
Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management – Am Beispiel der vom Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften
Dr. rer. pol.

genehmigte Dissertation von:
Schnorbus, Linda
geboren am 22. Juli 1987 in Meschede

Eingereicht am:

28.04.2016

Mündliche Verteidigung (Disputation) am:

23.09.2016

Erstbetreuer und Erstgutachter:

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp, Leuphana Universität Lüneburg

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Axel Dreyer, Hochschule Harz

Drittgutachter:

Prof. Dr. Egbert Kahle, Leuphana Universität Lüneburg

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Notwendigkeit des Customer Experience Managements	1
1.1 Aktuelle Herausforderungen	1
1.1.1 Einordnung des Themas.....	1
1.1.2 Stand der Forschung	3
1.2 Forschungsinteresse für das Customer Experience Management	7
1.2.1 Ziele und Forschungsfragen	7
1.2.2 Forschungsmethodik	8
1.2.3 Aufbau der Arbeit.....	9
2 Konzeptionalisierung des Erlebnisbegriffs	11
2.1 Gesellschaftliche Perspektive	11
2.1.1 Hedonistischer Konsum.....	11
2.1.2 Erlebnisgesellschaft.....	13
2.1.3 Sinngesellschaft	14
2.2 Ökonomische Perspektive	15
2.2.1 Erlebnisökonomie	15
2.2.2 Erlebnismarketing.....	17
2.2.3 Theorie co-produzierter Erfahrungen	18
2.3 Verhaltenswissenschaftliche Perspektive.....	20
2.3.1 Psychologische Erklärungsansätze	20
2.3.2 Sozialpsychologische Erklärungsansätze	23
2.4 Definition von Erlebnis	24
2.4.1 Grundlagen des Erlebnisbegriffs.....	24
2.4.2 Das S-O-R-Modell als Grundlage für ein Erlebnis.....	27

2.4.3	Kognitive Prozesse	30
2.4.4	Aktivierende Prozesse	34
2.4.5	Motivation	46
2.4.6	Einstellung	48
2.4.7	Erfahrung.....	48
2.5	Der Begriff Kundenerlebnis.....	53
2.6	Verwendbarkeit für die eigene empirische Untersuchung	57
2.7	Besonderheiten von Erlebnissen einer Urlaubsreise.....	59
3	Konzept des Customer Experience Managements.....	60
3.1	Customer Experience Management.....	60
3.1.1	Definition vom Customer Experience Management	60
3.1.2	Customer Experience Management als Managementkonzept	63
3.1.3	Zielsetzungen des Customer Experience Managements	68
3.1.4	Abgrenzung vom Qualitätsmanagement.....	73
3.1.5	Abgrenzung vom Customer Relationship Management	76
3.1.6	Abgrenzung vom Marketing und Markenmanagement.....	77
3.1.7	Abgrenzung von der Service Dominant Logic und dem Service Design.....	80
3.2	Customer Journey zur Strukturierung des Kundenerlebnisses.....	84
3.2.1	Darstellung der Customer Journey	84
3.2.2	Übertragbarkeit auf eine Badepauschalreise	92
3.2.3	Die Customer Journey einer Badepauschalreise	94
4	Modelle zur Messung der Erlebnisqualität.....	102
4.1	Prämissen zur Messung von Erlebnisqualität.....	102
4.2	Modelle zur Messung von Dienstleistungsqualität.....	104
4.2.1	Überblick der Modelle	104
4.2.2	Verwendbarkeit für die eigene empirische Untersuchung	114
4.3	Modelle zur Messung von Erlebnisqualität.....	116

4.3.1	Überblick der Modelle	116
4.3.2	Verwendbarkeit für die eigene empirische Untersuchung	137
5	Empirische Untersuchung zur Messung von Erlebnisqualität einer Badepauschalreise	141
5.1	Überblick über das Forschungsdesign	141
5.2	Teil I: Untersuchung zur Hypothesengenerierung	151
5.2.1	Methodenbeschreibung der qualitativen Untersuchung	151
5.2.2	Vorstellung der Online-Fokusgruppe	156
5.2.3	Codebuch für die qualitative Untersuchung.....	159
5.2.4	Durchführung der Inhalts- und Frequenzanalyse	164
5.2.5	Interpretation der qualitativen Untersuchung.....	168
5.2.6	Hypothesengenerierung	173
5.3	Teil II: Untersuchung zum Hypothesentest.....	176
5.3.1	Methodenbeschreibung der quantitativen Untersuchung	176
5.3.2	Die quantitative Befragung.....	180
5.3.3	Datenaufbereitung	184
5.3.4	Durchführung der Faktorenanalyse.....	187
5.3.5	Interpretation der Faktorenanalyse	189
5.3.6	Durchführung der Regressionsanalyse	192
5.3.7	Interpretation der Regressionsanalyse.....	195
6	Bewertung der empirischen Untersuchung.....	208
6.1	Güte der empirischen Untersuchung.....	208
6.1.1	Teil I: Güte der Untersuchung zur Hypothesengenerierung	208
6.1.2	Teil II: Güte der Untersuchung zum Hypothesentest.....	211
6.2	Methodenevaluation & zukünftiger Forschungsbedarf	220
6.3	Implikationen für das Customer Experience Management	229
6.4	Fazit.....	241

Literaturverzeichnis.....	244
Anhangverzeichnis.....	270

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CEM	Customer Experience Management
CRM	Customer Relationship Management
ESP	Experience Selling Paradigm
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme
GPS	Global Positioning System
NPS	Net Promoter Score
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SERVQUAL	Servicequalität
TQM	Total Quality Management
TUI	Touristik Union International
USP	Unique Selling Proposition
WoM	Word-of-Mouth

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Nr.	Titel	Kapitel	Seite
1	Überblick über die Forschungslücken	1.1.2	6
2	Überblick über die Forschungsmethodik	1.2.2	8
3	Perspektiven des Erlebnisbegriffs	2	11
4	Wirtschaftlicher Wert der Erlebnisökonomie	2.2.1	16
5	Überblick über die Erlebnisformen	2.4.1	26
6	Das S-O-R-Modell	2.4.2	29
7	Kognitive Prozesse im S-O-R-Modell	2.4.3	33
8	Aktivierende Prozesse im S-O-R-Modell	2.4.4	38
9	Überblick über die Basisemotionen	2.4.4	40
10	Forschungsarbeiten zu Emotionen	2.4.4	44
11	Erfahrung im S-O-R-Modell	2.4.7	50
12	Die „Neue Erwartungstheorie“	2.4.7	52
13	Verwendung für die eigene empirische Untersuchung	2.6	58
14	Erfolgsfaktoren für das Customer Experience Management	3.1.1	62
15	Managementkonzept des Customer Experience Managements	3.1.2	63
16	Input-Output-Modell der Zielsetzungen vom Customer Experience Management	3.1.3	73
17	Customer Experience Management als Weiterentwicklung bestehender Managementansätze	3.1.7	84
18	Der idealtypische Verlauf einer Customer Journey	3.2.1	85
19	Die Customer Journey einer Badepauschalreise	3.2.2	96
20	Dimensionen von Dienstleistungsqualität	4.2.1	105
21	Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität	4.2.1	106
22	Das GAP-Modell	4.2.1	108
23	Überblick der SERVQUAL Items	4.2.1	109
24	Erlebnissphären von Pine und Gilmore	4.3.1	120
25	Verwendete Dimensionen von Erlebnisqualität	4.3.2	137

Nr.	Titel	Kapitel	Seite
26	Items der Dimensionen von Erlebnisqualität	4.3.2	139
27	Zusammenfassung des Forschungsdesigns	5.1	141
28	Überblick über das Auswertungsdesign	5.1	151
29	Qualitative Methoden zur Messung von Erlebnisqualität	5.2.1	155
30	Kapitel der Online-Fokusgruppe	5.2.2	159
31	Entstehung der Dimensionen und Items von Erlebnisqualität	5.2.3	160
32	Grundlagen für das Codebuch der Dimensionen von Erlebnisqualität	5.2.3	163
33	Beispiel für die Anwendung des Codebuchs	5.2.4	165
34	Zusammenfassung von Codes nach der Inhaltsanalyse	5.2.4	166
35	Codeübersicht nach der Inhaltsanalyse	5.2.4	167
36	Beispielposts für die Codes aus der Online-Fokusgruppe	5.2.5	171-173
37	Fragebogen der quantitativen Befragung	5.3.2	182-184
38	Überblick über die fehlenden Werte	5.3.3	185
39	Korrelation der abhängigen Variablen	5.3.3	186
40	Faktoren und Faktorladungen der Variablen	5.3.4	187-188
41	Faktoren entlang der Customer Journey	5.3.5	190
42	Regressionsmodell für die Variable Weiterempfehlungsbereitschaft	5.3.6	193
43	Regressionsmodell für die Variable Wiederbuchungsabsicht	5.3.6	193
44	Regressionsmodell für die Variable Urlaubszufriedenheit	5.3.6	194
45	Regressionsmodell für die Variable Urlaubserlebnis	5.3.6	194
46	Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variablen im Vergleich	5.3.7	196
47	Beta-Koeffizienten entlang der Customer Journey	5.3.7	199
48	Beta-Koeffizienten pro Customer Journey Phase	5.3.7	202
49	Anzahl der Variablen pro Dimension	5.3.7	203
50	Abgleich der Faktoren mit den Dimensionen	5.3.7	203
51	Histogramme für die abhängigen Variablen	6.1.2	215

Nr.	Titel	Kapitel	Seite
52	Streudiagramme für die abhängigen Variablen	6.1.2	217
53	Signifikanzprüfung des Regressionsmodells	6.1.2	218
54	Signifikanzprüfung der Koeffizienten des Regressionsmodells	6.1.2	219
55	Methodenevaluation und zukünftiger Forschungsbedarf	6.2	221
56	Branchenübergreifendes Customer Journey Modell	6.2	226
57	Branchenübergreifende Einflussfaktoren von Erlebnisqualität	6.2	227
58	Implikationen für das Customer Experience Management	6.3	240

1 NOTWENDIGKEIT DES CUSTOMER EXPERIENCE MANagements

1.1 AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

1.1.1 EINORDNUNG DES THEMAS

Kunden kaufen keine Produkte oder Dienstleistungen – sie kaufen „Geschichten, Gefühle, Träume und Werte“ (Bolz 2002). Selbst überragende Produkteigenschaften und Services sind zum Selbstverständnis geworden – es gilt, Träume und Überraschungen zu verkaufen (Wiedmann und Hennigs 2012, S. 247).

CEM (Customer Experience Management) ist in der heutigen **Freizeit- und Erlebnisgesellschaft** mehr denn je von Bedeutung. Sie ist geprägt von einem aus funktionaler Sicht homogenen Produktangebot und dem damit einhergehenden Verdrängungswettbewerb und Preiskampf, der intensiven Informations- und Kommunikationsorientierung und der daraus resultierenden Informationsüberflutung der Kunden (Schmitt und Mangold 2004, S. 7-8; Angerer 2010, S. 45). Genuss und Unterhaltung sind die Kernbedürfnisse der Konsumenten geworden (Kilian 2009, S. 27). Aus der Überflusgesellschaft ist eine Überdrussgesellschaft geworden, bei der die Nachfrager nicht mehr konsumieren, sondern vielmehr unterhalten, stimuliert sowie emotional und kreativ angesprochen werden wollen. Somit muss auch jegliche Kommunikation auf das Erlebnis ausgerichtet werden, indem interaktive und inszenatorische, multisensorische sowie hedonistische Elemente verwendet werden. (Möhlenbruch et al. 2012, S. 119) Auch Opaschowski (Deutschland 2030, 2008, S. 60-70) unterstreicht diese Entwicklung und sieht eine Tendenz weg von Bedürfnissen und Besitztum hin zu Erlebnis und Verwöhnen. Neben der Budgetknappheit bei der unteren Schicht wird insbesondere bei der gehobenen sozialen Schicht die Zeitknappheit zum entscheidenden Engpassfaktor (ebd., S. 153ff.). Unternehmen müssen sich einer moralischen Generation stellen, die nach einem Sinn für Konsum sucht (ebd., S. 153ff.).

Hinzu kommt, dass eine Kaufentscheidung durch das veränderte Informationsverhalten und die mobilen Technologien um ein Vielfaches komplexer und für Unternehmen schwieriger steuerbar und kontrollierbar ist. Das **Informationsverhalten** wird einerseits von Zeitdruck, der ständigen Abrufbarkeit von Informationen auf dem digitalen Wege und Aufwandsminimierung geprägt, andererseits stehen unzählige Kanäle mit Informationen zur Verfügung. Insbesondere mobil ist die Aufnahmefähigkeit gering, sodass auch durch leichter zu verarbeitende Bilder überzeugt werden muss. Schließlich ist nicht nur die reine Informationsverarbeitung,

sondern ebenfalls die Informationsweitergabe durch soziale Medien hochgradig relevant geworden. (Angerer 2010, S. 49-53) Das so genannte „Social Web“ wird definiert als webbasierte Anwendung zum Informationsaustausch, zum Beziehungsaufbau und zur Kommunikation (Bruhn und Schäfer 2012, S. 32). Der Nachfrager ist zum entscheidenden Multiplikator geworden, indem er unternehmens- oder produktbezogene Botschaften postet, weiterleitet, verlinkt oder bewertet (ebd., S. 32-39). Dies wird dadurch unterstrichen, dass das Vertrauen in institutionelle Informationsquellen mehr und mehr zugunsten Empfehlungen durch Mitkonsumenten, bekannt als WoM (Word of Mouth), erodiert (Boldt 2010, S. 107-109).

Die **digitale Welt** ist geprägt von einer hohen Transparenz, einer hohen Informationsdichte und geringen Wechselbarrieren, was zu einer erhöhten Marktmacht der Nachfrager führt (Möhlenbruch et al. 2010, S. 59-60). Damit einher geht die zunehmende Bedeutung der mobilen Technologien, die ungeahnte neue Möglichkeiten schafft. Ortsspezifische Informationsversorgung mit Hilfe von GPS (Global Positioning System) oder der Near Field Communication sowie gar an mobile Geräte gebundene mobile Services (das Handy als Autoschlüssel) seien an dieser Stelle beispielhaft erwähnt (Egger und Jooss 2010, S. 14-18). All dies hängt nicht direkt mit dem eigentlichen Kernprodukt zusammen, beeinflusst aber mehr denn je die Kaufentscheidung. Die Marktbedingungen haben sich demnach sozusagen von einem Produktwettbewerb zu einem Kommunikationswettbewerb entwickelt, bei dem insbesondere die mobilen Medien Erlebnisräume bieten können, die durch klassische Medien nicht möglich gewesen wären (Schmidt 2012, S. 345).

Patterson, Hodgson und Shi (2008, S. 30) konstatieren in diesem Zusammenhang: "If you sell undifferentiated products, you compete solely on price; but if you provide experiences that consumers want, you offer a differentiated service for which a premium can be charged." Der zu untersuchende Ansatz des CEMs besitzt daher sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine hohe Relevanz, da eine Differenzierung meist nur noch über die emotionale Ebene erfolgen kann. Gröppel-Klein (2012, S. 40) unterstreicht dies, indem er feststellt, dass eine Präferenz für Marken und Produkte über eine emotionale Konditionierung hergestellt wird. Somit wird die kognitive Kaufentscheidung letztlich von **Emotionen** gesteuert und die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich über eben diese zu differenzieren. Schmitt (1999, S. 22) empfiehlt den Unternehmen, sich im Leben der Konsumenten zu verankern: "Dazzle their senses, touch their hearts, and stimulate their minds." Unter einem Erlebnis werden die hervorgerufenen Emotionen subsumiert (Erber 2009, S. 87). Die aus dem Erlebnis resultierenden Wahrnehmungen werden in den Gedächtnisstrukturen des Konsumenten gespeichert (Kroeber-Riel 1986, S. 1139-1143). Um in der Erinnerung gespeichert zu werden, muss das Erlebnis in irgendeiner Weise für den Konsumenten beeindruckend sein. Das Erlebnis ist somit die „Bühne für eine Dienstleistung, die diese erinnerbar und ein-

prägsam macht“ (Brunner-Sperdin 2008, S. 30). Die Erinnerung und die damit einhergehende Einstellung zu einem Produkt, einer Dienstleistung und einer Marke sind wiederum entscheidend für das Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten.

Das CEM berücksichtigt durch die Fokussierung auf Erlebnisse statt auf Produkte oder Dienstleistungen diese Entwicklung. Unter dem CEM wird die systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Erlebnisse, die ein Kunde mit einer Marke an sämtlichen Kontaktpunkten hat, verstanden (Schmitt und Mangold 2004, S. 23). Kern des CEMs ist es, die Erlebnisqualität als zentralen Erfolgsfaktor in alle unternehmerischen Entscheidungen mit einzubeziehen.

1.1.2 STAND DER FORSCHUNG

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, zu ermitteln, wodurch sich Erlebnisqualität messen lässt und durch was Erlebnisqualität beeinflusst wird. Bestehende Forschungen können hierzu zwar einen Beitrag leisten, zeigen aber auch Forschungslücken auf.

Zur **Messung von Erlebnisqualität** kann auf umfangreiche Arbeiten zur Messung zur **Zufriedenheitsmessung** zurückgegriffen werden. Hierbei lässt sich die Kennzahl Zufriedenheit in das Input-Output-Modell der Unternehmensziele einordnen, nach dem Zufriedenheit aus einem positiven Kundenerlebnis resultiert und das zukünftige Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsverhalten und somit den künftigen Unternehmenserfolg beeinflusst (Homburg et al. 2013, S. 120; für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Modell s. 3.1.3). Allerdings stößt die reine Zufriedenheitsmessung aus verschiedenen Gründen an ihre Grenzen und erklärt die Loyalitätswirkung nur unzureichend:

- Während der Kunde bei der Beurteilung der Zufriedenheit auf das vergangene Erlebnis zurückblickt, bestimmt erst die vorwärtsgerichtete Loyalitätswirkung in Form von Wiederkauf und Weiterempfehlung das zukünftige Unternehmensergebnis und somit den Erfolg (Homburg und Bruhn 2013, S. 6). Dies lässt darauf schließen, dass Erlebnisqualität so gemessen werden sollte, dass die **vorwärtsgerichtete** Wirkung transparent wird. Schließlich soll Erlebnisqualität darauf abzielen, ökonomische Erfolgskennzahlen positiv zu beeinflussen (Otto und Ritchie 1996, S. 174).
- Kunden, die lediglich angeben, zufrieden zu sein, verhalten sich noch nicht loyal. Hierfür bedarf es der **Kundenbegeisterung**, denn über alle Maße zufriedene Kunden kaufen sechs Mal häufiger erneut als lediglich zufriedene Kunden (Jones und Sasser 1995, S. 91). Dieses Phänomen deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem KANO-Modell, bei

dem Begeisterungsfaktoren als diejenigen Kriterien bezeichnet werden, die der Kunde nicht erwartet, trotzdem unbewusst als wichtig erachtet und die somit ausschließlich Auswirkungen auf Zufriedenheit, nicht aber auf Unzufriedenheit haben (Bruhn 2013, S. 37-41; für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Modell s. 4.2.1).

- Hieran knüpft unmittelbar eine weitere Schwachstelle der traditionellen Zufriedenheitsmessung an. Diese basiert auf dem (Dis-)Confirmation Paradigma, nach dem Zufriedenheit dann entsteht, wenn die Erwartungen mit der Kundenerfahrung übereinstimmt, wohingegen Nichterfüllung in Unzufriedenheit mündet (Parasuraman, Zeithaml und Berry 1985, S. 42). Dieses Modell setzt allerdings voraus, dass lediglich der rein kognitiv beeinflusste Abgleich von Erwartungen und Erfahrungen den Erfolg eines Erlebnisses bestimmt. Kritisch ist hierbei anzumerken, dass die affektiven Evaluationsprozesse unberücksichtigt bleiben. Dagegen zeigen die verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen, dass tatsächliches **Verhalten von kognitiven und affektiven Prozessen beeinflusst** wird. Eine detaillierte Auseinandersetzung folgt in Kapitel 2.4.1 auf Basis des S-O-R-Modells.
- Damit einher geht die stetige Weiterentwicklung des Wertesystems in der Gesellschaft, die die **hedonistische Komponente des Konsums** hervorhebt und die Berücksichtigung der emotionalen Komponente bei der Erlebnisbewertung nochmals unterstreicht. Anfänge dieses Wertewandels stammen bereits aus dem Jahre 1982 von Hirschman und Holbrook, die den hedonistischen Konsum thematisiert haben (Hirschman und Holbrook 1982, S. 92-94). Die Tourismusbranche ist aufgrund des hedonistischen Charakters, sprich der Genussbefriedigung, und der hohen Erlebnisorientierung besonders relevant für die Messung von Erlebnisqualität. Kapitel 2.1 bietet einen umfassenden Überblick über die Etablierung des Erlebnisgedankens im gesellschaftlichen Wertesystem.

Aus diesen Gründen ist es notwendig, ein Modell zur Messung von Erlebnisqualität zu entwickeln, das über die reine Zufriedenheitsmessung hinausgeht, das vorwärtsgerichtet ist, das den Begeisterungsfaktor mit abdeckt und neben der rationalen auch die emotionale Komponente beinhaltet.

Neben der Messung der Wirkung, die ein Erlebnis beim Kunden erzielt, sind die Einflussfaktoren, sprich **Treiber von Erlebnisqualität** zu untersuchen. Hierbei ist die multiattributive mit der kontaktpunktspezifischen Messung zu kombinieren. Bestehende Forschungsansätze müssen hierfür erweitert und kombiniert werden.

- Es fehlt an einem Modell, das systematisch alle Kontaktpunkte, sprich alle Schnittstellen zwischen Kunde und Unternehmen, mit einbezieht (Bruhn und Hadwich 2012, S. 28ff.). Zwar bestehen ereignisorientierte Modelle zur Qualitätsmessung, wie die Blueprinting

Methode, die sequentielle Ereignismethode und die Critical Incident Technik (Bruhn 2013, S. 116; für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Modellen s. 4.2.1), doch fokussieren sich diese Modelle aktuell rein auf die Kauf- beziehungsweise Konsumphase (Gentile et al. 2007, S. 405; Bergner 2014, S. 22). Die vorliegende Arbeit zielt dagegen darauf ab, **alle Kontaktpunkte vor, während und nach dem Kauf und Konsum** abzudecken. Die Identifikation der Kontaktpunkte soll hierbei in Anlehnung an die Blueprinting Methode erfolgen.

- Hingegen reicht es nicht aus, rein die Zufriedenheit pro Kontaktpunkt abzufragen, da so nur ein Soll-Ist-Vergleich pro Kontaktpunkt stattfindet, das „Warum“ aber unbeantwortet bleibt. Daher ist es notwendig, ein multidimensionales Verfahren zu entwickeln. Es bestehen zwar bereits vielfältige Forschungsarbeiten, die die Qualität für einzelne Dimensionen abfragen, die Kombination mit der Kontaktpunkt Betrachtung findet allerdings nicht statt. So unterscheidet das multidimensionale SERVQUAL Modell zwischen fünf Dimensionen (Bruhn 2013, S. 132-134; für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Modell s. 4.2.1). Auch bei der Untersuchung bestehender Arbeiten zur Messung von Erlebnisqualität lassen sich übergreifende Dimensionen ausmachen (s. 4.3.1), die ebenfalls nur für die Gesamtbewertung eines Erlebnisses und nicht für eine Kontaktpunktbewertung angewendet wurden. Es gilt herauszufinden, ob sich die Bedeutung der **Dimensionen an den einzelnen Kontaktpunkten** unterscheidet und welche Kontaktpunkte die größte Bedeutung für das Gesamterlebnis haben. So ist offensichtlich, dass unterschiedliche Kontaktpunkte verschiedene Ziele verfolgen und eine andere Wirkung beim Kunden hervorrufen. Beispielsweise ist nicht die Freundlichkeit, sondern vielmehr die Schnelligkeit für den Kontaktpunkt mit dem Call Center entscheidend (Spengler, Wirth und Sigrist 2010, S. 15).
- Hinsichtlich der bestehenden Modelle ist zusätzlich kritisch anzumerken, dass die **Digitalisierung** mit zusätzlichen Interaktionskanälen und deren Auswirkungen auf Kundenerlebnisse unterrepräsentiert ist (Bruhn 2009, S. 411).

Es gilt demnach, ein Untersuchungsdesign zu entwickeln, das als mögliche Treiber von Erlebnisqualität systematisch alle Kontaktpunkte vor, während und nach dem Kauf und Konsum mit einbezieht und mit den relevanten Dimensionen verknüpft. Schließlich sollten Online- und Offline-Kontaktpunkte verzahnt abgefragt werden (Gröppel-Klein 2012, S. 54-55).

Die Anforderungen an das beschriebene Modell zur Messung von Erlebnisqualitätsmessung lassen bereits vermuten, dass für das **Forschungsdesign** verschiedene Methoden verknüpft werden müssen. Insbesondere durch die Emotionsmessung, die grundsätzlich als schwierig in konkrete Fragen übersetzbar und hochgradig subjektiv gilt, kommt der reine Fokus auf traditionelle Methoden zur Qualitätsmessung wie ein Fragebogen oder ein leitfadengestütz-

tes Tiefeninterview häufig an seine Grenzen (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 124-127). Auch die Kontaktpunkt Betrachtung stellt aktuell verwendete Methode zur Qualitätsmessung in Frage. Daher sind traditionelle mit modernen Messmethoden zu kombinieren und weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend soll die vorliegende Untersuchung folgende **Forschungslücken** schließen: Es soll ein mehrdimensionales Untersuchungsdesign entwickelt werden, das eine differenzierte Bewertung der Kontaktpunkte, sprich aller Erlebnisse des Kunden mit der Marke vor, während und nach dem Kauf ermöglicht, bei dem neben den Dimensionen die einzelnen Kontaktpunkte nach ihrer Bedeutung für das Gesamterlebnis bewertet werden. Zusätzlich soll der Digitalisierung im Kundenerlebnis Rechnung getragen werden sowie eine Kombination aus einer Emotionsmessung und weiteren Erlebnisdimensionen ermöglicht werden. Schließlich soll eine Erfolgsbewertung ermöglicht werden sowie eine Verknüpfung von traditionellen und modernen Methoden zur Erlebnisqualitätsmessung stattfinden.

	Stand der Forschung	Forschungslücken
Messung von Erlebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zufriedenheitsmessung ➤ Kundenbegeisterung/ KANO ➤ Loyaltätsmessung ➤ Input-Output-Modell ➤ S-O-R-Modell ➤ Hedonismus im Konsum 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorwärtsgerichtete Betrachtung ➤ Kombination von kognitiven und affektiven Prozessen ➤ Messung von Erlebnisqualität, die Aussagen über die Loyaltätswirkung erlaubt
Treiber von Erlebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontaktpunkt Betrachtung der Kauf-/ Konsumphase: Blueprinting, sequentielle Ereignismethode, Critical Incident Technik ➤ Dimensionen von Dienstleistungsqualität, z.B. SERVQUAL ➤ Dimensionen von Erlebnisqualität 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontaktpunkt Betrachtung vor, während und nach Kauf/ Konsum ➤ Multidimensionales Modell entlang der Kontaktpunkte ➤ Integration neuer Online-Kontaktpunkte durch die zunehmende Digitalisierung
Forschungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traditionelle Methoden zur Qualitätsmessung, z.B. Fragebogen oder leitfadengestütztes Tiefeninterview 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kombination traditioneller und moderner Messmethoden

Abb. 1 Überblick über die Forschungslücken
Quelle: Eigene Darstellung.

1.2 FORSCHUNGSINTERESSE FÜR DAS CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

1.2.1 ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN

Das Promotionsvorhaben zum Thema „Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management – Am Beispiel der vom Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise“ soll einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, wie die **Qualität von Erlebnissen** gemessen werden kann, um mit dem CEM handlungsrelevante Aussagen zu ermöglichen. Hierzu ist die Auseinandersetzung mit dem Erlebnis und deren Wirkungszusammenhängen sowie mit dem Konzept des CEMs erforderlich. Da sich ein Erlebnis immer an einem Kontaktpunkt zwischen Anbieter und Kunden abspielt, sind detaillierte Kenntnisse über die Zusammensetzung und Wechselwirkungen der Customer Journey und seiner Kundenkontaktpunkte notwendig. Zudem gilt es, die relevanten Dimensionen zur Erlebnisqualitätsmessung herauszuarbeiten und anschließend empirisch zu überprüfen. Dabei ist sowohl auf traditionelle Modelle der Dienstleistungsqualität als auch auf vorhandene Forschungsarbeiten zur Erlebnisqualität zurückzugreifen.

Im Rahmen der empirischen Analyse soll die **Badepauschalreise** als exemplarischer Forschungsgegenstand dienen. Ziel ist es zu ermitteln, welche die relevanten anbietergesteuerten Kundenkontaktpunkte für das Gesamterlebnis sind. Darüber hinaus soll überprüft werden, welche Dimensionen der Erlebnisqualität entlang der Customer Journey entscheidend sind. Zusätzlich gilt es herauszuarbeiten, welche Methoden zur Messung von Erlebnisqualität geeignet sind, und diese im Untersuchungsdesign zu verankern. Schließlich soll die empirische Untersuchung genutzt werden, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenerlebnisse einer Urlaubsreise zu ermitteln.

Zusammenfassend ergeben sich für das Promotionsprojekt folgende **Forschungsfragen**:

1. **Wodurch lässt sich Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise messen?**
2. **Welche Customer Journey Phasen haben den größten Einfluss auf die Gesamtbewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise?**
3. **Welche Dimensionen sind für die Bewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise entlang der Customer Journey relevant?**

1.2.2 FORSCHUNGSMETHODIK

Für den empirischen Teil der Arbeit wird ein **multidimensionales Untersuchungsdesign** angestrebt, das sowohl traditionelle als auch moderne Messmethoden miteinander kombiniert und weiterentwickelt. Grundsätzlich lässt sich die Untersuchung in Hypothesengenerierung und Hypothesentest trennen. Um Hypothesen zu generieren, werden die Erkenntnisse aus der Sekundärforschung mit denen aus der Inhalts- und Frequenzanalyse, die mit dem Datenmaterial der Online-Fokusgruppe durchgeführt wurde, abgeglichen und erweitert. Im zweiten Schritt werden die Hypothesen getestet, indem eine quantitative Online-Befragung durchgeführt wird.

Forschungsfragen	Vorgehensweise
1. Wodurch lässt sich Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise messen ?	<ul style="list-style-type: none"> Hypothesengenerierung: Sekundärforschung Hypothesentest: Regressionsanalyse einer quantitativen Online-Befragung
2. Welche Customer Journey Phasen haben den größten Einfluss auf die Gesamtbewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise?	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung Customer Journey: Blueprinting und Customer Journey Map Entwicklung Codebuch für Dimensionen von Erlebnisqualität: Sekundärforschung Hypothesengenerierung: Codebuchgeleitete Inhalts- und Frequenzanalyse einer qualitativen Online-Fokusgruppe Hypothesentest: Faktoren- und Regressionsanalyse einer quantitativen Online-Befragung
3. Welche Dimensionen sind für die Bewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise entlang der Customer Journey relevant?	<ul style="list-style-type: none"> Hypothesentest: Faktoren- und Regressionsanalyse einer quantitativen Online-Befragung

Abb. 2 Überblick über die Forschungsmethodik
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage werden mögliche Zielgrößen zur Messung von Erlebnisqualität in Kapitel zwei und drei theoretisch hergeleitet. Diese sind in Hypothesen zu formulieren und im empirischen Teil der Arbeit mit Hilfe einer Regressionsanalyse zu überprüfen.

Für die zweite und dritte Forschungsfrage gilt es zunächst, die Customer Journey einer Badepauschalreise mit den anbietergesteuerten Kontaktpunkten zu definieren. Hierzu soll auf

die Methode des Blueprintings und der Customer Journey Map zurückgegriffen werden. Darüber hinaus werden mögliche Dimensionen von Erlebnisqualität in Kapitel vier theoriegeleitet ermittelt, in ein Codebuch als Basis für die empirische Untersuchung eingearbeitet und durch die Inhalts- und Frequenzanalyse einer Online-Fokusgruppe verifiziert, konkretisiert und erweitert. Diese Dimensionen gehen gemeinsam mit den definierten Zielgrößen zur Messung von Erlebnisqualität in die quantitative Befragung ein. Die Faktorenanalyse soll die Dimensionen von Erlebnisqualität empirisch aus Kundensicht ermitteln und die Regressionsanalyse dient dazu, die Relevanz der Customer Journey Phasen (Forschungsfrage 2) sowie der Dimensionen (Forschungsfrage 3) für Erlebnisqualität zu bestimmen.

1.2.3 AUFBAU DER ARBEIT

Die Arbeit hat zwei Schwerpunkte. Während sich der erste Teil (Kapitel eins bis vier) mit der wissenschaftlich-theoretischen Auseinandersetzung des Themas befasst, liegt der Fokus im zweiten Teil (Kapitel fünf und sechs) auf der empirischen Untersuchung und der Operationalisierung der Ergebnisse.

Nachdem die aktuellen Herausforderungen und das Forschungsinteresse genauer erläutert wurden, soll zunächst der **Erlebniskonzept** konzeptionalisiert werden. Hierzu werden Arbeiten herangezogen, die die Erlebnisorientierung aus gesellschaftlicher, ökonomischer oder verhaltenswissenschaftlicher Perspektive beleuchten. In diesem Zusammenhang sollen die Definition von Erlebnissen sowie die Wirkungszusammenhänge mit Ereignissen, Emotionen, Erfahrungen, der Erinnerung und der Einstellung genauer spezifiziert werden. Schließlich erfolgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Ansatz des **Customer Experience Managements** inklusive der Abgrenzung zu den Ansätzen des Qualitätsmanagements und des CRMs (Customer Relationship Management) sowie des Marketings beziehungsweise Markenmanagements und der Service Dominant Logic. Hierbei soll ebenfalls auf die Zielsetzungen von CEM genauer eingegangen werden. Die Customer Journey mit ihren Kundenkontaktpunkten wird als Strukturierungsinstrument des CEMs angesehen und im Folgenden dargestellt.

Im Anschluss daran folgt eine Auseinandersetzung mit **bestehenden Modellen zur Messung von Erlebnisqualität**. Aus allen vorliegenden Arbeiten sollen mit Hilfe einer vergleichenden Analyse die Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermittelt werden, um aus den vorliegenden Modellen diejenigen Dimensionen herauszufiltern, die für die eigene empirische Untersuchung verwendet werden sollen. Darüber hinaus können zusätzliche Dimensionen

integriert werden, die in keiner Forschungsarbeit zu finden sind, aber aus der Literaturrecherche als sinnvoll bewertet wurden.

Zu Beginn der **empirischen Untersuchung** werden zunächst die Besonderheiten des CEMs, der Qualitätsmessung und der Customer Journey im Tourismus herausgearbeitet. Es folgt die methodische Konzeption der empirischen Untersuchung, bei der aus den relevanten traditionellen und modernen Messmethoden diejenigen angewendet oder weiterentwickelt werden, die sich zur Messung von Erlebnisqualität besonders eignen. Nach der Durchführung der Untersuchung, bestehend aus der Erhebung und der Auswertung der Daten, können mithilfe der vorliegenden empirischen Daten die Forschungsfragen beantwortet und das Untersuchungsdesign reflektiert werden. Abschließend sollen Implikationen für das CEM erarbeitet werden.

2 KONZEPTIONALISIERUNG DES ERLEBNISBEGRIFFS

Das Konzept des CEMs hat sich in der Wissenschaft durch die zunehmende Erlebnisorientierung herausgearbeitet. Hierbei ist zu unterscheiden, ob sich dem Erlebnisbegriff aus gesellschaftlicher, ökonomischer oder verhaltenswissenschaftlicher Perspektive genähert wurde. Während die gesellschaftliche Perspektive durch Begriffe wie hedonistischer Konsum (Hirschman und Holbrook 1982, S. 92-94) oder Erlebnisgesellschaft (Schulze 2005, S. 22) sowie der Weiterentwicklung zur Sinngesellschaft (Romeiß-Stracke 2003, S. 125-132; Kreilkamp 2013, S. 33-48) geprägt ist, sind aus ökonomischer Perspektive grundlegende Arbeiten zur Erlebnisökonomie (Pine et al. 2000) und zum Erlebnismarketing (Weinberg 1992, S. 3) entstanden. Schließlich ist aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive herauszustellen, inwieweit sich die Erlebnisorientierung im Konsumentenverhalten widerspiegelt und sich durch psychologische Kaufentscheidungsmodelle und -theorien erklären lässt.

Gesellschaftliche Perspektive	Ökonomische Perspektive	Verhaltenswissenschaftliche Perspektive
Hedonistischer Konsum	Erlebnisökonomie	Neobehavioristisches Paradigma = tatsächliches Verhalten
Erlebnisgesellschaft	Erlebnismarketing	a) Psychologische Verhaltenstheorien
Sinngesellschaft	Theorie co-produzierter Erfahrungen	b) Sozialpsychologische Verhaltenstheorien
		c) S-O-R-Modell

Abb. 3: Perspektiven des Erlebnisbegriffs
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1 GESELLSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

2.1.1 HEDONISTISCHER KONSUM

Holbrook und Hirschman haben sich bereits im Jahre 1982 mit der Erlebnisorientierung beschäftigt und ihre Theorie des hedonistischen Konsums entwickelt. Dabei geht es darum, dass der Konsum nicht mehr lediglich der Befriedigung von Bedürfnissen dient, sondern der Konsum selbst entspricht bereits einem menschlichen Bedürfnis nach Erlebnis. Hierbei stehen hedonistische, symbolische und ästhetische Motive statt funktionaler Aspekte im Vor-

dergrund. (Holbrook und Hirschman 1982) Der hedonistische Konsum ist dadurch gekennzeichnet, dass **Fantasie, Gefühle, Spaß und Emotionen** angeregt werden, die anstelle der traditionellen rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung dafür verantwortlich sind, ob ein Produkt konsumiert wird oder nicht (Hirschman und Holbrook 1982, S. 92-94). Ein Konsum wird dann als wertvoll eingestuft, wenn erinnerungswürdige Erlebnisse erzeugt werden (Frochot und Batat 2013, S. V). Der Konsum wird durch emotionale Zusatzserlebnisse bestimmt, die außerhalb des funktionalen Nutzens liegen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 115).

Die Theorie des hedonistischen Konsums geht mit dem **erlebnisbetonten Konsumenten** einher, der durch zu viele Informationen überlastet ist, dessen funktionale Bedürfnisse alleamt erfüllt sind und der nach einer Entmaterialisierung des Konsums strebt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 124-127). Zudem ist der heutige Kunde durch seine Informiertheit, sein Netzwerk, seine Macht und seine aktiven Verhaltensweisen im Umgang mit Konsum gekennzeichnet (Prahalad und Ramaswamy 2004b, S. 5). Dementsprechend sind analog der Bedürfnispyramide von Maslow, der menschliche Bedürfnisse in eine hierarchische Struktur gebracht hat, die physiologischen Grundbedürfnisse, die Bedürfnisse nach Sicherheit und nach sozialer Identität nicht mehr im Fokus. Stattdessen möchte der Konsument individuelle Bedürfnisse befriedigen und sich selbst verwirklichen. Unter dem Erlebniskonsum werden diejenigen Dinge subsummiert, die nicht unbedingt lebensnotwendig sind, die das Leben aber angenehm, schöner und erlebnisreicher machen (Grothues und Schmitz 2001, S. 15-16). Der Bedarf am Erlebniskonsum ergibt sich einerseits aus der Unzufriedenheit mit Massenprodukten, die für Konsumenten nicht mehr anregend sind, sowie der Individualisierung, die mit dem Bedürfnis nach mehr Wahlfreiheit einhergeht (Wikström 2008, S. 33). Dabei ist der Erlebniskonsum durch die Suche nach Freude, die mit emotionaler Erregung einhergeht, gekennzeichnet (Carù und Cova 2007, S. 5).

Mit veränderten Bedürfnissen entsteht auch immer ein Wandel des Wertesystems. Dem erlebnisbetonten Konsumenten sind verantwortungsvolles und reflektiertes Verhalten wichtig – der Konsum soll einen Sinn haben. Zudem ist der Teilhabe- und Wahlgedanke deutlich ausgeprägter, was sicherlich auch mit den digitalen Informations- und Personalisierungsmöglichkeiten einhergeht. Schließlich lässt sich der erlebnisbetonte Konsument nur schwer durchschauen, da er situationsbedingt paradoxe Verhaltensweisen aufweist: Er ist sowohl individuell als auch gruppenbezogen, kombiniert reale und virtuelle Elemente und hat sowohl traditionelle als auch moderne Vorlieben (Frochot und Batat 2013, S. 10-17).

2.1.2 ERLEBNISGESELLSCHAFT

Die Erlebnisgesellschaft knüpft an den hedonistischen Konsum an und versucht, die individuellen Konsumänderungen auf die Gesellschaft zu übertragen. Geprägt wurde der Begriff von Schulze, der die Erlebnisgesellschaft als **Ästhetisierung des Alltagslebens** beschreibt (Schulze 2005, S. 13-14). Konkret ist für Schulze eine Erlebnisgesellschaft eine „Gesellschaft, die (im historischen und interkulturellen Vergleich) relativ stark durch innenorientierte Lebensauffassungen geprägt ist (ebd., S. 54). Hierbei ist die in Maslows Bedürfnispyramide beschriebene Selbstentfaltung der Grund für Konsum, da es in einer Gesellschaft der Angebotsvielfalt, der permanenten Zugänglichkeit und ausreichender Nachfragekapazität an Zeit und Geld (ebd., S. 54) um unmittelbares Erlebnis und Genuss als Form der Lebensgestaltung geht (ebd., S. 22). Somit geht Schulze sogar noch einen Schritt weiter als die Theorie des hedonistischen Konsums. Das gesamte Leben in der Erlebnisgesellschaft ist zu einem Erlebnisprodukt geworden, was sich in jeder Konsumsituation widerspiegelt. Konsumenten stellen sich vor einem Konsum nicht mehr die Frage, wie sie ein bestimmtes funktionales Ziel erreichen können, sondern was sie aus philosophischer Perspektive wollen, um ihr Projekt eines schönen Lebens zu erreichen (ebd.). Auch wenn Konsumenten bei jeder Handlung automatisch etwas erleben, ist das Erlebnis in der heutigen Erlebnisgesellschaft keine Begleiterscheinung des Handelns mehr, sondern Hauptzweck des Konsums (ebd., S. 40-43).

Grundlage für die Erlebnisgesellschaft ist wie beim hedonistischen Konsum die Erlebnisorientierung der Konsumenten. Schulze bezeichnet diese als die „unmittelbarste Form der Suche nach Glück“ (ebd., S. 13-14). Die **Lebensauffassung** basiert auf innenverankerten Zielen, nämlich ein schönes, interessantes und subjektiv als lohnend empfundenes Leben zu gestalten (ebd., S. 33-36). Kritisch betrachtet mündet die Erlebnisorientierung in einen habitualisierten Hunger, der keine Befriedigung mehr zulässt und der durch die Routinisierung von Erlebnissen in der retrospektiven Reflexion nicht selten zu Enttäuschungen führt (ebd., S. 65). Zudem geht mit der Erlebnisorientierung eine egoistische, auf Genuss ausgerichtete Lebensauffassung einher.

Eine wichtige Prämisse der Erlebnisgesellschaft ist, dass der Konsument als Subjekt zum entscheidenden Gestaltungsfaktor geworden ist. Jeder Konsument ist selbst für sein Erlebnis verantwortlich – die Unternehmen können nur eine Situation als Rahmenbedingung schaffen (ebd., S. 13-14). Der Konsument empfängt demnach nicht bloß Erlebnisse, er macht sie selbst in einem verknüpften Prozess zwischen Körper und Bewusstsein (ebd., S. 47-48).

Die Entwicklung zur Erlebnisgesellschaft wird durch die postmoderne Konsumentengesellschaft unterstrichen: Neben der Hyperrealität und dem Verschwimmen von der realen und

der virtuellen digitalen Welt ist dies durch die zunehmende Fragmentierung der Angebotswelt mit ihren Produktangeboten, ihrem Informationsverhalten und ihren Vertriebskanälen gekennzeichnet (Firat und Venkatesh 1995, S. 232-247).

2.1.3 SINNGESELLSCHAFT

Während die Erlebnisgesellschaft auch als Spaß- oder Freizeitgesellschaft bezeichnet wird, ist die darauf folgende Sinngesellschaft durch ihre Innenorientierung sowie die Suche nach Sicherheit, dem Lebenssinn und der eigenen Identität gekennzeichnet (Kreilkamp 2013, S. 34). Dies spiegelt sich auch in den Werthaltungen der Konsumenten wider, bei denen sich neben dem Bedürfnis nach Haben und Genießen das Bedürfnis nach Sein und Verändern etabliert hat (ebd. S. 35). Konkret manifestiert sich dieses neue Kundenbedürfnis in Trends wie die „Kultur der Langsamkeit, die Konsum-Moralisierung, eine neue Bescheidenheit in der Bevölkerung, eine stärkere Selbstreflexion und dem Fokus auf gemeinschaftliche Erlebnisse“ (ebd. S. 37).

Dieser Wandel lässt sich in der Gesellschaft bereits seit Mitte/ Ende der neunziger Jahre erkennen und hat insbesondere seit den ersten terroristischen Anschlägen am 11. September 2001 eine Bedeutung in der Gesellschaft erhalten (Romeiß-Stracke 2003, S. 125).

Im Vergleich der beiden Wertorientierungen lässt sich die Erlebnisgesellschaft folgendermaßen kennzeichnen (ebd. S. 127): Kunden suchen das Extreme, wollen ständig „schneller, höher, weiter“. Die Gesellschaft ist durch eine Extrovertiertheit gekennzeichnet, bei der es darum geht, immer gut drauf zu sein. Jugendlichkeit und Exotik spielen zudem eine große Rolle. Schließlich ist der Freiheitsgedanke sehr präsent, da keine Einschränkungen akzeptiert werden.

Dagegen zeichnet sich die Sinngesellschaft durch Introvertiertheit, Intimität, das heißt, den Rückzug zu sich selbst, sowie eine neue Intensivität aus, bei der weniger mehr ist, dieses „Weniger“ aber intensiver genossen wird. Zudem strebt der Mensch nach Integrativität, indem all seine Tätigkeiten einen Sinn für die eigene Lebenskultur ergeben, eine persönliche Weiterentwicklung angestrebt wird und das Ziel besteht, etwas Sinnvolles zu tun. (ebd. S. 120ff.)

Diese Erkenntnisse lassen sich auch empirisch – beispielhaft an der Tourismusindustrie – bestätigen. Zusammenfassend lässt sich in der Gesellschaft eine Tendenz von Oberflächlichkeit hin zu Ernsthaftigkeit sowie von Betriebsamkeit zur inneren Ruhe ausmachen (Rudolphi 2007). Für 34 Prozent der Reisenden hat die Sinnerfahrung neben dem Spaßfaktor

schon heute eine zunehmende Bedeutung und für nur 35 Prozent steht der Spaß im Urlaub an erster Stelle (Kreilkamp 2013, S. 42-43). Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass Unternehmen ihr Angebot zukünftig an diese neue Form der Sinngesellschaft anpassen sollten, wenngleich auch die Erlebnisgesellschaft aktuell immer noch dominant ist. Für Reiseanbieter bedeutet dies im Idealfall, ein sinnstiftendes Ereignis so zu inszenieren, dass es aus Kundensicht zu einem Erlebnis wird und beide Phänomene zu kombinieren (Kreilkamp 2013, S. 41).

2.2 ÖKONOMISCHE PERSPEKTIVE

2.2.1 ERLEBNISÖKONOMIE

Pine und Gilmore haben den Begriff der Erlebnisökonomie geprägt. Auch hier wird die hedonistische Komponente des Konsums in den Vordergrund gestellt. Allerdings wird hierbei zusätzlich unterstrichen, dass **der ökonomische Wert durch die Inszenierung von Erlebnissen** statt durch Rohstoffe, Sachgüter oder Dienstleistungen generiert wird (Pine et al. 2000, S. 4-5). Die Erlebniswirtschaft wird somit als langfristiger und grundlegender Wandel in der Struktur modern entwickelter Marktwirtschaften beschrieben (Pine und Gilmore 2013, S. 40).

Die stufenweise Entwicklung zur Erlebnisökonomie ist mit einer höheren Differenzierung des Angebots und mit einer kontinuierlichen Marktpreissteigerung verbunden. Während undifferenzierte Massengüter (Commodities) zu einem geringen Preis verkauft werden, sind Produkte (Products) bereits stärker auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten und daher teurer. Dienstleistungen (Services) als stark differenzierte Angebote stellen die nächste Stufe der Wertgenerierung dar (Pine et al. 2000, S. 43). Erlebnisse (Experiences) sind traditionell als Ergänzung zu Produkten oder Dienstleistungen geschaffen worden, stellen heute aber das geldwerte Verkaufsobjekt selbst dar (ebd., S. 96-98). Das Erlebnis als wirtschaftliche Verkaufseinheit wird nach einer Sättigung der Bedürfnisse nach Erlebnissen durch den Wandel (Transformations) überholt, der dann nach diesem Ansatz die maximale Differenzierung und Wertgenerierung darstellen wird (ebd., S. 43). Diese stufenweise Entwicklung folgt hierbei der Bedürfnispyramide nach Maslow (Sundbo und Sørensen 2013, S. 8).

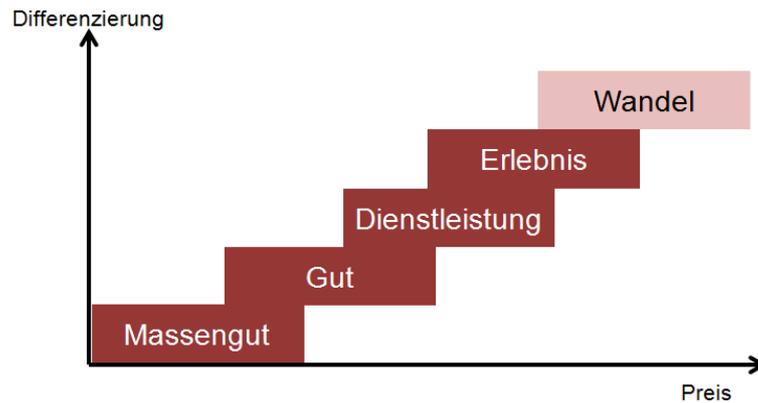


Abb.4: Wirtschaftlicher Wert der Erlebnisökonomie
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pine et al. 2000, S. 43.

Im Unterschied zu einem Produktkauf oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist bei einem Erlebnis entscheidend, dass die Kundenkontaktpunkte nicht Mittel zum Zweck sind, sondern den Kern der Leistung darstellen. (Poulsson und Kale 2004, S. 271) Während bei Dienstleistungen der Fokus auf der Entwicklung von Verfahren und Problemlösungen, auf einer effizienten Durchführung und auf der Interaktion mit dem Kunden liegt, besteht das Erlebnis durch die Gestaltung und effiziente Inszenierung von Interaktionen mit dem Ziel, Begegnungen mit Kunden zu ermöglichen und Erinnerungen zu kreieren. Während für Produkte und Leistungen funktionale Bestandteile und Tätigkeiten, die objektiv und quantifizierbar sind, im Vordergrund stehen, sind für Erlebnisse subjektiv wahrnehmbare und qualitativ messbare Menschen, Prozesse und Kontextfaktoren relevant (Brugnoli 2009). Durch die Einführung der Erlebniswirtschaft wurden Massengüter, Produkte und Dienstleistungen nicht abgelöst. Vielmehr geht es darum, dass Erlebnisse die einzige Möglichkeit bieten, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren und als Wachstumstreiber wirtschaftlichen Wert zu generieren. (Pine et al. 2000, S. 292)

Die emotionale Komponente wird auch bei Pine und Gilmore durch die Prämisse berücksichtigt, dass Erlebnisse die Konsumenten glücklicher machen als Produkte oder Dienstleistungen (Pine und Gilmore 2013, S. 26-27). Hingegen soll es nicht darum gehen, nur noch Unterhaltungsleistungen zu verkaufen („We don't want to amuse ourselves to death“), sondern vielmehr, das Erlebniskonzept bei allen wirtschaftlichen Leistungen zu integrieren (Pine und Gilmore 2013, S. 32). Zudem sollte neben der Freude und dem Genuss im Moment des Erlebnisses berücksichtigt werden, dass die positive Erinnerung an das Erlebnis letztendlich entscheidend für wirtschaftlichen Erfolg ist (Pine und Gilmore 2013, S. 38-39). Ähnlich wie bereits Schulze bei seinem Konzept der Erlebnisgesellschaft berücksichtigen auch Pine und Gilmore, dass die traditionellen Produkte und Dienstleistungen außerhalb des Konsumenten

stattgefunden haben, wohingegen **Erlebnisse innerhalb eines jeden Individuums** wirken (Pine und Gilmore 2013, S. 27-31).

In der Erlebnisökonomie sollten folgende **Prinzipien** berücksichtigt werden: Die Schaffung von Erlebnissen sollte als Theater verstanden werden, bei dem ein Drehbuch für das Erlebnis entsteht und Mitarbeiter, Kunden und Management als Darsteller agieren. Schließlich sollte ein Erlebnis authentisch sein, was bedeutet, dass es sich selbst treu bleibt und hält was es verspricht. (Pine und Gilmore 2013, S. 27-31) Für die Erlebnisgestaltung bedeutet das konkret, dass eine Realität geschaffen werden sollte, die sich zeitlich, örtlich oder sozial vom Alltag unterscheidet. Hierzu gehört auch, dass das Erleben von Raum, Zeit und Materie verändert werden kann (Beispiel Hard Rock Café, bei dem Besucher in die Vergangenheit eintauchen können). Dennoch sollten die drei Elemente weiterhin als realistisches Ganzes gestaltet sein. Es ist durchaus möglich, mehrere Orte innerhalb eines Ortes zu kreieren (Beispiel Disney, wo der Besucher verschiedene Themenwelten durchlaufen kann). Wichtig bei aller Gestaltungsfreiheit ist, dass das Erlebnis zur Unternehmenskultur passt, da ansonsten kein authentisches Erlebnis geschaffen werden kann (Pine et al. 2000, S. 78-81).

Zukünftig gilt es, im Rahmen der Erlebnisökonomie den Kunden noch besser zu verstehen und die Lücke zwischen dem, was er kauft und das, was er wirklich will, zu verkleinern. Zudem ist der Verknüpfung zwischen der realen und der virtuellen Welt verstärkt Rechnung zu tragen. Schließlich sollten sich Erlebnisse noch stärker darauf konzentrieren, **wie** Aufgaben gelöst werden, statt **welche** Aufgaben zu lösen sind. (Pine und Gilmore 2013, S. 38-39) Typische Sektoren der Erlebnisökonomie sind Tourismus, Kunst und Kultur, Unterhaltung und Freizeit, (Glücks-)Spiel, Branding und Design sowie die digitale Welt (Sundbo und Sørensen 2013, S. 10).

2.2.2 ERLEBNISMARKETING

Der Begriff Erlebnismarketing wurde bereits 1992 durch **Weinberg** eingeführt. Weinberg (1992, S. 3) definiert Erlebnismarketing als Befriedigung von **Lebensqualität**, bei der Produkte nicht anhand von funktionalen Vorteilen, sondern vielmehr durch ihren Erlebniswert – den subjektiv erlebten positiven Beitrag zur Lebensqualität – vermarktet werden. Typische Themenfelder, die das Erlebnismarketing besetzen kann, sind Gesundheit, Genuss, Luxus, Natürlichkeit, Nostalgie oder Sportlichkeit. Dies geht für Weinberg immer auch mit der Vermittlung von Emotionen einher. Bilder, Farben, Duftstoffe und Musik sollten als Erlebnisprofil genutzt werden und somit die Vermittlung von Lebensqualität und Emotionen unterstreichen.

Neben Weinberg hat **Schmitt** den Begriff Erlebnismarketing maßgeblich geprägt. Dieser sieht den Fokus auf die Nachkaufphase im Vergleich zur Beeinflussung vor dem Kauf als Haupt-Unterscheidungsmerkmal zwischen Erlebnismarketing und dem traditionellen Marketing (Schmitt 1999, S. 29). Statt funktionaler Aspekte wie Qualität oder technologischem Fortschritt rückt das ganzheitliche emotionale Erlebnis vor, während und nach dem Kauf in den Vordergrund (Schmitt und Mangold 2004, S. 8).

Im Gegensatz zu Weinberg und Schmitt legen Gentile, Spiller und Noci bei der Definition von **Erlebnismarketing** einen größeren Wert auf die Co-Produktion von Erlebnissen. Erlebnismarketing schafft somit lediglich die Voraussetzungen und den Kontext, dass Kunden ihre eigenen Erlebnisse kreieren können (Gentile et al. 2007, S. 397).

In Anlehnung dazu sei beispielhaft auf die Definition von **Erlebnismarketing** von Lanier und Hampton verwiesen, die unter Erlebnismarketing die Gestaltung und Bereitstellung von Angeboten fassen, die darauf abzielen, erinnerungsfähige Kundenerlebnisse zu ermöglichen (Lanier und Hampton 2009, S. 10). Es geht demnach vielmehr darum sicherzustellen, dass sich Kunden mit einem Thema beschäftigen und ihr eigenes Erlebnis schaffen. Unternehmen sollten hierzu Symbole einsetzen, um ihre Botschaft zu vermitteln. Darüber hinaus sollten sie das Interesse wecken, mit der Marke in Austausch zu gehen. Dies geschieht, wenn Konsument und Unternehmen die gleiche Zielsetzung verfolgen, wenn das Angebot faszinierend und verlockend gestaltet ist, wenn der Verkaufsabschluss nicht von Beginn an im Vordergrund steht und wenn das Angebot und der Prozess ganzheitlich und konsistent gestaltet sind. Schließlich sollte alles darauf ausgerichtet sein, dem Konsumenten den Nutzen des Angebots in emotionaler Hinsicht zu verdeutlichen, beispielsweise durch außergewöhnliche und unübliche Erlebnisse, durch persönliche Relevanz oder indem das Erlebnis in den sozialen Verwendungskontext mit Freunden oder Familie eingebettet wird. (Lanier und Hampton 2009, S. 11-17)

Diese beiden abschließenden Definitionen von Erlebnismarketing bilden bereits den Übergang zur Theorie co-produzierter Erfahrungen, die maßgeblich von Prahalad und Ramaswamy geprägt wurde.

2.2.3 THEORIE CO-PRODUZierter ERFAHRUNGEN

Die **Theorie co-produzierter Erfahrungen** basiert darauf, dass ein Kundennutzen zunehmend gemeinsam mit dem Kunden generiert wird. Während Produkte zwar anhand der Kundenbedürfnisse geschaffen, aber weitestgehend autark hergestellt werden konnten, steht die

Integration des so genannten externen Faktors spätestens seit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft im Vordergrund. Die Integration des Kunden wird von Büttgen (2013, S. 158-159) definiert als "aktive Einbindung des Nachfragers in eine vertraglich vereinbarte Leistungserstellung und/oder deren vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, indem Wissen, Fähigkeiten und Motivation des Kunden zum Zwecke der erfolgreichen Leistungserbringung und Festigung der Kundenbeziehung gefördert und genutzt werden". Hierbei kann der Kunde sowohl beratend bei der Ideengenerierung als auch mitgestaltend bei der Entwicklung und Spezifikation der Leistung mitwirken. Die eigentliche Co-Produktion entsteht allerdings erst im Rahmen der Leistungserstellung, indem der Kunde seine Anforderungen zur optimalen Bedürfnisbefriedigung einbringt. Im weiteren Sinne kann auch die nachträgliche Vermarktung der Leistung durch WoM als Kundenintegration bezeichnet werden. (Büttgen 2013, S. 158-159)

Diese Theorie co-produzierter Erfahrungen (Prahalad und Ramaswamy 2004a, S. 9ff.) deckt sich mit dem Prinzip der Integrativität, das neben der Individualität, der Immaterialität, der fehlenden Eigentumsübertragung, der Heterogenität, der Nicht-Lagerbarkeit und der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum eine Dienstleistung kennzeichnet (Grönroos 1990, S. 27-30). Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Dienstleistungsdefinition wird auf Kapitel 4.2 verwiesen. Für die Schaffung von Erlebnissen bedeutet dies konkret, dass das Unternehmen allein gar keine Erlebnisse generieren kann. Vielmehr gilt es, ein Umfeld und eine Erfahrungswelt zu schaffen, in der der Kunde seine Erlebnisse interaktiv mitgestalten kann und will (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 40-41; Wikström 2008, S. 34). Aus organisations-theoretischer Perspektive wird diese Theorie durch den Erklärungsansatz der **Resource-Dependence-Theorie** gestützt, die besagt, dass Unternehmen von ihren Ressourcen abhängig sind. Während diese Ressourcen früher materieller Natur waren, sind hiermit heutzutage die Kunden gemeint (Bruhn 2009, S. 45-50). Der Kunde ist somit am Entstehungsprozess aktiv beteiligt, indem er beispielsweise bei einem Friseurbesuch durch seine Wünsche das Ergebnis bestimmt (Wikström 2008, S. 34).

2.3 VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

2.3.1 PSYCHOLOGISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Der Erlebnisbegriff lässt sich ebenfalls mit Hilfe von verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen beschreiben. Ein Erlebnis aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive ist eine Wirklichkeitskonstruktion von erlebnisbetonten Markenpositionierungen. Ein Erlebnis wird dann als glaubwürdig und einzigartig wahrgenommen, wenn die Konsumenten aktiv eingebunden werden, multisensuale Reize angewendet werden und eine erinnerungsfähige Dramaturgie entsteht (Erber 2009, S. 88-91). Das Konsumverhalten wird definiert durch die funktionale und zweckgebundene Konsumbedürfnisbefriedigung sowie die hedonistische Konsumerlebnisbefriedigung (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 135).

Grundlegend ist die **Computational Theory of Mind** zu erläutern, nach der das Gehirn des Menschen in vier mentale Module aufgeteilt wird (Pinker 1997, S. 28-29):

- **Wahrnehmung** (Perception): Dieses Modul ist dafür verantwortlich, dass die Sinnesorgane die Umwelt visuell, auditiv, haptisch, olfaktorisch, gustatorisch, thermal und kinästhetisch erfassen.
- **Intellekt** (Reasoning): Dieser Teil des Gehirns ist dafür verantwortlich, dass die Umwelt verstanden werden kann, und ermöglicht es, dass neue komplexe Situationen aufgenommen werden können. Insbesondere rationale, analytische und kreative Prozesse sind hierfür erforderlich.
- **Relational** (Social relations): Dieses Modul sorgt dafür, dass der Mensch ein natürliches Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu anderen Menschen verspürt und ihm soziale Bindung und ein Gemeinschaftsgefühl wichtig sind.
- **Emotional** (Emotions): Das emotionale Modul zielt darauf ab, positive Erfahrungen zu sammeln. Hierbei ist unerheblich, ob diese Gefühle lang- oder kurzfristig, intuitiv oder komplex entstehen.

Das **neoklassische Paradigma** beruht auf liberal ökonomischen Denkansätzen und den grundlegenden Theorien der Nutzenmaximierung des Konsumenten sowie die Gewinnmaximierung der Unternehmen. Dagegen fußt das **neoinstitutionelle Paradigma** auf den Wechselwirkungen zwischen der Gesellschaft und den Institutionen. Kaufentscheidungen sind dadurch geprägt, dass der Auftraggeber einen Informationsvorsprung gegenüber dem Auftragnehmer hat (Principal Agent Theorie) und der Konsument seine Transaktionskosten in

Form von Suchkosten minimieren will und dies durch eine bestehende Beziehung mit dem Anbieter erreicht werden kann (Bruhn 2009, S. 23-32). Sowohl das neoklassische als auch das neoinstitutionelle Paradigma beruhen auf rationalem Konsumentenverhalten.

Dagegen versucht das **neobehavioristische Paradigma** das tatsächliche Verhalten der Konsumenten abzubilden. Zahlreiche Theorien haben sich mit verhaltenswissenschaftlichen Wirkungszusammenhängen der Kaufentscheidung befasst. Im Folgenden sollen die wesentlichen Modelle vorgestellt werden, die erklären, warum Konsumenten ein bestimmtes Verhalten verfolgen und welche Auswirkungen dies für die Gestaltung eines Erlebnisses hat.

- **Attributionstheorie:** Konsumenten beurteilen eine Leistung anhand von transparenten und leicht bewertbaren Attributen wie die Urteile von Anderen, das Auftreten der Mitarbeiter oder das Unternehmensimage (Homburg und Bruhn 2013, S. 14-15).
- **Lerntheorie:** Die Lerntheorie gehört der Wirkungsweise der Konditionierung an. Konsumenten merken sich, ob ein Kaufverhalten einen Nutzen gestiftet hat und übertragen dies dann auf die Zukunft, was die Wiederkaufswahrscheinlichkeit erhöht (Gröppel-Klein et al. 2013, S. 54-59). Konditionierung ist ein psychologischer Prozess, bei dem ein neutraler Reiz wiederholt in Verbindung mit einem positiven Reiz wie beispielsweise einer fröhlichen Emotion dargestellt wird, sodass die konditionierte fröhliche Reaktion auf den Konsumenten übergeht (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 336-337). Als Beispiele sind hierfür die Marke Marlboro für die Erlebniswelt Wilder Westen, Bacardi für Jugendlichkeit und Erotik oder Werther's Echte für Nostalgie und Gemütlichkeit zu nennen (Gröppel-Klein 2012, S. 48-50). Konditionierung macht sich das Verstärkerprinzip zunutze, bei dem ein erwünschtes Verhalten durch wiederholte Belohnung herbeigeführt wird (Krauß 1993, S. 88). Damit einher geht der Mere Exposure Effekt, der besagt, dass eine wiederholte Darstellung eines Elements, zum Beispiel eines Markenlogos, zu einer positiveren Wahrnehmung führt (Zajonc 1968).
- **Risikotheorie:** Ein Kauf birgt immer ein Risiko. Diese Unsicherheit wird reduziert, indem Vertrautes wiederholt wird (Homburg und Bruhn 2013, S. 14-15). Je nachdem, wie stark sich der Kunde gegenüber der Marke involviert fühlt und wie ungewiss die Kaufsituation ist, werden vier Strategien der Informationssuche zur Risikominimierung unterschieden. Unter Involvement wird allgemein die Aufmerksamkeit gegenüber einem Produkt oder einer Marke verstanden. Während sich kognitives Involvement durch eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Kaufrisiko zeigt, erreicht emotionales Involvement das Gefühl des „Haben-Wollens“. (Esch et al. 2012, S. 18) In einer gewissen Kaufsituation werden bei hohem Involvement Informationen zufällig aufgenommen und verarbeitet, während bei geringem Involvement lediglich eine passive Informationsaufnahme ohne Verarbeitung stattfindet. In unsicheren Situationen sucht der Konsument bewusst nach Informati-

onen – bei hohem Involvement bewusst, bei geringem Involvement selektiv. (Wöhler 1993, S. 156)

- **Dissonanztheorie:** Menschen streben nach einem stetigen kognitiven Gleichgewicht. Ist dies in Gefahr, da den Konsumenten beispielsweise widersprüchliche Informationen in Form von Überzeugungen, Erfahrungen und Gefühlen erreichen, wird versucht, durch Umbewertung, Ergänzungen und Verdrängung das Gleichgewicht künstlich wiederherzustellen (Homburg und Bruhn 2013, S. 14-15). Dieses Phänomen findet oftmals in der Nachkaufphase statt.
- **Neue Erwartungstheorie (Prospect Theory):** Die von Kahneman geprägte Theorie stützt sich auf die Tatsache, dass Konsumenten oftmals Heuristiken anwenden, um trotz der Informationsüberflutung die Reize noch bewältigen und verarbeiten zu können (Gröppel-Klein et al. 2013, S. 54-59). Diese Heuristiken umgehen das rationale Verhalten, indem beispielsweise der Nutzen eines Ereignisses nicht absolut, sondern in Form von Gewinnen und Verlusten im Vergleich zu einem Referenzpunkt bewertet werden (Sivakumar et al. 2014, S. 47). Zudem wird die Frage nach dem Glück unbewusst mit Hilfe alternativer Fragen beantwortet, wie beispielsweise der Frage nach der Anzahl von Dates in letzter Zeit. Schließlich unterscheidet sich die Erinnerung von der tatsächlichen Erfahrung, da die rückblickende Bewertung maßgeblich vom Höhepunkt und dem Ende des Erlebnisses abhängt. (Voss et al. 2008, S. 252) Auf die neue Erwartungstheorie wird in Kapitel 2.4 weiter eingegangen.
- **5-Sense-Branding:** Werden alle sensorischen Kanäle gleichzeitig angesprochen, erhöht sich die Informationsverarbeitungswahrscheinlichkeit, da der neurologische Effekt des „Multisensory Enhancement“ greift, wenn eine Botschaft über mehrere Kanäle das Gehirn erreicht (Boldt 2010, S. 87-96). Liefern die Sinnesorgane unterschiedliche Signale, wird die Wirkung durch die gegenseitige Konkurrenz der Botschaften geschwächt (Steiner 2011, S. 143).
- **Framing-Effekt:** Der Framing-Effekt beschreibt den Zustand, dass die Wahrnehmung einer Botschaft von dem Rahmen abhängt, in dem sie präsentiert wurde. Einerseits kann man sich diesen Effekt zunutze machen, um durch einen überraschenden neuen Rahmen eine gedankliche Auseinandersetzung mit der Botschaft zu erreichen. Andererseits kann ein neuer Frame einen neuen Verwendungskontext oder eine andere Perspektive der Marke oder des Produkts unterstreichen. (Neudecker und Esch 2012, S. 303ff.) Schließlich kann man aber auch bewusst versuchen, ein Erlebnis als Frame zu nutzen und dort entweder durch vergangene Erlebnisse die Erinnerung anzusprechen oder durch ein zukünftiges Erlebnis eine Erwartungshaltung und somit idealerweise ein Kaufinteresse zu wecken. (LaTour et al. 2009, S. 183)

Die dargestellten psychologischen Ansätze erklären das tatsächliche Kundenverhalten und somit auch die Bewertung von Kundenerlebnissen, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen. Aus diesem Grund sind die Erkenntnisse bei der weiteren Sekundärforschung sowie der Gestaltung des Untersuchungsdesigns zu berücksichtigen.

2.3.2 SOZIALPSYCHOLOGISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Neben den klassischen psychologischen Erklärungsansätzen sollen abschließend die Grundlagen der sozialpsychologischen Erklärungsansätze kurz dargestellt werden. Verhalten wird auch immer von außen beeinflusst. Neben sozialen Einflüssen wie der Familie, Bezugsgruppen oder WoM Meinungen beeinflussen auch Institutionen wie die Regierung, Religionen sowie schließlich Unternehmen das Verhalten. Schließlich passen Konsumenten ihr Verhalten Trends wie der Erlebnisorientierung an. All dies beeinflusst die psychologische Kundenbindung dahingehend, dass sich Anbieter-Kunde-Interaktionen verändern, dass ein Wir-Gefühl die Kaufentscheidung beeinflusst und dass Wertetrends entstehen. (Gröppel-Klein et al. 2013, S. 60-65) Im Folgenden soll auf die wesentlichen Theorien kurz eingegangen werden.

- **Reaktanztheorie:** Konsumenten platzieren offen ihren Widerstand gegen soziale Einflüsse und widersetzen sich den Verhaltensweisen der sozialen Masse (Gröppel-Klein et al. 2013, S. 60-65).
- **Soziale Vergleichstheorie:** Je unsicherer die Kaufsituationen, desto eher neigen Konsumenten dazu, sich mit anderen zu vergleichen und dies vor einer Kaufentscheidung mit zu berücksichtigen (Thomas 1993, S. 151).
- **Theorie der sozialen Identität:** Viele Konsumenten brauchen es, Bestandteil einer Identifikationsgruppe zu sein. Macht sich dies eine Marke zunutze, versucht sie, Teil einer Identifikationsgruppe zu werden, sodass die Interaktionsgruppe selbst als Multiplikator und Imageträger der Marke fungiert (Gröppel-Klein und Königstorfer 2012, S. 191-195).
- **Austauschtheorie:** Konsumenten wägen das Verhältnis zwischen der Leistung und der Gegenleistung ab, damit Belohnung und Kosten für beide Vertragspartner ausgewogen sind. Dies findet sowohl auf der materiellen Ebene bei der Beurteilung von Nutzen und Kosten eines Produkts als auch auf der sozialen Ebene statt, bei der ein faires Miteinander im Vordergrund steht und der Konsument im Laufe der Vertragsbeziehung auch Werte des Unternehmens übernimmt oder als Feedbackgeber fungiert. (Bruhn 2009, S. 38-45)

- **Interaktionsansatz:** Jede Kaufsituation ist auch immer mit Interaktionen verknüpft. Diese können mit dem Unternehmen, aber auch mit anderen sozialen Bezugsgruppen stattfinden. Insbesondere durch die sozialen Netzwerke hat die Macht der Mitglieder von sozialen Netzwerken stark zugenommen. Für die erfolgreiche Kaufabwicklung sind beide Seiten voneinander abhängig und grundsätzlich dazu bereit, miteinander zu kooperieren. (Bruhn 2009, S. 38-45)
- **Durchdringungstheorie:** Je länger eine Beziehung zu einem Produkt oder einer Marke andauert, desto offener wird der Konsument und desto mehr Persönlichkeitsmerkmale stellt er dem Unternehmen bewusst oder unbewusst zur Verfügung. Dies wirkt sich positiv auf die zukünftigen Interaktionen aus. (Bruhn 2009, S. 38-45)

Auch die sozialpsychologischen Ansätze spielen bei der Bewertung von Kundenerlebnissen eine Rolle und sind somit in der folgenden Untersuchung zu berücksichtigen.

2.4 DEFINITION VON ERLEBNIS

2.4.1 GRUNDLAGEN DES ERLEBNISBEGRIFFS

Ein Erlebnis wird **definiert** als Inhalt von Erleben, Denken, Vorstellen, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen und ist emotional, kurzfristig, persönlich und subjektiv (Brockhaus, in: Bruhn und Hadwich 2012, S. 9). Der Erlebnisbegriff besteht im Englischen in dieser Form nicht, da unter dem Begriff Experience sowohl das Erlebnis als auch die Erfahrung subsumiert wird (Pine und Gilmore 2013, S. 32). Aus neobehavioristischer Perspektive wird ein Erlebnis definiert als die gefühlte und erinnerte Wirkung eines Ereignisses auf einen Konsumenten, beruhend auf seiner individuellen Wahrnehmung und abhängig von seiner situationsbedingten Aufnahmefähigkeit (Sundbo und Sørensen 2013, S. 4). Dies bedeutet, dass ein Ereignis so gestaltet sein sollte, dass der Konsument sich daran erinnern kann und es ihn emotional anspricht (Pine und Gilmore 2013, S. 26). In anderen Worten ist ein Erlebnis das „gefühlbetonte und unmittelbare Ergriffenwerden anlässlich eines Ereignisses (Lexikon Institut Bertelsmann 1995, S. 91). Dieses Ereignis sollte sich vom Alltag so stark unterscheiden, dass es nachhaltig beeindruckt und somit lange im Gedächtnis bleibt (Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache 2015). Laut Voss sollte ein Erlebnis erinnerbar und relevant

sein (Voss et al. 2008, S. 247-248). Anders ausgedrückt ist ein Erlebnis ein Ereignis, das dahingehend eine beeindruckende Wirkung hinterlässt, dass die gefühlsbetonte und spontan empfundene Beeindruckung dazu führt, dass das Erlebnis zeitlich nachwirkt und langfristige Einstellungs- oder Verhaltensänderungen auslösen kann (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 16-17).

Dabei ist die **Erinnerung** oftmals entscheidender als die Zeit des Erlebnisses selbst (Pine et al. 2000, S. 245). Für eine positive Erinnerung an das Erlebnis ist entscheidend, dass die Konsumenten aktiv mit einbezogen werden (Kilian 2009, S. 27; angelehnt an Pine und Gilmore). Weinberg geht sogar so weit, dass der Erlebniswert der subjektiv erlebte, durch Kommunikation und das Produkt selbst vermittelte Beitrag zur Lebensqualität des Konsumenten ist (Weinberg, 1992 S. 3 und S. 8). Auch Pine definiert Erlebnis als etwas, das dauerhaft wirksam ist und den Lebensweg verändern kann (Pine et al. 2000, S. 245).

Insbesondere dem **emotionalen Aspekt** des Erlebnisbegriffs wird in vielen Definitionen und Beschreibungen schwerpunktmäßig Rechnung getragen. Während für Holbrook und Hirschman ein optimales Erlebnis durch „feelings, fantasies and fun“ einprägsam, multidimensional und hedonistisch gestaltet sein sollte, ist für Bekmeier-Feuerhahn entscheidend, dass das Erlebnis fesselnd, überzeugend, langfristig und unvergesslich ist (Bekmeier-Feuerhahn 2004, S. 884). Laut LaTour sollte ein Erlebnis folgende Faktoren erfüllen: Es sollte einzigartig, emotional besetzt, authentisch, erinnerbar und von mehreren Sinnen gleichzeitig wahrnehmbar sein, da dies das Erlebnis nochmals verstärkt (LaTour et al. 2009, S. 182). Für Kampbartold (2012, S. 351) werden Erlebnisse dann zu „memorable moments“, wenn sie gemeinsam erlebt und geteilt werden können, emotional tiefgehend sowie authentisch und real sind. Für Pullman und Gross dagegen sind erinnerungsfähige Erlebnisse mit Neugier, Überraschung, Spaß und Aufregung verbunden (Pullman und Gross 2004, S. 558). Manche gehen sogar so weit, dass das Erlebnis rein aus der Summe von Emotionen entsteht (Erber 2009, S. 86-87).

Den idealtypischen **emotionalen Prozess**, den ein Erlebnis auslöst, beschreibt Schober (1993b, S. 137) folgendermaßen: Der Konsument entscheidet sich für ein Erlebnis, das seine Bedürfnisse optimal befriedigen kann. Bereits vor dem Erlebnis wird er durch Vorfreude emotional aktiviert. Durch das Erlebnis selbst entsteht die Zielerreichung oder bei übertroffener Zielerreichung sogar das von Weinberg genannte Lebensgefühl. Das Erlebnisgefühl wird nach und nach voll entfaltet, bis es zur Sättigung kommt und die Intensität wieder absinkt. Emotionen sind dabei Voraussetzung dafür, dass aus einem Ereignis ein Erlebnis wird, denn ein Erlebnis ist ein subjektives, außergewöhnliches, emotionales und situationsbezogenes Ereignis.

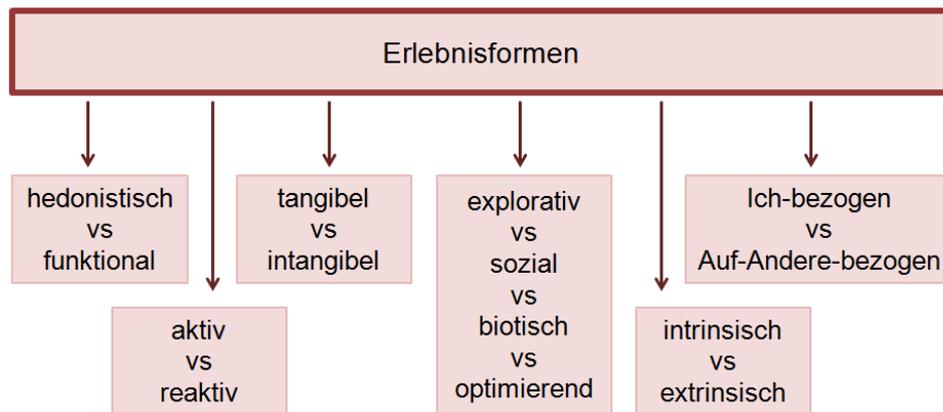


Abb. 5: Überblick über die Erlebnisformen
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den **Erlebnisformen** wird zwischen utilitaristischen und hedonistischen Erlebnissen unterschieden. Während Erstere wie eine Flugleistung nur als Transportmittel für den Zweck der Beförderung in den Zielort genutzt werden, sind hedonistische Erlebnisse wie eine Urlaubsleistung dadurch gekennzeichnet, dass sie um des Erlebnisses Willen selbst in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus gibt es sowohl tangible als auch intangible Erlebnisse, die aus objektiven und subjektiven Komponenten bestehen können. Schließlich unterscheiden sich Erlebnisse in ihrem Grad der emotionalen Stimulierung. (Finn und Wang 2009, S. 213) Während explorative Erlebnisse primär der Informationsaufnahme von Neuem dienen, sind soziale Erlebnisse vornehmlich auf das gemeinsame Erleben ausgerichtet. Biotische Erlebnisse sprechen dagegen die Körperreize an. Schließlich dienen optimierende Erlebnisse dazu, dass die soziale Anerkennung des Konsumenten durch Andere steigt. (Schober 1993a, S. 137-140) Auch für Holbrook ist ein Erlebnis verschiedenen Kategorien zuzuordnen: Neben der Unterscheidung in utilitaristische und hedonistische Erlebnisse gibt es für Holbrook sowohl aktive als auch reaktive Erlebnisse. Schließlich können Erlebnisse bei Konsumenten sowohl einen intrinsischen, allein für den Konsumenten selbst relevanten, als auch einen extrinsischen, einen bewusst für Andere sichtbaren, Wert haben. Damit einher geht die Unterscheidung in Erlebnisse, die ein persönliches Interesse verfolgen und jene, die auf die Anerkennung durch Andere abzielen. (Holbrook 2006, S. 714-725)

Viele Faktoren wie die Stimmung, die Gefühle und die Verarbeitungsprozesse im Kopf des Konsumenten, die ein Erlebnis ausmachen, kann das **Unternehmen** gar nicht beeinflussen (Pullman und Gross 2004, S. 552). Daher sollten sich Unternehmen darauf konzentrieren, optimale Voraussetzungen für ein Erlebnis zu schaffen. Unternehmen sollten versuchen, dem Konsumenten emotional besetzte Ereignisse zu vermitteln. Denn ein Ereignis wird für einen Konsumenten dann zu einem Erlebnis, wenn emotionale Vorgänge angeregt werden

und somit positive Eindrücke, Einstellungen und Kaufabsichten entstehen (Schmitt und Mangold 2004, S. 24). Das Erlebnis kann durch den Austausch mit Anderen und die damit mögliche Gefühlsansteckung sowie durch die Schaffung vielfältiger Reizsituationen optimiert werden (Schober 1993b, S. 139). Um ein Ereignis aus Kundensicht in ein Erlebnis umzuwandeln, ist es neben der aktiven Kundeneinbindung essentiell, persönliche und interaktive Elemente zu inszenieren (Pine et al. 2000, S. 16-17). Als typische Erlebnismotive bieten sich Erotik, Anerkennung, Freiheit und Abenteuer, Natur und Gesundheit, Genuss, Lebensfreude oder Geselligkeit an (Boldt 2010, S. 79-81).

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf folgende zusammenfassende Definition eines Erlebnisses zurückgegriffen: Ein Erlebnis ist die beeindruckende gefühlte und erinnerte Wirkung eines Ereignisses.

Kapitel 2.5 beschäftigt sich abschließend mit der Erläuterung von einem Kundenerlebnis, der Customer Experience. Während bei den vorangegangenen Erklärungen die verhaltenswissenschaftliche Perspektive im Fokus stand, soll in diesem Kapitel die Anwendung in der Wirtschaft behandelt werden.

2.4.2 DAS S-O-R-MODELL ALS GRUNDLAGE FÜR EIN ERLEBNIS

Zur Darstellung der Wirkungsweise eines Ereignisses auf den Konsumenten wird im Folgenden auf das **S-O-R-Modell** (Stimulus-Organismus-Response-Modell) beziehungsweise das **S-I-R-Modell** (Stimulus-Intervenierende Variable-Response-Modell) zurückgegriffen. Dieses Modell lässt sich dem neobehavioristischen Paradigma zuordnen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 29-30).

Beide Modelle legen zugrunde, dass jegliche menschliche Reaktion durch einen **Stimulus**, der von der Umwelt auf das Individuum einwirkt, hervorgerufen wird. Diese Stimuli können beispielsweise Ereignisse, Gegenstände, Personen, Sachverhalte, Situationen oder Marken sein (Knackfuß 2010, S. 49). Bei Erlebnissen liefert das **Ereignis** den Reiz im S-O-R-Modell und ist daher die Grundlage dafür, dass ein Erlebnis überhaupt stattfinden kann. Ein Ereignis ist grundsätzlich objektiv, weil alle Individuen denselben Reiz dargestellt bekommen (Wiedmann et al. 2012, S. 335). Der Stimuli löst kurzfristig Aufmerksamkeit und Interesse aus, ist direkt beobachtbar und wird durch die fünf Sinne wahrgenommen (Brunner-Sperdin 2008, S. 83-96). Dieser Reiz löst sowohl psychologische Prozesse in Form von Emotionen als auch biologische Prozesse in Form von Gehirnaktivitäten aus und äußert sich schließlich in beobachtbarem Verhalten (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 12). Je mehr Sinne mit einer

gleichen Botschaft angesprochen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft manifestiert wird (Steiner 2011, S. 46). Dieses Phänomen wird „Multisensory Enhancement“ genannt und beschreibt einen neuronalen Verstärker-Mechanismus, der nicht linear, sondern superadditiv gilt (Steiner 2011, S. 74). Hierbei haben die Sinne unterschiedliche Wirkungsweisen. Während visuelle Aspekte eine schnelle und unbewusste emotionale Verarbeitung erleichtern und olfaktorische Aspekte unmittelbare emotionale Stimmungen erzeugen, unterstützen gustatorische Aspekte den thematischen Bezug und machen taktile Aspekte neugierig. Schließlich werden auditive Aspekte kognitiv verarbeitet und interpretiert. (Erber 2009, S. 150-157) Insbesondere visuelle Aspekte erleichtern die Informationsaufnahme (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 254-257), da sie automatisch und ohne intensive gedankliche Kontrolle aufgenommen werden (Grothues und Schmitz 2001, S. 15-16). 60 bis 90 Prozent aller Informationen werden visuell aufgenommen (Steiner 2011, S. 39).

Die Verarbeitung der Reize erfolgt im **Organismus** selbst, wo eine nicht direkt beobachtbare **Variable interveniert** und den inneren Sachverhalt zwischen dem Reiz einerseits und der Reaktion andererseits bestimmt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 29-30). Hierbei ist entscheidend, dass diese Prozesse nicht direkt beobachtbar und wenig kontrollierbar sind und dass sich diese Prozesse auch individuell unterscheiden (Brunner-Sperdin 2008, S. 83-96).

Im Wesentlichen lassen sich diese inneren Prozesse in zwei Kategorien unterteilen: **Kognitive Prozesse** führen dazu, dass der Reiz als Wissen abgelegt und im Gedächtnis abgespeichert wird. Voraussetzung hierfür ist, dass der Reiz wahrgenommen, sprich aufgenommen und verarbeitet, sowie in den Kurzzeitspeicher des Gehirns weitergeleitet wird. (Erber 2009, S. 122)

Bei **emotionalen Prozessen** dagegen wird zunächst vorausgesetzt, dass der Organismus durch den Reiz aktiviert worden ist. Emotionale Prozesse selbst beruhen auf nur teilweise bewussten Erregungsvorgängen, die als angenehm oder unangenehm empfunden werden. Grundsätzlich entstehen positive Emotionen, wenn der Reiz und bereits gespeicherte Informationen im Gehirn kongruent zueinander sind, negative Emotionen dagegen bei einer Diskrepanz (Knackfuß 2010, S. 79-82). Kombiniert mit Motivationen, die das Handeln auf ein Ziel ausrichten, verfestigen sich emotionale Urteile gemeinsam mit kognitiven Beurteilungen zu einer Einstellung gegenüber dem mit dem Reiz verbundenen Produkt oder der Marke, die dann unmittelbar verhaltenswirksam ist (Springer Gabler Verlag 2016).

Sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse werden durch moderierende situationsabhängige Variablen wie die Stimmung, das Produktinvolvement oder die Soziodemographie des Organismus beeinflusst (Knackfuß 2010, S. 79-82). Unter **Involvement** wird "a person's perceived relevance of the object based on inherent needs, values and interests" verstanden

(Zaichkowsky 1985, S. 347). Je nachdem, ob ein hohes oder geringes Involvement besteht, gilt es, den Reiz unterschiedlich auszugestalten. Fühlt sich der Kunde gegenüber der Marke involviert, kann durch logische Argumente überzeugt und die gefühlsmäßige Einstellung angesprochen werden. Bei geringem Involvement ist es auf kognitivem Wege lediglich möglich, Gewohnheiten zu verändern und Gefühle anzusprechen, indem das Produkt in einen neuen Konsumtrend eingebettet wird. (Moser 1993, S. 465)

Diese so genannte nicht beobachtbare „Black Box“ mündet schließlich in eine **Reaktion** in Form von beobachtbarem Verhalten. Bei allen wirtschaftlichen Aktivitäten ist gewünschtes Verhalten in Form von (Wieder)Kauf oder Weiterempfehlung das eigentliche Ziel für jeglichen Reiz in Form von Werbung und Produkten, über die das Unternehmen mit dem Konsumenten kommuniziert. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Zielsystem von CEM erfolgt in Kapitel 3.1.3.

Ein **Erlebnis** entsteht im Sinne des S-O-R-Modells durch faktische, sensorische oder mentale Interaktionen zwischen einem Konsumenten und seiner Dienstleistung, bei denen die aus den Interaktionen resultierenden sensorischen externen und internen Wahrnehmungen mental in den Gedächtnisstrukturen der Konsumenten gespeichert werden (Kroeber-Riel 1986, S. 1139-1143). Ein Erlebnis beinhaltet neben dem objektiven Ereignis die subjektive Wahrnehmung dessen sowie die individuelle Erinnerung (Wiedmann et al. 2012, S. 335). Sowohl hedonistische Prozesse in Form von Emotionen als auch funktionelle Aspekte in Form von kognitivem Denken spielen bei der Verarbeitung von Ereignissen eine Rolle.

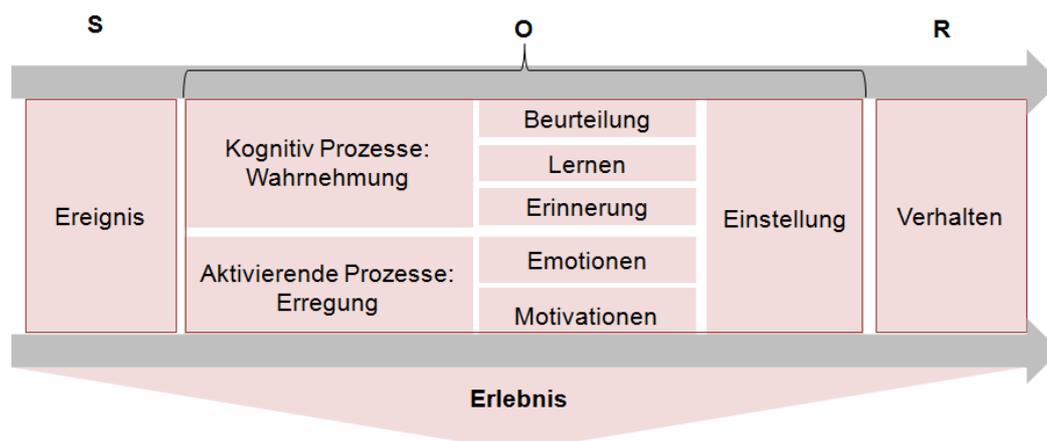


Abb.6: Das S-O-R-Modell
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 29-30.

Abschließend soll das verwendete Modell kritisch **diskutiert** und von anderen relevanten Modellen abgegrenzt werden. Das S-O-R-Modell unterstellt stets eine **Kausalbeziehung**

zwischen einem auf den Konsumenten eintreffenden Reiz, den Prozessen im Organismus und der daraus entstehenden Reaktion (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 36). Dies ist allerdings nicht immer gegeben. So geht die **Emotionspsychologie** davon aus, dass Emotionen auch ohne einen konkreten Reiz hervorgerufen werden können, beispielsweise durch die Erinnerung an eben diesen (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 23-24). Auch führt eine durch einen Reiz ausgelöste Emotion nicht zwangsläufig zu einer Reaktion in Form von Verhalten, sondern löst lediglich eine Gefühlsänderung oder einen neurophysiologischen Effekt aus (Schmidt-Atzert et al. 2013, S.25). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Konsumentenforschung, dem „Verstehen und Erklären des Verhaltens von Konsumenten sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Beeinflussung eben dieses Konsumentenverhaltens (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 11)“ und zielt daher explizit darauf ab, die Wirkung von Reizen entlang einer Badepauschalreise zu untersuchen. Aus diesem Grund sind die ohne eine durch einen Reiz ausgelösten Reaktionen und diejenigen Reize, die nicht das Konsumentenverhalten beeinflussen, für das Forschungsinteresse nicht relevant.

Darüber hinaus geht das S-O-R-Modell von einer zeitgleichen Wirkung des Reizes auf kognitive und affektive Prozesse aus. Die Emotionstheorie dagegen betrachtet **Emotionen als handlungswirksame Reaktion** auf eintreffende Reize, während das rationale Gehirn lediglich dafür genutzt wird, um die Entscheidungen im Nachhinein zu legitimieren (Dhaliwal et al. 2011, S. 7-9). Die 2-Faktoren-Theorie der Emotionen von Stanley und Schachter geht dahingehend davon aus, dass zwar die Emotionen, die sich in einer physiologischen Erregung wie Schwitzen ausdrücken, das Verhalten steuern, die Kognition aber versucht, die Ursache dafür ausfindig zu machen (Aronson et al. 2004, S. 169). Die Betrachtung von Emotionen als alleinige handlungswirksame Reaktion wird insbesondere im Hinblick auf die in Kapitel 4.2 vorgestellten Erkenntnisse zur Messung von Dienstleistungsqualität, die auf einem kognitiven Vergleich zwischen Erwartungen und der gemachten Erfahrung beruhen, als zu einseitig bewertet. Vielmehr gilt es, die besondere Bedeutung von Emotionen im S-O-R-Modell zu integrieren. Aus diesem Grund wird auf die Erkenntnisse der Emotionspsychologie im Rahmen der Beschreibung der affektiven Prozesse in Kapitel 2.4.4 eingegangen.

