptionelle Grundlagen und empirische Erhebungen, Lang, Frankfurt/M., S. 198
- HAEDRICH, G.; KASPAR, C.; KLEMM, K; KREILKAMP, E. (Hrsg.) (1998): Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin, New York
- HAHN, O. (1982): Die Bedeutung der menschlichen Qualität innerhalb der Bankleistung, in: Die Bank. Nr. 2, S. 56-61
- HAIST, F.; FROMM, H. (1991): Qualität im Unternehmen : Prinzipien, Methoden, Techniken, 2., durchges. Aufl., Hanser, München, S. 75ff.
- HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships, in: Journal of Marketing, 55. Jg., S. 29-37.
- HALLER, S. (2002): Dienstleistungsmanagement, Grundlagen – Konzepte - Instrumente, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

- HAMMANN, P.; ERICHSON, B. (1990): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart, New York, S. 86
- HAMMANN, P.; LOHRBERG, W. (1986): Beschaffungsmarketing: eine Einführung, Poeschel, Stuttgart, S. 37 ff.
- HARRIS, T. (1990): Ich bin o.k. Du bist o.k., Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellungen zu anderen verändern können - Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, Rowohlt, Hamburg Reinbek, S. 31 ff.
- HARRIS, T.; HARRIS A. (1997): Einmal O.K. immer O.K., Transaktionsanalyse für den Alltag, Rowohlt, Hamburg Reinbek
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C.: (1996) The Management of Customer-Contract Service Employees: An Empirical Investigation, in Journal of Marketing, 60. Jg. Oct. 96, P. 52 – 70
- HARTMANN, S. (2003): Interview mit Hartmann TUI-Deutschland-Touristikchef, fw 29, vom 05.12.03, S. 31
- HATFIELD, F.; CACIOPPO, J.T. & RAPSON, R. L. (1994): Emotional contagion, Cambridge University Press, New York
- HAUSER, S. (1999): Übung zur Empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Teil II, zusammengestellt von H. Flörkemeier, Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg im Breisgau, Datenanalyse, Version 2, Mai 1999, S. 8
- HEADRICH, G.; HERLE, F.; LÜTTERS, H.; SEIDEL, A. (2000): Strukturveränderungen in der Reisebüro- und Reiseveranstalterbranche: 50. DRV-Jahrestagung Dezember 2000, Willy Scharnow Institut für Tourismus, FU-Berlin
- HEADRICH, G.; HERLE, F.; SEIDEL, A.; WOLF, A. (2001): Die zukünftige Rolle der Reisebüros aus Kundensicht: 51. DRV-Jahrestagung 2001, Willy Scharnow Institut für Tourismus, FU-Berlin
- HEADRICH, G.; HERLE, F.; WOLF, A.; SEIDEL, A. (2002): Strategien zur Qualitätssicherung in Reisebüros in der aktuellen Branchensituation: 52. DRV-Jahrestagung 2002, Willy Scharnow Institut für Tourismus, FU-Berlin
- HELLER, M. (1996): Dienstleistungsqualität in der touristischen Reisevermittlung, ein Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Reisebüros, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- HELLER, M. (1999): Prozessmanagement im Reisebüro: die qualitäts- und produktivitätsorientierte Gestaltung der Leistungserstellung, in: Reisebüro-Management, Hrsg. Freyer, W.; Pompl, W., Oldenbourg Verlag, München, Wien
- HENNIG-THURAU, TH. (2000): Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten: Konzeptualisierung, empirische Messung, Gestaltungshinweise, in: M. Bruhn; B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Gabler, Wiesbaden
- HENTSCHEL, B. (1994): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL - eine kritische Auseinandersetzung, in: Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader, Gabler, Wiesbaden, S.397-419
- HENTSCHEL, B. (2000): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M.; Strauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 289-320
- HENTZE, J.; LINDERT, K. (1999): Anreizsysteme in Dienstleistungsunternehmen, Vision und Verantwortung: Herausforderungen an der Schwelle zum neuen Jahrtausend; Festschrift für Manfred Bodin zum 60. Geburtstag. – Hildesheim, Olms, S. 369-383
- HERZBERG, M. (1988): Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. In: Harvard manager 2/1988. S. 42-54
- HESKETT, J.L.; SASSER, jur.W.E.; HART, Ch.W.L. (1990): Service breakthroughs: changing the rules of the game, New York, N.Y., Free Press, S.115.