2.4.3 KOGNITIVE PROZESSE

Kognitive Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass die durch Stimuli eingegangenen Informationen verarbeitet und gespeichert werden (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 49-52). Hierbei werden gedankliche rationale Vorgänge aktiviert. Im Rahmen der Verarbeitung

werden die Reize zunächst wahrgenommen und anschließend danach beurteilt, ob die Informationen gespeichert werden sollten. Ist dies der Fall, kommen Prozesse des Lernens sowie Gedächtnisprozesse zum Tragen. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 225)

Während die Reize selbst grundsätzlich objektiv sind, ist die **Wahrnehmung** immer subjektiv (Wiedmann et al. 2012, S. 335). Sowohl die Sinneseindrücke, die Reize individuell interpretieren, als auch die Aufmerksamkeit, die die Wahrnehmung von Reizen bereits im Vorfeld selektiert, sind dafür verantwortlich (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 257). Die Wahrnehmung unterscheidet sich, da neben dem faktischen Ereignis sensorische und mentale Unterschiede zum Tragen kommen. Sie erfolgt durch die Sinnesorgane und wird durch bereits vorhandenes Wissen sowie durch die geschaffene Atmosphäre beeinflusst (LaTour et al. 2009, S. 180). Der erste Eindruck eines Reizes wird auch sensorische Erinnerung genannt und schnell, unbewusst und impulsiv im Ultrakurzzeitspeicher abgelegt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 226-230). Die Aufnahme von Reizen folgt grundsätzlich dem Modell der dualen Kodierung: Während die linke Hirnhälfte dafür da ist, wenige verbale Reize langsam und sequentiell unter kognitiver Kontrolle abzuspeichern, ist die rechte Hirnhälfte für die schnelle gleichzeitige automatische und unkontrollierbare Speicherung vieler sensorischer Reize verantwortlich (Steiner 2011, S. 38).

Kognitive **Verarbeitungs- und Beurteilungsprozesse** finden sowohl bewusst als auch unbewusst statt. Unbewusst schematisiert das Gehirn den Reiz automatisch (Knackfuß 2010, S. 53). Das Kurzzeitgedächtnis, auch Arbeitsspeicher genannt, speichert hierbei die Informationen kurzfristig, damit die Vorgänge der Wissensverarbeitung darauf zurückgreifen können. Der Beurteilungsprozess schließt mit einem kognitiven Urteil darüber ab, ob es lohnenswert ist, den Reiz abzuspeichern und mit welchen Inhalten der Reiz abgelegt werden soll. Dies kann beispielsweise eine Qualitätsbeurteilung eines Produktes sein. Jede Informationsspeicherung wird als **Lernvorgang** bezeichnet, da sich die Verhaltensmöglichkeiten durch die Erfahrung oder Beobachtung von Reizen ändern. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 322)

Nach der Verarbeitung des Ereignisses wird es in den **Gedächtnisstrukturen** verankert (Wittko 2012, S. 78-79). Im Rahmen der Erlebnisforschung definiert Pine die Erinnerung als Sozialisierung der Erlebnisse. Es werden quasi Souvenirs entwickelt, an der sich der Konsument erinnern möchte (Pine et al. 2000, S. 88). Dabei führt erst die Speicherung im Langzeitgedächtnis zu einer permanenten Informationsablage und zur Erinnerung. Damit Informationen wieder aufgerufen werden können, müssen sie vor der Speicherung enkodiert werden (Popp 2005, S. 12-13). Hierbei werden die Informationen anhand von Regeln und Regelmäßigkeit sortiert und neue Informationen zu vergangenen Erfahrungen, Eindrücken, Wissen und Schemata hinzugefügt (Babin und Borges 2009, S. 163-166). Im Langzeitgedächtnis

werden somit Prototypen gebildet, die die Erwartung für eine erneute Wahrnehmung der gleichen Kategorie bestimmen (Babin und Borges 2009, S. 163-166).

Es gibt verschiedene **Arten des Langzeitgedächtnisses**: Die prozedurale Erinnerungsleistung bezieht sich auf notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten wie das bekannte Radfahren, die durch Übung erlangt wurden und die unbewusst ausgeführt werden. Ähnlich verhält es sich mit der impliziten Erinnerung. Diese bezieht sich auf Reize, die der Konsument gar nicht bewusst wahrgenommen hat, an die er sich aber trotzdem unbewusst erinnert (ebd., S. 168-170). Deklarative Erinnerung dagegen beinhaltet Wissensbestände. Darunter fällt das semantische Gedächtnis, bei dem Informationen abgelegt, die durch Wiederholung gespeichert wurden. Grundlage für das semantische Gedächtnis sind assoziative Netzwerke, die aus assoziativ verbundenen Knoten aus Wörtern bestehen, wobei benachbarte Knoten ähnliche Eigenschaften vorzuweisen haben. Markenwissen wird meist im semantischen Gedächtnis abgespeichert, sodass der Knoten mit dem Markennamen und die Eigenschaften des Markenimages assoziativ miteinander verknüpft sind. Wird der Markenname aktiviert, werden auch die benachbarten Knoten erinnert. Dies ist auch für die Erlebnisbewertung, die immer im Kontext einer Marke stattfindet und durch die Markenassoziationen beeinflusst wird, relevant. Schließlich beinhaltet das episodische Gedächtnis persönliche Erlebnisse und Erfahrungen. Dort werden Informationen nur dann abgelegt, falls sie für den Konsumenten relevant waren, sprich falls eine Interaktion stattgefunden hat, mit der sich der Konsument identifizieren kann. (Schmitt und Mangold 2004, S. 36ff.) Das episodische Gedächtnis ist insbesondere für die vorliegende Untersuchung relevant. Aus dem Langzeitgedächtnis können die Informationen zu einem späteren Zeitpunkt über zwei Wege abgerufen werden: Der so genannte „Recall“ ist die freie Erinnerungsleistung, beispielsweise die ungestützte Markenbekanntheit. Die so genannte „Recognition“ dagegen ist lediglich eine gestützte Erinnerungsleistung, zum Beispiel die gestützte Markenbekanntheit. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 336-337)

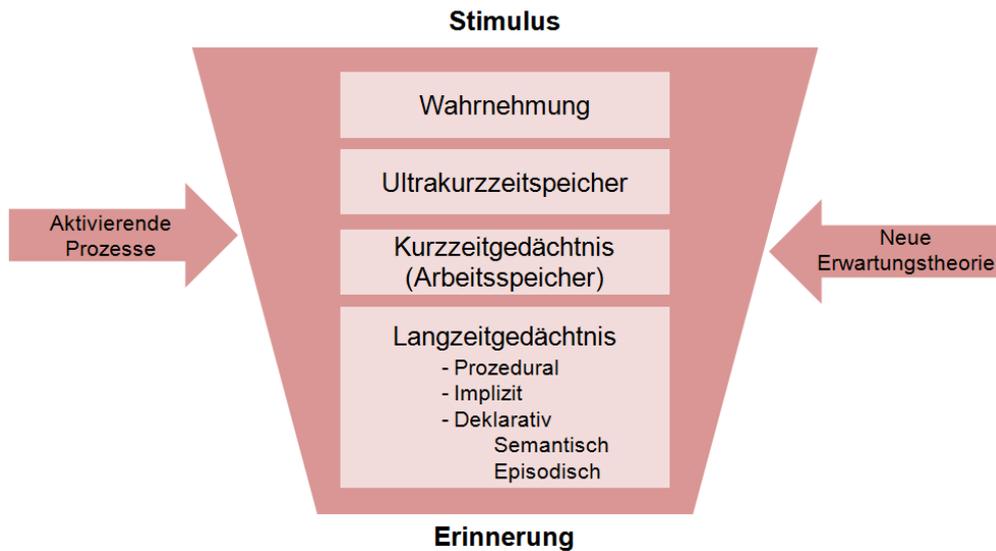


Abb. 7: Kognitive Prozesse im S-O-R-Modell
Quelle: Eigene Darstellung.

Auch wenn **kognitive und aktivierende Prozesse** idealtypisch getrennt werden, können beide nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Die im Rahmen der aktivierenden Prozesse entstandenen Emotionen beeinflussen auch immer die kognitiven Prozesse und umgekehrt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 226-230). Beispielsweise ist die Aktivierung Voraussetzung dafür, dass Informationen überhaupt gespeichert werden können (Popp 2005, S. 12-13). Außerdem wird die Art der Erinnerung an ein Erlebnis auch immer durch die Emotion bestimmt, die das Erlebnis ausgelöst hat. Bei einem Erlebnis, bei dem die rationale Leistungserbringung nicht wie erwartet erfolgt ist und ein unerwünschtes Gefühl entstanden ist, wird auch die Erinnerung immer mit einem negativen Gefühl behaftet sein. Dagegen wird eine erfolgreiche Leistungserbringung, die mit einem positiven Gefühl einhergeht, auch eine begeisterte Erinnerung hervorrufen. (Honebein und Cammarano 2009, S. 127-131) Oftmals bleiben lediglich die Gefühle eines Erlebnisses in Erinnerung, die rationalen Aspekte sind nur dann in der Erinnerung verankert, falls etwas nicht geklappt hat (Honebein und Cammarano 2009, S. 127-130). Um die Erinnerungswahrscheinlichkeit zu erhöhen, sollten somit sowohl kognitive als auch aktivierende Prozesse angesprochen werden (Kim et al. 2012, S. 13).

Strebt ein **Unternehmen** eine Steigerung der Erinnerungsleistung ihrer Erlebnisse an, sollte es folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigen: Die einzelnen Kontaktpunkte eines Erlebnisses zwischen dem Kunden und der Marke müssen zueinander passen, sprich konsistent sein (LaTour et al. 2009, S. 184). Ist der Gast selbst integraler Bestandteil des Erlebnisses und wird persönlich angesprochen, wird es ebenfalls eher im episodischen Gedächtnis abgelegt. Auch das Umfeld eines Erlebnisses ist entscheidend. Darüber hinaus sollte die Ansprache

an jedem Kontaktpunkt mit Bedacht gewählt sein. Hierbei sind insbesondere unangenehm auffallende Verbotsschilder gemeint. Insbesondere der erste und der letzte Kontaktpunkt eines Erlebnisses sollten eindrucksvoll gestaltet sein. Schließlich wird die Erinnerungsleistung erhöht, wenn ein Unternehmen glaubwürdig auftritt und wertvolle Tipps und Hinweise gibt, ohne einen direkten positiven Umsatzeffekt daraus zu generieren (Tulving 1983). erinnert sich der Kunden positiv an ein Erlebnis, erhöht dies die Motivation, das Involvement und die Glaubwürdigkeit gegenüber der Marke sowie führt zum Wiederkauf und zur Weiterempfehlung (Kim et al. 2012, S. 12-13; Kerstetter und Cho 2004, S. 961-985).

Während kognitive Prozesse grundsätzlich auf dem Modell des rational denkenden Menschen beruhen, wurden seit Einführung der **Neuen Erwartungstheorie** von Kahneman Verzerrungen deutlich – indem beispielsweise der Nutzen nicht absolut, sondern in Form von Gewinnen und Verlusten im Vergleich zu einem Referenzpunkt bewertet werden (Kahneman und Schmidt 2012, S. 303).

2.4.4 AKTIVIERENDE PROZESSE

Die Erregung von **Emotionen** wird als Schlüsselkompetenz von Erlebnissen bezeichnet (Plutchik 2003, S. 102ff.). Emotionen sind die als angenehm oder unangenehm empfundene Erregungsmuster, die mehr oder weniger bewusst erlebt werden, im zentralen Nervensystem stattfinden und auf das eigene Erleben gerichtet sind, da sie ein Ereignis individuell interpretieren (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 49-52). Der Begriff Emotion wird auch oftmals mit den Begriffen Affekt oder Gefühl verknüpft (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 100-101). Es gibt auch Anhänger, die zwischen Emotion und Affekt unterscheiden. Eine Emotion ist dabei direkt mit einer Konsumsituation verknüpft, wogegen der Affekt allgemein das Phänomen beschreibt, dass ein Mensch Gefühle verspürt (Westbrook 1987, S. 259). Dagegen unterscheidet sich der in der Alltagssprache synonym verwendete Begriff der Stimmung darin, dass er schwächer als die Emotion ist, dafür aber länger andauert und ohne erkennbaren Auslöser zustande kommt (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 29-30). Emotionen sind "Reaktionen, die sich auf drei Manifestationsebenen (der subjektiven Erlebnisebene, der neurophysiologischen Ebene und der Ebene des Ausdrucksverhaltens) äußern und aus der subjektiven Bewertung eines realen oder in der Vorstellung existierenden Stimulus (in Form einer Person, eines Objektes, eines Ereignisses oder einer Handlung) im Hinblick auf das eigene Wohlergehen resultieren" (Knackfuß 2010, S. 26).

Emotionen entstehen in stärkerer oder schwächerer Ausprägung in fast allen Konsumsituationen und wirken sich auf das Konsumentenverhalten aus. Insbesondere bei hedonistischen

Dienstleistungen oder bei Markenpräferenzen sind Emotionen für das Konsumentenverhalten relevant (Havlena und Holbrook 1986, S. 394-395). Es gibt allerdings unterschiedliche Auffassungen darüber, wie **kognitive und aktivierende Prozesse** zusammenwirken. Einerseits wird die Ansicht vertreten, dass das Erlebnis aus Emotionen besteht und Entscheidungen bestimmt, wohingegen das rationale Gehirn lediglich genutzt wird, um die Entscheidung im Nachhinein zu legitimieren (Dhaliwal et al. 2011, S. 7-9). Andererseits werden aktivierende und kognitive Prozesse dahingehend verknüpft, dass die Emotionen für die Beurteilung der Valenz des Erlebnisses (positiv, neutral, negativ) genutzt werden (Plutchik 1980, S. 3-33), während die kognitiven Prozesse den Nutzen und die Funktionalität bewerten (Honebein und Cammarano 2009, S. 123). Dabei kann es durchaus möglich sein, dass Ereignisse zunächst kognitiv bewertet werden und Emotionen als Resultat kognitiver Prozesse entstehen (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 34). Während Emotionen eine aktivierende Wirkung haben und ein erstes Signal angeben, ob ein Ereignis gut oder schlecht ist, wirken sich Emotionen ebenfalls auf die kognitive Informationsverarbeitung aus und steuern somit indirekt Entscheidungen (Knackfuß 2010, S. 1-2). Diese Denkrichtung unterstützt die Belief-Desire-Theorie, die besagt, dass sich eine Emotion aus einem kognitiven Teil in Form von gespeichertem Wissen und einem motivationalen Teil in Form von Werten zusammensetzt (Knackfuß 2010, S. 56). Emotionen werden benötigt, um Alternativen zu bewerten und das rationale Handeln somit zu beeinflussen (Knackfuß 2010, S. 71-73).

Ähnlich wie bei kognitiven Prozessen treten auch bei aktivierenden Prozessen Verzerrungen, beschrieben durch die **Neue Erwartungstheorie**, auf. Im Wesentlichen ist hier die Stimmungsheuristik für Glück zu nennen, bei der die schwer zu beantwortende Frage nach dem Glücksgefühl unbewusst durch eine ähnliche Frage, wie beispielsweise die Anzahl von Dates im letzten Monat, ersetzt wird. Schließlich besagt die Affektheuristik, dass die emotionale Einstellung gegenüber Dingen die kognitive Kosten-Nutzen-Einschätzung beeinflusst, was wiederum die Bedeutung von aktivierenden Prozessen für kognitive Entscheidungen unterstreicht. (Kahneman und Schmidt 2012, S. 115-116)

Die Bedeutung von Emotionen gegenüber rationalen Nutzensvorteilen wurde oftmals empirisch belegt. An dieser Stelle soll beispielhaft auf eine Untersuchung zu Emotionen als Kauftreiber bei Fashion Onlineshops eingegangen werden (Marktforschungsinstitut Yougov: Befragung von 2.150 Frauen ab 18 Jahren zu 21 Fashion-Onlineshops): Während die rationalen Erlebnisse im Onlineshop wie das Angebot und das Preis-Leistungs-Verhältnis in ihrer Bedeutung für die Bewertung nur auf Platz zwei rangieren, wird die Gefühlsebene als wichtigstes Kriterium bewertet. Sensorische und soziale Markenerlebnisse haben dagegen nur einen geringen Einfluss. (Absatzwirtschaft 2014)

Voraussetzung für die **Entstehung von Emotionen** ist, dass ein Stimulus Aufmerksamkeit erregt und somit eine kurzfristige Erhöhung der Aktivierung erreicht (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 61). Diese Aktivierung oder Stimulierung wird auch als „Arousal“ bezeichnet (Frochot und Batat 2013, S. 26-27). Konsumenten werden einerseits emotional durch Augen, Mimik, das Kindchenschema oder den weiblichen Busen aktiviert (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 103-104). Darüber hinaus ist bei der Reizdarstellung die Größe und Farbe entscheidend. Schließlich können ebenfalls kognitiv dominierte Reize wie gedankliche Konflikte oder Überraschungen den Konsumenten aktivieren. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 72) Hierbei muss der Emotion nicht unmittelbar ein Reiz vorgelagert sein – auch die Erinnerung an einen Reiz kann eine Emotion hervorrufen (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 23-24).

Bei der Entstehung von Emotionen spielen **Bewertungs- und Einordnungsprozesse** durch die betroffene Person selbst eine entscheidende Rolle. Zunächst wird das Ereignis dahingehend bewertet, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit ist, welche Verantwortlichkeit die betroffene Person dafür hat und inwiefern das Ereignis erwünscht ist. Daraus resultieren wiederum die konkret entstehenden Emotionen (Knackfuß 2010, S. 44). Der Kunde beurteilt bei einer Emotion, ob er sie als angenehm oder unangenehm (Valenz) einstuft, sie als erregend wahrnimmt oder nicht und welche der Emotionen über- und welche unterlegen (Dominanz) sind (Knackfuß 2010, S. 24).

Die Entstehung von Emotionen kann durch mehrere **Emotionstheorien** erklärt werden. Während sich der neuropsychologische Erklärungsansatz auf den Aufbau und die Funktion der emotionsverarbeitenden Hirnsysteme fokussiert und das Erleben von Gefühlen als Hirnphänomen definiert (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 216-219), beruht die kognitive Emotionstheorie auf der Annahme, dass die Entstehung von Emotionen eine Konsequenz aus der kognitiven Informationsverarbeitung ist (Fischer, Brauns und Belschak 2002, S. 20). Dagegen basiert die lerntheoretische Emotionstheorie auf der Entstehung von Emotionen durch Konditionierung (Knackfuß 2010, S. 13). Schließlich beruht die evolutionspsychologische Emotionstheorie auf in den Erbanlagen verankerten biologischen Basisemotionen, die universell sind, dennoch zu individuell unterschiedlichen Reaktionen führen (Knackfuß 2010, S. 12; Brunner-Sperdin 2008, S. 57). Die neurophysiologische Emotionstheorie basiert auf dem Ansatz, dass im Gehirn verschiedene primäre Emotionssysteme bestehen, die je nach Reiz aktiviert werden und zu unterschiedlichem Verhalten führen: Während das Erwartungssystem die Neugier und das Explorationsverhalten erklären, veranlasst das Furchtsystem Flucht oder das so genannte „Freezing“. Das Wutsystem dagegen führt zu Frustration und das Paniksystem zu Stresssymptomen. (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 186-197) Emotionen werden in der Amygdala bewertet und anschließend im Hippocampus verarbeitet, encodiert und an das Gedächtnis weitergeleitet, sodass Erinnerungen entstehen (Schmidt-Atzert et al. 2014,

S. 216-219). Beide Gehirnbereiche sind Teil des limbischen Systems. Die so genannte „Limbic Map“ dient als Strukturierungseinheit des limbischen Systems und stellt den Emotions-, Motiv- und Werteraum im menschlichen Gehirn dar. Als Motive sind in der „Limbic Map“ Stimulanz mit Untermotiven wie Abwechslung, Neuheit und Individualität, Dominanz mit Untermotiven wie Macht, Status, Überlegenheit und Autonomie sowie Balance mit Untermotiven wie Sicherheit, Stabilität, Ruhe und Harmonie dargestellt (Knackfuß 2010, S. 117). Die Appraisal Theorie basiert auf der Ansicht der kognitiven Emotionstheorie und versucht, die Frage zu beantworten, welche kognitiven Bewertungen bestimmten Emotionen zugrunde liegen und wie sich die Reaktionen inter- und intraindividuell unterscheiden (Meyer, Schützwohl und Reisenzein 2001, S. 46).

Emotionen gehen mit der Veränderung auf einer oder mehrerer der folgenden Ebenen einher: Die Entstehung eines Gefühls ist der Zustand, der ausschließlich von der betroffenen Person selbst beschreibbar oder benennbar ist. Darüber hinaus führt eine Emotion zu einer zeitlich begrenzten Veränderung des körperlichen Zustands, beispielsweise zur Erhöhung der Herzfrequenz. Schließlich werden Emotionen vielfach von einer Veränderung des Ausdrucks als direkt beobachtbares und zeitlich befristetes Phänomen begleitet, das durch Andere näher beschreibbar ist (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 25).

Während Emotionen selbst nicht beobachtbar sind, werden die daraus resultierenden **Auswirkungen** sichtbar (Izard 1999, S. 20). Schmidt-Atzert (2014, S. 254-265) unterscheidet hierbei zwischen drei Effekten. Emotionen können einerseits direkt verhaltenswirksam werden, indem das Beurteilungsobjekt für den eigenen Emotionszustand mit verantwortlich gemacht wird und je nach Valenz der Emotion positiv oder negativ beurteilt wird. Hierbei ist die „Feeling-as-Information“ Hypothese entscheidend, bei der individuelle Emotionen als relevante Information zur Urteilsbildung und Entscheidungsfindung herangezogen werden (Knackfuß 2010, S. 16-22). Darüber hinaus bestimmen Emotionen auch die Erinnerung im Sinne der Gedächtnisoptimierung, da sich der Kunde leichter an positive Erfahrungen erinnert und negative verdrängt. Dies gilt allerdings nicht für Extremereignisse, hieran erinnert sich der Konsument immer. Andererseits beeinflussen Emotionen indirekt das Verhalten, indem sie sich auf Denkprozesse auswirken. Diese kognitiven Effekte unterstreichen einmal mehr, dass Emotion und Kognition nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Schließlich können Emotionen auch gesundheitliche Effekte bewirken, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden soll.

Zusammengefasst lassen sich Emotionen als objektgerichtet in Bezug auf einen gewissen Stimulus und durch die individuelle Wahrnehmung als subjektiv beschreiben. Darüber hinaus findet eine Emotion immer unmittelbar über eine bestimmte Dauer statt. Emotionen bewirken

Veränderungen bei der betroffenen Person auf der Ebene der Gefühle, im Nervensystem und im beobachtbaren (Ausdrucks-)Verhalten. Dabei bestimmen konstante emotionale Charaktereigenschaften der Person, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Emotion ausgelöst wird. (Knackfuß 2010, S. 16-22)

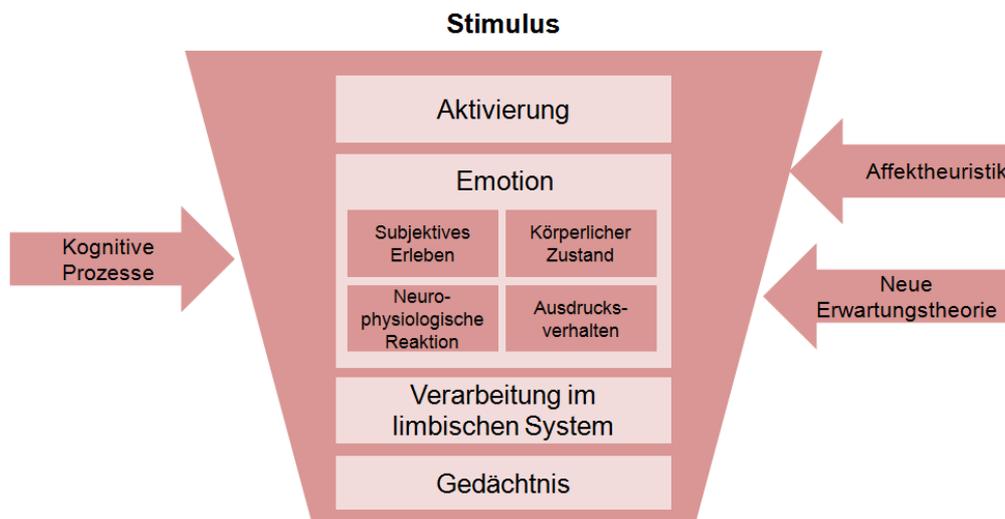


Abb. 8: Aktivierende Prozesse im S-O-R-Modell
Quelle: Eigene Darstellung.

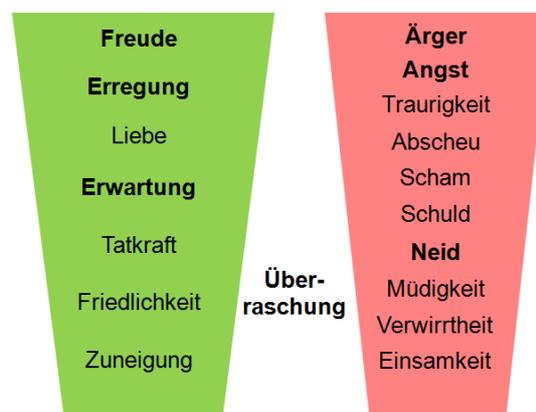
Emotionen können in unterschiedlichen Formen auftreten. Im Folgenden soll auf die **Basisemotionen** inklusive der Valenz auf Basis von wesentlichen Arbeiten eingegangen werden, die zusammengefasst in Abbildung 9 dargestellt sind. Es wird unterschieden zwischen Basisemotionen, die auf evolutionstheoretischen physiologischen Maßnahmen zur Lebenserhaltung entstanden sind, und komplexen Emotionen, die sich aus mehreren Basisemotionen zusammensetzen und durch Lernprozesse entstanden sind (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 33).

- Die von **McNair und Lorr (1964)** entwickelte **POMS** (Profile of Mood States) bezieht sich auf sechs Dimensionen, die auf einer Fünfer Skala jeweils mit Hilfe mehrerer Adjektive abgefragt werden: Anspannung und Angst, Depression und Niedergeschlagenheit, Ärger und Feindseligkeit, Tatkraft und Aktivität, Trägheit und Erschöpfung sowie Verwirrtheit (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 81-87).
- Die von **Nowlis (1965)** entwickelte **MACL** (Mood Adjective Check List) fragt zwölf Emotionen auf einer Dreier Skala ab: Aggression, Angst, Lebhaftigkeit, gehobene Stimmung, Konzentration, Müdigkeit, Zuneigung, Traurigkeit, Skepsis, Egoismus, Tatkraft und Gelassenheit (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 81-87).

- Grundlegende Gedanken zu Basisemotionen liefert ebenfalls **Izard (1977)** mit seiner **DES** (Differential Emotions Scale), die zehn Emotionen definiert: Neugier, Freude, Überraschung, Scham, Traurigkeit, Ärger, Abscheu, Verachtung, Furcht und Schuld (Finn und Wang 2009, S. 212-214). In der erweiterten Betrachtung werden zusätzlich Vergnügen, Zufriedenheit, Zuneigung, Langeweile und Ergriffenheit abgefragt (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 81-87).
- Die von **Janke und Debus (1978)** erarbeitete so genannte **EWL** (Eigenschaftswortliste) fragt 161 stimmungsbeschreibende Adjektive ab, die sich auf 15 Dimensionen zusammenfassen lassen: Aktiviertheit, Konzentriertheit, Desaktiviertheit, Müdigkeit, Benommenheit, Extrovertiertheit, Introvertiertheit, Selbstsicherheit, gehobene Stimmung, Erregtheit, Empfindlichkeit, Ärger, Ängstlichkeit, Deprimiertheit und Verträumtheit (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 81-87).
- **Plutchik (1980)** bestimmte im Jahre 1980 wiederum acht Basisemotionen: Erwartung, Freude, Billigung beziehungsweise Vertrautheit, Überraschung, Ärger, Abscheu, Furcht und Traurigkeit (Plutchik 1980, S. 160).
- Die von **Havlena und Holbrook (1986)** entwickelten und mit Hilfe des semantischen Differentials abgefragten **PAD Emotionen** spiegeln die drei wesentlichen emotionalen Kategorien von einem Erlebnis wider: Freude mit den Emotionen Freude, Billigung, Angst, Wut, Traurigkeit und Ekel, Erregung mit den Emotionen Angst, Erwartung und Überraschung sowie Dominanz mit den Emotionen Freude, Angst, Traurigkeit sowie Überraschung (Havlena und Holbrook 1986, S. 398-399).
- Im Rahmen der Emotionsmessung dient die so genannte **PANAS Skala** (Positive and Negative Affect Schedule) oftmals als Grundlage. Positive Emotionen werden durch ein hohes Konzentrationslevel und ein angenehm empfundenes Engagement sichtbar, wohingegen Traurigkeit und Energielosigkeit durch negative Emotionen beeinflusst werden (Watson et al. 1988, S. 1063). Es wird zwischen einer positiven Emotionsskala und einer negativen Emotionsskala unterschieden, die jeweils zehn Items enthalten und auf einer Fünfer Skala abgefragt werden (Watson et al. 1988, S. 1064-1069): Die **positiven Emotionen** sind: Zuvorkommend, aufmerksam, aufgereggt, enthusiastisch, inspiriert, stolz, entschlossen, stark, aktiv. Positive Emotionen sind häufig mit sozialen Faktoren verknüpft. Die **negativen Emotionen** setzen sich zusammen aus: Unglücklich, verärgert, feindselig, irritiert, ängstlich, besorgt, beschämt, schuldig, überspannt, nervös.
- Darüber hinaus hat sich **Richins (1997)** mit Emotionen beschäftigt und sich auf 18 Basisemotionen festgelegt: Freude, Zufriedenheit, Liebe, Aufgeregtheit, Romantik, Optimismus, Friedlichkeit, Überraschung, Scham, Traurigkeit, Kummer, Ärger, Furcht, Schuld, Neid, Einsamkeit, Unzufriedenheit und Sorge (Richins 1997, S. 144).

- **Schmitt (1999)** dagegen betrachtet lediglich Freude, Ärger, Abscheu und Traurigkeit als Basisemotionen, während die anderen Emotionen, wie beispielsweise Nostalgie, als komplexe Emotionen definiert werden (Schmitt 1999, S. 123-125).
- In dem Gemeinschaftswerk von **Schmitt und Mangold (2004)** werden wiederum 13 Emotionen genauer betrachtet: Freude, Zufriedenheit, Liebe, Aufgeregtheit, Romantik, Optimismus, Friedlichkeit, Schau, Ärger, Traurigkeit, Furcht, Neid und Einsamkeit (Schmitt und Mangold 2004, S. 147-149).
- **Pullman und Gross (2004)** subsumieren sogar alle Emotionen unter den beiden Basis-kategorien Zufriedenheit mit Attributen wie komfortabel, entspannt, glücklich, umsorgt und zufrieden sowie Spaß mit Attributen wie unterhalten, amüsiert und aufgeregt (Pullman und Gross 2004, S. 558-559).
- In einer vergleichenden Betrachtung von verschiedenen Arbeiten von Basisemotionen hat schließlich **Schmidt-Atzert (2014)** bereits eine zusammenfassende Darstellung der häufigsten Basisemotionen vorgenommen: Freude, Zufriedenheit, Liebe, Aufgeregtheit, Neugier, Zugehörigkeit (Familie), Zuneigung, Stolz, Überraschung, Scham, Ärger, Traurigkeit, Furcht, Abscheu, Schuld, Neid und Verachtung. Dabei stellt Schmidt-Atzert mit Freude, Ärger, Traurigkeit und Furcht die vier Emotionen heraus, die übergreifend stark vertreten waren (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 33).

Die folgende Abbildung fasst die untersuchten Arbeiten zusammen und stellt die wesentlichen positiven und negativen Emotionen zusammen (s. Anhang 1).



Legende:
Sortiert nach Häufigkeit der Nennungen.
In mindestens drei der untersuchten Arbeiten genannt.
Relevante Emotionen für die eigene Untersuchung in fett.

Abb.9: Überblick über die Basisemotionen
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden soll auf diejenigen Emotionen, die für die **Bewertung von Erlebnisqualität** von besonderer Bedeutung sind, genauer eingegangen werden.

Überraschung wird von der Mehrheit der Autoren als Basisemotion genannt. Hierunter wird allgemein das – sowohl positiv oder negativ belegte – Gefühl verstanden, mit neuen Gegebenheiten konfrontiert zu werden (Möhlenbruch et al. 2012, S. 118-119). Der Effekt des positiven Überrascht seins gilt als Affektverstärker für weitere Emotionen und erhöht die Aufmerksamkeit und die positive Stimmung (Martin 2012, S. 318). Positive Überraschungen erhöhen den Erlebniswert und somit die Erinnerbarkeit sowie Einprägbarkeit. Ein Unternehmen kann von diesem Effekt in zweifacher Hinsicht profitieren. Vor der Inanspruchnahme der eigentlichen Leistung kann ein Unternehmen durch Überraschungseffekte einen Spannungsbogen aufbauen, während nach der Leistung Maßnahmen zur Förderung des Weiterempfehlungsverhaltens erfolgsversprechend sind (Pine et al. 2000, S. 147-151).

Die **Freude** unterscheidet Plutchik in drei Stärkegrade: Die bloße Heiterkeit, Freude oder gar Begeisterung (Plutchik 2003, S. 102ff.). Dabei ist Begeisterung als extreme Ausprägung von Freude eine komplexe Emotion, die sich aus Freude und Überraschung zusammensetzt (Plutchik 1980, S. 160; Vanhamme 2009, S. 233). Das Gefühl der Freude entsteht meist bei oder nach der Inanspruchnahme einer Leistung und ist mit Adjektiven wie glücklich, befriedigt oder freudig verknüpft (Schmitt 1999, S. 132). Freude ist neben Ärger laut Edwardson eine der beiden wesentlichen Emotionen, die bei einem Erlebnis entstehen können (Edwardson 1998, S. 46). Freude geht über die Zufriedenheit hinaus. Während die Freude das aktive „Wow“ eines Konsumenten darstellt, findet der Zustand der Zufriedenheit auf einem geringen Aktivierungslevel statt (Edwardson 1998, S. 43-44). Diese Erkenntnisse decken sich mit dem KANO-Modell, in dem Begeisterungsfaktoren so definiert werden, dass sie nicht explizit formuliert und erwartet werden, jedoch unbewusst relevant sind und bei Eintreffen zur Begeisterung führen (Bruhn 2013, S. 37-41).

Zufriedenheit ist mit Adjektiven wie zufrieden oder erfüllt verknüpft. Allerdings wird Zufriedenheit oftmals nicht als eigene Emotion, sondern als übergeordnete Emotionsbilanz, die sich aus dem Abgleich der Erwartungen mit der Erfahrung ergibt, angesehen (Windner et al. 2006, S. 82). Die Begründer der Emotionsarbeiten Izard und Plutchik erwähnen Zufriedenheit bei Emotionen erst gar nicht. Sie zählen Zufriedenheit nicht zu den Emotionen, sondern zu kognitiven Prozessen auf der rationalen Ebene (Price et al. 1995, S. 35; Barsky und Nash 2003, S. 175). Auf diesem Ansatz basieren die folgenden Ausführungen. Aus diesem Grund wird Zufriedenheit detailliert im Rahmen des Qualitätsmanagements in Kapitel 3.1.4 sowie bei Modellen zur Messung von Dienstleistungsqualität in Kapitel 4.2 behandelt.

Im Umkehrschluss zur Zufriedenheit kann durch eine rationale Bewertung auch Unzufriedenheit entstehen. Unzufriedenheit wiederum ist eng mit dem Gefühl von **Ärger** verknüpft,

wenn nämlich Erwartungen nicht erfüllt wurden und Konsumenten deshalb verärgert, frustriert oder genervt sind (Schmitt 1999, S. 132).

Als weiteres Emotionspaar sind die positive Aufregung oder Erregung sowie das Gefühl der Angst oder Furcht eng miteinander verwandt. Beide sind essentiell für die vorliegende Arbeit, da sie das Konsumentenverhalten maßgeblich beeinflussen. Um einen Stimulus überhaupt wahrzunehmen, muss der Konsument zunächst aktiviert werden. Ist der Kunde interessiert, fühlt er sich häufig **aufgeregt** und **erregt** (Izard 1999, S. 266ff.). Gleichzeitig wird seine Erwartung angeregt, wenn ein Konsument neugierig ist und neues Wissen erlangen möchte (Plutchik 2003, S. 102ff.). Hierbei ist der Konsument oft enthusiastisch, empfindet Vorfreude und ist nervös erregt (Schmitt 1999, S. 132). Erregung kann an verschiedenen Kontaktpunkten im Customer Journey auftreten: Bereits die Recherche kann ein Grund sein, erregt zu sein. Der Kauf kann einen Erregungsmoment darstellen. Unmittelbar vor der Inanspruchnahme und bei Inanspruchnahme der Leistung ist der Kunde ebenfalls aufgeregt. Nicht für alle Produkte oder Dienstleistungen ist diese Emotion an allen Kontaktpunkten relevant, für eine Badepauschalreise ist das beschriebene Erregungsmuster aber durchaus denkbar.

Im Umkehrschluss kann eine zu hohe Aufregung schnell in **Angst** umschlagen. Angst wird ähnlich der Erregung dann hervorgerufen, wenn der Reiz noch gar nicht eingetroffen ist, aber eine mögliche Bedrohung erwartet wird (Havlena und Holbrook 1986, S. 396). Daher führt Angst grundsätzlich dazu, dass sich der Konsument vom Reiz, sprich dem Konsum, wegorientiert (Knackfuß 2009, S. 17). Dies ist insbesondere für eine Reise relevant, bei der viele unsichere Faktoren, wie der hohe Reisepreis im Vergleich zu vielen anderen Konsumgütern, der Ortswechsel in ein fremdes unbekanntes Land, die Unsicherheit über die Hotelqualität und die komplizierten Anreiseprozesse bei Kunden im Vorfeld Angst hervorrufen können. Diese Erkenntnisse sollten bei Unternehmen dazu führen, dem Kunden stets das Gefühl zu geben, dass Produkte und Dienstleistungen sowie Prozesse sicher gestaltet sind. Hierbei ist zu beachten, dass Angst je Zielgruppe unterschiedlich stark ausgeprägt ist, denn ängstliche Menschen verspüren grundsätzlich häufiger ein Gefühl der Angst (Knackfuß 2009, S. 17). Ist der Reiz selbst Auslöser für den Angstzustand, fühlt sich der Konsument eher erschreckt, verängstigt oder gar panisch (Schmitt und Mangold 2004, S. 148). In diesem Fall gilt es für Unternehmen, alles daran zu setzen, um den Reiz schnellstmöglich zu beseitigen und dem Kunden zu versichern, dass dies nicht wieder vorkommt.

Abschließend ist **Neid** als Emotion dahingehend für die vorliegende Untersuchung relevant, dass diese eigentlich negative Emotion von Unternehmen durchaus sinnvoll eingesetzt werden kann. Ziel sollte es hierbei sein, diese negative Emotion bei Nichtkonsumenten zu erre-

gen, um sie somit zum Kauf zu bewegen. Neid bei Nichtkonsumenten geht oftmals mit der Emotion von **Stolz** bei Konsumenten einher.

Hat der Kunde ein so genanntes „**Flow-Gefühl**“, führt er seine Aktivität hoch konzentriert und freudig aus und die gesamte Informationskapazität ist auf die relevanten Reize ausgerichtet (Anft 1993, S. 142). Hierbei ist die Person völlig in die Aktivität um ihrer selbst willen eingetaucht (Dubberly und Evenson 2008). Ein Flow-Erlebnis geht mit der höchsten intrinsischen Motivation einher (Brunner-Sperdin 2008, S. 72) und wird von positiven Emotionen begleitet (Anft 1993, S. 143-144).

Neben diesen Basisemotionen soll im Folgenden auf wesentliche Arbeiten eingegangen werden, die die **tatsächlich aufgetretenen Emotionen** bei einem Erlebnis ermittelt haben.

Nach Edwardson (1998) treten die folgenden Emotionen mit abnehmender Häufigkeit bei 30 Prozent bis zu sechs Prozent der Befragten bei einem Kontakt mit dem Anbieter auf:

- **Wütend** (Ärger), **glücklich** (Freude), **frustriert**, **verärgert** (Ärger), **enttäuscht** (Unzufriedenheit), **zufrieden** (Zufriedenheit), **ungeduldig**, **entspannt**, **aufgeregt** (Aufgeregtheit), **genervt** (Ärger).

In Klammern finden sich dabei die zugehörigen Basisemotionen wieder. Dabei spielen neben universellen Emotionen, die prinzipiell bei jedem Kontaktpunkt mit einem Unternehmen auftreten können, laut Edwardson so genannte „Emotional markers“ eine Rolle, die insbesondere für eine gewisse Serviceart stehen. Im Restaurant sind dies die beiden Emotionen Entspannung und Enttäuschung (Edwardson 1998, S. 46).

Für ein Hotelerlebnis haben Barsky und Nash (2003, S. 177) ein Set von Emotionen ermittelt, die je nach Hotelsegment („Economy Hotel“, „Mid-price Hotel“, „Luxury Hotel“ etc.) auftreten können und sich positiv auf die Loyalität auswirken:

- **Behaglich**, **willkommen**, **zufrieden**, **umsorgt**, **entspannt**, **sicher**, **unterhalten**, **bedeutend**, **inspiriert**, **erfahren**, **respektiert**, **gebildet**.

Knackfuß hat sowohl den Einfluss von Markeneigenschaften (Prestige, Qualität, Sportlichkeit) auf Emotionen als auch den Einfluss von Markenemotionen auf die Stärke einer Marke ermittelt. Als Ursachenhypothese wurde angenommen, dass positive Emotionen entstehen, wenn der Marke bestimmte Markeneigenschaften zugewiesen werden. Im Rahmen der Wirkungshypothese beeinflusst das Auftreten von positiven Emotionen wiederum die Stärke der Marke – negative Emotionen verhindern dagegen das Auftreten von positiven Emotionen. Die Stärke der Marke drückt sich durch eine hohe Markenbindung, eine ausgeprägte Einzig-

artigkeit der Marke, eine Preispremiumbereitschaft und die Weiterempfehlung aus. (Knackfuß 2010, S. 168-170)

Folgende Markenemotionen entstehen und wirken sich auf die Stärke einer Marke aus:

- **Stolz** entsteht durch die Markeneigenschaft Prestige und wirkt auf die Markenstärke in Form von Preispremium sowie Einzigartigkeit (ebd., S. 184-190).
- **Freude** entsteht durch die Markeneigenschaft Prestige sowie Sportlichkeit und wirkt auf die Markenstärke in Form von Einzigartigkeit sowie Weiterempfehlung (ebd., S. 184-190).
- **Vertrauen** entsteht durch die Markeneigenschaft Qualität und wirkt auf die Markenstärke in Form von Weiterempfehlung sowie Preispremium und Einzigartigkeit (ebd., S. 184-190).
- **Ärger** entsteht bei Nichterfüllung der Markeneigenschaft Prestige sowie Qualität (ebd., S. 184-190).
- **Langeweile** entsteht bei Nichterfüllung der Markeneigenschaft Qualität sowie Sportlichkeit (ebd., S. 184-190).
- **Misstrauen** entsteht bei Nichterfüllung der Markeneigenschaft Qualität (ebd., S. 184-190).

Edwardson	Barsky/ Nash	Knackfuß
wütend glücklich frustriert verärgert enttäuscht zufrieden ungeduldig entspannt aufgeregt genervt	beheglich willkommen zufrieden umsorgt entspannt sicher unterhalten bedeutend inspiriert erfahren respektiert gebildet	stolz freudig vertraut verärgert gelangweilt misstrauisch

Abb. 10: Forschungsarbeiten zu Emotionen
Quelle: Eigene Darstellung.

Emotionen lassen sich in unterschiedliche **Kategorien** einordnen. Hinsichtlich der Valenz von Emotionen können Emotionen grob in positiv und negativ eingeteilt werden. Darüber hinaus gibt es dominante und untergeordnete Emotionen. Schließlich lassen sich Emotionen dahingehend beurteilen, ob sie den Konsumenten aktivieren oder nicht (Mehrabian und Rus-

sel 1974, in: Finn und Wang 2009, S. 212-214). Ein weiteres kategoriales Abgrenzungssystem unterscheidet Emotionen danach, ob sie mit einer Erwartung über ein folgendes Ereignis verknüpft sind, wie das beispielsweise bei Furcht der Fall ist, ob der Konsument selbst dafür verantwortlich ist, wie beispielsweise bei Stolz und ob die Emotion selbst (Scham) oder fremd (Ärger) verursacht wurde (Knackfuß 2010, S. 45-47).

Die **Valenz** von Emotionen teilt diese in eine positive oder negative Ausprägung ein. Dabei ist ein Großteil klar in positive Emotionen wie Freude und Stolz oder negative Emotionen wie Ärger oder Ekel separierbar, während einige Emotionen wie Überraschung sowohl positiv als auch negativ ausgeprägt sein können (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 144). Hierbei ist zu beachten, dass positive Emotionen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Konsumenten die Leistung kaufen, sie loben und weiterempfehlen, sich wertgeschätzt fühlen und dem Unternehmen gegenüber loyal sind. Dagegen führen negative Emotionen dazu, sich zu beschweren, sich vom Unternehmen abzuwenden und ihrem Unmut bei anderen Luft machen. (Schmitt 1999, S. 132)

Verschiedene Emotionen können unterschiedliche **Verhaltensweisen** beim Konsumenten auslösen, die sich ein Unternehmen zunutze machen kann. Shaw (2007) unterscheidet dabei zwischen denjenigen Emotionen, die dazu führen, dass Konsumenten das Unternehmen befürworten und ihm treu sind, denjenigen, die Weiterempfehlung treiben, Emotionen, die Interesse wecken und letztlich zum Kauf führen, sowie so genannten „zerstörerischen“ Emotionen, die die Beziehung zum Unternehmen nachhaltig gefährden (Finn und Wang 2009, S. 214): Während Freude Loyalität und Treue hervorruft, führt Wertschätzung und Fürsorge zu Weiterempfehlung. Interesse entsteht, wenn der Konsument stimuliert und angeregt wird, wohingegen unglückliche, genervte und verärgerte Gefühle dazu führen, sich vom Unternehmen abzuwenden. Die Entscheidungsfindung für den Kauf eines Produkts wird maßgeblich durch Emotionen beeinflusst, die durch Unternehmensaktivitäten hervorgerufen werden, die Bequemlichkeit und Entspannung ermöglichen, den Konsumenten verwöhnen und respektieren und ihn in anspruchsvoller Art und Weise ansprechen (Pullman und Gross 2004, S. 558). Dagegen wird Loyalität positiv durch Emotionen beeinflusst, die entstehen, wenn das Unternehmen aufrichtiges Interesse am Konsumenten zeigt, ihn stolz macht, sich immer wieder ins Bewusstsein bringt, ihn inspiriert und aktiv mit einbezieht (Pullman und Gross 2004, S. 558).

Für ein **Unternehmen** lohnt es sich, positive Emotionen zu schaffen, denn durch Emotionen wird eine positive Wahrnehmungssphäre geschaffen, sodass die Botschaften aufgenommen werden können (Esch et al. 2012, S. 14). Zudem erhöhen diese die Verbundenheit mit dem Unternehmen (Gröppel-Klein et al. 2013, S. 52-53), was sich in beobachtbarer positiver und

aktiver Weiterempfehlung einerseits und in innerer Kundentreue andererseits niederschlägt (Schmitt und Mangold 2004, S. 147-149; Frochot und Batat 2013, S. 26-27). Schafft es ein Unternehmen, in seiner Werbebotschaft ein hohes Differenzierungspotential, einen hohen Innovationsgrad sowie Überzeugungskraft und Nutzenstiftung unterzubringen, wird die Botschaft als kreativ wahrgenommen und ein emotionaler Bezug entsteht (Huber et al. 2012, S. 155-156). Um Konsumenten emotional abzuholen, greifen Unternehmen vielfach auf das Instrument des „Storytellings“ zurück, beispielsweise indem bei Werbebotschaften der emotionale statt funktionale Nutzen in einer Geschichte herausgestellt wird. Zusätzlich werden neuere Formen wie Native Advertising verwendet, bei dem die Werbebotschaft verdeckt in einem journalistischen Beitrag untergebracht wird. Hinter dieser Strategie steckt die Annahme, dass Emotionen das Schlüsselement sind, um Engagement und Involvement bei Konsumenten zu erzeugen. (Frochot und Batat 2013, S. 26-27) Marken spielen bei der Erzeugung positiver Emotionen eine entscheidende Rolle, denn während unbekannte Marken eher negative Emotionen hervorrufen, aktivieren bekannte Marken positive Gefühle (Esch et al. 2007, in: Steiner 2011, S. 71-73).

2.4.5 MOTIVATION

Während Emotionen auf das innere Erleben ausgerichtet sind, geht die **Motivation** mit ihrer Handlungsorientierung über die Emotion hinaus (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 53-57). Während Emotionen demnach zwar Antriebskräfte für menschliches Verhalten erklären, mangelt es ihnen daran, das Verhalten auf bestimmte Ziele auszurichten. Diese Funktion nimmt somit die Motivation ein, bei der zur Antriebskomponente der Emotion eine – meist kognitive – handlungsleitende Richtungskomponente hinzugefügt wird (Knackfuß 2010, S. 23; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 49-52). Diese Zielorientierung ist ein bewusster und willentlicher Prozess und kann sich beispielsweise in einem Kaufwunsch manifestieren (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 143-150). Engagement ist eine typische Ursache der handlungsleitenden Motivation (Bisset 2011, S. 306). Ein Motiv wird grundsätzlich definiert als bewegender richtunggebender antreibender seelischer Hintergrund und Bestimmungsgrund des Handelns (Krauß 1993, S. 85). Somit ist die Motivation im Gegensatz zur Emotion unmittelbar handlungswirksam (Bisset 2011, S. 300). Es gibt Faktoren für Motivation, die in der Person selbst liegen, als auch solche, die von außen auf sie einwirken. Während sich Letztere in der Zielorientierung äußern, beziehen sich Erstere auf Instinkte wie Flucht, Selbsterhaltung oder Geselligkeit, Triebe wie Hunger, Schlaf, Macht oder sozialen Anschluss, gedankliches Gleichgewicht ohne die Vermeidung kognitiver Dissonanzen sowie das Kontrollbedürf-

nis (Krauß 1993, S. 85-87). Hierbei folgen die Motivatoren der bereits beschriebenen Bedürfnispyramide nach Maslow (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 143-150).

Der **Motivationstheorie** liegt zugrunde, dass Emotionen als Funktionen von Bedürfnissen dienen. Somit werden bei einer Messung, inwieweit Bedürfnisse erfüllt wurden, indirekt Emotionen gemessen (Wilburn 2007, S. 7). Motive beeinflussen hierbei Erwartungen und Ziele der Konsumenten. Zwar variieren die Motive bei einer Person je nach Konsumsituation, doch ist das Auftreten bestimmter Motive für eine bestimmte Zielgruppe wahrscheinlicher als für eine andere. Eine Zielgruppe zeichnet sich dabei durch ein gleiches Muster von Werten, Einstellungen und Verhalten aus. Für die Erlebnisforschung ist entscheidend, dass sich somit auch die Präferenzen für die Ausgestaltung eines Erlebnisses je Zielgruppe unterscheiden. (Ober-Heilig et al. 2012, S. 308)

Sheth (Sheth et al. 1999, S. 350-351) hat im Rahmen der Motivationsforschung folgende **fundamentale Konsumentenbedürfnisse** ermittelt: Anerkennung durch andere, Unabhängigkeit, kognitive Aktivierung, Individualität, Gerechtigkeit und Fairness, Liebe, Macht über die Umwelt, moralische Korrektheit, Bedürfnis nach neuer Erkenntnis sowie nach Förderung Anderer, persönliche Weiterentwicklung, Respekt, Anerkennung für die eigene Mühe, Sicherheit, Selbstwertgefühl, Selbstdarstellung, Selbstentfaltung, Selbstachtung, Erfolgserlebnis, Zugehörigkeitsgefühl, soziale Anerkennung, Status und warmherzige Beziehungen. Während einige der Bedürfnisse nur für bestimmte Branchen zutreffen, gelten folgende Bedürfnisse branchenübergreifend: Das Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Fairness – der gleich guten Behandlung aller Kunden, nach Sicherheit – die erwartungsentsprechende und vertrauenswürdige Leistungserfüllung sowie nach Selbstwertgefühl – der Wertschätzung und Würdigung der Kunden (Wilburn 2007, S. 8-10).

Erst durch die Motivation ergibt sich der **Nutzen aus Kundensicht**, der dann wiederum die Kaufentscheidung beeinflusst. Dabei kann zwischen dem funktionellen Nutzen, der durch die Leistungsbewertung aufgrund bestimmter Attribute und Bestandteile entsteht, dem konditionalen oder bedingten Nutzen, der sich aus einem bestimmten Situationskontext ergibt, dem sozialen Nutzen, bei dem die Produktwahl bei sozialen Gruppen sichtbar werden soll, dem emotionalen Nutzen, der auf eine Aktivierung angenehmer Gefühle abzielt, sowie dem epistemischen beziehungsweise erkenntnistheoretischen Nutzen, der dem Wunsch nach neuem Wissen und Eindrücken nachkommt, unterschieden werden (Sheth et al. 1991, S. 160-163).

Wird anschließend die Motivation mit einer – meist kognitiven – Gegenstandsbeurteilung konkreter Objekte verknüpft, wird von **Einstellung** gesprochen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 49-52).

2.4.6 EINSTELLUNG

Unter **Einstellung** wird die "globale und relativ beständige, im Langzeitgedächtnis verankerte Evaluierung von objektiven Ereignissen oder Personen“ verstanden (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 211). Es ist somit das **gelernte und gespeicherte Ergebnis von vorausgegangenen Wahrnehmungsvorgängen** (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 279). Einstellung betrifft die grundsätzliche Bewertung von Reizen, die sich aus der Überzeugung und der automatischen affektiven Evaluation ergibt (Brakus et al. 2009, S. 53). Die Einstellung gibt demnach die Tendenz vor, auf bekannte Reize mit einer bestimmten kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Reaktion zu antworten (Gast-Gampe 1993, S. 127-128). Somit wird deutlich, dass die Einstellung eine Kombination aus kognitiven und affektiven Prozessen beinhaltet (Popp 2005, S. 53-54). Die Einstellung geht über die Motivation hinaus, da sich die Motivation auf eine konkrete Konsumsituation bezieht, während die Einstellung langfristig und übergreifend wirkt.

Hierbei ist entscheidend, dass bei einer Einstellung immer Konsistenz zwischen Denken, Fühlen und Handeln besteht. Das bedeutet, dass die Veränderung einer Komponente auch immer mit der Veränderung der anderen Komponenten einhergeht (Nieschlag et al. 2002, S. 597). Eine Einstellung bezieht sich auf Gegenstände der Umwelt und lässt sich oft durch die Frage „Was halten sie von XY?“ beantworten. Es bestimmt das Verhalten, wird aber umgekehrt auch vom Verhalten beeinflusst und modifiziert. Um Einstellung zu operationalisieren, bietet sich die Frage nach der Kaufabsicht an. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 169-170) Das Phänomen der Einstellung ist eng mit **unbewussten Entscheidungen** verknüpft, denn 70 bis 80 Prozent aller Entscheidungen werden unbewusst aufgrund gespeicherter Reiz-Reaktionsmuster getroffen (Steiner 2011, S. 48).

2.4.7 ERFAHRUNG

Die **Erfahrung** kann als Kern-Erfolgsfaktor für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen bezeichnet werden, da Konsumenten Informationen immer zunächst aus eigenen Erfahrungen extrahieren, bevor sie auf Informationen Dritter und externe Produktbeschreibungen zurückgreifen (Wöhler 1993, S. 160). Erfahrungen werden gesammelt, indem Eindrücke und Informationen aufgenommen und ausgewertet werden (Popp 2005, S. 18). Der Erfahrungsbeitrag ist der „im Gedächtnis abgespeicherte Gewichtungsfaktor, mit dem die

Evaluierung eines Erlebnisses im Rahmen der Bildung des globalen, über die gesamte Kundenbeziehung aggregierten Erfahrungsurteils eines Kunden beabsichtigt wird" (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 109).

Der Begriff Erfahrung wird in verschiedenen **Disziplinen** mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet. In der Psychologie ist Erfahrung das „Ergebnis der Wahrnehmung sowie deren Verarbeitung und subjektive Verknüpfung" und ist daher grundsätzlich unmittelbar und subjektiv (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 19-23). Die Philosophie wiederum beschreibt Erfahrung mit dem Gewinn von neuen Erkenntnissen (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 26-27) und in der Pädagogik wird darunter der Lernprozess zum Aufbau von Wissen verstanden, der wiederum zu veränderten Handlungsweisen führt (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 31-32). In der Wirtschaft muss unterschieden werden zwischen der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Erstere definiert Erfahrung als rationalen Lernprozess zur Verringerung der Transaktionskosten, um die Qualität von Produkten besser beurteilen und das Kaufrisiko vermindern zu können. Die Betriebswirtschaftslehre fokussiert dagegen stärker auf individuelle Lernprozesse im betrieblichen Kontext und das Erfahrungskurvenkonzept. (ebd., S. 36-37)

Auch wenn im Englischen unter dem Begriff „Experience“ sowohl das Erlebnis als auch Erfahrung subsumiert wird, macht die Unterscheidung durchaus Sinn, da die Erfahrung über das Erlebnis hinausgeht (Brunner-Sperdin 2008, S. 9). Die **Erfahrung** wird dabei definiert als verstandenes **Erlebnis**, das die im Zeitverlauf angesammelten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen beinhaltet (Bruhn und Hadwich 2012, S. 9; Mayer-Vorfelder 2012b, S. 4). Dabei beschreibt das Erlebnis das kurzfristige, emotionale und subjektive Denken, Vorstellen, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen, während das daraus resultierende langfristige Wissen im Zeitverlauf als Erfahrung gespeichert wird, das zu einem positiven oder negativen Urteil führt (Bruhn und Hadwich 2012, S. 9).

Das Bezugsobjekt der Erfahrung ist das Erlebnis bestehend aus Kontaktpunkten des Kunden mit dem Anbieter oder deren Leistung. Das Erlebnis hat einen definierten Beginn und ein Ende und baut ab der zweiten Interaktion auf einer Beziehung auf. Die Interaktionen können sowohl kontinuierlich ohne Pause als auch aufgeteilt stattfinden (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 71-76)

Dabei wird zwischen der objektiven und subjektiven Erfahrung unterschieden. Die **objektive** Erfahrung wird als reflektiertes Erlebnis beschrieben und resultiert in Produkterfahrung, die wiederum das zukünftige Kaufverhalten beeinflusst (ebd., S. 58-62). Die Produkterfahrung kennzeichnet eine Vertrautheit, die durch die Wahrnehmung und Reflexion produktbezogener Erlebnisse und dem daraus entstehenden Aufbau von leistungsbezogenen Wissen und Fähigkeiten gekennzeichnet ist, sich aber vom reinen Produktwissen unterscheidet (ebd., S.

37-39). Determinanten der objektiven Kundenerfahrung, die alle mit dem Aufbau von Wissen zusammenhängen, sind die Anzahl gekaufter Produkte einer Marke, die Kaufhäufigkeit und das Kaufvolumen sowie die Nutzungsintensität und -häufigkeit. Moderierend wirkt, wie vertraut der Kunde bereits mit der Marke ist, wie stark er motiviert ist, Informationen einzuholen und wie motiviert der Kunde gegenüber der Marke ist. Je höher die objektive Kundenerfahrung, desto mehr Verhaltensmöglichkeiten hat der Konsument und desto geringer ist der Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung. (ebd., S. 82-89) Bei der objektiven Erfahrung ist die reine Menge oder Häufigkeit an Erfahrungssituationen entscheidend: Je **mehr** Erfahrungen in Form von erfahrungsbasiertem Wissen ein Kunde bereits gemacht hat, desto besser weiß er, was ihn bei zukünftigen Interaktionen erwartet (ebd., S. 124-127).

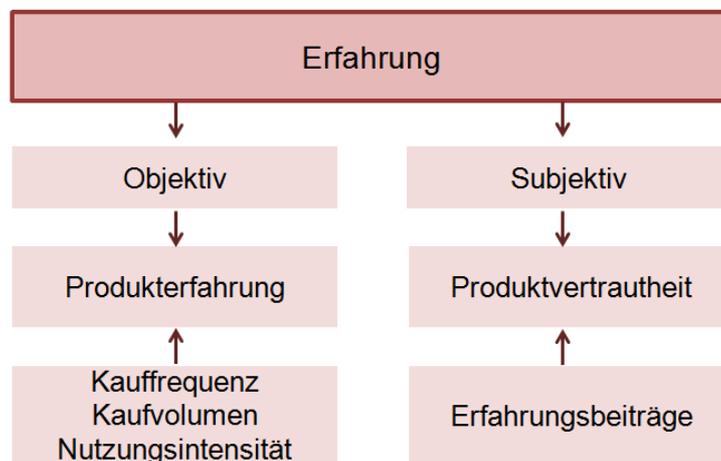


Abb. 11: Erfahrung im S-O-R-Modell
Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die **subjektive** Erfahrung hat die Erwartung als Determinante. Je **positiver** die Kundenerfahrungen in Form von Erfahrungsbeiträgen je Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und Konsument sind, desto höher ausgeprägt sind Erwartungen an weitere Interaktionen (ebd., S. 124-127). Hierbei ist entscheidend, dass bereits vor der ersten Erfahrung mit dem Anbieter Initialerwartungen bestehen, die durch Kommunikationsmaßnahmen des Anbieters, WoM, die eigenen Bedürfnisse sowie bereits gemachte Erfahrungen mit dem Wettbewerb bestimmt werden (ebd., S. 129-132). Jeder Erfahrungsbeitrag ergibt sich aus dem Abgleich der Erwartungen mit den Erfahrungen und geht in die Einstellung zu einer Marke ein. Dabei bestimmt die Summe der Erfahrungsbeiträge wiederum die Erwartung für den nächsten Kontakt mit dem Anbieter (ebd., S. 129-132). Subjektive Erfahrung mündet dabei in eine Produktvertrautheit, die zukünftige Interaktionen beeinflusst.

Auch die Erfahrung wird durch die Kenntnisse der **Neuen Erwartungstheorie** beeinflusst. Dabei ist entscheidend, dass sich der Entscheidungsnutzen, auch „Decision Utility“ genannt, als merkmalsbasierte Nutzenfunktion aus der Summe der funktionalen Qualität der Leistungsmerkmale von dem erfahrenen Nutzen, der „Experienced Utility“ als hedonistische Qualität in Form von maximaler Freude als Emotion, unterscheidet. Während Erste konstant bleibt, aktualisiert sich Zweite dynamisch. (ebd., S. 92-94) Schließlich muss die moderierende Variable für die subjektive Erfahrung berücksichtigt werden, sodass sich die Evaluation von zielorientierten rationalen Erlebnissen wie einem Arztbesuch und prozessorientierten hedonistischen Erlebnissen wie einer Urlaubsreise unterscheidet (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 98-102).

Zusammenfassend definiert Mayer-Vorfelder **Kundenerfahrung** als die „kumulierte Wahrnehmung und Reflektion aller Erlebnisse aus der einmaligen oder mehrfachen Interaktion des Kunden mit den Kundenkontaktpunkten eines Anbieters über den Zeitraum eines oder mehrerer Austauschprozesse hinweg, die sich in Form von leistungs- oder anbieterbezogenem Wissen (objektive Perspektive) und einer subjektiven Beurteilung der kumulierten Wahrnehmung (subjektive Perspektive) im Gedächtnis verankern (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 71-76)“.

Die **Erfahrung** lässt sich nicht mit der **Erinnerung** gleichsetzen: Während bei der Erfahrung Assoziationen wie Interesse, persönliche Relevanz und Überraschung entscheidend sind (Kotler 2003, S. 455), erinnert sich der Kunde im Nachhinein nicht gleichermaßen an alle Assoziationen. Vielmehr beinhaltet die Erinnerung immer nur einen Teil der Erfahrung und kann durch Werbung manipuliert werden (LaTour et al. 2009, S. 182). Im Rahmen der **Neuen Erwartungstheorie** werden hierbei maßgebliche Unterschiede deutlich. Das erinnerte Erlebnis („Retrospective/ Remembered Utility“) unterscheidet sich von dem tatsächlichen („Instant Utility“) (Kim et al. 2012, S. 13). Der sofortige Erfahrungsnutzen beschreibt dabei die affektive Erfahrung im Moment des Erfahrens, während der Erinnerungsnutzen rückblickende Assoziationen und zusammenfassende Bewertungen des erfahrenen Nutzens beinhaltet (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 92-94; Kleinaltenkamp 2013, S. 10). Für die rückblickende Evaluation werden nicht alle Kontaktpunkte gleichermaßen berücksichtigt, vielmehr stechen wenige bedeutsame Gestaltungsmerkmale hervor (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 98-102).

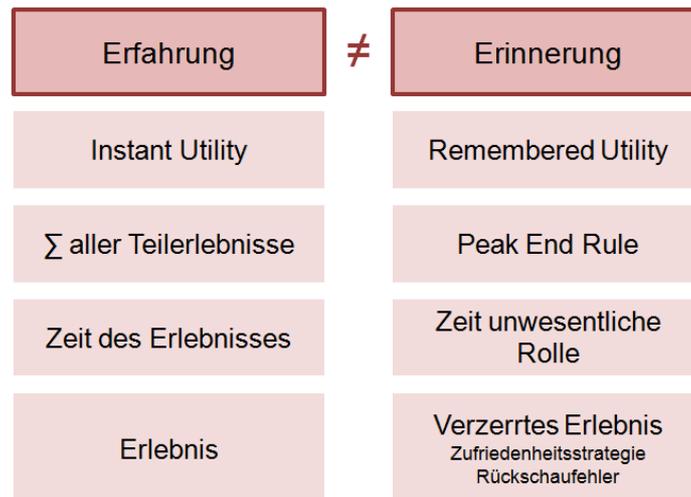


Abb. 12: Die „Neue Erwartungstheorie“
Quelle: Eigene Darstellung.

Einerseits spielt die Zeit eine nur unwesentliche Rolle bei der rückblickenden Bewertung. Das bedeutet, dass es unerheblich ist, wie lang das positiv empfundene Teilerlebnis ist, sondern vielmehr entscheidend ist, dass es stattgefunden hat (Kahneman et al. 1993, S. 401). Andererseits bewerten die Konsumenten nicht alle Teilaspekte eines Erlebnisses gleichmäßig, sondern gewichten den Höhepunkt und den letzten Kontaktpunkt des Erlebnisses („**Peak-End-Rule**“) überdurchschnittlich stark (Kahneman et al. 1993, S. 403). Gleichzeitig ist das „**Happy End**“-Phänomen zu nennen, bei dem eine sich verbessernde Erfahrung mit einer maximal positiven finalen Erfahrung entscheidend für die rückblickende Evaluation ist. Kahneman nennt diese Verzerrungen zwischen Erfahrung und Erinnerung die Entscheidungsmacht des sich erinnernden Selbst (Kahneman und Schmidt 2012, S. 410-411). Als prominentes Beispiel wird oftmals das Darmspiegelung-Experiment genannt, bei der die Probanden die Schmerzen bei einer längeren Behandlung mit gleichbleibendem Schmerzniveau rückblickend angenehmer bewertet haben als bei einer kürzeren Behandlung mit besonders schmerzhaften Ausschlägen nach oben, obwohl bei beiden Formen in Summe die gleiche Schmerzempfindung während der Behandlung gemessen wurde (Kahneman et al. 1993, S. 401-402). Für die Erinnerung an ein Erlebnis bedeutet dies, dass die Konsumenten sich für das Erlebnis entscheiden, das sie als angenehm in Erinnerung haben, wenn sie eine hedonistische Entscheidung zur Nutzenmaximierung treffen (ebd., S. 401). Manche negativen Erlebnisse werden rückblickend sogar als positiv bewertet. Diese Tendenz, negative Aspekte möglichst zu übersehen, geht mit der **Zufriedenheitsstrategie** der Konsumenten einher. (Frochot und Batat 2013, S. 79) Selbst, wenn im Vorfeld Erwartungen bestehen, bieten diese meist Interpretationsspielräume, sodass trotz eigentlich verfehlter Erwartung die

Zufriedenheit beim Konsumenten dennoch erreicht werden kann (Arnould und Price 1993, S. 34). Eine weitere Erkenntnis fasst Kahneman unter dem Begriff **Rückschaufehler** zusammen: Eine Entscheidung wird rückblickend immer nach ihrem Ergebnis beurteilt – und nicht danach, ob die getroffene Entscheidung die richtige war (Kahneman und Schmidt 2012, S. 220).

2.5 DER BEGRIFF KUNDENERLEBNIS

Ein Kundenerlebnis ist die „Bühne für eine Dienstleistung, die diese erinnerbar und einprägsam macht“ (Brunner-Sperdin 2008, S. 30). Während die bisherigen Ausführungen zum Erlebnisbegriff der psychologischen Perspektive zuzuordnen sind, soll der Begriff **Kundenerlebnis** im Folgenden aus wirtschaftlicher Perspektive beleuchtet werden.

Ein Kundenerlebnis kann durch folgende **Merkmale** charakterisiert werden (Wittko 2012, S. 84-95):

- Ein Erlebnis bezieht sich immer auf eine **Interaktion**, die aus faktischen Leistungsbestandteilen, sensorischen, zum Teil unbewusst wahrgenommenen Reizen und mentalen Bezugspunkten besteht. Darüber hinaus besteht ein Erlebnis immer aus einer zeitlichen Abfolge von mehreren Sub-Erlebnissen, wobei meist parallel zu den Konsumentenerlebnissen anbieterbezogene Erlebnisse stattfinden (Pine und Gilmore 2000 S. 42).
- Ein Erlebnis findet nie allein statt, sondern ist immer in seinem Kontext zu bewerten. Der Ort und die Zeit des Erlebnisses sind typische **Kontextfaktoren**. Zeiterleben ist ein Phänomen, bei dem sich das subjektive Erleben von Zeit bei Ereignislosigkeit in Langeweile ausdrückt und bei einem zu knappen Zeitfenster in Stress (Miller 1993, S. 232). Der Kontext besteht einerseits aus der direkt beobachtbaren physischen Umwelt sowie sozialen Bezugsgruppen und Kulturzugehörigkeiten. Schließlich beeinflusst die Mediumwelt als zweite Wirklichkeit des Konsumenten die Wahrnehmung des Erlebnisses (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 571). Die physische Umwelt wird in der Literatur mit dem Begriff **Atmosphäre** beschrieben. Sie soll Emotionen wecken, ein gezieltes Image der Marke vermitteln, das Erkundungs- und Kaufverhalten ankurbeln und somit die Voraussetzungen schaffen, dass ein Konsument sich auf das Erlebnis einlassen möchte (Bonn et al. 2007, S. 346-347). Unternehmen können sich dabei verschiedener Ansätze bedienen. Neben der so genannten „Nesting“-Strategie, bei der eine personalisierte und heimische Atmosphäre geschaffen wird, fokussieren sich die „Exploration“ auf die Weiterentwick-

lung der Persönlichkeit und die „Tagging“-Strategie auf die Generierung einer persönlichen Bedeutung durch die Ansprache des Wertesystems (Frochot und Batat 2013, S. 84). Während eine ruhige Atmosphäre entweder bedrückend oder beruhigend sein kann, ist eine erregende Atmosphäre im schlimmsten Fall aggressiv, im besten Fall anregend (Schober 1993a, S. 119-120). Anders ausgedrückt führt Ruhe entweder zu Langeweile oder Entspannung und eine erregte Atmosphäre entweder zu Ärger oder zu Vergnügen (ebd., S. 138). Unternehmen sollten versuchen, ihre Reize so auszugestalten, dass jeweils die positive Ausprägung an Emotionen zum Tragen kommt. Als Unternehmen sollten Situationen mit einer möglichst hohen Intensität und Dichte an interessanten und unterschiedlichen Reizen geschaffen werden, ohne ein Überangebot zu kreieren. Als Spannungsreiz eignen sich Überraschungseffekte und Reize, die nicht zusammenpassen. (ebd., S. 119-120)

- Darüber hinaus ist ein Erlebnis immer **individuell**, da sich kognitive Wahrnehmungs- und emotionale Aktivierungsprozesse sowie Vorerfahrungen, Fähigkeiten, die Persönlichkeit sowie die konkrete Nutzung der Leistung von Person zu Person unterscheiden.

Analog zur Erläuterung des Erlebnisbegriffs wird das Kundenerlebnis **definiert** als die subjektive und innere Reaktion des Kunden auf die Summe aller Reize – wobei der Stimulus eine Interaktion mit dem Unternehmen darstellt (Meyer und Schwager 2007). Die Definitionen decken sich dahingehend weitestgehend, dass sie die Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter, bei denen Stimuli für den Konsumenten entstehen, als Grundlage betrachten. Darüber hinaus werden alle Kundenkontaktpunkte unter einem Erlebnis subsummiert. Ein Erlebnis wird immer subjektiv wahrgenommen, sodass sich auch die inneren Reaktionen und die Evaluierung unterscheiden (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 45; Bruhn und Hadwich 2012, S. 5-6; Drengner und Jain 2012, S. 230). Pullman und Gross verdeutlichen in ihrer Definition des Kundenerlebnisses, dass sowohl kognitive als auch aktivierende Prozesse beteiligt sein können. Für sie entsteht ein Erlebnis, wenn ein Konsument durch eine Interaktion mit einer Situation, die durch den Anbieter geschaffen wurde, ein Gefühl erlebt oder neues Wissen erlangt (Pullman und Gros, 2004 S. 553; Voss et al. 2008, S. 248). Für Poulsson und Kale (2004, S. 270) wird das Kundenerlebnis als “an engaging act of co-creation between a provider and a consumer wherein the consumer perceives value in the encounter and in the subsequent memory of that encounter” definiert. Entscheidend ist, dass unter einem Kundenerlebnis alle direkten und indirekten Kundenkontaktpunkte subsummiert werden. Während direkte Kontaktpunkte den konkreten Kauf, die Nutzung oder die Inanspruchnahme von Serviceleistungen beinhaltet, beziehen sich indirekte auf ungeplante und teilweise unbewusste Kontakte, wie beispielsweise Werbekampagnen oder Erzählungen durch Freunde

und Bekannte (Meyer und Schwager 2007, S. 2). Daran wird deutlich, dass ein Erlebnis deutlich vor dem eigentlichen Kaufmoment beginnt.

Voraussetzung für ein **erfolgreiches Erlebnis** ist, dass das Erlebnis für den Konsumenten persönlich relevant ist und somit im Gedächtnis gespeichert wird. Hierbei ist entscheidend, dass diese abgespeicherten Erfahrungsbeiträge nicht gleich wichtig sind, sondern dass herausragende Erlebnisse außerordentlich bedeutsame Erfahrungsbeiträge generieren. (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 111) Außerdem werden die einzelnen Kundenkontaktpunkte nicht separat bewertet, sondern vielmehr wird das ganzheitliche Kundenerlebnis auf seine Erinnerungswürdigkeit beurteilt (Jüttner 2012, S. 1). Neben der Erinnerungswürdigkeit ist ein erfolgreiches Erlebnis dadurch gekennzeichnet, dass der Konsument eine Wiederholung anstrebt und/oder das Erlebnis weiterempfiehlt (Pullman und Gros 2004, S. 553; Voss et al. 2008, S. 248).

Unter Berücksichtigung der analysierten Ansätze orientiert sich die vorliegende Arbeit an folgender **Definition**:

Das Kundenerlebnis ergibt sich aus der Summe der subjektiv wahrgenommenen direkten und indirekten Interaktionen zwischen dem Konsumenten und dem Anbieter an allen Kundenkontaktpunkten vor, während und nach dem Kauf sowie deren innerer kognitiver und/oder affektiver Reaktion und Evaluierung. Ein erfolgreiches Kundenerlebnis zeichnet sich durch ihre Erinnerungswürdigkeit und den Wunsch nach Wiederholung und Weiterempfehlung aus.

Bei der Gestaltung sollten die unterschiedlichen **Erlebniskomponenten** berücksichtigt werden. Während die so genannten „Mechanics“ die leblosen Elemente einer Leistung darstellen und das Umfeld gestalten, werden unter den „Humanics“ alle Verhaltenselemente inklusive dem menschlichen Erscheinungsbild, der Sprache und weiteren Eigenschaften subsummiert. Von den „Mechanics“ wie dem Aussehen, dem Geruch, den Geräuschen und der Oberfläche lassen sich noch die „Functionals“ separieren, die die technische und Qualitätsdimension sowie das Prozessmanagement beinhalten. Die „Humanics“ dagegen steuern die Beziehung des Kunden mit dem Unternehmen oder mit anderen Kunden (Pine et al. 2000, S. 85; Lieven und Tomczak 2012, S. 75-76; Brunner-Sperdin und Peters 2009, S. 171; (Pullman und Gross 2004, S. 553-556).

Beim Kundenerlebnis wird zwischen verschiedenen **Erlebnisarten** unterschieden.

Das **Produkterlebnis** wird dabei häufig mit der in Kapitel 2.4.7 beschriebenen objektiven Produkterfahrung gleichgesetzt, bei der der Aufbau von Wissen im Rahmen eines Erlebnisses im Vordergrund steht (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 58-62). In dieser Arbeit soll das Produkterlebnis allerdings vielmehr als Unterpunkt der Customer Experience betrachtet werden, das auf Sachgüter angewendet wird.

Für das **Serviceerlebnis** wiederum lässt sich die Definition von Customer Experience problemlos mit der Einschränkung anwenden, dass es sich bei dem Anbieter um einen Dienstleistungsanbieter handelt und die Kontaktpunkte demnach dem Dienstleistungsprozess folgen (Edvardson, Enquist und Johnston 2005, S. 151). Andere Definitionsansätze betrachten den Service nicht als Dienstleistung, sondern allgemein als Umfeld eines Erlebnisses (Otto und Ritchie 1996, S. 173). Darunter fallen die menschlichen Akteure, der Konsument sowie die Atmosphäre und die Leistungsfähigkeit des Erlebnisumfelds (Chang und Horng 2010, S. 2402).

Das **Shopperlebnis** grenzt das Kundenerlebnis wiederum auf die Kontaktpunkte ein, die mit der Einkaufsaktivität zusammenhängen (Schwertfeger und Geigemüller 2012, S. 277). Typische kontrollierbare Determinanten sind hierbei das Sortiment, der Preis, Werbung, die Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation sowie die Mitarbeiter. Allerdings wird das Einkaufserlebnis auch immer durch nicht kontrollierbare Determinanten wie andere Kunden oder Wettbewerbsaktivitäten beeinflusst. (Leischnig et al. 2012, S. 436). Als Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Einkaufserlebnis definieren Babin und Borges die Einzigartigkeit und Differenzierung, die hohe Leistungsqualität, die Schaffung von interessanten Anreizen und die Ermöglichung der Nutzenschaffung der Konsumenten – entweder funktionalistischer Natur in Form der Zielerreichung oder hedonistischer Natur in Form des Erlebnisses (Babin und Borges 2009, S. 173). Der Begriff Point of Sale wird dabei umgewandelt in einen **Point of Experience**. Beispiele hierfür sind die Starbucks Filialen mit ihrer Wohnzimmeratmosphäre sowie das World of TUI Reisecenter mit Filmen, Musik, einer Reise-Bibliothek und einer virtuellen Brille als auch die Modegeschäfte von Abercrombie & Fitch und Hollister oder Singapore Airlines mit ihrem abgestimmten Flugzeugbranding, den Uniformen, dem Parfum sowie der asiatischen Küche (Steiner 2011, S. 182-186).

Während die vorangegangenen Erlebnisarten als Untergruppen der Customer Experience für bestimmte Leistungstypen oder Kontaktpunkte gelten, wird das **Markenerlebnis** oftmals als global und über dem Kundenerlebnis stehend betrachtet. Demnach ist Customer Experience die Umsetzung der globalen Markenwerte in ein greifbares Kundenerlebnis (Nguyen und Pupillo 2012, S. 321). Das Markenerlebnis kann mit dem Kundenerlebnis gleichgesetzt wer-

den. Dies wird durch die Ausführungen von Wilburn unterstrichen, der davon ausgeht, dass ein Kundenerlebnis das Markenimage widerspiegelt (Wilburn 2007, S. 12-15). Hierbei ist entscheidend, dass lediglich markenspezifische Stimuli, die der Kunde mit der Marke in Verbindung bringen kann, relevant sind (Brakus, Schmitt und Zarantonello 2009, S. 53).

Im folgenden Kapitel drei soll es darum gehen, den Begriff Customer Experience aus Managementperspektive genauer zu durchleuchten, Zielsetzungen und Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und das CEM von verwandten Managementansätzen wie dem Qualitätsmanagement, dem CRM und der Service Dominant Logic abzugrenzen.

2.6 VERWENDBARKEIT FÜR DIE EIGENE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Die vorliegenden Informationen zur Erlebnisdefinition und -beschreibung liefern einen wertvollen Beitrag für die Gestaltung der empirischen Untersuchung. Im Folgenden soll dargestellt werden, inwieweit die Prozesse und Indikatoren in der eigenen Untersuchung abgedeckt werden:

Grundsätzlich sollte das Forschungsdesign dem S-O-R-Modell folgen und die Wirkung der Stimuli in Form des Kundenerlebnisses mit seinen Kontaktpunkten auf den Organismus und auf nach außen sichtbare Reaktionen – wie Wiederkauf oder Weiterempfehlung – messen.

Kognitive Prozesse hängen eng mit dem Gedächtnis zusammen. Entscheidend ist demnach, was im Langzeitgedächtnis abgelegt und zu einem späteren Zeitpunkt abgerufen werden kann. Zudem werden Erlebnisse im episodischen Gedächtnis abgespeichert. Dies stützt die Empfehlung, dass das Forschungsdesign einen retrospektiven sowie episodischen Charakter aufweisen sollte. Darüber hinaus sind rationale Bewertungen abzudecken: Hierzu zählen neben der Zufriedenheitsbewertung, die in Kapitel 4.2 im Rahmen der Dienstleistungsqualität genauer beleuchtet wird, eine Evaluation der Konsistenz des Erlebnisses über alle Kontaktpunkte hinweg.

Affektive Prozesse sind eng mit kognitiven Prozessen verknüpft und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Die Bedeutung von Emotionen wird dadurch unterstrichen, dass die emotionale Einstellung die rationale Kosten-Nutzen-Bewertung beeinflusst und sich der Kunde an Erfahrungen mit positiven Emotionen besser erinnert. Die **Motivation** geht über die reine Emotion hinaus, denn sie beinhaltet zusätzlich eine Ziel- und Handlungsorien-

tierung. In Abbildung 13 werden die für die empirische Untersuchung zum Kundenerlebnis relevanten und wesentlichen Emotionen und Kundenbedürfnisse zusammengefasst.

Die **Einstellung** beinhaltet denjenigen Teil eines Erlebnisses, der sich als Meinung im Langzeitgedächtnis manifestiert hat und den künftigen Kauf oder die Weiterempfehlung beeinflusst, die im empirischen Teil abgefragt werden sollte. Sie setzt sich aus affektiven und kognitiven Komponenten zusammen. Die **Erfahrung** wiederum wird definiert als das verstandene Erlebnis, das in der Erinnerung verankert wird und das sich einerseits in objektivem Produktwissen und andererseits in subjektiver Produktvertrautheit widerspiegelt.

Die Erkenntnisse zum **Kundenerlebnis** sollten sich dahingehend in der empirischen Untersuchung wiederfinden, dass verschiedene Kontaktpunkte unterschieden werden und jeweils die Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter als auch die Kontextfaktoren in Form von physischen Kontaktpunkten berücksichtigt werden.

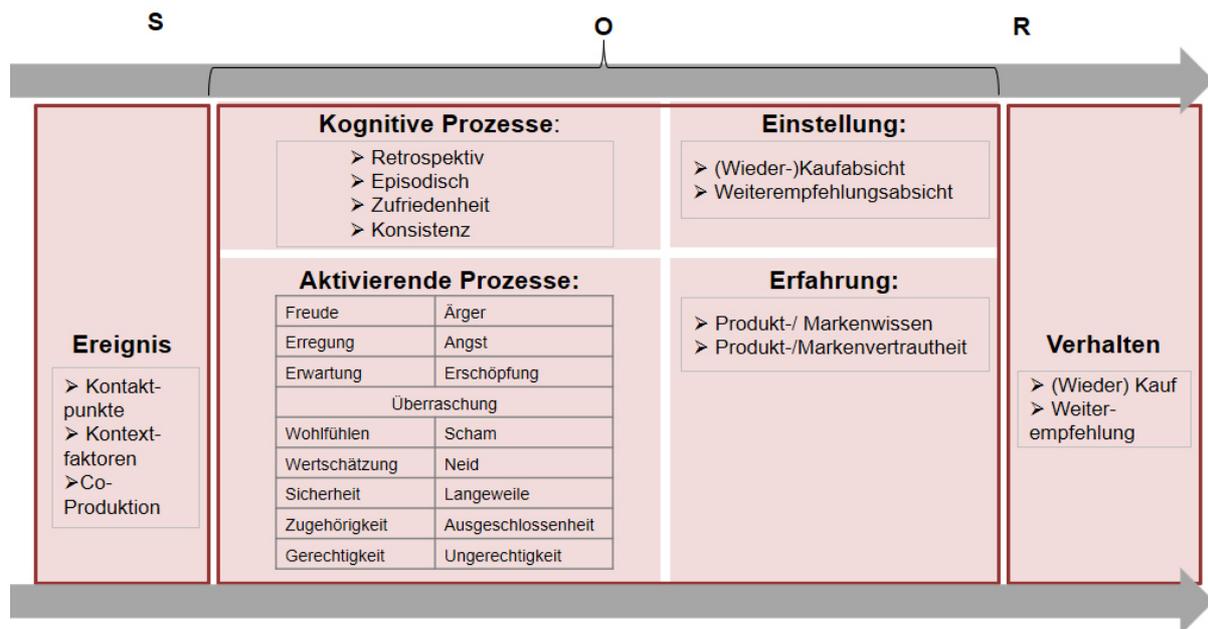


Abb. 13: Verwendung für die eigene empirische Untersuchung
Quelle: Eigene Darstellung.

2.7 BESONDERHEITEN VON ERLEBNISSEN EINER URLAUBSREISE

Abschließend soll auf die Besonderheiten von Reiseerlebnissen eingegangen werden. Grundlage hierfür bildet die Unterteilung in hedonistische und funktionale Dienstleistungen, bei denen Urlaubsreisen deutlich dem hedonistischen Sektor zugeordnet sind.

Eine Reise ist eine „zeitlich begrenzte Entfernung vom Wohnort zu geschäftlichen oder privaten Zwecken“ und wird durch individuelle Beweggründe in Form von Reisemotiven, sprich Bedürfnissen, Strebungen und Wünschen, geleitet (Braun 1993, S. 199). Touristische Dienstleistungen sind insbesondere durch eine zunehmende Wettbewerbsintensität, die Austauschbarkeit von Produkten und dem daraus entstehenden Preiswettbewerb, heterogenen Kundenbedürfnissen und einer geringen Markenloyalität gekennzeichnet. Bei touristischen Leistungen steht der Verkauf von Kontakten, Kommunikation, Spaß und Erlebnis im Vordergrund – die eigentliche Leistung ist lediglich das Vehikel zum Erlebnis, das aus Motiven wie Genuss, Lebensfreude, Spaß, Geselligkeit, Vielfalt, Überraschungen, Abwechslung, Behaglichkeit, Entspannung, Träumen, Freude oder Sünde bestehen kann (Grothues und Schmitz 2001, S. 14; Voss et al. 2008, S. 257). Die häufigsten empirisch ermittelten Reisemotive sind, einzigartige und interessante Momente zu erleben (55 Prozent), den Urlaub zu genießen (45 Prozent) und gemeinsam mit den Urlaubspartnern besondere Urlaubsmomente zu erfahren (42 Prozent) (Tripadvisor 2014).

Die hohe Bedeutung von Urlaub geht mit der Zunahme freizeitorientierter Lebensstile einher. Hierbei spielen die grundsätzlichen Konsumeinstellungen wie Anspruch, Geltung, Luxus, Spaß und Versorgung sowie beliebte Freizeitaktivitäten wie Faulenzen, Essen gehen und Zeit mit der Familie verbringen eine große Rolle. Als Urlaubswünsche sind Ruhe, Faulenzen, Sinne tanken, Erleben, Natur und Kontakt besonders verankert. Die Freizeitansprüche decken sich wiederum mit den übergreifenden Lebenszielen nach Genuss, Erlebnis mit anderen, Leistung und Dinge selbst tun. (Opaschowski 1993b, S. 177)

Emotionen spielen bei Reisen eine noch stärkere Bedeutung als bei vielen anderen Produkten und Dienstleistungen. Die besondere Bedeutung von Emotionen bei der Bewertung eines Reiseerlebnisses wird dadurch unterstrichen, dass in der Freizeit die Affektkontrolle gelockert wird und mehr Emotionen zugelassen werden (Opaschowski 1993a, S. 81). Die Erinnerung an einen Urlaub ist maßgeblich entscheidend für die Wiederbuchung und Weiterempfehlung. Sie kann beschrieben werden als eine jederzeit abrufbare Bildergalerie der Urlaubserlebnisse (Schober 1993b, S. 138).

3 KONZEPT DES CUSTOMER EXPERIENCE MANagements

3.1 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

3.1.1 DEFINITION VOM CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Das CEM setzt die Fokussierung auf das eben beschriebene Kundenerlebnis in der operativen und anwendungsorientierten Praxis um.

Unter **Customer Experience Management** wird übergreifend der strategische Managementprozess aller Kundenerlebnisse mit einer Marke an sämtlichen Kundenkontaktpunkten verstanden (Schmitt und Mangold 2004, S. 24; Schmitt 2003, S. 17). Somit soll ein Unternehmen sämtliche Kontaktpunkte mit dem Kunden so gestalten, dass sie vom Kunden als einzigartig und außerordentlich wahrgenommen werden (Bruhn und Hadwich 2012, S. 23). Demnach definiert Mayer-Vorfelder das CEM als „Steuerung aller Kontaktpunkte vor, während und nach dem Kauf, sodass die dort stattfindenden Interaktionen ein positives Kundenerlebnis prägen und sich so positiv auf Kundenzufriedenheit und -bindung auswirken (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 43).“

Die umfassende und ganzheitliche **Kontaktpunkt Betrachtung** unterscheidet den Managementansatz von rein ergebnisorientierten Betrachtungsweisen, bei denen isoliert Kontaktpunkte gesteuert und nach einem Erlebnis oder einem Teilerlebnis ergebnisorientierte Kennzahlen gemessen werden (Bruhn und Hadwich 2012, S. 10). Damit einher geht das „Value-in-use-Prinzip“, nach dem der Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung mit Beginn des Konsums und der Nutzung generiert wird (Martinez und Turner 2011, S. 78). Löffler definiert CEM als die Identifikation der aktiv gesteuerten Kundenkontaktpunkte, deren optimale Ausgestaltung sowie deren koordiniertes Zusammenspiel (Löffler 2013, S. 873-875). Nicht das Unternehmen, sondern der Kunde selbst bestimmt, was er alles situativ zu einem Gesamterlebnis zusammenfügt (Reckenfelderbäumer und Arnold 2012, S. 87-93). Aus diesem Grund ist entscheidend, dass das Kundenerlebnis ganzheitlich betrachtet wird, nahtlos gestaltet ist und in der Unternehmensorganisation das silobehaftete Bereichsdenken durch einen gemeinsamen Ansatz ersetzt wird (Purchase et al. 2011, S. 132).

Eine weitere Definition mit Fokus auf die koordinative Funktion von CEM liefern Manning und Bodine (2012, S. 16): CEM is to „create and nurture a system of independent, self-reinforcing practices that align employees, partners, processes, policies and technology around customers.“ Damit inbegriffen ist auch die Nennung der wesentlichen **Determinanten** eines Kundenerlebnisses. CEM fokussiert sich auf die Kunde-Unternehmen-Interaktionen und muss daher neben freundlichem und geschultem Personal an allen Kontaktpunkten mit dem Kunden auf ein umfassendes Kundenwissen in Form von Kundenhistorie, Zielgruppe und Bedürfnissen zurückgreifen können. Darüber hinaus ist die Leistung selbst mit Faktoren wie der Marke mit ihrem Markenimage, der Qualität und dem Preis sowie Kontextfaktoren wie der situative Umstand der Kontaktsituation und das wirtschaftliche Umfeld des Kunden für die Erlebnisgestaltung entscheidend. (Bruhn und Hadwich 2012, S. 16-18; Hummel et al. 2012, S. 411) Aber auch andere Kunden sind entscheidend für das Kundenerlebnis, da auch Kunde-zu-Kunde-Beziehungen das Kundenerlebnis positiv beeinflussen können (Curth und Benkenstein 2012, S. 220). Insbesondere die Weiterempfehlung durch andere Kunden und Erfahrungen mit dem Wettbewerb bestimmen schließlich die Erwartungshaltung und somit die Beurteilung des Erlebnisses (Hummel et al. 2012, S. 411).

Durch die Nennung der Einflussfaktoren wird bereits deutlich, dass nicht mehr die Leistung allein entscheidet, sondern vielmehr eine Differenzierung außerhalb des Leistungskerns erreicht werden soll (Reckenfelderbäumer und Arnold 2012, S. 87-93). Die Fokussierung auf das CEM geht mit dem von Pine in Kapitel 2.2.1 beschriebenen wirtschaftlichen Wert eines Erlebnisses einher. Während Produkte und Dienstleistungen kein Differenzierungspotential mehr aufweisen, ist das Erlebnis zentraler Bestandteil des Angebots geworden (Angelis und Pinheiro de Lima 2011, S. 85-86). Im Gegensatz zu Produkten und Dienstleistungen kann die emotionale Aktivierung als explizites Ziel definiert werden, da – wie bereits beschrieben – persönliche Relevanz und Erinnerungswürdigkeit den Erfolg eines Erlebnisses aus Kundensicht bestimmen (Angelis und Pinheiro de Lima 2011, S. 85-86).

Als **Erfolgsfaktoren** für das CEM (s. Abbildung 14) spielen die Personalisierung, die Flexibilität, der zu den Markenwerten passende Stil und die Festlegung der tangiblen Interaktionselemente sowie die kanal- und interaktionsübergreifende Verknüpfungen eine große Rolle (Schmitt 2003, S. 150-158). Die Personalisierung wird oftmals auch unter dem Begriff Kontextadaptivität zusammengefasst und beinhaltet die angepasste Informationsbereitstellung an den Kontaktpunkten anhand des Konsumenten, dem Ort, der Zeit und dem gekauften Produkt (Reckenfelderbäumer und Arnold 2012, S. 97). Durch diese Personalisierung werden aus Kundensicht einzigartige Erlebnisse geschaffen. Dabei können verschiedene Individualisierungsformen angewendet werden. Die kooperative Strategie fokussiert sich auf die gemeinsame und somit maßgeschneiderte Leistungsdefinition mit dem Kunden im Sinne der

co-produzierten Erfahrungen, während bei der adaptiven Strategie Produkte so gestaltet werden, dass der Kunde sie selbst verändern kann. Bei der kosmetischen Individualisierung ist das Produkt an sich standardisiert, wird aber unterschiedlich präsentiert. Schließlich kann das Unternehmen die Leistungen auch unmerklich individualisieren, indem Kundenpräferenzen analysiert werden. (Pine et al. 2000, S. 132-140)

Darüber hinaus ist es für ein erfolgreiches Kundenerlebnis unerlässlich, über alle Kontaktpunkte und die verschiedenen Interaktionen mit dem Anbieter hinweg konsistent zu agieren (Finn und Wang 2009, S. 213; Wilburn 2007, S. 90). Dies bedeutet, sowohl Vertrauen zu schaffen, indem Erwartungen und Versprochenes erfüllt werden, als auch eine mühelose Kommunikation zu ermöglichen, bei der Verfügbarkeiten sichergestellt sind und den Ansprechpartnern alle notwendigen Informationen vorliegen. Zudem gilt es, Interdependenzen zu schaffen, um den Nachfrager in den Leistungserstellungsprozess mit einzubinden. Schließlich sollte das Unternehmen seine Werte leben und dabei dem Kunden gegenüber fair und verlässlich sein. (Voeth und Loos 2012, S. 381) Dazu gehört auch, negative Botschaften nicht zu verschweigen, um dem Kunden gegenüber immer ehrlich zu sein (Küster 2012, S. 292). Dabei bildet die Marke mit ihrer Identität und ihren Werten die übergreifende Klammer für eine konsistente Erlebnisgestaltung (Hauk und Schulz 2012, S. 397-401). Schließlich ist entscheidend, dass das Erlebnis einen Neuheitscharakter vorzuweisen hat, sofort wirksam sowie nach außen kommunizierbar und im Sinne der Erinnerungsfähigkeit merkbar ist (Grothues und Schmitz 2001, S. 40). Darüber hinaus sollte das Erlebnis nachhaltig wirken und sich in der Erinnerung verankern, indem es als persönlich relevant erachtet wird und Vergnügen bereitet. Schließlich sollte es leicht und unkompliziert nutzbar sein, als bequem wahrgenommen werden, verlässlich – sprich fehlerfrei und verfügbar – sein und die funktionalen Versprechungen einhalten. (Brugnoli 2009)

Auch Weinberg geht auf die Bedeutung eines konsistenten Erlebnisprofils für eine erfolgreiche Erlebnisstrategie ein (Weinberg 1992, S. 4-7). Der Konsistenzbegriff spielt insbesondere im digitalen Zeitalter eine entscheidende Rolle, da auf allen Geräten und Plattformen dieselben Informationen und Leistungen zur Verfügung stehen müssen. Dieser Multi-Channel-Ansatz muss neben der kanalübergreifenden Konsistenz auch sicherstellen, dass der Kunde an allen Kontaktpunkten der Customer Journey leicht die für ihn zu diesem Zeitpunkt relevanten Informationen vorfinden kann (Manning und Bodine 2012, S. 215). Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches konsistentes Kundenerlebnis ist, dass die unterschiedlichen Unternehmensbereiche maximal vernetzt und abgestimmt agieren (Voss et al. 2008, S. 255). Voss unterstreicht außerdem die Authentizität, mit der eine emotionale Reaktion erreicht wird, als Erfolgsfaktor, wobei die fehlerfreie und konsistente Leistungserbringung als Voraussetzung dafür ebenfalls relevant ist (Voss et al. 2008, S. 249).



Abb. 14: Erfolgsfaktoren für das Customer Experience Management
Quelle: Eigene Darstellung.

In Anlehnung an Schmitt (2003, S. 190-192) basiert die vorliegende Arbeit auf folgender **Definition** zum CEM:

Customer Experience Management ist die systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Kundenkontaktpunkte, um ein nahtloses und integriertes Kundenerlebnis mit konsistenter Ansprache zu schaffen und sich dadurch durch Überraschungs- und Differenzierungseffekte einerseits in der Erinnerung des Kunden zu verankern und andererseits eine effiziente Erlebnisgestaltung auf Basis der Kundenbedürfnisse sicherzustellen.

3.1.2 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT ALS MANAGEMENTKONZEPT

Was haben die Marken Singapore Airlines, Starbucks, Amazon und Federal Express gemeinsam? Sie alle stehen stellvertretend für ein erfolgreiches CEM (Schmitt 2003, S. 4). Um das CEM erfolgreich im Unternehmen zu implementieren, ist es sinnvoll, einem definierten Managementprozess zu folgen, der aus einer Analyse-, einer Planungs- und einer Umsetzungsphase sowie abschließend einer Phase der Erfolgskontrolle besteht.

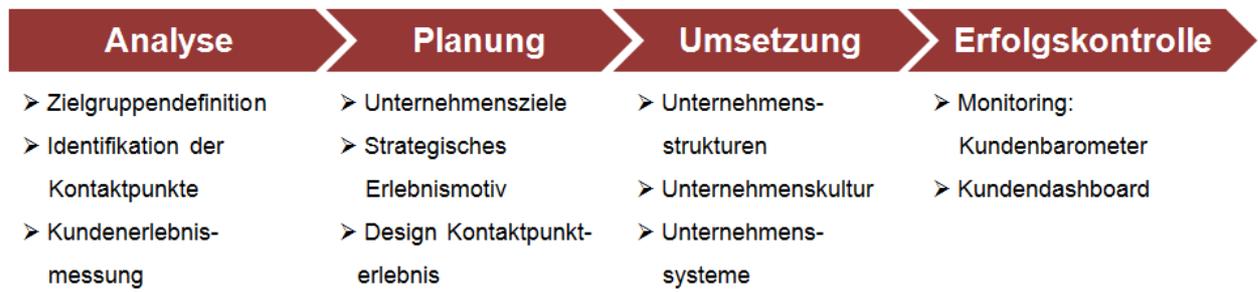


Abb. 15: Managementkonzept des Customer Experience Managements
Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse

Zunächst gilt es im Rahmen der **Analyse**, die Zielgruppe zu bestimmen, die Kontaktpunkte als so genannte „Momente der Wahrheit“ zu identifizieren und das aktuelle Kundenerlebnis zu messen (Bruhn und Hadwich 2012, S. 26; Mayer-Vorfelder 2012a, S. 140ff.; Bruhn 2009, S. 234-240).

In diesem Zusammenhang haben Schmitt und Mangold die Kundenerlebnisanalyse entwickelt (Schmitt und Mangold 2004, S. 59-69): Die Analyse startet mit der Bestimmung der **Zielgruppe**, die über rein soziodemographische Merkmale hinausgeht und die Kunden insbesondere nach ihrem Nutzungs- und Loyalitätsstatus sowie dem Marken- versus Preisbewusstsein clustert. Darüber hinaus gilt es, das **Umfeld** des Erlebnisses, sprich den soziokulturellen Kontext herauszuarbeiten. Dafür sind sowohl das Markenimage als auch die Produktkategorie, das Nutzerverhalten und die -gewohnheiten sowie typische Konsumsituationen relevant (Schmitt 2003, S. 56-62). Schließlich muss das aktuelle Erlebnis an allen **Kundenkontaktpunkten** evaluiert werden. Hierzu sollten Fragen beantwortet werden, die darauf abzielen, was die Kunden konkret tun und welches Bedürfnis geweckt wird, wo die Kunden sich im Rahmen einer kanalübergreifenden Betrachtung aufhalten und wer die Kaufentscheidung zu welchem Zeitpunkt trifft. Hierzu sollten Kundenmeinungen aus möglichst vielen Quellen analysiert und durch eigene Beobachtungen und Mitarbeiterbefragungen ergänzt werden, um die wesentlichen „Pain Points“ und „Delighters“ in der Customer Journey herauszufiltern (Manning und Bodine 2012, S. 63-72).

Planung

Im Anschluss daran ist im Rahmen der **Planungsphase** festzulegen, welche Unternehmensziele erreicht werden sollen, welches strategische Erlebnismotiv unter welchem Leitwert inszeniert werden soll und wie das Design der Kontaktpunkterlebnisse operativ umgesetzt werden kann (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 140ff.).

Übergreifendes **Ziel** des CEMs ist es, ähnlich der funktionalen Überlegenheit in Form eines USPs (Unique Selling Proposition) eine erlebnisbezogene Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb in Form eines ESPs (Experience Selling Paradigm) zu schaffen und die Marke emotional beim Kunden aufzuladen (Schmitt und Mangold 2004, S. 116-120). Im Rahmen der erlebnisorientierten Strategiefestlegung ist ebenfalls zu entscheiden, ob maßgeblich Neukunden gewonnen, Stammkunden gebunden oder Zusatzverkäufe bei bestehenden Kunden generiert werden sollen (Schmitt und Mangold 2004, S. 159-162). Die darunterfallenden Einzelziele sollten marken- und interaktionsbezogen formuliert sein (Bruhn 2009, S. 234-240). Die Ziele gelten als Referenzpunkte für die Erfolgskontrolle und müssen daher mit einem strategischen Erlebnismotiv und passenden konkreten Maßnahmen entwickelt und implementiert werden (Hummel et al. 2012, S. 416-422).

Das **strategische Erlebnismotiv** gibt die Positionierung der Marke wieder und sollte somit zur übergreifenden Unternehmensstrategie passen und die Erfüllung der Markenwerte fördern. Die Markenwerte gelten hierbei als Versprechen darüber, was der Kunde bei jeder Interaktion mit der Marke erwarten kann. (Manning und Bodine 2012, S. 63-72 und S. 80; Schmitt 2003, S. 86) Die Gedanken hierzu münden in einen so genannten Experiential Value Promise, der neben dem funktionalen Nutzen das angestrebte Erlebnis in einer dynamischen, multisensorischen und multidimensionalen Form beschreibt. Bei einem durch Schmitt formulierten Vergleich der Formulierung bei Nike („Engage customers in superior performance“) und Puma („Mix of sport, lifestyle and fashion“) wird deutlich, wie ein Erlebnisversprechen variieren kann. (Schmitt 2003, S. 99-102)

Das strategische Erlebnismotiv muss abschließend durch konkrete **operative Maßnahmen** mit Leben gefüllt werden. Ziel ist es, Anforderungen für den Stil und den Inhalt an allen Kontaktpunkten zu definieren, um ein konstantes, nahtloses und integriertes Kundenerlebnis sicherzustellen (Schmitt und Mangold 2004, S. 78-82). Hierzu müssen die Treiber eines Erlebnisses identifiziert und zur Gestaltung der Kundenschnittstellen genutzt werden (Bruhn 2009, S. 234-240). Bei der Planung des Erlebnisdesigns ist entscheidend, dass multisensuale Elemente integriert, sowohl Mitarbeiter-Kunde- als auch Kunde-Kunde-Interaktionen abgebildet und neben funktionalen auch emotionale Treiber berücksichtigt werden (Bruhn und Hadwich 2012, S. 26; Mayer-Vorfelder 2012b, S. 252-261). Zudem geht diese Planungspha-

se mit der Identifikation von Zusammenhängen zwischen Mitarbeitern, Prozessen und Technologien im Unternehmen sowie der Definition von Anforderungen für neue Projekte einher (Manning und Bodine 2012, S. 63-72).

Umsetzung

Daran schließt die **Umsetzung** an, bei der zunächst die Unternehmensstrukturen dahingehend angepasst werden müssen, dass das CEM im Vorstand und als Abteilung etabliert wird. Hierzu ist ein Wandel der Unternehmenskultur nötig, der durch das Empowerment der direkten Kontaktpunktmitarbeiter sowie eine Inszenierung eines zum Kundenerlebnis passenden Mitarbeitererlebnisses sowie geeigneten Belohnungssystemen gefördert werden kann. (Bruhn 2009, S. 234-240)

Die kundenorientierte Ausrichtung der **Unternehmensorganisation** ist der Schlüssel für ein erfolgreiches CEM. Customer Experience muss möglichst effektiv in den Unternehmensstrukturen verankert werden, beispielsweise durch einen Chief Customer Officer oder einen Chief Experience Officer (Manning und Bodine 2012, S. 186). Damit einher geht die kundenorientierte Finanzplanung sowie der Ressourceneinsatz (Schmitt und Mangold 2004, S. 43-46).

Die kundenorientierte Unternehmenskultur fängt bei der Geschäftsführung und den Führungskräften an und hört bei der Einstellungspolitik, der Verknüpfung bei jedem Mitarbeiter und im Bonussystem auf (Manning und Bodine 2012, S. 63-72). Die Führungskultur sollte sich auf die Produktqualität, zu der auch die Innovationskultur und das Markenmanagement zählt, die operative Exzellenz mit der Fähigkeit der Kostenminimierung und die Prozessvereinfachung, bei der integrative, flexible und verlässliche Lösungen über alle Schnittstellen hinweg entwickelt werden, fokussieren (Martinez und Turner 2011, S. 68). Damit einher gehen die erlebnisorientierten Dimensionen, die für die Mitarbeiter gelten sollten: Kommunikation, Interaktion mit anderen, Problemumgang, Kundenkontakt, Humor, Kreativität sowie die Schaffung von positiven Überraschungsmomenten (Pine et al. 2000, S. 239). Dabei gilt es vielmehr, neben grundsätzlichen Prinzipien eine kundenorientierte Mentalität zu schaffen, statt detaillierte Verhaltensvorgaben zu definieren (The Corporate Executive Board Company 2014, S. 18). Schließlich ist es essentiell, das Bonussystem entsprechend anzupassen und neben rein primär wirtschaftlichen Kennzahlen wie dem Umsatz kundenorientierte Kennzahlen in das Bonussystem mit aufzunehmen (Manning und Bodine 2012, S. 153-162). Dafür ist notwendig, kundenbezogene Fragen bereits in Projektaufträge und Business Cases mit aufzunehmen (Manning und Bodine 2012, S. 63-72).

Voraussetzung für das Mitarbeiter-Empowerment ist ein analytisches **Customer Experience Management-System**, das die Kundenerlebnisse auswertbar macht sowie die Kundendaten zentral abspeichert und den Kontaktpunkten bedarfsorientiert zur Verfügung stellt. (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 140ff.) Entscheidend hierbei ist, dass ein kontaktpunktübergreifender Ansatz umgesetzt wird (Hauk und Schulz 2012, S. 397-401). Schließlich müssen die Kontaktpunkte anhand der Planungsvorgaben erlebnisorientiert umgestaltet werden (Bruhn und Hadwich 2012, S. 26).

Zusammenfassend verdeutlicht der Vergleich mit einem Theater von Pine et al. (2000, S. 165-166 und S. 214) dieses Zusammenspiel: Während die Dramaturgie des Erlebnisses mit der Strategie durch die Geschäftsführung vorgegeben wird, entwickelt die Managementebene das Manuskript in Form von Prozessen für jeden Mitarbeiter. Die Mitarbeiter agieren als Darsteller und handeln analog ihrer Rolle, die sie im Theater annehmen. Das Publikum wird schließlich durch die Kunden repräsentiert, die sämtliche Erlebnisse bei der Inanspruchnahme des Angebots wahrnehmen.

Erfolgskontrolle

Im Rahmen der **Erfolgskontrolle** gilt es schließlich, das Kundenerlebnis in Form eines Kundenbarometers stetig zu analysieren. Dabei ist es wichtig, dass mehrere Dimensionen abgefragt werden, die Interdependenzen zu verschiedenen Wirkungsgrößen ermittelt werden und ein periodischer Vergleich ermöglicht wird (Bruhn und Hadwich 2012, S. 26). Diese Kennzahlen werden übersichtlich für das Management in einem Kundendashboard zusammengefasst.

Das **Kundendashboard** sollte so aufgebaut sein, dass pro Kundenkontaktpunkt mehrere Dimensionen analog der jeweils relevanten Treiber ermittelt werden, sodass als Mittelwert der Dimensionen die Kontaktpunkt-Bewertung entsteht (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 140ff.). Hierbei sollten alle Wirkungsstufen integriert werden, das bedeutet sowohl operative Kennzahlen wie die Länge, Schnelligkeit oder Fehlerquote der Interaktion, die Wahrnehmung beim Kunden und der daraus entstehende Unternehmenserfolg (Manning und Bodine 2012, S. 63-72). Oftmals ist es nicht möglich, die Kennzahlen direkt zu messen. Vielmehr gilt es, standardisierte Kundenbefragungen zu entwickeln, bei denen die latenten Variablen über Indikatoren abgefragt werden (Bruhn 2009, S. 234-240). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit Kennzahlen entlang der Wirkungskette liefert Kapitel 3.1.3. dieser Arbeit. In diesem Zusammenhang ist auch die Entwicklung einer Fehlerkultur zu nennen, da zwar die einzelnen Fehler oftmals als eher unbedeutend eingestuft werden, deren Summe allerdings erheb-

lich sein kann und daher eine interaktions- und kanalübergreifende Transparenz nötig ist (Sivakumar et al. 2014, S. 51).

Die verschiedenen Planungsphasen lassen sich nur **langfristig** im Unternehmen implementieren. Daher gilt es in der Zwischenzeit, akut auftretende Probleme zu finden und zu lösen. Erst im zweiten Schritt kann in der Umsetzungsphase damit begonnen werden, die Unternehmensprozesse so umzugestalten, dass die Probleme erst gar nicht mehr entstehen können. Die oftmals schwierigste Phase beginnt erst nach Abschluss der Planungsphasen, denn es gilt, die Customer Experience Prinzipien auch bei sich ändernden Umfeldbedingungen einzuhalten. (Manning und Bodine 2012, S. 173-174)

3.1.3 ZIELSETZUNGEN DES CUSTOMER EXPERIENCE MANagements

CEM möchte die **Erlebnisqualität** optimieren und zielt damit letztlich wie alle Managementansätze darauf ab, den monetären Unternehmenserfolg zu optimieren (Manning und Bodine 2012, S. 22). Dennoch unterscheidet sich das Konzept von anderen Managementansätzen: Neben der reinen Bedürfnisbefriedigung zielt das CEM verstärkt darauf ab, Menschen durch Emotionen zu beeinflussen und somit langfristig und positiv in der Gefühlswelt des Kunden verankert zu bleiben (Wiedmann et al. 2012, S. 335; Kroeber-Riel und Weinberg 2003 S. 116). Darüber hinaus entsteht der Wert für den Kunden während der Inanspruchnahme der Leistung selbst und nicht nur im Nachhinein (Kleinaltenkamp 2013, S. 10-12) Dabei bedient sich das CEM dem ganzheitlichen Customer Journey Ansatz und zielt darauf ab, möglichst viele Kontaktpunkte als Ansatzpunkte für ein Kundenerlebnis zu schaffen (Löffler 2013, S. 879-880).

Im Folgenden sollen die Zielsetzungen des CEMs anhand des **Input-Output-Wirkungsmodells** dargestellt werden, in dem die Beziehung zwischen dem Input in Form von erlebnisorientierten Maßnahmen und den erfolgsorientierten Outputfaktoren dargestellt wird. Hierbei ist zu beachten, dass nicht das gestaltete Kundenerlebnis allein als **Inputfaktor** die Bewertung und somit die Zielerreichung beeinflusst. Vielmehr wird die Erlebnisbewertung durch verschiedene moderierende Faktoren beeinflusst: Das Wettbewerbs- und Technologieumfeld, der Kunde mit seinen Persönlichkeitsmerkmalen und Vorlieben, die in die Leistung integrierten Wechselbarrieren (Grohmann et al. 2013, S. 88-89), die Komplexität der Leistung, das emotionale Involvement der Kunden (Kleinaltenkamp 2013, S. 10-12), der Anbieter und die bisherige Geschäftsbeziehung (Homburg et al. 2013, S. 120).

Nimmt der Kunde die Maßnahmen bei einer Interaktion mit dem Unternehmen als positives und einzigartiges Kundenerlebnis wahr, entstehen im ersten Schritt **psychologische Wirkungen** im Kopf der Kunden (Bruhn und Hadwich 2012, S. 19):

Kundenzufriedenheit wird definiert als „Ergebnis des subjektiven Vergleichs zwischen den eigenen Erwartungen an eine zu erbringende Leistung mit der Wahrnehmung der tatsächlich erlebten Leistung“ (Dreyer und Dehner 2003, S. 21). Grundlage für die Zufriedenheitsdefinition bildet das so genannte **(Dis-)Confirmation Paradigma**, bei dem der Prozess des Abgleichs von Erwartungen mit der Erfahrung abgebildet wird (Parasuraman, Zeithaml und Berry 1985, S. 42). Die Erwartungen bestimmen hierbei den Referenzpunkt und werden im Wesentlichen durch anbieter- und nachfragebezogene Faktoren beeinflusst. Unter Ersterem werden die Produktbestandteile, der Preis und Kommunikationsmaßnahmen seitens des Anbieters verstanden, während Zweitere durch die eigenen Bedürfnisse, bisherige Erfahrungen und Erzählungen durch Dritte sowie Kenntnisse über Wettbewerbsangebote gekennzeichnet sind (Sivakumar et al. 2014, S. 46-47; Meyer und Schwager 2007, S. 3; Dreyer und Dehner 2003, S. 23-26). Durch die Inanspruchnahme der Dienstleistung entsteht das Wahrnehmungsurteil, das anbieterseitig durch die Produkt- und Servicequalität und Kommunikationsaktivitäten während der Leistungserstellung sowie nachfragerseitig durch das Involvement und die Erwartungen beeinflusst wird. Des Weiteren greifen situative, meist nur bedingt beeinflussbare Faktoren wie das Wetter am Urlaubsort. (Dreyer und Dehner 2003, S. 26-27) Als letzten Schritt nimmt der Kunde den Soll-Ist-Vergleich vor, indem er seine Erwartung mit der tatsächlich erlebten Leistung vergleicht. Werden die Erwartungen erfüllt oder bestätigt (Confirmation), entsteht Zufriedenheit (Homburg et al. 2013, S. 105). Diese kann entweder stabilisierend sein, sodass das Erwartungsniveau konstant bleibt, oder progressiv mit einer gleichzeitigen Erhöhung des Erwartungsniveaus einhergehen (Dreyer und Dehner 2003, S. 27). Es bestehen auch Ansätze, bei denen sich die Übererfüllung der Erwartungen in Begeisterung (Delight) ausdrückt (Oliver 2010). Werden die Erwartungen allerdings nicht erfüllt (Disconfirmation), entsteht Unzufriedenheit (Homburg et al. 2013, S. 105). Ist die Unzufriedenheit resignativ, wird automatisch das Anspruchsniveau gesenkt und somit die Lücke zwischen den Erwartungen und der Erfahrung verringert. Unzufriedenheit kann aber auch durch die Beschönigung der Wahrnehmung im Nachhinein aufgelöst werden, um kognitive Dissonanzen zu vermeiden. Äußert der Kunde eine Beschwerde, kann diese entweder konstruktiv gegenüber dem Unternehmen oder destruktiv gegenüber anderen Kunden erfolgen. (Dreyer und Dehner 2003, S. 27)

Die Erläuterungen in Kapitel 2.4.4 zur Zufriedenheit haben gezeigt, dass Zufriedenheit deutlich stärker mit kognitiven als mit affektiven Prozessen verknüpft ist: Während bei affektiven Prozessen unmittelbar, spontan und unbewusst als angenehm oder unangenehm empfunden

dene Erregungsmuster im Gehirn aktiviert werden, geht es bei Zufriedenheit vielmehr darum, kognitiv die Erwartungen mit der gemachten Erfahrung zu vergleichen und zu beurteilen. Auch die aktuellen wesentlichen Messmodelle der Kundenzufriedenheit in Kapitel 4.2. beruhen alle auf dem kognitiv geprägten Abgleich zwischen Erwartungen und Erfahrungen. Daher kann der Auffassung, dass auch im Rahmen der Zufriedenheitsbefragung neben den kognitiven Fragen nach dem Erfüllungsgrad der Erwartungen auch die affektive Komponente durch die Frage nach den Erwartungen selbst abgebildet wird, nur bedingt zugestimmt werden (Bruhn 2013, S. 124).

Kundenzufriedenheit wird als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg angesehen, da die Zufriedenheit mit der Kundenbindung positiv korreliert (Homburg et al. 2013, S. 120). Dies bedeutet, dass Kundenerwartungen sogar übertroffen werden sollten, um Begeisterung zu erzeugen und somit die Weiterempfehlungsbereitschaft anzuregen (Popp 2005, S. 49-50). Es gibt allerdings auch Untersuchungen, bei denen lediglich schwache Korrelationen zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalitätskennzahlen wie Wiederkauf, WoM oder Up-Selling-Umsatz entstanden sind. Insbesondere der erhöhte Effekt bei Übertreffen der Erwartungen konnte nicht belegt werden. (The Corporate Executive Board Company 2014, S. 1-2; Manning und Bodine 2012, S. 170; Frochot und Batat 2013, S. 31). Dieses Kernproblem ist der Ansatzpunkt von CEM und wird bei einem Vergleich der unterschiedlichen Messmodelle detailliert behandelt. Die Abgrenzung zwischen dem Qualitätsmanagement, das die Kundenzufriedenheit als wesentliche Kennzahl in den Vordergrund rückt, und dem CEM erfolgt in Kapitel 3.1.4.

Während die Kundenzufriedenheit eine Wirkung ist, die nach einer Leistungsinanspruchnahme entsteht, bezieht sich die Wirkung der **Kundenbindung** auf einen längerfristigen Zeitrahmen, der auf das künftige Wiederkaufverhalten abzielt (Frochot und Batat 2013, S. 73) und somit eine stabile Beziehung für die Zukunft einleiten soll (Homburg und Bruhn 2013, S. 8-11). Als Bindungsursachen lässt sich zwischen der Verbundenheit und der Gebundenheit unterscheiden. Während der Kunde vertraglich, technologisch, funktional oder ökonomisch an die Marke gebunden ist, kann von keiner Bindung im eigentlichen Sinne gesprochen werden. Es geht vielmehr um das Vertrauen, die positive Einstellung und die emotionale freiwillige Verbundenheit, die eine Beziehung ausmachen sollten (Bruhn 2009, S. 96-99; Homburg und Bruhn 2013, S. 8-11). Die Bindung entsteht dabei **kognitiv**, wenn die Marke bekannt ist und als kompetent eingestuft wird. Zusätzlich gibt es **affektive** Bindungskomponenten wie die Einstellung gegenüber einer Marke und die Sympathie. Schließlich befasst sich die **kognitive** Komponente mit Kaufabsichten oder tatsächlichen Handlungen und schafft somit den Übergang zu den Verhaltenswirkungen. (Bruhn 2009, S. 96-99)

Voraussetzung dafür, dass eine affektiv getriebene positive Einstellung gegenüber einer Marke entsteht, ist, dass die Marke vom Kunden als sympathisch, einzigartig und vertrauenswürdig eingestuft wird (Knackfuß 2010, S. 87ff.). Unter dem Vertrauen wird die Bereitschaft des Kunden verstanden, sich auf das Unternehmen ohne weitere Prüfung zu verlassen (Bruhn 2009, S. 80ff.). Commitment stellt eine intensive Form der Verbundenheit mit der Marke dar, denn der Kunde ist davon überzeugt, dass die Ziele und Werte der Marke richtig sind und dass er eine langfristige Beziehung eingehen und aufrechterhalten möchte. Außerdem sieht der Kunde die Beziehung zur Marke als stabilisierende Kraft an und ist bereit, eigenständig Aufwand für die Marke oder das Unternehmen zu betreiben. (Büttgen 2013, S. 167; Curth und Benkenstein 2012, S. 206ff.)

Im konativen Bereich wird zwischen der Absicht und dem tatsächlichen Verhalten unterschieden. Ersteres ist die Absicht, die Marke wieder zu kaufen, sie weiter zu empfehlen oder weitere Produkte der Marke zu kaufen (Homburg et al. 2013, S. 110). Hierbei kann eine positive Korrelation zwischen Wiederkaufabsicht und Empfehlungsbereitschaft konstatiert werden (Helm 2013, S. 144). Aus den vielen Facetten der Kundenbindung wird deutlich, dass es sinnvoll ist, Kundenbindung mehrdimensional zu messen und sich beispielsweise nicht rein auf einen Indikator wie die Weiterempfehlungsabsicht zu stützen, der der NPS (Net Promoter Score) abbildet.

Während die psychologischen Wirkungen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zunächst nur im Kopf der Konsumenten bestehen, zeigt die Kundenloyalität direkte **Verhaltenswirkungen** (Bruhn und Hadwich 2012, S. 19; Homburg und Bruhn 2013, S. 8-11; Bruhn 2009, S. 96-99):

Die **Kundenloyalität** spiegelt das Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsverhalten wieder. Dies bedeutet einerseits, dass Kunden die Marke erneut kaufen, im Rahmen des Cross-Selling weitere Produkte der Marke kaufen oder im Rahmen des Up-Selling zu einer teureren Produktkategorie greifen. Zudem sind loyale Kunden Preiserhöhungen gegenüber tolerant (Esch 2008, S. 74). Andererseits sind diese Kunden Botschafter der Marke, da sie positiv über objektive Bestandteile oder die subjektiv wahrgenommene Anbieterleistung berichten (Helm, 2000, S. 24). WoM ist die Informationsquelle mit der höchsten Glaubwürdigkeit (Wöhler 1993, S. 157) und wird für Urlaubsreisen von 55,4 Prozent der Bevölkerung genutzt (Statista GmbH 2015). Dies unterstreicht den enorm hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wichtig ist, dass nicht nur positive psychologische Wirkungen, sprich eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung, für den Weiterempfehlungserfolg verantwortlich sind, sondern ebenfalls die Fähigkeit des Kunden zur Meinungsführerschaft, das Involvement gegen-

über der Produktklasse allgemein oder dem konkreten Produkt und selbst empfangene Weiterempfehlungen von Freunden und Bekannten (Popp 2005, S. 29ff.).

Das Unternehmen profitiert als **Output** schließlich durch die getätigten Handlungen des Kunden von einer Optimierung der ökonomischen Unternehmenskennzahlen wie dem monetären Unternehmensergebnis, dem Markenwert oder dem Kundenwert (Bruhn und Hadwich 2012, S. 19): Der Gewinn eines Unternehmens kann entweder durch eine höhere Absatzmenge, durch einen höheren Deckungsbeitrag und somit Preis pro verkaufter Einheit oder durch sinkende Kosten gesteigert werden (Homburg und Bruhn 2013, S. 18). Durch loyale Kunden kann eine höhere Menge zu einem höheren Preis abgesetzt werden, was sich sowohl positiv auf den Marktanteil und den Share of Wallet als Anteil der Ausgaben in einer Produktkategorie beim eigenen Unternehmen, als auch auf den Deckungsbeitrag pro Einheit auswirkt (Bruhn 2009, S. 67f.). Hierbei sind die einzelnen Kennzahlen isoliert nur bedingt zur Interpretation geeignet, sondern vielmehr integriert zu betrachten. So ist die reine Umsatzsteigerung immer auch im Kontext der Marktanteilsentwicklung zu betrachten, denn nur wenn das eigene Umsatzwachstum größer ausfällt als das im Gesamtmarkt, kann das Wachstum als Unternehmenserfolg gewertet werden (Bruhn 2013, S. 488). Allerdings bleibt dann immer noch offen, ob dies primär der Kundenbindung oder der Neukundengewinnung zuzuschreiben ist. Zur Beantwortung dieser Frage hilft wiederum die Auswertung des Share of Wallets. Wenn dieser ansteigt, haben Kunden einen höheren Anteil ihrer Ausgaben für die Produktgruppe mit einem Unternehmen getätigt und die Wiederkaufs-, Cross- und Up-Selling-Maßnahmen waren erfolgreich. Bei der Analyse dieser Kennzahl auf Kundenebene sind diejenigen Kunden für das Unternehmen besonders wertvoll, die nicht nur einen hohen Share of Wallet haben, sondern auch einen hohen Gesamtumsatz mit dem Unternehmen generieren.

Schließlich ist es deutlich günstiger, vorhandene Kunden an das Unternehmen zu binden, als Neukundenmaßnahmen durchzuführen, sodass Kostensenkungspotentiale realisiert werden können (Manning und Bodine 2012, S. 206). Hierbei spielen vor allem die geringeren Kundenbetreuungskosten eine wesentliche Rolle, wenn sich ein Unternehmen bewusst auf die wichtigsten Kunden fokussiert (Homburg und Bruhn 2013, S. 18). Zudem müssen gebundene Kunden im Vergleich zu Neukunden nicht durch kostenintensive reichweitenstarke Marketingmaßnahmen mit hohen Streuverlusten bespielt, sondern können individuell und zielgerichtet und somit kostengünstiger angesprochen werden, beispielsweise durch bedürfnisorientierte Produktweiterentwicklungen, monetäre Anreize in Form von Bonussystemen oder Preisgarantien sowie einen kontinuierlichen bindungsfördernden Dialog (Homburg und Bruhn 2013, S. 20).

Bei der Betrachtung von kundenbezogenen Erfolgskennzahlen und der damit einher gehenden Kundenpriorisierung für den Unternehmenserfolg ist entscheidend, dass nicht nur einmalige Effekte, sondern der gesamte Zeitverlauf berücksichtigt werden. Hierbei ist der **Customer Lifetime Value** als Wert eines Kunden über den gesamten Zeitraum der Kundenbeziehung wesentlich, da hierbei mehrere sowohl umsatz- als auch kostenbezogene Indikatoren mit einbezogen sowie Vergangenheits- und Zukunftsberechnungen kombiniert werden (Schmitt 2003, S. 208-210; Bruhn 2009, S. 332). Möglicherweise hat ein Kunde aus heutiger Sicht zwar ein besseres Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben als ein anderer, befindet sich aber bereits am Ende des Kundenlebenszyklus. Der andere Kunde dagegen steht erst am Beginn der Kundenbeziehung und das Unternehmen kann von ihm noch mehr zukünftige Einnahmen erwarten. Zukünftige Einnahmen und Ausgaben sind allerdings immer zu diskontieren, sodass ihr Einfluss auf den Customer Lifetime Value abnimmt, desto später sie in der Zukunft eintreffen (Bruhn 2013, S. 442).



Abb. 16: Input-Output-Modell der Zielsetzungen vom Customer Experience Management
Quelle: Eigene Darstellung.

3.1.4 ABGRENZUNG VOM QUALITÄTSMANAGEMENT

Die **Qualität einer Dienstleistung** kann sowohl aus Kunden- als auch aus Anbietersicht definiert werden.

- Aus **Kundensicht** wird sie definiert als die Kundenwahrnehmung einer Leistung und die Beurteilung der Güte in Form des Erfüllungsgrads der Kundenanforderungen (Bruhn

2013, S. 32-33). Es gibt sowohl Auffassungen, die Qualität und Kundenzufriedenheit gleichsetzen, als auch Ansätze, die entweder die Kundenzufriedenheit als Folge einer entsprechenden Qualität oder als Voraussetzung für die Entstehung von Qualität beschreiben (Dreyer und Dehner 2003, S. 33). In dieser Arbeit wird Kundenzufriedenheit als Folge von einer entsprechenden Qualität behandelt.

- Aus **Anbietersicht** kann Dienstleistungsqualität definiert werden als Fähigkeit des Anbieters, die „Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen“ (Bruhn 2013, S. 33).

Das Qualitätsmanagement wird oftmals als Managementansatz zur Unternehmensführung auch mit dem Begriff TQM (Total Quality Management) verknüpft, das auf eine konsequente und kontinuierliche Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -steuerung abzielt und das Qualitätsbewusstsein im Bewusstsein jedes Mitarbeiters verankern sowie als Voraussetzung von innerbetrieblich vorhandenen Kenntnissen etablieren will (Dreyer und Dehner 2003, S. 164). Auch wenn das Qualitätsmanagement und das CEM viele Gemeinsamkeiten haben und die eben beschriebene Wirkungskette für beide Ansätze gleichermaßen gilt, gibt es dennoch einige wesentliche Unterschiede, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

An dem traditionellen Qualitätsmanagement-Ansatz wird vor allem kritisiert, dass durch den Fokus auf die Kundenzufriedenheit als erfolgskritische Kennzahl rein **ergebnisorientierte** und rationale Elemente betrachtet werden. Das Kundenerlebnismanagement dagegen ist prozessorientiert und berücksichtigt alle Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen (Schmitt 2003, S. 12-15). Die globale Frage nach der Kundenzufriedenheit hat einen entscheidenden Nachteil. Es entsteht ein statisches Urteil aus Kundensicht, wohingegen die Wahrnehmung und die Beurteilung im Laufe der Customer Journey durchaus variieren (Lemke et al. 2011, S. 847). Zusätzlich erfolgt beim CEM eine verstärkte Fokussierung auf die emotionale Ebene des Erlebens. (Schmitt und Mangold 2004, S. 17-21; Demmelmair et al. 2012, S. 449; Bruhn und Hadwich 2012, S. 10). Die Kundenzufriedenheit fragt die **funktionale rational bewertbare** Leistung ab, während das CEM vielmehr auf emotionale Fragen wie „Wie fühlen Sie sich dabei?“ ausgerichtet ist (Brunner-Sperdin und Peters 2009, S. 173; Chang und Horng 2010, S. 2403). Beispielsweise lässt sich der persönliche Faktor der Mitarbeiter nur schwer mit der Zufriedenheitsfrage bewerten, da psychologische zwischenmenschliche und emotionale Faktoren relevant sind (Brunner-Sperdin und Peters 2009, S. 180). Die Zufriedenheitsmessung fragt demnach die heutigen Kundenbedürfnisse nur unzureichend ab. Zufrieden zu sein ist für Kunden zum selbstverständlichen Basisfaktor geworden (Löffler 2013, S. 870-872; Edwardson 1998, S. 34). Dies unterstreichen die erwähnten Untersuchungen, die lediglich eine schwache Korrelation zwischen der Kundenzufriedenheit und der Loyalität festgestellt haben (The Corporate Executive Board Company 2014).

Auch der **Ansatz zur Qualitätsmessung** unterscheidet sich in beiden Management-Ansätzen. Während die Zufriedenheit einen Messansatz verfolgt, der je Attribut eines Unternehmens oder einer konkreten Leistung die Zufriedenheit misst und somit den funktionellen Nutzen mit kognitiven Modellen abfragt, wird im Rahmen der Erlebnisqualität das subjektive holistische Erlebnis dahingehend gemessen, was im Bewusstsein verankert wurde und welche Emotionen erzeugt wurden. Während bei der Zufriedenheitsmessung die Frage nach dem „Was“ beantwortet wird, sprich welche Attribute zur Zufriedenheit führen und welche nicht, fehlt die Antwort auf das „Wie“, um zu wissen, warum ein Attribut zur Zufriedenheit führt (Meyer und Schwager 2007, S. 2). Während Dienstleistungsqualität die Leistungseigenschaften selbst misst, will Erlebnisqualität die Wirkungen beim Konsumenten abfragen. Durch die affektiven Messmodelle, bei denen Symbole, Erfahrungen und Empfindungen abgefragt werden, verschwimmt die Grenze zwischen den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie sehr stark (Otto und Ritchie 1996, S. 168). Die Bedeutung der emotionalen Messung wird bei der Erinnerung an ein selbst erlebtes missglücktes Kundenerlebnis besonders deutlich: “We don’t just feel dissatisfied, we feel angry, disappointed, frustrated and cheated“ (Edwardson 1998, S. 36).

Differenzierte Ansätze unterscheiden bei diesem Vergleichsprozess drei Stufen von Zufriedenheit. Können die Erwartungen nicht erfüllt werden, entsteht Unzufriedenheit. Stimmt die Erfahrung mit der Erwartung überein, ist der Kunde zufrieden. Wenn die Erwartungen sogar übertroffen werden können, drückt sich dies in **Kundenbegeisterung** aus und transportiert stärker den emotionalen Aspekt. Unter Kundenbegeisterung werden auch erregende und positive Emotionen subsumiert, die durch den Überraschungseffekt entstehen (Brakus et al. 2009, S. 54). Während Basisfaktoren durch hohe Erwartungen und einen geringen Zufriedenheitseinfluss gekennzeichnet sind, zeichnen sich Leistungsfaktoren durch Erwartungen und einen proportionalen Zufriedenheitseinfluss aus. Schließlich haben Begeisterungsfaktoren durch geringe Erwartungen ein überproportionales Zufriedenheitspotential. (Stickdorn und Zehrer 2009, S. 6) Da Kundenzufriedenheit sich zum Basisfaktor gewandelt hat, kann Loyalität nur noch durch Begeisterungsmomente erreicht werden (Matzler et al. 2001, S. 445ff.). Trotz der großen inhaltlichen Nähe der Kundenbegeisterung zum Kundenerlebnis und der hohen Relevanz muss die Messung für die Ermittlung der Erlebnisqualität dennoch angepasst werden, da Customer Experience alle Kundenkontaktpunkte betrifft, während die Begeisterung eine ergebnisorientierte Kennzahl darstellt (Löffler 2013, S. 873-875).

Die Anpassungen, die das CEM fordern, bedeuten keinesfalls, dass Kundenzufriedenheit keine Rolle mehr spielt. Das CEM bietet vielmehr eine sinnvolle Ergänzung zum bestehenden Qualitätsmanagement, indem die Zufriedenheitsmessung durch stärker erlebnisorientierte und emotionale Aspekte sowie die Kontaktpunkt Betrachtung erweitert wird (Otto und Rit-

chie 1996, S. 167; Wilburn 2007, S. 5). Während die rationale Dienstleistungsqualität danach fragt, wie eine Dienstleistung wahrgenommen wird, fragt das Erlebnis, wie sich eine Dienstleistung einprägsam als Erlebnis erbringen kann (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 46-49).

3.1.5 ABGRENZUNG VOM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer Relationship Management (CRM) wird definiert als die „langfristige, beziehungsorientierte Ausrichtung aller Marketingaktivitäten“ (Bruhn und Hadwich 2012, S. 23). Dabei gilt es, Strukturen, Prozesse und Aktivitäten darauf auszurichten, profitable Kundenbeziehungen zu identifizieren, stabilisieren und intensivieren sowie verlorene Beziehungen wiederaufzunehmen und unprofitable zu beenden (Götz und Krafft 2013, S. 583; Bruhn 2009, S. 12-14). CRM ist demnach ein technologiegestütztes und kundenorientiertes Managementkonzept, das auf die strategische Steuerung von Kundenbeziehungen ausgerichtet ist (Bruhn 2009, S. 12-14). Voraussetzung ist eine bereichsübergreifende Kundendatenbank, in der die Kundendaten, das Kaufverhalten der Kunden und die Reaktionsdaten durch vorökonomische und ökonomische Erfolgsindikatoren auswertbar sind (Bruhn 2009, S. 274). Diese Kennzahlen orientieren sich am bereits dargestellten Input-Output-Modell in Abbildung 16 und decken die gesamte Wirkungskette ab.

Beim CRM wird zwischen drei Teilstrategien unterschieden: Erstens sind von außen wahrnehmbare Indikatoren wie das Markenimage oder Qualitätsindikatoren sowie WoM für die Kundenakquisition entscheidend. Zweitens beeinflussen Loyalitätsprogramme, bei denen Erwartungen erfüllt und sich Leistungen im Laufe der Beziehung stetig verbessern, die Kundenbindung. Drittens können verlorene Kunden durch ein erfolgreiches Service- und Beschwerdemanagement, das durch Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Verlässlichkeit und Reaktionsschnelligkeit geprägt sein sollte, zurückgewonnen werden. Das Kundenwertmanagement entscheidet bei allen Teilstrategien darüber, ob eine Beziehung fortgeführt oder beendet werden sollte (Bruhn 2009, S. 192ff.).

Am CRM Ansatz wird kritisiert, dass nicht der Kunde, sondern die im Unternehmen verfügbaren Daten im Vordergrund stehen (Löffler 2013, S. 870-872). Dies sind meist leicht quantifizierbare Informationen aus den unternehmensinternen Datenbanken, wohingegen emotionale Kundeninformationen nicht auswertbar sind (Schmitt und Mangold 2004, S. 17-21). Zudem fokussiert sich das CRM auf einzelne Transaktionen zwischen Kunde und Unternehmen beziehungsweise die globale Kundenbeziehung und nicht auf die Wahrnehmung des Gesamterlebnisses (Schmitt 2003, S. 15-16). Dementsprechend zielt CRM zwar auf Beziehungsauf-

bau- und -pflege ab, deckt aber den emotionalen Charakter und die Kontaktpunkt Betrachtung nicht allumfassend ab (Wilburn 2007, S. 17).

Im direkten Vergleich untersucht das CEM, was der Kunde **denkt**, während CRM analysiert, was der Kunde **weiß**. CRM setzt dabei nicht an konkreten Kontaktpunkten an, sondern behandelt eine Customer Journey als eine Transaktion. Die Informationen in CRM-Systemen müssten neben den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt auch für das Management aufbereitet werden, um Kontaktpunkterlebnisse top-down zu gestalten und um eine kontaktpunktübergreifend optimale Gestaltung des Kundenerlebnisses sicherzustellen. (Meyer und Schwager 2007, S. 4) Hierzu können die übergreifenden Kennzahlen aus Abbildung 16 dienen und entlang des Customer Journeys genutzt werden: So ist das Kundenerlebnis als Input nicht gesamthaft, sondern pro Kontaktpunkt auszuwerten. Zusätzlich kann analysiert werden, an welchen Kontaktpunkten das Potential für Up- und Cross-Selling-Aktivitäten am größten ist oder welche Kontaktpunkte (vor)ökonomische Erfolgskennzahlen wie die Zufriedenheit, die Weiterempfehlungsbereitschaft oder den Share of Wallet am stärksten beeinflussen.

Das CEM kann somit als Weiterentwicklung des CRM betrachtet werden, das die erhobenen Kundeninformationen und Ideen über die Gestaltung von Kundenbeziehungen aufgreift, um Abläufe und Kundenerlebnisse entlang der Customer Journey zu optimieren (Goram 2013, S. 53-54).

3.1.6 ABGRENZUNG VOM MARKETING UND MARKENMANAGEMENT

„**Marketing** ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen (Runia 2011, S. 4).“ Voraussetzung hierfür ist, Wissen über den Kunden zu sammeln und seine Bedürfnisse zu kennen. Nur dann kann der Kunde zum richtigen Zeitpunkt, über die richtigen Kanäle und mit den richtigen Botschaften angesprochen werden, um ihn zum Kauf zu bewegen (Court et al. 2009). Schmitt und Mangold kritisieren am Marketing-Ansatz, dass die Differenzierung anhand des funktional ausgerichteten Marketing-Mixes, bestehend aus den Bereichen Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation, gar nicht unbedingt das ist, was für den Kunden relevant ist, sondern dass es vielmehr auf eine erlebnisbetonte emotionale Differenzierung ankommt (Schmitt und Mangold 2004, S. 17-21; Schmitt 1999, S. 17; Schmitt 2003, S. 10-12). Darüber hinaus zielt die Kommunikationspolitik im Marketing historisch gesehen hauptsächlich auf die Neukun-

dengewinnung ab, statt spezielle Kundenbindungsmaßnahmen zu beinhalten (Wilburn 2007, S. 18). Ähnlich wie beim CRM beschränkt sich das klassische Marketing schließlich auf analytische und somit rational auswertbare Daten.

In neueren Marketingformen wird dem emotionalen Charakter bereits eine größere Rolle zugesprochen. So arbeiten neue Marketingformen insbesondere mit der Emotion der Überraschung, um überhaupt die Wahrnehmung der Konsumenten zu erreichen. Das Sensation Marketing strebt einen einmaligen WOW-Effekt an. Hierunter fällt sowohl die Werbeform Ambient Media, bei der Werbung an unerwarteten Orten und Werbeträgern platziert wird, als auch virales Marketing, das auf eine durch den Nutzer gesteuerte selbstständige Weiterverarbeitung einer originellen Werbeidee über soziale Medien abzielt (Schulte 2007, S. 15ff.).

Das **Markenmanagement** ist ein Teilbereich des Marketings. Eine Marke ist ein „in der Psyche des Konsumenten fest verankertes, dauerhaftes und unverwechselbares Vorstellungsbild“ von einem Produkt oder einer Dienstleistung (Meffert und Burmann 2002, S. 71-72). Dabei entsteht aus Kundensicht eine starke emotionale Verbindung zur Marke (Brakus et al. 2009, S. 53). Die Marke ist in Zeiten der Verwirrung der Konsumenten durch zu viele ähnliche und unklare Informationen einer der wesentlichen Ankerpunkte für Kaufentscheidungen (Gross 2004, S. 27ff.). Eine bekannte Marke reduziert somit Suchkosten, verringert das subjektiv empfundene Kaufrisiko und agiert als Prestigeträger (Meffert et al. 2002, S. 11-12). Aus Anbietersicht bietet eine Marke Potentiale zur Kundenbindung, zur zielgruppenspezifischen Marktbearbeitung und zur Präferenzbildung und somit einem Preisspielraum (ebd., S. 12-13). Voraussetzung ist eine klar positionierte Marke, bei der die Merkmale der unternehmensinternen Markenidentität möglichst mit dem beim Kunden geschaffenen Markenimage übereinstimmen sollten (Meffert und Burmann 2002, S. 28ff.). Das Image der Marke beinhaltet intangible, funktionale sowie emotionale Nutzenbestandteile aus Kundensicht, die das Markenprodukt vom Wettbewerb unterscheiden (Wilburn 2007, S. 2-3). Die Markenführung oder das Markenmanagement ist der Managementansatz, der die systematische Entwicklung und Pflege der Marke beinhaltet und der die Markenidentität konkret in für den Kunden wahrnehmbare Elemente übersetzt (Boldt 2010, S. 38).

In Kapitel 2.5 wurde bereits auf das **Markenerlebnis** als Synonym des Kundenerlebnisses eingegangen. Hieran wird bereits deutlich, dass alle Ausführungen zur Customer Experience auch auf die Brand Experience zutreffen.

Insbesondere die Erkenntnis, dass eine Marke im Kopf des Konsumenten als Bündel von Nervenzellen existiert, die nacheinander aktiviert werden (Esch und Möll 2008, S. 34ff.) und das Konzept zum Markensteuerrad, das sowohl die emotionale (Markentonalität, Markenbild) als auch die rationale (Markennutzen, Markenattribute) Wahrnehmungsebene berücksichtigt,

unterstreichen diese Auffassung (Esch et al. 2012, S. 14-17). Eine erlebnisorientierte Markenpositionierung betont neben dem kognitiven auch das emotionale Involvement des Kunden (Boldt 2010, S. 33). Eine Markenemotionalisierung ist ein Ansatz der Markenführung, der darauf abzielt, Marken in der Erfahrungs- und Erlebniswelt des Konsumenten mit einem positiven emotionalen Reaktionsmuster zu verankern und dadurch mittels der Einstellungsänderung das zukünftige Verhalten gezielt zu beeinflussen (Freundt 2006, S. 27). Markenstrategien, die auf die Erlebnisorientierung ausgerichtet sind, etablieren die Erlebniswelt wie Marlboro mit ihrer Freiheits- und Abenteurerausrichtung als emotionalen Markenkern (Hirschman und Holbrook 1982, S. 95). Diese Erlebniswelt sollte psychologisch relevant und sinnlich wahrnehmbar sein, sich vom Wettbewerb differenzieren und mit der Produktpositionierung übereinstimmen. (Bekmeier-Feuerhahn 2004, S. 884)

Will man durch Marken Erlebniswerte vermitteln, kann man sich durchaus dem Strukturierungsmuster des Marketing-Mixes bedienen. So bietet sich für die Produktpolitik insbesondere das Branding oder das Design an, um emotionale Botschaften zu transportieren, erinnerbare Bilder zu nutzen und alle Sinne anzusprechen (Bekmeier-Feuerhahn 2004, S. 888; Boldt 2010). Die multisensuale Markenführung betont, dass ein Markengefühl durch Reize über möglichst viele Wahrnehmungskanäle an allen Kontaktpunkten entlang des gesamten Journeys entsteht und verstärkt werden kann (Steiner 2011, S. 77) Die emotionale Produktdifferenzierung versucht, die Erlebnisse mit dem Produkt oder der Dienstleistung an sich emotional zu gestalten (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 128). Im Rahmen der Distributionspolitik kann es vor allem bei Dienstleistungen gemäß der Theater-Metapher sinnvoll sein, mehr Elemente „hinter den Kulissen auf die Bühne zu verschieben“, sodass die Kunden diese Prozesse miterleben können (Grothues und Schmitz 2001, S. 61-64). Schließlich gilt auch für die Kommunikationspolitik, möglichst alle Sinne anzusprechen und Bilder zu nutzen, um somit die Kunden emotional anzuregen und die Wahrnehmungs- und Erinnerungswahrscheinlichkeit zu erhöhen (ebd., S. 195-197). Insbesondere das Eventmarketing und das Merchandising bieten hierbei Erlebnispotential, da Ersteres durch eine originelle, multisensuale und interaktive Gestaltung über eine hohe Kontaktqualität verfügt, während Letzteres Erinnerungsstücke als greifbare Manifestationen der Erlebnisse im Nachgang darstellt (Bekmeier-Feuerhahn 2004, S. 888). Schließlich fördert das so genannte „Storytelling“, die Verpackung von Werbung in Markengeschichten, das Verständnis und die Integrierbarkeit, da neben emotionalem und kognitivem Involvement häufig Überraschungseffekte eingesetzt und mentale Bilder erzeugt werden sowie Anpassungen der Geschichte auf das eigene Leben stattfinden (Boldt 2010, S. 113-117).

Bei der Betrachtung der **Zukunftstrends** der Markenführung wird abermals deutlich, dass diese Herausforderungen genau durch das CEM abgedeckt werden (Boldt 2010, S. 62ff.):

Zukünftig gilt es, den gesamten Nutzungsraum entlang der Customer Journey abzudecken (ebd., S. 71), den Trend „Cheap chic“ aufzugreifen, bei dem einerseits eine Leistungsverbesserung durch Reduktion an Kontaktpunkten, die der Kunde nicht merkt oder nicht honoriert, kompensiert werden kann (ebd., S. 71). Andererseits können rationale auf Zeitersparnis, Einfachheit und verlässliche Leistungslieferung ausgerichtete Kaufkriterien mit emotionalen Sehnsüchten wie Entspannung, Gemeinschaft, Anerkennung oder Ästhetik verknüpft werden (ebd., S. 72-73). Schließlich sollte sich Markenführung den immer individueller werdenden Zielgruppen stellen (ebd., S.76-77). Auch der Entwicklung, dass Marketingaktivitäten immer stärker durch die Konsumenten selbst gesteuert werden, muss Rechnung getragen werden (Court et al. 2009). Hierbei spielt insbesondere die Online-Welt eine große Rolle, wo die digitale Markenführung ansetzt (Boldt 2010, S. 119-120): Entscheidend ist das Empowerment der Konsumenten, sodass sie über die Informationssuche entscheiden können und eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit haben. Darüber hinaus ergeben sich im Rahmen der Mass Customization durch Marketing in digitalen Kanälen neue Möglichkeiten der Individualisierung im Sinne eines One-to-One-Marketings. Schließlich kann das Unternehmen neue Analysemethoden nutzen, da auch der Konsument und sein Suchverhalten im Internet viel transparenter sind (Boldt 2010, S. 121-123).

Im Vergleich zum CEM ist festzustellen, dass Teile des Marketings – insbesondere das Markenmanagement – sehr ähnliche Ziele verfolgen und verknüpft zu betrachten sind. Einzig ist das CEM operativer ausgerichtet, da es alle hinter dem Markenerlebnis stehenden Prozesse pro Kontaktpunkt betrachtet. Zusätzlich wird der emotionalen Kundenansprache und dem prozessualen Kontaktpunkten stärker Rechnung getragen, sodass das CEM als konsequente Weiterentwicklung des Marketings betrachtet werden kann.

3.1.7 ABGRENZUNG VON DER SERVICE DOMINANT LOGIC UND DEM SERVICE DESIGN

Der Grundgedanke der beiden folgenden Ansätze basiert auf den Prämissen, dass die **Trennung nach Produkten und Dienstleistungen nicht mehr besteht** (Angelis und Pinheiro de Lima 2011, S. 83). Der heutige Markt ist durch eine Transformation von Produkten hin zu Dienstleistungen gekennzeichnet, da produktorientierte Bedürfnisse weitestgehend gedeckt oder als Basiskriterium erwartet werden und vielmehr der Service und die Kaufunterstützung sowie die Kompetenz des Personals und Interaktion mit dem Kunden entscheidend sind (Macintyre et al. 2011, S. 167). Der damit einhergehende Begriff Service Excellence geht sogar so weit, dass rationale Kundenzufriedenheit nicht mehr entscheidend

ist, sondern Kunden durch besondere Momente und Überraschungen emotional begeistert werden müssen (Gouthier et al. 2012, S. 65-68).

Die so genannte **Service Dominant Logic** wurde maßgeblich durch Vargo und Lusch geprägt. Während die Produktorientierung durch die Fokussierung auf tangible Ergebnisse und einzelne Transaktionen geprägt war, beschäftigt sich die Service Dominant Logic mit intangiblen Wirkungen, Prozessen und Beziehungen. Jede wirtschaftliche Aktivität beruht demnach auf der Dienstleistung als Anwendung von spezialisiertem Wissen und Fähigkeiten auf Prozesse und Leistungen. (Vargo und Lusch 2004, S. 2; Bruhn 2009, S. 56-57; Segelström 2010, S. 8-9) Dabei folgt der Ansatz folgenden Prinzipien (Vargo und Lusch 2004, S. 3): Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter des Unternehmens machen den Nutzen aus, den ein Kunde bei einer Interaktion mit dem Anbieter in Anspruch nimmt und den strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen. Durch die Intangibilität finden immer indirekte Tauschgeschäfte statt, bei denen greifbare Produkte allenfalls als Mechanismus oder Hilfsmittel dienen, um die Dienstleistung zu transportieren und bei denen Kunden als interaktive Co-Produzenten mitwirken. Die Dienstleistungsorientierung geht schließlich mit der Fokussierung auf den Kunden und die Beziehungen mit ihm einher.

Aus Managementsicht ist entscheidend, dass der Nutzen erst mit Inanspruchnahme der Dienstleistung entsteht (Vargo und Lusch 2004, S. 7ff.). Der Begriff „Value-in-use“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Leistung an sich noch keinen Wert besitzt, da erst der Kunde im Rahmen der Co-Produktion über den Wert entscheidet (Frochot und Batat 2013, S. 57-61). In diesem Zusammenhang soll der Wert einer Leistung, der **Service Value** erläutert werden. Dieser besteht aus dem ergebnisbezogenen Service Value und dem Service Experience Value, sprich dem funktionalen Ergebnis der Leistung und dem Wert durch den Leistungserstellungsprozess, der als Differenzierungsmerkmal dient (Wittko 2012, S. 40).

Die Service Dominant Logic kann mit Hilfe der **sozialen Konstruktionstheorien** erklärt werden: Co-Produktion findet immer in einem sozialen Rahmen statt, bei dem sowohl Konsumenten als auch Mitarbeitern soziale Rollen und Positionen zugewiesen werden. Die Co-Produktion beruht darauf, dass beiden Seiten sowohl Ressourcen einbringen als auch Nutzen aus der Interaktion ziehen. (Edvardsson et al. 2011, S. 330-334) Dabei ist entscheidend, dass der Wert der Dienstleistung durch den sozialen Kontext beeinflusst wird („Value-in-social-context“) und dass sich die zugeteilten Rollen dynamisch im Laufe der Interaktionen und im Rahmen von Innovations- und Lernprozessen verändern (ebd., S. 336-337). Die Rolle des Konsumenten hat sich in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass der heutige Konsument durch seine Informiertheit, seine Erfahrung und seine Beeinflussungreichweite im sozialen Netz eine höhere Macht hat als früher (Frochot und Batat 2013, S. 57-61).

Bei einem Vergleich des produktorientierten und serviceorientierten Ansatzes werden an verschiedenen Stellen Unterschiede deutlich (Boenigk et al. 2012, S. 471-482): Statt Gütern stehen Dienstleistungen im Vordergrund, statt Produkten werden Erlebnisse verkauft, statt Produkteigenschaften profitiert der Kunde von Lösungen, statt der Produktaufwertung durch das Unternehmen ist der Konsument an der Werterstellung aktiv beteiligt, statt reiner Gewinnmaximierung ist die Lernfähigkeit des Unternehmens erfolgskritisch, statt einer effizienten Wertschöpfungskette stehen anpassbare Systeme im Vordergrund, statt Werbung wird der Dialog mit dem Konsumenten gesucht, statt der Lieferung von Produkten zum Markt werden Leistungen gemeinsam mit dem Markt kreiert und statt dem Preis steht der Wettbewerbsvorteil im Vordergrund.

Die Service Dominant Logic beschreibt eine Neuausrichtung wirtschaftlicher Aktivitäten, die sich zwar teilweise bereits in anderen Managementansätzen wiederfinden, durch die Service Dominant Logic aber gebündelt und gesamthaft dargestellt werden. Dieser Managementansatz stimmt mit den Ideen des CEMs überein und sollte mit einbezogen werden.

Die Service Dominant Logic wird vielfach in Zusammenhang mit dem Begriff des **Service Design** verwendet. Segelström definiert Service Design als “use of a designerly way of searching for solutions to problems in people-intensive service systems through the engagement of stakeholders (Segelström 2010, S. 16)”. Das Service Design orientiert sich an einem vierstufigen Prozess, bei dem nach der Identifikation von Kundenproblemen eine Testphase von Ideen ansteht, die anschließend reflektiert und als Prototyp initiiert werden, um die beste Idee schließlich umzusetzen (Stickdorn 2011b, S. 122ff.; Andrews 2011, S. 89-90). Dieser Designprozess ist iterativ und setzt sich aus einem Zusammenspiel von Kundenmeinungen und Designerideen zusammen (Kimbell 2011, S. 50-51). Menschliche Bedürfnisse sollen mit Hilfe von technologischen Ansätzen gelöst werden (Miettinen 2011, S. 56). Service Design stellt neben dem Nutzen als funktionale Antwort auf das „Was“ die Benutzerfreundlichkeit beziehungsweise Einfachheit als Antwort auf das „Wie“ in den Vordergrund und beantwortet ebenfalls die emotionale Frage nach dem Vergnügen (Clatworthy 2011b, S. 82-87; Andrews 2011, S. 89-90).

Das so genannte **Service Design Thinking** folgt fünf Prinzipien (Stickdorn 2011a, S. 34-45): Jegliche Interaktionen werden ausschließlich aus Kundensicht beleuchtet, neue Ideen werden gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern erarbeitet und intangible Dienstleistungen werden durch anfassbare Elemente dahingehend ergänzt, dass sie als emotionaler Anker dienen und dem Kunden den Beweis zeigen, wofür er gezahlt hat. Schließlich werden nicht nur einzelne Transaktionen, sondern mindestens eine Sequenz von zusammenhängenden Interaktionen in der Customer Journey, der aus der Pre-Service Phase, der eigentlichen

Leistung und der Post-Service Phase besteht, betrachtet. Dies ist entscheidend, da die einzelnen Interaktionen aus Kundensicht unterschiedlich wahrgenommen werden können, sodass sich Kunden beim Sicherheitscheck am Flughafen gestresst fühlen, gleich darauf durch die Wartezeit bis zum Abflug aber gelangweilt sind. Entscheidend ist außerdem, dass das gesamte Umfeld der Dienstleistung betrachtet wird, um alternative Erlebnisabläufe zu ermöglichen oder den Gefühlsstatus entlang der gesamten Customer Journey abtragen zu können.

Beim Service Design Ansatz geht es darum, eine neue Wertkurve zu schaffen, sodass entlang des gesamten Kundenerlebnisses aus der Kundensicht heraus analysiert wird, welche Faktoren bewusst begeistern sollen, welche neuen Servicefaktoren der Leistung hinzugefügt werden sollen, welche Faktoren unterhalb des Marktstandards reduziert werden können und welche Faktoren komplett aus dem Leistungsspektrum entfernt werden können (Beuker 2011, S. 100). Service Design geht also nicht mit einer inflationären Ergänzung von Service-Elementen einher, sondern ist eine auf Effizienz ausgerichtete Designmethode, bei der trotz personalisierten, kundenspezifischen und variablen Leistungen Standardisierung angestrebt wird, indem Technologien Self-Services ermöglichen oder effizientere Prozesse durch Arbeitsteilung ermöglicht werden (Blackmon 2011, S. 102-103).

Zusammenfassend kann durch den Service Design Ansatz das bereichsinterne „Silo-Denken“ und Handeln vermieden werden. Zusätzlich werden Veränderungen für einzelne Kontaktpunkte immer im Zusammenhang mit der gesamten Customer Journey und aus Kundensicht betrachtet. Schließlich wird emotionalen Erlebnissen, die überraschen und begeistern, eine höhere Relevanz zugesprochen. (Clatworthy 2011a, S. 137-141). Service Design steht in direktem Zusammenhang mit dem CEM, da es unterstützt, das gewünschte Kundenerlebnis zu definieren und auszugestalten (Dhaliwal et al. 2011, S. 7-8)

Im Vergleich zu den beschriebenen Managementansätzen des Qualitätsmanagements, des CRMs, des Marketings sowie der Service Dominant Logic kann das CEM als konsequente Weiterentwicklung und Ergänzung der bestehenden Ansätze betrachtet werden. So betrachtet das CEM im Vergleich zum Qualitätsmanagement stärker die prozessuale und emotionale Komponente von Erlebnissen. Im Vergleich zum CRM werden die gewonnenen Kundendaten pro Kontaktpunkt ausgewertet und zur Gestaltung der Customer Journey genutzt. Aus dem Marketingansatz ist der Grundsatz der marktorientierten Unternehmensführung auf das CEM übertragbar. Als Weiterentwicklung kann die stärkere Betrachtung von emotionalen Differenzierungsmerkmalen statt dem eher funktional orientierten Marketing-Mix betrachtet werden. Dies spiegelt sich bereits in neueren Marketingformen wie dem Sensation Marketing wider. CEM ist besonders eng mit dem Markenmanagement verknüpft, da ein Kundenerlebnis immer mit der Marke stattfindet.

Im Folgenden ist die Abgrenzung des CEMs zum Qualitätsmanagement, dem CRM, dem Marketing sowie der Service Dominant Logic visuell zusammengefasst:

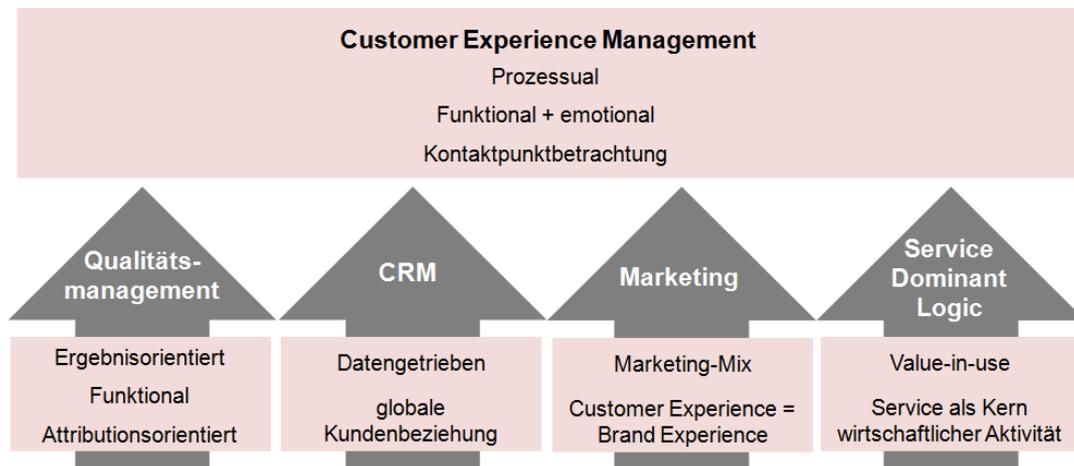


Abb. 17: Customer Experience Management als Weiterentwicklung bestehender Managementansätze
Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 CUSTOMER JOURNEY ZUR STRUKTURIERUNG DES KUNDENERLEBNISSES

3.2.1 DARSTELLUNG DER CUSTOMER JOURNEY

Im Gegensatz zur **Wertschöpfungskette** von Porter, die beschreibt, wie die einzelnen Unternehmenseinheiten nacheinander Wertschöpfung generieren (Bastian 2004, S. 34-35), strukturiert die **Customer Journey** den Erlebnisablauf aus der Kundenperspektive, indem jeder Schritt, den ein Kunde für einen Produktkauf oder einen Dienstleistungskonsum durchläuft, strukturiert dargestellt wird (Nguyen und Pupillo 2012, S. 325-326). Die Customer Journey beschreibt den kontinuierlichen Kreislauf der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Konsumenten aus Kundensicht (Dubberly und Evenson 2008). Eine Customer Journey besteht aus Erlebnisschritten, den **Kontaktpunkten**, mit denen der Kunde für den jeweiligen Erlebnisschritt in Berührung kommt und schließt die Umfeldbetrachtung (Ecosys-

tem) mit ein, da ein Kundenkontaktpunkt immer in den Kontext der gesamten Customer Journey integriert werden muss (Richardson 2010a). Eine Customer Journey besteht aus einer Summe an Kundenkontaktpunkten und stellt somit übergreifend das Kundenerlebnis dar. Die Summe aller Erlebnisse mit einer Marke bestimmt wiederum das Markenimage und die Markenwahrnehmung (Dubberly und Evenson 2008). Das so genannte Ecosystem ist nicht zu vernachlässigen, da dadurch erst die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Erlebnisschritten deutlich werden (Manning und Bodine 2012, S. 38). Die Konnektivität über die gesamte Customer Journey macht eine Systemlösung erforderlich (Brugnoli 2009). Dabei sollte eine Customer Journey Betrachtung neben den einzelnen Aktivitäten, die ein Kunde mit dem Unternehmen erlebt, auch erfassen, was ein Kunde bei den Erlebnisschritten sieht und was hinter den Kulissen geschieht (Line of Visibility) (Manning und Bodine 2012, S. 50-51). Somit kann die Customer Journey als Weiterentwicklung der **Blueprinting** Methode betrachtet werden, bei dem neben der eigentlichen Kauf- bzw. Konsumphase auch alle weiteren Anbieter-Nachfrager-Interaktionen visualisiert dargestellt werden.

Im Laufe der idealtypischen Customer Journey verringert sich systematisch die Auswahl an möglichen Angeboten von der ersten Inspiration bis zum eigentlichen Kauf. In der Realität ist der Entscheidungsweg aber komplexer, da beispielsweise im Laufe der Suchphase weitere Angebote hinzukommen können oder aber nicht alle Konsumenten den linearen Erlebnisweg gehen (Court et al. 2009). Neben verschiedenen Eintrittspunkten in die Customer Journey stehen dem Konsumenten auch verschiedene Informationsquellen und Kanäle zur Verfügung (Brugnoli 2009). Eine typischer Customer Journey lässt sich in folgende **Phasen** einteilen:



Abb. 18: Der idealtypische Verlauf einer Customer Journey
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Brugnoli 2009.

1. **Pre-Service Phase:** Vor der eigentlichen Inanspruchnahme der Leistung möchte sich der Konsument informieren, tagträumen und fantasieren (MacInnis und Price 1987, S. 482-483). Diese erste Phase ist für den Konsumenten dahingehend wertvoll, dass seine Vorfreude angeregt wird (Wikström 2008, S. 45).

- **Awareness:** Zu Beginn geht es darum, sich überhaupt auf das Angebot eines Unternehmens einzulassen und es in Betracht zu ziehen (Court et al. 2009). In dieser Phase wird der Kunde über verschiedene Medien auf ein Angebot aufmerksam, beispielsweise durch Werbung oder Public Relations, Social Media Aktivitäten oder Erzählungen durch andere, sodass ein Bedürfnis entsteht. Unter Public Relations wird die Interaktion des Unternehmens mit der Öffentlichkeit verstanden, um diese zu informieren, Kontakte und Image zu pflegen und die Bekanntheit zu erhöhen sowie im Fall einer Krise zu reagieren (Stender-Monhemius 2002, S. 176). Neben der Frage, ob sich eine solche Investition lohnt oder bei Freunden Eindruck erwecken wird, äußert der Konsument hier zum Beispiel Bedenken über die Produktqualität (Richardson 2010b). Diese Eindrücke beeinflussen neben bereits gemachten Erfahrungen und der Markenbekanntheit maßgeblich die Erwartungsbildung. Um in das Relevant Set, sprich in das für den Kauf in Frage kommende Markenportfolio zu gelangen (Springer Gabler Verlag 2015b), gilt es aus Unternehmenssicht, die Bekanntheit und das Image der Marke beim Konsumenten zu fördern (Esch et al. 2012, S. 21; Shaw und Ivens 2002, S. 23-24). Der erste Eindruck sollte so gestaltet werden, dass das Angebot aus Kundensicht attraktiv wahrgenommen und sein Vorstellungsvermögen angeregt wird (Dubberly und Evenson 2008).
 - **Research:** Im Anschluss daran werden verschiedene Angebote aktiv verglichen, nach Möglichkeit ausprobiert und bewertet (Court et al. 2009). Hier stellt sich der Konsument die Frage, welches das beste Angebot für ihn ist oder welches den besten Komfort und den besten Preis hat. Dabei besteht die Gefahr, dass er durch zu viele Informationen und Wahlmöglichkeiten verwirrt wird. (Richardson 2010b) Hier ist entscheidend, dass in dieser Phase zwei Drittel der Kundenkontaktpunkte vom Konsumenten ausgehen und nicht vom Unternehmen gesteuert werden (Court et al. 2009). Dies wird dadurch unterstrichen, dass Meinungen Dritter in dieser Phase eine wesentliche Rolle spielen (Shaw und Ivens 2002, S. 23-24). In der Suchphase gilt es, Orientierung und Hilfe zu bieten. Bei Apple geschieht dies beispielsweise durch den riesigen Apfel als Symbol und die Ladengestaltung (Dubberly und Evenson 2008). Unternehmen sollten in dieser Phase durch überzeugende Produkte, attraktive Verkaufskanäle mit einfachen und schnellen Suchprozessen und der Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen überzeugen (Hauk und Schulz 2012, S. 391).
2. **Service Phase:** Die eigentlichen Interaktionen im Rahmen der Nutzung finden in der Servicephase statt (MacInnis und Price 1987, S. 482-483).
- **Purchase:** Der eigentliche Kauf geht mit der finalen Entscheidung für ein Angebot einher (Court et al. 2009). Hierbei tritt der Konsument mit einem persönlichen oder digitalen Verkaufskanal in Kontakt und stellt sich die finale Frage, ob er die Anschaf-

fung benötigt und kaufen soll. In dieser Phase ist essentiell, dass der (digitale) Verkäufer den Konsumenten beraten und letzte Zweifel aus dem Weg räumen kann (Richardson 2010b) sowie multisensuale Angebote präsentiert und die Leistung möglichst gut erlebbar gemacht wird (Esch et al. 2012, S. 21). Die Kaufphase sollte aus Kundensicht möglichst mühelos gestaltet sein (Arnould et al. 2002, S. 24ff.). Die Nachkaufphase sollte aus Unternehmenssicht darauf abzielen, eine Nachkaufdissonanz, sprich nachträgliche Zweifel an der Entscheidung, zu beseitigen (Esch et al. 2012, S. 21; Shaw und Ivens 2002, S. 23-24). Der Wert der Kaufphase ist aus Kundensicht durch die Möglichkeit zur Co-Produktion gekennzeichnet (Wikström 2008, S. 45). Die Beratung in der Kaufphase sollte so gestaltet sein, dass die Konsumenten das Angebot in ihren Lebensalltag integrieren können. Apple Produkte sind durch ihre hohe Marktdurchdringung in nahezu jeder Alltagssituation bei anderen beobachtbar und gelten als Identifikations- und Statussymbol (Dubberly und Evenson 2008). Unmittelbar nach dem Kauf ist es wichtig, dass ein einfacher, transparenter und schneller Prozess sichergestellt werden kann (Hauk und Schulz 2012, S. 391).

- **Use:** Die eigentliche Erlebnisphase beginnt erst im Anschluss, wenn der Kunde das Produkt tatsächlich nutzt beziehungsweise die Dienstleistung konsumiert. Vor der eigentlichen Nutzung sind teilweise im Vorfeld Vorbereitungs- oder Installationsschritte nötig (Richardson 2010b). Das eigentliche Nutzungserlebnis treibt maßgeblich die Zufriedenheit (Arnould et al. 2002, S. 24ff.). Während der Nutzung gilt es, die Beziehung dahingehend aufrecht zu erhalten, dass weitere komplementäre Leistungen angeboten werden. Apple bietet die gesamte Palette an moderner Kommunikationshardware an und wertet diese Leistungen durch integrierte Technologien wie iTunes auf (Dubberly und Evenson 2008; Shaw und Ivens 2002, S. 23-24).

3. **Post-Service Phase:** Nach der eigentlichen Leistung erinnert sich der Konsument wehmütig zurück oder sammelt Andenken (MacInnis und Price 1987, S. 482-483). In dieser Phase fällt der Kunde das Gesamturteil zur Leistung, das dann auch wiederum die Erwartungen für folgende Leistungen beeinflusst. Aus Unternehmenssicht gilt es, ein Nachkonsumerlebnis zu gestalten, das Loyalität fördert, sodass sich der Konsument mit der Marke verbunden fühlt und sie weiterempfiehlt (Court et al. 2009; Dubberly und Evenson 2008). Dabei kann das Unternehmen dem Konsumenten helfen, das Erlebnis zusammenzufassen, sich zu erinnern oder Andenken zur Verfügung stellen (Arnould et al. 2002). In der Post-Service Phase ist es entscheidend, dass ein einfacher, schneller und personalisierter Support zur Verfügung steht (Hauk und Schulz 2012, S. 391).

In jeder Phase der Customer Journey durchläuft der Kunde verschiedene **Kontaktpunkte**, auch **Kundenschnittstellen mit der Marke** genannt (Schmitt und Mangold 2004, S. 127-

128). Der Zusammenhang zwischen einem Kontaktpunkt und der Customer Journey lässt sich dahingehend herstellen, dass sich eine Episode bzw. Phase in der Customer Journey durch eine Summe von Kontaktpunkten zusammensetzt und alle Episoden die Customer Journey bzw. eine Transaktion ergeben (Dreyer und Dehner 2003, S. 94). Die Kontaktpunkte oder Interaktionsmomente werden auch Momente der Wahrheit genannt. Ein „Moment of Truth“ ist "any episode in which the consumer comes into contact with the organization and gets an impression of its service" (Albrecht 1988, S. 26). Die Kontaktpunkt Betrachtung ist auch Kern des Customer Touchpoint Managements. Hierbei wird ein **Touchpoint** als „Berührungspunkt einer Marke mit dem Kunden, die verbale und nonverbale Eindrücke zu dieser vermitteln und dadurch das Markenbild sowie die Markenpräferenz prägen“ definiert (Esch et al. 2010, S. 8).

In dieser Arbeit werden ausschließlich durch den Anbieter beeinflussbare Kontaktpunkte betrachtet. Dies ist für den vorliegenden Fall einer Badepauschalreise zwingend erforderlich, da durch die Integration verschiedener Leistungsträger an unterschiedlichen Orten die Marke des Reiseveranstalters oftmals keine Rolle spielt, wie beispielsweise bei der Inanspruchnahme der lokalen Infrastruktur in der Urlaubsdestination. Ein Kontaktpunkt wird somit als **Interaktion zwischen Kunde und Anbieter** definiert.

Das Ziel der Kundenkontaktpunktgestaltung ist es, die Markenwerte zu übermitteln (Schmitt 2003, S. 150-152). Für eine erfolgreiche Kontaktpunktgestaltung ist erforderlich, dass eine Erlebniswelt erzeugt wird, wie dies beispielsweise klassischerweise bei Events und Erlebniswelten der Fall ist, aber auch bei TV-Werbung oder Internetmaßnahmen eingesetzt werden kann. Darüber hinaus sollten Emotionen angesprochen werden. Hierzu eignen sich zum Beispiel Product Placement Aktivitäten oder Verpackungsdesigns. Product Placement ist der gezielte Einbau von Markenartikeln oder -dienstleistungen in die Handlung von Filmen, Videoclips oder Fernsehproduktionen, sodass die Platzierung authentisch und nicht als Werbung wahrgenommen wird (Runia 2011, S. 294). Schließlich ist eine multidimensionale Kontaktpunktgestaltung mit konsistenten abgestimmten Reizgehalten anzustreben, wobei visuelle Reize nach wie vor dominant sind. (Esch et al. 2012, S. 23-25) Insbesondere multisensuale Gestaltungen stellen Unternehmen durch die zunehmenden Interaktionsmöglichkeiten im Internet vor ganz neue Herausforderungen. Hier gilt es, neben einem erlebnisorientierten Auftritt visuell ansprechende dreidimensionale Angebotsgestaltungen zu ermöglichen, Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen oder beispielsweise durch Virtual Reality Maßnahmen eine haptische Anfassbarkeit zu suggerieren (Steiner 2011, S. 129).

Für ein integriertes Kundenerlebnis ist es essentiell, dass die **Erlebnistreiber** an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten gezielt eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden.

Ein wesentlicher Erlebnistreiber ist das Angebot selbst, das entlang der Customer Journey in seine einzelnen Kontaktpunkte mit dem Kunden eingebettet werden sollte. Ein zweiter wesentlicher Treiber eines Erlebnisses ist die klassische Kommunikation. Hierbei ist zu beachten, dass der Kampf um Wahrnehmung in Zeiten der Informationsüberflutung mehr denn je von Bedeutung ist. Aus diesem Grund ist es entscheidend, eine Erlebniskommunikation ähnlich wie die vom Marlboro Cowboy zu schaffen, die Aufmerksamkeit erregt und in Erinnerung bleibt. Darüber hinaus gelten die Mitarbeiter als wesentlicher Treiber von Erlebnissen, da sie jede persönliche Interaktion mit dem Kunden bestimmen. (Schmitt und Mangold 2004, S. 30-36) Mitarbeiter sollten stets versuchen, eine Beziehung zum Kunden herzustellen sowie aufrichtig und ehrlich sein (Schmitt und Mangold 2004, S. 133ff.). Zusätzlich empfiehlt Schmitt den Einsatz von Markengemeinschaften zur Förderung eines gemeinsamen Erlebnisses mit der Marke sowie Marken-Erlebniswelten und Events, um die Marke interaktiv und physisch erlebbar zu machen (ebd., S. 30ff.). Bei persönlichen Interaktionen ist zudem die Lage und Architektur der Ladengestaltung zu berücksichtigen. Schließlich ist grundsätzlich zu beachten, dass insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung der Kauf selbst nur noch einen Teil des Kundenerlebnisses darstellt und vor allem vor dem Kauf Websites und weitere elektronische Medien eine entscheidende Rolle spielen. Damit einher geht die zunehmende Bedeutung anderer Kunden, die nicht mehr nur aus WoM durch Freunde und Bekannte besteht, sondern auch über digitale Netzwerke, in Form von Bewertungsportalen oder Blogs, gestreut wird. (ebd., S. 133ff.)

Allgemein lassen sich die **Interaktionen** nach ihrer zeitlichen Länge, der Nähe zwischen Anbieter und Nachfrager sowie der Zielsetzung unterscheiden (Price et al. 1995, S. 43-44). Darüber hinaus lassen sich Kontaktpunkte nach einer Interaktion, in der ein Service in Anspruch genommen wird, in eine rein kommunikative Interaktion oder in eine Interaktion, die mit der Nutzung des Angebots zusammenhängt, unterscheiden. Darüber hinaus kann dabei entweder ein hedonistischer oder funktionaler Nutzen hervorgerufen und ein Beziehungsaufbau angestrebt werden. (Lemke et al. 2011, S. 859). Zusätzlich gibt es sowohl direkte Begegnungen mit dem Anbieter als auch indirekte, die über Dritte erfolgen. Unter den einseitigen direkten Kontaktpunkten werden beispielsweise Werbung oder Point of Sales Aktionen verstanden, während einseitige, indirekte Kontaktpunkte zum Beispiel Presseberichte über die Marke beinhalten. Zweiseitige direkte Kontaktpunkte finden klassischerweise im persönlichen Verkauf statt und zweiseitige indirekte Begegnungen treten im Rahmen von Mund-zu-Mund-Aktivitäten oder Blogs und Communities auf. Eine ähnliche Unterscheidung vertreten Frochot und Batat, die nach vom Kunden initiierten Aktivitäten, bei denen das Unternehmen nur indirekt eine Rolle spielt, und vom Unternehmen initiierten Aktivitäten unterscheiden (Frochot und Batat 2013, S. 65). Kundenkontaktpunkte können zusätzlich über verschiedene

Kanäle ermöglicht werden. Hierbei kann zwischen dem digitalen und dem persönlichen Kanal unterschieden werden, wobei eine persönliche Begegnung entweder direkt „Face-to-Face“ zu Angesicht oder über eine Distanz stattfinden kann (Schmitt 2003, S. 142-143). Hinsichtlich der Zielsetzung unterscheidet das Customer Touchpoint Management zwischen der Vorkaufsphase, die verstärkt zum Aufbau von Markenbekanntheit und -image einzusetzen ist, der Kaufphase, in der alle relevanten Informationen zum Angebot unterbreitet werden sollten, und der Nachkaufphase, die zur emotionalen Bindung an die Marke beiträgt (Esch et al. 2010, S. 10).

Bei der Gestaltung der Kundenschnittstellen gilt es nicht, alle Kontaktpunkte gleich gut zu gestalten, sondern sich im Sinne einer **wirtschaftlichen Priorisierung** auf diejenigen zu fokussieren, die die Markenwerte möglichst gut vermitteln können (Schmitt 2003, S. 150-152). Darüber hinaus macht eine Fokussierung auf die am häufigsten genutzten Kontaktpunkte Sinn, da beispielsweise bei FedEx von den 250 Kontaktpunkten nur 48 regelmäßig genutzt werden (Manning und Bodine 2012, S. 53). Neben der Priorisierung anhand der Nutzungsfrequenz sowie dem Markenbildungspotential sind diejenigen Touchpoints zu fokussieren, die die größte Wirkung beim Kunden erzielen (Spengler, Wirth und Sigrist 2010, S. 18). Zusätzlich ist ein Kontaktpunkt so zu gestalten, dass er für den Kunden einen relevanten Mehrwert bietet und sich vom Wettbewerb differenziert (Esch et al. 2010, S. 12). An diesen Ausführungen, die auf den Ansätzen zum Customer Touchpoint Management beruhen, wird nochmals deutlich, dass es sich beim CEM unter anderem um eine Weiterentwicklung des Markenmanagements (markenspezifische Touchpointgestaltung) sowie des CRMs (kunden-spezifische Touchpointgestaltung) handelt.

Schließlich ist es mit Blick auf die gesamte Customer Journey durchaus sinnvoll, kein gleichbleibendes mittleres Erlebnisiniveau auf der Gefühlsebene zu schaffen, da dies die Erinnerungsleistung aus Konsumentensicht hemmt. Vielmehr gilt es, die Gefühle entlang der Customer Journey dynamisch in Form einer **Emotion Curve** zu gestalten und so genannten „Pleasure Peaks“ – besonders freudige (Überraschungs-) Momente – und „Pain Points“ in das Erlebnis einzubauen. Ein „Pain Point“ kann allgemein als bewusster Verzicht auf Servicebestandteile oder die Integration von unerwünschten Leistungsbestandteilen definiert werden, der aus Kundensicht in einem Kontaktpunkt mit einem wahrgenommenen schlechten Service münden kann (Beuker 2011, S. 94). Die Emotion Curve visualisiert die abgezielte Gefühlswirkung der Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen entlang der Customer Journey (Lee 2014, S. 6-7).

Diese strategische Ausrichtung lässt sich folgendermaßen begründen.

- Erstens ist es im Sinne der **wirtschaftlichen Priorisierung** notwendig, Ressourcen an irrelevanten Kontaktpunkten freizumachen, um diese für „Pleasure Peaks“ einzusetzen. Im Gegenzug dazu müssen durch Strategieansätze wie das TQM oder das Continuous Improvement die Leistungen der „Pleasure Peaks“ reduziert werden, um Ressourcen zur stetigen Verbesserung der „Pain Points“ zur Verfügung zu haben (Lee 2014, S. 109-110). Dadurch wird eine maximal positive Ausgestaltung der „Pleasure Peaks“ verhindert und stattdessen eine flache Emotionskurve mit wenig Ausschlägen nach oben und unten erreicht. Dabei wird versucht, die Nullfehlertoleranz, die bei Produkten gilt, auf Erlebnisse zu übertragen (Lee 2014, S. 31).
- Vielmehr ist entscheidend, die **relevanten Kundenbedürfnisse** zu kennen und in „Pleasure Peaks“ zu übersetzen und hierfür im Gegenzug „Pain Points“ in Kauf zu nehmen (ebd., S. 92). Mögliche „Pain Points“ können sich beispielsweise auf den Service, die Wartezeit, die Reaktionsschnelligkeit und Verfügbarkeit oder den Preis beziehen. (ebd., S. 31)
- Darüber hinaus ist eine sich abwechselnde Gefühlsentwicklung mit möglichst großen emotionalen Unterschieden zwischen „Pain Points“ und „Pleasure Peaks“ nötig, damit die Effekte des **hedonistischen Framings** greifen können. Hierbei geht es darum, dass positive Begeisterungspunkte besser wahrgenommen werden, wenn sie von negativen Momenten eingebettet sind (Thaler 1999, S. 183ff.). Hintergrund hierfür ist, dass Gefühle immer durch einen Vergleich entstehen. Begeisterung kann somit stärker ausgelöst werden, wenn sie innerhalb des Erlebnisses bewusst mit negativen Gefühlen kontrastiert wird – beispielsweise die gute Essensqualität nach einer langen Wartezeit oder das Prestigegefühl bei einem Kauf eines Louis Vitton Produkts trotz bzw. gerade durch den ignoranten und herablassenden Service im Geschäft (Lee 2014, S. 103).
- Bereits in den Ausführungen zur Neuen Erwartungstheorie von Kahneman wurde deutlich, dass die **Erinnerung** nicht mit dem tatsächlichen Erlebnis übereinstimmt, sondern dass ausgewählten Momenten wie dem Höhepunkt und dem Ende („Peak-End-Rule“) eine besondere Bedeutung zukommt (Lee 2014, S. 14-17). Konkret bedeutet dies, dass es irrelevant ist, wenn sich die Kunden im Moment des Erlebens nicht gut fühlen, falls sie sich im Nahhinein nicht mehr daran erinnern (ebd., S. 9-12).
- Es ist entscheidend, dass die „Pleasure Peaks“ zur besseren Erinnerungsfähigkeit unmittelbar mit der **Marke** in Verbindung gebracht werden und bei „Pain Points“ dagegen jeglicher Bezug zu den Markenwerten vermieden wird (ebd., S. 43ff.). Bei der Auswahl der Markenwerte spielt die Fokussierung auf eine Zielgruppe eine große Rolle, sodass die Markenwerte und somit die „Pleasure Peaks“ spitz auf die Bedürfnisse einer Zielgruppe zugeschnitten sind, statt alle Kunden zufrieden zu stellen (ebd., S. 91). Beispielsweise wird das Kundenerlebnis mit Southwest Airlines trotz fehlender Verpflegung und fehlen-

dem Bordprogramm, fehlender Möglichkeit von Upgrades und der fehlenden Möglichkeit zur Sitzplatzreservierung sehr gut bewertet, da die „Pain Points“ nicht mit den Markennwerten korrelieren, nicht unmittelbar relevant für die Zielgruppe der „Non-Frequent-Travelers“ sind und durch zielgruppenspezifische und markenkonforme „Pleasure Peaks“ wie Preis, Pünktlichkeit und Spaß kompensiert werden (ebd., S. 56-66).