- HESSE, J. (1997): Vom Beeinflussungsmarketing zum Beziehungsmarketing: Ursachen, Dimensionen, Instrumente. In J. Hesse; P. Kaupp (Hrsg.). Kundenkommunikation und Kundenbindung, Berlin Verlag, Berlin, S. 13-53
- HESSELMANN, G. (1999): Zukunftsperspektiven des Reisemittlergewerbes, in Reisebüro-Management, Hrsg. Freyer, W.; Pompl, W., Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 401
- HESSELMANN, G. (2000): Reisebüros und der elektronische Handel: Märkte, Entwicklungen, Optionen
- HESTER, L.; KOGER, P.; MCCAULEY, C. (1985): Individual differences in customer sociability. *European Journal of Social Psychology*, 15, P. 453-456
- HILB, M. (2003): Integriertes Personal-Management: Ziele - Strategien - Instrumente, 11. Aufl. - Neuwied: Luchterhand, S. 419
- HILDEBRANDT, L. (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6, 41-51, S. 42
- HISRICH, R.D.; PETERS M.P. (2002): *Entrepreneurship*, McGraw-Hill/Irwin, New York, S. 74
- HOBOHM H.-C. (1999): König Kunde in der Bibliothek?, Kundenorientierung und Dienstleistungsmarketing für Bibliotheken und Informationseinrichtungen, <http://www.fh-potsdam.de/~hobohm/kunde.htm>, zuletzt aufgerufen am 6. Juni, 1999
- HOBOHM, H.-C. (1997): Auf dem Weg zur lernenden Organisation: neue Management-Konzepte für die Digitale Bibliothek, *Zeitschrift: Forschung und Praxis / hrsg. von Kaegbein; Kuhlmann; Mittler, de Gruyter, Berlin ; New York, NY Bd. 21.1997, S. 293-300*
- HOCHSCHILD, A.R. (1983): *The managed heart – Commercialization of human feelings*, Berkeley, Calif., (dt.1990: *Das gekaufte Herz*, Frankfurt/M, New York)
- HOFSTÄTTER, P.R. (1986): *Bedingungen der Zufriedenheit*, Zürich: Interform
- HOGAN, J.; HOGAN, R.; BUSCH, C.M. (1984): How to Measure Service Orientation, in: *Journal of Applied Psychology*. Nr. 3, S. 167-173
- HOMBURG, Ch. (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 2., aktualisierte Auflage, Gabler, Wiesbaden
- HOMBURG, CH.; BRUHN, M. (1998): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, Ch.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, S. 3-35
- HOMBURG, Ch.; GIERING, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18,
- HOPE, C.; MÜHLEMANN, A. (1997): *Service Operations Management -Strategy, Design and Delivery*, Hemel Hempstead
- HOUGH, L. M. (1992): The "Big Five" personality variable-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155
<http://homepages.compuserve.de/leontxa/cattell.html> zuletzt aufgerufen am 08.12.2003
- HUMMRICH, U. (1976): *Interpersonelle Kommunikation im Konsumgütermarketing: Erklärungsansätze und Steuerungsmöglichkeiten*, Gabler, Wiesbaden, S. 32
- IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. (1996): Commercial and Interpersonal Relationship; Using the Structure of Interpersonal Relationship to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13. Jg. P. 53 – 72

- im Auftrag des DRV mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Quelle: www.driv.de Segment: Marktforschung, vom 01.12.2003.
- JACOBY, J. (1978): Consumer Research: A State of the Art Review, *Journal of Marketing*, 42, April, 87-96, S.93
- JAWORSKI, B. I.; STATHOKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. SB. (1993): Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 57, 1993, 57-69
- JÖNS, I. (2001): Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen: Untersuchungen zur Prozess- und Ergebnisinsuffizienz von Befragungsprojekten in Unternehmen, Pabst, Lengerich, S. 22
- JOST, P.-J. (2000): Organisation und Motivation, Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Gabler, Wiesbaden, S. 54
- JUNG, J.W. (1999): Balanced Scorecard, eine Managementmethode zur Erfolgssteuerung und -bewertung, White Paper, S. 6
- JÜNGERT, T. (2003): Das Aus für die Büroleiter, Atlas und DER suchen den Super-Chef, in: FVW International, H.20, Verlag Niedecken, Hamburg, S. 11
- JÜNGERT, T. (2003): TUI-Eigenvertrieb sucht den Weg ins Plus, Mai 2003, Heft 11, FVW International, Hamburg, S. 32
- JURAN, J.M. (1999): Juran's quality handbook, 5. ed., New York, NY, McGraw-Hill, S. 22
- KAHN, R.L.; WOLFE, P.; QUINN, R.P.; SNOEK, D.; ROSENTHAL, R.A. (1964): Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity, Wiley, New York
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978): The social psychology of organizations, 2. Aufl. New York, London
- KELLERMANN, M. (1997): Suggestive Kommunikation, Huber, Bern
- KEPPER, G. (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2., überarb. Aufl., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S. 22
- KERST, CH.; MINKS, K-H: HIS Projektbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (Förderkennzeichen P4143). S. 150
- KINNEAR, T.; TAYLOR, J. (1991): Marketing Research – An Applied Approach, 4. Auflage, New York et al.