Für das Prinzip der Emotion Curve, das sich auf die bewusste Steuerung von „Pain Points“ und „Pleasure Peaks“ entlang der Customer Journey fokussiert, wird im Rahmen einer Kundenbefragung die Korrelation zwischen den Kontaktpunkt-Zufriedenheiten und den wesentlichen Erfolgskennzahlen des Unternehmens ermittelt, um somit die wichtigsten Momente der Customer Journey herauszuarbeiten. Als Erfolgskennzahlen zählen die Kundenzufriedenheit, der (Wieder)kauf (Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs) sowie die Weiterempfehlung (NPS). Hierzu müssen im Vorfeld die Prozesse mit Hilfe einer Customer Journey Map identifiziert werden. Das Unternehmen sollte sich auf diejenigen Kontaktpunkte fokussieren, die wesentliche Treiber für die Erfolgskennzahlen sind. (Lee 2014, S. 120-127) Für ein Kundenerlebnis bei IKEA bedeutet dies beispielsweise, dass Kunden den überfüllten Parkplatz, den verpflichtenden Rundgang durch alle Abteilungen, den mangelnden Service oder die Selbstabholung der Produkte aus den Regalen in Kauf nehmen, durch „Pleasure Peaks“ wie die Dekoration, die Produktqualität und -darstellung sowie die gastronomischen Erlebnisse im Restaurant und am Hot Dog Stand aber dennoch wiederkommen (ebd., S. 47). Bei Starbucks entscheiden die Atmosphäre, die freundlichen Mitarbeiter, der Kaffeegeschmack und die freundliche Verabschiedung über die Loyalität zur Marke, wohingegen die Wartezeit, der hohe Preis und die mangelnde Sitzplatzverfügbarkeit in Kauf genommen werden (ebd., S. 7). Der Einfluss von „Pain Points“ oder Versagemomenten hängt davon ab, wie häufig solche Momente in der Customer Journey auftreten, wann und in welcher Abfolge sie aufeinander treffen (Sivakumar et al. 2014, S. 41-42). Für die Erlebnisgestaltung und -bewertung ist relevant, dass ein positiver Überraschungsmoment taktisch vor oder hinter einem Enttäuschungsmoment platziert werden sollte (ebd., S. 51).

3.2.2 ÜBERTRAGBARKEIT AUF EINE BADEPAUSCHALREISE

Die Customer Journey ist je Produkt oder Dienstleistung verschieden und weist für eine Badepauschalreise zusätzliche tourismusspezifische Besonderheiten auf.

Eine **Dienstleistung** ist allgemein eine Serie von Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Service, den Mitarbeitern beziehungsweise der Technologie eines Unternehmens

(Clatworthy 2011b, S. 80-81). Dienstleistungen decken ein breites Betätigungsfeld ab. Sie können in hedonistische Dienstleistungen wie eine Urlaubsreise oder ein Konzertbesuch, die zu Freizeit Zwecken in Anspruch genommen werden, und utilitaristischen Dienstleistungen wie ein Besuch bei der Post oder bei der Bank, bei denen ein funktionelles Ziel verfolgt wird, unterteilt werden (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 137). Letztere ist ergebnisdominant, während die Erste prozessdominant ist (Wittko 2012, S. 2). Eine Dienstleistung ist gekennzeichnet durch ihre Individualität, ihre Immaterialität, die fehlende Eigentumsübertragung, ihre Heterogenität, die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum, ihre Nicht-Lagerbarkeit und ihre Integrativität (Dreyer und Dehner 2003, S. 15-16):

- **Individualität:** Eine Dienstleistung ist nicht vorhersehbar. Bei allen Berührungspunkten findet eine Interaktion des Unternehmens mit dem Kunden statt, die die Beurteilung der Dienstleistungsqualität beeinflussen. Eine Qualitätsstandardisierung ist somit durch die unterschiedlichen Interaktionen bei Dienstleistungen deutlich schwieriger als bei Produkten (Burmann, Schleusener und Weers 2005, S. 419).
- **Immaterialität:** Da eine Dienstleistung nicht aus materiell greifbaren Bestandteilen besteht, wird der Evaluationsprozess im Rahmen der Suche und Auswahl im Vergleich zu einem Produkt erschwert. Vielmehr stehen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften im Vordergrund, da der Wert der Dienstleistung während der Inanspruchnahme der Leistung selbst entsteht.
- **Fehlende Eigentumsübertragung:** Nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung wurde dem Kunden kein greifbares Ergebnis übertragen. Vielmehr nimmt der Kunde den Wert der Dienstleistung durch eine Steigerung des eigenen Humankapitals in Form von Fähigkeiten, Gesundheit oder Gefühlen wahr (Parasuraman et al. 1985, S. 112).
- **Heterogenität:** Eine Dienstleistung ist nur schwer standardisierbar, da sowohl zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens als auch zwischen den Kunden Unterschiede bestehen (Edvardsson et al. 2005, S. 117-118).
- **Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum** („Uno-acto-Prinzip“): Produktion und Konsum finden zeitgleich statt, sodass die Produktionsprozesse für Produkte bei Dienstleistungen nicht zutreffen. Daraus ergibt sich, dass Dienstleistungen nur begrenzt reversibel sind (Burmann, Schleusener und Weers 2005, S. 416) und eine nachträgliche Qualitätsoptimierung kaum möglich ist. Vielmehr gilt es, alle „Augenblicke der Wahrheit“ optimal zu gestalten.
- **Nicht-Lagerbarkeit:** Eine Dienstleistung ist nicht lagerfähig, sodass die Kapazitäten immer zum Zeitpunkt der Dienstleistung zur Verfügung stehen und das Unternehmen vor der Herausforderung steht, diese optimal auszunutzen und auszulasten (Edvardsson et al. 2005, S. 117-118).

- **Integrativität** (Integration externer Faktor): Der Kunde wirkt bei der Erstellung der Dienstleistung mit, denn seine konkrete Wunschäußerung und seine Bereitschaft zur Mitwirkung bestimmen das Ergebnis der Dienstleistung (Burmans, Schleusener und Weers 2005, S. 414).

Eine spezielle Form der Dienstleistung ist eine Urlaubsreise. Sie zählt zur Tourismusbranche. Der **Tourismus** wird definiert als „der (inter)nationale Verkehr von Reisenden zwischen ihrem Heimatort und dem Reiseziel, der vorübergehende Aufenthalt am Reiseziel sowie die Organisation der Reisevorbereitung und -nachbereitung am Heimatort (Freyer 2011, S. 1).“ Eine Reise kann anhand des Reiseziels, der Reisedauer und dem Reiseanlass beziehungsweise der Motivation abgegrenzt werden (ebd., S. 2). Für die vorliegende Arbeit ist entscheidend, dass sie sich auf eine private Urlaubsreise in eine Pauschalreisedestination bezieht, bei der der Reiseveranstalter dem Kunden ein Gesamtpaket bestehend aus Flug, Transfer, Hotel, Betreuung vor Ort und eventuellen Ausflugsbestandteilen verkauft.

Die Customer Journey einer **Urlaubsreise** unterscheidet sich dahingehend von vielen anderen Produkten und Dienstleistungen, dass von der ersten Inspiration bis zur Rückreise eine Vielzahl von Kontaktpunkten kombiniert wird, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken, an unterschiedlichen Orten stattfinden und durch verschiedene interne und externe Leistungsanbieter durchgeführt werden. Die Herausforderung besteht darin, ein konsistentes Leistungserlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg sicherzustellen und die Einzelinteressen der Leistungsträger zu vereinen. Ein wichtiger Leistungsanbieter, der außerhalb des direkten Einflussbereichs des Reiseveranstalters in Deutschland liegt, ist die Urlaubsdestination selbst. Eine Destination bzw. ein Zielgebiet ist ein vom Gast als Reiseziel ausgewählter geografischer Raum (Luft 2007, S. 21). Das Image der Destination in Form von kognitiven und affektiven Meinungen und Eindrücken hat allerdings einen wesentlichen Einfluss auf die Urlaubsentscheidung und muss von den Reiseveranstaltern berücksichtigt werden. Für die Marke TUI wird die Komplexität vor allem durch die Fluggesellschaft, den Hotelanbieter und die Reisebüros ausgelöst (Go und Govers 2009, S. 197-200).

3.2.3 DIE CUSTOMER JOURNEY EINER BADEPAUSCHALREISE

Im Folgenden soll die Customer Journey einer durch einen Reiseveranstalter organisierten Badepauschalreise mit Hilfe der Customer Journey Map und der Blueprinting Methode erarbeitet werden. Die gesamte Reise ist allerdings zu komplex mit zu vielen Kontaktpunkten, als dass jeder einzelne Kontaktpunkt mit Hilfe des Blueprints ermittelt werden kann (Dreyer und Dehner 2003, S. 77-84). Dies wäre lediglich für Teilaktivitäten wie die Flugleistung oder der

Aufenthalt im Hotel möglich. Stattdessen muss sich die vorliegende Arbeit auf die wesentlichen Kontaktpunkte fokussieren und priorisieren.

Analog des Titels der Dissertation werden nur diejenigen Kontaktpunkte aufgeführt, die vom Anbieter direkt oder indirekt beeinflussbar sind. Die indirekte Beeinflussbarkeit kann sich auch durch die Auswahl der Leistungsträger ergeben, sodass auch die Kontakte mit anderen Leistungsanbietern aufgeführt werden. Zudem sind auch diejenigen Kontaktpunkte aufgeführt, bei denen der Anbieter heute klassischerweise keinen Einfluss hat, dies aber möglich wäre oder er die Erwartungen an einen Kontaktpunkt durch die Informationen an den Kunden beeinflusst.

Die **Customer Journey Map** visualisiert alle Kontaktpunkte, die ein Kunde, vor, während und nach der Inanspruchnahme einer Leistung des Anbieters durchläuft und fokussiert sich hierbei auf das, was der Kunde wahrnehmen kann (Segelström 2010, S. 26-27). Derselbe Kontaktpunkt kann hierbei mehrmals an verschiedenen Stellen auftauchen, beispielsweise kann ein Forum vorher gelesen und nach Inanspruchnahme der Leistung selbst aktiv für einen Kommentar genutzt werden (Stickdorn und Zehrer 2009, S. 7). Dabei wird zwischen direkten, durch den Anbieter durchgeführten, und indirekten Kontaktpunkten wie WoM oder Kundenbeiträgen im Internet unterschieden (Stickdorn und Schneider 2009, S. 1). Die Customer Journey Map kann darüber hinaus dafür genutzt werden, die Kundenerwartungen, die tatsächliche Wahrnehmung und die Emotionen pro Kontaktpunkt darzustellen (van Oosteram 2011, S. 226). Neben den Kontaktpunkten werden in der Customer Journey Map ebenfalls die Kanäle, in denen die Interaktion stattfindet, aufgeführt (Bergner 2014, S. 6-7). Über die Customer Journey Map hinaus ist es möglich, die gesamte Kundenbeziehung mit dem Anbieter über mehrere Erlebnisse hinweg in einer Customer Lifetime Map zu visualisieren (van Dijk 2011, S. 210-211).

Blueprinting visualisiert den gesamten Serviceprozess in einem Ablaufdiagramm und unterteilt ihn in die einzelnen Kundenkontaktpunkte. Durch offene strukturierte Interviews werden hierbei die Prozesse ohne jegliche Werturteile aufgenommen (Gelbrich 2009, S. 619-629). Der Serviceprozess wird im ersten Schritt in die einzelnen Kontaktpunkte aus Kundensicht unterteilt. Im nächsten Schritt werden je Kontaktpunkt die physischen materiellen Kontaktpunkte des Anbieters hinzugefügt. Anschließend werden die für den Kunden direkt sichtbaren Handlungen des Anbieters ergänzt und durch eine so genannte „Line of Interaction“ von den Kundeninteraktionen getrennt. Die „Line of Visibility“ trennt diese wiederum von so genannten Hintergrundprozessen, die anbieterseitig für den Kunden nicht sichtbar durchgeführt werden. Im letzten Schritt kann das Unternehmen noch übergreifende Unterstützungspro-

zesse unterhalb der „Line of internal interaction“ aufnehmen, die für die jeweiligen Kontaktpunkte bedeutsam sind. (Segelström 2010, S. 23-24; Dreyer und Dehner 2003, S. 77-84)

Im Folgenden soll die Customer Journey einer Badepauschalreise mit Hilfe der Customer Journey Map und der Blueprinting Methode visualisiert werden. Da die vorliegende Arbeit die Messung von Erlebnisqualität aus Kundensicht beinhaltet, werden lediglich die Kundenaktivitäten dargestellt. Außerdem wird bei mehreren Kontaktpunktalternativen immer diejenige aufgeführt, die die größtmögliche direkte Kontrolle der Customer Journey durch den Reiseveranstalter sicherstellt. Beispielsweise wird als mögliche Buchungs-Website die des Reiseveranstalters dargestellt, obwohl die Buchung einer Reise des Veranstalters auch über verschiedene externe Buchungsportale möglich wäre. Neben den Kontaktpunkten aus Kundensicht werden die physischen Kontaktpunkte sowie die Anbieteraktivitäten dargestellt. Die Ermittlung der Customer Journey erfolgt mit Hilfe von Sekundärliteratur, ergänzt um das eigene Wissen aus mehrjähriger Berufserfahrung im Tourismus. Bei zusammenhängenden Aktivitäten werden teilweise mehrere Kontaktpunkte zusammengefasst.

Die Customer Journey der Urlaubsreise selbst setzt sich einerseits aus Leistungsbestandteilen in der Destination – wie Unterkunft, Transfer, Betreuung und Ausflügen zusammen. Andererseits ist die Beförderungsleistung der Fluggesellschaft als Beginn und Ende der Reise ein wesentlicher Bestandteil. Darüber hinaus zählen auch die Kontaktpunkte vor und nach der Reise, wie die Urlaubsinspiration und Buchung im Vorfeld sowie die Erzählungen nach dem Urlaub dazu (Bastian 2004, S. 34-35). Die Customer Journey einer Badepauschalreise aus Abbildung 19 (s. Anhang 2) folgt dabei der Aufteilung in die drei Phasen „Pre-Service“, „Service“ und „Post-Service“ aus Kapitel 3.2.1.

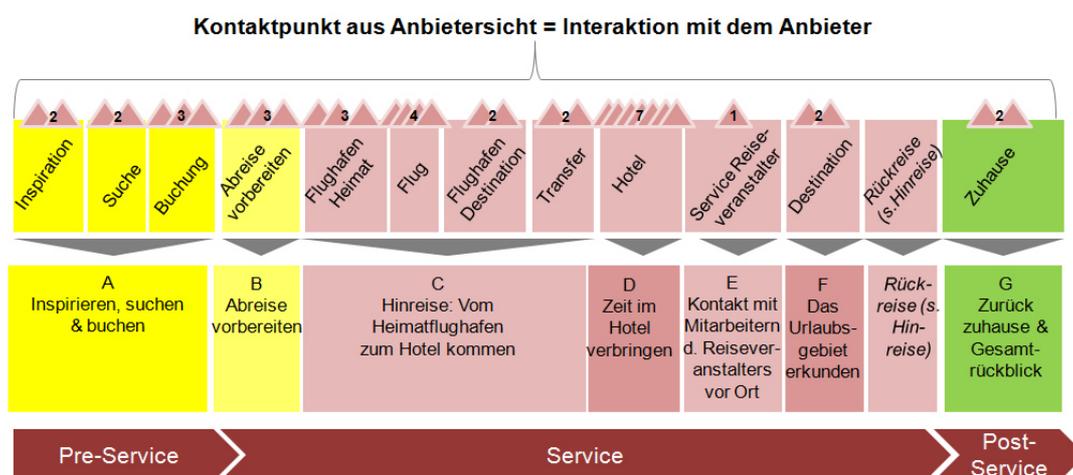


Abb. 19: Die Customer Journey einer Badepauschalreise
Quelle: Eigene Darstellung.

A: Inspirieren, suchen und buchen:

- **Inspiration** (Bruhn und Hadwich 2012, S. 24; Kleinaltenkamp 2013, S. 16ff.): Der Startpunkt der Customer Journey einer Badepauschalreise lässt sich nicht exakt ausmachen, da der Konsument häufig zunächst **Werbung** über unterschiedliche Kanäle passiv wahrnimmt – teils bewusst und teils unbewusst. Falls er mit dem Gedanken spielt, eine Reise zu buchen, lässt er sich durch diese Werbemaßnahmen über Massenmedien wie TV, Internet, Out-of-Home-Plakate oder Anzeigen und redaktionelle Artikel in Printmedien inspirieren, andernfalls erinnert er sich zu einem späteren Zeitpunkt an diese Kontaktpunkte oder der Werbeeinsatz bleibt wirkungslos. Zusätzlich wird der Konsument möglicherweise mit Mailings und Newslettern kontaktiert. Darüber hinaus spielen in dieser Phase Erzählungen und **Weiterempfehlungen** durch Bekannte eine große Rolle.
- **Suche:** Hat der Konsument einen konkreten Reisewunsch, informiert er sich mit Hilfe von Katalogen, dem Reisebüro und im Internet über **Angebote** und vergleicht diese. Im Internet können analog zur ersten Inspirationsphase Werbung über grafische Banner auf geeigneten Internetseiten oder relevante und interaktionsfördernde Angebote und Inspirationen in den sozialen Kanälen wie Facebook oder Youtube platziert werden. Zusätzlich sind die Maßnahmen des Suchmaschinenmarketings (SEM) zu optimieren, da der Kunde bereits aktiv mit gezielten Suchbegriffen arbeitet. Hierbei wird zwischen der Suchmaschinenoptimierung (SEO), der Optimierung der eigenen Seite zur möglichst hohen Platzierung in der organischen Suchliste, und der Suchmaschinenwerbung (SEA), der gezielten Platzierung von Anzeigen bei bestimmten Suchbegriffen, unterschieden (Alby 2011, S. 277ff.). Auch in der Suchphase holt sich der Konsument **Empfehlungen** ein, allerdings dort deutlich konkreter und zielgerichteter. Neben Bekannten informiert er sich aktiv in Markenforen und Bewertungsportalen. (Bruhn und Hadwich 2012, S. 24)
- **Buchung** (Bruhn und Hadwich 2012, S. 24): Hat sich der Konsument für eine Reise entschieden, **bucht** er diese über die Website oder ein Reisebüro. Zusätzlich hat er die Möglichkeit, **Extra-Leistungen** und Services wie einen Mietwagen, Ausflüge oder Flugupgrades zu seinem Urlaub hinzu zu buchen. Der **Bezahlprozess**, der sich in die Anzahlung direkt zur Buchung und die Restzahlung zu einem späteren Zeitpunkt aufteilt, rundet die Buchungsphase ab.

B: Abreise vorbereiten

- Die Besonderheit im Tourismus ist, dass zwischen der Buchung und der eigentlichen Inanspruchnahme der Leistung, nämlich der Reise selbst, oft ein längerer Zeithorizont besteht. In dieser Phase **informiert** sich der Konsument tiefer über seinen Urlaub, die Möglichkeiten vor Ort und notwendige Vorbereitungen.

- Zusätzlich erhält er **vom Reiseveranstalter weitere Informationen** zu seiner Reise, beispielsweise über die Reiseunterlagen, das Kundenportal, Email, Telefon oder SMS. Der Kunde hat außerdem die Möglichkeit, den Reiseveranstalter über verschiedene Kontaktwege für Rückfragen und Änderungswünsche zu kontaktieren.
- Unmittelbar vor der Abreise werden **letzte Vorbereitungen** getroffen und die Abreise vorbereitet.

Die eigentliche Produktnutzung, sprich Reise, ist im Fall einer Urlaubsreise sehr komplex und muss wiederum in Unterphasen aufgeteilt werden.

C: Hinreise – Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen

- **Flughafen Heimat** (Bruhn 2009, S. 304-305): Die Reise beginnt mit der **Fahrt** von Zuhause zum Flughafen. Nach der Ankunft am Flughafen folgt der **Check In**. Hier hat der Kunde die Möglichkeit, mit Mitarbeitern der Flughafenstation **Kontakt** aufzunehmen. Nach Überbrückung der **Wartezeit** können die Kunden an **Bord** gehen und gelangen mit Hilfe der Fluggastbrücke oder mit dem Bus zum Flugzeug und nehmen ihre Sitze ein.
- **Flug** (Bruhn 2009, S. 304-305; Schmitt und Mangold 2004, S. 30-36): Das Flugerlebnis beginnt mit der **Begrüßung** inklusive der Information über die Sicherheitshinweise. Im Anschluss wird die **Verpflegung** eingenommen. Die **Unterhaltung** in Form vom Bordprogramm oder Bordshop ist bei vielen Airlines ebenfalls Bestandteil des Fluges. Der Flug endet mit der **Verabschiedung** vor der Landung.

Das Flugpersonal spielt bei allen Kontaktpunkten im Flugzeug eine entscheidende Rolle. Zusätzlich beeinflusst die Qualität des Verpflegungsangebots sowie das Unterhaltungsangebot das Flugerlebnis. (Bruhn 2009, S. 304-305; Schmitt und Mangold 2004, S. 30-36)

- **Flughafen Destination** (Bruhn 2009, S. 304-305): Die Ankunft in der Destination ist nach dem **Verlassen** des Flugzeuges zunächst durch die **Gepäckaufnahme** gekennzeichnet. Anschließend werden die Kunden durch den Reiseleiter des Veranstalters **begrüßt**.
- **Transfer**: Der Kunde begibt sich direkt vom Flughafengebäude zum organisierten **Transferbus**, steigt ein und wird begrüßt. Anschließend wird er gemeinsam mit anderen Gästen **zu seinem Hotel** gebracht.

D: Zeit im Hotel verbringen

- **Hotel**: Das Hotelerlebnis entscheidet maßgeblich über den Urlaubserfolg und besitzt auch zeitlich gesehen die höchste Relevanz. Im Folgenden sollen die wesentlichen Kontaktpunkte aufgeführt werden – wohl wissend, dass der Kunde mit vielen von ihnen

mehrmals an verschiedenen Punkten ihrer Customer Journey im Hotel in Kontakt kommt und dass unzählige weitere Kontaktpunkte, die außerhalb des Einflussbereichs des Anbieters liegen, stattfinden können (Schmitt und Mangold 2004, S. 127-128).

Zunächst **betritt** der Gast das Hotel, **checkt** an der Rezeption **ein** und macht sich auf den Weg in sein Hotelzimmer. Der Kunde hält sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Häufigkeiten und mit unterschiedlichen Intentionen in seinem **Zimmer** auf. Während seiner Zeit im Hotel hält er sich je nach Urlaubstyp einen Großteil in der **Hotelanlage** auf, die neben den öffentlichen Bereichen im Hotel die Poollandschaft, die Gartenanlage, den Bar- und Restaurantbereich sowie den Sport-, Unterhaltungs- und Wellnessbereich umfassen kann. Der Gast kann das **Unterhaltungsprogramm** in Anspruch nehmen. Er wird von verschiedenen **Mitarbeitern** im Hotel betreut. Außerdem nutzt er das **gastronomische Angebot** im Restaurant oder an der Hotelbar. Am Ende seines Aufenthalts wird er schließlich **verabschiedet**.

All diese Kontaktpunkte werden maßgeblich durch die Hotelmitarbeiter mitgestaltet.

E: Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort

- **Service Reiseveranstalter:** Darüber hinaus kann der Kunde auch das Informations- und Beratungsangebot durch den Reiseveranstalter – entweder durch einen Reiseleiter, Informationsmaterialien im Hotel oder verschiedene Kontaktkanäle – in Anspruch nehmen und gegebenenfalls einen Ausflug buchen.

F: Das Urlaubsgebiet erkunden

- **Destination:** Je nach Urlaubsort und Urlaubsform erkundet der Gast möglicherweise die Destination vor Ort. Er nimmt hierzu entweder an organisierten **Ausflügen** des Reiseveranstalters teil. Oder aber er entdeckt das Urlaubsland auf **eigene Faust**.

Die Kontaktpunkte der Rückreise stimmen mit denen der Hinreise weitestgehend überein und werden nicht nochmals gesondert aufgeführt.

G: Zurück zuhause und Gesamtrückblick

- Wieder zuhause angekommen wird er durch den Veranstalter oder das Reisebüro wieder zuhause **begrüßt**.
- Zusätzlich gibt er sowohl positive als auch negative **Urlaubserfahrungen** über verschiedene Medien wie den Gästefragebogen, Markenforen und Bewertungsportale sowie soziale Kanäle oder an Freunde und Bekannte weiter (Bruhn und Hadwich 2012, S. 24).

Die beschriebene Customer Journey dient als Grundlage für die folgende Untersuchung. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass die Customer Journey indirekt aus Anbietersicht entstanden ist, da von den Anbieteraktivitäten auf die Tätigkeiten beim Kunden geschlossen wurde. Falls im Rahmen der empirischen Forschung eine Diskrepanz zwischen den aufgeführten Kontaktpunkten und denen aus Kundensicht auftritt, muss die Customer Journey daher nochmal angepasst werden (Löffler 2013, S. 876-877).

Zusätzlich sind nicht alle der beschriebenen Kontaktpunkte der Customer Journey gleich bedeutend für das Reiseerlebnis. Daher gilt es im zweiten Schritt, die Bewertung der Kontaktpunkte zu analysieren, um gezielt Maßnahmen zu ergreifen, die sich signifikant auf das Gesamterlebnis auswirken. Aus diesem Grund muss eine Erhebungsmethode gewählt werden, die den Rückschluss von der Bewertung der Kontaktpunkte auf deren Wichtigkeit für das Gesamterlebnis erlaubt (Löffler 2013, S. 876-877).

Frochot und Batat empfehlen, sich auf die Treiber von Unzufriedenheit, wo das Erlebnis von den Erwartungen abweicht, und Treiber von Zufriedenheit, bei denen unerwartete positive Überraschungsmomente entstehen, zu fokussieren. Negativ bewertete Kontaktpunkte können vernachlässigt werden, solange sie keinen Einfluss auf die Gesamtbewertung haben. (Frochot und Batat 2013, S. 49-50) Rawson dagegen spricht sich gegen eine Kontaktmessung aus, da letztlich nur die Bewertung des Gesamterlebnisses die Zufriedenheit und schließlich wirtschaftliche Erfolgskennzahlen wie Weiterempfehlung oder Wiederkauf beeinflusst (Rawson et al. 2013, S. 92). Als Begründung führt er an, dass die Zufriedenheit mit einem Kontaktpunkt keine Aussage darüber machen kann, ob das Erlebnis positiv bewertet wurde. Wenn beispielsweise ein Rückruf auf eine Serviceanfrage positiv bewertet wurde, verschlechtert dieser Kontaktpunkt trotzdem die Gesamtbewertung, da sich der Kunde möglichst effektive Prozesse und wenige Kontaktpunkte wünscht und lieber direkt eine Antwort auf seine Serviceanfrage bekommen hätte (Rawson et al. 2013, S. 90).

Vorhandene Messungen über die Bedürfnisse an eine Urlaubsreise lassen bereits erste Rückschlüsse für die Kontaktpunktmessung und die anschließende Gestaltung des Erlebnisses zu. Die Faktoren für einen perfekten Urlaub aus Kundensicht lassen sich in materielle Qualität, natürliche Qualität und immaterielle Qualität unterteilen. Aus materieller Hinsicht sind den Kunden insbesondere das Preis-Leistungs-Verhältnis (79 Prozent), das Essen (70 Prozent), die unkomplizierte Anreise (64 Prozent) und geringe Ausgaben vor Ort (52 Prozent) wichtig. Die Bewertung der Natur und Umgebung wird maßgeblich von der schönen Natur (73 Prozent), dem Wetter (66 Prozent), dem gesunden Klima (65 Prozent), einem möglichst starken Kontrast zum Alltag (60 Prozent), Sehenswürdigkeiten (57 Prozent) und Ausflugsmöglichkeiten vor Ort (54 Prozent) sowie Bademöglichkeiten (53 Prozent) beein-

flusst. Schließlich zählen die Gastfreundschaft und das freundliche Personal (73 Prozent), eine gemütliche Atmosphäre (72 Prozent), Harmonie (71 Prozent), Ruhe und Erholung (68 Prozent), Zeit für sich (63 Prozent) und Sicherheit (55 Prozent) zu den immateriellen Erfolgsfaktoren. (Reinhardt 2014)

Entlang der Customer Journey lassen sich unterschiedliche Emotionen feststellen. Während die Erregung bei der Buchung entscheidend ist (54 Prozent), ist die Ankunft in der Destination über die Erregung hinaus (55 Prozent) durch eine positive Anspannung (34 Prozent) gekennzeichnet. Der Aufenthalt in der Destination weckt dagegen Gefühle wie Entspannung (45 Prozent), Erfüllung (26 Prozent) und die Nähe zu den Lieben (24 Prozent). Die Erfüllung (45 Prozent) und Entspannung (36 Prozent) überdauern idealerweise auch die Rückkehr nachhause, bei der dann zusätzlich ein Gefühl der Sicherheit (29 Prozent) aufkommt. (Tripadvisor 2014)

Nach den Ausführungen zum CEM soll es im folgenden Kapitel darum gehen, bestehende Arbeiten und Modelle zur Messung von Erlebnisqualität aufzuzeigen und auf die Anwendbarkeit für die eigene empirische Untersuchung hin zu prüfen.

4 MODELLE ZUR MESSUNG DER ERLEBNISQUALITÄT

4.1 PRÄMISSEN ZUR MESSUNG VON ERLEBNISQUALITÄT

Die Schwierigkeit bei der Messung von Erlebnissen ist, dass sie persönlich sind und somit ausschließlich im Bewusstsein des Menschen existieren (Brunner-Sperdin 2008, S. 30). Auch die Verarbeitung von Erlebnissen durch emotionale und kognitive Prozesse ist größtenteils durch Außen nicht beobachtbar. Lediglich die Reaktionen in Form von Verhalten sind wieder messbar. (Brakus et al. 2009, S. 53) Aus diesem Grund ist es notwendig Indikatoren zu finden, die die inneren Reaktionen möglichst gut widerspiegeln (Brunner-Sperdin 2008, S. 53-55).

Schmitt weist darauf hin, dass die Erlebnisbewertung im natürlichen und realistischen Umfeld stattfinden sollte und neben der deskriptiven Beschreibung und Bewertung eines vergangenen Erlebnisses auch Fragen nach dem erwünschten Idealzustand für zukünftige Erlebnisse integriert werden sollten (Schmitt 2003, S. 78-79).

Erlebnisqualität kann mit Hilfe von eindimensionalen oder **mehrdimensionalen Modellen** ermittelt werden. Ein eindimensionales Modell, bei dem nur eine Größe ermittelt wird, ist nicht ausreichend, um Erlebnisqualität adäquat abfragen zu können. Bei einem eindimensionalen Modell wird lediglich eine Frage, wie „Wie bewerten Sie Ihr Erlebnis mit der Marke XY?“ gestellt, wobei der Befragte dabei das Urteil aus einem so genannten Trade Off zwischen den positiven Nutzelementen und den negativen Kostenfaktoren wie dem Preis, der Zeit oder dem Aufwand bildet. (Wittko 2012, S. 48ff.) Stattdessen gilt es vielmehr, verschiedene Dimensionen abzufragen, um die positiven und negativen Komponenten eines Erlebnisses identifizieren zu können (Fließ et al. 2012, S. 164-165). Hierbei besteht die zu ermittelnde Größe aus verschiedenen Dimensionen, die mehrere Zeitpunkte und Eigenschaften eines Erlebnisses abdecken. Dabei können sowohl emotionale als auch rationale Wirkungen abgefragt werden. (Wittko 2012, S. 61-70) Auf die Notwendigkeit beide Ebenen zu betrachten, wurde bereits in Kapitel zwei hingewiesen, da sowohl der hedonistische Nutzen auf der emotionalen Ebene als auch der utilitaristische Nutzen auf der rationalen Ebene bei der Erlebnisbewertung relevant sind (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 114). Insbesondere für Erlebnisse mit einer Vielzahl von Kontaktpunkten wie eine Urlaubsreise ist entscheidend, nur die priorisierten Kontaktpunkte abzufragen (Frochot und Batat 2013, S. 49-50). Bei der Priorisierung der Kontaktpunkte sollten diejenigen Kontaktpunkte abgefragt werden, die einen Einfluss auf die Gesamtbewertung haben und bei denen der Anbieter gezielt Gestaltungsmerkmale ein-

setzt (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 136). Dabei spielen sich Dimensionen im Umfeld des Erlebnisses ab, betreffen den Kunden oder den Anbieter selbst sowie andere Kunden oder Begleiter der Kunden (Reckenfelderbäumer und Arnould 2012, S. 101).

Bei der **Emotionsmessung** ist darauf hinzuweisen, dass neben der Valenz (Ist eine positive oder negative Emotion entstanden?) zu analysieren ist, welche konkrete positive oder negative Emotion entstanden ist und welche Eindrücke damit verbunden sind. Schließlich kann unterschieden werden, welche Emotionen überhaupt ins Bewusstsein gelangen und wiedergegeben werden können. (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 105) Allerdings sind Emotionen allein sehr unspezifisch. Vielmehr sind es die Konsumentenbedürfnisse, die auf Emotionen beruhen und die für Unternehmen entscheidend sind. Diese emotionsbezogenen Bedürfnisse müssen schließlich auf ihre Nützlichkeit für den Unternehmenserfolg hin überprüft werden. Hierbei ist es je nach Strategiefokus ratsam, eine Korrelation zu Indikatoren wie Kaufhäufigkeit, Wiederkauf oder Weiterempfehlung zu analysieren. Dabei ist es kritisch, rein auf verbale Befragungen zurückzugreifen, da ein Großteil des Denkens unbewusst stattfindet, direkte Fragen aber nur das bewusste Denken abgreifen (Steiner 2011, S. 71-73). Bei Befragungen ist es demnach sinnvoll, durch kreative und indirekte Befragungsformen das unbewusste Denken möglichst gut abzugreifen. Alternativ kann zur Emotionsmessung auf körperlich messbare innere Reaktionen zurückgegriffen werden, die sich dann beispielsweise über die Muskelreaktionen messen lassen (Finn und Wang 2009, S. 212-214).

Beim **Zeitpunkt** der Messung muss zwischen Modellen, die während der Inanspruchnahme der Leistung messen und rückblickenden Messungen unterschieden werden. Insbesondere bei Erlebnissen, die sich über einen gewissen Zeitraum erstrecken, wie dies bei einer Urlaubsreise der Fall ist, verändern sich die Emotionen im Laufe des Erlebnisses, sodass nicht bloß **eine** Emotionsmessung vorgenommen werden kann, sondern vielmehr eine Emotionskurve gemessen werden muss (Hirschman und Holbrook 1982, S. 97-98). Dies würde unterstreichen, dass direkt an verschiedenen Erlebniszeitpunkten gemessen werden sollte. Zudem spricht die Tatsache, dass bei einem Erlebnis der Nutzen während der Leistung (value-in-use) entsteht, für diese Art der Messung (Fließ et al. 2012, S. 164-165). Bei einer ex-post Bewertung ist kritisch anzumerken, dass rückblickend schwer eine Prozessbewertung vorgenommen werden kann, sondern eher eine Ergebnisbewertung im Sinne der ursprünglichen Qualitätsmessung entsteht (Wittko 2012, S. 73-77). Allerdings unterscheidet sich die Erinnerung vom tatsächlichen Erlebnis. Dies spricht dafür, die Messung des Erlebnisses rückblickend nach Beendigung aller Phasen eines Erlebnisses vorzunehmen, da für Erfolgsfaktoren wie die Weiterempfehlung oder den Wiederkauf das erinnerte Erlebnis von Bedeutung ist (Wittko 2012, S. 174). Allerdings besteht auch für die „Neue Erwartungstheorie“ weiterer Forschungsbedarf, da es durchaus möglich ist, dass neben dem Höhepunkt und dem

Ende eines Erlebnisses („Peak-End-Rule“) weitere Kontaktpunkte, beispielsweise der Beginn des Erlebnisses, relevant sind (Kahneman et al. 1993, S. 404).

Im Folgenden soll es darum gehen, bestehende Modelle zur Messung von Dienstleistungsqualität und von Erlebnisqualität vorzustellen und dahingehend zu überprüfen, ob die dargestellten Prämissen erfüllt werden können.

4.2 MODELLE ZUR MESSUNG VON DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

4.2.1 ÜBERBLICK DER MODELLE

Das Qualitätsmanagement steht bei Dienstleistungen vor der Herausforderung, eine durch objektive und transparente Kriterien, wie die Inhaltsstoffe bei Lebensmitteln oder Kosmetika sowie die Leistungskraft bei einem Automobil, konstante Qualität zu ermöglichen und zu messen. Dementsprechend bedarf es einer differenzierten Betrachtung der Ansätze zur Messung von Dienstleistungsqualität. Im Folgenden sollen die relevanten Dimensionen der Dienstleistungsqualität sowie wesentliche Messansätze erläutert werden. Als Kennzahl für die Messung von Dienstleistungsqualität gilt die Kundenzufriedenheit.

Dimensionen von Dienstleistungsqualität

Donabedian unterscheidet in seinem Qualitätsmodell die **Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension**, die sich gegenseitig beeinflussen und sich auf die Bewertung der Qualität auswirken (Donabedian 1980). Die Potentialqualität beinhaltet dabei alle Leistungsvoraussetzungen, die vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung auftreten. Hierzu zählen beispielsweise unternehmensbezogene Faktoren wie das Image oder technische Faktoren wie die Ausstattung des Verkaufsraums, die Inhalte und Benutzerfreundlichkeit der Website oder die Kompetenz und Freundlichkeit des Personals. Die Prozessqualität wiederum beinhaltet alle Aktivitäten, die während der Leistungserstellung stattfinden. Auch hier spielen die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus werden in dieser Phase die tatsächlichen Leistungsbestandteile des Dienstleistungsprozesses bewertet. Schließlich ergibt sich die Ergebniszufriedenheit aus dem nachhaltigen oftmals inneren Ergebnis der Dienstleistung.

(Brunner-Sperdin 2008, S. 121-126) Beispielsweise wird ein Friseurbesuch aus Potential- sicht durch die unkomplizierte Terminvereinbarung, das Erscheinungsbild des Salons oder die Begrüßung durch die Mitarbeiter bestimmt, während die Prozessqualität von der Zufrie- denheit mit den einzelnen Prozessschritten der Haarwäsche und Kopfmassage, dem Färben, Schneiden, Föhnen und Stylen abhängt. Die Ergebnisqualität wird schließlich durch die neue Frisur bestimmt, die gefällt und lange hält.

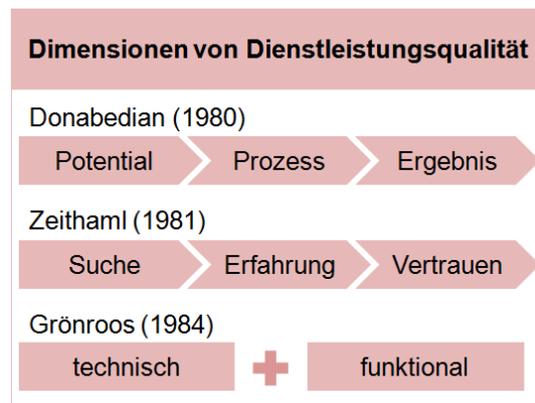


Abb. 20: Dimensionen von Dienstleistungsqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

In Anlehnung an die prozessual orientierte Dimensionierung von Dienstleistungsqualität ver- folgt Zeithaml die Einteilung in eine **Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente** (Zeit- haml 1981, S. 25ff.). Hierbei sind Sucheigenschaften diejenigen, die bereits vor der Inan- spruchnahme der Dienstleistung beurteilt werden können, wie beispielsweise das Unterneh- mensimage oder die Website. Erfahrungseigenschaften lassen sich erst im Laufe der Leis- tungsnutzung bewerten. Auch nach der eigentlichen Leistung lassen sich die so genannten Glaubenseigenschaften, wie mögliche Nebenwirkungen eines Medikaments oder die Halt- barkeit eines Produkts nicht beurteilen und es muss darauf vertraut werden, dass die Ver- sprechungen des Unternehmens eingehalten werden.

Schließlich unterteilt Grönroos die Dienstleistungsqualität in eine **technische und eine funk- tionale Komponente** (Grönroos 1984, S. 38-39). Erstere bestimmt, was dem Kunden an Leistungen geliefert wurde, beispielsweise ob im Hotel ein Frühstücksservice auf dem Zim- mer vorhanden war oder nicht. Zweite deckt die Frage ab, **wie** die Leistung ausgeführt wur- de, zum Beispiel freundlich, schnell und kompetent. Dementsprechend fokussiert sich die technische Qualität auf das Ergebnis und die funktionale Qualität auf den Prozess (ebd., S. 38ff.). Meyer und Mattmüller entwickelten das Modell dahingehend weiter, dass sie die Po- tential-, Prozess- und Ergebnisdimension von Donabedian mit den Dimensionen von Grön- roos verknüpften (Meyer und Mattmüller 1987, S. 193).

Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität

Es wird zwischen kundenorientierten und unternehmensorientierten Messungen unterschieden, wobei Erstere bei einer markt- und kundenorientierten Strategie im Fokus stehen und Letztere ergänzend betrachtet werden sollten. Die Kundenperspektive kann sowohl durch objektive Messansätze, wie Expertenbeobachtungen, Mystery Checks oder Dienstleistungstests als auch durch subjektive Ansätze, bei der der einzelne Kunde die Leistung bewertet, sichergestellt werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den kundenorientierten subjektiven Messansätzen, bei denen eine Befragung entweder merkmals-, ereignis- oder problemorientiert strukturiert werden kann (Bruhn 2013, S. 115-116). Im Folgenden sollen die drei Ansätze anhand von Beispielen erläutert werden.

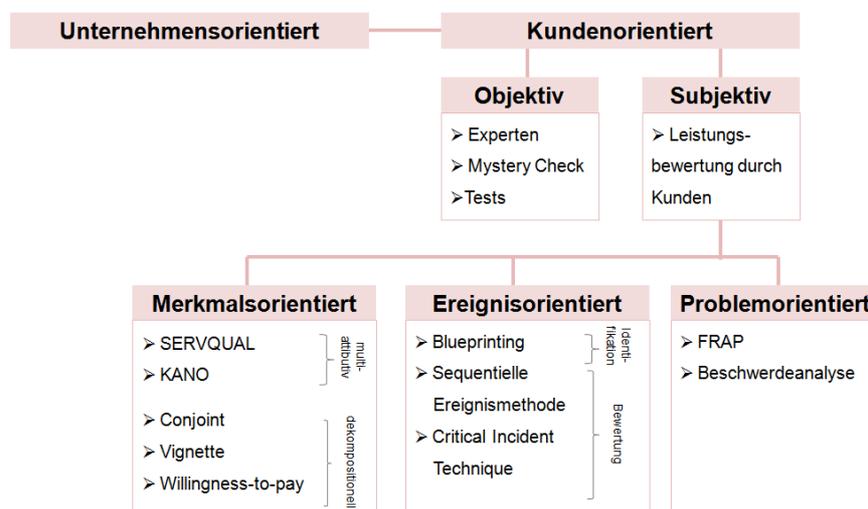


Abb. 21: Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2013, S. 116.

Merkmalorientierte Verfahren gehen davon aus, dass die Einschätzung von Kunden auf der Evaluierung verschiedener Merkmale einer Dienstleistung basieren (Bruhn 2013, S. 115-116). Diese Merkmale bilden hierbei das Ergebnis einer Dienstleistung ab. Die Daten können sowohl durch direkte, explizite Kundenbefragungen oder durch die implizite Nutzung vorhandener Daten, wie bei der Beschwerdeanalyse, genutzt werden. Schließlich besteht die Möglichkeit, ein globales Qualitätsurteil abzufragen, multiattributiv über die Befragung zu verschiedenen Merkmalen zu einem Globalurteil zu gelangen oder dekompositionell in einem Globalurteil mehrere Merkmale abzufragen. (Dreyer und Dehner 2003, S. 72-73)

- Das von Parasuraman, Berry und Zeithaml entwickelte **GAP-Modell** dient als Grundlage für den im Folgenden dargestellten SERVQUAL (Service Quality) Ansatz. Hierbei werden die fünf wesentlichen Gründe abgebildet, die zu einer schlechten Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht führen können (Parasurman et al. 1985, S. 44-46): Erstens können die Kundenerwartungen an eine Leistung von dem, was aus Managementsicht die Kundenerwartung ist, abweichen (GAP1). Zweitens kann zwischen der Managementsicht und der Umsetzung in Serviceleistungen und Normen ein Grund für die Abweichung liegen (GAP2). Drittens kann das vom Management erarbeitete Umsetzungsdesign von der tatsächlichen Dienstleistungserstellung abweichen (GAP3). Viertens ist es möglich, dass die erbrachte Leistung nicht den in der Kommunikation genutzten Botschaften und Versprechungen entspricht (GAP4). Fünftens kann – wie bereits im (Dis)-Confirmation Paradigma dargestellt – die Erwartung von der Wahrnehmung abweichen (GAP5). Als Unternehmen gilt es, sich den Lücken bewusst zu werden und sie zu schließen. GAP1 kann durch eine entsprechende Marktforschung sowie durch die hierarchieübergreifende Einbindung der Mitarbeiter, da diejenigen mit direktem Kundenkontakt oftmals einen besseren Einblick in die Kundenbedürfnisse als das Management haben, geschlossen werden. GAP2 kann durch eine auf den Marktforschungsergebnissen basierende Zielformulierung und die daraus folgende Erarbeitung von standardisierten Prozessen geschlossen werden. GAP3 kann durch eine gezielte MitarbeiterEinstellung, -schulung und -förderung sowie kompetenzbasierte und vertrauensvolle Teamarbeit bearbeitet werden. Um GAP4 zu schließen, ist es notwendig, dass sich alle internen Stakeholder vernetzen und abstimmen sowie dass jegliche Kommunikationsmaßnahmen glaubwürdige und wahrheitsgemäße Botschaften enthalten. Um die übergreifende Lücke (GAP5) zwischen den Erwartungen und der Wahrnehmung zu schließen, haben die Autoren die unter dem Begriff SERVQUAL bekannten zehn Dimensionen entwickelt, die anschließend zu fünf Schlüsseldimensionen zusammengefasst wurden.

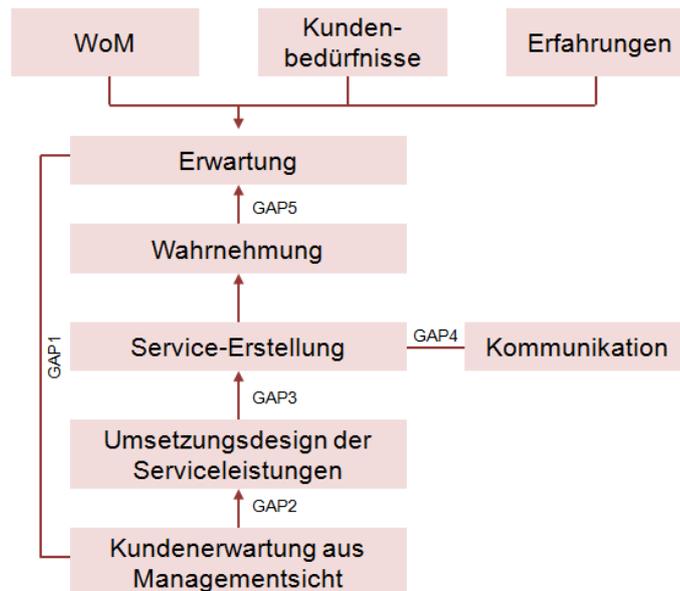


Abb. 22: Das GAP-Modell
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Parasurman et al. 1985, S. 44-46.

Während das GAP Modell aufzeigt, woraus eine schlechte Qualitätsbewertung entstehen kann und lediglich als Strukturierungs- und Veranschaulichungsinstrument dient, wird mit dem **SERVQUAL** Ansatz die Qualität einer Dienstleistung gemessen. Hierbei kombiniert das multiattributive Verfahren sowohl die einstellungs- als auch die zufriedenheitsorientierte Sichtweise. Während Erstere Qualität eher als längerfristige Einstellung gegenüber einer Marke beleuchtet, bezieht sich die Zufriedenheitsmessung auf eine konkrete Transaktion. (Dreyer und Dehner 2003, S. 102-106; Bruhn 2013, S. 132-134) Zunächst wurde mit folgenden zehn Dimensionen gearbeitet: Materielles Umfeld (tangibles), Zuverlässigkeit (reliability), Entgegenkommen (responsiveness), Kompetenz (competence), Zuvorkommenheit (courtesy), Vertrauenswürdigkeit (credibility), Sicherheit (security), Erreichbarkeit (access), Kommunikation (communication), Kundenverständnis (understanding/ knowing customer) (Parasurman et al. 1985, S. 46-47). Schließlich wurden diese zur Komplexitätsreduktion auf fünf Schlüsseldimensionen mit 22 Items reduziert: Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (tangibles), Zuverlässigkeit (reliability), Reaktionsfähigkeit (responsiveness), Leistungskompetenz (assurance) und Einfühlungsvermögen (empathy) (Rauasuraman et al. 1988, S. 12ff.). Einen beispielhaften Überblick über die 22 Items liefert folgende Abbildung:

<p>1. Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes („Tangibles“)</p>	<p>01 Die technische Ausrüstung von ... sollte dem neuesten Stand entsprechen. 02 Die Geschäftsräume von ... sollten ansprechend gestaltet sein. 03 Die Angestellten von ... sollten einen sympathischen Eindruck machen. 04 Die Gestaltung der Geschäftsräume von ... sollte der Arte der Dienstleistung angemessen sein.</p>
<p>2. Zuverlässigkeit („Reliability“)</p>	<p>05 Wenn ... die termingerechte Auftragserfüllung versprechen, sollten sie diese auch einhalten. 06 Kundenprobleme sollten von Mitarbeitern von ... ernstgenommen und mitfühlend und beruhigend behandelt werden. 07 ... machen alles das erste Mal richtig und fehlerfrei. 08 Die Dienstleistung von ... sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde. 09 ... sollten eine fehlerfreie Auftragsbuchführung besitzen.</p>
<p>3. Reaktionsfähigkeit („Responsiveness“)</p>	<p>10 ... sollten dem Kunden genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt wird. 11 Angestellte von ... sollten ihren Kunden prompten Service geben. 12 Die Angestellten ... sollten permanent gewillt sein, ihren Kunden zu helfen. 13 Angestellte von ... sollten nie zu beschäftigt sein, um Kundenwünsche unmittelbar zu erfüllen.</p>
<p>4. Leistungskompetenz („Assurance“)</p>	<p>14 Kunden sollten den Angestellten von ... vertrauen können. 15 Kunden sollten sich während des Kontakts zu den Angestellten ... sicher fühlen können. 16 Die Angestellten von ... sollten stets höflich sein. 17 Die Angestellten von ... sollten die Kenntnisse haben, um den Kunden stets auf alle Fragen antworten zu können.</p>
<p>5. Einfühlungsvermögen („Empathy“)</p>	<p>18 Von ... sollte erwartet werden, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmen. 19 Man sollte von ... erwarten, dass ihre Öffnungszeiten für alle Kunden angenehm sind. 20 Von den Angestellten von ... kann erwartet werden, dass sie sich persönlich um die Kunden kümmern. 21 Von ... kann erwartet werden, dass sie nur das Interesse ihrer Kunden im Auge haben. 22 Von Angestellten von ... kann erwartet werden, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen.</p>

Abb. 23: Überblick der SERVQUAL Items

Quelle: SERVQUAL-Modell von Parasuraman et al. 1988, S. 12ff., zitiert bei Pompl 1996, S. 82.

Bei der Kundenbefragung wird jedes Item mit einer siebenstufigen Doppelskala mit den Endpunkten der vollen Zustimmung und der vollen Ablehnung abgefragt, da sowohl das Erwartungsbild („So sollte es sein“) als auch die tatsächliche Wahrnehmung („So ist es“) abgefragt wird. Pro Item wird anschließend der Wert der Qualitätsbeurteilung von der Qualitätserwartung abgezogen, sodass sich ein Itemwert zwischen - 6 und + 6 ergibt, der mit Hilfe der Mittelwertberechnung zu den Schlüsseldimensionen und anschließend zu einem Globalurteil zusammengefasst werden kann. (Dreyer und Dehner 2003, S. 102-106). An der SERVQUAL Methode wird vorwiegend kritisiert, dass die Erwartungskomponente für Kunden zu abstrakt und der Anspruch an die Befragten somit zu hoch ist,

sodass Fehlinterpretationen möglich sind. Darüber hinaus fehlt dem Modell die Relevanzkomponente der einzelnen Items, um aus Unternehmenssicht Aktivitäten priorisieren zu können. (ebd., S. 102-106; Bruhn 2013, S. 132-134) Schließlich fehlt dem SERVQUAL Modell für eine vollständige Erlebnisqualitätsmessung die Integration von Emotionen und Erlebnissen (Brunner-Sperdin 2008, S. 40).

- Das **KANO-Modell** beruht auf der Penalty-Reward-Methode, bei der zwischen so genannten Penalty-Faktoren, die Unzufriedenheit bei Nichterfüllung erzeugen, aber keinen positiven Einfluss bei Erfüllung haben, und Reward-Faktoren, die als Zusatzleistung die Zufriedenheit erhöhen, aber bei Nichterfüllung keinen negativen Einfluss haben, unterschieden wird (Bruhn 2013, S. 147-152). Kano folgt der Annahme, dass es Faktoren gibt, die sich nur auf Unzufriedenheit auswirken können, während andere Faktoren ausschließlich Zufriedenheitswerte treiben können (Kano et al. 1984, zitiert bei Bruhn 2013, S. 151-152). Hierbei wird zwischen drei Anforderungsniveaus unterschieden: Basisanforderungen werden als Muss-Kriterien bezeichnet, die vom Kunden vorausgesetzt und als wichtig erachtet werden, unbewusst aber keine Wirkung auf die Zufriedenheit haben und keinerlei Möglichkeiten zur Differenzierung vom Wettbewerb bieten. Leistungsanforderungen oder Soll-Kriterien dagegen werden explizit artikuliert und können sich sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Unzufriedenheit mit einer Leistung auswirken. Sie haben sowohl explizit als auch implizit eine hohe Relevanz aus Kundensicht. Schließlich wirken sich Begeisterungsfaktoren als Kann-Kriterien nur auf die Zufriedenheit aus, da sie nicht explizit formuliert und erwartet werden und somit nicht explizit, sondern nur unbewusst als richtig erachtet werden. (Bruhn 2013, S. 37-41) Begeisterungsanforderungen werden oftmals auch als überraschende Momente der Entzückung bezeichnet (Go und Govers 2009, S. 201). Allerdings können Begeisterungsanforderungen nicht unerfüllte Basisanforderungen kompensieren, da diese Voraussetzung sind, damit die weiteren Anforderungen überhaupt positiv wirken können (Hauk und Schulz 2012, S. 397-401). Schließlich ist im Zeitverlauf zu berücksichtigen, dass im Sinne einer Erwartungsspirale Begeisterungsfaktoren nach und nach zu Leistungs- und Basisfaktoren werden können. (Bruhn 2013, S. 37-41) Zur Ermittlung der Anforderungen wird je Merkmal sowohl die funktionale Frage „Würden Sie sich freuen, wenn XY vorhanden wäre?“ als auch die dysfunktionale Frage „Würden Sie enttäuscht sein, wenn XY nicht vorhanden wäre?“ mit denselben Antwortoptionen wie beispielsweise „Das würde mich freuen.“, „Das setze ich voraus.“, „Das ist mir egal“ oder „Das würde mich stören.“ gestellt (Bruhn 2013, S. 151-152). Allerdings entsteht bei einer KANO Befragung ein langer Fragebogen, bei dem es zu Ermüdungserscheinungen kommen kann und der nur bedingt für eine schriftliche Befragung geeignet ist. (Matzler et al. 2001)

- Neben multiattributiven Ansätzen, bei den von der Bewertung jedes Attributs auf das Gesamturteil geschlossen wird, spielen auch dekompositionelle Ansätze bei der Zufriedenheitsbewertung eine Rolle, bei denen der Proband immer ganzheitliche, unterschiedliche Merkmalskombinationen als Ganzes bewertet und diese erst bei der Auswertung in die Merkmale zerlegt werden, sodass der Bewertungsprozess einer realen Kaufsituation sehr nah kommt. Somit werden aus alternativen Globalbewertungen die Einzelattribute ermittelt. Hierunter fällt beispielsweise die **Conjoint Analyse**, bei der der Gesamtnutzen eines Produkts in mehrere Merkmale zerlegt wird und über die Bildung einer Rangfolge aus verschiedenen Merkmalskombinationen die Bedeutungsgewichte je Merkmal ermittelt werden sollen (Weis und Steinmetz 2012, S. 404-418). Beispielsweise werden mehrere Alternativen von Leistungsbündeln wie eine Pauschalreise in eine Rangfolge gebracht, woraus sich indirekt die relative Wichtigkeit der einzelnen Attribute wie Preis, Hotelsterne, Lage oder Reisezeit des Leistungsbündels ergibt. Daran angelehnt gibt es die Möglichkeit der **Vignette Methode**, bei der die Einzelkriterien bereits durch den Marktforscher als gut, hoch oder ansprechend bewertet wurden und der Befragte um ein Gesamturteil gebeten wird. Schließlich lässt sich das dekompositionelle Verfahren durch die **Willingness-to-pay Methode** umsetzen, bei der gefragt wird, ob eine Erweiterung oder Verbesserung eines Merkmals zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führt. (Bruhn 2013, S. 141-147)

Grundsätzlich ist bei allen merkmalsorientierten Verfahren kritisch anzumerken, dass die Merkmale nicht aus Kundensicht formuliert und somit sehr abstrakt sind. Es ist zu hinterfragen, ob der Kunde überhaupt in der Lage ist, die einzelnen Leistungsmerkmale getrennt voneinander zu bewerten, da er die Leistung in Episoden als Ketten von Ereignissen wahrnimmt (Gelbrich 2009, S. 619ff.). Schließlich fokussieren sich merkmalsbezogene Ansätze auf das Ergebnis einer Dienstleistung, also das „Was“, ohne den Prozess, sprich das „Wie“ zu berücksichtigen. Bei den **ereignisorientierten Verfahren** dagegen kommt der Customer Journey Gedanke zum Tragen, da die besonders relevanten Situationen während eines Dienstleistungsprozesses bewertet werden und die Kunden der Struktur ihres Erlebnisses folgen können (Bruhn 2013, S. 116). So wird bei der Kontaktpunktbetrachtung zwischen einer üblichen Customer Journey und kritischen Kontaktpunkten sowie zwischen der reinen Identifikation und der Bewertung der Kontaktpunkte unterschieden (Dreyer und Dehner 2003, S. 72ff.).

- Zur Identifikation der Kontaktpunkte wurde auf die **Blueprinting Methode** zurückgegriffen (Shostack 1987, S. 34ff.). Da die Blueprinting Methode zwar Voraussetzung für die ereignisorientierte Messung von Zufriedenheit ist, selbst aber keinen Messansatz dar-

stellt, wird an dieser Stelle auf die ausführliche Darstellung verzichtet. Zudem findet sich eine ausführliche Darstellung in Kapitel 3.2.3.

- Zur ereignisorientierten Messung einer üblichen Customer Journey kann die **sequentielle Ereignismethode** angewendet werden (Gelbrich 2009, S. 619ff.). Hierbei bietet es sich an, die Kontaktpunkte des Blueprint auf die relevanten Interaktionen zu beschränken. In persönlichen Befragungen werden die Kunden hierbei gebeten, alle Phasen des Leistungserlebnisses „gedanklich-emotional“ nachzuerleben und ihre Erlebnisse und Empfindungen wiederzugeben. Der Nachteil dieser Methode liegt darin, dass alle (relevanten) Kontaktpunkte unpriorisiert abgefragt werden und ein erheblicher Erhebungsaufwand entsteht. (Bruhn 2013, S. 153-160)
- Zur Messung von kritischen, sprich besonders positiven oder negativen Kontaktsituationen in der Customer Journey, ist die **Critical Incident Technik** zu nennen. Bei der Critical Incident Technik werden all diejenigen Kontaktpunkte mit signifikantem Einfluss auf die Gesamtbewertung ermittelt. Hierbei soll sowohl die Episode als auch die emotionale Wirkung beschrieben werden. Es bietet sich an, die Critical Incident Technik mit Hilfe folgender standardisierter offener Fragen anzuwenden: Was war ein außergewöhnlich zufriedenstellendes oder nicht zufriedenstellendes Erlebnis mit der Marke? Wann ereignete es sich? Welche Umstände führten zu der Situation? Was sagten oder machten die Mitarbeiter? Was ereignete sich genau? (Bruhn 2009, S. 305-306) Critical Incident Interviews lassen sich auswerten, indem die erzählten Episoden zunächst hinsichtlich der Valenz (positiv/negativ) und anschließend in inhaltliche Kategorien eingeteilt werden. Mit der Critical Incident Technik können somit Customer Delight Momente und Dissatisfiers identifiziert werden, da diese als besonders zufriedenstellend erinnert und genannt werden (Finn und Wang 2009, S. 214). Zudem lässt die Zuordnung der Antworten in Erlebniskategorien und die Ermittlung der Häufigkeiten bereits erste Aussagen zur Wichtigkeit der Indikatoren zu (Brunner-Sperdin 2008, S. 45). Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass nur die signifikant positiven oder negativen Ereignisse erinnert werden und der Kunde selbst somit die Priorisierung vorgibt (Gelbrich 2009, S. 619ff.). Für die Fokussierung auf relevante Kontaktpunkte spricht, dass nur das, was im Nachhinein erinnert wird, den Wiederkauf beeinflusst (ebd., S. 619ff.). Allerdings kann die Anwendung der Methode auch zu Fehlinterpretationen führen, da nicht danach gefragt wird, warum genau dieses Ereignis als außergewöhnlich bewertet wurde (Matzler et al. 2001). Außerdem werden nur unstrukturiert Teile der Leistungserbringung bewertet und der prozessuale Charakter der Dienstleistung wird vernachlässigt (Brunner-Sperdin 2008, S. 45). Diese Methode ist demnach gut geeignet, um Stärken und Schwächen transparent zu machen, ist allerdings mit einem hohen Erhebungsaufwand verbunden und lässt lediglich qualitative Aussagen zu (Bruhn 2013, S. 153-160).

Erkenntnisse aus ereignisorientierten Verfahren müssen anschließend noch durch eine quantitative Methode bestätigt werden. Hierzu bieten sich **problemorientierte Verfahren** an, die sich auf kritische Problemfelder, die im Rahmen der Leistungserstellung auftreten können, fokussieren (ebd., S. 116). Allerdings beantworten die Verfahren nur Fragen zu Problemen und werden als nicht ausreichend für die Messung von Erlebnisqualitätsmessung angesehen.

Als wesentliches Modell ist in diesem Zusammenhang die **FRAP Analyse** (Frequenz-Relevanzanalyse für Probleme) zu nennen, bei der die Häufigkeit und Relevanz von bestimmten Kontaktsituationen ermittelt wird (Dreyer und Dehner 2003, S. 98-101; Bruhn 2009, S. 308-309). Es wird bei Problemen zwischen vier Fehlerarten unterschieden: Tödliche Fehler mit einer hohen Frequenz und Relevanz, die sofort beseitigt werden müssen, systematische Fehler, die trotz geringer Relevanz durch ihre Häufigkeit priorisiert werden sollten, Ausrutscher mit hoher Relevanz, die aber nur selten vorkommen und vernachlässigbare Fehler, die selten auftreten und nicht relevant sind (Homburg und Werner 1996, S. 94ff.). Bei der Befragung ist zu berücksichtigen, dass die beiden Skalen der Relevanz und der Frequenz zu ermitteln sind und Problemwertindizes auf Basis des Quotienten aus der Summe der für die einzelnen Problemdimensionen bestimmten Relevanzwerte und der Gesamtzahl der Befragten je Dimension bestimmt werden (Bruhn 2013, S. 164-170).

Alternativ bietet sich für die Bewertung kritischer Ereignisse die **Beschwerdeanalyse** an (Dreyer und Dehner 2003, S. 90-96). Hierbei sind sowohl das Beschwerdevolumen als auch die konkreten Beschwerdeinhalte zu analysieren. Diese Methode setzt voraus, dass Beschwerdebarrieren abgebaut wurden und dass in der heutigen Zeit auch WoM-Kommunikationsflüsse im Internet, beispielsweise bei HolidayCheck.de mit betrachtet werden (Bruhn 2013, S. 164-170).

Abschließend soll das in der Praxis aktuellste globale Qualitätsurteil zur Messung der Kundenzufriedenheit vorgestellt werden: Der **NPS** gibt die Weiterempfehlungsbereitschaft wieder, wird allerdings in der Wissenschaft nicht immer als geeignet angesehen (Keiningham et al. 2007, S. 45). Die Befragungsmethode sieht vor, dass Kunden die Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Produkt bzw. Unternehmen bzw. die Dienstleistung XYZ an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ auf einer Elferskala von Null (absolut unwahrscheinlich) bis Zehn (höchst wahrscheinlich) bewerten und anschließend eine offene Frage nach den Gründen beantworten. Der NPS wird anschließend durch den Quotient aus den Promotoren – denjenigen, die eine neun oder zehn bewertet haben – und den Kritikern – denjenigen, die die Frage mit sechs oder weniger bewertet haben – gebildet. (Keiningham et al. 2007, S. 40). Neben der Einfachheit der Befragung liegt der Vorteil der Methode in der Betrachtung der

beiden Extreme mit der Aufteilung in Promotoren und Kritiker sowie in der Berücksichtigung einer langfristigen Kennzahl, da der NPS die Einstellungsebene abfragt, wohingegen die Zufriedenheit die einzelne Transaktion bewertet (Nguyen und Pupillo 2012, S. 327-329). Allerdings ist kritisch zu hinterfragen, ob eine einzige Kennzahl allein für die Unternehmenssteuerung ausreichend ist. Eine Erhöhung oder Verringerung des NPS kann oftmals nicht erklärt werden kann, da aus der Befragung nicht deutlich wird, was die Veränderung hervorruft (Meyer und Schwager 2007, S. 7). Hinzu kommt, dass ein und derselbe NPS aus verschiedenen Zusammensetzungen von Promotoren- und Kritikeranteilen zustande kommen kann, was die Auswertung abermals erschwert (Wilburn 2007, S. 41-43). Diverse Untersuchungen haben sich bereits mit dem NPS beschäftigt. Unter anderem wurde herausgefunden, dass innerhalb der Customer Journey die Kontaktpunkte, die mit der ersten Berücksichtigung der Marke und diejenigen nach dem eigentlichen Kauf die größten Auswirkungen auf den NPS haben (Court et al. 2009). Insgesamt ist der NPS ein guter Indikator, um Loyalität abzubilden, muss aber durch weitere Faktoren wie die Wiederkaufsbereitschaft, die Zufriedenheit, die Wechselbereitschaft zum Wettbewerb oder Ähnliches ergänzt werden (Wilburn 2007, S. 41-43).

4.2.2 VERWENDBARKEIT FÜR DIE EIGENE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Auf die Unterscheidung zwischen einer Dienstleistung und einem Erlebnis wurde in Kapitel 2.2.1 zur Erlebnisökonomie von Pine und Gilmore eingegangen. Außerdem wurde in Kapitel 2.4 das Erlebnis im Rahmen der psychologischen Erklärungsansätze detailliert erläutert. In beiden Kapiteln wird deutlich, dass die Zufriedenheitsmessung nicht ohne Weiteres auf ein Erlebnis übertragen werden kann, sondern spezielle Erlebnisdimensionen angewendet werden müssen. Zudem unterscheiden sich auch bei der Zufriedenheitsmessung je nach Dienstleistungstyp die Qualitätsdimensionen, sodass auch bei den anzuwendenden Erlebnisdimensionen davon auszugehen ist, dass allgemeine Dimensionen für eine Urlaubsreise spezifiziert werden müssen (Frochot und Batat 2013, S. 53).

Die **Qualitätsdimensionen** sollten dahingehend berücksichtigt werden, dass sowohl Potentialfaktoren, beispielsweise in Form vom Markenimage, als auch Prozessfaktoren entlang der Kontaktpunkte der Customer Journey und Ergebnisfaktoren in Form von Gesamtzufriedenheit, Wiederbuchung und Weiterempfehlung abgefragt werden.

Für die Messung von Erlebnisqualität sollte ein **ereignisorientierter Messansatz** gewählt werden, da dieser als einziger die Customer Journey aus Kundensicht abbilden kann und sowohl positive als auch negative Erlebnisbewertungen zulässt. Als Grundlage zur Identifika-

tion der Kontaktpunkte sollte die **Blueprinting** Methode auf die Customer Journey angewendet werden. Für die Bewertung ist für die qualitative Untersuchung die sequentielle Ereignismethode aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Kontaktpunkte der Customer Journey einer Urlaubsreise nicht umsetzbar. Stattdessen sollte eine Methode angewendet werden, die sich auf die **kritischen Ereignisse** fokussiert. Bei der quantitativen Untersuchung dagegen sollte die gesamte Customer Journey abgefragt werden, wobei auch hier eine Fokussierung und Zusammenfassung von Kontaktpunkten stattfinden muss. Der ereignisorientierte Messansatz sollte idealerweise mit **merkmalsorientierten Dimensionen** verknüpft werden, indem die jeweils passenden Dimensionen je Kontaktpunkt abgefragt werden. Die **SERVQUAL** Dimensionen gehen analog der unter Kapitel 4.3 vorgestellten Dimensionen von Erlebnisqualität in die empirische Untersuchung mit ein: Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds mit Indikatoren wie die Ausstattung der Geschäftsräume, Zuverlässigkeit mit Indikatoren wie Fehlerfreiheit und Pünktlichkeit, Reaktionsfähigkeit mit Indikatoren wie Hilfsbereitschaft und Flexibilität, Leistungskompetenz mit Indikatoren wie Vertrauen, Sicherheit und Kenntnisse sowie Einfühlungsvermögen mit Indikatoren wie Individualität und Wertschätzung. Die Einteilung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren aus dem **KANO Modell** ist durchaus für die Messung von Erlebnisqualität sinnvoll. Allerdings ist eine Befragung durch funktionale und dysfunktionale Fragen zu komplex. Vielmehr gilt es, durch Korrelation der Dimensionsbewertung mit der Ergebnisbewertung festzustellen, welche Dimensionen nur bei positiver Bewertung Einfluss auf das Ergebnis haben (Begeisterungsfaktoren), welche nur bei negativer Bewertung mit dem Ergebnis korrelieren (Basisfaktoren) und bei welchen Dimensionen Ausschläge in beide Richtungen zu verzeichnen sind (Leistungsfaktoren). Als Ergebnisfaktor sollte neben der Gesamtzufriedenheit auf den **Net Promoter Score** zurückgegriffen werden, um die Weiterempfehlungsbereitschaft als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Marke abzudecken.

Die vorgestellten Modelle zur Messung von Dienstleistungsqualität sollten zwar für die eigene empirische Untersuchung genutzt werden, müssen jedoch um weitere Erkenntnisse aus der Erlebnisqualitätsmessung erweitert werden.

4.3 MODELLE ZUR MESSUNG VON ERLEBNISQUALITÄT

4.3.1 ÜBERBLICK DER MODELLE

Im Folgenden werden die wesentlichen Modelle zur Messung von Erlebnisqualität vorgestellt, miteinander verglichen und in einer Zusammenfassung dargestellt. Bei der Zusammenfassung der Dimensionen gilt die Arbeit von Ober-Heilig et al. als Orientierung, da dort bereits einige der vorgestellten Modelle verglichen wurden. Ziel der Aggregation der Dimensionen ist es, Ähnlichkeiten und Überschneidungen unter den multidimensionalen Modellen festzustellen und mit Hilfe der einzelnen Dimensionen übergreifend gültige Kategorien zu bilden (Ober-Heilig et al. 2012, S. 305-307). Ober-Heilig et al. stellten bei ihrer Untersuchung fest, dass Modelle entweder die Potentialperspektive einnehmen (zum Beispiel Pine und Gilmore, Shaw und Ivens) und die Fähigkeit eines Unternehmens, Erlebnisse zu schaffen, abfragen oder sich auf die Ergebnisperspektive fokussieren (zum Beispiel Goulding, Gentile et al., Wikström, McIntyre, Chang und Horng) und ex-post die subjektive Wahrnehmung des Erlebnisses abfragen (Ober-Heilig et al. 2012, S. 303).

1. Holbrook und Corfman (1985)

Bereits 1985 haben Holbrook und Corfman herausgearbeitet, auf welche Wertkomponenten ein Erlebnis abzielen sollte. Hierbei unterscheiden sie einerseits zwischen extrinsisch, nach außen wirkenden Werten und intrinsischen Werten sowie zwischen Werten, die auf sich selbst bezogen und welche, die auf Andere bezogen sind (Holbrook und Corfman 1985):

- **Effizienz** (Anerkennung): Die Effizienz einer Leistung wird als extrinsischer und aktiver, selbstbezogener Faktor bewertet.
- **Hervorragende Leistung** (Qualität): Die Qualität einer Leistung gilt ebenfalls extrinsisch und selbstbezogen, wirkt aber reaktiv.
- **Status und Erfolg**: Status ist eine extrinsische Komponente, die aktiv auf Andere wirkt.
- **Ansehen** (Reputation): Dagegen ist das Ansehen ebenfalls extrinsisch und auf Andere bezogen, wirkt aber reaktiv.
- **Spaß**: Ein Erlebnis hat einen intrinsischen, aktiv auf sich selbst bezogenen Wert, wenn Spaß hervorgerufen wird.
- **Ästhetik**: Ästhetik gilt als intrinsische, reaktiv selbstbezogene Wertkomponente.
- **Ethik** (Tugend, Moral, Gerechtigkeit): Ethische Aspekte sind dahingehend wertschaffend, dass sie intrinsisch und aktiv auf Andere bezogen wirken.

- **Spiritualität** (Glaube, Faszination): Schließlich wirkt Spiritualität intrinsisch und reaktiv auf Andere bezogen.

2. Price et al. (1995)

Price hat fünf Dimensionen herausgearbeitet, die die Entstehung von positiven oder negativen Emotionen beeinflussen. Als positive Emotionen wurden abgefragt: glücklich, freudig erregt, zufrieden, warmherzig, fürsorglich, herzlich und liebevoll. Als negative Emotionen wurden abgefragt: traurig, betrübt, bedauernd, wütend. Die Emotionen wurden mit Items zu folgenden Dimensionen korreliert (Price et al. 1995, S. 41):

- **Gegenseitiges Verständnis:** Hierbei spielt eine Rolle, dass sich der Anbieter personalisiert auf die Lebensumstände des Kunden einstellt und Verständnis zeigt.
- **Extra-Services:** Diese Dimension ist darauf zurückzuführen, dass dem Kunden besondere Aufmerksamkeit entgegenkommt und er unaufgefordert mehr geboten bekommt als gefordert.
- **Authentizität:** Der Anbieter wirkt authentisch, wenn der Mitarbeiter ernsthaft interessiert ist und sich selbst treu bleibt.
- **Kompetenz:** Der Anbieter stellt die Fähigkeit durch eine effiziente, genaue und organisierte Durchführung unter Beweis.
- **Minimumstandard erreichen:** Hierbei geht es darum, die Erwartungen zu erfüllen und die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Zusätzlich ist besonders relevant, dass sich das, was den Kunden glücklich macht, stark von dem unterscheidet, was den Kunden unglücklich macht, denn zusätzliche Services treiben vor allem positive Emotionen, während negative Emotionen insbesondere dann entstehen, wenn Minimumstandards nicht erfüllt werden (Price et al. 1995, S. 49-50).

3. Otto und Ritchie (1996)

Otto und Ritchie haben die affektiven Komponenten eines Serviceerlebnisses untersucht und mit Hilfe einer Faktorenanalyse aus 23 Items vier Faktoren (Varianzaufklärung 61,3 Prozent) ermittelt (Otto und Ritchie 1996, S. 168-170):

- **Hedonismus:** Hier ist entscheidend, dass der Kunde tun kann, was er mag und liebt, seine Fantasie angeregt wird, er begeistert wird und Erinnerungen erzeugt werden.
- **Gemütsruhe:** Dieser Gemütszustand bezieht sich sowohl auf die physische als auch auf die psychische Ebene. Hierbei spielen Sicherheit und Komfort eine große Rolle.

- **Involvement:** Hierunter fällt, die Wahl zu haben, aktiv mitgestalten und kontrollieren zu können sowie informiert zu sein und etwas dazu zu lernen.
- **Wiedererkennung:** Hierbei entsteht das Gefühl, für das Unternehmen wichtig zu sein und ernst genommen zu werden.

Entscheidend ist, dass sich die Bedeutung der Faktoren je Sektor unterscheiden. Während die Gemütsruhe und die Wiedererkennung für die Fluggesellschaft besonders wichtig sind, sollten sich Hotels und Ausflugsanbieter verstärkt auf die Faktoren Hedonismus und Involvement fokussieren (Otto und Ritchie 1996, S. 169-172).

4. Schmitt (1999)

Schmitt unterteilt Erlebnisse in **fünf Erlebnismodule** und unterscheidet hierbei zwischen situationsbezogenen (sensorisch, affektiv, kognitiv) und kundenbezogenen (verhaltensbezogen, sozial) Komponenten. Während Erstere vom Wettbewerbsumfeld, der Jahreszeit oder der Unternehmenskultur abhängen, lassen sich Letztere durch Kundenmerkmale wie die Sozio-Demographie, die Preissensibilität, das Involvement oder die Innovationsorientierung herleiten (Bruhn und Hadwich 2012, S. 13). Idealerweise werden die Module kombiniert angesprochen, sodass die unterschiedlichen Bedürfnisse des Kunden optimal bedient werden können und Neugier geweckt, das Nachdenken angeregt und Emotionen angesprochen werden sowie ein Einfluss auf die künftige Lebensweise stattfindet und mit Bezugsgruppen interagiert wird (ebd., S. 14-16).

- Sensorische Erlebnisse (**Sense**) versuchen, die fünf Sinnesorgane optimal anzusprechen. Hierbei spielen neben visuellen Aspekten wie Farben, Layout, Größe, Dekoration und Beleuchtung sowie auditiven Sound-Elementen auch haptische Elemente wie Oberflächen oder ästhetische Materialien, die die Leistung anfassbar machen, olfaktorische Aspekte wie beispielsweise Raumdüfte in Hotels, die die Erinnerbarkeit erhöhen, und schließlich gustatorische Elemente im Rahmen des Verpflegungskonzepts eine entscheidende Rolle (Wiedmann et al. 2012, S. 339-341). Sie beeindrucken den Konsumenten durch ihre Schönheit oder wecken Neugier (Schmitt 1999, S. 116).
- Die affektive Komponente (**Feel**) legt den Fokus darauf, positive Emotionen wie Freude oder Stolz hervorzurufen. Hierfür sind maßgeblich die Mitarbeiter, die Marke mit deren Werbebotschaften oder Events verantwortlich (Schmidt 2012, S. 110ff.). Sie erfreuen den Kunden (Schmitt 1999, S. 121).
- Bei der kognitiven Komponente (**Think**) entsteht der Mehrwert für den Konsumenten durch die intellektuelle gedankliche Auseinandersetzung, beispielsweise durch Überra-

schungseffekte, Provokation oder Faszination (Schmitt und Mangold 2004, S. 39-42). Sie verleiten den Kunden zum Nachdenken und führen ihn hin zu einer spezifischen Problemlösung (Schmitt 1999, S. 144).

- Die verhaltensbezogene Komponente (**Act**) zielt auf eine Änderung des Lebensstils ab, indem Werte, Meinungen, Lifestyles oder Nutzungsarten verändert werden. Dies geschieht, wenn Marken im Lebensstil des Kunden verankert werden (Schmidt 2012, S. 110ff.).
- Schließlich entsteht der Nutzen durch das soziale Erlebnismodul (**Relate**) dadurch, dass Erlebnisse im sozialen Raum stattfinden und Zugehörigkeit und Interaktion Anderen erreicht wird (Schmitt und Mangold 2004, S. 39-42). Sie bewirken eine Beziehung zwischen Marke und Konsumenten und prägen den Gemeinschaftsgedanken mit Anderen (Schmitt 1999, S.171-176).

Es gibt zahlreiche Beispiele, die die erfolgreiche Kombination der Erlebnismodule verdeutlichen. Der Volkswagen Beetle spricht beispielsweise die sensorische Komponente durch das außergewöhnliche Design an, schafft im Rahmen der affektiven Komponente Emotionen der Nostalgie und fördert in kognitiver Hinsicht das imaginative Zurückdenken an die Vergangenheit. Dies kann eine Veränderung des Verhaltens in Richtung der „Flower-Power-Mentalität“ bewirken. (Schmitt und Mangold 2004, S. 90-91) Ebenfalls lässt sich mit den Erlebniskomponenten bei der Gestaltung eines Online Portals arbeiten. Hierzu sollte die Seite übersichtlich und optisch ansprechend gestaltet sein (Sense), eine Wohlfühl-Atmosphäre schaffen (Feel) und Informationen adäquat und vollständig aufbereitet sein, sodass der Kunde möglichst selbstständig auf der Seite agieren kann (Think). Zudem sollte die Seite Nutzungsanreize schaffen und schnelle Aktionen seitens des Nutzers ermöglichen (Act) sowie individualisierte und personalisierte Elemente enthalten (Relate). (Demmelmaier et al. 2012, S. 453-454)

Das **Erlebnisrad** soll als Steuerungsinstrument zur Anwendung aller Erlebniskomponenten dienen: Während zunächst sensorische Aspekte die Aufmerksamkeit des Konsumenten wecken sollen, steht im Anschluss die emotionale Komponente im Vordergrund, um ein emotionales Band und eine Relevanz aus Kundensicht sicherzustellen. Darauf folgt das gedankliche Interesse an der Marke, das durch die kognitive Komponente angesprochen werden soll. Anschließend wird eine verhaltensbezogene Bindung angestrebt, die schließlich in sozialer Hinsicht dazu führt, dass das Erlebnis in einen breiten gesellschaftlichen Kontext eingebaut wird. (Schmitt und Mangold 2004, S. 97-98)

5. Pine und Gilmore (2000)

Für Pine und Gilmore sollte sich ein erfolgreich gestaltetes Erlebnis an **vier Erlebnisphären** orientieren. Hierbei ist entscheidend, dass ein Erlebnis sich auf nur eine oder wenige der Sphären fokussieren kann oder aber verschiedene Sphären an unterschiedlichen Kontaktpunkten entlang des Kundenerlebnisses kombinieren kann (Frochot und Batat 2013, S. 31). Bei unterhaltenden Erlebnissen (**Entertainment**) kann der Konsument Eindrücke passiv aufnehmen und genießen, wohingegen bei Bildungserlebnissen (**Edutainment**) aktiv neue Fähigkeiten und neues Wissen aufgenommen werden. Bei erfolgreichen ästhetischen Erlebnissen (**Esthetic**) können Konsumenten passiv in interessante und angenehme Eindrücke eintauchen, während die Realitätsflucht (**Escapist**) durch das Eintauchen in eine andere Welt gekennzeichnet ist. (Pine et al. 2000, S. 52-66)

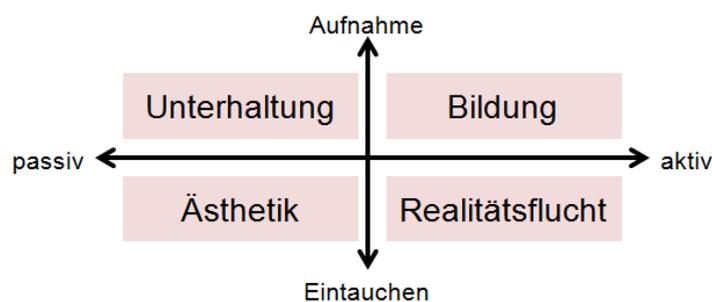


Abb.24: Erlebnisphären von Pine und Gilmore
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pine et al. 2000, S. 52-66.

6. Goulding (2000)

Goulding wiederum unterscheidet bei einem Erlebnis beispielhaft in einem Museum zwischen sozio-kulturellen Faktoren, kognitiven Elementen, psychologischen Orientierungsfaktoren und der physischen Umwelt.

- **Sozio-kulturell:** Erlebnisse sind dann erfolgreich, wenn sich der Konsument kulturell mit dem Erlebnis **identifiziert**, das Thema und die Story eine **Kontinuität** vorweisen können, mit Hilfe verschiedener Stimuli eine **Geschichte** aufgebaut wird, Stimuli **variiert** werden und **soziale Interaktionen** ermöglicht werden.
- **Kognitiv:** Die Aktivitäten sollten aus Konsumentensicht **sinnvoll** und werthaltig sein, **Involvement** und Engagement erreichen, zur **Selbstreflexion** und Fantasie anregen, verschiedene Stimuli zu einem **logischen Ganzen** verknüpfen und **authentisch** wahrgenommen werden.

- **Psychologische Orientierung:** Die **Route** und Beschilderung sowie **Bühnen** erleichtern die Orientierung und erhöhen somit die Bewertung des Erlebnisses.
- **Physische Umwelt:** Schließlich entscheiden die **Sitzmöglichkeiten**, die **Lautstärke** sowie die **Besucherfülle** über den Erfolg eines Erlebnisses.

7. Shaw und Ivens (2002)

Shaw und Ivens folgen der Auffassung, dass eine gute Qualität nur die Voraussetzung ist, Differenzierung aber nur noch über das Erlebnis möglich ist (Shaw und Ivens 2002, S. 2). In ihren Ausführungen bemängeln sie den zu starken Fokus auf kognitiven Elementen, vielmehr seien emotionale Treiber und die Mitarbeiter an den Kontaktpunkten entscheidend für den Erfolg (ebd., S. 4). Sie sehen die Marke als wesentlichen Anker für jegliches Kundenerlebnis (ebd., S. 141). Neben **Emotionen** und **Mitarbeitern** spielen die Markenwerte **Innovation**, die **Erregung**, **Kreativität** und **Zuverlässigkeit** sowie die Customer Experience Werte **Klarheit** und **Einfachheit** bei der Bewertung eines Erlebnisses eine entscheidende Rolle (ebd., S. 51).

8. Poulsson und Kale (2004)

Poulsson und Kale unterscheiden zwischen fünf Eindrücken, die ein erfolgreiches Erlebnis ausmachen und die mit Hilfe der Beobachtungstechnik ermittelt wurden (Goulding 2000, S. 274; Poulsson und Kale 2004, S. 272-274):

- Das Erlebnis muss eine **persönliche Relevanz** für den Konsumenten haben, indem er sich angeregt, vorbereitet, aktiviert und involviert fühlt.
- Es sollte einen **Neuheitscharakter** aufweisen, wobei zu viel Neues auch in Stress umschlagen kann.
- Darüber hinaus sollte das Erlebnis **überraschend** dargestellt werden, da Überraschung einer der von Plutchik erarbeiteten Basisemotionen entspricht.
- Es sollte Raum für **Lernmöglichkeiten** bleiben, da dies das Engagement erhöht.
- Es ist entscheidend, dass die Konsumenten aktiv involviert werden, um **Engagement** herbeizuführen.

Insgesamt ist zu beachten, dass die Bewertung der fünf Dimensionen subjektiv erfolgt und sich unter den Konsumenten stark unterscheidet.

9. Pullman und Gross (2004)

Pullman und Gross haben die Emotionen und Kontextfaktoren ermittelt, die sich signifikant auf Loyalität in Form von Wiederkauf bzw. Wiederkaufsbereitschaft auswirken (Pullman und Gross 2004, S. 565):

- **Emotionen:** Konsumenten haben eine höhere Loyalität gegenüber einer Marke, wenn sie sich aufgehoben, glücklich, zufrieden, unterhalten, entspannt und amüsiert fühlen (ebd., S. 565). Die Emotionen wirken als Mediator zwischen den Kontextfaktoren und den Loyalitätskennzahlen.
- Als Kontextfaktoren wirken sich die **Unterhaltungsaktivitäten, Speisen, Getränke, Sitzgelegenheiten** und das **sensorische Design** auf die Loyalität aus (ebd., S. 566). Dabei wirken die Faktoren Getränke, Sitzgelegenheiten und sensorisches Design zunächst auf Emotionen und über diesen Mediator auf Loyalität (ebd., S. 569-570).
- Darüber hinaus wirkt sich die bestehende **Beziehung** zum Anbieter am stärksten auf die Loyalität aus (ebd., S. 569-570).

10. Holbrook (2006)

Holbrook vereinfacht seine eigene Arbeit aus dem Jahre 1985 zu einem späteren Zeitpunkt und unterteilt die Wertkomponenten nunmehr in extrinsisch, nach außen sichtbare Werte wie wirtschaftliche und soziale Werte und intrinsische Werte, die hedonistischen und altruistischen Werte (Holbrook 2006):

- Der **wirtschaftliche Wert** für den Kunden ergibt sich einerseits aus der Effizienz – dem optimalen Input-Output-Verhältnis, das sich sowohl durch den Preis als auch die Zeitnutzung darstellen lässt, und andererseits aus der Exzellenz der Leistung, die Begeisterung hervorrufen soll.
- Darüber hinaus sollte ein Erlebnis auf einen **sozialen Wert** abzielen, der sich einerseits im Status – der positiven Reaktion bei anderen Konsumenten, und andererseits im Ansehen – der indirekten Auskunft über die Reputation des Konsumenten, widerspiegelt.
- Der **hedonistische Wert** kann im spielerischen Sinne durch Freude an der Nutzung allein oder im ästhetischen Sinn durch die Schönheit der Leistung selbst entstehen.
- Schließlich ergibt sich der **altruistische Wert** von einem Erlebnis durch ethische Grundsätze bei der Nutzung der Leistung, wie beispielsweise die Gerechtigkeit. Darüber hinaus kann auch Wertschätzung gegenüber der spirituellen Kraft des Erlebnisses entstehen.

11. Slack, Chambers und Johnston (2007)

Slack, Chambers und Johnston fokussieren sich auf fünf Unterscheidungsmerkmale für ein Kundenerlebnis (Slack et al. 2007, S. 89-90):

- “Being right“: Das Erlebnis sollte mit der erwünschten **Qualität** gestaltet werden.
- “Being fast“: Alle Interaktionen sollten möglichst **schnell** für den Kunden ablaufen.
- “Being on time“: Kunden sollten sich auf die **Zuverlässigkeit** des Unternehmens verlassen können.
- “Being able to change“: Das Erlebnis sollte so **flexibel** gestaltet sein, dass individuell auf Kundenwünsche eingegangen werden kann.
- “Being productive“: Das Erlebnis sollte zu optimalen **Kosten** und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis dargestellt werden.

12. Wilburn (2007)

Wilburn unterscheidet in seiner Arbeit zwischen fünf Customer Experience Komponenten (Wilburn 2007): **Produktqualität, Service in jedem Kanal, Preis, Kaufumfeld** und **Markenimage**. Das Kaufumfeld wiederum beinhaltet die Konsistenz, die Wartezeit, die Sauberkeit, die Gegenwart anderer Kunden, die Stimmung sowie die Wahrnehmung durch die fünf Sinne (Wilburn 2007, S. 12). Das Markenimage wird vor allem für kommunikative Kontaktpunkte eingesetzt (ebd., S. 12).

Das Kundenerlebnis kann gemessen werden, indem die Leistungsqualität pro Komponente der eigenen Leistung und eines Wettbewerbers abgefragt und die Korrelation mit einer Loyalitätskennzahl für das eigene Unternehmen und den Wettbewerber ermittelt wird (ebd., S. 22).

13. Gentile, Spiller und Noci (2007)

Die Erlebnisdimensionen von Gentile, Spiller und Noci lehnen sich an den von Schmitt entwickelten Erlebnismodulen an. Während die **sensorische** (Sense), die **relationale** (Relate), die **kognitive** (Think) und die **emotionale** (Feel) Komponente mit denen von Schmitt weitestgehend übereinstimmen, beziehen Gentile, Spiller und Noci sich mit **pragmatisch** (Act) auf das reine Produktnutzungsverhalten und ergänzen **Lifestyle** als Komponente, die sich auf die mit dem Produkt verbundene Lebensweise mit den Werten und Meinungen bezieht (Gentile et al. 2007, S. 398 und S. 408).

Sie betonen, dass die hedonistische Komponente für die Erlebnisbewertung mindestens genauso wichtig ist wie die funktionale. Zudem folgt die Erlebnisbewertung einem komplexen Vorgang, da die Faktoren sowohl einzeln als auch gemeinsam mit anderen Komponenten bewertet werden. (ebd., S. 401-404) So werden beispielsweise die relationalen Komponenten bei einem iPod sowohl einzeln („Möglichkeit, einer Gemeinschaft anzugehören“) als auch in Kombination mit der pragmatischen und emotionalen Komponente („Nutzung zum Vergnügen“) bewertet (ebd., S. 401-404).

14. Bonn et al. (2007)

Diese Untersuchung zielte darauf ab, herauszufinden, welche Umwelteinflüsse beispielhaft bei einem Museumsbesuch die Einstellung gegenüber dem Erlebnis sowie die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflussen. Folgende Determinanten sind entstanden (Bonn et al. 2007, S. 351-352):

- **Erlebnisumgebung:** Hierzu zählen die Beleuchtung, die Farbgebung und die Darstellung von Informationen.
- **Designumgebung:** Hierunter fallen die Nutzung der Räumlichkeiten, die funktionale Ausgestaltung sowie die Leitung von Besucherströmen.
- **Soziale Umgebung:** Die soziale Umgebung wird von der Kompetenz und Freundlichkeit des Personals sowie weiteren Serviceangeboten vor Ort bestimmt.

15. Wikström (2008)

Wikström betont, dass jedes Erlebnis zwei grundsätzlichen Charakteristika folgen sollte, um erinnert zu werden: Es sollte die Gefühlswelt der Konsumenten anregen und Unterscheidungskraft von der Alltagsroutine haben. Insgesamt machen für Wikström vier Attribute ein erfolgreiches Erlebnis aus (Wikström 2008, S. 36-39; 42-43):

- Es sollte ein **persönliches Interesse und Involvement** hervorrufen. Dieses Attribut ist die Voraussetzung für die folgenden Faktoren und zeigt sich an einer aktiven Teilnahme der Konsumenten. Hierfür sind der richtige Kontext und die passende Umgebung des Erlebnisses entscheidend. Zu beachten ist, dass dieser Faktor höchst subjektiv bewertet wird.
- Zudem ist erfolgsentscheidend, eine **soziale Verknüpfung** zu ermöglichen.
- **Erregung** kann beim Konsumenten erzeugt werden, indem Gefühle wie Spannung, Vorfreude, Freude und Anregung angesprochen werden. Die wesentliche Herausforderung

für Unternehmen besteht darin, herauszufinden, durch welche Stimuli diese Gefühle erzeugt werden können.

- Schließlich führt der **Neuheitscharakter** zu einer positiven Bewertung des Erlebnisses. Hierbei sollte entweder die Neugier geweckt oder neues Wissen vermittelt werden.

Wikström bezieht sich ebenfalls auf die Erlebnissphären von Pine und Gilmore und bewertet diese. Während die Unterhaltung durch ihren passiven Charakter nur geringfügig die Erlebnisevaluation beeinflussen kann und die Ästhetik lediglich unterstützend wirken kann, stimulieren die aktiven Komponenten der Realitätsflucht und der Bildung im Wesentlichen den Konsumenten und sind Treiber für die Erlebnisbewertung (Wikström 2008, S. 40-42).

16. Brunner-Sperdin (2008)

Die Untersuchung zur Messung von Erlebnisqualität in der Hotellerie fokussierte sich auf jeweils drei konkrete Erlebnissituationen, die die Befragten bewerten sollten. Folgende Faktoren beeinflussen signifikant die Bewertung eines Erlebnisses (Brunner-Sperdin 2008, S. 139ff.):

- **Gefühlszustand des Gastes:** Hierbei spielt das Gefühl, glücklich zu sein, eine entscheidende Rolle. Hierzu zählen: Der Genuss, sich aufgehoben fühlen, vergessen, vertieft sein und die Kontrolle haben.
- **Unternehmensinterne Faktoren (Inszenierung):** Das Unternehmen kann die Bewertung vor allem durch den gezielten Einsatz von Düften und Klängen sowie der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, dem Willen, Wünsche zu erfüllen und der Ausgestaltung des Zusammenspiels mit anderen Gästen steuern. Hierbei ist es relevant, auf Kundenwünsche einzugehen sowie Leistungsbereitschaft, Kompetenz und Einfühlungsvermögen zu zeigen.
- **Unternehmensinterne Faktoren (Emotionen):** Die Erzeugung von Emotionen wird durch das Zusammentreffen mit anderen Gästen, der Kompetenz der Mitarbeiter sowie der Farbgestaltung beeinflusst.
- **Involvement:** Schließlich wirkt das Involvement, sprich das Gefühl sich geborgen zu fühlen, selbstbestimmt zu sein, sich frei und tatkräftig zu fühlen sowie begeistert zu sein, signifikant auf die Bewertung.

17. McIntyre (2009)

Für McIntyre ist für ein Erlebnis in einem Museum entscheidend, dass es attraktiv und unterhaltsam ist, neugierig macht sowie Fragen aufwirft und somit das Lernen fördert. Hierzu sollten sowohl die „warmen“ Faktoren, die ein aktives Erleben fördern, als auch die „kalten“ für sich stehenden Bestandteile erfüllt sein (McIntyre 2009, S. 163-167):

- **„Warm“:** Ein Erlebnis sollte **interaktiver Natur** sein sowie neue **Entdeckungen** ermöglichen.
- **„Kalt“:** Alle notwendigen und spannenden **Informationen** sollten vorhanden und geeignet aufbereitet sein. Zudem sollten optimale **Lernmöglichkeiten** gegeben sein.

18. Brakus, Schmitt und Zarantonello (2009)

Die Untersuchung von Brakus et al. basiert auf dem Vorwissen, dass positive Erlebnisse grundsätzlich mit sinnlicher Wahrnehmung, Gefühlen, Gedanken, Verhalten und sozialen Interaktionen verbunden sind, während negative Erlebnisse mit dem Preis, den Produktfunktionalitäten und der Kommunikation verknüpft werden (Brakus et al. 2009, S. 55). In der Untersuchung wurden vier Erlebnisfaktoren ermittelt, die den Erfolg einer Marke in Form von Zufriedenheit und Loyalität ausmachen (Brakus et al. 2009, S. 60-63):

- **Sensorisch:** Ein Markenerlebnis wird dann als besonders positiv bewertet, wenn möglichst viele Sinne auf eine interessante Weise angesprochen werden. Starbucks wird in diesem Zusammenhang als Best Practice Beispiel genannt.
- **Affektiv:** Es ist wichtig, dass der Konsument Emotionen gegenüber der Marke aufbaut und die Marke an allen Kontaktpunkten möglichst emotional dargestellt wird. Disney ist zum Beispiel besonders gut darin, eine emotionale Bindung zur Marke aufzubauen.
- **Verhalten:** Führt das Erlebnis mit der Marke direkt dazu, dass physische Tätigkeiten und Verhaltensweisen ausgeführt werden, erhöht dies die Bewertung der Marke. Die Marke Adidas wird beispielsweise mit sportlicher Betätigung verknüpft.
- **Intellektuell:** Wird der Konsument intellektuell durch die Marke angesprochen, werden Gedankenvorgänge aktiviert und Neugier sowie Problemlösungswille geweckt. Der Zusammenbau von Lego Baukästen greift diesen Faktor insbesondere auf.

19. Chang und Horng (2010)

Chang und Horng unterscheiden fünf Dimensionen von Erlebnisqualität, die sich wiederum in Subdimensionen aufspalten lassen (Chang und Horng 2010, S. 2404 und S. 2418-2419):

- Zu der physischen Umgebung zählt einerseits die **Atmosphäre**, in die das Erlebnis eingebettet ist. Andererseits verbessert sich die Evaluation eines Erlebnisses, wenn die **Vorstellungskraft** der Konsumenten angeregt wird, **Überraschungseffekte** enthalten sind und ein so genanntes „Flow“-Gefühl der vollen **Konzentration** geschaffen werden kann.
- Der **Leistungsanbieter** selbst ist durch den respektvollen, freundlichen, freundschaftlichen und unterstützenden Umgang mit Kunden ein wesentlicher Treiber für ein Erlebnis.
- **Andere Kunden** können als störend empfunden werden, wenn sie in die Privatsphäre der Kunden eindringen und das eigene Konsumerlebnis stören.
- **Begleiter** der Kunden sind dahingehend für die Erlebnisbewertung relevant, dass die Meinungen und Empfehlungen eingeholt werden und soziale Beziehungen beim gemeinsamen Erlebnis verstärkt werden.
- Die Kunden selbst beeinflussen die Erlebnisbewertung in zweierlei Hinsicht. Sowohl **Lernvorgänge** im Zusammenhang mit dem Erlebnis als auch der **Spaßfaktor** treiben die Qualitätsbewertung.

Werden die dargestellten Erlebniskomponenten erfüllt, hat dies einerseits einen direkten Einfluss auf die Erlebnisqualität. Darüber hinaus erhöhen sich indirekt auch die Zufriedenheit und die Loyalität gegenüber dem Anbieter (ebd., S. 2415).

20. Dagger und O'Brien (2010)

Dagger und O'Brien haben den Zusammenhang zwischen Nutzenfaktoren und der Kundenerfahrung untersucht und herausgefunden, dass einige Faktoren für Neukunden und andere wiederum für Stammkunden wichtiger sind (Dagger und O'Brien 2010, S. 1528). Folgende sechs Nutzenfaktoren sind demnach entscheidend für die Kundenloyalität (Dagger und O'Brien 2010, S. 1536-1538):

- **Vertrauenswürdigkeit:** Hierbei ist entscheidend, dass sich der Kunde auf das Angebot verlassen kann, die Leistungserstellung korrekt ist, die Angst vor einer Enttäuschung genommen werden kann und ein hohes Servicelevel sichergestellt wird. Dieser Faktor ist entscheidender für Neukunden, da er die Unsicherheit reduziert.
- **Sozialer Nutzen:** Im sozialen Bereich spielen einerseits die Wiedererkennung durch das Unternehmen, zum Beispiel durch die Kenntnis des Kundenamens und andererseits die Konstanz und das Wiedertreffen von bekannten und beliebten Mitarbeitern durch den Kunden eine entscheidende Rolle. Der soziale Nutzen ist vor allem für Stammkunden relevant.

- **Besondere Behandlung:** Für Stammkunden ist entscheidend, dass spezielle Angebote, Preise und Services sowie eine schnelle Behandlung der Kundenwünsche Wertschätzung ausdrücken. Diesen Faktor schätzen und erwarten insbesondere erfahrene Kunden mit dem Anbieter.
- **Zufriedenheit:** Der Kunde ist zufrieden mit der Anbieterwahl, dem Service sowie der Leistung und fühlt sich wohl mit dem Anbieter. Zufriedenheit hat für Neukunden einen größeren Einfluss auf die Loyalität als für Stammkunden.
- **Kundenvertrauen:** Der Anbieter ist aus Kundensicht vertrauenswürdig, wenn er den Eindruck hat, dass der Anbieter weiß, was er tut, hält, was er verspricht und verantwortlich agiert. Der Faktor ist wichtiger für erfahrene Kunden.
- **Kundenverpflichtung (Commitment):** Der Kunde fühlt sich dem Anbieter gegenüber verpflichtet, wenn ihm die Beziehung zum Anbieter als wichtig erscheint, er bereit ist, sich für die Beziehung Mühe zu geben und er das Gefühl hat, dass auch dem Anbieter die Beziehung wichtig ist. Der Faktor ist wichtiger für erfahrene Kunden.

21. Lemke, Clark und Wilson (2011)

Lemke et al. definieren Customer Experience Quality als “perceived judgement about excellence or superiority of the customer experience” (Lemke et al. 2011, S. 849). Die Autoren identifizierten insgesamt 17 Erlebniskategorien, die sich in drei verschiedene Kontaktpunkttypen unterteilen lassen. Während der so genannte „Communication Encounter“ Kommunikation und die Beziehung zum Unternehmen über einen Zeitverlauf hinweg beinhaltet, bezieht sich der „Usage Encounter“ auf die Beziehung mit anderen Kunden sowie die soziale Auswirkung des Erlebnisses. Der „Service Encounter“ wiederum unterteilt sich in die klassische Produktqualität mit den Kategorien Auswahl und Preis-Leistungs-Verhältnis sowie der Service Qualität mit den Kategorien Erreichbarkeit, Zeit-Leistungs-Verhältnis, Kümmerer-Einstellung, Kümmerer-Prozesse, Zuverlässigkeit, Leistungsumfeld, Wissensanwendung und Personalisierung. Für den „Service Ecounter“ lassen sich Parallelen zum SERVQUAL Modell herstellen. (Lemke et al. 2011, S. 861-862)

Die 17 Erlebniskategorien lassen sich für B-to-C-Leistungen in acht Kernkonstrukte für die Messung von Erlebnisqualität zusammenfassen (Lemke et al. 2011, S. 854-856 und S. 858):

- Die **Hilfsbereitschaft** bezieht sich auf die Mitarbeiter des Anbieters, die idealerweise sämtliche Mühe in Kauf nehmen, um dem Kunden zu helfen und persönlich mit ihm in Kontakt treten.

- **Problemlösungskompetenz** drückt sich in dem Interesse und Willen der Mitarbeiter aus, Probleme für den Kunden lösen zu wollen, sodass sie Verantwortung für das Problem übernehmen anstatt über das Problem zu argumentieren.
- Ein Kunde bekommt **Anerkennung**, wenn der Anbieter sein Kaufinteresse wertschätzt, ihn bemerkt sowie Kundenbedürfnisse auch implizit versteht und darauf eingeht.
- **Personalisierung** drückt sich durch eine persönliche Behandlung der Kunden und individualisierte Services aus, anstatt jeden gleich anonym zu behandeln.
- Das **Zeit-Leistungs-Verhältnis** sollte optimal genutzt werden, sodass der Kunde das Gefühl bekommt, der Anbieter respektiert ihn und nutzt seine Zeit effizient.
- Für Erlebnisqualität ist entscheidend, dass **Versprechungen eingehalten** werden und der Anbieter dies proaktiv sicherstellt.
- Der Anbieter strahlt **Kompetenz** aus, wenn Mitarbeiter vertrauenswürdig wirken und über ausreichendes Wissen verfügen, statt unbeholfen zu agieren.
- Eine **optimale Erreichbarkeit** wird dadurch sichergestellt, dass es für den Kunden leicht ist, den richtigen Ansprechpartner oder die passende Einrichtung zu finden.

Neben den Erlebniskategorien und -konstrukten wird die Erlebnisbewertung durch den Kontext, sprich die Produktkategorie und -komplexität sowie das Kundeninvolvement und die Beziehung beeinflusst, die die Kundenerwartungen an das Erlebnis mitbestimmen. Um den Einfluss der Erlebnisqualitätskonstrukte auf die Beziehungswirkungen der Kunden mit dem Anbieter in Form von Kundenbindung, Kauf, Wiederkauf und WoM zu bewerten, können die „Value-in-use“ Wertkategorien utilitaristisch, hedonistisch, relational und kognitiv (Kosten-Nutzen-Verhältnis) angewendet werden. (Lemke et al. 2011, S. 861-862)

22. Wittko (2012)

Wittko untersucht den Service Experience Value am Beispiel einer Flugdienstleistung. Zunächst stellt er heraus, dass sich die Erlebnisbewertung nicht aus einer reinen Summierung aller Teilergebnisse ergibt, sondern dass wenigen kennzeichnenden Merkmalen eine besondere Bedeutung zukommt (Wittko 2012, S. 99-102). Für den Service Experience Value ist entscheidend, dass der zeitliche Charakter des Dienstleistungsprozesses, sprich die Customer Journey, zur Strukturierung genutzt werden sollte (ebd., S. 78).

Der Service Experience Value lässt sich als die Bewertung der mit einer Dienstleistung verbundenen Erlebnisse definieren. Er beantwortet somit die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Erlebnisse zur Bedürfnisbefriedigung beitragen (ebd., S. 111-112). Die Dimensionen, die den Service Experience Value bestimmen, werden wiederum von Determinanten bestimmt,

die Einfluss auf die finalen Dimensionen haben und die sich aus der Wahrnehmung der Auslöser in Form von externen Reizen ergeben (ebd., S. 155). Somit ist der Service Experience Value ein zweidimensionales Konstrukt, da die abstrakten Dimensionen von Determinanten aus konkreten Erlebnisbestandteilen beeinflusst werden (ebd., S. 179). Für Wittko werden durch die Determinanten Ereignisse bewertet, während die Dimensionen das Erlebnis evaluieren. Ein hoher Service Experience Value mündet schließlich in eine Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht. (ebd., S. 184-192)

Folgende sieben Valuedimensionen bestimmen die Erlebnisqualität einer Flugdienstleistung (ebd., S. 161-165):

- Eine optimale **Nutzung der Zeit** ergibt sich daraus, dass ein möglichst großes Zeitfenster sinnvoll genutzt werden kann und die Prozessdauer minimal ist. Ansonsten entsteht das Gefühl, Zeit zu verlieren oder sich zu langweilen.
- Im Rahmen der Flugdienstleistung sollte der Kunde stets **Kontrolle über Handlungen und Planungen haben**. Hierzu sollten möglichst viele eigenbestimmte Aktivitäten und Zeiträume möglich sein. Bevormundung und Anweisungen sollten vermieden werden, da ansonsten ein Gefühl der Machtlosigkeit aufkommt. Schließlich sollten Planungen eingehalten werden.
- **Prozessunsicherheit** entsteht, wenn Informationen nicht rechtzeitig und vollständig weitergegeben werden, beispielsweise bei Flugverspätungen oder Flugausfällen.
- Die **persönliche Sicherheit** wird maßgeblich von nicht direkt beeinflussbaren Faktoren wie dem Wetter, Terrorismusgefahr oder technischen Fehlern bestimmt.
- Schließlich treibt **Wertschätzung und eine positive Kunde-Anbieter-Beziehung** die Erlebnisbewertung. Der Anbieter sollte hierzu Interesse am Kunden zeigen und eine Ungleichbehandlung von verschiedenen Kunden vermeiden.
- Gefühle von Genuss, Freude und Entspannung kommen auf, wenn sich Konsumenten sowohl mental als auch emotional **wohlfühlen**. Wichtig ist hierbei, die Privatsphäre der Kunden zu wahren und eine Atmosphäre zu schaffen, in der er sich gut aufgehoben fühlt.
- **Körperliches Wohlbefinden** hängt schließlich von der Befriedigung der Grundbedürfnisse ab, sodass kein Hunger, kein Durst, kein Schwitzen oder Frieren sowie Ermüdung durch zu langes Stehen auftritt.

Während die persönliche Sicherheit als Dimension nicht signifikant auf den Service Experience Value einwirkt, haben Wohlfühlen (42 Prozent) und Wertschätzung (27 Prozent) den größten Einfluss auf den Service Experience Value (ebd., S. 237-240). Hieraus wird deutlich, dass den emotionalen und psychologischen Komponenten bei der Schaffung eines Erlebnisses besondere Aufmerksamkeit zukommen sollte (ebd., S. 245-246 und S. 255):

Die Valuedimensionen werden wiederum von Determinanten beeinflusst, die sich auf die konkrete Erlebnissituation beziehen (ebd., S. 166-170):

- Die **Freundlichkeit** des Personals wird neben der Verhaltensweise durch die Körpersprache der Mitarbeiter beeinflusst.
- Auf **Kundenwünsche** sollten in der Form eingegangen werden, dass immer ein Ansprechpartner zur Verfügung steht und schnell reagiert wird.
- Die Eigenschaften der **Dienstleistungsumgebung** werden vor allem durch Bequemlichkeit und eine einfache räumliche Orientierung beeinflusst.
- Schließlich ist die Möglichkeit des Fluggastes, **eigenen Aktivitäten** in der Dienstleistungsumgebung nachzugehen, entscheidend für die Erlebnisbewertung. Für den Anbieter gilt es demnach, Möglichkeiten zu schaffen, dass der Kunde bestimmte Aktivitäten selbst durchführen und sich ausruhen, arbeiten oder sich ablenken kann. Insgesamt hat diese Determinante den größten Einfluss auf die Bewertung der Service Experience Value Dimensionen.

Wittko beschäftigt sich ebenfalls mit der Unterscheidung zwischen dem prozessbezogenen Service Experience Value und dem ergebnisbezogenen Service Value, der sich für eine Flugleistung aus den Dimensionen Reputation der Fluggesellschaft, Zeitpunkt und Pünktlichkeit des Fluges, Preis und Umfang des Kundenbindungsprogramms zusammensetzt (ebd., S. 255). Der Service Value ergibt sich demnach insgesamt aus der Summe des Service Experience Value und dem Service Value Ergebnis. Hierbei wird die Parallele zur Kundenzufriedenheitsmessung deutlich. Während der ergebnisbezogene Service Value durchaus mit Hilfe von Zufriedenheitsmessung abgefragt werden kann, unterscheidet sich der Service Experience Value durch den Prozesscharakter und den Fokus auf Emotionen sehr deutlich. Entscheidend ist, dass die beiden nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen, da ein positives Erlebnis überhaupt nur bei einem positiven Ergebnis wirken kann. Allerdings haben die prozessualen Faktoren einen doppelt so hohen Erklärungsbeitrag für den Service Value wie die ergebnisbezogenen Faktoren. Schließlich lässt sich der Service Value mit Indikatoren der Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsbereitschaft, wie beispielsweise dem bereits erwähnten NPS messen. (ebd., S. 275)

23. Mayer-Vorfelder (2012)

Mayer-Vorfelder hat am Beispiel des Gewichtreduktionsprogramms Weight Watchers die Kundenerfahrungen untersucht und festgestellt, dass ein positiver Trend der Erlebnisse im Laufe der Kundenbeziehung entscheidend ist und dass negative Erlebnisse stärker als positive beeinflussen, ein einzelnes negatives Erlebnis aber noch nicht so schwer wiegt, als dass es als Gestaltungsmerkmal wirkt (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 165-176). Treiber positiver

Kundenerfahrungen unterscheiden sich im Laufe der Customer Journey und je nach Kontaktpunktkanal. Im Folgenden werden die wesentlichen Oberkategorien aufgelistet, die zu einer positiven Kundenerfahrung führen (ebd., S. 164):

- Vollständiges, strukturiertes und logisch aufgebautes **Informationsangebot** mit dem richtigen Informationsgehalt.
- **Kompetente Mitarbeiter**, die auskunftsfähig sind und das nötige Wissen haben.
- Ein gelebtes **Servicelevel der Mitarbeiter**, das durch Höflichkeit, Freundlichkeit, Unterstützung, Einfühlungsvermögen und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit geprägt ist.
- Die **Prozesse** sind **kundenorientiert** gestaltet.
- Die **Produktqualität** ist **ausreichend** und stellt eine ausreichende Auswahl und Verfügbarkeit des Sortiments sowie die Umsetzung eines Dienstleistungskonzepts sicher.
- **Kunde-zu-Kunde-Interaktionen** finden statt.
- Das **Dienstleistungsergebnis** erfüllt die Kundenerwartungen.

24. Kim, Ritchie und McCormick (2012)

Zur Messbarkeit von Tourismuserlebnissen haben Kim, Ritchie und McCormick aus 24 Items sieben Faktoren ermittelt, die die Erlebnisqualität in der Urlaubsregion abdecken (Kim et al. 2012, S. 18):

- **Hedonismus**: Hierbei geht es darum, dass der Konsument bei dem Erlebnis aufgeregt ist, angeregt wird und das Erlebnis genießt.
- **Neuheitscharakter**: Neue Erlebnisse sind durch Einzigartigkeit, Differenzierung von vorherigen Erlebnissen und neuen Eindrücken geprägt.
- **Lokale Kultur**: Die lokale Kultur wird durch möglichst nahen Kontakt zu Menschen und Kultur vor Ort sichergestellt.
- **Erfrischung**: Das Erlebnis sollte befreiend sein und es ermöglichen, die Energiereserven wieder aufzufüllen.
- **Bedeutsamkeit**: Das Erlebnis ist mit einer tatsächlich bedeutsamen Tätigkeit verknüpft, sodass der Konsument das Erlebnis als wertschaffend bewertet.
- **Involvement**: Ein Konsument ist involviert, wenn er etwas erlebt, dass er sich gewünscht hat und Interesse gegenüber dem Erlebnis entwickelt hat.
- **Wissen**: Der Wissensbereich wird entweder durch neue Information oder durch Entdeckung neuer Eindrücke und Kulturen abgedeckt.

25. Manning und Bodine (2012)

Manning und Bodine haben einen Customer Experience Index entwickelt, der die drei Bereiche Bedürfniserfüllung, Einfachheit sowie der emotionale Genuss des Erlebnisses abfragt (Manning und Bodine 2012, S. 133-135). Konkret werden zur Ermittlung des Customer Experience Index drei Fragen auf einer Fünferskala gestellt (Manning und Bodine 2012, S. 11-13 und S. 25-26):

- **Bedürfnisbefriedigung:** Für diesen Bereich wird die Frage „Wie gut hat dieses Unternehmen Ihre Bedürfnisse erfüllt?“ gestellt. Als positive Antwortoption für diese Frage steht „Ich habe meine Ziele erreicht“ zur Verfügung.
- **Einfachheit:** Die Frage „Wie einfach war es, die Leistung mit diesem Unternehmen durchzuführen?“ kann im positiven Fall mit „Es war nicht schwer“ beantwortet werden.
- **Genuss:** „Ich habe mich gut gefüllt“ kann als Antwort für die Frage „Wie sehr haben Sie es genossen, die Leistung dieses Unternehmens in Anspruch zu nehmen?“ genutzt werden.

Der Score wird je Frage durch die Differenz zwischen dem Anteil der Befragten mit einer guten Bewertung und dem mit einer schlechten Bewertung ermittelt. Der Customer Experience Index wiederum ergibt sich aus dem Mittelwert der drei Antworten (ebd., S. 25-26).

Grundsätzlich empfehlen Manning und Bodine, sowohl Globalurteile abzufragen als auch einzelne Kontaktpunkte bewerten zu lassen (ebd., S. 125). Hierzu bietet sich die Dreiteilung in deskriptive Kennzahlen, Wahrnehmungskennzahlen und Ergebniskennzahlen an (ebd., S. 128-131):

- **Deskriptive Kennzahlen** geben an, was an den Kontaktpunkten tatsächlich geschieht, beispielsweise ein bestimmtes Anrufvolumen, die Anrufzeit, die Besuche, Klicks oder Verweildauer auf der Website. Diese Kennzahlen können mit Hilfe von operationalen Kennzahlen im Unternehmen erhoben und analysiert werden.
- **Wahrnehmungskennzahlen** zeigen auf, was beim Kunden ankommt. Hier zählt die Zufriedenheit mit dem Gesamterlebnis als auch mit einzelnen Kontaktpunkten zu den wichtigen Kennzahlen, die mit Hilfe einer empirischen Untersuchung direkt beim Kunden erhoben werden. In der digitalen Welt bietet es sich zusätzlich an, über Textanalyseprogramme Meinungen der Kunden im Internet zu analysieren.
- **Ergebniskennzahlen** drücken schließlich das aus, auf was es dem Unternehmen ankommt. Hierzu zählen die Weiterempfehlungs- und Wiederbuchungsbereitschaft sowie der tatsächliche Wiederkauf oder die Abwanderungsrate. Manning und Bodine empfehlen, neben Kundenbewertungen, die jeweils nur den Willen abfragen, auf tatsächliche

Kundenreaktionen wie den Wiederkauf zurückzugreifen. Entscheidend ist, die Korrelation zwischen den Wahrnehmungs- und Ergebniskennzahlen herzustellen, um möglichst schnell und effektiv Maßnahmen ergreifen zu können.

26. Customer Effortless Score (2014)

Dem **Customer Effortless Score** liegt zugrunde, dass aktuelle Konsumsituationen von möglichst vielen Wahlmöglichkeiten geprägt sind, die für den Kunden mit einem höheren Aufwand einhergehen. Dagegen ist heute ein einfacher Lösungsweg, der möglichst schnell geht, von höherer Bedeutung (The Corporate Executive Board Company 2014, S. 11). Unternehmen sollten demnach versuchen, eine Anfrage direkt bei der ersten Kontaktaufnahme zu lösen und somit die Anzahl der Interaktionen für Kunde und Unternehmen verringern (ebd., S. 13). Neben Kostensenkungspotentialen durch die Verringerung der Interaktionen erhöht sich auch die Loyalität mit abnehmendem Aufwand aus Kundensicht (ebd., S. 7).

Die Bewertung von Aufwand wird vom Kunden nur zu 35 Prozent durch das, was der Kunde tatsächlich tun muss, beeinflusst. Die restlichen 65 Prozent ergeben sich daraus, wie sich der Kunde bei der Interaktion fühlt. Dies unterstreicht ein weiteres Mal die hohe Relevanz von Emotionen, denn positive Emotionen zu schaffen, geht automatisch mit einer Reduktion des wahrgenommenen Aufwandes einher. Hierzu hilft es, positive und kundenindividuelle Sprache zu nutzen, als Anwalt für den Kunden aufzutreten sowie verschiedene Lösungsalternativen aufzuzeigen und somit der präferierten Lösung eine besonders positive Bedeutung zuzumessen. (ebd., S. 16-17)

Der Customer Effortless Score wird anhand einer siebenstufigen Skala von eins („Ich stimme überhaupt nicht zu“) bis sieben („Ich stimme völlig zu“) mit Hilfe einer Aussage ermittelt: Das Unternehmen machte es mir leicht, meine Angelegenheit zu erledigen. Für den Customer Effortless Score wird der Anteil derjenigen ermittelt, die die Aussage mit einer fünf, sechs oder sieben beantworten (ebd., S. 9-10).

27. Ober-Heilig, Bekmeier-Feuerhahn und Sikkenga (2012)

In einer vergleichenden Analyse haben Ober-Heilig et. al. bereits Gemeinsamkeiten von Dimensionen zur Ermittlung von Erlebnisqualität herausgearbeitet und darauf basierend neun übergreifend gültige Erlebnisdimensionen erarbeitet. Die in der Analyse betrachteten Modelle wurden alle bereits dargestellt. Im Folgenden soll es um die Darstellung der übergreifenden Dimensionen gehen (Ober-Heilig et al. 2012, S. 307 und S. 313):

Erlebnisqualität

- **Soziale Interaktion:** Die soziale Interaktion fasst diejenigen untersuchten Dimensionen zusammen, bei denen der Kunde mit Mitarbeitern des Unternehmens, anderen Kunden oder den Begleitern des Kunden in Kontakt kommt und sich in Gesellschaft befindet.
- **Persönliche Interaktion:** Im Rahmen der persönlichen Interaktion bewertet der Kunde, inwieweit das Erlebnis für ihn persönlich eine Relevanz besitzt und er sich involviert fühlt sowie ob er sich mit dem Erlebnis identifizieren kann und es zu seinem Lebensstil passt.
- **Multisensuale Ansprache:** Darüber hinaus bewertet der Konsument das Erlebnis besser, wenn er multisensual durch alle Sinne angesprochen wird.
- **Lernmöglichkeiten:** Voraussetzung für eine positive Bewertung der Lernmöglichkeiten ist, dass der Konsument sich kognitiv mit dem Erlebnis auseinandersetzt. Hierunter fallen neben den Lernvorgängen Faktoren wie Weiterbildung, Selbstreflexion sowie die Anregung der Vorstellungskraft.
- **Aktive Kundenbeteiligung:** Aktive Kundenbeteiligung setzt voraus, dass der Kunde etwas tun kann, sein Verhalten ändert oder der Realität für die Zeit des Erlebnisses entfliehen kann. Interaktive Elemente sind hierfür ebenso entscheidend wie persönliches Interesse und Involvement oder die völlige Konzentration auf das Erlebnis.
- **Innerlich bewegt:** Ein Kunde ist innerlich bewegt, wenn Gefühle erzeugt und der Kunde emotional erregt wird. Hierzu zählen Spaß, Kreativität oder Ästhetik.

Erlebnisdarstellung

- **Neue unerwartete Reize:** Wenn Erwartungen übertroffen werden, das Unternehmen innovativ vorgeht und den Kunden unterhält und überrascht, nimmt der Kunde das Erlebnis als neu und unerwartet wahr.
- **Kohärenz der Reize:** Ein Erlebnis sollte so gestaltet sein, dass alle Reize zueinander passen. Dies gibt dem Konsumenten das Gefühl der Zuverlässigkeit und Kontinuität, indem eine abgestimmte Geschichte erzählt wird und die einzelnen Kontaktpunkte mit harmonisierenden Reizen verknüpft werden.

Service

- **Convenience:** Convenience entsteht für den Kunden, wenn Prozesse und die physische Erlebnisumgebung einfach und klar gestaltet werden. Hierunter fallen Faktoren wie die Route und Beschilderung vor Ort, die Besucherfülle oder die Lautstärke.

Im Folgenden sollen weitere anwendungsorientierte Untersuchungen zur Erlebnismessung zusammenfassend dargestellt werden, um Ergänzungen und Erweiterungen der vorgestellten Modelle vorzunehmen.

- Jüttner definiert Erlebnisqualität übergreifend als Lebensqualitätsbeitrag, bei dem ein persönlicher, relevanter und emotionaler Nutzen für den Konsumenten entsteht (Jüttner 2012, S. 2).
- Die für ein Musikfestival ermittelten Erlebnisdimensionen weisen eine große Übereinstimmung zu Ober-Heilig et al. auf, denn neben der positiven Stimmung und dem Vergnügen, die der emotionalen inneren Reaktion gleichgesetzt werden können, entscheiden der soziale Anschluss, die Ästhetik, sprich die Wahrnehmung über alle Sinne und intellektuelle Lernmöglichkeiten über den Erfolg des Erlebnisses (Drengner und Jain 2012, S. 237-238).
- Im Telekommunikationsbereich sind Wertschätzung, Erleichterung und Dankbarkeit Faktoren, die den Erlebniserfolg in Form von Umsatz oder einer möglichst geringen Kündigungsquote ausmachen (Hauk und Schulz 2012, S. 402).
- Das Erlebnis auf einem Online-Portal überzeugt den Kunden einerseits durch emotionale Faktoren wie die Erzeugung von Willkommen sein, Wohlbefinden und einem „Flow“-Gefühl sowie durch kognitive Faktoren, wie der wahrgenommene Nutzen durch die Informationstiefe, -breite und -aktualität sowie die Möglichkeit von Self-Services und der Schutz der Privatsphäre. Andererseits sind auch sensorische Faktoren in Form von anschaulichem und logischem Aufbau und Struktur der Internetseite sowie ein Design, das Wiedererkennung, Wohlbefinden und eine positive Stimmung hervorruft, relevant. Die Nutzung der Seite wird unmittelbar durch hinführende Maßnahmen beeinflusst, indem eine gezielte Navigation zum Portal durch Search Engine Advertising (SEA) und Search Engine Optimisation (SEO) sowie weitere Online Werbemaßnahmen und Verlinkungen gefördert wird sowie direkte Nutzungsanreize in Form von Gutscheinen die extrinsische Motivation erhöhen. Schließlich fördern relationale Elemente wie Personalisierungsmöglichkeiten und interaktive Nutzer-Nutzer- oder Unternehmen-Nutzer-Aktivitäten die Bewertung des Portals. (Demmelmaier et al. 2012, S. 456-462)
- Neben der Qualitätsbewertung, die mit Hilfe des SERVQUAL Ansatzes gemessen werden sollte, machen für Angelis und Pinheiro de Lima die bereits bei Ober-Heilig et al. beschriebene Convenience und die Erreichbarkeit über möglichst viele verschiedene Kanäle, die Personalisierung, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Konsistenz der Erlebnisgestaltung mit den vertriebenen Angeboten ein erfolgreiches Erlebnis aus (Angelis und Pinheiro de Lima 2011, S. 87).

4.3.2 VERWENDBARKEIT FÜR DIE EIGENE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Für den Vergleich der bestehenden Modelle von Erlebnisqualität werden die übergreifenden Dimensionen von Ober-Heilig et. al. (2012, S. 307 und S. 313) als Grundlage genommen, denen die Dimensionen der untersuchten Modelle aus Kapitel 4.3.1 zugeordnet wurden. Zusätzlich wurden die in Kapitel 4.2 vorgestellten SERVQUAL Dimensionen zusortiert. Die folgende Abbildung (s. Anhang 3) fasst zusammen, welche der im Folgenden verwendeten Dimensionen in welcher der untersuchten Arbeiten zu finden sind. Diese Übereinstimmungen sind mit einem „x“ gekennzeichnet. Die Nummerierung entspricht der Nummerierung aus Kapitel 4.3.1 anhand des Erscheinungsjahres der Untersuchung.

Modelle aus Kap. 4,3,1		Erlebnisqualität							Erlebnisdarstellung		Service
Nr.	Jahr	Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Multisensuale Ansprache	Ergebnisbewertung	Lernmöglichkeiten	Aktive Kundenbeteiligung	Innerlich bewegt	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Convenience
1	1985	x			x			x			x
2	1995	x	X						x	x	
3	1996	x	X			x	X	x			
4	1999	x		x		x	X	x			
5	1999			x		x	X	x	x	x	
6	2000	x	X	x		x				x	x
7	2002	x						x	x	x	x
8	2004		X			x			x		
9	2004	x		X	x			x	x		x
10	2006	x	X		x			x			
11	2006				x					x	x
12	2007	x		x	x			x			
13	2007	x	X	x		x	x	x			
14	2007	x		x							
15	2008	x				x	x	x			
16	2008	x	X	x			x	x			
17	2009		X	x			x	x			
18	2009			x		x	x	x			
19	2010	x		x	x	x	x				x
20	1995	x			x					x	
21	2011	x								x	x
22	2012	x	X				x	x		x	x
23	2012	x			x	x					X
24	2012		X			x	x	x	x		
25	2012				x			x			X
26	2014										X
27	2012	x	X	x		x	x	x	x	x	X
*	1992	x		x						x	X

*SERVQUAL aus Kap. 4.2

Abb. 25: Verwendete Dimensionen von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung. Zur detaillierten Zuordnung der Dimensionen s. Anhang 3.

Beispielsweise wurden die von Brakus im Jahre 2009 entwickelten Dimensionen von Erlebnisqualität (s. Nr. 18) den übergreifenden Dimensionen folgendermaßen zugeordnet:

- Sensorisch → Multisensuale Ansprache
- Intellektuell → Lernmöglichkeiten
- Verhalten → Aktive Kundenbeteiligung
- Affektiv → Innerlich bewegt

Bei den Dimensionen von Ober-Heilig et al. ist die Ergebnisdimension nicht inkludiert. Diese wurde auf Basis der untersuchten Modelle der Dienstleistungsqualität aus Kapitel 4.2, bei denen das Ergebnis der Leistung die wesentliche Rolle spielt, ergänzt und findet sich auch in neun der untersuchten Modelle zu Erlebnisqualität aus Kapitel 4.3.1 wider.

- **Soziale Interaktion:** Hierunter werden Faktoren wie die kompetente Kundenbetreuung, die Leistungsbereitschaft, das Eingehen auf Kundenwünsche oder Hilfsbereitschaft sowie Wertschätzung, die Beziehung mit dem Kunden oder Status und Ansehen subsummiert.
- **Persönliche Interaktion:** Neben der persönlichen Relevanz, dem Involvement und der Identifikation fallen zusätzlich Faktoren der Ethik und Spiritualität sowie die Bedeutsamkeit für die eigene Persönlichkeit darunter.
- **Multisensuale Ansprache:** Hierbei geht es darum, den Konsumenten über alle Sinne anzusprechen und die Erlebnisumgebung dementsprechend zu gestalten.
- **Ergebnisbewertung:** Der Konsument bewertet auch das Ergebnis eines Erlebnisses in Form von Zufriedenheit, Produktqualität oder Bedürfnisbefriedigung. Diese Dimension findet sich nicht bei Ober-Heilig et. al. und wurde zusätzlich hinzugefügt.
- **Lernmöglichkeiten:** Neben den oben erwähnten kognitiven Faktoren Weiterbildung, Selbstreflexion, Vorstellungskraft und Lernvorgänge ist ebenfalls entscheidend, dass ein Wissenszuwachs stattfindet, der Konsument intellektuell gefordert wird und ihm die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden.
- **Aktive Kundenbeteiligung:** Neben den bereits erwähnten Faktoren wie Verhaltensänderung, Interaktivität oder persönliches Interesse fallen hierunter ebenfalls die Items, Kontrolle über eigene Aktivitäten zu haben, eigene Aktivitäten durchführen zu können und aktiv am Erlebnis mitgestalten zu können.
- **Innerlich bewegt:** Gefühle werden zusätzlich erzeugt, wenn die Fantasie angeregt und der Kunde begeistert wird, das Markenimage Emotionen vermittelt, der Kunde genießen kann sowie sich wohl und aufgehoben fühlt und sich im Erlebnis vertiefen kann. Im Gegensatz dazu entstehen negative Emotionen wie Ärger oder Misstrauen.

- **Neue unerwartete Reize:** Der bereits beschriebene Neuheitscharakter wird unterstrichen durch Extra-Services und Unterhaltungsaktivitäten und drückt sich in Überraschungsmomenten oder Langeweile aus.
- **Kohärenz der Reize:** Das Erlebnis wird darüber hinaus als kohärent wahrgenommen, wenn unabhängig von den unterschiedlichen Kontaktpunkten übergreifend Minimum-Standards und Versprechungen eingehalten werden und Vertrauenswürdigkeit sowie Sicherheit geschaffen wird.
- **Convenience:** Zusätzlich sollte das Erlebnis effizient, schnell und flexibel gestaltet sein, sodass die Zeit des Kunden möglichst effektiv genutzt werden kann. Hierzu zählt auch die optimale Erreichbarkeit des Anbieters.

Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Innerlich bewegt	Lern-möglichkeiten	Convenience
Kompetenz	Authentizität	Hedonismus	Dazu lernen	Effizienz
Wiedererkennung	Identifikation	Ästhetik	Kognitiv	Prozess
Beziehung	Gelassenheit	Emotionen	Selbstreflexion	Schnelligkeit
Leistungsbereitschaft	Ethik	Erregung	Vorstellungskraft	Flexibilität
Wünsche erfüllen	Involvement	Wohlfühlen	Wissen	Personalisierung
Hilfsbereitschaft	Bedeutsamkeit	Wertschätzung	Information	Erreichbarkeit
Freundlichkeit		Genuss		Einfachheit
Einfühlungsvermögen				Reaktionsfähigkeit

Aktive Kunden-beteiligung	Multisensuale Ansprache	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Ergebnis
Mitgestaltung	Fünf Sinne	Überraschung	Standards	Qualität
Kontrolle	Design	Unterhaltung	Kontinuität	Zufriedenheit
Selbstbestimmtheit	Variationen	Erwartungen übertreffen	Zuverlässigkeit	Ergebnis
Interaktivität	Kaufumfeld/-umgebung	Neuheitscharakter	Vertrauen	Bedürfnisbefriedigung
	Tangibles Umfeld		Versprechen einhalten	
			Sicherheit	

Abb. 26: Items der Dimensionen von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

Die vorgestellten Modelle zur Messung von Erlebnisqualität gehen in ihrer Dimensionalität über die rein rationale Bewertung der Dienstleistungsqualität hinaus, sodass eine Integration in die eigene empirische Untersuchung sinnvoll ist. Allerdings findet der ereignisorientierte Charakter der Customer Journey zu wenig Berücksichtigung. Die Dimensionen wurden größtenteils übergreifend global abgefragt, anstatt spezifische kontaktpunktspezifische Dimensionen auszugestalten. Auch fokussieren sich viele der vorliegenden Modelle an dem, was ein Erlebnis beinhaltet, sprich woraus es besteht (Poulsson und Kale 2004, S. 272-274). In der eigenen Untersuchung soll es aber vielmehr darum gehen, wie ein Erlebnis bewertet werden kann und was ein Erlebnis somit erfolgreich macht.

Analog der Unterscheidung zwischen der Definition aus Kunden- und Anbietersicht ergeben sich für die **Definition von Erlebnisqualität** folgende Erkenntnisse (Bruhn 2013, S. 31ff.):

Erlebnisqualität wird definiert als die Kundenwahrnehmung der Kontaktpunkte der Customer Journey und die Beurteilung der Güte in Form des Erfüllungsgrads der Erlebnisanforderungen sowie der emotionalen Wirkung beim Kunden.

Erlebnisqualität gibt die Fähigkeit des Anbieters an, das Kundenerlebnis an allen relevanten Kontaktpunkten der Customer Journey so zu gestalten, dass eine positive Wirkung beim Kunden in Form von einer Einstellungsänderung erzielt wird.

Da sich die vorliegende Arbeit auf die vom Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise bezieht, gilt die anbieterbezogene Definition als Grundlage für die Festlegung der Dimensionen. Die Definition aus Anbietersicht fußt auf den Ausführungen aus Kapitel 3.1.3, in dem die Zielsetzungen des CEMs anhand des Input-Output-Modells definiert wurden. Während das Erlebnis selbst den Input darstellt, drückt sich Erlebnisqualität beim Kunden nachhaltig in Kundenloyalität aus. Will man Erlebnisqualität allerdings unmittelbar messen, muss sich der konativen Wirkungsebene in Form von Wiederbuchungsabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft bedient werden. Das Erlebnis an den einzelnen Kontaktpunkten lässt sich durch verschiedene Dimensionen operationalisieren, die im Kapitel 2.6. auf Basis des S-O-R-Modells, im Kapitel 4.2.2 für Modelle zur Messung von Dienstleistungsqualität sowie in diesem Kapitel für Modelle zur Messung von Erlebnisqualität behandelt wurden und die Grundlage der empirischen Untersuchung sind. Die Dienstleistungsqualität aus dem Qualitätsmanagement, bei der die Anbieterleistung im Vergleich der Kundenerwartungen bewertet wird und sich in Kundenzufriedenheit niederschlägt, reicht für Erlebnisqualität nicht aus, da neben der rationalen auch die emotionale Ebene betrachtet werden muss und die Kontaktpunkt Betrachtung wichtig ist.

5 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR MESSUNG VON ERLEBNISQUALITÄT EINER BADEPAUSCHALREISE

Die empirische Untersuchung wird beispielhaft anhand einer Badepauschalreise mit der Marke TUI untersucht. TUI agiert somit als Endkundenmarke für einen Reiseveranstalter, der Einzelleistungen einkauft, zu einem Paket bündelt und dem Kunden als Gesamtleistung anbietet (Freyer 2009, S. 21-22).

5.1 ÜBERBLICK ÜBER DAS FORSCHUNGSDESIGN

Ein **Forschungsdesign** besteht aus der **Konzeption**, in der die Fragestellung erarbeitet und erläutert wird, der **Empirie**, in der die Daten erhoben und analysiert werden und der **Auswertung** und Erarbeitung von Schlussfolgerungen (Weis und Steinmetz 2012, S. 34-35). Die folgende Abbildung fasst die Ausführungen zum Forschungsdesign zusammen und wird im Folgenden erläutert.

	Teil I: Hypothesengenerierung	Teil II: Hypothesentest
Hypothesen	Ziel: Hypothesengenerierung	Ziel: Hypothesentest
Forschungsrichtung	Primärforschung (Vorher: Sekundärforschung)	Primärforschung
Wissenschaftstheoretische Fundierung	Deduktiv - induktiv	Deduktiv
Erhebungsform	Qualitativ	Quantitativ
Erhebungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> Moderierte teilstrukturierte <u>Online-Fokusgruppe</u> 15 Kapitel entlang der Customer Journey 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Vollstrukturierter Fragebogen</u> mit 11stufiger Zustimmungsskala Items je Kontaktpunkt entlang der Customer Journey
Untersuchungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> <u>Grundgesamtheit</u>: Urlauber mit einem Strandurlaub > 5 Tage in den letzten 12 Monaten <u>Teilerhebung</u>: Quotierte Stichprobe (80% TUI-Kunden & 20% Onlineportal-Kunden) <u>Stichprobengröße</u>: 52 Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Grundgesamtheit</u>: TUI-Urlauber mit Badepauschalreise Mittelstrecke > 5 Tage in den letzten 12 Monaten <u>Teilerhebung</u>: Zufällige Stichprobe von TUI-Kunden (quotiert nach 10% Online- und 90% Offlinebuchungen) <u>Stichprobengröße</u>: 466 Teilnehmer
Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung im Juli/ August 2014 (3 Wochen) 867 Posts in 15 Kapiteln Auswertung im Juni 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-Tests im August 2015 Durchführung im September/ Oktober 2015 57 Variablen Auswertung ab Oktober 2015
Datenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> 304 Posts (Zufallsauswahl) <u>Inhaltsanalyse</u> mit vorgegebenem Codebuch (aus Sekundärforschung) & <u>Frequenzanalyse</u> der Codes 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Faktorenanalyse</u> zur Dimensionsbildung <u>Regressionsanalyse</u> zur Ermittlung der Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen

Abb. 27: Zusammenfassung des Forschungsdesigns
Quelle: Eigene Darstellung.

Forschungsfragen

Zu Beginn einer empirischen Untersuchung steht die Bildung von **Forschungsfragen** und Hypothesen. Die Forschungsfragen wurden bereits im ersten Kapitel vorgestellt. Sie sollen an dieser Stelle konkretisiert werden. Die Hypothesengenerierung ist Ziel des ersten Teils der empirischen Untersuchung und wird in Kapitel 5.2.6 beschrieben.

1. Wodurch lässt sich Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise messen?

In Kapitel zwei und drei wurden mögliche Zielgrößen, mit denen Erlebnisqualität gemessen werden kann, herausgearbeitet. Ziel ist es, eine Einstellungsänderung beim Konsumenten herbeizuführen, die sich schließlich aus Anbietersicht positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Ein positives Erlebnis sollte Loyalitätsauswirkungen haben. Hierzu werden Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht sowie als Kontrollvariablen die Urlaubszufriedenheit und die Erlebnisbewertung als abhängige Variablen in die Untersuchung integriert. Somit lässt sich die Forschungsfrage folgendermaßen konkretisieren:

Durch welche Zielgröße, die eine Einstellungsänderung beim Konsumenten ausdrückt, lässt sich die Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise messen?

2. Welche Customer Journey Phasen haben den größten Einfluss auf die Gesamtbewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise?

Bei der Darstellung der Customer Journey in Kapitel 3.2.3 wurde deren Komplexität bereits deutlich, sodass anzunehmen ist, dass sich die verschiedenen Phasen in der Customer Journey unterschiedlich stark auf die Erfolgskennzahlen auswirken. Hierzu gilt es, die einzelnen Items auf die Customer Journey Phasen aufzuteilen und deren Wirkung auf die abhängigen Variablen zu ermitteln. Somit lässt sich die Forschungsfrage folgendermaßen konkretisieren:

Die Erlebnisqualität welcher der sieben untersuchten Customer Journey Phasen „Inspirieren, suchen und buchen“, „Abreise vorbereiten“, „Hinreise vom Heimatflughafen zum Hotel“, „Zeit im Hotel verbringen“, „Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstal-

ters vor Ort“, „Das Urlaubsgebiet erkunden“ sowie „Zurück zuhause und Gesamtrückblick“ der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise beeinflussen Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht?

3. Welche Dimensionen sind für die Bewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise entlang der Customer Journey relevant?

Als unabhängige Variablen werden die einzelnen Komponenten von Erlebnisqualität entlang der Customer Journey gemessen. Ziel des ersten Teils der empirischen Untersuchung ist es, die theoriegeleiteten Dimensionen und Items zu konkretisieren sowie zu verifizieren oder zu falsifizieren, um daraus Hypothesen über den Zusammenhang zwischen den verifizierten Items und Dimensionen sowie den Erfolgskennzahlen als abhängige Variablen zu generieren. Im zweiten Teil der Untersuchung sollen die Hypothesen empirisch getestet werden. Somit lässt sich die Forschungsfrage folgendermaßen konkretisieren:

Welche Dimensionen von Erlebnisqualität entlang der Customer Journey der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise beeinflussen Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht?

Forschungsrichtung

Im nächsten Schritt ist die **Forschungsrichtung** zu definieren. Dabei wird zwischen der Primärforschung, bei der eigene Daten erhoben werden, und der Sekundärforschung, bei der vorhandene Datensätze und Untersuchungen analysiert werden, unterschieden (Weis und Steinmetz 2012, S. 196).

Die beschriebene theoretische Vorarbeit der empirischen Untersuchung lässt sich als **Sekundärforschung** definieren, da theoriegeleitet mögliche Einflussfaktoren von Erlebnisqualität mit Hilfe von verschiedenen Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Erkenntnissen erarbeitet wurden (Kapitel 4.3.2). Diese Dimensionen basieren auf den Erkenntnissen zum Erlebniskonzept (Kapitel 2), den drei untersuchten Forschungsarbeiten zu Emotionen (Kapitel 2.4.4), den relevanten Modellen zur Messung von Dienstleistungsqualität (Kapitel 4.2.1) sowie den 27 untersuchten Arbeiten zur Messung von Erlebnisqualität (Kapitel 4.3). Diese

Komponenten sollen in der folgenden Forschung empirisch auf ihren Einfluss auf Erlebnisqualität hin überprüft werden. Zur Operationalisierung von Erlebnisqualität wird neben den Erkenntnissen aus dem S-O-R-Modell (Kapitel 2.4) vor allem auf das betriebswirtschaftliche Zielsystem des Input-Output-Modells (Kapitel 3.1.3) zurückgegriffen.

Für den Kern des Forschungsdesigns wird auf **Primärforschung** zurückgegriffen, wobei der erste Teil der Untersuchung die Hypothesengenerierung und der zweite Teil der Untersuchung den Hypothesentest zum Ziel hat. Während im ersten Teil die theoriegeleiteten Dimensionen empirisch konkretisiert, verifiziert und erweitert werden sollen, geht es im zweiten Teil der Untersuchung darum, die Dimensionen auf ihre Relevanz für Erlebnisqualität zu testen.

Wissenschaftstheoretische Fundierung

Aus **wissenschaftstheoretischer Perspektive** kann zwischen einem induktiven und deduktiven Vorgehen unterschieden werden. Während die erste wissenschaftliche Disziplin empirisches Wissen zur Grundlage hat und darauf basierend generalisierbares wissenschaftliches Wissen generiert, basiert die deduktive Forschung auf einem theoriegeleiteten Erkenntnisprozess (Chalmers 2001, S. 7-16 und S. 41-48). Die vorliegende Arbeit basiert durch die starke Theoriefundierung auf einem deduktiven Ansatz, erlaubt aber durch den ersten Teil der qualitativen empirischen Untersuchung auch einen induktiven Forschungsteil, indem neue Dimensionen und Items auf Basis der Empirie hinzugefügt werden können. Allerdings verfolgt die Arbeit keinen rein induktiven Ansatz, denn dann würden aus qualitativem Datenmaterial im Sinne der Grounded Theory offen Eindrücke festgehalten (Hessenkamp 2009, S. 876-878). Stattdessen basiert auch die qualitative Untersuchung bereits auf einem theoriegeleiteten Codebuch. Des Weiteren lässt sich die vorliegende Arbeit in die wissenschaftliche Denkrichtung des Realismus einordnen, der davon ausgeht, dass die Realität objektiv wahrnehmbar ist und unabhängig von der menschlichen Wahrnehmung existiert (Chalmers 2001, S. 147-157). Dagegen geht der Konstruktivismus davon aus, dass Wahrnehmung und Wirklichkeit immer durch den Menschen in seinem Bewusstsein konstruiert sind (Knoblauch und Schnettler 2009a, S. 131).

Erhebungsform

Bei der **Erhebungsform** wird zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden:

Qualitative Methoden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie theorieentwickelnd wirken, also explorativ, offen und induktiv zur Entdeckung neuer Erkenntnisse beitragen. Qualitative Forschung eignet sich insbesondere für Emotionen, Motive, Einstellungen und unterbewusste Prozesse (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 137-138; Holzmüller und Buber 2009, S. 8). Qualitative Untersuchungen sind durch eine kleine Stichprobe, subjektive Daten über Einstellungen, Motive, Meinungen und Präferenzen und neue, nicht repräsentative Erkenntnisse über Unbekanntes gekennzeichnet (Weis und Steinmetz 2012, S. 38-41). Qualitative Methoden zielen oftmals darauf ab, Hypothesen zu ermitteln (Mayr-Birklbauer 2009, S. 811-820). Während die qualitative Messung detaillierte Erkenntnisse über das Erlebnis zulässt, mangelt es ihnen an ausreichender Validität und Generalisierbarkeit (Gelbrich et al. 2009, S. 905-916).

Quantitative Methoden dagegen wirken theorieprüfend, indem Zusammenhänge in Form von Ursache-Wirkungs-Hypothesen empirisch verifiziert oder falsifiziert werden (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 137-138). Quantitative Untersuchungen sind durch eine große Stichprobe, objektive Daten, zahlenmäßig bewertete Aussagen über Einstellungen, Meinungen oder Verhaltensweisen und die Generalisierbarkeit für die Grundgesamtheit gekennzeichnet (Weis und Steinmetz 2012, S. 38-41). Quantitative Methoden zielen oftmals darauf ab, Hypothesen zu verifizieren oder falsifizieren (Mayr-Birklbauer 2009, S. 811-820). Sie lassen generalisierbare Schlussfolgerungen zu, decken oftmals aber lediglich sehr abstrakte und oberflächliche Fragestellungen ab (Gelbrich et al. 2009, S. 905-916).

Werden beide Methoden zur Erlebnismessung kombiniert, dienen qualitative Methoden im ersten Schritt dazu, mögliche Erlebnistreiber zu identifizieren. Diese werden im Anschluss auf ihren Einfluss auf die Kundenwirkung im Rahmen der quantitativen Untersuchung getestet. (Bruhn 2009, S. 234-240) In der vorliegenden Untersuchung wird ein Mixed Method Design angewendet, bei dem eine qualitative und eine quantitative Methode miteinander kombiniert werden (Forscht et al. 2009, S. 250-251). Während der erste qualitative Teil der Untersuchung mit Hilfe von einer Online-Fokusgruppe Erkenntnisse zu möglichen Einflussfaktoren von Erlebnisqualität generiert und diese mit den theoriegeleiteten Dimensionen abgleicht, wird der Einfluss der Dimensionen im zweiten quantitativen Teil durch einen vollstrukturierten Online-Fragebogen getestet. Für eine detaillierte Methodenbeschreibung wird an dieser Stelle auf Kapitel 5.2.1 für die qualitative Untersuchung und Kapitel 5.3.1 für die quantitative Untersuchung verwiesen.

Untersuchungsobjekte

Vielfach ist es nicht möglich, alle für die Untersuchung relevanten **Untersuchungsobjekte** zu befragen und statt der Grundgesamtheit muss auf eine Stichprobe zurückgegriffen werden. Erfolgt die Stichprobenauswahl zufallsorientiert, sind die Erkenntnisse repräsentativ und auf die Grundgesamtheit übertragbar. Das Prinzip hinter der Zufallsauswahl ist, dass jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, in die Stichprobe zu gelangen (Weis und Steinmetz 2012, S. 86-103). Mit einer Quotenauswahl kann sichergestellt werden, dass sich die Struktur der Grundgesamtheit, wie beispielsweise der Anteil an Männern und Frauen, in der Stichprobe wiederfindet (Weis und Steinmetz 2012, S. 105-110). Die Stichprobenqualität kann durch einen so genannten Nonresponse Bias verzerrt werden, indem ein systematischer Teil der angefragten Personen nicht antwortet (Wittko 2012, S. 232).

Um für die vorliegende Forschung Aussagen über alle Kunden einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise gewinnen zu können, müssen bei der Untersuchung Rückschlüsse von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit erfolgen. Die Beschreibung der Stichprobenauswahl erfolgt in Kapitel 5.2.1 und 5.3.1.

Datenerhebung

Die **qualitative Untersuchung** wurde in einem Zeitfenster von drei Wochen im Juli und August 2014 durchgeführt. Die Teilnehmer haben sich mit 15 verschiedenen Themengebieten und Aufgaben entlang der Customer Journey auseinandergesetzt und qualitative Aussagen in Form von so genannten Posts vorgenommen. Sie fand auf einer speziell für die Untersuchung programmierten Webseite statt. Alle zwei Tage wurde ein neues Kapitel freigeschaltet. Jedes Kapitel wurde durch den Moderator eingeleitet, der neben einer Einführung die Aufgabenstellung vorgestellt hat. Dabei wurden unterschiedliche Frageformen und Kreativitätstechniken verwendet, um die Teilnahme zu fördern und den Fokus zu variieren. Jeder Teilnehmer konnte hierbei so häufig posten wie er wollte, sodass viele Befragten pro Kapitel mehrere Kommentare abgegeben haben. Es war auch möglich, an einzelnen Kapiteln nicht teilzunehmen. Allerdings musste eine Mindestteilnahme an Kapiteln sichergestellt sein, um die Vergütung für die Teilnahme zu erhalten. Die Erhebung ist durch das Unternehmen TUI in Kooperation mit einem externen Marktforschungsinstitut erfolgt. Der Forscherin wurden diese Rohdaten für Auswertungszwecke und zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung gestellt. Insgesamt wurden 867 Posts in der Online-Fokusgruppe hochgeladen. Die Auswertung der Daten fand durch die Forscherin im Juni 2015 statt und erfolgte mit Hilfe von Excel (s. Datenanalyse).

Der **zweite Teil** der Untersuchung fand statt, nachdem die Hypothesen durch die qualitative Untersuchung generiert wurden. Der Fragebogen wurde auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung durch die Forscherin konzipiert und formuliert. Der eigentlichen Befragung waren zwei Pretests vorgeschaltet, die im August 2015 stattfanden. Die finale Umfrage wurde im September an 6.000 Kunden des Kooperationspartners TUI versendet, sodass die Forscherin im Oktober mit der Auswertung der Daten beginnen konnte (s. Datenanalyse). Der Online-Fragebogen wurde über das Fragebogentool Easyfeedback (www.easyfeedback.de) abgewickelt und der Link dazu per Email an die Stichprobe versendet (<https://indivsurvey.de/umfrage/27630/39jTRP>). Insgesamt konnten 466 Fälle ausgewertet werden.

Datenanalyse

Im **ersten Teil** der Untersuchung gilt es, die theoriegeleiteten Dimensionen von Erlebnisqualität empirisch zu konkretisieren, zu verifizieren und zu erweitern. Hierzu wird ein Codebuch aus den theoriegeleiteten Dimensionen gebildet und in Form von Items entlang der Customer Journey operationalisiert. Das qualitative Datenmaterial aus einer Online-Fokusgruppe wird den Codes aus dem Codebuch zusortiert oder für die Erweiterung des Codebuchs genutzt, sodass erste Aussagen über die Relevanz von Items und Dimensionen möglich sind. Hierbei wird eine Inhalts- und Frequenzanalyse durchgeführt. Ziel des ersten Teils der Untersuchung ist es, **Hypothesen** über mögliche Dimensionen von Erlebnisqualität zu **generieren**, die im zweiten Teil der Untersuchung quantitativ getestet werden.

Die Datenanalyse findet auf Basis der **Inhaltsanalyse nach Mayring** statt. Diese zielt darauf ab, die Daten auf wenige inhaltstragende Textelemente zu reduzieren, Kategorien zu bilden und Textinhalte zuzuordnen (Wittko 2012, S. 143).

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde maßgeblich durch Mayring gestaltet. Im Folgenden wird das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell auf die vorliegende Untersuchung angewendet (Mayring 2003, S. 53 ff.):

- Das Interviewmaterial beinhaltet alle Posts der Online-Fokusgruppe.
- Die Entstehungssituation ist durch den sozialen Netzwerkgedanken geprägt, sodass die Interaktivität angeregt wird. Außerdem profitiert die Interviewumgebung durch ihre Anonymität von einem authentischen Antwortverhalten der Teilnehmer.
- Eine Transkription des Datenmaterials ist nicht notwendig, da die Daten bereits schriftlich von den Teilnehmern auf der Webseite eingegeben wurden.

- Die Zielsetzung der Untersuchung ist es, erste Aussagen über die Relevanz der Codes treffen zu können, um Hypothesen für die anschließende quantitative Überprüfung generieren zu können.
- Der theoretische Bezug ist vorhanden und wird in Kapitel zwei bis vier behandelt.
- Die Analyseeinheit gibt vor, in welcher Detailtiefe Texteinheiten ausgewertet werden sollen und gibt somit die Basis zur Bildung von Kategorien vor. Ein Post eines Teilnehmers wird als Analyseeinheit definiert. Die Länge der Posts kann hierbei variieren – von einem einzelnen Satz oder Satzteil bis hin zu der detaillierten Beschreibung des letzten Urlaubserlebnisses.
- Als Analysetechniken unterscheidet Mayring zwischen der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung. Bei der Zusammenfassung bleiben die wesentlichen Inhalte erhalten, die Textmenge wird aber reduziert. Die Explikation führt dazu, dass unverständliche Textstellen durch zusätzliches Material erklärt werden. Die Strukturierung ordnet jede Materialeinheit mit Hilfe von Kodierregeln einer vorab definierten Kategorie zu. Die Kategoriebildung erfolgt hierbei iterativ, da vorab festgelegte deduktive Kategorien auf Basis des Theoriewissens durch die Analyse des Interviewmaterials induktiv angepasst, ergänzt oder erweitert werden können. Zusätzlich kann mit Hilfe einer Frequenzanalyse die Häufigkeit je Kategorie ausgezählt werden. Bei der vorliegenden Untersuchung werden die Posts aus der Online-Fokusgruppe im Rahmen der Strukturierung den Codes aus dem definierten Codebuch zugeordnet und bei Bedarf neue Codes hinzugefügt. Zusätzlich wird eine Frequenzanalyse vorgenommen.

Der **zweite Teil** der Untersuchung führt zur Beantwortung der Forschungsfragen, indem die generierten **Hypothesen quantitativ verifiziert oder falsifiziert** werden. Hierzu wird ein quantitativer vollstrukturierter Fragebogen aufgesetzt, der als **unabhängige Variablen** alle möglichen Einflussfaktoren von Erlebnisqualität entlang der Customer Journey abfragt, die auf Basis der theoriegeleiteten Dimensionen durch die Inhaltsanalyse erarbeitet wurden. Als **abhängige Variablen** werden **Weiterempfehlungsbereitschaft** und **Wiederbuchungsabsicht** sowie **Urlaubszufriedenheit** und die **Erlebnisbewertung** als möglichen Kennzahlen von Erlebnisqualität in den Fragebogen integriert. Während Zufriedenheit und die Erlebnisbewertung im Input-Output-Modell (Kapitel 3.1.3) der psychologischen Wirkung eines Erlebnisses beziehungsweise den kognitiven und affektiven Prozessen im S-O-R-Modell (Kapitel 2.4) zugeordnet wird, spiegelt Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht bereits die konative Loyalitätsebene im Input-Output-Modell und die längerfristige Einstellungsebene im S-O-R-Modell wider.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen soll ermittelt werden, mit welcher Kennzahl Erlebnisqualität am besten gemessen werden kann (Forschungsfrage 1) und welche der in der qualitativen Studie definierten Dimensionen den größten Einfluss auf die aus der Literatur hergeleiteten Kennwerte von Erlebnisqualität haben (Forschungsfrage 2 und 3). Hierzu wird der Einfluss der Dimensionen mittels einer Regressionsanalyse bestimmt. Um aus der Vielzahl von Variablen aber zunächst die übergeordneten latenten Dimensionen herauszuarbeiten, wird der Regressionsanalyse eine **Faktorenanalyse** vorgeschaltet. Die Faktorenanalyse reduziert die Anzahl von Merkmalen beziehungsweise Variablen auf wenige überschaubare Faktoren, indem untereinander korrelierte Variablen zu Faktoren zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen bietet sich insbesondere vor einer Regressionsanalyse an, um die Multikollinearität der Variablen zu beseitigen, die zu Fehlschlüssen führen kann, wenn nämlich eine unabhängige Variable eine weitere unabhängige Variable beeinflusst, die dann wiederum ein Treiber der abhängigen Variable ist (Fürst und Thomas 2013, S. 663). Die verwendete Hauptkomponentenmethode trägt die maximale Varianz auf der ersten Achse und die maximale verbleibende Varianz auf der zweiten Achse ab (Weis und Steinmetz 2012, S. 365-375). Zudem werden die Faktoren rotiert. Während vor der Rotation möglichst viel Varianz auf den ersten Faktor verteilt wird und somit Variablen auf mehrere Faktoren ähnlich gut laden können, verteilt sich die Varianz der Faktoren nach der Rotation so, dass Variablen möglichst nur auf einen Faktor hoch laden - wobei die Gesamtvarianz konstant bleibt. Das Rotationsverfahren „Varimax“ stellt sicher, dass die Faktoren orthogonal zueinander stehen und die unerwünschte Multikollinearität vermieden wird. (Berekoven et al. 2009, S. 207ff.) Der Zusammenhang zwischen den Variablen und den Faktoren kann durch die **Faktorladungen** oder Ladungskoeffizienten, der Korrelation des Faktors mit den Variablen, analysiert werden (Wittko 2012, S. 204-205).

Es werden nur Faktoren betrachtet, die mehr Varianz erklären als die einzelnen Variablen. Hierzu werden die Eigenwerte der Faktoren ermittelt und nur diejenigen Faktoren mit einem **Eigenwert** größer als eins berücksichtigt. Der Eigenwert gibt als Summe der quadrierten Faktorladungen je Faktor für alle Variablen an, wie gut die Varianz des Faktors durch die Variablen erklärt werden kann. (Weis und Steinmetz 2012, S. 365-375) Dieses Kriterium wird auch „**Kaiser-Kriterium**“ genannt. Alternativ bietet das so genannte „**Elbow-Kriterium**“ die Möglichkeit, all diejenigen Faktoren in die Analyse mit aufzunehmen, die in der grafischen „Screeplot“ Darstellung links von dem so genannten „Elbow“ abgetragen werden. In einem Screeplot werden die Faktoren mit absteigenden Eigenwerten auf der x-Achse und die Eigenwerte auf der y-Achse abgetragen. Der „Elbow“ ist ein Sprung in der Kurve und stellt das Abbruchkriterium bei der Aufnahme von Faktoren in das Modell dar. Dieser Sprung stimmt

weitestgehend mit dem Kaiser-Kriterium überein, kann aber in Grenzfällen mehr oder weniger Faktoren für das Modell zulassen.

Die **Regressionsanalyse** zielt anschließend darauf ab, den Einfluss von unabhängigen Variablen, im vorliegenden Fall der Faktoren, auf die abhängigen Variablen, im vorliegenden Fall die Kennzahlen zur Messung von Erlebnisqualität, zu ermitteln. Je stärker der standardisierte Beta-Koeffizient zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen, desto stärker ist der Zusammenhang (Fürst und Thomas 2013, S. 663). Die einfachste Form der Regression ist die **lineare Regression** mit der Funktionsgleichung: $y = \beta_0 + \beta_1 * x$. Diese Gerade stellt den durch die Regressionsanalyse ermittelten Zusammenhang zwischen dem vorhergesagten abhängigen Wert y (Regressant, Kriterium) und dem unabhängigen Regressor oder Prädiktor x dar (Duller 2013, S. 143ff.). Voraussetzung für die lineare Regression ist, dass die abhängige Variable metrisch skaliert ist. Mit Hilfe der **Methode der kleinsten Quadrate** wird diejenige Regressionsfunktion gesucht, für die die Summe der quadrierten Abweichungen zwischen den Beobachtungswerten und den prognostizierten Schätzwerten (Residuen) für y minimal ist (Kuß 2012, S. 237ff.). Wenn mehrere unabhängige metrisch skalierte Variablen in die Untersuchung mit einfließen, spricht man von einer **multiplen linearen Regression**: $y = \beta_0 + \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2$. (Fürst und Thomas 2013, S. 663).

Voraussetzung für die Regressionsanalyse ist, dass die unabhängigen Variablen untereinander nicht miteinander korrelieren. Bei Auftreten dieser so genannten **Multikollinearität** können Zusammenhänge nicht mehr korrekt vorhergesagt werden, da der Einfluss einer unabhängigen Variable auf eine abhängigen Variable eigentlich durch eine dritte unabhängige Variable zustande kommt (Eckstein 2012, S. 201ff.). Durch die vorgeschaltete Faktorenanalyse kann eine Multikollinearität ausgeschlossen werden, da diese bereits durch die Faktoren beseitigt wurde.

Der **Regressions-Koeffizient Beta** zeigt die Stärke des Zusammenhangs zwischen der abhängigen Variablen als Zielgröße und der unabhängigen Variable als Einflussgröße auf. Je stärker der Zusammenhang, desto geringer streuen die empirischen Merkmalswerte um die vorhergesagten Werte der Regressionsfunktion. Somit kann eine Aussage darüber getroffen werden, welcher Anteil der Varianz der abhängigen Variablen durch die Regressionsfunktion erklärt werden kann. Ist $\beta = 0$, dann gibt es keine Abhängigkeit zwischen der unabhängigen Variablen x und y . Ist $\beta = 1$, dann befinden sich alle Merkmalswerte auf der Regressionsgeraden mit einer positiven Steigung, bei β von -1 ist die Steigung der Regressionsgerade negativ. Beide Werte zeigen eine perfekte Abhängigkeit von y durch x an. (Kuß 2012, S. 237ff; Kuckartz et al. 2013, S. 259ff; Weis und Steinmetz 2012, S. 286-320)

Die Güte des Regressionsmodells lässt sich mit Hilfe des **Bestimmtheitsmaßes** R^2 bestimmen. Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, welcher Anteil der Varianz von y durch das Regressionsmodell erklärt werden kann, sprich welcher Anteil der Streuung der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen erklärt wird (Duller 2013, S. 143ff.).

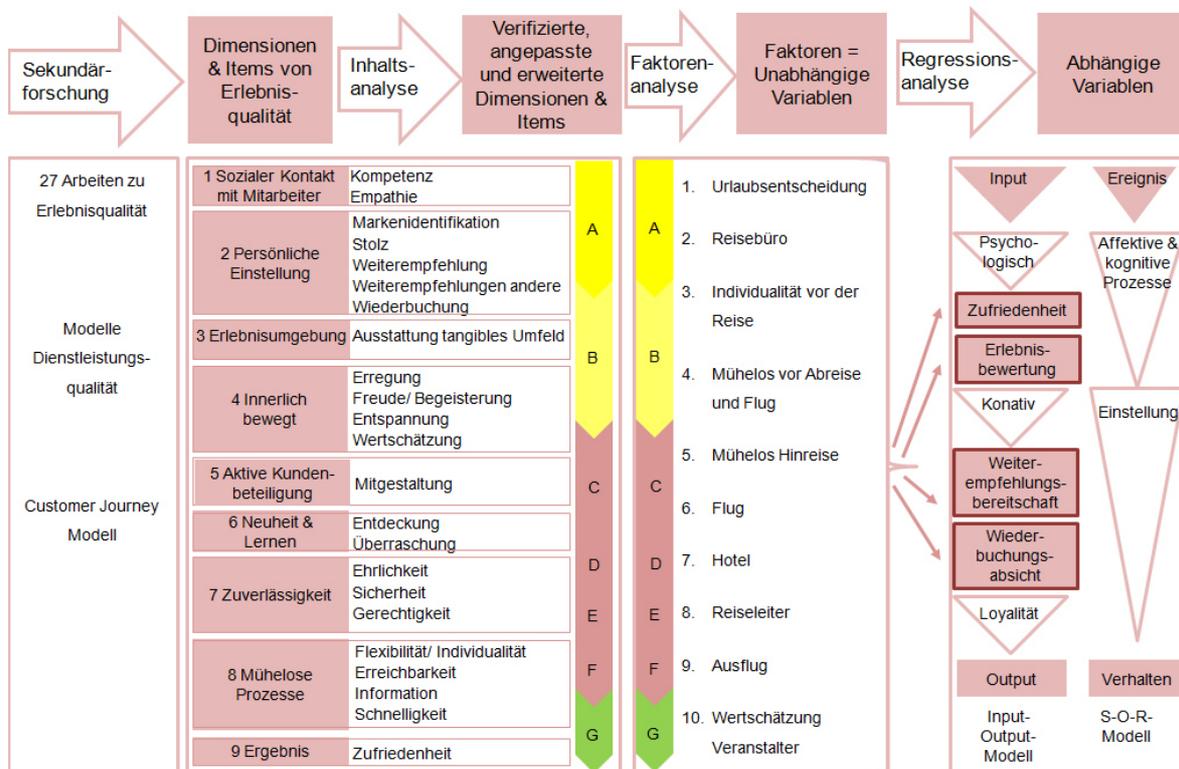


Abb. 28: Überblick über das Auswertungsdesign
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 TEIL I: UNTERSUCHUNG ZUR HYPOTHESENGENERIERUNG

5.2.1 METHODENBESCHREIBUNG DER QUALITATIVEN UNTERSUCHUNG

Für **qualitative Untersuchungen** bestehen verschiedene Methoden der Beobachtung, des Experiments und der Befragung, die für die Messung von Erlebnisqualität herangezogen werden können.

Der Vorteil der **Beobachtung** liegt darin, dass der Beobachter unmittelbar das Kundenverhalten wahrnimmt und keine Verbalisierung durch den Kunden notwendig ist (Ruso 2009, S.

527-534). Bekannte Verfahren sind das „**User Shadowing**“, bei dem der Kunde direkt zum Zeitpunkt seines Käuferlebnisses beobachtet wird, das „**Mystery Shopping**“, bei dem der Experte das Käuferlebnis durchläuft und bewertet, sowie die „**Eye Tracking-Methode**“, bei der Blickrichtung und -verlauf der Probanden beobachtet werden (Weis und Steinmetz 2012, S. 168-171). Die Verfahren der Beobachtung lassen sich bei einer Badepauschalreise mit vielfältigen Kontaktpunkten über einen längeren Zeitraum an unterschiedlichen Orten nur schwer realisieren.

Das **Experiment** ermittelt einen Kausalzusammenhang zwischen einem Test- und einem Wirkfaktor und kann sowohl offen als auch verdeckt durchgeführt werden (Weis und Steinmetz 2012, S. 220-229). Für die Emotionsforschung können mit Hilfe eines Experiments physiologische körperliche Veränderungen des Hautwiderstands, der Pupillen, der Herzfrequenz, der Erregungsmuster im Nervensystem oder der Mimik und Gestik gemessen werden (Weis und Steinmetz 2012, S. 183-190). Auch diese Verfahren sind nicht für die Kontaktpunkte einer Badepauschalreise anwendbar.

Die **Fallstudienmethode** als Sonderform des Experiments fragt typische Erlebnissituationen in Form von Video- oder Bildsequenzen ab (Knoblauch und Schnettler 2009b, S. 600). Diese Form des Experiments ist zur Beantwortung der Forschungsfragen zwar grundsätzlich geeignet, aufgrund der Vielzahl der Kontaktpunkte aber nur schwer umsetzbar. Vielmehr kann die Fallstudienmethode verwendet werden, wenn mit Kunden im Nachgang zur empirischen Untersuchung für wenige relevante Kontaktpunkte mögliche Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet werden sollen (Heimerl 2009, S. 383-389).

Qualitative Befragungen zielen grundsätzlich darauf ab, einen offenen Dialog über Motive, Emotionen und Einstellungen der Konsumenten sowie Markenimages und Kaufbarrieren zu führen (Aghamanoukjan et al. 2009, S. 417-420). Für den Ablauf einer Befragung ist empfehlenswert, mit einer Kontakt- bzw. Eisbrecherfrage zu starten, zwischen zwei Themen Übergangsfragen einzubauen, Motivationsfragen zur Steigerung der Antwortbereitschaft zu nutzen und die personenbezogenen Fragen zur Soziodemografie am Ende zu stellen (Weis und Steinmetz 2012, S. 148-150).

Es bieten sich verschiedene Verfahren einer qualitativen Befragung an:

- Eine **Fokusgruppe** ist ein teilstrukturiertes freies Interview mit einer kleinen Gruppe, das zur Definition eines Forschungsproblems und zur Hypothesengenerierung geeignet ist und durch die Gruppendynamik besonders reichhaltige Ergebnisse hervorbringt (Mayerhofer 2009, S. 479-483). Bei der Besprechung von Emotionen kann die Gruppe allerdings hemmend wirken (Manning und Bodine 2012, S. 86-103).

- Im Unterschied zur Fokusgruppe wird die Gruppe bei einer **Gruppendiskussion** deutlich weniger durch den Moderator gesteuert (Bohnsack und Przyborski 2009, S. 494-501).
- Das **Tiefeninterview** dagegen verzichtet bewusst auf die Gruppendynamik, um detailliert mit einem Probanden unbewusste Bedeutungsstrukturen im Konsumentenverhalten aufzudecken (Wikström 2008, S. 35).
- Das **Experteninterview** zielt darauf ab, von einem Experten neues Fachwissen zu erhalten (Pfadenhauer 2009, S. 451).

Die Fokusgruppe wird für das Forschungsproblem als geeignet angesehen, sofern auch emotionale Aspekte abgefragt werden können.

Neben den durch einen Interviewer durchgeführten Verfahren kann der Befragte das Datenmaterial auch selbst ausfüllen oder es kann vorhandenes Material analysiert werden:

- Mit Hilfe der **Lob- und Beschwerdeanalyse** kann die Wahrnehmung und Bewertung von Lücken zwischen der Erwartung und der Erfahrung analysiert werden (Muskat et al. 2013, S. 58-59). Der zentrale Vorteil der Lob- und Beschwerdeanalyse liegt ähnlich wie bei der Critical Incident Technik daran, dass die zentralen Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines Erlebnisses transparent gemacht werden, aber es können keine ganzheitlichen Erlebnisaussagen getroffen werden (Matzler et al. 2001).
- **Protokolle lauten Denkens** werden verwendet, wenn während der Nutzung detaillierte Einschätzungen zum Erlebnis, zu Wahrnehmungen, Überlegungen und zur Entscheidungsfindung dokumentiert werden sollen, sind aber durch den hohen Erhebungsaufwand nur für begrenzte Forschungsfälle anwendbar (Buber 2009, S. 557-565).
- Mit der **Tagebuchmethode** kann der Kunde seine eigenen Erlebnisse in Form einer Beschreibung des Ereignisses mit den einzelnen Kontaktpunkten und den Auswirkungen auf seinen Emotionszustand dokumentieren (Frochot und Batat 2013, S. 177). Die unmittelbare Erhebung zum Erlebniszeitpunkt stellt sicher, dass nichts vergessen wird (Bergner 2014, S. 20-26 (Appendix II)). Eine Form der Tagebuchmethode ist die Day Reconstruction Methode, bei der alle Ereignisse eines Tages beschrieben werden (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 75). Dagegen wird der Proband bei der Time Sampling Methode zufällig zu Zeitstichproben gebeten, Auskünfte zu erteilen (Schmidt-Atzert et al. 2014, S. 77). Als Sonderform werden die Kunden bei der Fotomethode gebeten, Fotos von relevanten Kontaktpunkten zu machen und diese im Anschluss zu evaluieren (Brunner-Sperdin 2008, S. 46-47). Durch die digitalen Technologien können für die Erhebung auch mobile Anwendungen wie „MyService Fellow“ genutzt werden, bei der alle Kontaktpunkte digital erfasst und bewertet werden können (Stickdorn und Schneider 2009, S. 1). Der Vorteil liegt darin, dass sowohl automatisch Hintergrundinformationen wie Datum,

Uhrzeit und Ort gespeichert werden als auch eine multimediale Erhebung in Form von Texten, Sprachnachrichten, Fotos und Videos möglich ist (Stickdorn und Zehrer 2009, S. 8-10). Die Anwendung eignet sich insbesondere für die Erlebnisbewertung von Urlaubsreisen, da die einzelnen Kontaktpunkte an unterschiedlichen Orten stattfinden (Segelström und Holmlid 2012, S. 33-34).

Die Tagebuchmethode ist für das vorliegende Forschungsproblem grundsätzlich vorstellbar.

Neben den Verfahren einer Befragung können auch verschiedenen Interviewformen oder -techniken angewendet werden:

- Bei einem **narrativen Interview** schildert der Proband sein Erlebnis mit einer Marke und der Interviewer interpretiert die dahinter liegenden Motive und Emotionen (Aghamanoukjan et al. 2009, S. 421-422).
- Bei einem **problemzentrierten Interview** werden Kundenprobleme erläutert und Lösungsansätze diskutiert (Kurz et al. 2009, S. 465-471).
- Die **Laddering Technik** zielt darauf ab, durch gezielte Kettenfragen die hinter einer Bewertung stehenden Antriebskräfte zu identifizieren, indem immer tiefer gehende „Warum“-Fragen gestellt werden und eignet sich insbesondere für psychologisch orientierte Forschungsprobleme (Gruber et al. 2009, S. 571-580).
- **Assoziationsverfahren** wiederum ermöglichen durch spontane Äußerungen zu Bildern oder Wörtern Einblicke in die Motiv- und Gefühlswelt des Probanden, beispielsweise, indem Sätze ergänzt, Assoziationen zu bestimmten Wörtern genannt oder Produkte bestimmten Eigenschaften zusortiert werden (Weis und Steinmetz 2012, S. 38-41). Als Sonderform der Assoziationsverfahren fragt die Repertory Grid Technik bei drei Elementen ab, was zwei der drei Elemente vereint und vom dritten unterscheidet (Granzow 1993, S. 554-556). Assoziationsverfahren eignen sich besonders zur Messung des Markenimages (Gröppel-Klein 2012, S. 54-55).
- Schließlich werden die Antworten der Probanden bei **projektiven Verfahren** auf andere Personen übertragen, falls Hemmnisse und Effekte der sozialen Erwünschtheit umgangen werden müssen. Hierzu bietet es sich an, zu Bildern Geschichten erzählen zu lassen oder bei einer bildlich dargestellten Konfliktsituation den Probanden als reagierende Person einzusetzen (Weis und Steinmetz 2012, S. 38-41).
- **Prognosetechniken** zielen darauf ab, zukünftige Situationen und mögliche Entwicklungen zu bewerten. Dazu zählen die Delphi Befragung, bei der in mehreren Runden einzeln befragt wird und jeweils die Ergebnisse der Vorrunde transparent gemacht werden, die Brainstorming Methode und die Szenariotechnik, bei der in einem Trichtermodell ver-

schiedene Entwicklungen bei alternativen Rahmenbedingungen dargestellt werden (Weis und Steinmetz 2012, S. 419ff.).

Durch die Komplexität und den Erlebnischarakter der Customer Journey bietet sich ein narrativer Interviewansatz an.

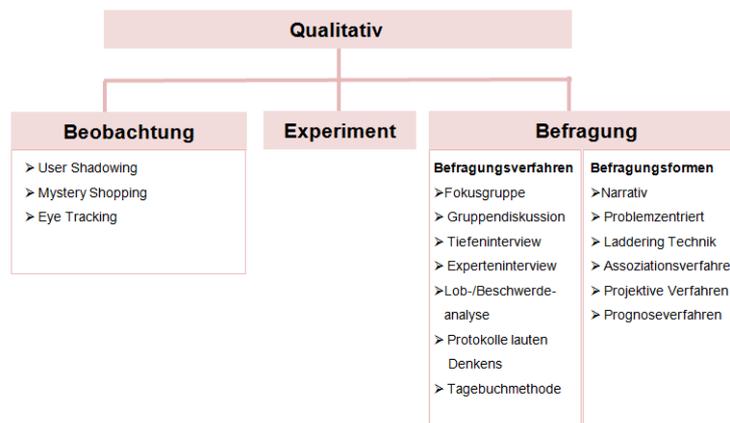


Abb. 29: Qualitative Methoden zur Messung von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

Teil I der Untersuchung wird mit Hilfe einer qualitativen Befragung in Form einer **Online-Fokusgruppe** durchgeführt, in der es um einen teilstrukturierten leitfadengestützten offenen Dialog über Motive, Emotionen und Einstellungen zu verschiedenen Aspekten des Urlaubserlebnisses entlang der Customer Journey geht. Der Befragungsansatz folgt dem prozessualen Charakter, da die 15 Themenfelder im Wesentlichen entlang der Customer Journey strukturiert sind. Bei der Untersuchung handelt es sich um eine moderierte Online-Fokusgruppe, bei der der Moderator je Themenfeld bzw. Kapitel die Aufgabe erläutert und im weiteren Verlauf die Gruppe lediglich durch Interaktionsanreize und gezielte Nachfragen steuert. Hierbei übersteigen die Teilnehmeranzahl und das Zeitfenster deutlich die einer Präsenz-Fokusgruppe.

Die **Methodenwahl** lässt sich folgendermaßen **begründen**: Die qualitative Befragung ist besonders dazu geeignet, Emotionen, Einstellungen und Motive herauszufinden. Ein Experiment lässt sich für den Anwendungsfall der Badepauschalreise dagegen nicht übertragen. Auch eine Beobachtung ist aufgrund der Vielzahl von Kontaktpunkten an unterschiedlichen Orten nicht zu empfehlen. Außerdem wurde sich bewusst für eine ex-Post Erhebung nach der Rückkehr aus dem Urlaub entschieden, da die Erinnerung des Erlebnisses das ist, was zukünftige Verhaltensweisen beeinflusst (Kapitel 2.4.1). Aus diesem Grund wurde sich ebenfalls gegen die Tagebuchmethode, bei der Reisende an allen Kontaktpunkten zum Zeitpunkt

des Erlebnisses die Interaktion und ihre Gefühle beschreiben sowie Bewertungen vornehmen, entschieden. Die Auswertung von vorhandenem Lob- oder Beschwerdematerial ist für das vorliegende Forschungsdesign zwar grundsätzlich empfehlenswert, hätte sich im vorliegenden Fall aber zu sehr auf die Phase im Urlaub fokussiert, sodass wenig Erkenntnisse für Kontaktpunkte vor oder nach der eigentlichen Reise generiert werden können. Eine **Fokusgruppe** bietet sich aus ethnografischer Sicht zur ersten Ermittlung von Einflussfaktoren an, da mit dieser Untersuchungsmethode zwar teils unstrukturierte, aber reichhaltige Erkenntnisse generiert werden können. Während eine Fokusgruppe von einer hohen Gruppendynamik profitiert, wirkt sie bei emotionalen Themen allerdings eher hemmend. Aus diesem Grund ist die Anwendung der **Online-Fokusgruppe** optimal geeignet, da die Hemmschwelle durch die Anonymisierung auf der onlinebasierten Plattform minimiert werden kann.

Die **Stichprobe** für die Online-Fokusgruppe wurde aus einer Grundgesamtheit von Urlaubern, die einen mindestens sechstägigen Strandurlaub in den letzten zwölf Monaten erlebt haben und an der Urlaubsplanung beteiligt waren, ausgewählt. Die Auswahl erfolgte hierbei anhand des **Quotenverfahrens**, da 80 Prozent TUI-Kunden und 20 Prozent Nicht-TUI-Kunden, die Kunden bei Online-Portalen sind, ausgewählt wurden. Insgesamt bestand die Stichprobe aus **52 Teilnehmern**, die durch soziale Netzwerke und ein Marktforschungspanel akquiriert und für die Teilnahme mit 50 Euro belohnt wurden.

5.2.2 VORSTELLUNG DER ONLINE-FOKUSGRUPPE

Insgesamt wurden durch die Teilnehmer 867 Posts in der Online-Fokusgruppe hochgeladen.

- Im ersten Kapitel wurden die Teilnehmer gebeten, die **Geschichte ihres letzten Badeurlaubs** zu schildern. Hierbei sollten sie auch den Zeitpunkt beschreiben, als sie sich entschieden haben, einen Strandurlaub zu machen und an die Zeit zurückdenken, als sie nach dem Urlaub wieder zuhause angekommen sind. Folgende Leitfragen wurden den Teilnehmern zur Verfügung gestellt: „Wann wurde entschieden, dass es ein Strandurlaub wird? Wie wurde dieser Urlaub gebucht? Was wurde alles mitgenommen? Wie seid ihr angereist? Wer begleitete euch? Wie war der Aufenthalt im Hotel?“ Ziel dieses Kapitels war es, einen ersten Überblick über den letzten Urlaub der Befragten zu bekommen und sie an das Befragungsformat zu gewöhnen. Mit 90 Kommentaren war die Antwortdichte im Verhältnis zu den anderen Kapiteln hoch.
- 68 Posts wurden in das Kapitel des **Urlaubstagebuchs** hochgeladen, in dem es um die Customer Journey Phase „Inspirieren, suchen & buchen“ geht. Hier sollten die Teilnehmer konkret die Urlaubsinspiration beschreiben und wurden gebeten, alle Urlaubsinspira-

tionen innerhalb der nächsten drei Wochen in der Online-Fokusgruppe zu teilen. Durch die Beispiele für mögliche Inspirationsquellen wurde den Teilnehmern die Antwort erleichtert: Gespräche mit Freunden, Social Media, Werbung, Brief vom Reiseunternehmen, Bilder im Internet, Werbung im TV etc. Als Leitfragen sollten die Teilnehmer auf die Inspirationsquelle genauer eingehen: „Was ist die Inspirationsquelle? Über was ging es?“

- Bei ihrem phasenübergreifenden **Rückblick** wurden die Teilnehmer gebeten, einen ausführlichen Bericht über **das beste** und **das schlechteste** Urlaubserlebnis zu schreiben. Das Beste soll sich dabei vielmehr auf die Organisation und Mitarbeiter statt auf den Urlaubsort beziehen. Für das Schlechteste soll es auch darum gehen, warum diese Urlaubserfahrung als Katastrophe in Erinnerung geblieben ist. In diesem Kapitel wurden 58 Posts hochgeladen.
- Das folgende Kapitel drehte sich mit 87 Posts innerhalb der ersten Customer Journey Phase darum, welche **Pläne für den nächsten Urlaub bestehen**, wie und wann über die Organisation dieser Reise entschieden wurde und woher die Inspirationen für die Reise kamen. Hierzu sollten die Befragten sieben Erfolgsfaktoren, die jeweils mit einem der Buchstaben des Wortes „Holiday“ beginnen, nennen und begründen.
- Auch das nächste Kapitel „**Urlaubsorganisation**“ drehte sich noch um die erste Customer Journey Phase. 55 Kommentare wurden darüber hochgeladen, welche Apps und Websites zur Organisation genutzt werden und welche Eigenschaften eine TUI Urlaubsanwendung erfüllen müsste.
- Anschließend wurden die Befragten gebeten, die Vertriebskanäle für die Buchung zu evaluieren („**Alles über die Reisebuchung**“). 50 Kommentare drehten sich um die Bewertung der Website www.tui.com und die Buchung in einem Reisebüro. Hierbei war auch ausschlaggebend, ob es ein Reisebüro des Vertrauens gibt oder Angebote im Schaufenster spontan inspirieren. Zusätzlich sollten die Teilnehmer ihre Top fünf Online Buchungsportale oder Online-Reisebüros nennen.
- 46 Kommentare konnten aus dem Kapitel „**Das Warten auf meine Reise**“ aus der Customer Journey Phase zwischen Buchung und Abreise ausgewertet werden. Hierzu wurden den Teilnehmern folgende Leitfragen zur Verfügung gestellt: „Wie bereitet ihr euch auf euren Urlaub vor und macht euch startklar? Informiert ihr euch selbst über euer Urlaubsziel? Bereitet ihr Aktivitäten am Urlaubsort vor? Bucht ihr etwas im Voraus? Welche Art von Kommunikation erwartet ihr von einem Reiseunternehmen zwischen der abschließenden Buchung und dem tatsächlichen Reiseantritt? Wie könnte dies aufregender gestaltet werden? Welche Produkte und Services würden die Vorfreude erhöhen?“
- Mit 99 Posts hat das folgende Kapitel „**Information Overload**“ aus der Customer Journey Phase „Abreise vorbereiten“ zu der maximalen Interaktion in der Online-Fokusgruppe

geführt. Hierbei sollten alle Kommunikationsmaterialien vom Reiseveranstalter in Form von Bildern oder Screenshots geteilt werden. Zudem sollten die Teilnehmer Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Kommunikationsmediums, des Zeitpunkts und des Inhalts anbringen.