- KIRSTGES, T. (1999): Personalmanagement in Reisebürounternehmen, in: Reisebüro – Management, Freyer, W.; Pompl, W.; (Hrsg.), Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 223
- KIRSTGES, T. (1992): Expansionsstrategien im Tourismus, Marktanalysen und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 164
- KLAMMER, M. (1989): Nonverbale Kommunikation beim Verkauf, Physica-Verlag, Heidelberg S. 158ff
- KLEINALTENKAMP, M. (1996): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, M. Kleinaltenkamp (Hrsg.). - Nachdr., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, S. 79 ff
- KLIETMANN, M. (Lektorat) (2000): Symposium Publishing, Das Reisebüro im Internetzeitalter; Kunden gewinnen und vom Netz profitieren, Beiträge von Borch, R.; Klietmann, M.; 1. Aufl., Stand: Mai 2000, Bulletin Verlag, Düsseldorf, Darmstadt
- KLINGENBERG, H.; KRÄNZLE, H.-R. (1983): Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten,
- KÖCHLING, A. (2002): Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, in Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002, Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin u.a., S. 235ff

- KÖHLER, R. (1976): Marktkommunikation, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), 5. Jg., 1976, Nr. 4, S. 164-173
- KOPER, T. (1995): Die Kunden kommen an Bord, in Tomczak, T.; Müller, F.; Müller, R. (Hrsg.), Thexis, Die Nicht-Klassiker der Unternehmenskommunikation, St. Gallen, S. 50-60
- KOREBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996): Konsumentenverhalten. (6. Aufl.). München, Vahlen, Wiesbaden
- KOTLER, P. (1989): Marketing-Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 490
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (1992): Marketing Management, 7. für den deutschen Sprachraum erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 160
- KRAM, K.E. (1985): Mentoring at Work. Developmental Relationship in Organizational Life (III). Glenview
- KREILKAMP, E. (1995): Betriebsvergleich der Reisebüros, Kritischen Umsatzgröße rückt nach oben Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg, fvw Nr. 07 vom 17.03.1997 S. 12
- KREILKAMP, E. (1995): Tourismusmarkt der Zukunft - Die Entwicklung des Reiseveranstalter- und Reisemittlermarktes in der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Deutscher Reisebüro Verband, Frankfurt
- KREILKAMP, E. (1997): Bessere Servicequalität hilft beim Sparen, in: FVW International, H. 25, S. 48f.
- KREILKAMP, E. (1998): Strategische Planung im Tourismus, in: Tourismus - Management, Tourismus - Marketing und Fremdenverkehrsplanung, Haedrich, Kaspar, Klemm, Kreilkamp Hrsg., 3. Auflage, Verlag Walter de Gruyter, Berlin, S. 290f.
- KREILKAMP, E.; REGELE, U. (1998): Konzentration im Reisemittlermarkt, in: FVW International, H. 14 (1998), S. 48 -50
- KREILKAMP, E.; REGELE, U.; SCHMÜCKER, D.(1996): Betriebsvergleich der deutschen Reisebüros 1994, Schwerpunktthema: Personal, Universität Lüneburg, Tourismusmanagement, Verlag Niedecken, Hamburg
- KREILKAMP, E.; SCHMUECKER, D.; OBIER, C.; REGELE, U. (1994-1997): Betriebsvergleich der Reisebüros 1994: Zahlen und Fakten zum Reisebüro-Markt, Schwerpunkt: Personal; Betriebsvergleich der Reisebüros 1995: Kritischen Umsatzgröße rückt nach oben; Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite; Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg
- KREILKAMP, E.; SCHMUECKER, D.; OBIER, C.; REGELE, U. (1999): Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite, Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg, Nr. 03 vom 29.01.1999 S. 12
- KREILKAMP, E.; SCHMUECKER, D.; REGELE, U. (1994): Betriebsvergleich der Reisebüros, Zahlen und Fakten zum Reisebüro-Markt, Schwerpunkt: Personal, Niedecken Verlag, FVW International, Hamburg, fvw Nr. 16 vom 19.07.1996, S. 10
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Vahlen, München, S. 27
- KROMREY, R. (1998/99): Strategisches Bildungscontrolling, in: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, S. 203-208
- KUMPF, A. (1997): Ängste im Verkauf, Zur Bedeutung von selbstbezogenen Kognitionen und verkaufsrelevanten Dispositionen bei bereichsspezifischen Ängsten innerhalb eines Verkaufsgesprächs, Lang, Frankfurt/M
- KUNZ, G. (2000): Kundenorientierte Steuerung des Personalbereichs mit der Balanced Scorecard, in: KRP, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, Sonderheft 2/2000, Weber, J.; Männel, W. (Hrsg.), S. 61 – 69
- LANZ, I. (1996): FVW-Umfrage zur Verkaufssteuerung in den Reisebüros, in: FVW International, Nr. 1,1996: S. 12

- LE MONDE (2003): diplomatie, Atlas der Globalisierung, taz Verlags- und Vertriebs GmbH, Berlin März, S. 18-19
- LEBLANC, G. (1992): Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions, in: Journal of Travel Research, Bd. 30, Nr. 4, S. 10-17
- LEHMANN, A. (1998): Dienstleistungsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen, in Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.) Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, S. 826– 842
- LEONG, S.M., BUSCH, P.S.; JOHN, D.R. (1989): Knowledge bases and salesperson effectiveness: A script-theoretic analysis, Journal of Marketing Research, 26, 164-178
- LEVITT, Th. (1973, 1976): The third sector: New tactics for a responsive society, New York, AMACOM, 1973 und Product policy for consumer goods companies: reprints of selected articles; Harvard business review, the magazine of decision makers, Boston, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1976
- LIENERT, G.A.; RAATZ, W. (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl., Studienausg., Beltz, Psychologie Verl.-Union, Weinheim, S. 11ff.