- Das Kapitel „**Ready for Take-Off**“ betraf die Hinreise vom Heimatflughafen zum Urlaubshotel und wurde 63 Mal kommentiert. Die Teilnehmer sollten die Relevanz dieser Phase grundsätzlich bewerten sowie Verbesserungsvorschläge für die Hinreise und den Flug entwickeln. Konkret sollte es sowohl um den Weg zum Flughafen, den Flug an sich, den Empfang am Flughafen des Urlaubsgebietes und den Transfer zum Hotel gehen.
- Für das **Hotelerlebnis** sollten die drei besten und schlechtesten Erinnerungen sowie der eine wichtigste Erfolgsfaktor eines Urlaubshotels geteilt werden. 41 Meinungen wurden dort hochgeladen.
- Nach der Reise sollten **Blumen** sowie ein **Beschwerdeformular** an eine Person oder Unternehmen im übertragenen Sinne verschickt werden. Hierzu wurden lediglich 34 Kundenmeinungen hochgeladen.
- Das folgende Kapitel blickte über alle Customer Journey Phasen hinweg **in die Zukunft**, denn die Teilnehmer sollten ihren idealen Urlaub schildern. Diese Schilderung sollte wie ein Drehbuch aus vier Kapiteln bestehen: Der Urlaubsinspiration, der Urlaubsvorbereitung, dem Urlaub selbst und der Rückkehr zuhause. Zusätzlich sollten der passende Soundtrack, die passenden Schauspieler sowie die Dekoration für das Drehbuch beschrieben werden. 39 Posts wurden hierzu hochgeladen.
- Für die letzte Customer Journey Phase wurden anschließend nach der **Rückkehr nach Hause** 47 Ideen entwickelt, was ein Veranstalter nach Verlassen des Flugzeugs und Rückkehr in den folgenden Tagen, Wochen und Monaten für den Kunden tun könnte.
- Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, branchenübergreifend **Marken** zu nennen, die sie weiterempfehlen, welches Erlebnis dieser Empfehlung vorausgegangen ist und was das Großartige an dieser Marke ist. 51 Meinungen wurden hierzu hochgeladen.
- Zum Abschluss wurden die Teilnehmer gebeten, über die gesamte Customer Journey hinweg mögliche Veränderungen und Verbesserungen aus Sicht eines **CEOs** zu entwickeln. 39 Posts wurden eingestellt. Folgende Leitfragen sollten helfen: „Wie würdet ihr TUI als CEO weiterentwickeln? Wie würdet ihr die Wettbewerber hinter euch lassen? Den Service verbessern? Wie mit euren Kunden während jedem Schritt der Reise kommunizieren?“

Nr.	Kapitel	Customer Journey	Anzahl Posts
1	Die Geschichte deines letzten Badeurlaubs	Alle Phasen	90
2	Urlaubstagebuch	A Inspirieren, suchen & buchen	68
3	Das Beste und das Schlechteste: Rückblick	Alle Phasen	58
4	Der Traum vom nächsten Urlaub	A Inspirieren, suchen & buchen	87
5	Seid mobil	A Inspirieren, suchen & buchen	55
6	Alles über die Reisebuchung	A Inspirieren, suchen & buchen	50
7	Das Warten auf meine Reise	B Abreise vorbereiten	46
8	Information Overload	B Abreise vorbereiten	99
9	Ready for Take-Off	C Hinreise	63
10	Urlaubshotel	D Zeit im Hotel verbringen	41
11	Blumen oder Beschwerden?	G Zurück zuhause & Rückblick	34
12	Bereit für die Zukunft	Alle Phasen	39
13	Rückkehr nach Hause	G Zurück zuhause & Rückblick	47
14	Lasst uns über Marken sprechen	G Zurück zuhause & Rückblick	51
15	Du bist der (TUI) CEO	Alle Phasen	39

Abb. 30: Kapitel der Online-Fokusgruppe
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein umfassendes Beispiel für eine Kundenantwort zu dem ersten Kapitel „Die Geschichte deines letzten Badeurlaubs“ findet sich in Abbildung 33.

5.2.3 CODEBUCH FÜR DIE QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

Für die Auswertung der Daten aus der Online-Fokusgruppe ist entscheidend, dass das Codebuch auf Basis der theoriegeleiteten Dimension so entwickelt wird, dass es für eine Urlaubsreise operationalisiert und auf die Kontaktpunkte der Customer Journey übertragen werden kann. Zudem gilt es, die theoretischen Erkenntnisse zur Erlebnisqualitätsmessung aus der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive, der betriebswirtschaftlichen Perspektive sowie bestehender Ansätze der Dienstleistungs- und Erlebnisqualitätsmessung zu verknüpfen. Die Dimensionen und Items zur Messung von Erlebnisqualität basieren demnach auf den Ausführungen in Kapitel 2.6 zum verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansatz eines Erlebnisses auf Basis des S-O-R-Modells (s. Abb. 13), Kapitel 3.1.3 zum Input-Output-Modell der Zielsetzungen von Customer Experience Management (s. Abb. 16), Kapitel 4.2.2 zu Modellen zur Messung von Dienstleistungsqualität und Kapitel 4.3.2 zu Modellen zur Messung von Erlebnisqualität (s. Abb. 25 und 26, inkl. SERVQUAL). Die folgende Übersicht fasst die theoretische Herleitung der Dimensionen und Items von Erlebnisqualität zusammen:

Dimension	Herleitung	Items	Herleitung
Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	4.3.2 Soziale Identifikation	Kompetenz	4.3.2 Kompetenz/ Leistungsbereitschaft
		Empathie	4.3.2 Wiedererkennung/ Beziehung/ Wünsche erfüllen/ Hilfsbereitschaft/ Freundlichkeit/ Einfühlungsvermögen
Persönliche Einstellung	4.3.2 Persönliche Identifikation	Markenidentifikation	2.6 Einstellung: Markenvertrautheit 4.2.2 Potentialqualität 4.3.2 Identifikation
		Stolz	2.6 Affektive Prozesse: Neid (bei Anderen)
		Weiterempfehlung	3.1.3 Konative Wirkung Kundenerlebnis
		Wiederbuchung	3.1.3 Konative Wirkung Kundenerlebnis
Erlebnisumgebung	4.3.2 Multisensuale Ansprache	Ausstattung tangibles Umfeld	4.3.2 Tangibles Umfeld/ Kaufumfeld/ Fünf Sinne
Innerlich bewegt	4.3.2 Innerlich bewegt	Erregung	2.6 Affektive Prozesse: Erregung 4.3.2 Erregung
		Freude/ Begeisterung	2.6 Affektive Prozesse: Freude
		Entspannung	2.6 Affektive Prozesse: Wohlfühlen 4.3.2 Wohlfühlen
		Wertschätzung	2.6 Affektive Prozesse: Wertschätzung 4.3.2 Wertschätzung
Aktive Kundenbeteiligung	4.3.2 Aktive Kundenbeteiligung	Mitgestaltung	4.3.2 Mitgestaltung/ Selbstbestimmtheit/ Interaktivität
Neuheit & Lernen	4.3.2 Neue unerwartete Reize 4.3.2 Lernmöglichkeiten	Entdeckung	4.3.2 Dazu lernen/ Information 4.3.2 Neuheitscharakter
		Überraschung	2.6 Affektive Prozesse: Überraschung 4.3.2 Überraschung
Zuverlässigkeit	4.3.2 Kohärenz der Reize 2.6 Konsistenz der Reize 4.2.2 Zuverlässigkeit (SERVQUAL)	Ehrlichkeit	4.3.2 Vertrauen/ Versprechungen einhalten
		Sicherheit	2.6 Affektive Prozesse: Angst/ Sicherheit 4.3.2 Sicherheit
		Gerechtigkeit	2.6 Affektive Prozesse: Gerechtigkeit
Mühelose Prozesse	4.3.2 Convenience	Flexibilität/ Individualität	4.2.2 Prozessqualität 4.3.2 Flexibilität/ Personalisierung/ Reaktionsfähigkeit
		Erreichbarkeit	4.3.2 Erreichbarkeit
		Information	4.3.2 Effizienz
		Schnelligkeit	4.3.2 Schnelligkeit
Ergebnis	4.3.2 Ergebnisbewertung	Zufriedenheit	2.6 Kognitive Erlebnisbewertung 3.1.3 Psychologische Wirkung Kundenerlebnis 4.2.2 Ergebnisqualität 4.3.2 Zufriedenheit

Abb. 31: Entstehung der Dimensionen und Items von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die neun Dimensionen und Items vorgestellt:

1. **Sozialer Kontakt mit Mitarbeitern:** Der soziale Kontakt mit Mitarbeitern wird durch Kunden einerseits in Form von Kompetenz, andererseits durch Empathie, sprich Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, bewertet. Diese Dimension ist für alle Phasen der Customer Journey relevant, in denen der Kunde in direkten Kontakt mit Mitarbeitern kommt: In der ersten Phase mit Mitarbeitern des Reisebüros, auf der Hin- und Rückreise mit der Flugcrew und im Urlaub sowohl mit dem Servicepersonal im Hotel, den Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort und dem Ausflugs-Reiseguide.
2. **Persönliche Einstellung:** Die persönliche Einstellung gegenüber dem Reiseveranstalter drückt sich in Indikatoren der Kundenbindung, der Identifikation mit der Marke vor der Buchungsentscheidung sowie in Stolz, Weiterempfehlungs- und Wiederbuchungsbereitschaft nach der Reise aus.
3. **Erlebnisumgebung:** Die Bewertung der Erlebnisumgebung betrifft die Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds und betrifft die Reisebüroausstattung und User Experience der Website, den Zustand und Sitzkomfort im Flugzeug und Transferbus sowie die Gestaltung und Sauberkeit der Hotelanlage, die Darbietung des Verpflegungsangebots und den Zustand des Ausflugsbusses.
4. **Innerlich bewegt:** Die Gefühlsebene hat bei allen Dimensionen eine entscheidende Bedeutung, wird aber mit den Items Erregung, Freude, Entspannung und Wertschätzung separat abgefragt. Die Bewertung der Erlebnisqualität hängt davon ab, ob Kommunikationsmaßnahmen in der Phase vor der Buchung die Fantasie anregen, der Veranstalter zwischen der Buchung und Abreise Vorfreude erzeugt, dem Kunden eine entspannte Anreise und Zeit im Hotel ermöglicht, unvergessliche Begeisterungsmomente im Hotel schafft sowie eine wertschätzende und respektvolle Betreuung durch die Mitarbeiter gewährleistet.
5. **Aktive Kundenbeteiligung:** Eine aktive Kundenbeteiligung wird dann positiv wahrgenommen, wenn die Kunden ihren Urlaub selbst mitgestalten und selbstbestimmt eigene Aktivitäten durchführen können. Dies ist sowohl in der Buchungsphase als auch bei An- und Abreise, im Hotel und beim Ausflug der Fall.
6. **Neues & Lernen:** Neue Eindrücke und Lernmöglichkeiten wirken sich dann positiv auf die Erlebnisqualität aus, wenn in der Buchungsphase neue Erkenntnisse über Reiseziele gewonnen werden können, im Hotel Überraschungsmomente geboten werden und neues Wissen über das Reiseziel beim Ausflug angeeignet werden kann.
7. **Zuverlässigkeit:** Zuverlässigkeit ist als Kernkompetenz des Reiseveranstalters über alle Phasen der Customer Journey hinweg relevant, indem Prozesse transparent, ehrlich, sicher und vertrauenswürdig gestaltet und das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Be-

handlung im Hotel als gerecht bewertet werden, der Kunde immer das Gefühl hat, sich für den richtigen Reiseveranstalter entschieden zu haben und rückblickend alle gemachten Versprechungen des Reiseveranstalters eingehalten wurden.

8. **Mühelose Prozesse:** Insbesondere in Anlehnung an die Gedanken zum Customer Effortless Score (Kapitel 4.3.1) sind mühelose Prozesse heutzutage mehr denn je ein Unterscheidungsfaktor bei der Bewertung von Erlebnisqualität. Hierzu zählen die Flexibilität und Individualität, die Erreichbarkeit, der optimale Informationsfluss und die Schnelligkeit von Prozessen. Eine hohe Flexibilität drückt sich dadurch aus, dass sowohl bei und nach der Buchung als auch im Hotel und durch die TUI Mitarbeiter vor Ort auf die individuellen Vorlieben und Urlaubsbedürfnisse eingegangen und Leistungen angepasst werden können und ein vielfältiges Angebot zur Verfügung steht. Eine hohe Erreichbarkeit über die jeweils präferierten Kontaktkanäle des Kunden sollte durch die Buchungskanäle, den Reiseveranstalter, Servicemitarbeiter während der Hin- und Rückreise sowie TUI Mitarbeiter vor Ort sichergestellt werden. Die optimale Informationsversorgung betrifft wiederum fast alle Phasen in der Customer Journey. Dabei sollten die Informationen relevant sein, die geeignete Form haben und zur richtigen Zeit übermittelt werden. Schließlich wirken sich schnelle Prozesse mit möglichst geringem Zeitaufwand, geringen Wartezeiten und schnellen Reaktionszeiten sowohl bei der Buchung, zwischen Buchung und Abreise, auf der Reise und im Urlaub, beim Kontakt mit dem TUI Mitarbeiter vor Ort und beim Ausflug positiv auf die Erlebnisqualität aus.
9. **Ergebnis:** Die Ergebnisdimension spiegelt im Wesentlichen die rationale Zufriedenheit mit der Urlaubsreise und den Einzelmerkmalen je Phase, sprich Reisebüro und Website, Flug und Transfer, Hotel mit Service, Hotelanlage, Zimmer und Verpflegung, TUI Service, Reiseziel und Ausflug wider.

Die Dimensionen und Items sind nicht für alle Customer Journey Phasen relevant, sondern wurden nur für die relevanten Phasen in Form einer Episode operationalisiert. Aus diesem Grund ist eine matrixartige Dimensionsbeschreibung mit den Customer Journey Phasen in den Spalten und den Dimensionen in den Zeilen sinnvoll. Hierbei wird auf die komprimierte Customer Journey Darstellung aus Kapitel 3.2.3 aufgebaut:

- A: Inspirieren, suchen und buchen
- B: Abreise vorbereiten
- C: Die Hinreise – Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen
- D: Zeit im Hotel verbringen
- E: Der Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort
- F: Das Urlaubsgebiet erkunden

- C: Die Rückreise (analog der Hinreise strukturiert und nicht explizit betrachtet)
- G: Zurück zuhause und Gesamtrückblick

		A	B	C	D	E	F	G
1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie	A.1.1		C.1.1	D.1.1	E.1.1	F.1.1	
	2 Kompetenz	A.1.2		C.1.2	D.1.2	E.1.2	F.1.2	
2 Persönliche Einstellung	1 Markenidentifikation	A.2.1						
	2 Stolz							G.2.2
	3 Weiterempfehlung							G.2.3
	4 Wiederbuchung							G.2.4
3 Erlebnisumgebung	1-4 Ausstattung tangibles Umfeld	A.3.1 A.3.2		C.3.1-3	D.3.1-3		F.3.1	
4 Innerlich bewegt	1 Erregung	A.4.1						G.4.1
	2 Freude/ Begeisterung		B.4.2		D.4.2			
	3 Entspannung			C.4.3	D.4.3			
	4 Wertschätzung	A.4.4		C.4.4	D.4.4	E.4.4		
5 Aktive Kundenbeteiligung	1 Mitgestaltung	A.5.1		C.5.1	D.5.1 D.5.2		F.5.1	
6 Neuheit & Lernen	1 Entdeckung	A.6.1					F.6.1	
	2 Überraschung				D.6.2			
7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit	A.7.1	B.7.1			E.7.1		G.7.1
	2 Sicherheit			C.7.2	D.7.2		F.7.2	
	3 Gerechtigkeit	A.7.3			D.7.3		F.7.3	
8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität	A.8.1 A.8.11	B.8.1		D.8.1	E.8.1	F.8.1	
	2 Erreichbarkeit	A.8.2	B.8.2	C.8.2	D.8.2	E.8.2	F.8.2	
	3 Information	A.8.3	B.8.3	C.8.3		E.8.3	F.8.3	
	4 Schnelligkeit	A.8.4	B.8.4	C.8.4	D.8.4	E.8.4	F.8.4	
9 Ergebnis	1-5 Zufriedenheit je Merkmal	A.9.1 A.9.2		C.9.1 C.9.2	D.9.1-5	E.9.1	F.9.1	G.9.1 G.9.2

Legende:

- A = Inspirieren, suchen und buchen
- B = Abreise vorbereiten
- C = Die Hinreise – Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen
- D = Zeit im Hotel verbringen
- E = Der Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort
- F = Das Urlaubsgebiet erkunden
- G = Zurück zuhause und Gesamtrückblick

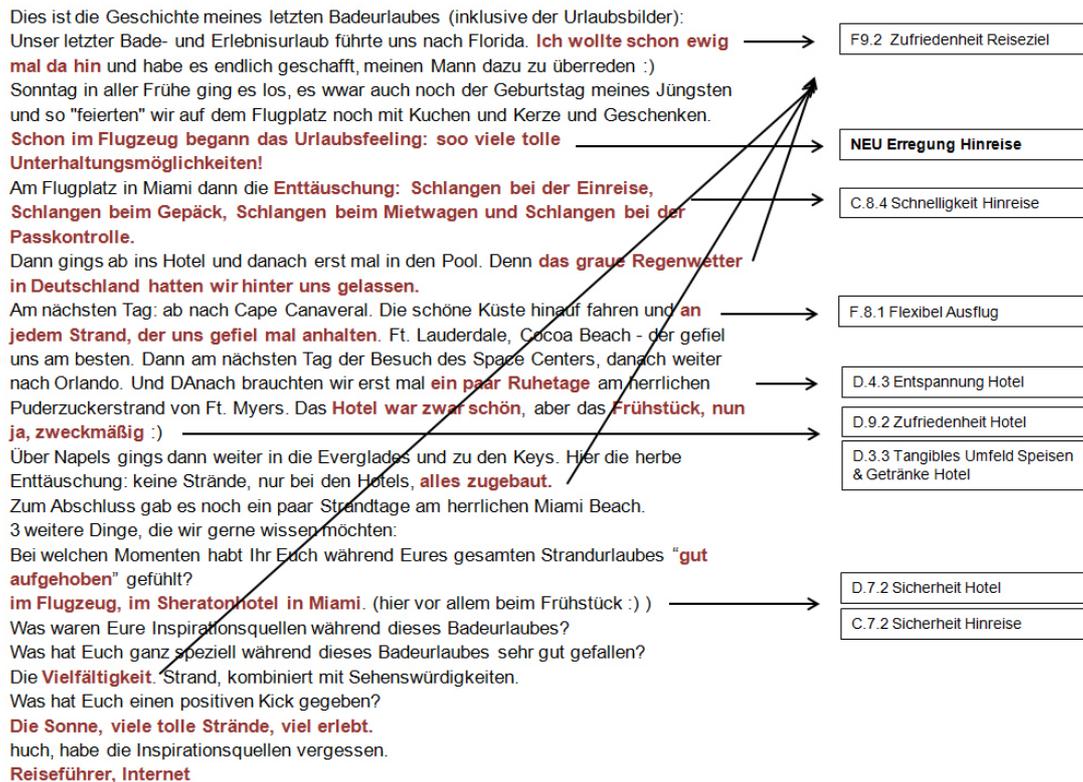
Abb. 32: Grundlagen für das Codebuch der Dimensionen von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein quantitativer Fragebogen dieser Art wäre mit 86 Fragen voraussichtlich zu umfangreich. Zudem sind die Dimensionen bisher rein theoriegeleitet erarbeitet und mit Hilfe der eigenen Fachexpertise auf die Customer Journey gelegt worden. Aus diesem Grund wurde entschieden, vor der quantitativen Befragung und der anschließenden Treiberanalyse für Erlebnisqualität eine qualitative Untersuchung durchzuführen, bei der mit Hilfe einer Inhaltsanalyse einzelne Kundenaussagen den Dimensionen und Items entlang der Customer Journey zugeordnet werden.

Das **Codebuch** (Abbildung 32) wurde auf Basis der entwickelten Dimensionen erarbeitet, in der auch alle Codes, die vor der Inhaltsanalyse in das Codebuch eingegangen sind, aufgeführt sind. Hierbei besteht ein Code immer aus einer dreistelligen Buchstaben-Zahlen-Kombination, wobei die erste Stelle die Customer Journey Phase, die zweite Stelle die Dimension und die dritte Stelle das Item für die jeweilige Dimension angezeigt hat. Beispielsweise bedeutet der Code A.1.2, dass der Code in der Phase A „Inspirieren, suchen und buchen“ zu finden ist, sich auf die erste Dimension, den „Sozialen Kontakt mit Mitarbeitern“ bezieht und innerhalb der ersten Dimension das zweite Item „Kompetenz“ abdeckt. Falls ein Item in einer Phase durch mehrere Codes abgedeckt wurde, wurde an dritter Stelle eine zweistellige Zahl verwendet (zum Beispiel A.8.1 und A.8.11). Jeder Code wurde zusätzlich mit einer Aussage aus Kundensicht beschrieben, der auch als Formulierung für den quantitativen Fragebogen dienen soll. Die Beschreibung jedes Codes ist individuell auf den Code zugeschnitten und folgt folgendem Muster: Jeder Code bezieht sich immer auf einen Kontaktpunkt, sprich die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter. Zusätzlich ist die Customer Journey Phase immer deutlich erkennbar, sodass ausgeschlossen werden kann, dass eine gleiche oder ähnliche Codebeschreibung mehrfach vorkommen kann. Im vorliegenden Fall wurde der Code mit dem Satz „Der Mitarbeiter im Reisebüro war kompetent.“ beschrieben. Ein **Code** besteht zusammenfassend aus **einer Aussage aus Kundensicht zu einem Item einer Dimension an einem Kontaktpunkt in einer Customer Journey Phase**.

5.2.4 DURCHFÜHRUNG DER INHALTS- UND FREQUENZANALYSE

Von den 867 Posts wurde aus Gründen der Ressourcensättigung jeder dritte Post ausgewertet, sodass insgesamt 304 Posts in die Datenanalyse eingehen. Hierbei können einem Post mehrere Codes zusortiert werden. Falls ein Post oder Einzelaussagen eines Posts keinem Code zusortiert werden kann, besteht die Möglichkeit, neue Codes zu bilden. Zusätzlich können aus den Posts Ergänzungen zu bestehenden Codes entstehen, die festgehalten werden. Im Folgenden soll beispielhaft für einen Post die Zuordnung der Codes dargestellt werden:



Beispiel eines Posts aus dem Kapitel „Die Geschichte meines letzten Badeurlaubes“

Abb. 33: Beispiel für die Anwendung des Codebuchs
 Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Inhaltsanalyse** zielt einerseits darauf ab, die ausgewerteten Kundenkommentare zu den bestehenden **86 Codes aus dem Codebuch** zuzusortieren. Andererseits soll die Codebeschreibung aber auch durch die Inhaltsanalyse konkretisiert und erweitert werden, sodass **53 Anmerkungen zu den Codes** entstanden sind. Diese enthalten sowohl Aussagen darüber, dass zwei Codes nicht trennscharf voneinander sind oder dass eine Code-Beschreibung oder ein Code-Titel geändert werden sollte, als auch Konkretisierungen zu einzelnen Codes (zum Beispiel: Der Code A.7.1 „Ehrlichkeit Buchung“ wurde meistens bei Buchungen im Reisebüro als Erfolgsfaktor genannt.). Wenn **Codes zusammengefasst** werden, kann das sowohl daran liegen, dass sich die Code-Beschreibung über zwei Customer Journey Phasen erstreckt und aus Kundensicht nicht getrennt wahrgenommen wird als auch daran, dass zwei Codes sehr ähnliche Aussagen beinhaltet haben. Schließlich wurden auf Basis der Kommentare auch die neuen Codes nach der Inhaltsanalyse gebildet (Beispiel: Der Code G.2.3 „Weiterempfehlung“ ist nicht nur als Ergebnisvariable nach Rückreise relevant, zusätzlich ist A.2.3 „Weiterempfehlung durch andere“ bei der Buchung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.). Insgesamt haben sich **14 neue Codes** aus der Inhaltsanalyse ergeben.

Insgesamt sind **acht Codes** nicht trennscharf und werden für die quantitative Befragung zusammengefasst:

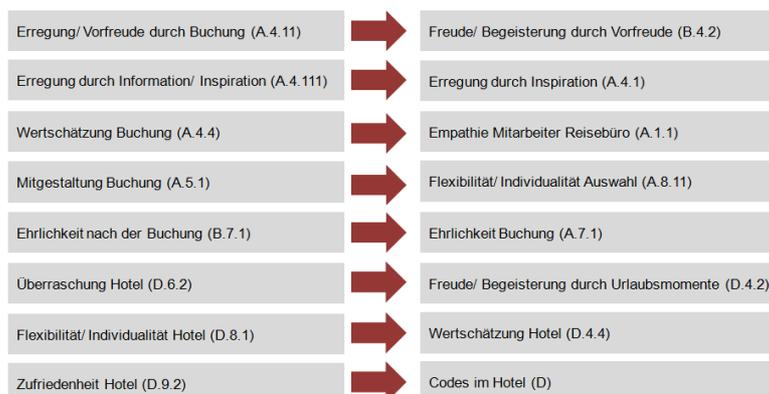


Abb. 34: Zusammenfassung von Codes nach der Inhaltsanalyse
Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Frequenzanalyse** unterstützt dabei, welche Codes vorläufig bestätigt werden können. Obwohl die Online-Fokusgruppe aufgrund des qualitativen Charakters keine repräsentativen Ergebnisse hervorbringen kann, zielt die Analyse auf eine Reduzierung der Codes ab, sodass sieben Codezuordnungen als Untergrenze definiert wurde. Dadurch reduziert sich die Anzahl der Codes aus dem Codebuch von 86 auf 46 und die Anzahl der neuen Codes von 14 auf acht, sodass von den 100 Codes insgesamt **54 Codes** in die quantitative Untersuchung eingehen.

- Insgesamt wurden **47 Codes maximal sechs Mal** zugeordnet. Hiervon wurden 38 Codes nicht für die quantitative Befragung ausgewählt und sechs mit je einem anderen Code zusammengefasst (Abbildung 34). Die verbleibenden **drei Codes** wurden beibehalten, obwohl sie die Untergrenze von sieben Zuordnungen nicht erreicht haben. Es wird vermutet, dass das Item G.2.2 „Stolz“ (0 Zuordnungen) unbewusst ist und durch die Teilnehmer nicht explizit artikuliert wird, dennoch ein entscheidender Einflussfaktor von Erlebnisqualität sein kann. Die anderen beiden Items betreffen entscheidende Kontaktpunkte und sind für die Verständlichkeit des Customer Journey Gedankens durch die Teilnehmer essentiell: C.3.1 „Ausstattung tangibles Umfeld Flugzeug“ und E.8.4 „Schnelligkeit Mitarbeiter Reiseveranstalter vor Ort“.
- **Ab sieben Zuordnungen** wurden **45 der 47 Codes** bestätigt. Dies bedeutet, dass sie als Item in den quantitativen Fragebogen eingehen. Für die Codes D.6.1 „Überraschung Hotel“ und D.9.2 „Zufriedenheit Hotel“ wurde bereits in Abbildung 34 erwähnt, dass sie nicht trennscharf waren und mit anderen Codes zusammengefasst wurden.

- Von den **14 neuen Codes** sind **sechs Codes** erst nach der Inhaltsanalyse auf Basis der Auswertung der Kommentare entstanden und daher nicht mit in die Frequenzanalyse eingegangen. Sie gehen alle in die quantitative Untersuchung mit ein.
- Die **fünf Codes mit den meisten Nennungen** sollen im Folgenden nochmal gesondert aufgeführt werden: B.8.3 „Nötige Informationen Abreise“ (43), G.2.3 „Weiterempfehlung“ (40), D.4.3 „Entspannung Hotel“ (36), A.3.1 „Ausstattung tangibles Umfeld Internetseite“ (35) und F.6.1 „Entdeckung Ausflug“ (35).

Die folgende Abbildung 35 zeigt die Anzahl der Postzuordnungen je Code sowie die Veränderungen der Items durch die Inhalts- und Frequenzanalyse:

Dimension	Items	A	B	C	D	E	F	G
1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	Empathie	18		7	33	13	5	
	Kompetenz	30		4	3	6	6	
2 Persönliche Einstellung	Markenidentifikation	10						
	Stolz							0
	Weiterempfehlung							d. Anbieters: 40 *
	Wiederbuchung							9 *
3 Erlebnisumgebung	Ausstattung tangibles Umfeld	Webseite: 35 Reisebüro: 3		Flugzeug: 6 Sitz: 4 Transfer: 0	Anlage: 28 Sauberkeit: 17 Speisen: 34 Zimmer: 14		2	
4 Innerlich bewegt	Erregung	d. Inspiration: 32 d. Buchung: 2 d. Information: 4		3				20
	Freude/ Begeisterung		27		12			
	Entspannung		2	28	36			
	Wertschätzung	3		19	14	10		von Feedback: 9 Wichtigkeit gezeigt
5 Aktive Kundenbeteiligung	Mitgestaltung	1		4	Hotel: 2 Unterhaltung: 7		10	
6 Neuheit & Lernen	Entdeckung	7					35	
	Überraschung				8			
7 Zuverlässigkeit	Ehrlichkeit	Buchung: 13 Information	4		Miturlauber: 3	0	24	14
	Sicherheit			12	12		3	
	Gerechtigkeit	29			10		0	
8 Müheleose Prozesse	Flexibilität/ Individualität	Auswahl: 15 Buchung: 15	8		5	4	11	
	Erreichbarkeit	2	6	0	0	14	4	
	Information	Buchung: 33 d. Empfehlungen	Abreise: 43 Vor Ort	3		4	2	
	Schnelligkeit	13	8	Flug: 29 Transfer	4	5	2	
9 Ergebnis	Zufriedenheit	Webseite: 0 Reisebüro: 0		Flug: 4 Transfer: 4	Anlage: 0 Hotel: 9 Service: 0 Essen: 0 Zimmer: 0	4	0	Urlaubsreise: 19 * Urlaubserlebnis *

Legende:

- Rot = Neu hinzugefügt durch Inhaltsanalyse Durchgestrichen = Verworfen/zusammengefasst *Abhängige Variable
A = Inspirieren, suchen und buchen B = Abreise vorbereiten
C = Die Hinreise – Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen D = Zeit im Hotel verbringen
E = Der Kontakt mit Mitarbeitern d. Reiseveranstalters vor Ort F = Das Urlaubsgebiet erkunden
G = Zurück zuhause und Gesamttrückblick

Abb. 35: Codeübersicht nach der Inhaltsanalyse
Quelle: Eigene Darstellung.

Lesebeispiel: Das Item „Schnelligkeit“ (Dimension 8 „Mühelose Prozesse“) wurde vor der Inhaltsanalyse für die Customer Journey Phasen A, B, C, D, E und F definiert. Mit lediglich vier, fünf beziehungsweise zwei Zuordnungen konnte das Item durch die Frequenzanalyse nicht für die Phasen D, E und F bestätigt werden. Mit 13 beziehungsweise acht Postzuordnungen kann „Schnelligkeit“ für die Customer Journey Phasen A und B vorläufig bestätigt werden. Für die Customer Journey Phase der Hinreise wird das Item sogar noch in Schnelligkeit beim Flug und beim Transfer aufgeteilt.

Die Erkenntnisse aus der qualitativen Untersuchung werden im Folgenden interpretiert und gehen als Grundlage in die quantitative Untersuchung ein. Dabei dienen die finalen Codes zur Variablenbeschreibung für den Fragebogen. Während bei der qualitativen Untersuchung noch nicht zwischen den unabhängigen Variablen, sprich den Einflussfaktoren von Erlebnisqualität, und den abhängigen Variablen, die Erlebnisqualität messen sollen, unterschieden wird, ist dies für die folgende Auswertung der Fragebogen-Ergebnisse essentiell. Aus diesem Grund werden die vier Codes der abhängigen Variablen an dieser Stelle nochmals separat aufgeführt (s. Abb. 28). Sie finden sich allesamt in der retrospektiven Erlebnisbewertung in der letzten Customer Journey Phase nach Rückreise wieder: Weiterempfehlung (Dimension „Persönliche Einstellung“: „Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.“), Wiederbuchung (Dimension „Persönliche Einstellung“: „Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.“), Urlaubszufriedenheit (Dimension „Ergebnisbewertung“: „Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.“) und Urlaubserlebnis (Dimension „Ergebnisbewertung“: „Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.“).

5.2.5 INTERPRETATION DER QUALITATIVEN UNTERSUCHUNG

Zusätzlich zu der Konkretisierung und Verifizierung von Codes ergeben sich aus der Inhaltsanalyse schon erste **Interpretationen** darüber, was Erlebnisqualität ausmacht und was in der quantitativen Untersuchung besonders überprüft werden sollte:

- **Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter:** Wenn Kunden mit Mitarbeitern der touristischen Leistungsträger entlang der Customer Journey in Kontakt kommen, ist die Empathie immer relevant. Die Kompetenz dagegen ist vor allem beim Reisebüro-Mitarbeiter entscheidend. Hieran wird bereits deutlich, dass Kunden im Urlaub selbst empfänglich dafür sind, wenn ihre Gefühle angesprochen werden – beispielsweise durch einen empathischen Mitarbeiter.

- **Persönliche Einstellung:** Die Identifikation mit der Marke ist Voraussetzung dafür, dass sie beim Kunden für die Reiseentscheidung in die Auswahl gezogen wird. Dass das Item „Stolz“ trotz fehlender Code-Zuordnungen mit in die quantitative Befragung eingeht, widerspricht dem eigentlichen Vorgehen. Die Vermutung der Forscherin, dass dieses unbewusste Item einen relevanten Einflussfaktor darstellt, wird daher durch die quantitative Untersuchung überprüft. G.2.3 „Weiterempfehlungsbereitschaft“ und G.2.4 „Wiederbuchungsabsicht“ wiederum sind das vermutete Resultat einer hohen Erlebnisqualität und gehen daher als abhängige Variablen in die folgende Untersuchung ein. Unter dem Code „Weiterempfehlungsbereitschaft“ wurden allerdings auch diejenigen Posts zusammengefasst, die sich auf die Werthaltigkeit beziehen, wenn Tipps von anderen Reisenden eingesehen werden können. Dieses Item geht unter der Dimension „Mühele Prozesse“ in die Untersuchung ein (A.8.31).
- **Erlebnisumgebung:** Ein Erlebnis findet meist im Kontakt mit Mitarbeitern oder materiellen Kontaktpunkten statt. Hierbei sind vor allem die Internetseite, das Flugzeug und die einzelnen Bereiche des Hotels relevant.
- **Innerlich bewegt:** Die Gefühlswelt wird durch Erlebnisse angesprochen, die auf der Reise entstehen oder direkt mit ihr verknüpft sind. Während der Kunde vor der Buchung durch Urlaubsinspirationen erregt wird und nach der Buchung durch Vorfreudeelemente bewegt wird, wird die Gefühlswelt vornehmlich durch Erlebnisse auf der Hinreise oder im Hotel angesprochen. Das Item der Wertschätzung wurde entlang der Customer Journey nur dann explizit beschrieben, wenn der Kunde an einem Kontaktpunkt mit anderen Gästen zusammentrifft, sprich bei der Hinreise, im Hotel oder beim Kontakt mit dem Reiseveranstalter vor Ort. Wertschätzung durch den Reiseveranstalter selbst spielt nach der Reise eine große Rolle. Allerdings wird bereits deutlich, dass es Kunden schwerfällt, Wertschätzung zu artikulieren und zu bewerten. Daher ist die Variable im Pretest der quantitativen Befragung besonders zu prüfen.
- **Aktive Kundenbeteiligung:** Kunden möchten vor allem beim Unterhaltungsprogramm oder bei einem Ausflug aktiv das Erlebnis mitgestalten können. Allerdings bedeutet dies keinesfalls, dass Kunden sich keine Individualität wünschen, da diese bei der Buchung eine entscheidende Rolle spielt (s. Dimension „Mühele Prozesse“).
- **Neuheit & Lernen:** Das Bedürfnis, Neues zu lernen, haben die Kunden sowohl bei der Buchung als auch bei einem Ausflug. Bei der Buchung möchten sie Neues über mögliche Reiseziele erfahren und bei einem Ausflug das Reiseziel entdecken.
- **Zuverlässigkeit:** Kunden fühlen sich dann ungerecht behandelt, wenn sie das Gefühl haben, zu viel bezahlt zu haben – entweder für die Reise oder durch entstandene Zusatzkosten im Hotel. Auch Ehrlichkeit ist den Kunden wichtig. Sie beurteilen die Vertrau-

enswürdigkeit bei der Buchung sowie die Einhaltung von Versprechungen rückblickend nach der Reise. Auch wenn die Zufriedenheit mit dem Reiseziel ursprünglich unter der Dimension „Ergebnis“ geführt wurde, wird durch die Inhaltsanalyse deutlich, dass es vielmehr darum geht, ob das Reiseziel auch tatsächlich den Ausführungen bei der Buchung entsprach und wird somit für die quantitative Untersuchung ebenfalls unter dieser Dimension geführt. Der Sicherheitsaspekt spielt vor allem auf der eigentlichen Reise (Hinreise, Hotel) eine große Rolle. Allerdings gibt es hier eine Verknüpfung zur Dimension „Mühe Prozesse“, da Kunden sich im Vorfeld gut abgeholt fühlen, wenn der Informationsfluss ausreichend ist.

- **Mühe Prozesse:** Der bereits angesprochene Informationsfluss ist vor allem vor der Reise, sprich vor und nach der Buchung entscheidend. Dieses rational getriebene Bedürfnis findet sich während der Reise dann nicht mehr wieder und wird dann durch emotionale Bedürfnisse (Dimension „Innerlich bewegt“) abgelöst. Ähnlich verhält es sich mit der Schnelligkeit. Auch dies ist den Kunden vor dem Urlaub und der Hinreise oder falls im Urlaub Kontakt mit dem Reiseleiter aufgenommen werden muss, wichtig. Der Urlaub selbst soll die Gefühlswelt befriedigen. Das wird auch daran deutlich, dass die Erreichbarkeit vor allem bei der Kontaktaufnahme mit dem Reiseleiter entscheidend ist, um möglichst wenig Urlaubszeit zu verlieren. Schließlich sind Individualität und Flexibilität bei der Buchung sowie bei einem Ausflug entscheidend.
- **Ergebnis:** Rückblickend stellen Kunden fest, ob sie ein tolles Urlaubserlebnis hatten oder zufrieden waren. Das Urlaubserlebnis wurde erst im Nachgang der Inhaltsanalyse als zusätzliche abhängige Variable hinzugefügt.

Während sich die vorliegende Untersuchung explizit auf die Faktoren von Erlebnisqualität fokussiert, die **vom Anbieter direkt oder indirekt steuerbar sind**, waren die Posts in der Online-Fokusgruppe nicht immer auf den Anbieter bezogen, sondern auch allgemein. Soweit möglich wurden diese dann einem Code zugeordnet, der die passende Anbieteraktivität widerspiegelt. Zum Beispiel wurden Empfehlungen durch Freunde, die durch den Anbieter zunächst nicht steuerbar sind, häufig genannt. In der Interpretation für den Anbieter bedeutet dies, dass Empfehlungen ermöglicht und zur Erleichterung der Reiseentscheidung in geeigneter Form transparent gemacht und aktiv genutzt werden.

Die finale Codebeschreibung bzw. Frageformulierung beruht schließlich auf den zugeordneten Posts je Code. Zur Veranschaulichung werden im Folgenden für all diejenigen Codes, wo Posts zucodiert wurden, Beispiele aus der Online-Fokusgruppe aufgeführt. Dies soll dazu dienen, ein Verständnis darüber zu bekommen, wie die Aussagen der Posts codiert worden sind.

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
A.1.1	Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.	Ich unterstütze gern das Reisebüro meines Vertrauens und habe gern einen persönlichen Ansprechpartner.	Blumen würde ich an die nette Dame schicken, bei der ich meine Afrika Reise gebucht habe, die sich damals echt viel Zeit genommen hat.	
A.1.2	Der Mitarbeiter im Reisebüro hatte die nötige Kompetenz, mir den Urlaub vorzuschlagen, der am besten zu meinen Bedürfnissen passt.	Das Reisebüro unseres Vertrauens ist das FIRST Reisebüro in Mainz - sehr nette und kompetente Beratung.	Rückhalt im Reisebüro - die wissen was Sache ist und dass alles funktioniert.	Ich würde als CEO Zeit und Geld investieren, um geschultes und kompetentes Personal im Reisebüro einzusetzen.
A.2.1	Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.	Ich denke, TUI ist der beste Reiseanbieter in Deutschland.	Wenn man Dinge mag und sie einem lange oder immer im Kopf bleiben und an immer auf sie zurückgreift	TUI - der Name bürgt für Qualität.
A.3.1	Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.	Als CEO würde ich die Website im Auge behalten, denn immer mehr Leute buchen online.	Ich stelle mir eine Urlaubsseite vor, bei der jede Menge Urlaubs-ideen als Film eingestellt sind.	Der Besucher wird von einer gut strukturierten Website empfangen, die danach ausgerichtet ist, in welchem Entscheidungsstadium der Nutzer sich befindet.
A.4.1	Die Urlaubswerbung hat mich inspiriert.	Newsletter nutze ich regelmäßig von travelzoo und airtoours als Inspirationsquelle.	Die Inspiration kommt von anderen, von Berichten und Dokumentationen und vom TV.	Etwas lesen, sehen oder hören weckt Träume und Wünsche.
A.6.1	Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.	Ein Reiseziel klang besser als das andere - in der Recherchephase kamen die Dom. Rep., die Malediven, Florida und Thailand in die engere Wahl.	Inspirationsquelle waren Erzählungen von Freunden, die gerade von einer Argentinienreise zurückgekommen sind.	
A.7.1	Ich wusste bei der Buchung genau, was mich im Urlaub erwartet.	Ich lese mir immer alle Reisedetails durch - Für mich ist wichtig, das Gefühl zu haben, keinen Fehler gemacht zu haben.	Ich brauche eine Buchungsbestätigung, damit ich Unterlagen in der Hand habe.	
A.7.3	Ich war davon überzeugt, die Reise zu einem fairen Preis gebucht zu haben.	Buchen im Internet - billiger, mehr Auswahl, Preis-Leistungs-Vergleich.	Ich nutze immer Holidaycheck, um auf alle Hotels und Bewertungen zurückgreifen zu können.	Ich schaue immer wie jeder Mensch nach den Preisen.
A.8.1	Ich konnte meinen Urlaub aus einer ausreichenden Auswahl an Urlaubsreisen auswählen.	Ich würde nicht auf tui.com buchen, da dort nicht der Vergleich mit Angeboten anderer Veranstalter möglich ist.	Die Angebotsliste ist übersichtlich mit Schlagwörtern versehen.	Bitte mehr Angebote für Familien mit Kindern.
A.8.11	Ich konnte meine speziellen Wünsche angeben und dadurch den Urlaub finden, der am besten zu mir passt.	Gehe immer auf tui.com - da kann ich spezielle Wünsche bezüglich Hotelauswahl eingeben.	Weg von Pauschalreisen hin zu Urlaubsbausteinen, die jeder nach seinen individuellen Präferenzen zusammenstellen kann.	
A.8.3	Mir wurden alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, die für meine Urlaubsentscheidung notwendig waren.	Wichtig ist, dass Angebote am Urlaubsort möglichst umfassend vorgestellt werden.	Ich schaue auf das Produkt und die dazugehörigen Detailinformationen.	
A.8.4	Ich konnte schnell und ohne unnötigen Zeitaufwand buchen.	Immer online, schnell und locker buchen.	Buchen ist Pflichtaufgabe.	Ich habe dann schon so lange recherchiert, dass ich froh bin, wenn es gebucht ist.

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
B.4.2	Zwischen der Buchung und der Abreise wurde dafür gesorgt, dass meine Urlaubsfreude anhält.	Rhodos ausgesucht und angefangen, uns darauf zu freuen	Beim Raussuchen guter Lokale in der Gegend kommt Freude auf.	Natürlich war ich aufgeregt, weil ich nicht wusste, ob der Urlaub so ablaufen würde, wie ich es mir vorgestellt hatte.
B.8.1	Mir wurden passende Zusatzleistungen empfohlen, sodass ich meine Buchung individuell ergänzen konnte.	Wenn der Urlaub gebucht wurde, schicke ich als CEO regelmäßig Mails mit Angeboten zu Ausflügen vor Ort - das lässt sich bequem und schnell dazu buchen.	Ich würde mich freuen, vorab über Ausflüge informiert zu werden und diese buchen zu können.	Die Vorfreude vergrößern könnten eventuell einige Cross Selling Produkte, wie Rabatt auf Sonnenbrillen, Wasserspielzeug,...
B.8.3	Ich habe zum richtigen Zeitpunkt vor Abreise alle nötigen Informationen über meinen Urlaub erhalten.	Die momentane Kommunikation von TUI ist vorbildhaft.	Dank der Checkliste, die sie im Reiseportal des Veranstalters entdeckt hat, vergisst sie nichts.	Im Internet werden Informationen zum Reiseziel gesammelt.
B.8.31	Ich habe die richtigen Informationen erhalten, um meinen Urlaub und meine Aktivitäten vor Ort zu planen.			
B.8.4	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.	Hauptsache, ich werde informiert, falls sich etwas ändern sollte.	Bei Rückfragen stand man uns stets zur Verfügung.	Wenn sich was ändert, möchte ich natürlich informiert werden.

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
C.1.1	Die Mitarbeiter der Flugzeugcrew waren freundlich und hilfsbereit.	Die Crew verabschiedet sich mit "Shake hands" bei mir.	Die Betreuung an Bord ist Massenabfertigung und kein wirklicher Service.	
C.3.1	Das Flugzeug war so ausgestattet, dass ich bequem in den Urlaub starten konnte.	Die Speisekarte "Sansibar" empfinde ich als Provokation.	Und dann bekommt man ein ekliges Papp-Sandwich vorgesetzt.	
C.4.3	Die Hinreise war vom Flug bis zur Ankunft im Hotel so organisiert, dass ich entspannt und stressfrei in den Urlaub starten konnte.	Für uns ist die Zug-zum-Flug Variante die Beste - entspannt hinkommen.	Die Ankunft in Hurghada verlief problemlos - nur unser Fahrer ließ sich zunächst nicht auffinden.	
C.7.2	Ich habe mich vom Flug bis zur Ankunft im Hotel sicher gefühlt.	Ich möchte sicher am Urlaubsort ankommen.	Nur mit dem e-Ticket fühle ich mich nicht wohl.	
C.8.4	Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.	Web Check In ist eine super Sache - waren letztes Mal nur 75min vorher am Flughafen.	Im Transferbus kann es passieren, dass man sehr lange (30 Min) auf Reisende von anderen Flügen warten muss - kostbare Urlaubszeit!	

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
D.1.1	Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.	Sehr freundlich, zuvorkommend und immer hilfsbereit.	Personal freundlich, hilfsbereit, zuvorkommend, stets gute Laune.	
D.3.1	Die Hotelanlage war ansprechend gestaltet.	Schön gelegenes ruhiges Hotel mit schönem Ambiente.	Einbettung in die Natur statt Hotelburgen.	Besonders positiv aufgefallen ist uns, dass der Speisesaal sehr schön eingerichtet war.
D.3.2	Das Hotel war sauber.	Schlecht gesäuberte Zimmer sind nicht gut.	Die Plastikbecher am Poolbereich waren grässlich und auch nicht wirklich sauber - total ausgeblieben.	
D.3.3	Die Verpflegung im Hotel wurde geschmackvoll zubereitet.	Dann lieber kein riesen Buffet, sondern weniger Speisen, aber die dafür gut.	Das EINE Wichtige ist wohl eine gute Küche.	Das Essen sollte schön hergerichtet und schmackhaft sein.
D.3.4	Die Hotelzimmer waren stilvoll eingerichtet.	Schlechtes Wifi im Zimmer ist unerträglich im Urlaub.	Zimmer: Gepflegt, sauber, nicht zu klein.	Das Beste - Pool-Access Zimmer mit kleinem Privatpool direkt an der Terrasse.
D.4.2	Ich habe im Hotel unvergessliche Urlaubsmomente erlebt.	Großartig war die Swim-Up Bar.	Am Abend bekomme ich den besten Platz auf der Terrasse zugewiesen.	
D.4.3	Das Personal im Hotel hat alles dafür getan, dass ich mich entspannen konnte.	Standspaziergänge, relaxen am Pool & Candle Light Dinner.	Mein Handy lasse ich aus - ich habe Urlaub.	Kinderschreien - nein danke.
D.5.2	Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.	Keine billige, sondern qualifizierte Animation.		
D.7.2	Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.	Bin immer wieder überrascht, dass es im Urlaubsgebiet keine festgelegten Standards gibt.	Wir fühlen uns in der Hotelanlage ein wenig eingesperrt.	Es gibt immer wieder überbuchte Hotels - das darf nicht passieren.
D.7.3	Im Hotel sind keine unerwarteten Zusatzkosten entstanden.	Wir mussten sogar für den frisch gepressten O-Saft beim Frühstück extra zahlen.	Die Reisegruppe bekam das beste Essen und die "normalen" Urlauber schauten in die Röhre.	Frühstück auf der Dachterrasse kostete einen Aufpreis.

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
E.1.1	Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.	Die Reiseleiterin sagte, die könne nichts für uns tun.	Sehr zuvorkommende und nette Reiseleiterin.	Wenn die Reiseleiter alle jugendlich sind, ist das sicher unpassend, Senioren zu betreuen.
E.8.2	Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.	Der sollte für Kunden immer ansprechbar sein.	Über Mobile & Internet jederzeit ansprechbarer Kontakt.	
E.8.4	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.	Die Reiseleitung hatte erst 2 Tage später wieder Sprechzeit im Hotel.		

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
F.5.1	Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontantät und eigene Aktivitäten blieb.	Alles nicht ganz durchorganisiert ist und auch spontan was unternommen werden kann.		
F.6.1	Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und lauter interessante neue Dinge über mein Reiseziel lernen.	Traumhaftes Land, interessante Städte, fremde Menschen, tolle Landschaften.	Wir konnten jede Menge sehen und erleben.	Wir haben die für Touristen sonst unzugänglichen Gräber besichtigt.
F.8.1	Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.	Es wurde nicht das übliche Programm angeboten.	Wir haben einen Bus- und einen Schnorchelausflug gemacht - so war für jeden von uns was dabei.	
F.9.2	Das Reiseziel war tatsächlich so, wie es mir bei der Buchung beschrieben wurde.	Herrliches Wetter.	Für die Wahl des Reiseziels spielt das Kulturangebot eine große Rolle.	Jenseits des Massentourismus.

Code	Finale Itembeschreibung	Beispiele (z.T. gekürzt oder zur besseren Verständlichkeit umformuliert)		
G.2.3	Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiterempfehlen	Können wir absolut weiterempfehlen.	Unsere Freunde haben uns von der Reise erzählt - da haben wir auch gleich gebucht.	
G.2.4	Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.	Vielleicht werden wir nochmal dorthin reisen, wenn unsere Kinder älter sind.	Das gilt für Marken, die man jahrelang nutzt.	
G.4.1	Ich habe auch nach meiner Rückreise Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.	War man gerade im Urlaub, erinnert man sich an die Erfahrungen.	Mit einem Gutschein würde der letzte Urlaub bei der nächsten Buchung in Erinnerung bleiben.	
G.4.4	Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.	Und man vielleicht auch einen Gutschein bekommt - ist ein Geben und Nehmen.		
G.7.1	Ich kann darauf vertrauen, dass Versprechungen bei der Buchung im Urlaub auch tatsächlich eingehalten werden.	Überbuchte Hotels - das darf nicht passieren.	Versprechungen sollten auch wirklich eingehalten werden.	Das ist ein großer Vertrauensbeweis.
G.9.1	Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.	Rückfrage, ob es etwas Negatives gab.	Feedback abfragen und darauf reagieren.	

Abb. 36: Beispielposts für Codes aus der Online-Fokusgruppe
Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.6 HYPOTHESENGENERIERUNG

Ziel des ersten Teils des Forschungsdesigns ist die Generierung der **Hypothesen**. Eine Hypothese ist die vorläufige Antwort auf die Forschungsfrage. Sie stellt eine Aussage zu einer Beziehung zwischen zwei oder mehr Variablen auf, die über den Einzelfall hinausgeht und im Anschluss in der empirischen Untersuchung verifiziert oder falsifiziert werden muss (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 26). Hypothesen können durch den Ausdruck „Je mehr [unabhängige Variable] ...desto stärker [abhängige Variable]“ einen Zusammenhang aufzeigen, einen Unterschied durch eine „Ungleich-Behauptung“ aufstellen oder eine Veränderung im Zeitverlauf beinhalten (Rogge und Bürgy 1995, S. 64). In der quantitativen Forschung wird zwischen einer Null- und einer Alternativhypothese unterschieden. Die **Nullhypothese** verneint die Forschungsfrage und sagt aus, dass ein Zusammenhang oder Effekt nicht besteht. Sie soll durch die empirische Untersuchung verworfen werden (Auer-Srnka 2009, S. 162-

167). Der Zusammenhang zwischen zwei Variablen oder der Unterschied zwischen dem erwarteten und dem empirischen Wert, der sich aus dem Datensatz der Untersuchung ergeben hat, ist somit zufällig durch Stichprobenfehler entstanden und gilt nicht für die Grundgesamtheit (Duller 2013, S. 227ff.). Die **Alternativhypothese** dagegen formuliert das Forschungsinteresse und konstatiert, dass Effekte, Unterschiede, Zusammenhänge oder Veränderungen vorliegen, die systematisch sind und von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragbar sind (Duller 2013, S. 227ff.). Ziel ist, dass die Nullhypothese abgelehnt werden kann.

Der Stichprobenwert entspricht nicht dem exakten Wert in der Grundgesamtheit, sondern liegt in dem **Konfidenzintervall** als dem Wertebereich, in dem der in der Stichprobe ermittelte Wert mit einer definierten so genannten Sicherheitswahrscheinlichkeit ($1 - \alpha$) in der Grundgesamtheit liegt. Der Kehrwert α wiederum gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an, die im Vorfeld der Untersuchung festgelegt wird und üblicherweise ein oder fünf Prozent beträgt. Je kleiner das Intervall, desto präziser die Schätzung, aber desto größer muss auch die zulässige Irrtumswahrscheinlichkeit sein. (Duller 2013, S. 216ff.)

Beim Hypothesentest können zwei **Fehler** auftreten (Weis und Steinmetz 2012, S. 278-285): Wenn die Nullhypothese abgelehnt wird, kann das Prüfmaß dennoch mit der Irrtumswahrscheinlichkeit im Nichtablehnungsbereich liegen. Somit wurde die Nullhypothese fälschlicherweise abgelehnt. Man spricht dann von einem Alpha-Fehler (Fehler 1. Art), bei dem die Nullhypothese zu Unrecht zugunsten der Alternativhypothese abgelehnt wird. (Duller 2013, S. 227ff.) Wenn die Nullhypothese nicht abgelehnt werden kann und somit die Alternativhypothese abgelehnt werden muss, kann das Prüfmaß für die Nullhypothese dennoch mit der definierten Irrtumswahrscheinlichkeit im Ablehnungsbereich liegen. Somit wird die Nullhypothese fälschlicherweise angenommen. Man spricht dann von einem Beta-Fehler (Fehler 2. Art), bei dem die Alternativhypothese zu Unrecht zugunsten der Nullhypothese abgelehnt wird.

Aus den Ergebnissen des ersten Teils der Untersuchung ergeben sich folgende Hypothesen:

Forschungsfrage 1:

Wodurch lässt sich Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Flugpauschalreise messen?

Hypothese: Erlebnisqualität lässt sich durch Loyalität in Form von Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise und Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise messen.

- **H₀**: Das Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse R^2 ist für die beiden abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ **nicht größer** als für die abhängigen Variablen Urlaubszufriedenheit und die Urlaubserlebnisbewertung.
- **H₁**: Das Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse R^2 ist für die beiden abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ **größer** als für die abhängigen Variablen Urlaubszufriedenheit und die Urlaubserlebnisbewertung.

Falls die Alternativhypothese für die erste Forschungsfrage abgelehnt werden muss, sind die Hypothesen für Forschungsfrage zwei und drei vor dem Hypothesentest ggf. anzupassen und die abhängigen Variablen auszutauschen.

Forschungsfrage 2:

Welche Customer Journey Phasen haben den größten Einfluss auf die Gesamtbewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise?

Hypothese: Je stärker die Zustimmung für die Dimensionen in der Customer Journey Phase ist, desto besser ist die Loyalitätswirkung der Reise.

- **H₀**: Es kann **kein auf die Grundgesamtheit übertragbarer Einfluss** der Variablen der Customer Journey Phase auf die abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ nachgewiesen werden.
- **H₁**: Der **Einfluss** der Variablen der Customer Journey Phase auf die abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ ist **auf die Grundgesamtheit übertragbar**.

Forschungsfrage 3:

Welche Dimensionen sind für die Bewertung der Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise entlang der Customer Journey relevant?

Hypothese: Je stärker die Zustimmung für die Dimension ist, desto besser ist die Loyalitätswirkung der Reise.

- **H₀**: Es kann **kein auf die Grundgesamtheit übertragbarer Einfluss** der theoriegeleiteten Dimensionen auf die abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ nachgewiesen werden.
- **H₁**: Der **Einfluss** der theoriegeleiteten Dimensionen auf die abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ ist **auf die Grundgesamtheit übertragbar**.

Das Ziel der Hypothesengenerierung kann durch die vorliegende Untersuchung erfüllt werden. Im nächsten Schritt gilt es, die Hypothesen zu testen und zu ermitteln, durch welche Kennzahl sich Erlebnisqualität am besten messen lässt und welche Dimensionen Erlebnisqualität beeinflussen.

5.3 TEIL II: UNTERSUCHUNG ZUM HYPOTHESENTEST

5.3.1 METHODENBESCHREIBUNG DER QUANTITATIVEN UNTERSUCHUNG

Bei quantitativen Methoden kann zwischen der Auswertung objektiver Erfolgskennzahlen und der Befragung unterschieden werden:

Werden **objektive Erfolgskennzahlen** ausgewertet, können Unternehmen neben dem Umsatz, den Kosten, dem Deckungsbeitrag auch unternehmensinterne Prozesskennzahlen wie die Wartezeit oder die Reklamationsquote genutzt werden. Zusätzlich bietet es sich an, unternehmensexterne Statistiken oder Veröffentlichungen hinzuzuziehen. Schließlich ermöglichen internetbasierte Datenquellen detaillierte Auswertungen zum Nutzerverhalten im Internet, wie Klickmessungen oder Anfragen bei Suchmaschinen. (Weis und Steinmetz 2012, S. 44)

Bei **quantitativen Befragungen** dagegen wird der Kunde direkt befragt. Sie lassen repräsentative Aussagen über Sachverhalten zu, ermöglichen aber nur bedingt Antworten zu Beweggründen und Motivationen (Manning und Bodine 2012, S. 91). Daher sollten sich in einem Forschungsdesign qualitative und quantitative Methoden ergänzen.

Die Fragen werden durch **Variablen** operationalisiert. Eine Variable wird auch als Merkmal, Indikator oder Item bezeichnet, ist die interessierende Eigenschaft der Erhebungseinheiten,

spricht der Befragungsteilnehmer, und hat mehrere Ausprägungen oder Antwortoptionen (Duller 2013, S. 6). Hierbei kann zwischen diskreten, sprich diskontinuierlichen Variablen mit endlichen Ausprägungen, und stetigen kontinuierlichen Variablen mit unendlichen Ausprägungen unterschieden werden. Dichotome Variablen sind schließlich binär und haben nur zwei Ausprägungen. (Kuckartz et al. 2013, S. 18) Zusätzlich wird zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen unterschieden. Für unabhängige Variablen wird untersucht, welchen Einfluss sie auf die Veränderung der abhängigen Variablen, wie der Weiterempfehlungsbereitschaft, haben (Berekoven et al. 2009, S. 199f.). Im vorliegenden Fall bilden die Beschreibungen der Kunde-Anbieter-Interaktionen an den Kontaktpunkten die unabhängigen Variablen, während Weiterempfehlungsbereitschaft, Wiederbuchungsabsicht, Urlaubszufriedenheit und Urlaubserlebnisbewertung als abhängige Variablen definiert werden.

Mit Hilfe von einer Variablen kann ein Sachverhalt unmittelbar empirisch gemessen werden, da sie operationalisierbar und direkt erfassbar ist und somit die kleinste Einheit in einem Erhebungsverfahren darstellt (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 31-32). Eine **Dimension** oder ein **Konstrukt** dagegen ist latent und somit nicht direkt erfassbar, sondern befindet sich eine Ebene dahinter und muss über beobachtbare Indikatoren messbar gemacht werden (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 191). Im vorliegenden Beispiel lässt sich die Dimension „Sozialer Kontakt mit Mitarbeitern“ nicht direkt abfragen, wohl aber die operationalisierten Items Empathie und Kompetenz.

Ein quantitativer Fragebogen besteht größtenteils aus geschlossenen Fragen, die mit Hilfe von Skalen abgefragt werden. Es wird zwischen unterschiedlichen **Skalenniveaus** unterschieden (Weis und Steinmetz 2012, S. 151-158):

- Eine **Nominalskala** kann zwar in mögliche Ausprägungen unterschieden werden, es ist aber keine Rangfolge möglich (Beispiel: Ja/ Nein, Geschlecht). Hier ist lediglich die Häufigkeit oder der Modalwert auswertbar.
- Eine **Ordinalskala** bietet zusätzlich die Möglichkeit, die Antwortmöglichkeiten in eine natürliche Rangfolge zu bringen (Beispiel: Schulnoten). Allerdings lässt sich keine Aussage über die Größe den Merkmalsunterschied zwischen den Antwortmöglichkeiten treffen. Hierfür sind zusätzlich der Median, die Quartile oder Prozentrangwerte auswertbar. Die Ordinalskala gehört zum kategorialen Skalenniveau.
- Die **Intervallskala** zählt zum metrischen Messniveau, da sich die Ausprägungen einerseits quantitativ durch Zahlen und gleiche Rangunterschiede darstellen lassen. Bei diesem Skalenniveau gibt es allerdings keinen Nullpunkt (Beispiel: Thermometer). Intervallskalen lassen sich zusätzlich mit Hilfe des Mittelwertes, der Schiefe oder dem Exzess

auswerten. Um die Tendenz zur Mitte zu vermeiden, bietet sich eine gerade Intervallskala ohne Mittelwert an (Dreyer und Dehner 2003, S. 120-127).

- Die **Verhältnis- oder Relationalskala** ist das höchste Skalenniveau in der Statistik und ermöglicht zusätzlich Aussagen zum absoluten Nullpunkt (Beispiel: Alter). Für dieses metrische Skalenniveau können zusätzlich das geometrische Mittel sowie der Variationskoeffizient ermittelt werden. Einzig bei diesem Skalenniveau sind Multiplikation und Division sinnvoll und erlaubt. Die Verhältnisskala gehört zum metrischen Skalenniveau.

Um das gewonnene Datenmaterial im Anschluss statistisch auswerten zu können, sollte ein metrisches Skalenniveau angestrebt werden.

Teil II der Untersuchung bedient sich einer quantitativen Befragung, indem ein **vollstrukturierter Fragebogen** mit vorgegebenen Antwortoptionen entwickelt wird. Auch hier wird der prozessuale Befragungsansatz verfolgt, da die einzelnen Fragen entlang der Customer Journey in Form einer Kundenkontaktpunktbeschreibung, sprich einer Interaktion zwischen Kunde und Anbieter an einem Kontaktpunkt, abgefragt werden. Es wird eine numerische elfstufige metrische Intervallskala mit verbalen Endpunkten verwendet, die von „Stimme überhaupt nicht zu“ (0) bis „Stimme vollkommen zu“ (10) reicht (Dreyer und Dehner 2003, S. 120-127). Einzig die Kontrollvariablen und die Fragen nach der Soziodemographie werden mit einer Nominalskala abgefragt.

Die **Methodenwahl** lässt sich folgendermaßen **begründen**: Um repräsentative Ergebnisse zu erzielen, wurde sich bewusst für eine quantitative Befragung mit einem Fragebogen entschieden. Eine Conjoint Analyse sowie die KANO oder Importance Grid Technik sind durch die Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte, für die die Einflussfaktoren von Erlebnisqualität ermittelt werden sollen, nicht geeignet. Während bei der Conjoint Analyse die unterschiedlichen Alternativen je Kontaktpunkt nicht abbildbar gewesen wären, wären die Probanden auch bei der KANO oder Importance Grid Technik durch eine Dopplung aller Fragen (Soll versus Ist) überfordert gewesen. Aus diesem Grund wurde sich für eine **Interaktionsbeschreibung mit einer Kontaktpunktschnittstelle** entschieden, bei der der Einflussfaktor auf Erlebnisqualität beschrieben wird und die Probanden ihre Zustimmung bewerten:

Beispiel C 8 4: „Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.“

- Customer Journey Phase: Hinreise – Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen
- Kontaktpunkt: Flug
- Dimension: Mühelose Prozesse
- Item: Schnelligkeit Hinreise

Rein die **Zustimmung mit der Interaktionsbeschreibung** bezogen auf die letzte Reise abzufragen, kann allerdings noch nicht die Forschungsfragen beantworten, da lediglich bewertet wird, ob die Interaktion an diesem Kontaktpunkt so wie beschrieben stattgefunden hat oder nicht – sprich eine reine Leistungsbewertung des Anbieters. Um die Relevanz herauszufinden, ist somit eine **Treiberanalyse** durchzuführen, indem die Wechselwirkung zu den Erfolgskennzahlen von Erlebnisqualität ermittelt wird. In den Ausführungen in Kapitel 3.1.3 zu den Zielsetzungen des CEMs wurde bereits verdeutlicht, dass eine gute Erlebnisqualität aus Kundensicht zu Loyalität mit dem Anbieter führen soll und sich Loyalität durch Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht operationalisieren lässt. Dies findet sich auch in der ersten Hypothese wieder. Durch Zusammenhangsanalysen in Form einer Regression kann somit analysiert werden, welche Variablen bzw. Faktoren einen signifikanten Einfluss auf diese beiden abhängigen Variablen haben und somit Erlebnisqualität beeinflussen.

Beim **Vergleich der untersuchten Arbeiten** in Kapitel 4.3.1 wird deutlich, dass bei der Vielzahl der untersuchten Modelle ein rein qualitativer Forschungsansatz gewählt wurde. Zudem hatten viele Forschungsarbeiten das Ziel, herauszufinden, aus welchen Dimensionen ein Erlebnis besteht, nicht aber, wie wichtig diese Einflussfaktoren für die Bewertung von Erlebnisqualität sind. Dies ist aus Unternehmenssicht aber der zweite notwendige Schritt, um Investitionen priorisieren und Ressourcen steuern zu können und soll daher durch das vorgestellte Forschungsdesign beantwortet werden. Wittko, der die qualitativen Erkenntnisse im Anschluss quantitativ validiert hat, hat mit einem Strukturgleichungsmodell ebenfalls eine Regressionsanalyse durchgeführt.

Bei der quantitativen Befragung wurde die Grundgesamtheit auf TUI-Reisende eingeschränkt, die in den letzten zwölf Monaten eine mindestens sechstägige Badepauschalreise unternommen haben. Die **Stichprobe** war nach dem Buchungskanal quotiert, um analog der Grundgesamtheit 90 Prozent Kunden mit Offline- und zehn Prozent mit Onlinebuchung zu befragen. Die Stichprobenziehung von 6.000 Kunden erfolgte zufällig aus der TUI Kundendatenbank für diejenigen, die TUI eine Marktforschungs-Permission erteilt haben. Der Online-Fragebogen wurde von TUI am 10. September 2015 an die selektierten Kunden verschickt. Unter den ersten 100 Teilnehmern wurden fünf Reisegutscheine in Höhe von 100 Euro verlost (Anhang 5). Insgesamt konnten **466 Fragebögen** ausgewertet werden. Dies entspricht einer Responsequote von 7,8 Prozent.

5.3.2 DIE QUANTITATIVE BEFRAGUNG

Der eigentlichen Datenerhebung bei Endkunden sind **zwei Pretests** vorgeschaltet, aus denen die finale Fragenfestlegung und -beschreibung hervorgeht. Im ersten Pretests wurden ausgewählte Experten aus der Marktforschung und der Wissenschaft gebeten, die Frageformulierung zu optimieren. Hier wurden grundsätzlich verschiedene Formulierungen diskutiert und sich schließlich dafür entschieden, Präferenzen indirekt abzufragen. Werden direkte Präferenzen abgefragt, wird die Relevanz unmittelbar durch Formulierungen wie „Ist mir wichtig“ oder „Spielt eine große Rolle“ abgefragt. Es geht also darum, ob dem Befragten grundsätzlich wichtig ist, dass die Interaktion an dem Kontaktpunkt wie beschrieben abläuft. Allerdings sind Kunden schwer in der Lage, ihre Präferenzen direkt zu bewerten, da sie sehr abstrakt sind. Insbesondere bei emotionalen Bewertungen können Kunden gar nicht bewusst äußern, was ihnen wichtig ist (Magids et al. 2015, S. 66-76). Zusätzlich kann es zu einer Überinterpretation der Wichtigkeit kommen beziehungsweise zur willkürlichen Bewertung, sodass das tatsächliche Kundenverhalten nicht abgebildet wird (Berekoven et al. 2009, S. 263-264). Diesen Kritikpunkten muss sich auch der bereits beschriebene SERVQUAL Ansatz stellen, der sowohl die Erwartungs- als auch die Erfüllungskomponente abfragt und somit durch die direkte Abfrage der Erwartungen eine realitätsferne Anspruchsinflation hervorruft, die je Befragtem zudem sehr unterschiedlich von der Erwartung an ein Mindestniveau bis zur Erwartung an ein Wunschscenario interpretiert wird (Dreyer und Dehner 2003, S. 105). Zudem ist es bei einer direkten Präferenzabfrage nicht sinnvoll, den Zusammenhang zu abhängigen Variablen wie Wiederbuchungsabsicht oder Weiterempfehlungsbereitschaft zu ermitteln, sondern lediglich eine Mittelwertanalyse möglich.

Die verschiedenen Frageformulierungen sollen an einem Beispiel (A.3.1 Ausstattung tangibles Umfeld Internetseite) veranschaulicht werden:

- Direkte Präferenzabfrage ohne Nennung der Marke des Veranstalters:
„Mir ist es wichtig, dass es auf der Internetseite des Veranstalters alle Funktionalitäten gibt, um nach Urlaub zu suchen.“
- Indirekte Präferenzabfrage mit Nennung der Marke des Veranstalters:
„Auf der Internetseite von TUI gibt es alle Funktionalitäten, um nach Urlaub zu suchen.“
- Indirekte Präferenzabfrage ohne Nennung der Marke des Veranstalters:
„Auf der Internetseite gab es alle Funktionalitäten, um nach Urlaub zu suchen.“
- Indirekte Präferenzabfrage ohne Nennung der Marke des Veranstalters nach Pretest:
„Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.“

Wenn Präferenzen indirekt abgefragt werden, bewerten die Teilnehmer zunächst, ob eine Interaktionsbeschreibung an einem Kontaktpunkt bei ihrem letzten Urlaub zutreffend war oder nicht. Die Relevanz wird anschließend über den Zusammenhang zu den definierten abhängigen Variablen wie der Weiterempfehlungsbereitschaft oder der Wiederbuchungsabsicht, auf die das Unternehmen letztendlich abzielt, modelliert. Je stärker der Zusammenhang einer Interaktionsbeschreibung mit der abhängigen Variable, desto mehr treibt die Erfüllung der Interaktionsbeschreibung die Zielvariable.

Zusätzlich soll die konkrete Marke des Reiseveranstalters nach Möglichkeit nicht genannt werden. Hintergrund ist, dass bei der Nennung der Marke möglicherweise nicht mehr rein das Erlebnis an dem Kontaktpunkt bewertet wird, sondern die Einstellung zur Marke die Bewertung beeinflusst. Dies konnte mit Ausnahme der konkreten Frage nach der Markeneinstellung (A.2.1 „Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.“), für die die Markennennung sinnvoll ist, umgesetzt werden. Zusätzlich wurde die abhängige Variable G.9.2 „Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.“ hinzugefügt, da für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage auch das Urlaubserlebnis direkt abgefragt werden soll.

Im Anschluss daran wurde der Online-Fragebogen einer **Pretest-Gruppe** zur Beantwortung vorgelegt, um Verständnisprobleme aufzudecken, sowie als redundant empfundene Fragen aufzudecken. Zudem sollte die technische Stabilität und Benutzerfreundlichkeit der Befragung getestet werden. In diesem Zuge wurden 18 Fragenformulierungen nochmal angepasst. Zudem wurde das Item „Wertschätzung“ von den Teilnehmern nicht als distinkt zu den anderen Variablen wahrgenommen. Aus diesem Grund wurden drei der Fragen, die sich auf Wertschätzung beziehen, gelöscht: Wertschätzung Hinreise (C.4.4), Wertschätzung Hotel (D.4.4) und Wertschätzung Reiseleiter (E.4.4). Zusätzlich wurde deutlich, dass die Ehrlichkeit der Buchungsinformationen (A.7.11 „Für die Buchungsentscheidung hatte ich alle nötigen Informationen vorliegen.“) als redundant zu der Frage über die Information bei Buchung (A.8.3 „Mir wurden alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, die für meine Urlaubsentscheidung notwendig waren.“) interpretiert wurde, sodass die Frage ebenfalls gelöscht wurde.

Der **Fragebogen** folgt der Customer Journey Logik und fragt alle sieben Customer Journey Phasen nacheinander ab. Mit Ausnahme der Hinreise rotieren die Fragen pro Customer Journey Phase, da die Hinreise aus chronologisch immer aufeinander folgenden Kontaktpunkten besteht und eine Rotation der Customer Journey Logik widersprochen hätte. Einzig die beiden abhängigen Variablen der Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht werden zu Beginn, die Gesamtzufriedenheit mit der Urlaubsreise und die Beurteilung des Urlaubserlebnisses dagegen am Ende abgefragt. Zu Beginn der Befragung antworten

die Teilnehmer intuitiv, während am Ende der Befragung eine Gesamtevaluation aller Customer Journey Phasen stattfindet. Der Fragebogen wurde durch einen Einleitungstext sowie einleitende Erklärungen zu jeder Customer Journey Phase und einen abschließenden Abschlusstext abgerundet.

Einstigsseite 1	<p>Liebe Frau Mustermann,</p> <p>Urlaub - die schönste Zeit des Jahres - möchten wir für Sie zu einem unvergesslichen Erlebnis machen. Zeigen Sie uns, worauf es Ihnen im Urlaub ankommt. Nur so können wir unser Angebot nach Ihren Wünschen verbessern.</p> <p>Hierfür möchten wir Sie zu einer unabhängigen Umfrage zu Ihren Vorlieben und Bedürfnissen Ihren Urlaub betreffend einladen. Die Umfrage wird von einer unserer Mitarbeiterinnen durchgeführt, die sich für ihre Doktorarbeit intensiv mit dem Thema befasst und Ihre Antworten selbstverständlich anonym auswertet. Ihre Angaben werden gemäß geltender Datenschutzbestimmungen vertraulich und anonym behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.</p> <p>Die Beantwortung der Fragen dauert etwa 15 Minuten. Es gibt kein Richtig oder Falsch - hier zählt nur Ihre persönliche Meinung. Unter den ersten 100 Teilnehmern verlosen wir 5 Reisegutscheine in Höhe von 100 €. Mit etwas Glück sind Sie unter den Gewinnern!</p> <p>Vielen Dank für Ihre Unterstützung.</p> <p>Herzliche Grüße,</p> <p>Ihre TUI und Linda Schnorbus</p>							
	<p>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an der Umfrage teilzunehmen.</p> <p>Die Beantwortung der Fragen dauert etwa 15 Minuten. Es gibt kein Richtig oder Falsch – hier zählt nur Ihre persönliche Meinung. Unter den ersten 100 Teilnehmern verlosen wir 5 TUI Reisegutscheine in Höhe von 100 €. Mit etwas Glück sind Sie unter den Gewinnern. Falls Sie eine der beschriebenen Situationen bei Ihrer letzten Reise nicht erlebt haben, können Sie die Option "Keine Angabe möglich" anklicken.</p> <p>Vielen Dank für Ihre Unterstützung und herzliche Grüße</p> <p>Ihre TUI und Linda Schnorbus</p>							
	<p>Wir bitten Sie um Ihre Meinung zu Ihrem letzten Strandurlaub mit dem Reiseveranstalter TUI - von dem Moment an, wo Sie inspiriert wurden und anfangen, Urlaubsideen zu recherchieren, bis hin zur Rückkehr nach Hause. Hierzu haben wir Ihr Urlaubserlebnis in 8 Phasen unterteilt, die im weiteren Verlauf der Umfrage folgendermaßen gekennzeichnet sind:</p>							
Einstigsseite 2	Vor dem Urlaub A. Inspirieren, suchen & buchen	Vor dem Urlaub B. Abreise vorbereiten	Im Urlaub C. Hinreise: Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen	Im Urlaub D. Zeit im Hotel verbringen	Im Urlaub E. Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort	Im Urlaub F. Das Urlaubsgebiet erkunden	Im Urlaub Rückreise: Vom Hotel zum Heimatflughafen kommen	Nach dem Urlaub G. Zurück zuhause/ Gesamtüberblick
	Denken Sie an Ihren letzten Strandurlaub von der ersten Inspiration bis zur Rückkehr nach Hause zurück.							
01	G.2.3	2 Persönliche Einstellung	3 Weiterempfehlung	Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen				
02	G.2.4	2 Persönliche Einstellung	4 Wiederbuchung	Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.				
<p>Phase A: Inspirieren, suchen & buchen</p> <p>Stellen Sie sich vor, als Sie für Ihren letzten Urlaub inspiriert wurden, Urlaubsangebote durchgestöbert haben und schließlich die Urlaubsreise gebucht haben. Falls nicht explizit anders angegeben, beziehen sich die Fragen sowohl auf die Buchung im Internet als auch im Reisebüro.</p>								
03	A.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Reisebüro	Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.				
04	A.1.2	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	2 Kompetenz der Mitarbeiter Reisebüro	Der Mitarbeiter im Reisebüro hatte die nötige Kompetenz, mir den Urlaub vorzuschlagen, der am besten zu meinen Bedürfnissen passt.				
05	A.2.1	2 Persönliche Einstellung	1 Markenidentifikation	Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.				
06	A.8.31	8 Mühelose Prozesse	3 Information durch Weiterempfehlung Anderer	Mir wurde die Urlaubsentscheidung erleichtert, indem mir Tipps und Empfehlungen von Reisenden, die bereits vor Ort waren, präsentiert wurden.				
07	A.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Internetseite	Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.				
08	A.4.1	4 Innerlich bewegt	1 Erregung durch Werbung Inspiration	Die Urlaubswerbung hat mich inspiriert.				
09	A.6.1	6 Neuheit & Lernen	1 Entdeckung Buchung	Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.				

10	A.7.1	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Buchung	Ich wusste bei der Buchung genau, was mich im Urlaub erwartet.
11	A.7.3	7 Zuverlässigkeit	3 Gerechtigkeit Buchung	Ich war davon überzeugt, die Reise zu einem fairen Preis gebucht zu haben.
12	A.8.1	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Auswahl	Ich konnte meinen Urlaub aus einer ausreichenden Auswahl an Urlaubsreisen auswählen.
13	A.8.11	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Buchung	Ich konnte meine speziellen Wünsche angeben und dadurch den Urlaub finden, der am besten zu mir passt.
14	A.8.3	8 Mühelose Prozesse	3 Information Buchung	Mir wurden alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, die für meine Urlaubsentscheidung notwendig waren.
15	A.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Buchung	Ich konnte schnell und ohne unnötigen Zeitaufwand buchen.
16	S1	Buchungskanal	Soziodemographie	Wie haben Sie diese letzte TUI Reise gebucht?
Phase B: Abreise vorbereiten				
Denken Sie an den Zeitraum zwischen der Buchung und dem letzten Tag vor Abreise zurück.				
17	B.4.2	4 Innerlich bewegt	2 Freude/ Begeisterung durch Vorfreude	Zwischen der Buchung und der Abreise wurde dafür gesorgt, dass meine Urlaubsfreude anhält.
18	B.8.1	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Anpassung	Mir wurden passende Zusatzleistungen empfohlen, sodass ich meine Buchung individuell ergänzen konnte.
19	B.8.3	8 Mühelose Prozesse	3 Nötige Information Abreise	Ich habe zum richtigen Zeitpunkt vor Abreise alle nötigen Informationen über meinen Urlaub erhalten.
20	B.8.31	8 Mühelose Prozesse	3 Information Reiseplanung Abreise	Ich habe die richtigen Informationen erhalten, um meinen Urlaub und meine Aktivitäten vor Ort zu planen.
21	B.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit vor Abreise	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.
Phase C: Hinreise - Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen				
Stellen Sie sich vor, der Tag der Abreise ist gekommen und Sie befinden sich gerade auf der Reise zum Urlaubsort.				
22	C.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Flugzeugcrew	Die Mitarbeiter der Flugzeugcrew waren freundlich und hilfsbereit.
23	C.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Flugzeug	Das Flugzeug war so ausgestattet, dass ich bequem in den Urlaub starten konnte.
24	C.4.3	4 Innerlich bewegt	3 Entspannung Hinreise	Die Hinreise war vom Flug bis zur Ankunft im Hotel so organisiert, dass ich entspannt und stressfrei in den Urlaub starten konnte.
25	C.7.2	7 Zuverlässigkeit	2 Sicherheit Hinreise	Ich habe mich vom Flug bis zur Ankunft im Hotel sicher gefühlt.
26	C.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Hinreise	Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.
27	C.8.41	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Hinreise	Der Transfer hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.
28	S2	Airline	Soziodemographie	Sind Sie bei dieser letzten TUI Reise auf dem Hinflug mit TUIfly geflogen?
Phase D: Zeit im Hotel verbringen				
Denken Sie an Ihren Hotelaufenthalt zurück und lassen Sie Ihre Eindrücke im Hotel Revue passieren.				
29	D.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Mitarbeiter Hotel	Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.
30	D.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Hotelanlage	Die Hotelanlage war ansprechend gestaltet.
31	D.3.2	3 Erlebnisumgebung	2 Ausstattung tangibles Umfeld Sauberkeit Hotelanlage	Das Hotel war sauber.
32	D.3.3	3 Erlebnisumgebung	3 Ausstattung tangibles Umfeld Speisen und Getränke Hotel	Die Verpflegung im Hotel wurde geschmackvoll zubereitet.
33	D.3.4	3 Erlebnisumgebung	4 Ausstattung tangibles Umfeld Zimmer Hotel	Die Hotelzimmer waren stilvoll eingerichtet.
34	D.4.2	4 Innerlich bewegt	2 Freude/ Begeisterung durch Urlaubsmomente	Ich habe im Hotel unvergessliche Urlaubsmomente erlebt.
35	D.4.3	4 Innerlich bewegt	3 Entspannung Hotel	Das Personal im Hotel hat alles dafür getan, dass ich mich entspannen konnte.
36	D.5.2	5 Aktive Kundenbeteiligung	2 Mitgestaltung Unterhaltung Hotel	Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.
37	D.7.2	7 Zuverlässigkeit	2 Sicherheit Hotel	Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.
38	D.7.3	7 Zuverlässigkeit	3 Gerechtigkeit Hotel	Im Hotel sind keine unerwarteten Zusatzkosten entstanden.
39	S3	Hotel	Soziodemographie	In welchem der folgenden Hotels haben Sie Ihren letzten TUI Urlaub verbracht?
Phase E: Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort				
Denken Sie daran zurück, dass Sie im Urlaub Kontakt mit den Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort hatten.				
40	E.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Mitarbeiter Reiseveranstalter	Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.
41	E.8.2	8 Mühelose Prozesse	2 Erreichbarkeit Mitarbeiter Reiseveranstalter	Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.
42	E.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Mitarbeiter Reiseveranstalter	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.
Phase F: Das Urlaubsgebiet erkunden (Ausflug)				
Stellen Sie sich vor, wie Sie das Reiseziel bei Aktivitäten, die vom Reiseveranstalter organisiert wurden, entdeckt haben.				
43	F.5.1	5 Aktive Kundenbeteiligung	1 Mitgestaltung Ausflug	Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontaneität und eigene Aktivitäten blieb.

44	F.6.1	6 Neuheit & Lernen	1 Entdeckung Ausflug	Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und lauter interessante neue Dinge über mein Reiseziel lernen.
45	F.8.1	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Ausflug	Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.
46	F.9.2	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Reiseziel	Das Reiseziel war tatsächlich so, wie es mir bei der Buchung beschrieben wurde.
Phase G: Zurück zuhause/ Gesamtrückblick				
Stellen Sie sich vor, wie es war, nach dem Urlaub wieder zu Hause sein, in Urlaubserinnerungen schwelgen, den Alltag wieder aufnehmen und sich auf künftige Urlaubs freuen.				
47	G.2.2	2 Persönliche Einstellung	2 Stolz	Ich hatte einen Urlaub, auf den man stolz sein kann.
48	G.4.1	4 Innerlich bewegt	1 Erregung durch Erinnerung	Ich habe auch nach meiner Rückreise Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.
49	G.4.4	4 Innerlich bewegt	4 Wertschätzung nach Rückreise	Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.
50	G.4.4.1	4 Innerlich bewegt	4 Wertschätzung nach Rückreise	Mir wurde auch nach Rückreise gezeigt, wie wichtig ich als Kunde bin.
51	G.7.1	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Versprechungen einhalten	Ich kann darauf vertrauen, dass Versprechungen bei der Buchung im Urlaub auch tatsächlich eingehalten werden.
52	G.9.1	9 Ergebnis	1 Zufriedenheit Urlaubsreise insgesamt	Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.
53	G.9.2	9 Ergebnis	2 Zufriedenheit Urlaubserlebnis	Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.
Soziodemographie				
Abschließend möchten wir Sie bitten, uns noch wenige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten. Bitte seien Sie versichert, dass alle Daten ausschließlich für Forschungszwecke genutzt und anonym behandelt werden.				
54	S4	Alter	Soziodemographie	Wie alt sind Sie?
55	S5	Haushalt	Soziodemographie	Wie ist Ihre Haushaltssituation?
56	S6	Reiseform	Soziodemographie	Mit wem sind Sie bei Ihrem letzten Urlaub mit TUI gereist?
57	S7	Email	Soziodemographie	Wenn Sie am Gewinnspiel teilnehmen möchten, tragen Sie bitte hier Ihre Email Adresse ein.
Abschlussseite	<p>Liebe Kunden, wir danken Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme an unserer Befragung. Sie haben uns durch Ihr Engagement dabei geholfen, das Urlaubserlebnis für Sie kontinuierlich zu verbessern.</p> <p>Wir hoffen, Sie freuen sich schon auf Ihren nächsten TUI Urlaub und wünschen Ihnen viel Erfolg für unser Gewinnspiel. Aus den 100 ersten Teilnehmern, die ihre Email Adresse angegeben haben, verlosen wir 5 TUI Reisegutscheine im Wert von 100 €. Die Gewinner werden per EMail benachrichtigt.</p>			

Abb. 37: Fragebogen der quantitativen Befragung
Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.3 DATENAUFBEREITUNG

Vor der Datenanalyse wurden zunächst all diejenigen Fälle aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, die nicht bis zum Ende teilgenommen haben. Letztlich gingen **466 Fälle** in die Analyse ein. Schließlich wurden die Daten vor der ersten Analyse einer Qualitätsprüfung unterzogen (Anhang 6):

- Alle Teilnehmer haben zwischen vier und 29 Minuten für die Beantwortung des gesamten Fragebogens benötigt. Im Durchschnitt haben die Teilnehmer **zehn Minuten** gebraucht. Es kann also davon ausgegangen werden, dass alle die Fragen gewissenhaft beantwortet haben und es müssen keine Fälle ausgeschlossen werden.
- Die **Responsequote** im Vergleich zu allen 6.000 angeschriebenen Personen liegt bei **7,8 Prozent**. Dieser Rücklauf ist im Vergleich zu anderen Befragungen als zufriedenstellend zu betrachten und eventuell auf das hohe Involvement der Kunden zum Thema Urlaub zurückzuführen.

- Im Folgenden wurden die **unabhängigen Variablen** dahingehend getestet, ob bei einigen übermäßig viele **fehlende Werte** auftauchen. Im Durchschnitt haben 68 Personen für eine Frage die Option „Keine Angabe möglich“ gewählt, allerdings schwankt der Wert stark zwischen einem Minimum von vier und einem Maximum von 273 fehlenden Werten. Der Teilnehmer wurde zu Beginn der Befragung gebeten, diese Option zu nutzen, wenn das Beschriebene nicht erlebt wurde. Die Anzahl an fehlenden Werten gibt somit Auskunft darüber, welche Erlebnisse der Kunde entlang der Customer Journey überhaupt durchlaufen beziehungsweise bewusst wahrgenommen hat. Diese Erkenntnisse lassen erste Rückschlüsse auf die Priorisierung der Bemühungen seitens des Reiseveranstalters zu. Andererseits können viele fehlende Werte aber auch genau ein Potential aufdecken, das vom Veranstalter zu füllen ist – wenn die Variable eine hohe Relevanz für die abhängige Variable hat. In den folgenden Analysen werden die Datensätze mit fehlenden Werten bewusst nicht aus der Analyse ausgeschlossen, sondern durch Mittelwerte ersetzt.

Überdurchschnittlich viele fehlende Werte haben folgende Variablen:

Customer Journey	Variable	Fehlende Werte	Vermutung
Inspirieren, suchen & buchen	Mir wurde die Urlaubsentscheidung erleichtert, indem mir Tipps und Empfehlungen von Reisenden, die bereits vor Ort waren, präsentiert wurden.	125	Potential
	Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.	104	Potential
Abreise vorbereiten	Mir wurden passende Zusatzleistungen empfohlen, sodass ich meine Buchung individuell ergänzen konnte.	137	Potential
	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.	216	Geringe Nutzung
Zeit im Hotel verbringen	Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.	101	Geringe Nutzung
Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort	Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.	102	Geringe Nutzung
	Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.	142	Geringe Nutzung
	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.	168	Geringe Nutzung
Das Urlaubsgebiet erkunden	Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontaneität und eigene Aktivitäten blieb.	273	Geringe Nutzung
	Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und lauter interessante neue Dinge über mein Reiseziel lernen.	239	Geringe Nutzung
	Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.	203	Geringe Nutzung
Zurück zuhause & Gesamtrückblick	Ich habe auch nach meiner Rückreise Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.	114	Potential
	Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.	191	Geringe Nutzung

Abb. 38: Überblick über die fehlenden Werte
Quelle: Eigene Darstellung.

Dagegen wird deutlich, dass insbesondere die Kontaktpunkte der Hinreise (durchschnittlich 14 fehlende Werte) und im Hotel (durchschnittlich 17 fehlende Werte) fast durchgehend von allen Kunden bewertet wurden.

- Zusätzlich wurde für die unabhängigen Variablen getestet, ob sie eine ausreichend hohe **Varianz** haben. Im Durchschnitt liegt die Varianz bei 5,1 und schwankt je Variable zwischen 1,3 („Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.“) und 15,2 („Mir wurde die Urlaubsentscheidung durch Tipps von Reisenden erleichtert.“). Die Varianz ist die mittlere quadrierte Abweichung der Einzelwerte um ihr gemeinsames arithmetisches Mittel. Je größer die Varianz, desto größer ist die Streuung. (Duller 2013, S. 103ff.)
- Neben den unabhängigen Variablen wurden auch die vier **abhängigen Variablen** „Weiterempfehlungsbereitschaft“, „Wiederbuchungsabsicht“, „Urlaubszufriedenheit“ und „Bewertung Urlaubserlebnis“ untersucht. Hier schwankt die **Varianz** zwischen 3,1 und 4,2 und liegt im Durchschnitt bei 3,5. Als Voranalyse zur ersten Hypothese kann bereits ermittelt werden, ob die vier abhängigen Variablen von den Kunden unterschiedlich bewertet wurden. Durch eine **Korrelationsanalyse** wird deutlich, dass die vier Variablen auf einem Signifikanzniveau von 99 Prozent stark korrelieren. Die höchste Korrelation besteht zwischen der Zufriedenheit und dem Urlaubserlebnis, Zufriedenheit und Wiederbuchung haben dagegen den schwächsten Zusammenhang. Diese Erkenntnisse lassen die Vermutung entstehen, dass die erste Hypothese, dass sich Erlebnisqualität am besten durch Wiederbuchungsabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft messen lässt, abgelehnt werden muss. Zudem ist es möglich, dass Kunden zwischen der rationalen Zufriedenheit und den zusätzlich affektiven Bestandteilen eines Urlaubserlebnisses nicht unterscheiden können. Die finale Hypothesenprüfung erfolgt mit Hilfe der Regressionsanalyse, bei der sich der Anteil der erklärten Varianz (R^2) für die vier abhängigen Variablen unterscheiden sollte.

	Weiterempfehlung	Wiederbuchung	Urlaubszufriedenheit	Urlaubserlebnis
Weiterempfehlung	1	0,684**	0,645**	0,687**
Wiederbuchung		1	0,465**	0,537**
Urlaubszufriedenheit			1	0,889**
Urlaubserlebnis				1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abb. 39: Korrelation der abhängigen Variablen
Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.4 DURCHFÜHRUNG DER FAKTORENANALYSE

Für die vorliegende Untersuchung wurden verschiedene Faktorenanalysen gerechnet. Das Kaiser-Kriterium fand grundsätzlich Anwendung. Gegebenenfalls fand zusätzlich noch eine Faktorenextraktion auf Basis des Elbow-Kriteriums statt.

Zunächst wurden **alle Variablen** in die Berechnung mit einbezogen. Es sind nur Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins extrahiert worden. Für den untersuchten Datensatz sind bei der Faktorenanalyse zehn Faktoren entstanden, die den Customer Journey Phasen zugeordnet werden können. Der Eigenwert der Faktoren liegt zwischen 7,131 für den höchsten und 2,043 für den niedrigsten Faktor. Daraus ergibt sich ein kumulierter Anteil an der Varianzaufklärung durch das Faktorenmodell von 66,127 Prozent.