- LINDNER, G. (1999): Travel-Handbuch 1999, Nachschlagewerk für die Mitgliedsinstitute des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, Albert Graen (Red.), VÖB-Service GmbH, Bonn, S. 10
- LINDNER, H.-C.; GOLLNOW, Ch. (1975): Vergütungssysteme für den Verkaufsaußendienst. Leistungsmessung, Leistungsbeurteilung, Leistungsanreize, Herder, Frankfurt M., S. 24f.
- LITZ, H.-P. (2000): Multivariate statistische Methoden und ihre Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Oldenbourg, München, S. 284
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. (1990): A theory of goal setting and task performance, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. [u.a.]
- LUCHS, R.H.; NEUBAUER, F.-F. (1986): Qualitätsmanagement, Wettbewerbsvorsprung durch Differenzierung, FAZ, Blick durch die Wirtschaft, Frankfurt
- LUDWIG, P. (1991): Sich selbst erfüllende Prophezeiungen im Alltagsleben, Verl. für Angewandte Psychologie, Stuttgart
- LUHMANN, N. (1984): *Soziale Systeme*, Suhrkamp, Frankfurt/M., S. 52ff
- MAAS, K.-M.; ASCHENDORF, M. (1997): Der geldwerte Nutzen von Verkaufstrainings, in: Absatzwirtschaft 2/1997, S. 56-59
- MACINTOSH, G., ANGLIN, K.A., SZYMANSKI, D.M.; GENTRY, J. W. (1992): Relationship development in selling, A cognitive analysis, Journal of Personal Selling & Sales Management, 12(4), P. 23-34
- MANN, L. (1972): Sozialpsychologie, Beltz, Weinheim Basel, S.151
- MARCUSSEN, C.H. (2003): „Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services“, Center für Regionale- und Tourismusforschung, www.crt.dk, Dänemark, Aktualisiert April 28 2003
- MARR, R.; GÖHRE, O. (1997): Die Entwicklung eines Qualitätskonzeptes für das Personalmanagement, Ein erster empirischer Ansatz, Erschienen in Klimecki, Rüdiger; Remer, Andreas (Hrsg.) Personal als Strategie – Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Luchterhand, Neuwied u.a., S. 367 – 395
- MARTIN, A. (1988): Personalforschung, Oldenbourg, München, Wien
- MARTIN, A. (1991): Instrumente der Personalforschung, in: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb, 43. Jahrgang, Heft 9, S. 294 – 299
- MARTIN, A.; JURWIN, J. (2001): Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen, eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Bericht Nr. 5, Berlin

- MATT, A. (1994): Verkaufsgespräch. Schau ihm in die Augen, in: *touristik management*, H. 6/94: 19 –21
- McBANE, D. (1991): Understanding Customer Needs: A Reconceptualization of Empathy and its Effects on Sales. Dissertation, Texas Tech University
- MEFFERT H.; SCHWETJE, TH. (1999): Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. *Planung & Analyse*, 26 (5), S. 44-49
- MEFFERT, H. (1986): *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik*. 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2000): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden mit Fallstudien*, H. Meffert; M. Bruhn. - 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- MENESKE, B. (1999): Leistungspalette und Kundengruppen in Reisebüros, in: *Reisebüro-Management*, Hrsg. Freyer, W.; Pompl, W., Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 62f
- MERTEN, K. (1977): *Kommunikation, Eine Begriffs- und Prozessanalyse*, Westdt. Verl, Opladen
- METZ, M. (1985): Kundenfreundliches Verhalten als qualitatives Instrument des Bankbetriebs, Knapp, Frankfurt am Main, S. 60
- MEYER A. (1990): Dienstleistungs-Marketing, in: Meyer, P.W.; Meyer, A. (Hrsg.): *Marketing-Systeme - Grundlagen des institutionalen Marketing*, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 173-220.
- MEYER, A.; MATTMÜLLER, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen: Entwürfe praxisorientierten Qualitätsmodells, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, ZFP, München. Beck, Band 9, Nr. 3, S. 187-195
- MEYER, W. (1991): Grundlagen der Verkaufspsychologie, in: Wolf, J.; Seitz, E., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 367-405
- MILLS, P.K.; MARGUELIS, N. (1980): Toward a Core Typology of Service Organizations, in: *Academy of Management Review*, 5. Jg., 1980, No. 2, P. 255–265
- MORRIS, J.A.; FELDMAN, D.C. (1996): The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy 01 Management Review*, 21, P. 986-1010
- MÜLLER-HAGEDORN, L.; BÜCHEL, D. (1999): Zur Steuerung einer Handelsunternehmung mit der Balanced Scorecard, in: *Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln*, 51. Jg., H. 8, S.157-168
- MUSER, V. (1988): *Der integrative Kundendienst: Grundlagen für ein marketingorientiertes Kundendienstmanagement*, Augsburg: FGM-Verl., S. 142ff.