Faktor	Varianzanteil	Faktorname	Variablen	Faktorladung	Code	Phase
1	15,5 %	7 Hotel	D_Entspannung durch Hotelpersonal D_Hotel freundlich und hilfsbereit D_Unvergessliche Urlaubsmomente D_Geschmackvolle Verpflegung D_Ansprechende Hotelanlage D_Sicherheit Hotel D_Sauberkeit Hotel D_Einrichtung Hotelzimmer G_Stolz D_Keine Zusatzkosten D_Unterhaltungsprogramm F_Reiseziel wie bei Buchung A_Sicherheit Buchung	0,821 0,800 0,793 0,782 0,767 0,732 0,684 0,655 0,629 0,541 0,476 0,446 0,427	D.4.3 D.1.1 D.4.2 D.3.3 D.3.1 D.7.2 D.3.2 D.3.4 G.2.2 D.7.3 D.5.2 F.9.2 A.7.1	D
2	9,6 %	3 Individualität vor der Reise	A_Wünsche angeben A_Alle Informationen A_Auswahl B_Informationen Aktivitäten vor Ort A_Neues Reiseziele B_Zusatzleistungen B_Urteilsfreude anhält	0,700 0,669 0,618 0,616 0,613 0,608 0,533	A.8.11 A.8.3 A.8.1 A.8.31 A.6.1 B.8.1 B.4.2	A/B
3	6,1 %	9 Ausflug	F_Entdecken und lernen Reiseziel F_Freiraum für eigene Aktivitäten F_Vielfalt der Ausflüge	0,834 0,793 0,741	F.5.1 F.6.1 F.8.1	F
4	6,0 %	10 Wertschätzung Veranstalter	G_Wichtigkeit gezeigt G_An Urlaub zurückdenken G_Feedback angenommen G_Versprechungen eingehalten	0,777 0,712 0,671 0,516	G.4.41 G.4.1 G.4.4 G.7.1	G
5	5,5 %	8 Reiseleiter	E_Reiseleiter freundlich und hilfsbereit E_Schnelle Reaktion E_Erreichbarkeit Reiseleiter	0,810 0,784 0,760	E.1.1 E.8.2 E.8.4	E

Faktor	Varianzanteil	Faktorname	Variablen	Faktorladung	Code	Phase
6	5,4 %	2 Reisebüro	A_Rsb. freundlich und hilfsbereit	0,732	A.1.1	A
			A_Schnell buchen	0,636	A.1.2	
			A_Rsb. Kompetent	0,522	A.8.4	
			A_Sicherheit Buchung	0,407	A.7.1	
7	4,7 %	1 Urlaubs- entscheidung	A_Inspiration Werbung	0,759	A.4.1	A
			A_Tipps Reisende	0,594	A.8.31	
			A_Funktionalität Website	0,485	A.3.1	
8	4,5 %	4 Müheles vor Abreise und Flug	B_Nötige Informationen	0,643	B.8.3	B/C
			C_Keine Wartezeiten Flug	0,590	C.8.4	
			B_Reaktion auf Rückfragen	0,580	B.8.4	
9	4,5 %	5 Müheles Hinreise	C_Keine Wartezeiten Transfer	0,748	C.8.41	C
			C_Hinreise entspannt und stressfrei	0,660	C.4.3	
10	4,4 %	6 Flug	C_Flug freundlich und hilfsbereit	0,834	C.1.1	C
			C_Bequemes Flugzeug	0,782	C.3.1	
			C_Sicherheit Hinreise	0,466	C.7.2	

Die Tabelle enthält alle Faktorladungen > 0,3.

Zum Vergleich der Variablenbezeichnung mit den Codes aus dem Codebuch der Inhaltsanalyse, s. Anhang 19.

Abb. 40: Faktoren und Faktorladungen der Variablen
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 8a).

Da die Variablen entlang der Customer Journey entwickelt wurden, wurde zusätzlich eine Faktorenanalyse **pro Customer Journey Phase** (Inspirieren, suchen und buchen, Abreise vorbereiten, Hinreise, Zeit im Hotel verbringen, Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort, Das Urlaubsgebiet erkunden und Zurück zuhause) gerechnet. Außer in Phase A „Inspirieren, suchen und buchen“, in der drei Faktoren extrahiert wurden, hat sich pro Phase unter Anwendung des Kaiser-Kriteriums nur ein Faktor gebildet. Dies bestätigt erneut, dass die Einteilung der Reise in die einzelnen Customer Journey Phasen in der Denkweise der Kunden sehr dominant ist. Nur wenn das Kaiser-Kriterium durch das Elbow-Kriterium ersetzt wird, lassen sich teilweise auch zwei Faktoren pro Phase extrahieren. Diese zwei Faktoren spiegeln wiederum oftmals die eher rational-prozessuale und die emotional-erlebnisorientierte Bewertung wider (Anhang 7).

Zusätzlich decken die Variablen die Dimensionen ab, die theoriegeleitet hergeleitet und mit Hilfe der qualitativen Untersuchung verifiziert, konkretisiert und erweitert wurden. Daher fand abschließend eine **Faktorenanalyse pro theoriegeleiteter Dimension** (Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter, Persönliche Einstellung, Erlebnisumgebung, Innerlich bewegt, Aktive Kundenbeteiligung, Neuheit und Lernen, Zuverlässigkeit, Mühelese Prozesse) statt. Sobald hier bei einer Dimension mehr als ein Faktor extrahiert werden konnte, bilden die Faktoren wieder die Customer Journey Phasen ab. Kunden unterscheiden insbesondere zwischen der Phase vor der Reise und der Reise selbst (Beispiel Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter: Faktor Reise-

büro und Faktor Flug/ Hotel/ Reiseleitung). Auf der Reise können die Hotelitems bei den Dimensionen „Erlebnisumgebung“ und „Innerlich bewegt“ als eigener Faktor extrahiert werden. Die Dimension „Prozess“ lässt sich in die Faktoren „Vor der Reise“, „Hinreise“ und „Vor Ort“ unterteilen (Anhang 7).

Die zehn Faktoren, die durch die übergreifende Faktorenanalyse mit allen Variablen extrahiert wurden, gehen im Folgenden in die weitere Untersuchung und die Regressionsanalyse ein. Dies liegt darin begründet, da sie die unverfälschte Kundenwahrnehmung am besten repräsentieren. Sowohl die Faktoren pro Customer Journey Phase als auch die pro Dimension wurden künstlich durch die Durchführung mehrerer Faktorenanalysen geschaffen. Zudem stehen diese Faktoren nicht orthogonal zueinander, da mehrere Faktorenanalysen gerechnet wurden. Hinzu kommt, dass die Faktoren der übergreifenden Analyse inhaltlich sinnvoll und interpretierbar sind. Dies wird daran deutlich, dass die Faktoren leicht zusammenhängend interpretiert und zu einem gemeinsamen Faktornamen zusammengefasst werden können. Zudem konnte durch die Faktorenanalyse pro Phase und pro Dimension nochmals bestätigt werden, dass Kunden in Customer Journey Phasen denken. Darüber hinaus spricht auch die hohe Varianzaufklärung von 66,1 Prozent durch das Faktorenmodell dafür, dass sich die Faktoren gut dafür eignen, die abgefragten Variablen zusammenzufassen. Dies kann durch die durchweg hohen Faktorladungen der Variablen auf die Faktoren unterstrichen werden. Einzig die beiden Variablen „A_Marke“ (A.2.1) und „A_Fairer Preis“ (A.7.3) konnten aufgrund der zu geringen und zu stark verteilten Faktorladungen keinem Faktor zugeordnet werden. Zudem lädt eine Variable deutlich auf einen Faktor, mit Ausnahme der Variable „Sicherheit Buchung“ (A.7.1), die sowohl auf den Faktor 2 Reisebüro als auch auf den Faktor 7 Hotel in etwa gleich stark lädt (Anhang 8a).

5.3.5 INTERPRETATION DER FAKTORENANALYSE

Grundlage für die **Dateninterpretation** bildet die inhaltliche Interpretation der Faktoren, die in die Regressionsanalyse eingegangen sind. Hierzu sind die Variablen, die auf den jeweiligen Faktor laden, zusammenhängend zu analysieren. Es wurde bereits verdeutlicht, dass die Faktoren den Customer Journey Phasen zugeordnet werden können, sodass die Faktoren auch entlang der Customer Journey nummeriert wurden.

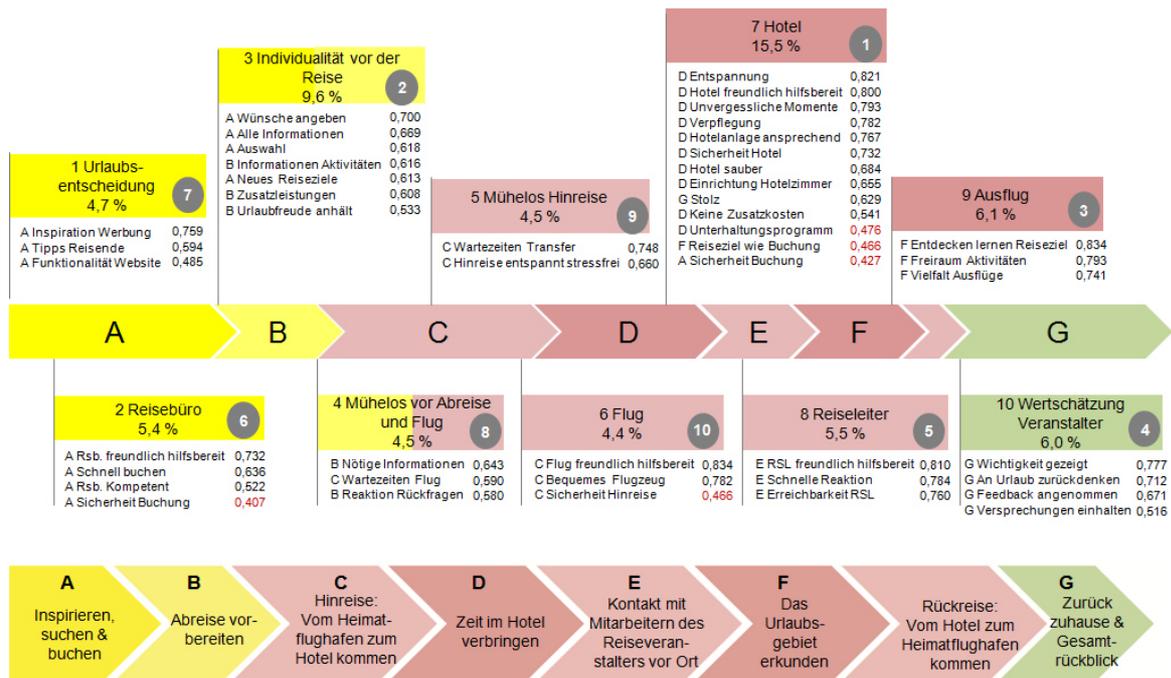


Abb. 41: Faktoren entlang der Customer Journey
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 8a).

- Der erste Faktor „**Urlaubsentscheidung**“ vereint die Variablen „Inspiration durch Werbung“, „Tipps durch andere Reisende“ und „Funktionalität der Website“. Das bedeutet, dass insbesondere die Werbung und Tipps durch andere Reisende, aber auch die Funktionalität der Website beeinflusst, wie meine Urlaubsentscheidung zu Beginn der Customer Journey ausfällt, sprich welche Urlaubsform, welches Reiseziel oder welcher Veranstalter bevorzugt wird. Dass die Website gemeinsam mit den anderen Variablen der Urlaubsentscheidung wahrgenommen wird, lässt darauf schließen, dass sich Kunden in der ersten Customer Journey Phase kanalübergreifend bewegen und auch vor einem Reisebürobesuch die Urlaubsentscheidung mit Hilfe des Internets fällen.
- Der zweite Faktor „**Reisebüro**“ findet sich in der Customer Journey zwar noch in der ersten Phase „Inspirieren, suchen und buchen“, aber zeitlich nach der ersten Inspiration, in der die Urlaubsentscheidung getroffen wird. Hier geht es vielmehr bereits um die konkrete Buchung. Hierfür ist die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft sowie die Schnelligkeit der Buchung besonders relevant. Aber auch die Kompetenz des Mitarbeiters im Reisebüro und die Sicherheit der Buchung weisen ausreichend hohe Faktorladungen auf. Es geht also darum, die bereits getroffene Urlaubsentscheidung im Reisebüro freundlich, schnell, kompetent und sicher zu buchen.
- Der nachfolgende Faktor „**Individualität vor der Reise**“ fasst sowohl Variablen aus der ersten als auch aus der zweiten Customer Journey Phase zusammen. Hieraus lässt sich

schließen, dass aus Kundenwahrnehmung die Phase „Abreise vorbereiten“ mit der Phase „Inspirieren, suchen und buchen“ verschimmt. Hierunter finden sich alle Variablen, bei dem der Kunde SEINEN individuellen Urlaub zusammenstellen kann, sodass auch die Variablen aus der zweiten Phase „Abreise vorbereiten“ noch gemeinsam mit der Buchung wahrgenommen werden. Hierzu zählt, dass der Kunde seine Wünsche angeben kann und alle Informationen zur Buchung vorliegen, dass die Auswahl an Urlaubsangeboten ausreichend ist und Informationen über Aktivitäten vor Ort abgerufen werden können, dass Neues über das Reiseziel vermittelt wird und passende Zusatzleistungen angeboten werden sowie Urlaubsfreude aufkommt. Diese Individualisierung geht mit mühelosen Prozessen einher, die wiederum positive Emotionen hervorrufen (Faktorladung für „Urlaubsfreude“).

- Der Faktor **„Müheles vor Abreise und Flug“** verdeutlicht bereits, dass auch hier Variablen aus der Phase „Abreise vorbereiten“ sowie „Hinreise“ gemeinsam wahrgenommen werden. Mit den Variablen „Alle nötigen Informationen“, „Wartezeiten Flug“ und „Schnelle Reaktion auf Rückfragen“ wird klar die rationale Prozessperspektive subsummiert, sodass hier die Verbindung zu der theoriegeleiteten Dimension unmittelbar deutlich wird.
- Ähnlich verhält es sich mit dem Faktor **„Müheles Hinreise“**, unter der die weiteren Variablen „Wartezeiten Transfer“ und „Entspannte und stressfreie Hinreise“, die mit mühelosen Prozessen auf der Hinreise einhergehen, zusammengefasst werden.
- Die Flugitems, die sich auf die Zeit im Flugzeug beziehen, werden alle dem Faktor **„Flug“** zugeordnet. Hier wird deutlich, dass die Zeit im Flugzeug aus Kundensicht eine klar getrennte Phase in der Customer Journey ist. Wichtig sind ihnen dabei die freundliche und hilfsbereite Crew, ein bequemes Flugzeug und eine sichere Hinreise.
- Der wichtigste Faktor im Faktorenmodell bezieht sich auf das **„Hotel“**. Auch fällt die hohe Anzahl an Variablen mit überdurchschnittlich hoher Faktorladung auf. Hierunter fallen zum einen alle Variablen, die für die Customer Journey Phase „Zeit im Hotel verbringen“ abgefragt wurden: Entspannung, freundliches und hilfsbereites Personal, unvergessliche Momente, geschmackvolle Verpflegung, ansprechende Hotelanlage, Sicherheit im Hotel, Sauberkeit im Hotel, Einrichtung der Hotelzimmer, Keine Zusatzkosten und das Unterhaltungsprogramm. Da die Faktorladungen der Variablen deutliche Unterschiede aufweisen, lässt sich bereits an dieser Stelle feststellen, dass der Faktor „Hotel“ stärker durch intangible Aspekte wie Entspannung, Freundlichkeit und unvergessliche Urlaubsmomente getrieben wird als durch tangible Aspekte wie die Sauberkeit und die Zimmereinrichtung. Darüber hinaus laden auch drei Variablen aus anderen Customer Journey Phasen auf den Hotelfaktor. Dies drückt aus, dass der Kunde diese Variablen gemeinsam mit dem Hotel wahrnimmt und das Hotelenerlebnis die Bewertung beeinflusst: „Stolz“, „Reiseziel wie bei Buchung“ und „Sicherheit Buchung“. Ob der Kunde stolz über seinen Urlaub ist,

hängt somit maßgeblich vom Hotelerlebnis ab. Bei der Buchung genau zu wissen, was einen erwartet, bezieht sich ebenfalls auf das Hotel. Und ob das Reiseziel so ist wie bei der Buchung beschrieben, bezieht der Kunde auf die Lage des Hotels in der Destination.

- Auf den Faktor „**Reiseleiter**“ laden alle Variablen der entsprechenden Customer Journey Phase: „Freundlichkeit“ und „Hilfsbereitschaft“, „schnelle Reaktion“ und „Erreichbarkeit“.
- Ebenso ist der Faktor „**Ausflug**“ mit allen Variablen der zugehörigen Customer Journey Phase zu betrachten: „Reiseziel entdecken und lernen“, „Freiraum für eigene Aktivitäten“ und „Vielfalt der Ausflüge“.
- Schließlich werden in einem Faktor alle Aktivitäten gebündelt, die nach Rückreise seitens des Reiseveranstalters stattfinden und dem Kunden „**Wertschätzung durch den Veranstalter**“ entgegenbringen. Der Kunde nimmt somit die Fähigkeit des Anbieters, ihm nach Rückreise zu zeigen, wie wichtig er ist, ihm zu helfen, an den Urlaub zurückzudenken, sein Feedback anzunehmen und vor der Reise gemachte Versprechungen im Urlaub auch tatsächlich einzuhalten, gemeinsam war.

5.3.6 DURCHFÜHRUNG DER REGRESSIONSANALYSE

Die Faktorenanalyse ermöglicht zwar Rückschlüsse über mögliche Dimensionen aus Kundensicht, kann aber noch keine Aussagen über die Wirkung der Faktoren auf die Zielvariablen treffen. Hierzu bedarf es im zweiten Schritt einer **Regressionsanalyse**.

Die Regressionsanalyse wurde für vier abhängige Variablen durchgeführt: Weiterempfehlungsbereitschaft, Wiederbuchungsabsicht, Urlaubszufriedenheit und Urlaubserlebnisbewertung. Durch die Beta-Koeffizienten konnten die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und der jeweiligen abhängigen Variable in stark (Beta 0,315-0,636), mittel (Beta 0,140-0,243) und schwach (Beta 0,087-0,117) eingeteilt werden. Nichtsdestoweniger sind alle Zusammenhänge signifikant.

Für alle vier Variablen liefert das Regressionsmodell hoch signifikante Ergebnisse:

- **Weiterempfehlungsbereitschaft:** Das R^2 beträgt 0,471 (F-Wert 70,111, Signifikanz 0,000). Sechs der zehn Faktoren sind als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingegangen. Die Beta-Regressionskoeffizienten schwanken zwischen 0,560 und 0,087. Die Regressionsgerade (Basis: B-Regressionskoeffizienten) hat folgende Formel:

$$y = 8,545 + 1,081 * \text{Hotel} + 0,469 * \text{Reisebüro} + 0,386 * \text{Wertschätzung Veranstalter} + 0,379 * \text{Urlaubsentscheidung} + 0,271 * \text{Mühe los Hinreise} + 0,169 * \text{Ausflug}$$

Rang	Faktorname	Beta-Koeffizient	Stärke Zusammenhang
1	7 Hotel	0,560 ***	Stark
2	2 Reisebüro	0,243 ***	Mittel
3	10 Wertschätzung Veranstalter	0,200 ***	Mittel
4	1 Urlaubsentscheidung	0,196 ***	Mittel
5	5 Mühe los Hinreise	0,140 ***	Mittel
6	9 Ausflug	0,087 *	Schwach

Signifikanzniveau: ***0,000, **0,009, *0,01.

Abb. 42: Regressionsmodell für die Variable Weiterempfehlungsbereitschaft
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 10).

- **Wiederbuchungsabsicht:** Das R^2 beträgt 0,339 (F-Wert 40,700, Signifikanz 0,000). Sechs der zehn Faktoren sind als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingegangen. Die Beta-Regressionskoeffizienten schwanken zwischen 0,446 und 0,097. Die Regressionsgerade hat folgende Formel:

$$y = 8,547 + 0,915 * \text{Hotel} + 0,460 * \text{Urlaubsentscheidung} + 0,452 * \text{Reisebüro} + 0,356 * \text{Mühe los Hinreise} + 0,204 * \text{Wertschätzung Veranstalter} + 0,200 * \text{Ausflug}$$

Rang	Faktorname	Beta-Koeffizient	Stärke Zusammenhang
1	7 Hotel	0,446 ***	Stark
2	1 Urlaubsentscheidung	0,224 ***	Mittel
3	2 Reisebüro	0,220 ***	Mittel
4	5 Mühe los Hinreise	0,174 ***	Mittel
5	10 Wertschätzung Veranstalter	0,100 **	Schwach
6	9 Ausflug	0,097 *	Schwach

Signifikanzniveau: ***0,000, **0,009, *0,01.

Abb. 43: Regressionsmodell für die Variable Wiederbuchungsabsicht
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 11).

- **Urlaubszufriedenheit:** Das R^2 beträgt 0,646 (F-Wert 121,722, Signifikanz 0,000). Sieben der zehn Faktoren sind als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingegangen. Die Beta-Regressionskoeffizienten schwanken zwischen 0,625 und 0,117. Die Regressionsgerade hat folgende Formel:

$$y = 8,978 + 1,091 * \text{Hotel} + 0,635 * \text{Wertschätzung Veranstalter} + 0,331 * \text{Mühelos vor Abreise} + 0,325 * \text{Mühelos Hinreise} + 0,265 * \text{Reisebüro} + 0,254 * \text{Ausflug} + 0,205 \text{ Reiseleiter}$$

Rang	Faktorname	Beta-Koeffizient	Stärke Zusammenhang
1	7 Hotel	0,625 ***	Stark
2	10 Wertschätzung Veranstalter	0,364 ***	Stark
3	4 Mühelos vor Abreise und Flug	0,189 ***	Mittel
4	5 Mühelos Hinreise	0,186 ***	Mittel
5	2 Reisebüro	0,152 ***	Mittel
6	9 Ausflug	0,145 ***	Mittel
7	8 Reiseleiter	0,117 ***	Schwach

Signifikanzniveau: ***0,000, **0,009, *0,01.

Abb. 44: Regressionsmodell für die Variable Urlaubszufriedenheit
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 12).

- **Urlaubserlebnis:** Das R^2 beträgt 0,648 (F-Wert 94,536, Signifikanz 0,000). Neun der zehn Faktoren sind als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingegangen. Die Beta-Regressionskoeffizienten schwanken zwischen 0,636 und 0,103. Die Regressionsgerade hat folgende Formel:

$$y = 8,960 + 1,120 * \text{Hotel} + 0,561 * \text{Wertschätzung Veranstalter} + 0,335 * \text{Mühelos Hinreise} + 0,331 * \text{Reisebüro} + 0,279 * \text{Ausflug} + 0,208 * \text{Mühelos vor Abreise} + 0,203 * \text{Reiseleiter} + 0,205 * \text{Urlaubsentscheidung} + 0,182 * \text{Individualität vor Reise}$$

Rang	Faktorname	Beta-Koeffizient	Stärke Zusammenhang
1	7 Hotel	0,636 ***	Stark
2	10 Wertschätzung Veranstalter	0,315 ***	Stark
3	5 Mühelos Hinreise	0,190 ***	Mittel
4	2 Reisebüro	0,187 ***	Mittel
5	9 Ausflug	0,158 ***	Mittel
6	4 Mühelos vor Abreise und Flug	0,117 ***	Schwach
7	8 Reiseleiter	0,115 ***	Schwach
8	1 Urlaubsentscheidung	0,115 ***	Schwach
9	3 Individualität vor der Reise	0,103 ***	Schwach

Signifikanzniveau: ***0,000, **0,009, *0,01.

Abb. 45: Regressionsmodell für die Variable Urlaubserlebnis
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 13).

5.3.7 INTERPRETATION DER REGRESSIONSANALYSE

Hypothese 1

Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise lässt sich durch Loyalität in Form von Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise und Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise messen.

Grundsätzlich wird deutlich, dass zwar alle vier Regressionsmodelle hoch signifikante Ergebnisse liefern, das R^2 für die beiden abhängigen Variablen Urlaubserlebnis („Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.“; $R^2 = 0,648$) und Urlaubszufriedenheit („Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.“; $R^2 = 0,646$) höher ist als für Weiterempfehlung („Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.“; $R^2 = 0,471$) und Wiederbuchung („Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.“; $R^2 = 0,339$). In folgender Abbildung werden die vier abhängigen Variablen nochmal ins Verhältnis gesetzt. Ausgehend von dem in Kapitel zwei beschriebenen S-O-R-Modell lassen sich die Bewertung der Urlaubszufriedenheit und des Urlaubserlebnisses in die kognitive und affektive Ereignisverarbeitung im Organismus einordnen. Aus diesen Bewertungsprozessen resultiert wiederum eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter, die als Kundenbindung bezeichnet wird. Wiederbuchungsabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft dagegen befinden sich bereits näher an der konkreten Reaktion, da hier bereits eine konative Absicht zur Handlung vorhanden ist. Diese beiden Variablen sind somit näher mit dem Output, sprich dem Unternehmenserfolg verknüpft als die reine affektive und kognitive Bewertung des Erlebnisses.

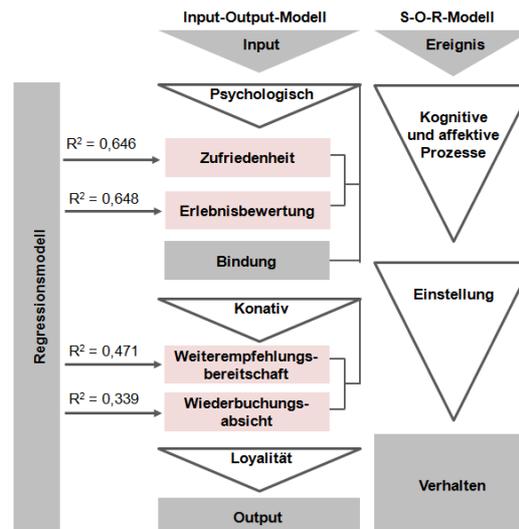


Abb. 46: Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variablen im Vergleich
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 10a-13a).

Die **erste Hypothese**, dass sich die Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise durch Loyalität in Form von Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise und Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise messen lässt, kann somit **nicht bestätigt** werden. Es gilt die Nullhypothese, dass das Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse R^2 für die beiden abhängigen Variablen „Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise“ und „Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise“ **nicht größer** ist als für die Urlaubszufriedenheit und die Urlaubserlebnisbewertung.

Vielmehr ist das **Bestimmtheitsmaß für Urlaubszufriedenheit und Urlaubserlebnis sogar größer** als das für Weiterempfehlung und Wiederbuchung. Dies lässt sich vermutlich darin begründen, dass die Bewertungsphase deutlich näher am tatsächlichen Input, dem Urlaubserlebnis liegt als die konative Reaktion darauf. Das bedeutet, dass sich die Erlebnisqualität der Reise besser durch Kennzahlen wie Urlaubszufriedenheit und Urlaubserlebnis messen lässt.

- Hintergrund hierfür kann sein, dass für die unabhängigen Variablen ausschließlich die konkreten Reiseveranstalteraktivitäten entlang der Customer Journey abgefragt wurden – wohl wissend, dass auch nicht durch den Veranstalter steuerbare Einflussfaktoren wie die Destination selbst, das Wetter, die Stimmung innerhalb der Reisegruppe etc. bestehen. Diese **externen Einflussfaktoren entlang der Customer Journey** haben für die konative Ebene eine höhere Bedeutung als für die rationale und affektive Bewertung, was sich an der Höhe des R^2 zeigt.

- Zusätzlich wirken auf Weiterempfehlung und Wiederbuchung vermutlich stärker diejenigen **Einflussfaktoren, die nicht konkret mit der Customer Journey zusammenhängen**. Dies sind Faktoren wie beispielsweise die Marke des Veranstalters, der Preis der Reise („Ich bin zwar zufrieden, werde aber eine solche Reise nicht mehr wiederbuchen, da ich nur einmalig diesen Preis aufbringen konnte.“) oder die grundsätzliche Wechselbereitschaft bei Reisen („Ich bin zwar zufrieden, buche aber niemals eine ähnliche Reise nochmal.“).
- Schließlich lassen die Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass es durch die positive Bewertung der Kontaktpunkterlebnisse der Customer Journey **deutlich leichter ist, beim Kunden Zufriedenheit und eine positive Erlebnisbewertung zu erzielen** als Weiterempfehlung und Wiederbuchung. Dies klingt bei einem Blick auf das Input-Output-Modell auch nachvollziehbar, da eine **positive Bewertung noch lange nicht zu einer Veränderung der Einstellung und der konativen Reaktionsabsicht führen** muss. Zudem stützt die Anzahl der Variablen im Regressionsmodell diese Begründung. Während viele Variablen die Zufriedenheit und die Erlebnisbewertung beeinflussen, wirken weniger Variablen auf die Weiterempfehlung und Wiederbuchung. Somit ist die Voraussetzung dafür, dass ich die Reise weiterempfehle oder eine ähnliche Reise wieder buchen würde, dass ich mit der Urlaubsreise zufrieden war und ein tolles Urlaubserlebnis hatte. Diejenigen Einflussfaktoren, die einen mindestens genau so hohen Einfluss auf Weiterempfehlung und Wiederbuchung wie auf Zufriedenheit und Erlebnis haben, können somit analog des KANO-Modells (Bruhn 2013, S. 147-152) als Begeisterungsfaktoren für Loyalität betrachtet werden, während die Faktoren, die stärker oder ausschließlich auf die Bewertung der Reise (Zufriedenheit, Erlebnisbewertung) wirken, Hygienefaktoren für Loyalität darstellen.

Als **Hygienefaktoren**, die stärker oder ausschließlich auf die Bewertungsfaktoren wirken, können somit die mühelosen Prozesse vor der Abreise und bei der Hinreise (Faktor 4 und 5) sowie die Begegnung mit der Reiseleitung (Faktor 8), die Teilnahme an einem Ausflug (Faktor 9) sowie die Wertschätzung durch den Reiseveranstalter nach Rückreise (Faktor 10) genannt werden.

Begeisterungsfaktoren, die mindestens genauso gut auf die Loyalitätskennzahlen wirken, spielen sich dagegen bei der Leistung im Zusammenhang mit der Urlaubsentscheidung (Faktor 1) sowie der Buchung im Reisebüro (Faktor 2) ab. Das Hotel (Faktor 7) hat für alle abhängigen Variablen mit Abstand die stärksten Koeffizienten und ist daher ebenfalls als Begeisterungsfaktor zu bewerten.

Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass die Hygienefaktoren für Loyalität vernachlässigt werden können, sondern dass sie – der vorliegenden Interpretation folgend – nicht allein ausreichend sind, um beim Kunden Loyalitätswirkungen zu erzielen.

Auffällig ist ebenfalls, dass das Regressionsmodell sowohl für Weiterempfehlung und Wiederbuchung als auch für Zufriedenheit und Erlebnis **ähnliche Ergebnisse** hervorbringt. Dies wird an ähnlich hohen R^2 Werten sowie ähnlichen Variablen, die ins Regressionsmodell eingegangen sind, deutlich. Zudem wurde bereits erwähnt, dass die abhängigen Variablen untereinander alle stark korrelieren. Insbesondere die Korrelation zwischen der Urlaubszufriedenheit und der Urlaubserlebnisbewertung ist mit $r = 0,889$ auffällig (Abbildung 39). Diese Ähnlichkeit der beiden Gruppen lässt sich einerseits darauf zurückführen, dass die ersten beiden Variablen gemeinsam zu Beginn des Fragebogens, die anderen beiden am Ende abgefragt wurden. Während sich die Einflussfaktoren auf Weiterempfehlung und Wiederbuchung allerdings trotzdem unterscheiden („Ich empfehle gegebenenfalls weiter, würde eine ähnliche Reise aber nicht nochmals buchen.“), lassen sich für Zufriedenheit und das Erlebnis kaum Unterschiede ausmachen. Die Unterscheidung zwischen Weiterempfehlung und Wiederbuchung lässt sich durchaus theoretisch und nachvollziehbar begründen, da eine Weiterempfehlung nicht automatisch zur Wiederbuchung führt. Diese abnehmende Wirkungskette lässt sich durch den Variety Seeking Effekt begründen, der den Kundenwunsch nach Veränderung beschreibt und trotz positiver Bewertung zur Kundenabwanderung führt (Bruhn 2013, S. 13). Die Ähnlichkeit von Zufriedenheit und der Erlebnisbewertung lässt darauf schließen, dass Kunden zwischen diesen beiden Fragen nicht unterscheiden können. Somit fußen die theoretischen Grundlagen zwar auf der Annahme, dass Zufriedenheit vornehmlich rational ist, während das Erlebnis zusätzlich emotionale Aspekte abdeckt. Dies lässt sich in der Kundenwahrnehmung allerdings nicht bestätigen. Daher ist als wichtige Erkenntnis festzuhalten, **dass Kunden auch bei Urlaubszufriedenheit emotionale Aspekte mit berücksichtigen.**

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass zwar die erste Hypothese abgelehnt werden muss, dennoch **alle vier Variablen für die Prüfung der weiteren Hypothesen** herangezogen werden sollten. Das Regressionsmodell für alle vier Variablen liefert zudem hoch signifikante Ergebnisse, was diese Entscheidung nochmals unterstreicht. In Abbildung 47 wird außerdem deutlich, dass sich zwar die Höhe der Koeffizienten pro Faktor bei den einzelnen abhängigen Variablen unterscheidet, die Kurvenverläufe aber große Ähnlichkeiten aufweisen. Einzig Weiterempfehlung und Wiederbuchung werden im Gegensatz zu Zufriedenheit und Urlaubserlebnis nicht durch den Faktor „Mühe los vor Abreise und Flug“ (Faktor 4) sowie „Reiseleiter (Faktor 8)“ beeinflusst. Zudem weichen die Kurvenverläufe bei dem Faktor 4 für Zufriedenheit nach oben und bei dem Faktor 10 („Wertschätzung Veranstalter“) für Wiederbuchung nach unten ab. Schließlich zeigt das Input-Output-Modell, dass die Variablen Weiterempfehlung und Wiederbuchung stärker mit dem Unternehmenserfolg verknüpft sind als die Zufriedenheit und Erlebnisbewertung. Daher sind diese Erkenntnisse aus Veranstaltersicht essentiell. Für

die beiden folgenden Hypothesen ist zusätzlich zur Loyalitätswirkung jeweils die Bewertung der Reise in Form von Urlaubszufriedenheit und Urlaubserlebnisbewertung hinzuzufügen.

Hypothese 2:

Je stärker die Zustimmung für die Dimensionen in der Customer Journey Phase ist, desto besser ist die Bewertung und die Loyalitätswirkung der Reise.

Bereits in Kapitel 5.3.5 wurde deutlich, dass die Faktoren den Phasen der Customer Journey folgen. Dies bestätigt bereits, dass das Customer Journey Modell für die Messung von Erlebnisqualität geeignet ist.

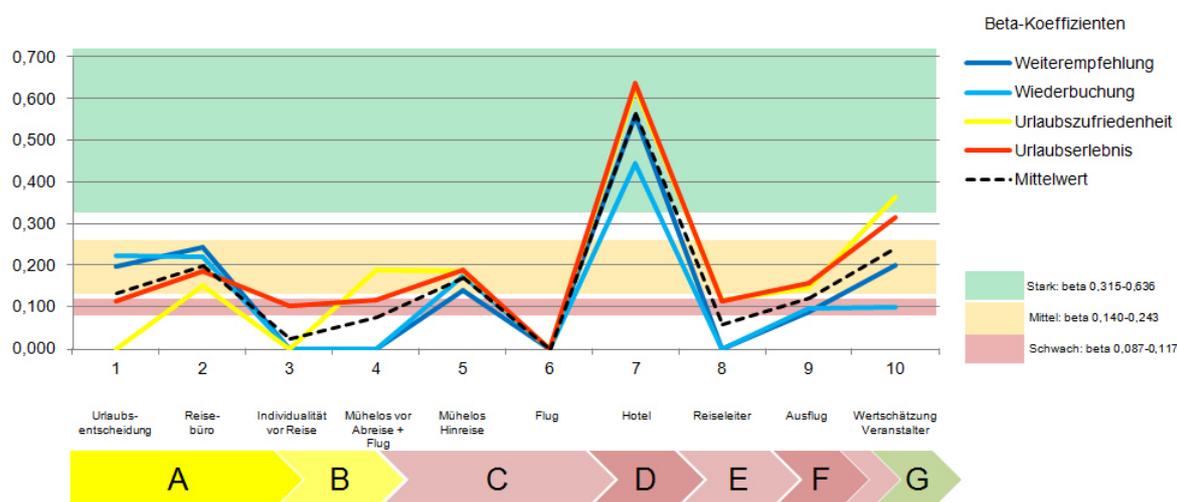


Abb. 47: Beta-Koeffizienten entlang der Customer Journey
Quelle: Eigene Darstellung (s. Abb.40-43).

Die Beta-Koeffizienten wiederum veranschaulichen den Zusammenhang zwischen dem Faktor und der abhängigen Variable. In der zusammenfassenden Abbildung 47 werden sowohl Unterschiede entlang der Faktoren und somit der Customer Journey Phasen als auch zwischen den abhängigen Variablen sichtbar. Im Folgenden soll auf die einzelnen Customer Journey Phasen noch detailliert eingegangen werden.

- Für die **Phase A „Inspirieren, suchen und buchen“** wirken die Faktoren „Urlaubsentscheidung“ (Faktor 1) und „Reisebüro“ (Faktor 2). Die einzige Ausnahme stellt die Urlaubszufriedenheit dar, für die kein Zusammenhang mit dem ersten Faktor erkennbar ist. Somit lässt sich feststellen, dass die abhängigen Variablen für die erste Customer Journey Phase maßgeblich dadurch beeinflusst werden, wenn dem Kunden seine Entscheidung durch Werbung, Tipps anderer und der Website erleichtert wird und die Buchung im

Reisebüro freundlich, schnell, kompetent und sicher ist. Der Faktor „Reisebüro“ hat dabei einen höheren Einfluss (Mittelwert 0,201, Rang 3) als der Faktor „Urlaubsentscheidung“ (Mittelwert 0,134, Rang 5). Beide Faktoren beinhalten ausschließlich Variablen aus der ersten Phase und lassen sich somit trennscharf der Phase zuordnen.

- Der dritte Faktor „Individualität vor der Reise“ enthält sowohl Variablen aus der ersten als auch aus der zweiten Customer Journey Phase. Für diesen Faktor existiert jedoch lediglich für die abhängige Variable „Urlaubserlebnis“ ein schwacher Zusammenhang (Mittelwert 0,026, Rang 9). Dieser Faktor lässt darauf schließen, dass der Kunde zwischen der Buchung und der Anpassung der Buchung nicht unterscheidet. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die **zweite Phase „Abreise vorbereiten“** in der Kundenwahrnehmung nicht als Customer Journey Phase existiert. Vielmehr gehört die Anpassung der Buchung aus Kundensicht noch zur ersten Phase der Buchung dazu.
- Dagegen ordnet der Kunde die unmittelbar vor Abreise stattfindenden Aktivitäten bereits der **dritten Phase der „Hinreise“ (Vom Heimatflughafen zum Hotel kommen)** zu. Das wird daran deutlich, dass der Faktor „Müheless vor Abreise und Flug“ (Faktor 4) sowohl die Informationsbereitstellung und Reaktionsschnelligkeit vor Abreise (Phase B) als auch die Wartezeiten beim Flug (Phase C) beinhaltet (Mittelwert 0,077, Rang 7). Allerdings wirkt der Faktor nur auf Zufriedenheit und die Erlebnisbewertung, nicht aber auf Weiterempfehlung und Wiederbuchung. Zusätzlich unterscheidet der Kunde in dieser Phase zwischen dem Faktor „Müheless Prozesse“ (Faktor 5: Mittelwert 0,172, Rang 4), der mit der Hinreise verbunden ist und der Zeit im Flugzeug (Faktor 6 „Flug“: Rang 10). Der Flug selbst hat als einziger Faktor für keine abhängige Variable einen signifikanten Zusammenhang, sodass die Hypothese für den Flug abgelehnt werden muss.
- Für **Phase D „Zeit im Hotel verbringen“** lässt sich eindeutig der wichtigste Faktor des Regressionsmodells „Hotel“ (Faktor 7: Mittelwert 0,567, Rang 1) zuordnen, der alle Variablen der entsprechenden Customer Journey Phase vereint. Zusätzlich laden die Variablen „Sicherheit Buchung“ aus der ersten Phase, „Reiseziel wie bei Buchung“ aus der Phase „Das Urlaubsgebiet erkunden“ und „Stolz“ aus der letzten Phase auf diesen Faktor. Dies zeigt allerdings nicht, dass die Customer Journey Phase „Zeit im Hotel verbringen“ keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung und die Loyalität hat, sondern vielmehr, dass der Kunde sogar auch Variablen aus anderen Customer Journey Phase auf diese Phase bezieht. Ein Reiseveranstalter sollte demnach auch dann das Hotel in den Vordergrund stellen, wenn es um die Sicherheit der Buchung geht, die Erwartungen an das Reiseziel formuliert werden und der Kunde den Stolz über seine Reise ausdrücken möchte.
- Der Faktor „Reiseleiter“ (Faktor 8: Mittelwert 0,058, Rang 8) vereint alle Variablen der **Customer Journey Phase „Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor**

Ort“ und liefert eine weitere Begründung dafür, die Hypothese zu bestätigen. Allerdings liefert der Faktor lediglich für Zufriedenheit und Urlaubserlebnis einen schwachen Zusammenhang.

- Ähnlich verhält es sich mit dem Faktor „Ausflug“ (Faktor 9: Mittelwert 0,122, Rang 6), der die **Phase „Das Urlaubsgebiet erkunden“ (Ausflug)** abdeckt.
- Die letzte **Phase „Zurück zuhause und zurückdenken“** wird durch den Faktor „Wertschätzung des Veranstalters“ (Faktor 10: Mittelwert 0,215, Rang 2) repräsentiert: Einzig die Variable „Stolz“ findet sich in einer anderen Customer Journey Phase, dem Hotel, wieder.

Bei einem Vergleich der vier abhängigen Variablen wird deutlich, dass die Bewertungsvariablen Zufriedenheit und Urlaubserlebnis stärker in den späteren Customer Journey Phasen wirken, während die Koeffizienten in der ersten Customer Journey Phase stärker für die beiden Loyalitätsvariablen Weiterempfehlung und Wiederbuchung sind (Abbildung 47). Einzig das Hotel hat für alle vier Variablen die höchsten Ausschläge. Diese Erkenntnis erlaubt den Rückschluss, dass die **Bewertung eher rückwärtsgerichtet** auf die letzte Customer Journey blickt, während Kunden – wenn sie über **Loyalität** nachdenken – bereits an den erneuten Einstieg in die **nächste Customer Journey** denken bzw. den gesamten Customer Journey berücksichtigen.

Die **Hypothese**, dass Erlebnisqualität von der Zustimmung mit den Variablen je Customer Journey Phase, die im Rahmen der Faktorenanalyse zu Faktoren zusammengefasst wurden, abhängt, **kann durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt** werden. Einzig für die Teilphase „Flug“ in der Customer Journey Phase C „Hinreise“ muss die Hypothese abgelehnt werden. Zusätzlich besteht die zweite Phase „Abreise vorbereiten“ in der Kundenwahrnehmung isoliert so nicht und kann ebenfalls nicht bestätigt werden. Die Phase „Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort“ lässt sich zwar eindeutig abgrenzen, liefert aber lediglich einen schwachen Zusammenhang für Zufriedenheit und Urlaubserlebnis, sodass die Hypothese nur bedingt bestätigt werden kann. Hingegen sind insbesondere die Customer Journey Phase im Hotel (Faktor 7: Rang 1) und die erste Phase „Inspirieren, suchen und buchen“ (Faktor 1: Rang 5, Faktor 2: Rang 3) besonders entscheidende Customer Journey Phasen. Aber auch die letzte Phase „Zurück zuhause und zurückdenken“ (Faktor 10: Rang 2) trägt maßgeblich zur Bewertung und Loyalität der Reise bei. Dies lässt die Interpretation zu, dass der Kunde nur ausgewählte Kontaktpunkte der klassischen Badepauschalreise besonders honoriert, nicht aber alle Bemühungen des Reiseveranstalters im Rahmen der Pauschalreise wertschätzt.

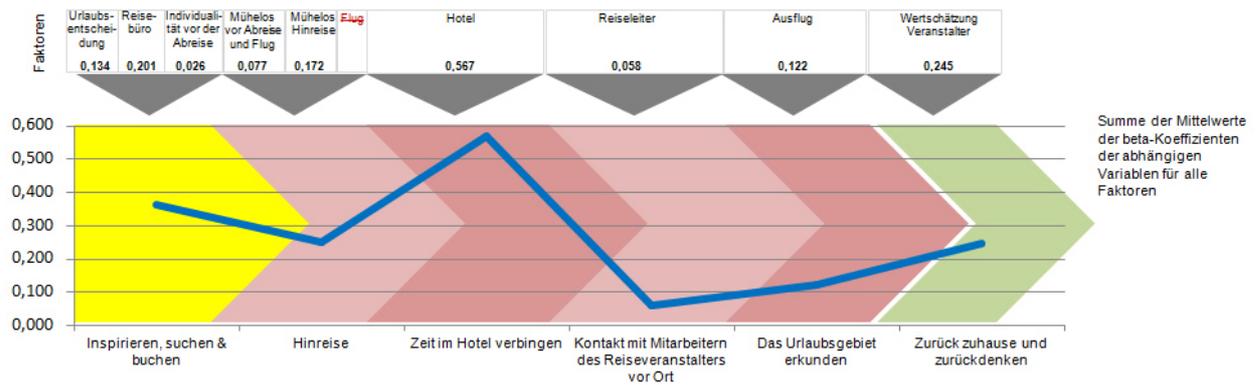


Abb. 48: Beta-Koeffizienten pro Customer Journey Phase
Quelle: Eigene Darstellung (s. Abb. 45).

Hypothese 3:

Je stärker die Zustimmung für die Dimension ist, desto besser ist die Bewertung und die Loyalitätswirkung der Reise.

Die Dimensionen wurden im Vorfeld der Untersuchung theoriegeleitet ermittelt und durch die qualitative Untersuchung verifiziert, konkretisiert und erweitert. Der erste Teil der Untersuchung hat somit schon die Eckpfeiler gelegt, welche Dimensionen mit wie vielen Variablen in welcher Customer Journey Phase in den Fragebogen eingehen und aus wie vielen Blickwinkeln Kunden eine bestimmte Dimension verbalisieren. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse aus der qualitativen Voruntersuchung führen beispielsweise dazu, dass die Dimension „Mühele Prozesse“ mit 14 Variablen deutlich stärker in die quantitative Untersuchung eingegangen ist als die Dimension „Persönliche Einstellung“ (Abbildung 49). Dagegen wird die Dimension „Mühele Prozesse“ nicht in der Customer Journey Phase im Hotel als Variable abgefragt, da dieser Dimension keine Kundenkommentare über das Hotel zugeordnet werden konnten. Die Faktorenanalyse im Vorfeld der Regressionsanalyse führt wiederum dazu, dass ähnliche Variablen zu Faktoren zusammengefasst werden.

	Dimension	Items	Anz. UVs
1	Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	Empathie Kompetenz	5
2	Persönliche Einstellung	Markenidentifikation Stolz	2
3	Erlebnisumgebung	Ausstattung tangibles Umfeld	6
4	Innerlich bewegt	Erregung Freude/ Begeisterung Entspannung Wertschätzung	8
5	Aktive Kundenbeteiligung	Mitgestaltung	2
6	Neuheit & Lernen	Entdeckung	2
7	Zuverlässigkeit	Ehrlichkeit Gerechtigkeit Sicherheit	7
8	Mühelose Prozesse	Flexibilität/ Individualität Information Schnelligkeit Erreichbarkeit	14

Abb. 49: Anzahl der Variablen pro Dimension
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 9).

Im Folgenden sollen zur Beantwortung der dritten Hypothese die auf die Faktoren ladenden Variablen analysiert werden (Anhang 14). Es wurde bereits deutlich, dass die Faktoren der Customer Journey zuzuordnen sind. Kunden denken demnach entlang der Kundenkontaktpunkte und nehmen die Dimensionen eher nachgelagert war.

Faktoren	Dimensionen							
	Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	Persönliche Einstellung	Erlebnisumgebung	Innerlich bewegt	Aktive Kundenbeteiligung	Neuheit und Lernen	Zuverlässigkeit	Mühelose Prozesse
1 Urlaubsentscheidung			X	X				X
2 Reisebüro	XX						X	X
3 Individualität vor der Reise				X		X		XXXXX
4 Mühelos vor Abreise und Flug								XXX
5 Mühelos Hinreise				X				X
6 Flug								
7 Hotel	X	X	XXXX	XX	X		XXXX	
8 Reiseleiter	X							XX
9 Ausflug					X	X		X
10 Wertschätzung Veranstalter				XXX			X	

Legende: Die Zuordnung der Faktoren zu den Dimensionen basiert auf den auf die Faktoren ladenden Variablen und ihren Faktoraladungen. Die Anzahl der x-Nennungen entspricht der Anzahl der dahinter liegenden Variablen.

Abb. 50: Abgleich der Faktoren mit den Dimensionen
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 14).

- **„Urlaubsentscheidung“**: Hinsichtlich der Dimensionen ist der Faktor auf den ersten Blick sehr heterogen, da die drei Variablen unterschiedlichen Dimensionen angehören: „Inspiration durch Werbung“ stammt aus der Dimension „Innerlich bewegt“, während „Tipps durch andere Reisende“ den mühelosen Prozessen und die „Funktionalität der Website“ der Erlebnisumgebung zugeordnet werden kann. Allerdings ist kritisch zu hinterfragen, ob Kunden die Urlaubswerbung und die Funktionalität der Website nicht eher damit in Verbindung bringen, dass es ihnen die Urlaubsentscheidung erleichtert und der Faktor somit der Dimension „Mühelose Prozesse“ entspricht.
- Anders verhält es sich mit dem Faktor **„Reisebüro“**. Hier werden Variablen aus verschiedenen Dimensionen subsummiert, die auch inhaltlich mit keiner Tendenz zu einer Dimension interpretiert werden können. Zudem zeichnen sich insbesondere die Variablen der Dimension „Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter“ und „Mühelose Prozesse“ durch hohe Faktorladungen aus.
- Der Faktor **„Individualität vor der Reise“** wird maßgeblich durch Variablen beeinflusst, die aus der Dimension „Mühelose Prozesse“ entstanden sind. Einzig die beiden Variablen „Neues über Reiseziele“ (Dimension: Neuheit und Lernen) und „anhaltende Urlaubsfreude“ (Dimension: Innerlich bewegt) weichen davon ab, haben im Vergleich zu den anderen Variablen allerdings auch eine unterdurchschnittliche Faktorladung. Hieraus folgt, dass der Faktor maßgeblich die Dimension „Mühelose Prozesse“ widerspiegelt, diese aber wiederum positive Emotionen hervorruft.
- **„Mühelos vor Abreise und Flug“**: Auf diesen Faktor laden allein Prozessvariablen, sodass mühelose Prozesse für diesen Faktor maßgeblich sind.
- Hinter dem Faktor **„Mühelose Hinreise“** verbirgt sich sowohl die Prozessdimension mit der Variablen „Wartezeiten Transfer“ als auch die Dimension „Innerlich bewegt“ mit der Dimension „Entspannte und stressfreie Hinreise“. Allerdings kann in diesem Fall ähnlich wie beim ersten Faktor kritisch hinterfragt werden, ob nicht auch die Entspannung auf der Hinreise aus Kundensicht etwas mit mühelosen Prozessen zu tun hat, da sich nur dann Entspannung überhaupt einstellen kann. Dies kann dadurch unterstrichen werden, dass die dem Prozessthema zugehörige Variable eine höhere Faktorladung aufweist. Somit kann auch dieser Faktor der Dimension „Mühelose Prozesse“ unterstellt werden.
- Der Faktor **„Flug“** wird aufgrund des nicht signifikanten Zusammenhangs zu den abhängigen Variablen an dieser Stelle nicht interpretiert.
- Auf den Faktor **„Hotel“** laden sämtliche Variablen aus der entsprechenden Customer Journey Phase über alle Dimensionen hinweg. Zwar entspricht der Faktor keiner konkreten Dimension, dennoch lassen sich Erkenntnisse über die Dimensionen ableiten. Auffällig ist, dass dieser Faktor als einziger keine Prozessvariable enthält. Demgegenüber ist

für diesen Faktor mit den Variablen „Entspannung durch das Hotelpersonal“ und „Unvergessliche Urlaubsmomente“ die Dimension „Innerlich bewegt“ mit hohen Faktorladungen vertreten. Insgesamt wird der Faktor stärker durch intangible Aspekte wie Entspannung, Freundlichkeit und unvergessliche Urlaubsmomente als durch tangible Aspekte wie die Sauberkeit und die Zimmereinrichtung getrieben. Schließlich findet sich mit „Stolz“ die einzige gültige unabhängige Variable der Dimension „Persönliche Einstellung“ (die Variable „Marke“ wurde aufgrund zu geringer und verstreuter Faktorladungen ausgeschlossen) in diesem Faktor wieder. Schließlich spielt die Dimension „Zuverlässigkeit“ für diesen Faktor eine Rolle, allerdings mit unterdurchschnittlichen Faktorladungen.

- Sowohl unter dem Faktor „**Reiseleiter**“ als auch unter dem Faktor „**Ausflug**“ werden die Variablen mit durchweg hohen Faktorladungen der entsprechenden Customer Journey Phasen subsummiert, sodass hier keine Zuordnung zu einer Dimension möglich ist. Allerdings ist auffällig, dass mit dem Reiseleiter eher prozessuale Aspekte verknüpft werden, während es bei einem Ausflug eher darum geht, beteiligt zu werden und Neues zu entdecken.
- Schließlich laden auf den Faktor „**Wertschätzung Veranstalter**“ maßgeblich Variablen von Veranstalteraktivitäten, die den Kunden innerlich bewegen sollen, sodass der Faktor im Wesentlichen der Dimension „Innerlich bewegt“ zusortiert werden kann.

Insgesamt fällt auf, dass die Dimensionen im Wesentlichen über die verschiedenen Faktoren verteilt sind und nicht isoliert betrachtet werden können.

- Wenn Kunden den **sozialen Kontakt mit einem Mitarbeiter** beurteilen, tun sie dies im Gesamtkontext des Kontaktpunktes, sprich des Reisebüros oder des Hotels.
- Die **persönliche Einstellung** war lediglich mit zwei Variablen in dem Fragebogen vertreten. Während die Variable „Marke“ keinem Faktor zusortiert werden konnte, entsteht „Stolz“ im Hotel.
- Die **Erlebnisumgebung** ist allein für das Hotelerlebnis relevant, wird allerdings nicht als separate Dimension wahrgenommen.
- Kunden fühlen sich im Wesentlichen im Hotel und nach Rückreise emotional **innerlich bewegt** – nach Rückreise lässt sich sogar der Faktor maßgeblich durch diese Dimension erklären. Zwar finden sich einzelne Variablen auch in Faktoren vor der Reise wieder, jedoch überwiegen hier die prozessualen Variablen. Hieran wird deutlich, dass Kunden Emotionen häufig nicht explizit wahrnehmen, sondern implizit bei jeder Beurteilung mit berücksichtigen. Dies unterstreicht die Ausführungen zu Hypothese 1, dass Kunden zwischen emotionalen und rationalen Bewertungsprozessen nicht unterscheiden, da sowohl

die als primär rational eingestufte Zufriedenheitsbewertung und die beide Aspekte umfassende Urlaubserlebnisbewertung ähnliche Ergebnisse hervorbringen.

- Die **aktive Kundenbeteiligung** sowie die Dimension **Neuheit und Lernen** spielen im Wesentlichen beim Ausflug eine entscheidende Rolle und werden vom Kunden gemeinsam wahrgenommen.
- Neben dem Reisebüro ist den Kunden insbesondere im Hotel wichtig, dass sie **zuverlässig** betreut werden. Im Hotel fällt dies besonders auf, da zwei der Variablen sogar aus anderen Customer Journey Phasen auf diesen Faktor laden – wenn auch mit unterdurchschnittlichen Faktorladungen: Dass das Reiseziel wie bei Buchung beschrieben ist und die Kunden bei der Buchung genau wissen, was sie im Urlaub erwartet, bezieht sich auf das Hotel. Die Variable „Fairer Preis“ ist auch aus dieser Dimension entstanden, konnte in der Faktorenanalyse aber keinem Faktor zugeordnet werden
- **Mühevolle Prozesse** sind dem Kunden vor allem in allen Phasen, die vor der Ankunft im Hotel stattfinden sowie beim Kontakt mit dem Reiseleiter wichtig. Diese Dimension beschreiben sogar maßgeblich die Faktoren „Urlabsentscheidung“, „Individualität vor der Reise“, „Mühe vor Abreise und Flug“ sowie „Mühe Hinreise“. Für den wichtigsten Faktor „Hotel“ spielen mühevolle Prozesse allerdings keine Rolle. Es muss berücksichtigt werden, dass die Dimension auch mit 14 Variablen am häufigsten in die Untersuchung eingegangen ist, sodass die Variablen immer im Kontakt mit den Faktoren interpretiert werden müssen.

Dies lässt darauf schließen, dass die stark rational geprägte prozessuale Exzellenz vor der Reise und bei Hinreise ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, während im Urlaub selbst statt der Effizienz stärker emotionale Aspekte (Innerlich bewegt, Kontakt mit Mitarbeitern, Zuverlässigkeit, Kundenbeteiligung, Neuheit & Lernen, persönliche Einstellung) in den Vordergrund treten. Im Urlaub kommt der Effizienzgedanke nur dann zum Tragen, wenn etwas Ungeplantes geschieht und Kontakt mit dem Reiseleiter aufgenommen werden muss.

Die Erkenntnisse liefern einen wichtigen Input, führen aber zu keiner abschließenden Hypothesenprüfung. Die hohe Güte des Faktoren- sowie des Regressionsmodells belegt, dass die richtigen Variablen ins Modell aufgenommen wurden, was für das theoretische Konstrukt der Dimensionen spricht. Allerdings folgen die Faktoren eher dem Customer Journey Modell als den Dimensionen. Aus diesem Grund kann die **Hypothese weder bestätigt noch abgelehnt** werden. In Kapitel 6.2 wird im Rahmen der Methodenevaluation erarbeitet, wie eine anschließende Untersuchung gestaltet sein sollte. Zudem wird im Folgenden die Güte der Untersuchung (Kapitel 6.1) bewertet. Schließlich sollen die Erkenntnisse auf die Praxis übertragen werden (Kapitel 6.3).

Abschließend sollen die empirischen Erkenntnisse noch in den Kontext der untersuchten Sekundärliteratur eingebettet werden: Das Customer Journey Modell bestehend aus der Pre-Service, der Service und der Post-Service Phase, konnte bestätigt werden und ist somit auch für weitere empirische Untersuchungen anwendbar (Brugnoli 2009). Auch die Anwendung des S-O-R-Modells (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 29-30) sowie der Input-Output-Wirkungskette der Kundenbindung (Homburg und Bruhn 2013, S. 10-11) lässt sich durch die Hohe Güte des Faktoren- und Regressionsmodells bestätigen. Schließlich wird durch die unterschiedliche Einflusshöhe der einzelnen Customer Journey Phasen auf die Erlebnisqualität deutlich, dass sich das Modell der bewussten Gestaltung von „Pleasure Peaks“ und „Pain Points“ (Lee 2014, S. 109-110) in der Empirie widerspiegelt. Ebenfalls lässt sich empirisch belegen, dass zur positiven Bewertung von Erlebnisqualität sowohl die Prozess- als auch die Ergebnisdimension relevant ist (Donabedian 1980). Auch die theoretisch hergeleiteten Dimensionen und Items haben ihre Berechtigung, sind aber hinter den Customer Journey Phasen nur nachgelagert für den Kunden entscheidend (Ober-Heilig et al. 2012, S. 307ff.). Allerdings fehlt es allen in Kapitel 4.3.1 untersuchten Modellen zur Erlebnisqualität an der kontaktpunktspezifischen Betrachtung, sodass die vorliegende Arbeit als Weiterentwicklung der bestehenden Modelle betrachtet werden kann.

6 BEWERTUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

6.1 GÜTE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

6.1.1 TEIL I: GÜTE DER UNTERSUCHUNG ZUR HYPOTHESENGENERIERUNG

Entgegen der quantitativen Untersuchung wird bei einer qualitativen Untersuchung keine statistische Güte angestrebt (Buber und Klein 2009, S. 56).

Vielmehr ist entscheidend, dass das Untersuchungsdesign den Gütekriterien einer qualitativen Untersuchung standhält, die neben dem ethischen Vorgehen sicherstellen, dass die Studie einen Erkenntnisgewinn liefert und somit einen Beitrag zur Lösung der aufgeworfenen Forschungsprobleme leistet (Steinke 2009, S. 267-279). In Anlehnung an quantitative Gütekriterien lässt sich für qualitative Untersuchungen die Güte mittels der Bestätigbarkeit, der Stabilität, der Glaubwürdigkeit und der Übertragbarkeit ermitteln (Mayring und Brunner 2009, S. 671-680; Riege 2009b, S. 288-292):

- Der Begriff der Objektivität wird in der qualitativen Forschung auch durch die **Bestätigbarkeit** ersetzt und durch eine logische Ergebnisinterpretation, die Vermeidung der eigenen Meinung und die Aufbewahrung und Dokumentation der Ergebnisse sichergestellt. Sie wird durch die **Interkoder-Reliabilität** ausgedrückt, indem zwei Auswerter ihre Kodierung auf Übereinstimmung hin überprüfen. Für eine objektive Forschung ist entscheidend, dass das eigene Vorgehen für Dritte nachvollziehbar ist. Dies kann durch eine Dokumentation der Methode, der Stichprobenauswahl, der Transkriptionsregeln, der methodischen Entscheidungen sowie der Datenbewertungskriterien gewährleistet werden (Steinke 2009, S. 267-279).
- Die Reliabilität überprüft, ob bei einer Wiederholung der Untersuchung die gleichen Ergebnisse entstehen würden. Sie wird in der qualitativen Forschung in die **Stabilität** übersetzt und durch den Einsatz mehrerer Forscher, einen Pre-Test, einen Interviewleitfaden sowie eine ausreichende Dokumentation sichergestellt. Sie lässt sich mit Hilfe der **Intrakoder-Reliabilität**, das heißt der stichprobenartigen Wiederholung der Kodierung und der Überprüfung auf Übereinstimmung mit der ursprünglichen Kodierung ermitteln.
- Die Validität kann bei der qualitativen Forschung als **Glaubwürdigkeit** bezeichnet werden. Sie gewährleistet, dass Prämissen, verschiedene Belegquellen und Methoden berücksichtigt werden, alle Analysen der gleichen Struktur folgen und eine persönliche kriti-

sche Reflexion durchgeführt wird. Hierzu bedarf es einer theoriegeleiteten Entwicklung des Categoriesystems sowie der Kodierleitfäden.

Die Methode muss angemessen, sprich passend zur Fragestellung, sein und begründet ausgewählt werden. Für qualitative Untersuchungen ist entscheidend, dass ausreichender Spielraum für die subjektive Perspektive der Probanden gegeben ist und der Befragte mit dem Forscher kooperiert. Während sich beispielsweise ein ethnografisches Interview für offene Forschungsfelder anbietet, sollte für die Erforschung von routinierten Alltagssituationen das narrative Interview genutzt werden. Schließlich bieten sich Gruppendiskussionen für die Erforschung von Meinungen und Einstellungen an. Auch die Auswertungsmethode muss sorgsam ausgewählt werden. Während sich die qualitative Inhaltsanalyse für eine große Datenmenge anbietet, sollte beispielsweise eine Konversations- oder Diskursanalyse für Alltagsgespräche genutzt werden. Schließlich muss auch der Ressourceneinsatz angemessen sein, indem auf vorhandenes Theoriewissen zurückgegriffen wird und zum Beispiel nur relevante Textteile transkribiert werden. (Steinke 2009, S. 267-279)

Eine Theorie sollte durch die empirischen Daten kritisch hinterfragt werden, indem der Ansatz der Falsifikation umgesetzt wird. Zur Verifikation der Theorie sollten die theoretischen Erkenntnisse durch empirisch erhobene Textbelege begründet werden (Steinke 2009, S. 267-279).

- Die Repräsentativität der Ergebnisse, sprich die **Übertragbarkeit** über die konkrete Untersuchungssituation hinaus, wird sichergestellt, indem definiert wird, woraus der Gültigkeitsbereich besteht, bei der vorliegenden Untersuchung beispielsweise aus der Urlaubsreise oder aus allen Dienstleistungen. Zudem muss eine ausreichende Anzahl an Probanden befragt werden. In der Regel können die Erkenntnisse dann verallgemeinert werden, wenn die qualitativen Ergebnisse durch eine anschließende quantitative Untersuchung überprüft werden. (Steinke 2009, S. 267-279)

Angewendet auf das eigene Forschungsdesign bedeutet dies für die Gütebewertung:

- Die Ergebnisse können als **bestätigbar** angesehen werden, da das Codebuch theoriegeleitet ermittelt wurde und somit der Spielraum für subjektive Interpretationen begrenzt wurde. Daher wurde auch auf eine Intercoder-Reliabilität verzichtet. Auch die Itemformulierung entlang der Customer Journey der Badepauschalreise basierte auf den theoretisch fundierten Ausführungen zur Customer Journey mit Hilfe der Customer Journey Map und der Blueprinting Methode. Einzig die Entscheidung, an welchen Kontaktpunkten entlang der Customer Journey das Item relevant sein könnte, ist durch die Forscherin getroffen worden. Beispielsweise wurde entschieden, dass das Item Empathie der Mitarbeiter (zur Dimension „Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter“) in der zweiten Customer Journey

Phase „Abreise vorbereiten“ nicht relevant sein wird, da in dieser Phase in der Regel kein direkter Kontakt mit einem Mitarbeiter stattfindet. Dass diese erste Itemdefinition für das Codebuch innerhalb der Inhaltsanalyse variiert werden konnte, zeigt sich daran, dass 16 neue Codes entstanden sind. Dadurch kann der subjektive Einfluss wiederum reduziert werden. Grundsätzlich bestand die Aufgabe in der Inhaltsanalyse darin, vorhandene Posts den Codes zuzuordnen und im Anschluss mittels Frequenzanalyse die relevanten Codes herauszufinden, was den Spielraum für subjektive Meinungen allein durch die Methodenwahl gering hält. Für Dritte ist das Vorgehen durch die detaillierte Dokumentation über die Transparenz der Zuordnung jedes einzelnen Posts zu den Codes nachvollziehbar.

- Auch können die Ergebnisse als **wiederholbar** definiert werden. Dafür spricht, dass die ersten 29 Aussagen in einem Pre-Test codiert wurden, um die Qualität des Codebuchs zu testen. In diesem Codierungsprozess sind lediglich drei Anmerkungen zu bestehenden Codes bzw. Ergänzungen von Codes entstanden, sodass mit dem erarbeiteten Codebuch weitergearbeitet wurde. Auch die Entwicklung des Codebuchs kann wiederholt werden, da die dazugehörigen Dimensionen und Items auf Basis von Kapitel zwei und vier theoriegeleitet ermittelt und dementsprechend zitiert und dokumentiert wurden. Ein Schwachpunkt der Wiederholbarkeit ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass nur jeder dritte Kommentar ausgewertet wurde. Dieser Informationsverlust führt auch dazu, dass Bezüge unter den Posts, sprich Interaktionen unter den Teilnehmern an der Online-Fokusgruppe, nicht ausgewertet werden können. Auch werden für die zwölf hinzugefügten Codes bei einer Wiederholung möglicherweise andere Ergebnisse erzielt werden, da der Code erst ab dem Zeitpunkt, ab dem er hinzugefügt wurde, in die Analyse mit einbezogen wurde.
- Die Ergebnisse sind insofern als **glaubwürdig** zu bewerten, als dass sich nach einer umfassenden Methodenevaluation bewusst für die Erhebungsmethode der moderierten Online-Fokusgruppe sowie für die Auswertungsmethode der Inhaltsanalyse auf Basis eines vorgegebenen Codebuchs mit anschließender Frequenzanalyse entschieden wurde. Die angewendete Form der Inhaltsanalyse ist durch die große Datenmenge und die fehlende sprachwissenschaftliche Analysenotwendigkeit sinnvoll. Zusätzlich besteht der große Vorteil der Online-Fokusgruppe darin, dass durch die höhere Anonymität im Vergleich zu einer Präsenz-Fokusgruppe stärker Meinungen und Emotionen geäußert werden. Auch trägt der lange Zeitraum von drei Wochen dazu bei, dass tagesabhängige Stimmungen ausgeglichen werden können. Außerdem kann jeder Code durch die Dokumentation mit Beispielen aus den Posts belegt werden. Schließlich wurde die Inhaltsanalyse nicht bloß als Bestätigung des Codebuchs angewendet, sondern es haben maßgebliche Anpassungen durch die Auswertungen stattgefunden. So wurden 46 Codes nicht

bestätigt und finden sich daher in der folgenden quantitativen Befragung nicht wieder. Vereinzelt Item- bzw. Codeformulierung waren für die Forscherin nicht trennscharf und wurden somit für die anschließende quantitative Befragung zusammengefasst. Insgesamt wurden sieben Codes mit einem anderen zusammengefasst. Auch können durch die gewählte Erhebungsmethode nur direkt artikulierte Items abgefragt werden. Emotionen oder unbewusste Items wie das Item „Stolz“ wurden daher auch ohne Code-Zuordnung in die quantitative Befragung mit aufgenommen. Die Themen, mit denen sich die Teilnehmer in den einzelnen Kapiteln befassen, beeinflussen, wie häufig sich Posts auf einzelne Codes beziehen. Dies ist beispielsweise bei dem Item „Markenidentifikation“ (Dimension „Persönliche Einstellung“) der Fall, da sich ein eigenes Kapitel der Marke widmet. Die vorliegende detaillierte Auseinandersetzung mit der Gütebewertung an sich unterstützt insgesamt die Annahme, dass der Forschungsansatz als glaubwürdig eingestuft werden kann.

- Die Ergebnisse können grundsätzlich mit Einschränkungen als **übertragbar** und somit nutzbar für die quantitative Befragung eingestuft werden. Einschränkend ist festzuhalten, dass in der Online-Fokusgruppe sowohl TUI-Kunden als auch Kunden anderer Reiseveranstalter befragt wurden. Allerdings führt der Online-Befragungskanal dazu, dass überdurchschnittlich häufig online-affine Teilnehmer akquiriert wurden, was eine systematische Verzerrung der Stichprobe zur Folge hat (Busch et al. 2008, S. 794-795).

Es lässt sich insgesamt feststellen, dass die theoriegeleiteten Dimensionen und Items mit Hilfe der qualitativen Untersuchung konkretisiert, angepasst und erweitert werden konnten. Zusätzlich ist eine quantitative Validierung notwendig, um final bewerten zu können, welche Items und Dimensionen für die Bewertung von Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise relevant sind und in welchen Customer Journey Phasen sie stattfinden.

6.1.2 TEIL II: GÜTE DER UNTERSUCHUNG ZUM HYPOTHESENTEST

Die bereits beschriebenen **Gütekriterien** der Objektivität, der Reliabilität sowie der Validität stammen aus der quantitativen Forschung und bauen aufeinander auf. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Erläuterungen gelten für quantitative Untersuchungen folgende Merkmale (Weis und Steinmetz 2012, S. 32):

- Die **Objektivität** gibt an, dass die Untersuchung allgemeingültig und frei von subjektiven Färbungen ist und dass unabhängig vom Untersuchungsleiter gleiche Ergebnisse erzielt werden. Diese Objektivität gilt sowohl für die Durchführung, beispielsweise durch Ver-

suchsleitertrainings oder Leitfäden sowie die Minimierung der sozialen Interaktion mit dem Probanden, als auch für die Auswertung, beispielsweise durch standardisierte Frage-Items und Auswertungsregeln sowie die Interpretation, dessen Objektivität sichergestellt ist, wenn zwei Auswerter zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Die Güte der Objektivität lässt sich mit Hilfe von Übereinstimmungskoeffizienten sowie Korrelationen der Ergebnisse zwischen verschiedenen Testanwendern feststellen. (Berekoven et al. 2009, S. 80ff.)

- Die **Reliabilität** zeigt die Zuverlässigkeit oder Reproduzierbarkeit der Untersuchung in Form von konsistenten Ergebnissen bei mehreren empirischen Messungen an (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 32). Sie lässt sich sowohl mit Hilfe der **Retestreliabilität**, das heißt der Ergebnisübereinstimmung bei gleicher Untersuchungsmethode und gleicher Stichprobe zu einem zweiten Messzeitpunkt, und der **Paralleltestreliabilität**, sprich der Durchführung von zwei Methoden zum gleichen Zeitpunkt bei gleicher Stichprobe, ermitteln. In diesem Zusammenhang ist die **Itemanalyse** durchzuführen. Hierbei geht es einerseits darum, die Inhalte der abgefragten Items klar zu definieren, indem eine Literaturrecherche und eine qualitative Voruntersuchung vorgeschaltet werden. Darüber hinaus sollen die Items untereinander trennscharf sein, sodass eine hohe Korrelation zwischen den Items vermieden wird (Berekoven et al. 2009, S. 80ff.) Ansonsten tritt bei der Regressionsanalyse das Problem der **Multikollinearität** auf, bei der Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen bestehen und somit keine aussagekräftigen Erkenntnisse über deren Zusammenhang mit den abhängigen Variablen getroffen werden können. Dieses Problem kann durch eine vorgeschaltete Faktorenanalyse gelöst werden. (Eckstein 2012, S. 201ff.) Ein Item wird grundsätzlich mit einer Bewertungsskala versehen. Diese Skala kann numerisch oder verbal beschriftet sein. Während numerische Labels den Nachteil haben, dass die Befragten die Nummern für sich selbst übersetzen müssen, sind verbale Beschriftungen bei langen Skalen zu kompliziert, um von den Befragten vollständig aufgenommen werden zu können. Schließlich profitiert eine Skala mit einer neutralen Mitte davon, eine indifferente Bewertung abgeben zu können, fördert aber die Tendenz zur Mitte (Berekoven et al. 2009, S. 70).
- Die **Validität** gibt schließlich an, ob die Befragung tatsächlich gültig ist, sprich ob das Merkmal, das gemessen werden soll, auch tatsächlich gemessen wird (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 32). Hierfür muss sichergestellt sein, dass das, was gemessen werden soll, mit der gewählten Methode überhaupt messbar ist, und dass die Befragten auch tatsächlich das beantworten, was sie beantworten sollen.

Die **Konstruktvalidität** zeigt die Güte der Operationalisierung der Variablen an, indem die Übereinstimmung des gemessenen Merkmals mit der Konstruktdefinition und der Theorie ermittelt wird. Hierbei wird unterschieden zwischen der Konvergenzvalidität,

wenn zwei Methoden, beispielsweise eine qualitative und quantitative Methode, übereinstimmende Ergebnisse für ein Konstrukt erhalten, und der Diskriminanzvalidität, wenn die Ergebnisse zweier Methoden, die unterschiedliche Konstrukte messen, wenig übereinstimmen. (Kuß 2012, S. 101ff.)

Die **Inhaltsvalidität** gibt an, inwieweit ein Erhebungsverfahren die Inhalte eines interessierenden Merkmals vollständig und erschöpfend erfasst. Das Messinstrument muss dabei alle relevanten Aspekte abdecken. Sie muss theoriegeleitet durch den Forscher beurteilt werden. (ebd., S. 101ff.)

Die **Kriterienvalidität** beurteilt, ob sich die Messung auf bekannte andere Konzepte bezieht (ebd., S. 101ff.).

Die **interne Validität** als Gütekriterium gibt an, dass die Messwerte der abhängigen Variable eindeutig auf die unabhängige Variable zurückzuführen sind und nicht durch Manipulation in Form von Störeinflüssen beziehungsweise Alternativerklärungen entstanden sind. Je höher die erklärte Varianz im Verhältnis zur unerklärten Restvarianz ist, desto größer und besser ist die interne Validität. (Berekoven et al. 2009, S. 80ff.) Die Restvarianz wird unter anderem durch Störvariablen wie eine unspezifische Frageformulierung oder soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen beeinflusst (ebd., S. 103).

Die **externe Validität** als Gütekriterium bezeichnet die Repräsentativität, sprich die Übertragbarkeit von Untersuchungsergebnissen über die Untersuchungssituation hinaus. Die Populationsvalidität gibt an, dass die Stichprobe repräsentativ für die Gesamtpopulation ist. Die Situationsvalidität ist gegeben, wenn die Ergebnisse auf eine andere Untersuchungssituation übertragen werden können (ebd., S. 80ff.). Die Repräsentativität wird mit Hilfe von statistischen Tests für die verschiedenen Analysen ermittelt. Zusätzlich gilt es zu prüfen, ob die Stichprobe die Grundgesamtheit repräsentiert. Diese Repräsentativität kann durch eine mangelnde Stichprobenausschöpfung, ein Identitätsproblem und eine Selbstselektion der Stichprobe negativ beeinflusst werden (Kuß 2012, S. 121ff. und S. 128ff.): Wenn ein Teil der Stichprobe gar nicht die Möglichkeit hat, an der Befragung teilzunehmen oder ein zu großer Teil der angeschriebenen Personen nicht auf die Umfrageaufforderung reagiert (Nonresponse Bias), kann es zu einer systematischen Verzerrung der Ergebnisse kommen. Zusätzlich wirkt eine Selbstselektion der Stichprobe hinderlich auf die Repräsentativität, wenn diejenigen, die teilnehmen möchten, sich selbst selektieren. Hierbei ist kritisch anzumerken, dass die Teilnahmebereitschaft je Zielgruppe unterschiedlich hoch ist und dies ebenfalls das Ergebnis verzerren kann.

Für die vorliegende quantitative Untersuchung folgt aus der Bewertung der Gütekriterien:

- Die **Objektivität** kann erstens durch die internetbasierte und automatisierte Durchführung, sprich die Versendung des Fragebogen-Links und die Beantwortung durch die Be-

fragten ohne soziale Interaktion mit dem Untersuchungsleiter sichergestellt werden. Zweitens fand die Auswertung softwaregestützt mit dem Statistikprogramm SPSS statt. Die Ergebnisse wurden zwar im ersten Schritt ausschließlich durch die Forscherin interpretiert, im Anschluss daran aber im Rahmen der Promotion mit Fachvertretern geteilt und besprochen.

- Die **Reliabilität** der Untersuchung kann nur begrenzt geprüft werden, da die Befragung nur ein Mal durchgeführt wurde. Allerdings lässt die Itemanalyse einerseits darauf schließen, dass die Items für den Fragebogen durch eine intensive Literaturrecherche sowie die qualitative Voruntersuchung fundiert hergeleitet wurden.

Die Befragung verwendet eine numerische Elfer **Skala** mit verbalen Endbeschriftungen von „Stimme überhaupt nicht zu“ (0) bis „Stimme vollkommen zu“ (10) und versucht somit, den Interpretationsspielraum der Nummern möglichst gering zu halten, ohne den Befragten eine komplizierte verbale elfstufige Skala zuzumuten. Darüber hinaus besteht die Option „Keine Angabe möglich“, um die Tendenz zur Mitte auszugleichen. Diese Antworttendenz lässt sich durch den Datensatz auch nicht bestätigen, da die Mittelwerte der Variablen allesamt oberhalb der Mitte von fünf liegen.

Ob der Datensatz für die Analyse geeignet ist, lässt sich für die **Faktorenanalyse** durch das **Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO)** überprüfen. Es ist nicht zu verwechseln mit dem Kaiser-Kriterium, das besagt, dass nur Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins in die Analyse eingehen sollen. Der KMO-Wert besagt, wie gut die Variablen für die Faktorenanalyse geeignet sind. Je näher der KMO-Wert an eins liegt, desto besser (Schendera 2010, S. 263). In der vorliegenden Untersuchung liegt der Wert bei 0,920 und somit extrem nah am Optimum (Anhang 8d). Die hohe Güte der Analyse wird durch die durchweg überdurchschnittlich hohen Werte für die so genannte **Measure of sampling adequacy (MSA)** bestätigt, die den gleichen Sachverhalt pro Variable prüft. Dieser Wert zeigt an, ob die betrachtete Variable zu den restlichen Variablen passt – eine zwingende Voraussetzung für die Faktorenanalyse (Schendera 2010, S. 265). Die Werte lassen sich in der Diagonalen der Anti-Image-Matrix ablesen. Im vorliegenden Fall schwanken sie zwischen 0,859 für die beiden Variablen „Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft beim Flug“ sowie „Bei einem Ausflug Neues über das Reiseziel lernen und entdecken“ sowie 0,960 für die „geschmackvolle Verpflegung“ und weisen somit durchweg sehr hohe Werte auf (Anhang 8c).

Voraussetzung für die **Regressionsanalyse** ist erstens, dass keine **Multikollinearität** der unabhängigen Variablen vorliegt. Diese kann durch die vorgeschaltete Faktorenanalyse ausgeschlossen werden. Dies wird auch durch die Korrelationsmatrix bestätigt, die lediglich Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen, nicht aber unter den unabhängigen Variablen aufzeigt. Zweitens sollte der Datensatz **normal-**

verteilt sein. Die Normalverteilung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Verteilung der Ergebnisse symmetrisch angeordnet ist und sich für große und kleine Werte asymptotisch der x-Achse annähert. Es kann angenommen werden, dass sich die Mittelwerte ab einer hinreichend großen Stichprobe normal um den Mittelwert der Grundgesamtheit verteilen (zentraler Grenzwertsatz). (Kuckartz et al. 2013, S. 111ff.) Diese Voraussetzung kann mit Hilfe eines Vergleichs der Residuen mit der Kurve der Normalverteilung überprüft werden. Es wird deutlich, dass die Residuen zwar leicht rechtsschief liegen, der Verlauf der Residuen im Histogramm aber für alle vier abhängigen Variablen grundsätzlich dem der Normalverteilung entspricht.

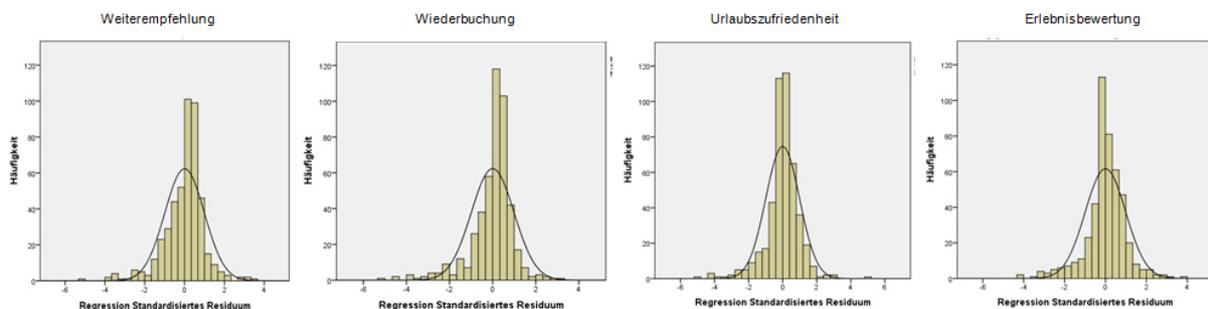


Abb. 51: Histogramme für die abhängigen Variablen
Quelle: SPSS Output.

- Im Rahmen der Prüfung der **Validität** ist zunächst eine Methodenprüfung vorzunehmen. Das Konstrukt kann als valide bezeichnet werden, da zwei Methoden sich ergänzende Ergebnisse erzielt haben (**Konvergenzvalidität**). Die durch die Online-Fokusgruppe generierten Variablen sind in den quantitativen Fragebogen eingegangen und haben sich bestätigt. Dies lässt sich dadurch begründen, dass nur zwei Variablen („Marke“ und „Fairer Preis“) durch zu geringe und zu stark zerstreute Faktorladungen keinem Faktor zugeordnet werden konnten und jede Variable deutlichauf einen Faktor lädt (Ausnahme „Sicherheit Buchung“).

Die Erhebungsmethode deckt dabei alle relevanten Aspekte des Forschungsinteresses ab (**Inhaltsvalidität**). Dies lässt sich dadurch begründen, dass sowohl die vier abhängigen Variablen als auch die unabhängigen Variablen theoriegeleitet ermittelt wurden. Hierbei sind bewusst nur diejenigen unabhängigen Variablen ins Modell aufgenommen worden, die Aktivitäten des Reiseveranstalters betreffen – wohl wissend, dass die abhängigen Variablen durch weitere Faktoren entlang der Customer Journey sowie durch Faktoren, die keinem Kontaktpunkt der Customer Journey zugeordnet werden können, be-

einflusst werden. Diese Einschränkung hat bewusst zur Eingrenzung der Forschungsfragen stattgefunden.

Zur Einhaltung der **Kriterienvalidität** wurden für die abhängigen Variablen insbesondere das Input-Output-Modell sowie das S-O-R-Modell angewendet. Die unabhängigen Variablen orientieren sich dagegen stark an der Customer Journey Map und den untersuchten Forschungsarbeiten zur Messung von Dienstleistungs- und Erlebnisqualität. Zusätzlich folgt die Konzeption der empirischen Untersuchung den wissenschaftlichen Richtlinien: Das Untersuchungsdesign ergibt sich konsequent aus den Forschungsfragen. Daraus entstehen die Dimensionen, die im vorliegenden Fall die Einstellung der Kunden betreffen. Zur Operationalisierung der Dimensionen werden anschließend Indikatoren gebildet, die im vorliegenden Fall als Items bezeichnet wurden. Schließlich entstehen aus den Indikatoren die konkreten Variablen, die aus der Frage und der dazugehörigen Skala bestehen.

Die **interne Validität** lässt sich mit Hilfe der Varianz messen. Diese lässt sich bei der **Faktorenanalyse** durch den hohen **Varianzanteil** von 66,124 Prozent durch die zehn extrahierten Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins bestätigen (Anhang 8b). Der gesamthafte Varianzanteil entsteht aus der Summe der Varianzanteile, die je Faktor erklärt werden, und ergibt sich somit aus den Eigenwerten je Faktor. Bestätigt wird dies durch die hohen **Kommunalitäten** je Variable, die angeben, wie gut die Varianz der Variable durch die Summe aller Faktoren erklärt werden kann (Kuß 2012, S. 266ff.). Dieser Wert sollte möglichst nah an eins liegen, um den Informationsverlust durch die Dimensionsreduktion möglichst gering zu halten. In der vorliegenden Untersuchung hat die Variable „Funktionalität der Website“ mit einer Kommunalität von 0,444 durch die Faktorenanalyse den größten Informationsverlust zu verzeichnen, wohingegen die Varianz der Variable „Freundlichkeit der Reiseleiter“ mit einer Kommunalität von 0,831 am besten durch das Faktorenmodell erklärt werden kann. Mit Ausnahme von drei Variablen (Funktionalität der Website: 0,444; Zusatzkosten Hotel: 0,445; Tipps durch Reisende: 0,471) liegen alle Kommunalitäten oberhalb von 0,5, sodass mehr als die Hälfte des Informationsgehalts der Variable durch die Faktoren erklärt werden kann (Anhang 8e). Dies spricht abermals für eine gute Erklärungsgüte des Modells.

Für die **Regressionsanalysen** liefert das Bestimmtheitsmaß R^2 Erkenntnisse über die Varianzaufklärung. Je näher der Wert an eins liegt, desto besser lässt sich die Varianz der abhängigen Variablen durch das Modell erklären. In der vorliegenden Untersuchung liegt das R^2 bei 0,339 für die Wiederbuchungsabsicht, 0,471 für Weiterempfehlungsbereitschaft, 0,646 für Urlaubszufriedenheit sowie 0,648 für die Urlaubserlebnisbewertung und liefert somit ausreichende Werte. Die gute Modellanpassung wird grafisch abermals

durch die Streudiagramme deutlich, die die Streuung der beobachteten Werte um das errechnete lineare Modell visualisieren.

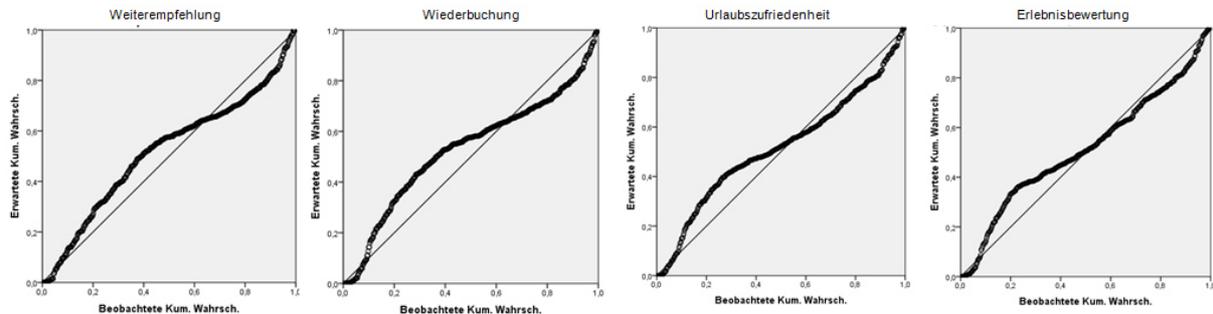


Abb. 52: Streudiagramme für die abhängigen Variablen
Quelle: SPSS Output.

Auf die ungewünschte **Restvarianz** wirken weitere Einflussfaktoren, die beispielsweise außerhalb des Einflussbereichs des Veranstalters liegen, wie das Wetter oder die Reisegruppe. Die Wirkung von sozialer Erwünschtheit der Befragten kann ausgeschlossen werden, da bei der Beurteilung von Kontaktpunkterlebnissen kein bestimmtes Antwortverhalten als gesellschaftlich mehr oder weniger anerkannt gilt. Einzig die Variable „Stolz“ könnte ein sozial erwünschtes Antwortverhalten hervorrufen, da Kunden eventuell nicht zugeben möchten, dass sie stolz auf ihren Urlaub sind. Diesem Umstand wurde durch eine Umformulierung in die „Man-Form“ Rechnung getragen, während die anderen Fragen in der „Ich-Form“ oder „Mir-Form“ formuliert wurden. Zusätzlich besteht die Gefahr der sozialen Erwünschtheit, da mit TUI eine Veranstaltermarke, mit der die Kunden bereits im Urlaub waren, Absender der Befragung war. Eventuell könnten Kunden befürchten, von TUI durch eine zu schlechte Bewertung künftig schlechter betreut zu werden oder durch eine besonders positive Bewertung bessere Chancen beim Gewinn der Reisegutscheine zu haben, der als Anreiz zur Teilnahme in die Befragung integriert wurde. Dem wurde ausreichend entgegengewirkt, da sowohl in der Ankündigungsmail mit dem Befragungslink als auch im Eröffnungstext der Befragung selbst deutlich auf die Anonymität der Befragung hingewiesen wurde.

Schließlich prüft die **externe Validität** die **Repräsentativität** der Befragung, sprich die Übertragbarkeit der Ergebnisse für die befragte Stichprobe auf die Grundgesamtheit. Da die Faktorenanalyse lediglich der eigentlichen Regressionsanalyse vorgeschaltet war, erfolgt die Signifikanzprüfung für die **Regressionsanalysen**. Für die Signifikanzprüfung des Regressionsmodells lässt sich der **F-Test** heranziehen. Er ermittelt den Einfluss aller

unabhängigen Variablen in Summe auf die abhängige Variable. Das Ergebnis ist dann signifikant, wenn die durch das Modell erklärte Varianz deutlich über der unerklärten Fehlervarianz liegt (Weis und Steinmetz 2012, S. 329-340). Im vorliegenden Fall liefert der F-Test für alle vier abhängigen Variablen mit einem Signifikanzniveau von 0,000 hoch signifikante Ergebnisse. Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt deutlich unter einem Prozent (Abbildung 53).

Abhängige Variable	R ²	F-Wert	Signifikanz
Weiterempfehlungsbereitschaft	0,471	70,111	0,000
Wiederbuchungsabsicht	0,339	40,7000	0,000
Urlaubszufriedenheit	0,646	121,722	0,000
Urlaubserlebnisbewertung	0,648	94,536	0,000

Abb. 53: Signifikanzprüfung des Regressionsmodells
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 10-13a und b).

Darüber hinaus kann auch die Signifikanz eines jeden Koeffizienten überprüft werden. Der **t-Test** überprüft, ob die einzelne unabhängige Variable auch in der Grundgesamtheit einen bedeutsamen Einfluss auf die Varianz der abhängigen Variablen hat (Eckstein 2012, S. 108ff.). Abbildung 54 verdeutlicht, dass die Variablen mit einem zu geringen Signifikanzniveau aus der Regressionsanalyse ausgeschlossen wurden. Zudem wird deutlich, dass die Faktoren mit geringen Beta-Koeffizienten auch ein geringeres Signifikanzniveau zu verzeichnen haben. So liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit für den Großteil der Variablen deutlich unter einem Prozent, während der Faktor Ausflug nur auf einem Signifikanzniveau von 99 Prozent Weiterempfehlung und Wiederbuchung beeinflusst. Ähnlich verhält es sich mit der Wertschätzung durch den Veranstalter, die Wiederbuchung nur auf einem Signifikanzniveau von 99,1 Prozent beeinflusst. Aber selbst für die schwächsten Variablen im Modell liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit lediglich bei einem Prozent bzw. 1,1 Prozent. Grundsätzlich wird hieran deutlich, dass die in das Regressionsmodell eingegangenen unabhängigen Variablen Schlussfolgerungen auf einen auf die Grundgesamtheit übertragbaren Zusammenhang erlauben.

Faktornamen	Weiterempfehlung	Wiederbuchung	Zufriedenheit	Urlaubserlebnis
1 Urlaubsentscheidung	0,000	0,000	0,094	0,000
2 Reisebüro	0,000	0,000	0,000	0,000
3 Individualität vor der Reise	0,064	0,150	0,582	0,000
4 Mühelos vor Abreise und Flug	0,965	0,166	0,000	0,000
5 Mühelos Hinreise	0,000	0,000	0,000	0,000
6 Flug	0,938	0,359	0,917	0,816
7 Hotel	0,000	0,000	0,000	0,000
8 Reiseleiter	0,637	0,671	0,000	0,000
9 Ausflug	0,010	0,010	0,000	0,000
10 Wertschätzung Veranstalter	0,000	0,009	0,000	0,000

Abb. 54: Signifikanzprüfung der Koeffizienten des Regressionsmodells
Quelle: Eigene Darstellung (s. Anhang 10-13c).