- NERDINGER, F.W. (2001): *Psychologie des persönlichen Verkaufs*, Oldenbourg, München, Wien
- NERDINGER , F.W.; ROSENSTIEL, L. von (1998): *Psychologie der Mode*, in: A. Hermanns; W. Schmitt; K. Wißmeier (Hrsg.), *Mode-Marketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente*, S. 117-140, 2. Aufl., Deutscher Fachverlag, Frankfurt/M
- NERDINGER, F.W. (1990): *Lebenswelt "Werbung". Eine sozial psychologische Studie über Macht und Identität*, Campus, Frankfurt/M.
- NERDINGER, F.W. (1994): *Zur Psychologie der Dienstleistung - Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- NERDINGER, F.W. (1997): Konflikte in Dienstleistungstätigkeiten - das Beispiel der Firmenkundenberater, in: V. Heyse (Hrsg.), *Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen. Praxisbeiträge zur Kompetenzentwicklung*, Waxmann, Münster, S. 107-121,
- NERDINGER, F.W. (2000): Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten, in: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Hogrefe, Göttingen

- NERDINGER, F.W.; ROSENSTIEL, L. von; SIGL, E.; SPIESS, E. (1990): Handelsvertreter und Verkaufsleiter, Poeschel, Stuttgart
- NEU, M. (1997): Kundenbindung und -pflege mit Hilfe des persönlichen Verkaufs, in: J. Hesse; P. Kaupp (Hrsg.). Kundenkommunikation und Kundenbindung, S. 55-93, Berlin Verlag, Berlin
- NEUBERGER, O. (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit : Verfahren und Ergebnisse, Kohlhammer, Stuttgart u.a., S. 49-51
- NEUBERGER, O.; ALLERBECK, M. (1978): Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit, Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen ABB, Huber, Bern
- NICK, F.R. (1972): Motivation und Arbeitsverhalten, Rodenbusch, Bamberg, S. 16-20
- NIELSEN: http://www.nielsen-netratings.com/mktg.jsp?section=is_tr zuletzt aufgerufen am 14.05.2003
- NORMANN, R. (1987): Dienstleistungsunternehmen, McGraw-Hill, Hamburg, S. 71-89.
- OLIVER, R. L.; ANDERSON, E. (1994): An empirical test of the consequences of behaviour - and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58, 53-67
- ORGAN, D.W.; RYAN, K. (1995): A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organisational Citizenship Behaviour, in: *Personal Psychology*, no. 48, P. 775-802
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. (1986): Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, Cambridge, Massachusetts
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, P. 12-40
- PAULHUS, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, P. 1197-1208
- PETER, J. (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, 16, February, P. 6-17
- PETER, U. (1991): Psychologie der Marketing – Kommunikation, Savosa: Auditorium
- PETERS, T., WATERMAN, R.H. Jr. (1995): In Search of Excellence: Lessons from America's best run Companies, London
- PICOT, A.; REICHWALD, R. (1987): Bürokommunikation, Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl., Angewandte Informations-Technik-Verl., Hallbergmoos
- PICOT, A; RÖNTGEN, W.K.(1994): Kommunikation, in: Dichtl, R.; Issing, O. (Hrsg.), Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Bd.2, 2. Aufl., Beck, München
- PIETERS, R.; BOTTSCHEN, G.; THELEN, E. (1998): Customer desire expectations about service employees: An analysis of hierarchical relations, *Psychology & Marketing*, 15, P. 755-773
- POMPEL, W. (1999): Reisebüro-Einführung, in: Reisebüro-Management, Hrsg. Freyer, W.; Pompl, W., Oldenbourg Verlag, München, Wien
- PORTER, M.E. (1988): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen u. Konkurrenten, 5. Aufl., Frankfurt/Main, New York, (aus dem Amerikanischen übersetzt von Volker Brandt u. C. Thomas Schwoerer, Original: Competitive strategy, New York 1980)
- POTHMANN, A. (1997): Diskursanalyse von Verkaufsgesprächen, Westdeutscher Verlag, Opladen
- PRIEDMONT, R.L. (1998): The Revised NEO Personality Inventory, Clinical and Research Applications, New York, London
- PROJEKT M (2001): Marketing Research GmbH, Lüneburg, Telefonbefragung von 513 Reisebüros zur wirtschaftlichen Entwicklung, 51. DRV-Jahresversammlung 2001
- PROJEKT M (2001, 2002, 2003): Marketing Research GmbH, Lüneburg,

- RAMSEY, R.P.; SOHI, R.S. (1997): Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behaviour on relationship outcomes, *Journal of the Academy of Management Science*, 25, P. 127-137
- RAPP, R. (1997): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität, Konzeption - Messung - Umsetzung, Gabler: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- REICHWALD, R. (1990): Kommunikation, in: Bitz, M. u. a. (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Bd.2, 2. Aufl., München
- REYNOLDS, K.E.; BEATTY, S.E. (1999): Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75, P 11-32
- ROBBINS, A.(1993): Das Power Prinzip, Wie Sie Ihre persönlichen Schwächen in positive Energie verwandeln, Heyne, München, 1993
- ROHRER, M. (1976): Aufgaben und Schulung der Verkäufer, Schellenberg, Winterthur, S. 6
- RRIEDEL, A.; ZVEI, B. (2002): (Hrsg.) Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. 'Die Ursachen sind kaum beeinflussbar. Man muss mit den Folgen leben!', Frankfurt am Main 2002 (ZVEI-Selbstverlag), Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Friedensplatz 6, 44135 Dortmund, <http://www.gfah-do.de> (vom 10.03.2003).
- RÜTTINGER, R. (1999): Die Transaktionsanalyse, Sauer, Heidelberg
- SALGADO, J.F. (1997): The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, P. 30-43
- SALOVEY, P.; SLUYTER, D.J. (2001): Emotional development and emotional intelligence: educational implications; Salovey, P. and Sluyter, D.J., (Hrsg.), Nachdr., 1. ed., New York: BasicBooks
- SATTLER, H. (1991): Herkunfts- und Gütezeichen im Kaufentscheidungsprozess : die Conjoint-Analyse als Instrument der Bedeutungsmessung / Henrik, M-und-P-Verl. für Wiss. und Forschung, Stuttgart
- SAXE, R.; WELTZ, B. A. (1982): The soca Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg. (August 1982), S. 343-351
- SCANDURA, T.A.; WILLIAMS, E.A. (2001): An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions, in: *Journal of Vocational Behaviour*, 59/2001, S. 342-363
- SCHÄFFER, U. (2001): Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard, in: Freidank C.-C.; Mayer, E.: *Controlling - Konzepte, Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis*, mit einem Geleitwort von Deyhle, A., 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 461–492
- SCHERER, K.R. (1977): Kommunikation, *Handbuch psychologischer Grundbegriffe*, Hrsg. von T. Herrmann, P.R. Hofstätter, H.P. Huber und F.E. Weinert, München, S. 228-239
- SCHNEEWIND, K.A.; GRAF, J. (1998): Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. Revidierte Fassung. 16 PF-R -deutsche Ausgabe des 16 PF Fifth Edition - Testmanual, Bern
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E. (1995): *Winning the Service Game*, Boston, S. 101ff.
- SCHOCH, R. (1969): Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Schellenberg, Winterthur
- SCHRADER, A.; MALWITZ, M. (1973): Einführung in die empirische Sozialforschung: ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsobjekten, 2. Auflage, Reihe Kohlhammer, Stuttgart, S. 12–21

- SCHUCHERT-GÜLER, P. (2001): Kundenwünsche im persönlichen Verkauf, Eine empirische Analyse der Eindrucksbildung als Erfolgsfaktoren, Gabler: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- SCHULZ VON THUN, F. (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation, Rowohlt, Hamburg
- SCHULZ VON THUN, F.(1998): Miteinander Reden 1, 2, 3, hier besonders Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- SCHULZE, H.S. (1995): Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Gabler, Wiesbaden S. 145ff.
- SCHULZE, H.S., (2000): Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulungen, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. vollständig überarbeitete und erw. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 319-344
- SCHWALBE, H.; ZANDER, E. (1987): Mitarbeiter im Verkauf. in H. Schwalbe; E. Zander (Hrsg.), Der Verkaufsberater. Bd. 4., Haufe, Freiburg
- SCHWEIGER, G.; SCHRATTENECKER, G. (1995): Werbung: eine Einführung, 4., völlig neu bearb. Und erw. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, Jena, S. 15
- SHAMIR, B. (1980): Between Service and Servitily. Role conflict in Subordinate Service Roles, in Human Relations, Vol. 33, No 10, S. 741-756
- SHARMA, A.; LEVY, M. (1995): Categorization of Customers by Retail Salespeople. in: Journal of Retailing, Val. 7/1, S. 71-81
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (1995): Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, P. 255-271
- SIEGLOCH, J. (1994): in Dichtl. E.; Issing, O.; (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Auflage, dtv, Beck Verlag, München, S. 222
- SIEMERS, S.H.A. (1993): Die Mitarbeiterbefragung, in: Becker, F. G.; Martin, A. (Hrsg.), Empirische Personalforschung, Methoden und Beispiele, Hampp, München, Mering, S. 279 -296
- SIGL, E.; SPIESS, E.; VON ROSENSTIEL, L.; NERDINGER, F. W. (1993): Handelsvertreter und Kunden, CDH-Verlag, Köln
- SIGLOCH, J. (1994): zu Beratung, in: Dichtl. E.; Issing, O.; (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Auflage, Beck Verlag, München, S. 222
- SNODGRASS, S.E.; PLOUTZ-SNYDER, R.; HECHT, M.A.: (1998): Interpersonal sensitivity: Expressivity or perceptivity? Journal of Personality and Social Psychology, 74, P. 238-249
- SPECTOR, P.E. (1997): Job satisfaction, Thousand Oaks, CA: Sage
- SPECTOR, P.E.; ZAPF, D.; CHEN, P.Y.; FREESE, M. (2000): Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don` t throw out the baby with the bath water. Journal of Organizational Behavior, No. 21, P. 79-95
- SPIELBERGER, M. (1998): FVW International, Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg, 1998, Nr. 8, S. 15
- SPIELBERGER, M. (1999): Betriebsvergleich der Reisebüros 1997: Stammkunden bringen eine höhere Erlösrendite, in: FVW International, H. 3, S. 12f.
- SPIRO, R.; WEITZ, B. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: Journal of Marketing Research, Val. 27, February 1990, S. 61-69
- SPSS-Prozedur: Nichtparametrische Tests, 1-Stichproben-K.-S; <http://www.spss.com/> (zuletzt 12/2004.)
- STAEHLE, W.H. (1999): Management. 8. Auflage, Vahlen, München S. 308ff.
- STAHLBERG, D.; FREY, D. (1987): Konsistenztheorien. In D. Frey; S. Greif (Hrsg.), Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, pvu, München, S. 214-221

- STAUSS, B. (1999): Kundenzufriedenheit. Marketing -ZFP, 21, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Kath. Univ. ; München : Servicebarometer AG, Eichstätt-Ingolstadt, S. 5-24
- STAUSS, B.; HENTSCHEL, B. (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 2,
- STAUSS, B.; HENTSCHEL, B. (1991): Die Qualität von Dienstleistungen: Konzeption, Messung und Management, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt : Katholische Universität Eichstätt ; 10, Ingolstadt
- STAUSS, B.; SCHULZE, H.S. (1990): Internes Marketing: ein Konzept zur innerorganisatorischen Fundierung von Absatzstrategien, Eichstätt: Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (WFI), Katholische Universität Eichstätt (KUE,), Ingolstadt
- STEWART, G. L. (1996): Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. Journal of Applied Psychology, 81, P. 619-627
- SUJAN, H.; SUJAN, M.; BETTMAN, J. (1988): Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. in: Journal of Marketing Research, Val. XXV, (February), S. 81-86
- SUJAN, H.; SUJAN, M.; BETTMAN, J. (1991): The Practical Know-How of Selling: Differences in Knowledge Content Between More Effective and Less Effective Performers. In: Marketing Letters, 2, 4, S. 367-378
- SUJAN, H.; WEITZ, B.A.; KUMAR, N. (1994): Learning orientation, working smart, and effective selling, Journal of Marketing, 58, P. 39-52
- SURPRENANT, C.F.; SOLOMON, M.R. (1987): Predictability and personalization in the service encounter, in: Journal of marketing, Bd. 51, 2, S. 86-96
- SWAN, J.E.; BOWERS, M.R.; RICHARDSON, L.D. (1998): Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. Journal of Business Research, 44, P. 93-107
- SZYMANSKI, D.M.; CHURCHILL, G.S. Jr. (1990): Client evaluation cues: A comparison of successful and unsuccessful salespeople. Journal of Marketing Research, 27, 163-174
- TEBBE, C. (2000): Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgespräches, Adaptives Verkaufen im Kundenkontakt, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaft, Frankfurt
- THOMAS COOK: <http://www.thomascook.de>, zuletzt aufgerufen am 14. Mai 2003
- TIMMERS, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. In: Electronic Markets 8 (1998) 2, S. 3-8.
- TOFFLER, A. (1980): The Third Wave, New York, 1980, S. 274
- TÖPFER, A. (2000a): Benchmarks zur Mitarbeiterbefragung, in: Personalwirtschaft, Erfolgreiches Personalmanagement, Luchterhand Verlag, GmbH, Heft 4, S. 51 – 59
- TÖPFER, A. (2000b): Qualitätsmanagement von Dienstleistungen in: Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg.), Verlag Vahlen, München, S. 192
- TROMMERSDORFF, V. (1998): Konsumentenverhalten. (3. Aufl.). (aus: Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 22, 453-458., here P. 143), Kohlhammer, Stuttgart
- TUI: <http://www.tui-infotec.de>, zuletzt aufgerufen am 14. Mai 2003
- ULICH, E. (1998): Arbeitspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart:
- URS, P. (1991): Psychologie der Marketing-Kommunikation, Verlag Auditorium AG, Savosa, S. 102
- VAHLENS (1994) Großes Wirtschaftslexikon, DICHTL, E.; ISSING, O. (Hrsg.), Band 3. L-R, 2. Auflage, Beck dtv, Vahlen, München, S. 1495f.
- VERBEKE, W. (1994): Personality characteristics that predict effective performance of sales people. Scandinavian Journal of Management, IO, 49-57.

- VERBEKE, W. (1997): Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effects on performance and burnout. *Psychology & Marketing*, 14, P. 617-636
- Verkaufshandbuch DER Reisebüro - vertraulich - Herausgeber: Workflow Management, Qualitätsmanagement: SEYBOLD, A., Frankfurt, 2001
- VINCHUR, A.J.; SCHIPPMANN, J.S.; SWITZER, F.S.; ROTH, P.B.L. (1998): A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 83, P. 586-597
- VOLLMERS, F. (2002): Reisebüros auf Multi-Channel-Kurs, FAZ Hochschulanzeiger, Frankfurt, Ausgabe 63, November S. 12, oder www.hochschulanzeiger.de zuletzt aufgerufen am 13.05.03
- VON ROSENSTIEL, L.; NEUMANN, P. (1991): Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, 2., unveränd. Aufl., Wiss. Buchgesellschaft, Darmstadt
- WAGE, J. (1981): Psychologie und Technik des Verkaufsgesprächs, Moderne Industrie, Landsberg a. L.
- WAGNER, R.K.; SUJAN, H.; SUJAN, M.; RASHOTTE, C.A.; STEMBERG, R.J. (1999): Tacit knowledge in sales, in: R.J. Stenberg (Hrsg.), Tacit knowledge in professional practice: Researcher and practitioner perspectives, P. 155-182, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass.
- WAHREN, H.K. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen, de Gruyter, Berlin
- WARTON, A.S.; ERICKSON R.J. (1993): Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles, in: AMC 18 (3) S. 457-486
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H.; JACKSON, D.D.(2000): Menschliche Kommunikation, 10.Aufl., Huber, Bern u.a.
- WEBER, E. (1980): Grundriss der biologischen Statistik. - VEB Gustav Fischer Verlag, Jena
- WEBER, M. (1993): Telefonmarketing, 1. Aufl., Verl. Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1984, S. 44
- WEBER, M.; FIEDLER, R. (1993): Telefonmarketing Befragung Bewertung Umsetzung, 2. Aufl., Verl. Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- WEGHORN, P.; LACHNER, L. (1996): Rattenfänger in Designerklamotten, Wie Strukturvertriebe arbeiten, Ueberreuther, Wien
- WEINBERG, P. (1986): Nonverbale Marktkommunikation, Physica, Heidelberg, S. 98f.
- WEINBERG, P. (1999): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: M. Bruhn; H. Meffert (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement. (2. Aufl.), Gabler, Wiesbaden, S. 39-53
- WEITZ, B. (1978): Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer: Decision Making. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. XV, S. 501-516
- WEITZ, B.A.; BRADFORD, K.D. (1999): Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective; *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, P. 241-254
- WEITZ, B.A.; Levy, M.; et al. (1996): Essentials of retailing, Irwin, Chicago
- WEITZ, B.A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. (1986): Knowledge, Motivation, and Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness, in: *Journal of Marketing*, Vol. 5, S. 174-191
- WEIZENBAUM, J. (2002): Computermacht und Gesellschaft, Computermacht und Gesellschaft: freie Reden, Original-Ausgabe, 2. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main
- WELLINS, R.S. (1990): Customer-Service Perceptions and Reality. In: *Training & Development Journal*. Nr. 3, S. 49-51
- Welttourismusorganisation (WTO), Madrid, 2001: www.world-tourism.org/ zuletzt aufgerufen am 10.11.2003

- WICKEL-KIRSCH, S. (1999): Harte Fakten durch Balanced Scorecard, Personalwirtschaft 10/99, S. 70-73
- WILLY SCHARNOW (2000): Institut für Tourismus, Freie Universität Berlin, Expertenbefragung über Strukturveränderungen in der Reisebüro- und Reiseveranstalterbranche, 50. DRV-Jahresversammlung 2000
- WOTTAWA, H. & THIERAU, H. (1998): Lehrbuch Evaluation, Huber, Bern [u.a.], S. 37-52
- WUNDERER, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: DBw, Heft 2, S. 201-215.
- WUNDERER, R.; SCHLAGENHAUFER, P. (1992): Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter: Ergebnisse einer Umfrage, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg., S. 180-187.
- ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. (1991): The nature and determinants of customer expectations of service, Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, S.110
- ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. (1996): Services Marketing, New York et.al. 1996
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1988): Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality in: Journal of Marketing, 52. Jg. 1988, P. 35 48
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1992): Qualitätsservice. Original: Delivering quality service, dt. Übersetzung von Hartmut J.H. Rastalsky, Frankfurt/Main
- ZERRES, M.P. (1999): Unternehmensführung, in: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre im Nebenfach, Stuttgart
- ZINK, K.J.; SCHILDKNECHT, R. (1994): Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, in K.J. Zink (Hrsg.) Qualität als Managementaufgabe, 3. Aufl., Landsberg/Lech, S. 73–107, S. 83
- ZWILLING-PINNA, C. (1995): Rechtshandbuch für die Einkaufspraxis: rechtssichere Musterverträge, Standardschreiben, Checklisten, praxisgerechte Erläuterungen für alle Rechts- und Haftungsfragen im Einkauf, Kissing: WEKA-Fachverlag für Geschäftsführung und Management, S. 32ff.