Für die Bewertung der Repräsentativität ist neben der Signifikanzprüfung des statistischen Modells zusätzlich zu beurteilen, ob sich die **Merkmale der Stichprobe** mit denen der Grundgesamtheit decken.

Die Grundgesamtheit wurde definiert als TUI Reisende, die in den letzten zwölf Monaten eine mindestens sechstägige Badepauschalreise unternommen haben. Die Stichprobenziehung in Höhe von 6.000 Kunden erfolgte zufällig aus der TUI Kundendatenbank, wobei nach dem Buchungskanal (90 Prozent Offline- und zehn Prozent Onlinebuchungen) quotiert wurde. Die Befragung wurde per Email versendet und fand über einen Online-Link statt, sodass systematisch nur Internetnutzer angesprochen wurden. Dass die Verteilung der **Kontrollvariablen des Buchungskanals** in der Stichprobe der auswertbaren Fragebögen identisch mit der Quote und somit der Verteilung in der Grundgesamtheit ist, spricht dafür, dass online-affine Zielgruppen nicht überdurchschnittlich häufig teilgenommen haben (Anhang 15). Nichtsdestotrotz wurden diejenigen Reisenden, die über keinen Internetanschluss verfügen, systematisch von der Befragung ausgeschlossen. Dieser Bias musste aufgrund der Wirtschaftlichkeit der Untersuchung in Kauf genommen werden. Die **Responsequote** lag bei 7,8 Prozent, sodass 466 Fragebögen ausgewertet werden konnten. Der so genannte Nonresponse Bias kann somit zwar nicht ausgeschlossen werden, jedoch lässt die überdurchschnittlich hohe Responsequote darauf schließen, dass keine systematische Nichtbeantwortung stattgefunden hat.

Die Quelle der TUI Kundendatenbank für die Stichprobenselektion ist durch die **Selbstselektion** der Teilnehmer geprägt (Kuß 2012, S. 124ff.). Um von TUI zur Umfrage eingeladen zu werden, müssen Kunden dem Unternehmen zuvor ihre Marktfor-

suchungspermission aktiv gegeben haben. Somit muss für die Repräsentativität der Stichprobe kritisch angemerkt werden, dass eventuell häufiger Personen mit einer Affinität gegenüber Umfragen oder mit einer Affinität gegenüber dem Anbieter TUI teilgenommen haben. Allerdings weist der Email Versand eines Links eine deutlich geringere Tendenz zur Selbstselektion auf als die offene Internetrekrutierung über Banner oder Ähnliches, denn innerhalb der Kundendatenbank wurde die Stichprobe zufällig gezogen.

Die **Soziodemographie** der Befragten verdeutlicht, dass Abweichungen zwischen der Verteilung bei TUI Reisenden und der Stichprobe von 466 Befragten vorliegen. Mit 49,8 Prozent hat die Altersgruppe über 60 Jahren überdurchschnittlich häufig teilgenommen, während die Altersgruppe zwischen 35 und 49 Jahren mit einem Anteil von 17,1 Prozent unterdurchschnittlich repräsentiert war. In allen anderen Altersgruppen gab es keine gravierenden Abweichungen (Anhang 15). Dies liegt einerseits daran, dass die Soziodemographie in der TUI Kundendatenbank bereits von der der TUI Reisenden abweicht. Zusätzlich führt die Selbstselektion bei der Teilnahmeentscheidung dazu, dass sich diese Abweichung nochmals erhöht. Zukünftig sollte bei der Stichprobenselektion aus der TUI Kundendatenbank ebenfalls nach dem Merkmal Alter quotiert werden.

6.2 METHODENEVALUATION & ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF

Im Folgenden soll abschließend die gesamte Untersuchung, bestehend aus der vorgelagerten Sekundärforschung sowie der Online-Fokusgruppe und der anschließenden quantitativen Online-Befragung, evaluiert werden. Die vorliegende Untersuchung konnte einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag zur Messung von Erlebnisqualität und der daraus folgenden Umsetzung entlang der Customer Journey für einen Reiseveranstalter liefern. Darüber hinaus hat sich aus den Untersuchungsergebnissen bereits weiterer Forschungsbedarf herauskristallisiert.

	Stand der Forschung	Erkenntnisgewinn	Zukünftiger Forschungsbedarf
Forschungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination von traditionellen und modernen Messmethoden erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Mixed Method Design mit Triangulationseffekt • Forschungsdesign basiert auf theoriegeleiteten Dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Unterschiede für Offline-Zielgruppen? • Gibt es Unterschiede für den Reiseveranstaltermarkt/ Online-Buchungsportale/ Nicht-Kunden?
Messung von Erlebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> • S-O-R-Modell/ Input-Output-Modell: • Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederkaufabsicht zur Messung von Erlebnisqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlebnisqualität lässt sich am besten durch die direkte Abfrage nach dem Erlebnis messen • Ähnliche Ergebnisse für alle Variablen • Kunden unterscheiden nicht zwischen emotionaler und rationaler Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kennzahl drückt den Unternehmenserfolg am besten aus? • Unterscheidet sich die verwendete indirekte Präferenzabfrage von der direkten Zufriedenheitsabfrage der Kontaktpunktergebnisse? • Unterscheidet sich Erlebnisqualität für den Anbieter von Erlebnisqualität für die Leistung?
Einfluss durch Customer Journey Phasen	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamter Customer Journey statt nur Kauf-/ Konsumphase • Kontaktpunktspezifische Betrachtung erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Customer Journey Phasen für Erlebnisqualität • Kontaktpunktspezifische Aussagen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Unterschiede für die Customer Journey Phasen in anderen Branchen? • Unterscheidet sich die Hinreise von der Rückreise? • Wie bewerten Kunden das abgeleitete Kontaktpunktdesign?
Einfluss durch Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten zu Erlebnisqualität/ Modelle von Dienstleistungsqualität: • Theoriegeleitete Dimensionen und Items für Erlebnisqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Einflussfaktoren von Erlebnisqualität • Kunden denken in Kontaktpunkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheiden sich die Einflussfaktoren in anderen Branchen? • Welche theoriegeleiteten Dimensionen sind bei expliziter Abfrage relevant?

Abb. 55: Methodenevaluation und zukünftiger Forschungsbedarf
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Vorfeld der Untersuchung wurde die Notwendigkeit der Kombination von traditionellen und modernen Messmethoden herausgearbeitet. Diese konnte im angewendeten **Forschungsdesign** durch das **Mixed Method Design** sichergestellt werden, das vor allem durch den Triangulationseffekt überzeugt, sodass das Forschungsproblem aus drei Blickwinkeln betrachtet wurde (Kuß 2012, S. 124ff.). Hierbei sind die Erkenntnisse der Voruntersuchung jeweils in die nächste Stufe der Untersuchung eingegangen. Das Forschungsdesign kann so angewendet werden, um theoriegeleitete Einflussfaktoren von Erlebnisqualität zu verifizieren, zu konkretisieren, anzupassen und zu testen.

Zwar fanden beide Teile der empirischen Untersuchung online statt, sodass eine **Übertragung auf die Offline-affinen Kundengruppen** nicht ohne Einschränkungen möglich ist. Diesem Schwachpunkt wurde allerdings dadurch entgegengewirkt, dass die Stichprobe nach zehn Prozent Online- und 90 Prozent Offline-Kunden quotiert wurde (Kapitel 5.3.1). Zudem werden nur diejenigen Kunden systematisch ausgeschlossen, die das Internet überhaupt nicht nutzen, nicht aber diejenigen, die zwar letztlich im Reisebüro buchen, sich zuvor aber im Internet informieren.

Zudem profitiert das Forschungsdesign von einem flexiblen Teilnahmezeitpunkt über mehrere Wochen und zu jeder individuell optimalen Uhrzeit sowie von der durch die geschaffene Anonymität geringeren Hemmschwelle, Informationen mitzuteilen (Kuss 2012, S. 124ff.). Insbesondere in der Online-Fokusgruppe bekam der Moderator auf Rückfragen sehr offene

Rückmeldungen, da die Befragten lediglich einen Benutzernamen angeben mussten, ansonsten aber bei Wunsch unerkannt bleiben konnten. Zusätzlich konnten die Befragten ihre Meinungen und Einschätzungen schriftlich festhalten und mussten sie nicht in einem Gespräch artikulieren. Dies ist insbesondere förderlich, wenn emotionale Aspekte abgefragt werden.

Zusätzlich ist die Untersuchung nur für den Reiseveranstalter TUI repräsentativ. Für die Tourismusbranche wäre aber interessant, wie die Ergebnisse für die **deutschen Reiseveranstalter** im Vergleich ausfallen oder wie sich die Kundenbewertung bei Veranstalterreisen im Vergleich zu **Online-Buchungsportalen** wie booking.com oder Ab-in-den-Urlaub unterscheiden. Auch für den Veranstalter TUI ist eine weitere Untersuchung sinnvoll, die bewusst **Nicht-Kunden** mit einbezieht. Denn will der Veranstalter wachsen, ist die Stammkundenbindung allein nicht ausreichend. Vielmehr gilt es, die Gründe herauszufinden, warum sich potenzielle Kunden bewusst **nicht** für den Veranstalter entscheiden. Nichtsdestoweniger sprechen die Hohe Güte der Untersuchung sowie die Tatsache, dass TUI als Marktführer eine dominierende Stellung einnimmt, für den Erkenntnisgewinn durch die Untersuchung.

Hypothese 1: nicht bestätigt

Erlebnisqualität der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer durch einen Reiseveranstalter durchgeführten Badepauschalreise lässt sich durch Loyalität in Form von Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise und Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise messen.

Die erste Hypothese hat sich aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem S-O-R-Modell der Verhaltenspsychologie und dem betriebswirtschaftlichen Input-Output-Modell gespeist. **Erlebnisqualität** soll sich besser durch die **Loyalitätskennzahlen Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederkaufabsicht** als durch Zufriedenheit und die direkte Erlebnisbewertung **messen** lassen. Loyalität geht nämlich über die rein positive Bewertung hinaus und ist somit näher am Unternehmenserfolg (Input-Output-Modell). Auch beziehen die Loyalitätskennzahlen neben dem rationalen Abgleich von Erwartungen und Erfahrungen auch den emotionalen Erlebnisaspekt mit ein (S-O-R-Modell). Diese theoretischen Erkenntnisse lassen sich durch die Untersuchung allerdings **nicht** bestätigen. Vielmehr besteht der Erkenntnisgewinn der Untersuchung darin, dass sich Erlebnisqualität durch die direkte Abfrage nach der Erlebnisbewertung am besten messen lässt. Die vier abhängigen Variablen haben aber ähnliche Ergebnisse hervorgebracht, was darauf schließen lässt, dass der Kunde zwischen den vier Variablen nur bedingt unterscheiden kann. Auch die damit einhergehende Unterscheidung zwischen der rational getriebenen Bewertung in Form von Urlaubszufriedenheit

und der zusätzlichen Berücksichtigung von Emotionen bei den anderen Variablen kann durch die Untersuchung nicht bestätigt werden.

An diese Erkenntnisse schließt sich weiterer Forschungsbedarf an. So wurde die Güte der vier Variablen zur Messung von Erlebnisqualität danach bestimmt, wie hoch der Zusammenhang mit den Kontaktpunkterlebnissen auf Basis der theoriegeleiteten Dimensionen entlang der Customer Journey ist. Die Untersuchung zielte allerdings **nicht** darauf ab, zu ermitteln, **welche der vier Kennzahlen den Unternehmenserfolg am besten ausdrückt**. Zwar kann, wie beschrieben, durch das S-O-R-Modell und das Input-Output-Modell angenommen werden, dass Weiterempfehlungsbereitschaft und Wiederbuchungsabsicht näher an der Reaktion bzw. des Outputs und somit des Unternehmenserfolgs liegen, aber eine Verknüpfung der gewonnenen Kundendaten zu wirtschaftlichen Kennzahlen wie dem Kundenumsatz ist nicht erfolgt. Beispielsweise bleibt offen, in welchem Zeithorizont bei einer positiven Wiederbuchungsabsicht die tatsächliche Wiederbuchung getätigt wird. Diese Verknüpfung ist der notwendige nächste Schritt.

So gibt es sowohl Untersuchungen, die die These stützen, dass die emotionale Verbindung zu einer Marke das Umsatzwachstum besser vorhersagen kann als Zufriedenheit (Magids et al. 2015, S. 66-76): Emotional verbundene Kunden sind 52 Prozent wertvoller als zufriedene Kunden. Andererseits haben Keiningham et al. herausgefunden, dass der NPS als Kennzahl für die Weiterempfehlung das Umsatzwachstum **nicht** besser vorhersagt als die Zufriedenheit (Keiningham et al. 2007, S. 45ff.). Vielmehr ist es so, dass der Zusammenhang zum Umsatzwachstum mindestens genauso gut durch die Zufriedenheit erklärt werden kann (Beispiel Airlinebranche: R^2 für NPS: 0,57, R^2 für Zufriedenheit: 0,70).

Zusätzlich konnte bei der Untersuchung nicht bestätigt werden, dass Zufriedenheit nur rationale Erlebniskomponenten abdeckt, während die anderen Kennzahlen zusätzlich emotionale Komponenten berücksichtigen. Vielmehr haben die Regressionsanalysen ähnliche Ergebnisse hervorgebracht und beinhalten sowohl eher kognitiv als auch emotional getriebene Einflussfaktoren. Nichtsdestotrotz wird die Erlebnisqualitätsmessung mit den Kennzahlen der Weiterempfehlung und Wiederbuchung als Verbesserung der Zufriedenheitsmessung bewertet, da Zufriedenheit deutlich schwächer mit dem Unternehmenserfolg verknüpft ist als die anderen beiden Kennzahlen (Kapitel 5.3.7).

Die unabhängigen Variablen waren alle in der Form einer indirekten Präferenzabfrage beschrieben: „Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen“ (Kapitel 5.3.2). Alternativ könnten die Kontaktpunkterlebnisse auch in Form einer Zufriedenheitsabfrage bewertet werden: „Ich war mit den Funktionalitäten auf der Internetseite des Reiseveranstalters,

um nach meinem passenden Urlaub zu suchen, zufrieden.“ Während der Kunde bei der in der Untersuchung verwendeten Formulierung alle rationalen und emotionalen Aspekte des Erlebnisses beurteilt, würde die Zufriedenheitsformulierung nur den kognitiven Abgleich der Erwartungen mit der Erfahrung abdecken. Bei einer Wiederholung der Untersuchung mit der **Zufriedenheitsformulierung** kann untersucht werden, ob sich die Ergebnisse **im Vergleich zur verwendeten indirekten Präferenzformulierung der Kontaktpunkterlebnisse** unterscheiden.

Schließlich schließt sich an die Untersuchung die Frage an, ob sich die Ergebnisse unterscheiden, wenn die Kunden **Erlebnisqualität für den Anbieter statt für die Leistung** bewerten. Da die vier abhängigen Variablen für die Reise abgefragt wurden, ist es durchaus möglich, dass es für den Anbieter andere Einflussfaktoren gibt. Konkret bedeutet dies, dass ein Faktor eventuell zwar auf die Weiterempfehlungsbereitschaft der Reise wirkt, nicht aber auf die Weiterempfehlung des Veranstalters (Beispiel Faktor Hotel). Im Gegenteil kann ein Faktor beispielsweise keinen Effekt auf die Wiederbuchungsabsicht einer ähnlichen Reise haben, wohl aber auf die Wiederbuchungsabsicht des Veranstalters (Beispiel Faktor Wertschätzung Veranstalter). Der Kunde kann mit dem Urlaub überhaupt nicht zufrieden sein, wohl aber mit dem Veranstalter. Oder umgekehrt hatte er ein tolles Urlaubserlebnis, der Veranstalter hat dazu aber rein gar nichts Positives beigetragen.

Hypothese 2: bestätigt

Je stärker die Zustimmung für die Dimensionen in der Customer Journey Phase ist, desto besser ist die Bewertung und die Loyalitätswirkung der Reise.

Zu Beginn der Arbeit wurde der Bedarf ermittelt, die gesamte Customer Journey statt nur die Kauf- und Konsumphase abzufragen und kontaktpunktspezifische Aussagen treffen zu können. Die **Einflussfaktoren von Erlebnisqualität** decken sich mit den **Customer Journey** Phasen, auf deren Basis Anbieteraktivitäten entlang der Customer Journey priorisiert werden können. Der entscheidende Erkenntnisgewinn im Vergleich zu vorangegangenen Forschungsarbeiten liegt einerseits darin, dass statt einer Gesamtaussage **kontaktpunktspezifische Aussagen** getroffen werden können. Andererseits deckt die Untersuchung die **gesamte Customer Journey** ab und nicht nur die Konsumphase von Abreise bis Rückreise. Schließlich können über die einzelnen Faktorladungen neben der Relevanz der Customer Journey Phase auch Aussagen über das, was der Kunde pro Customer Journey Phase erwartet, getroffen werden.

Im Folgenden werden die in Kapitel 5.3.7 beschriebenen Kernerkenntnisse aus der Auswertung und Interpretation der Einflüsse der Customer Journey Phasen (Hypothese 2) sowie der dahinter liegenden Dimensionen und Items (Hypothese 3) auf die Erlebnisqualität nochmals

zusammengefasst. Aus diesen Erkenntnissen werden in Kapitel 6.3 konkrete Implikationen für die Praxis erarbeitet:

- **Phase „Inspirieren, suchen und buchen“:** Nach der Zeit im Hotel ist diese erste Phase im Customer Journey besonders entscheidend für die Gesamtbewertung der Badepauschalreise und sollte bei der Erlebnisverbesserung von Reiseveranstaltern mit betrachtet werden. Hierbei ist einerseits wichtig, die Informations- und Inspirationsprozesse so zu gestalten, dass dem Kunden seine Urlaubsentscheidung erleichtert wird, insbesondere durch individuell auf ihn zugeschnittene Urlaubsvorschläge und Auswahlmöglichkeiten sowie vollständige Informationen. Im Reisebüro ist zusätzlich der soziale Kontakt mit dem Mitarbeiter relevant.
- Die **Phase „Abreise vorbereiten“** wird von den Kunden nicht isoliert wahrgenommen.
- **Phase „Hinreise“:** Die Hinreise hat einen mittleren Einfluss auf die Erlebnisqualität und wird maßgeblich durch die Prozessexzellenz geprägt. Das heißt, dass der Kunde möglichst schnell und versorgt mit allen notwendigen Informationen an seinem Urlaubsort ankommen will. Allerdings hat die Phase im Flugzeug selbst keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Erlebnisqualität einer Badepauschalreise. Für das Flugerlebnis reicht es demnach aus, Mindeststandards zu erfüllen.
- Die **Customer Journey Phase im Hotel** hat mit Abstand den höchsten Einfluss auf die Erlebnisbewertung einer Badepauschalreise und sollte mit höchster Priorität fokussiert werden. Im Hotel spielen entgegen aller anderen Customer Journey Phasen die mühelosen Prozesse keine entscheidende Rolle. Vielmehr treten emotionale und intangible Aspekte wie Entspannung, unvergessliche Urlaubsmomente oder ein zuvorkommender Service in den Vordergrund, deutlich stärker als tangible Hotelemente wie die Sauberkeit oder der Zustand des Zimmers.
- **Phase „Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort“:** Diese Phase hat lediglich einen schwachen Zusammenhang zur Erlebnisqualität und kann somit nur bedingt bestätigt werden. Wird der Reiseleiter kontaktiert, soll es für den Kunden möglichst einfach sein.
- **Phase „Das Urlaubsgebiet erkunden“:** Auch für diese Phase lässt sich nur ein schwacher Einfluss auf die Erlebnisqualität ausmachen. Hierbei ist wichtig, dass der Kunde mitbestimmen kann und Neues lernt.
- **Phase „Zurück zuhause und zurückdenken“:** Schließlich trägt die letzte Customer Journey Phase ebenfalls maßgeblich zur Erlebnisqualität bei. In dieser Phase ist der Kunde besonders empfänglich für eine emotionale Ansprache seitens des Reiseveranstalters, indem er den Kunden wertschätzt und ihn an seine Reise zurückdenken lässt.

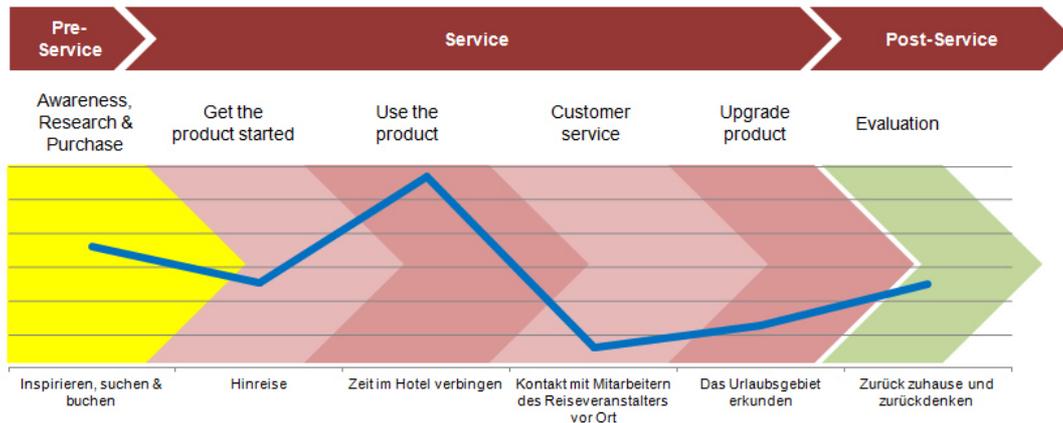


Abb. 56: Branchenübergreifendes Customer Journey Modell
Quelle: Eigene Darstellung.

Übersetzt für die branchenübergreifend gültige Customer Journey bedeuten die Untersuchungsergebnisse, dass die Dreiteilung in die Pre-Service, die Service und die Post-Service Phase sinnvoll ist und durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt werden kann. Allerdings unterscheiden die Kunden nicht im ersten Schritt zwischen der reinen passiven Wahrnehmung, der aktiven Suche und der Buchung. Einzig die Buchung wird zum Teil als eigener Kontaktpunkt wahrgenommen. Die Hinreise kann branchenübergreifend als Inbetriebnahme der Leistung übersetzt werden. Die konkrete Produktnutzung ergibt sich wiederum aus dem Hotelerlebnis. Wird vor Ort der Reiseleiter kontaktiert, entspricht dies der Kontaktaufnahme mit dem Kundenservice zu Rückfragen oder bei Problemen bei der Produktnutzung. Der Ausflug kann entsprechend als Produktergänzung mit Zusatzleistungen verstanden werden. Schließlich lässt sich die Phase nach der Rückreise mit der Evaluation im Rahmen der Post-Service Phase gleichsetzen. Somit erlaubt die Untersuchung auch **branchenübergreifende Erkenntnisse für das Customer Journey Modell**, ist aber in der weiteren Forschung zu verifizieren.

Für die Tourismusbranche kann ergänzend ermittelt werden, ob sich die Customer Journey Phase der **Hinreise** von der der **Rückreise** unterscheidet. Die Vermutung liegt nah, dass die Erkenntnisse für die Hinreise nicht ohne Weiteres auf die Rückreise übertragen werden können, da sich sowohl Gefühlszustand als auch die vorangegangenen Erlebnisse (Hinreise: Vorfreude, Aufgeregtheit über den bevorstehenden Urlaub; Rückreise: Erinnerungen an einen tollen Urlaub, Wehmut, dass die Zeit vorbei ist) unterscheiden.

Wenn die Empfehlungen der Untersuchungsergebnisse umgesetzt werden sollen, ist ein nächster konsequenter Schritt, die **Kontaktpunkte** anhand der folgenden Empfehlungen in Kapitel 6.3 auf Basis der Ergebnisse der Untersuchung zu **designen** und zu **testen**. Dies

könnte einerseits in Form eines Laborexperiments im Vorfeld erfolgen, indem Befragte die Vorteilhaftigkeit des alten oder neuen Kontaktpunktdesigns bewerten (zum Beispiel durch eine Conjoint Analyse). Andererseits bietet sich gerade für einen Reiseveranstalter auch ein Test im Rahmen eines Feldexperiments an, indem für bestimmte Destinationen oder Buchungen ein Kontaktpunkt verändert wird und die Auswirkungen mit einer Kontrollgruppe verglichen werden.

Hypothese 3: weder bestätigt noch abgelehnt

Je stärker die Zustimmung für die Dimension ist, desto besser ist die Bewertung und die Loyalitätswirkung der Reise.

Die dritte Hypothese fußt auf den im Rahmen der Sekundärforschung ermittelten **Dimensionen, die Erlebnisqualität beeinflussen** sollen (Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter, Persönliche Einstellung, Erlebnisumgebung, Innerlich bewegt, Aktive Kundenbeteiligung, Neuheit und Lernen, Zuverlässigkeit, Mühelose Prozesse). Die Untersuchungsergebnisse können diese Hypothese allerdings nicht abschließend bestätigen, da Kunden vordergründig in Kontaktpunkten denken und die theoriegeleiteten Dimensionen meist erst innerhalb der Kontaktpunkt Betrachtung eine Rolle spielen. Einige Faktoren lassen sich wiederum konkret einer der theoriegeleiteten Dimensionen zuordnen. Dadurch lässt sich erklären, dass die prozessuale Exzellenz zwar bei allen Kontaktpunkten vor der Reise entscheidend ist, im Urlaub selbst aber nur dann, wenn etwas schief geht und der Reiseleiter kontaktiert werden muss. Ansonsten überwiegen am Urlaubsort emotionale Aspekte wie die Entspannung, der soziale Kontakt oder das Gefühl der Zuverlässigkeit.

Einflussfaktoren von Erlebnisqualität	Allgemeingültige Übersetzung
Urlaubsentscheidung	Kaufentscheidung
Reisebüro	In-Store-Erlebnis
Individualität vor der Reise	Individuelle Produktpassung
Müheles vor Abreise und Flug	Unkomplizierte Inbetriebnahme
Müheles Hinreise	
Flug	<i>Nicht signifikant</i>
Hotel	Produktnutzung
Reiseleiter	Kundenservice
Ausflug	Produktupgrade
Wertschätzung Veranstalter	Wertschätzung Anbieter

Abb. 57: Branchenübergreifende Einflussfaktoren von Erlebnisqualität
Quelle: Eigene Darstellung.

Sollen allgemeingültige branchenübergreifende Aussagen zu Einflussfaktoren von Erlebnisqualität getroffen werden, muss auch hierfür gelten, dass das Kontaktpunkterlebnis entscheidender ist als die Befriedigung einer der theoriegeleiteten Dimensionen. Somit lässt sich die Urlaubsentscheidung mit der Kaufentscheidung übersetzen, der Faktor Reisebüro betrifft das Erlebnis im Einkaufsgeschäft und die Individualität vor der Reise hängt mit der individuellen Anpassung des Produkts zusammen. Alle Faktoren der Hinreise entsprechen in einer branchenübergreifenden Übersetzung den Prozessen der Inbetriebnahme des Produkts, die möglichst unkompliziert sein sollte. Das Hotelerlebnis entspricht wiederum der Produktnutzung, der Kontakt mit dem Reiseleiter dem Kundenservice und der Ausflug dem Produktupgrade. Schließlich lässt sich die Wertschätzung durch den Veranstalter ebenfalls allgemein für den Anbieter formulieren. Hieran knüpft unmittelbar weiterer zukünftiger Forschungsbedarf an, da sich die **Einflussfaktoren** eventuell **für andere Branchen** unterscheiden.

Schließlich kann eine anschließende Untersuchung zur finalen Beantwortung der dritten Forschungsfrage beitragen, indem ein Forschungsdesign entwickelt wird, das die **Dimensionen konkret abfragt**. Dieses Forschungsdesign sollte qualitativ angelegt sein und einem Mixed-Method-Design folgen. Als eine Methode würde sich beispielsweise die bereits beschriebene Tagebuchmethode anbieten, bei der Kunden tagesaktuell zum Zeitpunkt des Erlebnisses den Kontaktpunkt anhand verschiedener Dimensionen beschreiben.

Der **Erkenntnisgewinn** der Untersuchung lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Untersuchung konnte ermitteln, dass Erlebnisqualität aus den zehn Faktoren Urlaubsentscheidung, Reisebüro, Individualität vor der Reise, Mühelos vor Abreise und Flug, Mühelos Hinreise, Flug, Hotel, Reiseleiter, Ausflug und Wertschätzung Veranstalter besteht und sich durch die vier abhängigen Variablen Weiterempfehlungsbereitschaft, Wiederkaufabsicht, Zufriedenheit und Erlebnisbewertung messen lässt. Durch die Höhe der Koeffizienten der Faktoren auf die abhängigen Variablen ließ sich feststellen, was Erlebnisqualität ausmacht. Zusätzlich konnten diese Faktoren den Phasen der Customer Journey zugeordnet werden. Schließlich waren auch Schlussfolgerungen darüber möglich, welche Dimensionen für welchen Faktor relevant sind. Somit können Anbieter zukünftig gezielt priorisieren, in welchen Phasen der Customer Journey sie investieren und welche Aspekte sie – analog der Faktoren und der auf die Faktoren ladenden Variablen – für den Kunden betonen wollen.

6.3 IMPLIKATIONEN FÜR DAS CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Den Untersuchungsergebnissen müssen zwangsläufig auch Implikationen für die Praxis folgen. Diese lassen sich am besten entlang der Faktoren der Customer Journey und der dahinter liegenden Variablen unter Bezugnahme auf den Zusammenhang zu den abhängigen Variablen ableiten und beschreiben. Sie beziehen sich durch die Befragung von TUI-Kunden im ersten Schritt auf den Reiseveranstalter TUI. Je stärker der Zusammenhang, desto besser sollte das Kundenerlebnis sein, und umgekehrt. Dabei macht auch das Wechselspiel zwischen besonders positiven und weniger positiven Erlebnismomenten den Erfolg aus. Somit folgen die erarbeiteten Implikationen dem beschriebenen Modell der so genannten „Delighters“ an wichtigen Kontaktpunkten und der so genannten „Pain Points“ an weniger relevanten Kontaktpunkten (Manning und Bodine 2012, S. 63-72). Dieses Modell begründet auch die Logik, dass begrenzte Veranstalterinvestitionen hinsichtlich der Loyalitätswirkungen und des Differenzierungspotentials gegenüber Mitbewerbern gezielt priorisiert (Wilburn 2007, S. 56-57) und durch Desinvestitionen an anderen Kontaktpunkten ausgeglichen werden sollten. Voraussetzung für jeglichen Veranstalterinvest ist außerdem, dass die Aktivität klar dem Veranstalter zugeordnet werden kann, sprich ein Branding mit der Veranstaltermarke sichergestellt werden kann.

Die Umsetzung der Maßnahmen muss einer definierten Priorität folgen. Diese Priorisierung (Ranking eins bis drei) ergibt sich auf Basis von folgenden Richtlinien (Abbildung 58), die dem Ansatz von Wilburn folgen. Sein „Priority-for-Improvement-Score“ priorisiert Unternehmensinvestitionen anhand der Wirkung auf Loyalitätskennzahlen und der aktuellen Bewertung des Kontaktpunktes durch den Konsumenten sowie der Kosten der Maßnahme (Wilburn 2007, S. 69-72).

- Je stärker der Zusammenhang des Faktors zu den Erfolgskennzahlen (abhängigen Variablen), desto höher die Priorität der Maßnahme, die das dazugehörige Kontaktpunkterlebnis gestalten soll.
- Je höher die Faktorladung der Variablen auf den Faktor, desto höher die Priorität der Maßnahme, die diese Komponente der Erlebnisqualität abdecken soll.
- Je höher die Kosten der Maßnahme (Ranking von € bis €€€), desto geringer die Priorität der Maßnahme.
- Je höher die Erlöse oder die Desinvestitionen (Ranking von € bis €€€), desto höher die Priorität der Maßnahme.
- Je schlechter die aktuelle Kundenbewertung der hinter den Faktoren stehenden Variablen, desto höher der Handlungsbedarf und somit die Priorität (Anhang 8).

- Für Kontaktpunkte, die für den Kunden relevant sind, ist das Branding mit der Veranstaltermarke die Voraussetzung, damit das Erlebnis und die Investitionen des Veranstalters mit dem Reiseveranstalter verknüpft werden. Ist dies unzureichend, hat die entsprechende Maßnahme immer oberste Priorität.

Im Folgenden werden mögliche Maßnahmen für die zukünftige Gestaltung des Kundenerlebnisses einer Badepauschalreise entlang der Customer Journey Phasen beschrieben und anhand der vorgestellten Priorisierungskriterien bewertet (Abbildung 58):

Inspirieren, suchen und buchen:

- Die Phase der **Urlaubsentscheidung** ist geprägt durch Werbung, Tipps durch andere Reisende sowie den Funktionalitäten der Website und wird durch mühelose Prozesse charakterisiert.

Als Voraussetzung für das Eintauchen in die Customer Journey ist der **Invest in Werbung** somit unerlässlich, denn nur so gelangt der Veranstalter bei der Urlaubswahl überhaupt in das „Relevant Set“ des Kunden. Eine personalisierte Angebotsselektion hat bei den Werbemaßnahmen, insbesondere im Online-Marketing und bei postalischen sowie elektronischen Mailings, oberste Priorität, um dem Kunden eine Orientierung zu bieten und somit Entscheidungsprozesse zu verkürzen. Die Effizienz von Mailings kann zusätzlich dadurch erhöht werden, dass potenzielle Bucher ihre regelmäßigen Mailings individuell nach speziellen Themen zusammenstellen können, beispielsweise nach Destinationen, Hotelarten und -konzepten, Zielgruppen oder preisattraktiven Angeboten. Der Anbieter TUI wird dabei zurzeit von massiven Werbeausgaben anderer Tourismusanbieter angegriffen. Dies zeigt sich in einem stetig sinkenden Share of Advertising, dem Anteil des eigenen Werbeaufwands im Vergleich zur Branche (Springer Gabler Verlag 2015a). Während insbesondere Online-Reiseportale durch immense Werbeausgaben beim Kunden punkten, findet sich TUI bei den klassischen Offline-Ausgaben für das Jahr 2014 nicht unter den Top Ten wieder (Statista 2015). Folglich sollte diese Maßnahme trotz der hohen Kosten mit erster Priorität umgesetzt werden, da die Verankerung der Marke im Relevant Set des Kunden entscheidender Erfolgsfaktor dafür ist, dass der Kunde überhaupt in die Customer Journey einsteigt. Zudem bewerten die Kunden die Werbemaßnahmen nur mit einem Mittelwert von 6,24.

Darüber hinaus ist es für Kunden für die Urlaubsentscheidung unerlässlich, sich mit anderen Kunden auszutauschen und ihre **Tipps einsehen** zu können. Hierbei ist neben der prominenten Platzierung in Suchkanälen wie der Website oder sozialen Netzwerken die Kontaktmöglichkeit bedeutsam. Um diese Maßnahme umsetzen zu können, bedarf es eines Kundenkontos, in dem alle Kundendaten an allen Kontaktpunkten gespeichert sind

und mit dem sich der Kunde einloggen kann. Reiseveranstalter stehen hierbei vor der Herausforderung, dass bei der Buchung, sowohl auf Reisemittlerseite als auch beim Veranstalter, reichhaltige Kundendaten erhoben werden, die von beiden Seiten als ihre eigenen angesehen werden. Nutzt der Veranstalter ohne Zusage der Vertriebspartner diese Daten, würde der Veranstalter wohlmöglich vom Mittler boykottiert (Tschauder 2002). Diese Maßnahme sollte ebenfalls mit oberster Priorität umgesetzt werden. Zwar ist die Faktorladung der zugrunde liegenden Variable deutlich geringer als die für Werbung, aber auch die Kosten werden geringer eingestuft. Zusätzlich bewerten die Kunden diesen Kontaktpunkt aktuell mit nur 6,06 (Tipps Reisende).

Um Entscheidungsprozesse zu kanalisieren und den Kunden besser zu leiten, bietet sich ebenfalls eine anhand des Kundenprofils **personalisierte Website** an, die nach dem Login mögliche passende Angebote bereits vorselektiert hat. Auch hier entscheidet das Kundenkonto über den Erfolg der Maßnahme. Diese Maßnahme hat aufgrund der geringen Faktorladung und der deutlich besseren Kundenbewertung des Status Quos im Vergleich zu den vorherigen Variablen nur eine mittlere Priorität. Zudem können personalisierte Angebote ideal durch personalisierte Werbung vermittelt werden, sodass das Mailing oder das Banner direkt auf eine für den Kunden optimierte Landingpage verlinkt.

- Das **Reisebüro** als drittwichtigster Kontaktpunkt trägt ebenfalls entscheidend zur Erlebnisqualitätsbewertung bei und wird durch die Mitarbeiter und die schnelle und sichere Buchung beeinflusst.

Hierbei entscheidet einerseits ein **konsistentes Reisebürobranding**, sprich Branding im Außen- und Innenbereich sowie bei der Uniform der Mitarbeiter, darüber, ob der Erfolg des Kontaktpunktes der Veranstaltermarke zugerechnet wird. Kritisch ist hierbei anzumerken, dass ein Großteil der Reisebüros verschiedene Veranstaltermarken verkaufen und somit auch mehrere Marken in ihren Verkaufsräumen platzieren. Hier ist essentiell, dass insbesondere in den für einen Anbieter wie TUI wichtigen Büros einzig oder zumindest vordergründig die eigene Marke sichtbar ist. Die Umsetzung ist notwendige Voraussetzung und sollte daher mit oberster Priorität erfolgen.

Darüber hinaus ist den Kunden im Reisebüro die schnelle und sichere Buchung wichtig. Dies könnte durch eine Multikanal-Verknüpfung sichergestellt werden, indem Kunden ihren **Buchungswunsch bereits online mühelos selektieren** und an das Reisebüro ihres Vertrauens versenden können. Das Reisebüro bucht die Reise für den Kunden anschließend direkt ein oder recherchiert die offenen Punkte, damit der Kunde die Reise bei seinem nächsten Besuch im Reisebüro möglichst schnell abschließen kann. Zwar wünschen sich Kunden eine schnelle Buchung, jedoch bewerten sie dies auch schon heute gut (9,38), sodass der Handlungsbedarf und somit die Priorität gering sind.

Schließlich ist dieser Kontaktpunkt durch das Potential der Mitarbeiter geprägt, sodass **kontinuierliche Schulungen** eine freundliche und kompetente Beratung sicherstellen sollten. Auch hier baut der Veranstalter auf eine gute Kundenbewertung auf (Freundlichkeit 9,51, Kompetenz 8,89), sodass diese Maßnahme auch nicht mit hoher oder mittlerer Priorität umgesetzt werden muss.

- Bei und nach der Buchung ist dem Kunden **Individualität** wichtig, indem Wünsche angegeben werden können, alle Informationen über die Reise, Aktivitäten vor Ort und das Reiseziel vorhanden sind, die Buchung mit Zusatzleistungen angepasst werden kann und die Urlaubsfreude anhält. Allerdings hat der Faktor nur einen schwachen Zusammenhang zu den Erfolgskennzahlen.

In dieser Phase können **Zusatzerlöse** durch den Verkauf von personalisierten Zusatzleistungen wie Flug- und Hotelextras, Transferupgrades oder Ausflügen generiert werden. Insbesondere die Leistungen in der Destination sollten authentisch mit Hilfe von lokalen Insidern ausgewählt und vermarktet werden. Dieser Prozess wird für den Veranstalter dadurch erschwert, dass verschiedene Leistungen externer Anbieter kombiniert werden müssen, was insbesondere bei der Vielzahl von Hotels eine enorme Komplexität mit sich bringt. Diese Maßnahme ist insbesondere durch das hohe Erlöspotential und der nur mittleren Bewertung des Status Quos (Zusatzleistungen 8,08) mit oberster Priorität umzusetzen.

Der Kommunikationsfluss vor und nach der Buchung sollte zusätzlich aus **personalisierten und emotionalisierenden Elementen** bestehen. So können interessierte Kunden bei lokalen Experten Neues zu in Frage kommenden Reisezielen erfahren. Der Reiseleiter kann bereits ein Begrüßungsvideo an seine kommenden Gäste versenden oder der Koch im Hotel sein Lieblingsgericht vorstellen, damit die Urlaubsfreude anhält. Im Sinne der Priorisierung der Veranstalterinvestitionen ist dies durch den geringen Zusammenhang des Faktors mit den abhängigen Variablen sowie der geringen Relevanz von emotionalen Reizen in dieser Phase der Customer Journey allerdings zu vernachlässigen.

Hinreise:

- **Mühevolle Prozesse vor Abreise und beim Flug** betreffen die für die Hinreise nötigen Informationen unmittelbar vor Abreise sowie die Wartezeiten beim Flug. Hierfür ist es notwendig, dass **Kunden proaktiv** bei kurzfristigen Änderungen, beispielsweise der Änderung von Flugzeiten, **kontaktiert** werden. Zusätzlich bietet es sich an, Kunden proaktiv an die wichtigen Dinge für ihren Urlaub, wie wichtige Dokumente oder sonstige Urlaubsinformationen, zu erinnern. Da der Veranstalter hierfür heute bereits sehr gut bewertet wird (Nötige Informationen 9,32), ist hier nur mittlerer Handlungsbedarf zu sehen.

Um die Wartezeit vor dem Flug zu verkürzen und **Zusatzerlöse** zu generieren, kann der **Check In** am Schalter sowie der Priority Check In kostenpflichtig hinzu gebucht werden. Allerdings wird die Wartezeit am Flughafen sogar gut bewertet (8,80), der Faktor weist nur einen geringen Zusammenhang zu den Erfolgskennzahlen auf und auch das Erlöspotential hält sich in Grenzen, sodass eher in anderen Customer Journey Phasen Zusatzleistungen eingeführt werden sollten.

- Die **mühevolle Hinreise** betrifft ähnliche Prozesse. Allerdings geht es hierbei stärker um die Wartezeit auf den Transfer und die entspannte Hinreise.

Letztere kann durch Prozesssicherheit gewährleistet werden, indem Kunden bei Ankunft am Flughafen eine **Nachricht mit allen relevanten Hinreiseinformationen** wie dem Fluggate, dem Sitzplatz im Flugzeug, dem Wetter in der Destination sowie dem Transferprozess bei Ankunft in der Destination erhalten. Diese Investition sollte mit hoher Priorität umgesetzt werden, da Kunden die Hinreise heute nur bedingt als entspannt bewerten (8,19) und der Faktor den Erfolg des Erlebnisses mit einem Koeffizienten von 0,172 bedeutend beeinflusst.

Der Transferprozess kann verkürzt werden, indem **Transferbusse von verschiedenen Veranstaltern oder Nationalitäten gemeinsam genutzt** und somit schneller gefüllt werden. Diese Desinvestition führt allerdings dazu, dass das Transfererlebnis eventuell nicht mehr konsistent mit der Veranstaltermarke gebrandet ist und der emotionalisierende Erlebnischarakter teilweise verloren geht. Nichtsdestotrotz sollte die Maßnahme durch das Erlöspotential, die Relevanz des Faktors und die als zu lang empfundenen Transferwartezeiten (8,28) mit oberster Priorität umgesetzt werden.

Zusätzlich können Kunden ihre Transferzeit durch die Buchung eines **kostenpflichtigen Direkttransfers** ohne Zwischenhalt an anderen Hotels verkürzen. Die Umsetzung dieser Maßnahme folgt durch das geringere Erlöspotential in der Priorität auf die vorherige.

- Für die **Zeit im Flugzeug** ist kein signifikanter Zusammenhang zu den abhängigen Variablen entstanden. Daher gilt es hierfür, Investitionen zu minimieren und Zusatzerlöse zu maximieren. Somit sollte die Basisleistung im Flugbereich lediglich den Mindeststandard erfüllen. Alle **weiteren Bestandteile sollten kostenpflichtig zubuchbar** sein: Verpflegung, Sitzabstand, Wunsch-Sitzplatz oder Unterhaltung an Bord. Durch das hohe Erlöspotential und die geringe Bedeutsamkeit der Zeit im Flugzeug für das Gesamterlebnis sollte der Verzicht auf kostenfreie Leistungen oberhalb des Mindeststandards hin zum Verkauf als kostenpflichtige Zusatzleistungen mit oberster Priorität angegangen werden.

Zeit im Hotel verbringen:

- Die Zeit im **Hotel** ist die wichtigste Phase in der Customer Journey. Die Erlebnisse in dieser Phase haben den stärksten Zusammenhang zu allen Erfolgsindikatoren: Weiter-

empfehlung, Wiederbuchung, Zufriedenheit und Erlebnisbewertung. Die Kontaktpunkte im Hotel entsprechen bereits heute den Kundenbedürfnissen, was an der durchweg guten Bewertung der Variablen deutlich wird (8,44-9,46). Allerdings werden diese Erlebnisse nur bedingt dem Veranstalter zugerechnet, sondern vielmehr entsteht dadurch Zufriedenheit und Loyalität gegenüber dem Hotel. Dem Veranstalter wird maximal die qualitativ hochwertige und zielgruppengerechte Hotelauswahl in seinem Portfolio zugerechnet. Aus diesem Grund ist es notwendig, als Veranstalter möglichst häufig in dieser Customer Journey Phase präsent zu sein.

Voraussetzung hierfür ist, dass **möglichst viele Kontaktpunkte im Hotel mit der Veranstaltermarke gebrandet** sind. Allerdings konkurriert die Veranstaltermarke dort im besten Fall nur mit der Hotelmarke, im schlimmsten Fall sogar noch mit den anderen Veranstaltermarken, die einen Vertrag mit dem Hotel haben. Daher sollte der Veranstalter versuchen, bei eigenen oder strategisch wichtigen Hotels (Exklusivitäten, Hotelkonzepten) die Hotel- mit der Veranstaltermarke zu harmonisieren. Neben der Veranstaltermarke zusätzlich noch zielgruppenspezifische Hotelmarken in der Kundenwahrnehmung zu etablieren, ist nur bedingt zielführend, da dies einerseits zu Lasten der Veranstaltermarke geht und eine Hotelmarke andererseits auch nur dann eine ausreichende Markenbekanntheit erreicht, wenn das dahinter liegende Hotelportfolio ausreichend groß ist (Gross 2004). Nichtsdestotrotz können Hotels zielgruppenspezifisch gebrandet werden, dies sollte nur in Kombination mit der Veranstaltermarke erfolgen. Hierbei kann die Veranstaltermarke entweder vor dem Hotelnamen platziert werden (zum Beispiel TUI Magic Life Kalaway Imperial) oder als Zusatz hinter dem Hotelnamen (zum Beispiel Sensimar Playa La Barrosa by TUI). Das Hotelbranding reicht von der Veranstalterpräsenz des Reiseleiters im Lobbybereich über Fahnen am Eingang und in der Hotelanlage bis hin zum kompletten Hotelbranding, beispielsweise bei der Uniform der Mitarbeiter, den Handtüchern und Kosmetikartikeln im Bad, dem Geschirr und den Karten in den Restaurants und Bars, im Animationsbereich und bei Hotelmöbeln wie den Liegen am Pool. Diese Maßnahme sollte mit oberster Priorität angegangen werden.

Das Hotelenerlebnis wird maßgeblich durch emotionale Komponenten beeinflusst. In dieser Phase ist der Kunde für emotionale Reize deutlich empfänglicher als in den anderen Customer Journey Phasen. Wenn der Veranstalter dem Kunden **besondere Urlaubsmomente** ermöglicht, werden diese Erlebnisse auch diesem zugerechnet. Diese sind individuell auszugestalten, sollten sich aber an den hinter dem Hotelenerlebnis stehenden bedeutenden Variablen orientieren. Da das Hotelpersonal zum Hotelenerlebnis maßgeblich beiträgt, sollten die Mitarbeiter an den Erlebnissen beteiligt sein. Außerdem sind die Erlebnisse im Hotel das, worauf der Kunde stolz ist. Bei den tangiblen Hotelenerlebnissen spielt die Verpflegung eine entscheidende Rolle. Daher bietet es sich an, Kunden

durch ein besonderes Gala Dinner, einen Drink mit dem Hoteldirektor oder eine persönliche Verabschiedung zu begeistern. Der Personalisierung kann durch die Wertschätzung besonderer Gäste, beispielsweise loyalen Stammgästen oder Gästen, die im Reisezeitraum Geburtstag haben, Rechnung getragen werden. Dass außergewöhnliche Urlaubsmomente im Hotel entscheidend zum Hotelerlebnis beitragen, wird durch die so genannte „Peak-End-Rule“ gestützt. Diese besagt, dass sich der Kunde an den Höhepunkt und das Ende eines Erlebnisses überdurchschnittlich stark erinnert und Unternehmen das Erlebnis mit besonders guten und weniger guten Kontaktpunkten variieren sollten statt ein gleichbleibend durchschnittliches Kontaktpunkterlebnis zu gestalten (Kahneman et al. 1993, S. 403). Solche Maßnahmen lassen sich eigentlich mit relativ geringem Aufwand umsetzen. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, dass insbesondere externe Hotels nur bedingt daran interessiert sind, solche besonderen Momente mit dem Absender des Veranstalters zu gestalten. Vielmehr möchten sie, dass diese besonderen Momente eine positive Auswirkung auf die Bewertung des Hotels haben. Allerdings trägt diese Maßnahme maßgeblich zur Erlebnisqualität bei und sollte mit oberster Priorität umgesetzt werden.

Während seines Aufenthalts im Hotel ist es dem Kunden wichtig, dass er sich gut aufgehoben fühlt und auf den Anbieter verlassen kann und **keine unerwarteten Zusatzkosten** entstehen. Während in den vorangegangenen Customer Journey Phasen bewusst Zusatzleistungen zur Generierung von Zusatzerlösen angeboten wurden, sollte dies im Hotel nur dann geschehen, wenn dem Kunden klar ist, dass diese Leistung nicht Teil des normalen Hotelpakets ist. Somit ist es sehr wohl möglich, für ein romantisches Dinner zu zweit am Strand einen Aufpreis zu verlangen, nicht aber für den Verleih von Handtüchern oder für ausgewählte alkoholische Getränke bei einem All-Inclusive Hotel. Auch hier ist die Abstimmung mit den externen Hotelpartnern für den Veranstalter aufwändig. Der Handlungsbedarf ist allerdings auch begrenzt, da der Kunde dies heute auch nicht als Problem wahrnimmt (Keine Zusatzkosten 9,34) und die Variable auch nur unterdurchschnittlich zum Erfolg des Hotelerlebnisses beiträgt.

Schließlich kann der emotional aktivierte und entspannte Zustand des Kunden im Hotel auch für den Veranstalter genutzt werden, indem der Kunde gebeten wird, seine Urlaubserlebnisse **in den sozialen Kanälen des Veranstalters zu teilen**. So kann der Kunde bereits während seines Urlaubs das teilen, worauf er in seinem Urlaub stolz ist – was für den Kunden meistens mit dem Hotelerlebnis zusammenhängt. Dies tun Kunden ohnehin schon, nur nicht über die Kanäle des Veranstalters kanalisiert. Für den Veranstalter sind die Fotos, Videos und Beschreibungen der Kunden einerseits wichtig, um das Kundenbedürfnis, in der Inspirationsphase Tipps von anderen Reisenden einsehen zu können, befriedigen zu können. Andererseits sind die sozialen Kanäle während des Ho-

telaufenthalts ein weiterer Kontaktpunkt des Veranstalters und tragen somit dazu bei, dass der Kunde das Hotelenerlebnis auch mit dem Veranstalter in Verbindung bringt. Daher wurde hier eine mittlere Priorität vergeben.

Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort:

- Der **Kontakt mit dem Reiseleiter vor Ort** sollte durch eine freundliche, schnelle und immer erreichbare Betreuung gekennzeichnet sein, denn vorrangig wird der Kontakt dann gesucht, wenn Rückfragen oder Probleme entstanden sind. Dass der Kontaktpunkt nur dann entscheidend ist, wenn tatsächlich eine Frage oder ein Problem auftritt und nicht entscheidend zu den Erfolgsfaktoren eines Urlaubs beiträgt, wird an den geringen Beta-Koeffizienten zu den abhängigen Variablen (Mittelwert 0,068) deutlich. Allerdings wird dieser Kontaktpunkt hochgradig mit dem Veranstalter in Verbindung gebracht, so dass anzunehmen ist, dass der Zusammenhang zu den abhängigen Variablen höher ausgefallen wäre, wenn sie aus Veranstalterperspektive statt aus Reiseperspektive formuliert worden wären.

Um dem Kunden die Kontaktaufnahme so einfach wie möglich zu gestalten, ist eine **24-Stunden-Erreichbarkeit** über verschiedene Kontaktkanäle einzurichten – je nachdem, ob der Kunde lieber per SMS, Telefon, Email oder über soziale Kanäle kommuniziert. Die persönlichen Sprechstunden der Reiseleiter im Hotel können hierfür zwar eine wichtige Ergänzung darstellen, können das Bedürfnis der Erreichbarkeit aber nicht allein abdecken. Für die Ressourcenplanung stellt diese Rund-um-die-Uhr-Betreuung ein erhebliches Problem dar. Zwar gibt es in den großen Destinationen eigene Incoming-Büros, bei denen Mitarbeiter bei der Beantwortung von Kundenanfragen unterstützen können. Allerdings können nicht pro Destination eigene Mitarbeiter mit Kundenanfragen ausgelastet werden. Auch besteht das Problem der Beantwortung außerhalb der regulären Servicezeiten der Incoming-Büros. Schließlich gibt es in vielen kleinen Destinationen keine eigenen Incoming-Büros. Die Beantwortung aller Anfragen aus einer zentralen Stelle heraus ist wiederum auch nicht zielführend, da spezifische, destinationsbezogene Fragen nur durch die Fachexperten vor Ort beantwortet werden können. Aus diesen Gründen ist ein destinationsübergreifendes Kontaktnetzwerk einzurichten, um eine 24-Stunden-Erreichbarkeit in allen Destinationen zu gewährleisten, das destinationspezifische Wissen zu integrieren und eine optimale Auslastung der Mitarbeiter sicherzustellen. Aufgrund der hohen Komplexität und der bereits heute guten Erreichbarkeit (8,61) ist diese Maßnahme nur mit geringer Priorität umzusetzen.

Der weitere Erfolgsfaktor eines Reiseleiters besteht aus Kundensicht darin, dass eine Frage oder ein Problem möglichst schnell gelöst wird, um keine wertvolle Urlaubszeit zu vergeuden. Daher ist neben der 24-Stunden-Erreichbarkeit auch eine **24-Stunden-**

Problemlösungskompetenz wichtig. Entscheidend hierbei ist, dass für den Kunden klar definiert wird, für welche Probleme diese Regel greift. Dieses 24-Stunden-Versprechen beinhaltet selbstverständlich nur diejenigen Kontaktpunkte, die der Veranstalter beeinflussen kann. Während der Veranstalter für die Essensqualität im Hotel mitverantwortlich ist, kann der Veranstalter die Essensqualität in einem lokalen Restaurant vor Ort nicht beeinflussen. Auch ist die Regel auf diejenigen Probleme einzugrenzen, die durch falsche, fehlende oder unklare Informationen oder Fehlverhalten des Veranstalters entstanden sind. Ist beispielsweise der Fitnessraum trotz Ausschreibung bei der Hotelbeschreibung im Katalog und im Internet geschlossen, muss der Veranstalter Abhilfe schaffen. Wenn sich der Kunde über die Kinder im Hotel beschwert, aber ein explizit ausgeschriebenes Familienhotel gebucht hat, greift die Regel nicht. Nichtsdestotrotz sollte der Veranstalter hier möglichst kulant und kooperativ agieren und im beschriebenen Beispiel einen Hotelumzug anbieten. Allerdings werden niemals alle Probleme gelöst werden können. Hier kann der Veranstalter zwar durch Ersatzleistungen wie einen kostenlosen Ausflug, ein Zimmerupgrade oder eine Flasche Wein Abhilfe schaffen, das Problem besteht aber weiterhin während des gesamten Urlaubs. Falls beispielsweise kurz vor Kundenanreise der Strand bei einem Sturm weggespült wurde und während des Aufenthalts neu aufgeschüttet wird, kann die Strandbeschreibung nicht erfüllt werden. Zusätzlich wird der Gast durch Arbeitsfahrzeuge gestört. Der Anbieter TUI gewährt in diesem Fall auf Wunsch die kostenlose Rückreise und die Erstattung des gesamten Reisepreises (TUI Deutschland GmbH 2015). Diese Maßnahme lässt sich mit relativ geringem Aufwand umsetzen, trägt stärker als die Erreichbarkeit zum Kontaktpunkterfolg bei und wird heute trotz der bereits vorhandenen Geld-zurück-Garantie auch schlechter bewertet als die Erreichbarkeit (8,34 zu 8,61) und wird daher als mittel priorisiert.

Das Urlaubsgebiet erkunden:

- Das **Ausflugportfolio** des Veranstalters trägt maßgeblich dazu bei, dass die Kunden ihr Reiseziel entdecken. Dabei ist ihnen Freiraum und Vielfalt wichtig. Der Ausflugsverkauf generiert für den Veranstalter Zusatzerlöse. Dabei strebt der Veranstalter grundsätzlich nach einer Auslastungsmaximierung, was dem Gedanken der Flexibilisierung und Individualisierung zunächst entgegensteht. Vielfach werden aus diesem Grund auch Ausflüge für verschiedene Reiseveranstalter kombiniert, sodass die Veranstaltermarke nicht mehr von diesem Ausflugsenerlebnis profitieren kann. Allerdings nimmt mit zunehmender Individualisierung auch die Preisbereitschaft des Kunden zu, während Massenausflüge das Kundenbedürfnis, das Reiseziel zu entdecken und Neues zu lernen, nur bedingt erfüllen können. Aus diesem Grund sollte das **Ausflugportfolio vielfältig und zielgruppenspezifisch** ausgerichtet und durch **lokale Experten** konzipiert werden. Dabei kann

der Vielfältigkeit und dem Wunsch nach Freiraum und Flexibilität auch dadurch Rechnung getragen werden, dass ein Ausflug aus **individuell kombinierbaren Bausteinen** besteht. Viele Veranstalter bieten bereits Halbtages- und Ganztagesausflüge sowie spezielle Familienausflüge und Ausflüge in kleineren Gruppen an. Als Ausbaustufe könnten die Ausflüge dahingehend optimiert werden, dass Kunden die Wahl haben, an welchen der organisierten Aktivitäten sie teilnehmen möchten und auch nur diese Bausteine zahlen. So gibt es Kunden, die gern den gesamten Tag von einem Reiseführer begleitet werden möchten. Anderen Kunden ist es wichtig, Freiraum für eigene Aktivitäten zu haben. Sie nehmen nur an einer organisierten Aktivität teil und können das Reiseziel den restlichen Tag durch die Expertentipps des Reiseführers auf eigene Faust erkunden. Maximale Individualität wird dadurch geschaffen, wenn exklusiv für einzelne Gäste ein Ausflug konzipiert wird. Bei ausreichender Preisbereitschaft können sich Kunden somit einen durch den Veranstalter organisierten Ausflug selbst gestalten. Die Ausflugsphase hat in der Customer Journey eine mittlere Bedeutung für das Gesamterlebnis, doch sind die Zusatzerlöse durch den Verkauf von Ausflügen nicht zu vernachlässigen. Daher wird die Maßnahme mit mittlerer Priorität eingestuft.

- Der Koeffizient in Höhe von 0,122 zeigt, dass der Ausflug aus Kundensicht durchaus als bedeutender Faktor des Urlaubserlebnisses angesehen wird und somit für den Veranstalter zur Differenzierung beitragen kann. Während sich aktuell jegliche Inspirations- und Buchungsanreize um die Reise selbst mit starkem Fokus auf das Hotel drehen, sollte das Ausflugsportfolio des Veranstalters als Entscheidungskriterium für die Buchung mit herangezogen werden. Dies widerspricht dem Gedanken, dass Zusatzleistungen erst nach der eigentlichen Buchung angeboten werden sollten, denn der Ausflug selbst kann das Kundenbedürfnis bedienen und somit zur Buchung in einer Destination führen. Auch diese Maßnahme sollte mit mittlerer Priorität umgesetzt werden.

Zurück zuhause und zurückdenken:

- **Nach Rückreise** sollte die Customer Journey aus Veranstaltersicht noch nicht vorbei sein. Diese Phase ist davon geprägt, dem Kunden zu zeigen, wie wichtig er für das Unternehmen ist und ihn an seinen Urlaub zu erinnern, sein Feedback anzunehmen und zu zeigen, dass alle Versprechungen durch den Veranstalter auch eingehalten wurden. In dieser Phase kann der Veranstalter insbesondere durch emotionale Reize und die Bestätigung der Zuverlässigkeit punkten. Nach dem Hotel hat diese Phase die höchste Wirkung auf die abhängigen Variablen.

Der Zeitpunkt nach Rückreise ist sehr gut geeignet, um sich beim Kunden **für die Reise mit dem Veranstalter zu bedanken** und ihn nochmals an seine Urlaubserlebnisse zu erinnern. Da diese Kommunikation die emotionalen Reize des Kunden ansprechen soll, ist

der Individualität und Personalisierung dieser Maßnahme eine hohe Bedeutung zuzumessen. Beispielsweise kann der Reiseleiter oder Guest Relation Manager des Hotels für den Veranstalter Absender der Danksagung sein oder dem Kommunikationsmedium wird ein Foto der Gäste beigefügt, das am Abend vor der Abreise oder zum Gala Dinner gemacht wurde. Der emotionalisierenden Wirkung ist der hohe manuelle Aufwand entgegenzustellen. Insbesondere in externen Hotels ist diese Maßnahme mit hoher Komplexität verbunden. Diese Maßnahme ist durch die hohe Relevanz der Phase sowie die heute schlechte Bewertung des Status Quos der Veranstalterleistung (Wichtigkeit gezeigt 7,48; Zurückdenken 6,83) mit oberster Priorität umzusetzen.

Auch kann die emotional geladene und wehmütige Stimmung des Kunden dafür genutzt werden, dass er direkt die **nächste Reise mit dem Veranstalter bucht**. Dem widerspricht allerdings, dass der Faktor zwar zu Urlaubszufriedenheit und die Urlaubserlebnisbewertung einen hohen beziehungsweise für die Weiterempfehlungsbereitschaft einen mittleren Zusammenhang aufweist, aber der Zusammenhang zur Wiederbuchungsabsicht nur gering ist. Daher hat diese Maßnahme aus Unternehmenssicht nur eine geringe Priorität und sollte mit einem Mehrwert für den Kunden verbunden sein. So bietet es sich an, bei sofortiger Wiederbuchung Punkte auf dem Kundenkonto gut zu schreiben.

Den Kunden ist es wichtig, über alle möglichen Kontaktkanäle **Feedback zu geben**, das angenommen und ernst genommen wird. Nichts ist schlimmer als ein Feedback, das ins Leere läuft und unbeantwortet bleibt. Daher muss jedes Kundenfeedback schnellstmöglich beantwortet werden, sodass es vom Kunden noch als Teil dieser Customer Journey Phase wahrgenommen wird. Heute beträgt die Antwortzeit bei Veranstaltern oftmals mehrere Wochen oder gar Monate und verhindert somit massiv die Wiederbuchung. Eine beschleunigte Veranstalterreaktion ist allerdings nicht ohne Einschränkungen möglich. Entweder werden mehr Ressourcen benötigt oder eine individualisierte Beantwortung muss teilweise durch Standardantworten ersetzt werden. Letzteres kann dadurch kompensiert werden, indem jeder Gast mit einer Reklamation Punkte auf sein Kundenkonto gut geschrieben bekommt. Diese Geste der Wertschätzung reicht für die kleinen Beschwerden bereits aus, sodass keine zusätzliche Nachbearbeitung und Kompensation mehr notwendig ist. Zwar bedeuten die Punkte auch Kosten für den Veranstalter, denn die Punkte werden bei einer der nächsten Urlaubsreise eingelöst und reduzieren entsprechend den Reisepreis. Allerdings bringt jede Beantwortung einer Beschwerde auch Aufwand bei den Mitarbeitern des Veranstalters mit sich, der durch die standardmäßige Gutschrift auf dem Kundenkonto reduziert werden kann. Zusätzlich ist der Feedbackprozess aus Kundensicht noch optimierungsbedürftig (7,74), sodass hierfür eine mittlere Priorität vergeben wurde.

Schließlich sollte diese Phase dafür genutzt werden, möglichst viele **Urlaubstipps der Reisenden** für die Tipps in der Inspirationsphase zu sammeln. Dabei sollte der Kunde die Wahl haben, ob er lediglich einen Urlaubstipp beschreiben und mit Fotos visualisiert hochladen möchte oder auch dafür zur Verfügung steht, dass andere interessierte Reisende mit ihm in Kontakt treten können. Für Letzteres können dem Kunden wiederum Punkte für das Kundenkonto als Anreiz geboten werden. Diese Maßnahme ist Voraussetzung dafür, dass andere Kunden in der Inspirationsphase auf Urlaubstipps anderer Reisende zurückgreifen können und sollte daher ebenfalls mit oberster Priorität umgesetzt werden.

In folgender Abbildung werden die beschriebenen Maßnahmen zusammenfassend nochmals dargestellt und anhand der vorgestellten Priorisierung markiert:

Phase	Inspirieren, suchen und buchen			Hinreise			Zeit im Hotel verbringen	Kontakt mit Mitarbeitern d. Reiseveranstalters vor Ort	Das Urlaubsgebiet erkunden	Zurück zuhause und zurückdenken
	Urlaubsentscheidung	Reisebüro	Individualität vor der Reise	Mühe vor Abreise und Flug	Mühe Hinreise	Flug	Hotel	Reiseleiter	Ausflug	Wertschätzung Veranstalter
Beta-Koeffizient *	0,134	0,201	0,023	0,077	0,172	0,000	0,567	0,068	0,122	0,246
Treiber (Variablen)	-Werbung -Tipps -Reisende -Website	-Freundlich -Schnell buchen -Kompetent -Sicher buchen	-Wünsche angeben -Alle Informationen -Auswahl Aktivitäten -Neues Reiseziele -Zusatzleistungen -Urlaubsfreude	-Nötige Informationen -Wartezeit Flug -Reaktion Rückfragen	-Wartezeit Transfer -Entspannte Hinreise	-Freundlich -Bequem -Sichere Hinreise	-Entspannung -Freundlich -Urlaubsmomente -Verpflegung -Hotelanlage -Sicherheit Hotel -Sauberes Hotel -Hotelzimmer -Stolz -Keine Zusatzkosten -Unterhaltung -Reiseziel wie gebucht -Sicherheit Buchung	-Freundlich -Schnelle Reaktion - Erreichbarkeit	-Entdecken -Freiraum -Vielfalt	-Wichtigkeit gezeigt -Zurückdenken -Feedback annehmen -Versprechungen halten
Mittelwert Status Quo Bewertung:	0,134	0,201	0,023	0,077	0,172	0,000	0,567	0,068	0,122	0,246
	0,134	0,201	0,023	0,077	0,172	0,000	0,567	0,068	0,122	0,246
Kontaktpunktde-sign	Werbung als Voraussetzung für Relevant Set beim Kunden	Konsistentes Reisebüro-branding der Veranstalter-marke	Proaktive individualisierte kostenpflichtige Zusatzleistungen	Proaktive Nachricht für kurzfristige Änderungen & Erinnerungen	Proaktive Willkommens-nachricht am Flughafen über Reiseverlauf	Kostenpflichtige Zusatzleistungen über dem Mindest-standard	Veranstalter-branding an allen möglichen Kontaktpunkten	24 Stunden Erreichbarkeit über alle Kanäle	Zielgruppen-spezifisches lokal konzipiertes vielfältiges Ausflugs-portfolio aus individuell kombinier-baren Bausteinen	Personalisierter Dank für die Reise und Urlaubs-erinnerung
	1 €€€	1 €€€	1 €€€	2 €€	1 €€	1 €€€	1 €€	3 €€€	2 €€	1 €€
	Tipps von anderen Reisenden mit Kontaktaufnahme	Wunschurlaub online selektieren und im Reisebüro einbuchen	Personalisierte Urlaubsinformationen von lokalen Experten	Kostenpflichtige Zusatzleistungen Check-In: Schalter Check-In, Priority Check-In	Gemeinsame Transferbusse verschiedener Veranstalter/ Herkunftsländer		Besondere Urlaubsmomente	24 Stunden Problemlösungs-versprechen	Ausflugs-portfolio als Differenzierungs-merkmal bei Buchungs-entscheidung	Punkte auf Kundenkonto bei sofortiger Wiederbuchung
	1 €€	3 €€	3 €€	3 €	1 €€		1 €	2 €	2 €	3 €
€ Einzel €€ Duo €€€ Stärke 1-3 Priorität	Personalisiertes Website-Design bei Kunden-Login	Beratung durch geschulte Reisebüro-Mitarbeiter			Kostenpflichtige Zusatzleistung: Direkttransfer ohne Zwischenstop		Vermeiden von unerwarteten kostenpflichtigen Zusatzleistungen			Multikanal-Feedback-möglichkeit mit Veranstalterreaktion durch Punkte auf Kundenkonto
	3 €€	3 €			2 €		2 €			2 €€
							Urlaubsergebnisse in sozialen Kanälen teilen			Urlaubstipps mit Kontaktmöglichkeit gegen Punkte für Kundenkonto
							2 €			1 €€

*Mittelwert über alle abhängigen Variablen

Abb. 58: Implikationen für das Customer Experience Management
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei einer abschließenden Evaluation des Maßnahmenpakets wird deutlich, dass Zusatzerlöse meist damit einhergehen, dass eine Leistung auf das Minimum beschränkt wird und kostenpflichtige Zusatzleistungen angeboten werden. Dahingegen sind viele der Investitionsvorhaben mit technischen Innovationen verbunden. Geht eine der vorgestellten Maßnahmen in die Umsetzung, sollte das Kontaktpunktdesign im Vorfeld getestet werden.

6.4 FAZIT

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass mit dem CEM Ansatz ein integrierter Managementansatz etabliert werden kann, der vor allem das Marken- und Qualitätsmanagement kombiniert und weiterentwickelt. Vor allem zeigt sich die Notwendigkeit einer **kanal- und interaktionsübergreifenden Verknüpfung**, sodass nicht jede Abteilung ihren jeweiligen Kontaktpunkt optimiert, sondern die gesamte Customer Journey betrachtet wird. Hierbei ist entscheidend, dass nicht jeder Kontaktpunkt als „Moment der Wahrheit“ optimiert werden kann und sollte, sondern der Fokus auf denjenigen Kontaktpunkten liegt, die vom Kunden als bedeutsam wahrgenommen werden und die den Markenwerten des Markenmanagements entsprechen (Court et al. 2009). Somit steht den Unternehmen ein Wandel **von der Nullfehlertoleranz hin zur bewussten Gestaltung von so genannten „Pleasure Peaks“ und „Pain Points“** bevor (Court et al. 2009). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen hierbei auf, welche Kontaktpunkte bei einer Badepauschalreise entscheidend sind (Faktoren der Untersuchung) und welche Aspekte dem Kunden bei dem Kontaktpunkterlebnis wichtig sind (Faktorladungen der Variablen).

Schließlich zeigt die Anwendung der Untersuchungsergebnisse in Kapitel 6.3 deutlich, dass die Differenzierung eines Reiseveranstalters vielmehr über Services und geschickte Kommunikationsmaßnahmen als über das Kernprodukt erfolgen kann. Selbst im Hotel, dem wesentlichen Kernprodukt einer Pauschalreise, liegen die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Maßnahmen außerhalb der tangiblen Faktoren, sondern vielmehr im emotionalen Bereich.

Für die Messung von Erlebnisqualität konnte die vorliegende Arbeit einen entscheidenden Beitrag zur Schließung der Forschungslücke liefern. Die Untersuchung hat alle Customer Journey Phasen und nicht nur die eigentliche Kauf- und Konsumphase integriert. Zudem konnten sowohl **Einflussfaktoren von Erlebnisqualität** als auch mögliche **Kennzahlen zur Messung von Erlebnisqualität** ermittelt werden. Hierbei können das angewendete psychologische S-O-R-Modell sowie das betriebswirtschaftliche orientierte Input-Output-Modell

kombiniert werden und stellen somit die Verknüpfung der Untersuchungsergebnisse zum ökonomischen Unternehmenserfolg sicher. Hinsichtlich der Einflussfaktoren wurde deutlich, dass sich die Customer Journey Phasen sowie die dahinter liegenden Dimensionen in ihrer Bedeutung für die Gesamtbewertung unterscheiden. Während Kontaktpunkte vor der Reise und auf der Hinreise vor allem durch Personalisierungsmaßnahmen und mühelose Prozesse optimiert werden sollten, spielt insbesondere im Hotel die emotionale Komponente eine deutlich wichtigere Rolle. Allerdings können die ermittelten Dimensionen und Items nicht ohne Weiteres auf andere Branchen übertragen, sondern müssen mit Hilfe einer ähnlichen branchenspezifischen Untersuchung zuvor angepasst werden. Auch wurde deutlich, dass das Hotelerlebnis mit Abstand die wichtigste Phase für das Reiseerlebnis des Kunden ist. Darüber hinaus entscheiden das Inspirations- und Buchungserlebnis, die Hinreise und die Wertschätzung des Veranstalters nach Rückreise vor allem über die Erlebnisqualität. Die Untersuchung konnte aufdecken, dass nicht rein der kognitive Abgleich von Erwartungen mit der gemachten Erfahrung zum Erlebniserfolg beiträgt, sondern emotionale Aspekte ebenfalls einen entscheidenden Beitrag leisten. Die vier abhängigen Variablen zur Messung von Erlebnisqualität bringen insgesamt ähnliche Ergebnisse hervor, wobei die direkte Abfrage der Erlebnisbewertung Erlebnisqualität am besten messen kann. Schließlich kann das Forschungsdesign dahingehend als Weiterentwicklung betrachtet werden, dass **moderne Messmethoden** angewendet wurden.

Zukunftstrends im Tourismus, im Marketing oder im Qualitätsmanagement lassen sich optimal in den Customer Experience Management-Ansatz integrieren und durch die vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigen. So erwähnt Bruhn die Entwicklung über den User Generated Content hin zum **User Generated Product**, das jeglichen Personalisierungsansprüchen der Konsumenten genügt (Bruhn 2009, S. 407-411; Büttgen 2013, S. 174). Der Begriff des Crowdsourcings geht sogar so weit, dass Unternehmen ihre Kunden eigene Produktinhalte erstellen lassen, um die Intelligenz der großen Masse (Swarm Intelligence) zu nutzen (Göll et al. 2010, S. 36). Dieser Trend lässt sich durch die Untersuchungsergebnisse bestätigen.

Darüber hinaus geht der Trend hin zu **Self-Service Systemen**, bei denen der Kunde möglichst viele Aktivitäten ohne den direkten Kontakt mit dem Anbieter vollziehen kann. Neben der Kostenersparnis auf Unternehmensseite profitiert der Kunde von der Zeitersparnis und der höheren Flexibilität (Demmelmaier et al. 2012, S. 451-452).

Bei der zukünftigen Gestaltung des CEMs spielen **neue Technologien** eine entscheidende Rolle. Hierbei sind die Personalisierung, die ortsabhängige Lokalisierung, der Convenience-Aspekt und mögliche Kostenvorteile die zentralen Erfolgsfaktoren (Egger und Jooss 2010, S.

19-20). Insbesondere das Bedürfnis nach Personalisierung lässt sich anhand der Customer Journey optimal umsetzen. So erlaubt die Kundenidentifikation anhand ihrer geografischen Lage individuelle **Location-Based Services**, die genau dann angeboten werden, wenn sich der Kunde an einem bestimmten Ort aufhält (Egger und Jooss 2010, S. 21). Beispielhaft sei an dieser Stelle die mobile Bezahlungsfunktion der Deutschen Bahn erwähnt, die automatisch den Bahnfahrer beim Ein- und Aussteigen registriert. In der Inspirations- und Buchungsphase können **Augmented Reality Elemente**, sprich Elemente, die die reale und digitale Welt verknüpfen, eingesetzt werden, indem die realen Informationen vor Ort in digitaler Form präsentiert werden (ebd., S. 21). Auch **vor Ort** können neue Technologien sinnvoll eingesetzt werden. So kann das Handy als Zahlungsmittel im Hotel oder für den Mietwagen nutzbar gemacht werden (Madlmay und Scharinger 2010, S. 75-83). Als Weiterentwicklung bietet die so genannte **Real-time Presence Indication** die Möglichkeit, spontane Interessengemeinschaften zu finden, wenn sich Gleichgesinnte am selben Ort aufhalten (Göll et al. 2010, S. 40). Diese Technologie kann sich auch für den sozialen Aspekt bei Reisenden umsetzen lassen.

Die stärkere Erlebnisorientierung spiegelt sich im Markenmanagement unter anderem in der steigenden Verbreitung von **Markenwelten** (Brand Lands) wider. Eine Markenwelt ist eine multifunktionale Einrichtung, die die Marke mit Hilfe von architektonischen, gestalterischen oder künstlerischen Mitteln inszeniert. Als Beispiele dienen Ruhe- oder spezielle Aktivitätsgebäude, Werksbesichtigungen, Museen, Gastronomieorte, Shopkonzepte, themenbezogene Events des Unternehmens oder Info- bzw. Edutainment Elemente (Kirchgeorg et al. 2012, S. 301-302). Prominente Beispiele sind neben klassischen Erlebnisanbietern wie Disneyland oder Legoland die Erlebniswelten von Coca Cola, Nike oder BMW sowie die Swarovski Kristallwelten und das NIVEA Haus (Zimmermann und Littich 2012, S. 226).

LITERATURVERZEICHNIS

Absatzwirtschaft (Hg.) (2014):

Onlinekauf Bekleidung: Gefühl wichtiger als Verstand.

Online verfügbar unter <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/onlinekauf-bekleidung-gefuehl-wichtiger-als-verstand>.

Abgerufen am 10.12.2014.

Aghamanoukjan, Anahid; Buber, Renate; Meyer, Michael (2009):

Qualitative Interviews.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 415-436.

Albrecht, Karl (1988):

At America's service. How corporations can revolutionize the way they treat their customers. Homewood.

Alby, Tom (2011):

eBranding und Suchmaschinenmarketing.

In: Elke Theobald und Philipp T. Haisch (Hg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden, S. 275-290.

Andrews, Kate (2011):

Social Design: Delivering positive social impact.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 88-94.

Anft, Michael (1993):

Flow.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 141-147.

Angelis, Jannis; Pinheiro de Lima, Edson (2011):

Shifting from Production to Service to Experience-Based Operations.

In: Mairi Macintyre, Glenn Parry und Jannis Angelis (Hg.): Service design and delivery. New York, S. 83-94.

Angerer, Fabian (2010):

Mobile kontextsensitive Dienste für die Freizeit.

In: Roman Egger (Hg.): mTourism. Mobile Dienste im Tourismus. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 45-58.

Arnould, Eric J.; Price, Linda L.; Zinkhan, George Martin (2002):

Consumers. 1. Aufl. Boston.

Arnould, Eric J.; Price, Linda L. (1993):

River Magic Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter.

In: Journal of Consumer Research Jg. 20, Heft 1, S. 24-45.

Aronson, Elliot; Wilson, Timothy; Akert, Robin (2004):

Sozialpsychologie. 4. Aufl. München.

Auer-Srnka, Katharina (2009):

Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 159-172.

Babin, Barry; Borges, Adilson (2009):

Oh Yeah, I remember that store! Memory, experience, and value.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 161-176.

Barsky, Jonathan; Nash, Leonard (2003):

Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-Wide Measures.

In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Heft 4, S. 173-183.

Bastian, Heribert (2004):

Die touristischen Kernprozesse des Reiseveranstalters.

In: Heribert Bastian und Karl Born (Hg.): Der integrierte Touristikonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben. 1. Aufl. München, S. 33-68.

Bekmeier-Feuerhahn, Siegrid (2004):

Erlebnismwertorientierte Markenstrategien.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien - Instrumente - Erfahrungen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 879-902.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009):

Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl. Wiesbaden.

Bergner, Nele Marisa von (2014):

Future Challenges for Global Tourism. Dissertation Leuphana Universität Lüneburg.

Beuker, Ralf (2011):

Strategic Management: Why corporations do what they do.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics – tools – cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 94-102.

Bisset, Fergus (2011):

Integrating service design thinking and motivational psychology.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 300-308.

Blackmon (2011):

Operations Management: The relentless quest for efficiency.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 102-105.

Boenigk, Silke; Hemlig, Bernd; Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten; Batt, Verena (2012):

An empirical investigation of experiences and the link between a service-dominant logic mindset, competitive advantage, and performance of nonprofit organizations.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 469-502.

Bohnsack, Ralf; Przyborski, Aglaja (2009):

Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 491-506.

Boldt, Sindia (2010):

Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sence-Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding. Hamburg.

Bonn, Mark; Joseph-Matthews, Sascha; Dai, Mo; Hayes, Steve; Cave, Jenny (2007):

Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating the Right Environment for the Heritage/Cultural Visitor.

In: Journal of Travel Research Jg. 45, Heft 2, S. 345-354.

Bolz, Norbert (2002):

Das konsumistische Manifest. München.

Brakus, J. Joško; Schmitt, Bernd H.; Zarantonello, Lia (2009):

Brand experience. What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?

In: Journal of Marketing Jg. 73, Heft 3, S. 52-68.

Braun, Ottmar (1993):

(Urlaubs-)Reisemotive.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 199-207.

Brugnoli, Gianluca (2009):

Connecting the dots of user experience.

Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/frogdesign/brugnoli-system-ux-1061731>.

Abgerufen am 25.11.2015.

Bruhn, Manfred (2009):

Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Aufl. München.

Bruhn, Manfred (2013):

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 9. Aufl. Berlin.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2012):

Customer Experience - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 3-36.

Brunner-Sperdin, Alexandra; Peters, Mike (2009):

What influences guests' emotions? The case of high-quality hotels.

In: International Journal of Tourism Research Jg. 11, Heft 2, S. 171-184.

Brunner-Sperdin, Alexandra (2008):

Erlebnisprodukte in Hotellerie und Tourismus. Erfolgreiche Inszenierung und Qualitätsmessung. Dissertation Universität Innsbruck.

Buber, Renate (2009):

Denke-Laut Protokolle.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 555-568.

Buber, Renate; Klein, Vanessa (2009):

Zur Bedeutung qualitativer Methodik in der Marktforschungspraxis.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 47-64.

Burmann, Christoph; Schleusener, Michael; Weers, Jan-Philipp (2005):

Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen.

In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 412-430.

Busch, Rainer; Fuchs, Wolfgang; Unger, Fritz (2008):

Integriertes Marketing. Strategie, Organisation, Instrumente. 4. Aufl. Wiesbaden.

Büttgen, Marion (2013):

Kundenbindung durch Kundenintegration.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 155-182.

Carù, Antonella; Cova, Bernhard (2007):

Consuming experiences - An Introduction.

In: Antonella Carù und Bernhard Cova (Hg.): Consuming experience. 1. Aufl. London, S. 3-16.

Chalmers, Alan F. (2001):

Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie. 5. Aufl. Berlin.

Chang, Ting-yueh; Horng, Shun-ching (2010):

Conceptualizing and measuring experience quality. The customer's perspective.

In: The Service Industries Journal Heft 30, Nummer 13/14, S. 2401-2419.

Clatworthy, Simon (2011a):

At-one: Becoming at-one with you customers.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 136-146.

Clatworthy, Simon (2011b):

Interaction Design: Services as a series of interactions.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 80-88.

Court, David; Elzinga, Dave; Mulder, Susie; Vetvik, Ole Jørgen (2009):

The consumer decision journey.

Online verfügbar unter

http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_consumer_decision_journey.

Abgerufen am 05.10.2014.

Curth, Susanne; Benkenstein, Martin (2012):

Commitment zum Mitkonsumenten - Konzeption und Folgen für die Customer Experience von Dienstleistungskunden.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 203-226.

Dagger, Tracey S.; O'Brien, Timothy K. (2010):

Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users.

In: European Journal of Marketing Jg, 44, Heft 9/10, S. 1528-1552.

Demmelair, Marcus; Most, Fabian; Bartsch, Silke (2012):

Customer Experience bei Online Portalen - Erkenntnisse und Beispiele aus der Energieversorgungsbranche.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 445-468.

Dhaliwal, Jagdeesh; Macintyre, Mairi; Parry, Glenn (2011):

Understanding Services and the Customer Response.

In: Mairi Macintyre, Glenn Parry und Jannis Angelis (Hg.): Service design and delivery. New York, S. 1-18.

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (2015):

Definition Erlebnis.

Online verfügbar unter <http://www.dwds.de/?qu=erlebnis>.

Abgerufen am 20.10.2015.

Donabedian, Avedis (1980):

The definition of quality and approaches to its assessment. Ann Arbor, Michigan.

Drengner, Jan; Jain, Steffen (2012):

Konsumerlebnisse im Dienstleistungssektor - Die Konzeptualisierung des Erlebniskonstrukts am Beispiel kollektiv-hedonistischer Dienstleistungen.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 227-250.

Dreyer, Axel; Dehner, Christian (2003):

Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. 2. Aufl. München.

Dubberly, Hugh; Evenson, Shelley (2008):

The Experience Cycle.

Online verfügbar unter <http://www.dubberly.com/articles/interactions-the-experience-cycle.html>.

Abgerufen am 25.11.2015.

Duller, Christine (2013):

Einführung in die Statistik mit EXCEL und SPSS. Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch. Heidelberg.

Eckstein, Peter P. (2012):

Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 7. Aufl. Wiesbaden.

Edvardsson, Bo; Tronvoll, Bård; Gruber, Thorsten (2011):

Expanding understanding of service exchange and value co-creation a social construction approach.

In: Journal of the Academy of Marketing Science Jg. 39, Heft 2, S. 327-340.

Edvardson, B.; Enquist, B.; Johnston, R. (2005):

Co-Creating Customer Value through hyperreality in the prepurchase service experience.

In: Journal of Service Research Jg. 8, Heft 2, S. 149-161.

Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Roos, Inger (2005):

Service portraits in service research a critical review.

In: International Journal of Service Industry Management Jg. 16, Heft 1, S. 107.

Edwardson, Michael (1998):

Measuring customer emotions in service encounters: An exploratory analysis.

In: Australasian Journal of Market Research Jg. 6, Heft 2, S. 34-48.

Egger, Roman; Jooss, Mario (2010):

Die Zukunft im mTourism - Ausblick auf Technologie- und Dienstentwicklung.

In: Roman Egger (Hg.): mTourism. Mobile Dienste im Tourismus. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 11-26.

Erber, Sigrun (2009):

Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken. 1. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf (2008):

Strategie und Technik der Markenführung. 5. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf; Brunner, Christian; Gawlowski, Dominika; Knörle, Christian; Krieger, Kai Harald (2010):

Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen

In: Marketing Review St. Gallen Jg. 9, Heft 2, S. 8-13.

Esch, Franz-Rudolf; Möll, Thorsten (2008):

Emotionen machen den Unterschied.

In: Absatzwirtschaft Jg. 51, Heft 7, S. 34-37.

Esch, Franz-Rudolf; Gawlowski, Dominika; Rühl, Vanessa (2012):

Erlebnisorientierte Kommunikation sinnvoll gestalten und managen.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 13-30.

Finn, Adam; Wang, Luming (2009):

Made it more memorable? Evaluating the customer's emotional experience.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 211-230.

Firat, A.; Venkatesh, A. (1995):

Liberatory postmodernism and the rechantment of consumption.

In: Journal of Consumer Research Jg. 22, S. 232-247.

Fischer, Lorenz; Brauns, Dieter; Belschak, Frank; Feist, Ansgar (2002):

Zur Messung von Emotionen in der angewandten Forschung. Analysen mit den SAMs - Self-Assessment-Manikin. Lengerich.

Fließ, Sabine; Wittko, Ole; Schmelter, Mailin (2012):

Der Service Experience Value - Stand der Forschung, Konzeptualisierung und empirische Messung.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 161-184.

Forscht, Thomas; Angerer, Thomas; Swoboda, Bernhard (2009):

Mixed Methods: Systematisierung von Untersuchungsdesigns.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 247-260.

Freundt, Tjark Christian (2006):

Emotionalisierung von Marken. Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten. Wiesbaden.

Freyer, Walter (2009):

Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 6. Aufl. München.

Freyer, Walter (2011):

Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10. Aufl. München.

Frochot, Isabelle; Batat, Wided (2013):

Marketing and designing the tourist experience. Oxford.

Fürst, Andreas; Thomas, Katharina (2013):

Messung der KPIs der Kundenbindung.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 645-676.

Gast-Gampe, Martina (1993):

Einstellungen, Stereotype, Vorurteile.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 127-131.

Gelbrich, Katja (2009):

Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique: Drei Methoden zur qualitativen Messung von Dienstleistungsqualität.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 617-634.

Gelbrich, Katja; Wünschmann, Stefan; Leuteritz, Anja (2009):

Ein Mixed-Method-Ansatz zur Zufriedenheitsmessung: Dargestellt am Beispiel des Automobilkaufs.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 903-928.

Gentile, Chiara; Spiller, Nicolas; Noci, Giuliano (2007):

How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer.

In: European Management Journal Jg. 25, Heft 5, S. 395-410.

Go, Frank; Govers, Robert (2009):

Considerations in creating memorable tour experiences.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 195-208.

Göll, Nicolas; Lassnig, Markus; Rehrl, Karl (2010):

Location-Based Services im mTourismus - Quo Vádis?

In: Roman Egger (Hg.): mTourism. Mobile Dienste im Tourismus. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 27-44.

Goram, Mandy (2013):

Customer Experience Management.

In: Controller Magazin Jg. 38, Heft 11/12, S. 53-54.

Götz, Oliver; Krafft, Manfred (2013):

Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 579-616.

Goulding, Christina (2000):

The museum environment and the visitor experience.

In: European Journal of Marketing Jg. 34, Heft 3/4, S. 261-278.

Gouthier, Matthias; Giese, Andreas; Bartl, Christopher (2012):

Customer Experiences, Kundenbegeisterung und Service Excellence - Die Spezifikation DIN SPEC 77224.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 63-84.

Granzow, Stefan (1993):

Die Repertory Grid-Technik.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 554-558.

Grohmann, Marcella; Heumann, Christian; Wangenheim, Florian von (2013):

Determinanten der Kundenbindung.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 81-100.

Grönroos, Christian (1984):

A Service Quality Model and its Marketing implications.

In: European Journal of Marketing Jg. 18, Heft 4, S. 36-44.

Grönroos, Christian (1990):

Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition. 3. Aufl. Lexington, Massachusetts.

Gröppel-Klein, Andrea (2012):

30 Jahre "Erlebnismarketing" und "Erlebnisgesellschaft" - Die Entwicklung des Phänomens "Erlebnisorientierung" und State-of-the-Art der Forschung.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 37-62.

Gröppel-Klein, Andrea; Königstorfer, Jörg (2012):

Sportsponsoring und Ambushing.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 185-206.

Gröppel-Klein, Andrea; Königstorfer, Jörg; Terlutter, Ralf (2013):

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 43-80.

Gross, Peter (2004):

Consumer Confusion und Multioptionsgesellschaft.

In: Thesis - Fachzeitschrift für Marketing Jg. 21, Heft 4, S. 34-36.

Grothues, Ulrich; Schmitz, Rolf (2001):

Erlebnismarketing für Hotellerie und Gastronomie. 2. Aufl. Dortmund.

Gruber, Thorsten; Voss, Rödiger; Balderjahn, Ingo; Reppel, Alexander (2009):

Online Laddering.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 569-582.

Hauk, Joachim; Schulz, Carsten (2012):

Customer Experience Management für Telekommunikationsunternehmen.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 385-406.

Havlena, William J.; Holbrook, Morris B. (1986):

The varieties of consumption experience. Comparing two typologies of emotion in consumer behavior.

In: Journal of Consumer Research.

Heimerl, Peter (2009):

Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 381-400.

Helm, Sabrina (2013):

Kundenbindung und Kundenempfehlungen.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 135-154.

Hessenkamp, Vanessa (2009):

Das Vertrauen von stationären PatientInnen in Krankenhäusern: Die Planung einer explorativen Studie.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 863-882.

Hirschman, Elizabeth; Holbrook, Morris B. (1982):

Hedonic consumption. Emerging concepts, methods and propositions.

Holbrook, Morris (2006):

Consumption experience - Customer value, and subjective personal introspection. An illustrative photographic essay.

In: Journal of Business Research Jg. 59, Heft 6, S. 714-725.

Holbrook, Morris; Corfman, Kim (1985):

Quality and value in the consumption experience. Phaedrus rides again.

In: Percieved Quality Jg. 31, Heft 2.

Holzmüller, Hartmut H.; Buber, Renate (2009):

Optionen für die Marktfoschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 3-20.

Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike (2013):

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 101-134.

Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2013):

Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 3-42.

Homburg, Christian; Werner, Harald (1996):

Ein Meßsystem für Kundenzufriedenheit.

In: Absatzwirtschaft Jg. 11, S. 92-100.

Honebein, Peter; Cammarano, Roy (2009):

Balancing Act: The impact of rational and emotional designs on memorable customer experiences.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 121-134.

Huber, Frank; Meyer, Frederik; Weihrauch, Andrea (2012):

Guerilla-Marketing-Aktionen.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 151-170.

Hummel, Christoph; Heumann, Christian; Wangenheim, Florian von (2012):

Customer Experience Management in der Praxis - State of the Art in der Telekommunikationsindustrie.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 407-424.

Izard, Carroll Ellis (1999):

Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie. 4. Aufl. Weinheim.

Jones, Thomas O.; Sasser Jr, W. Earl (1995):

Why satisfied customers defect.

In: Harvard Business Review: Jg. 73, Heft 6, S. 88-99.

Jüttner, Uta (2012):

Loyale Kunden durch herausragende Erlebnisqualität.

In: KMU-Magazin Heft 2, S. 1-4.

Kahneman, Daniel; Fredrickson, Barbara; Schreiber, Charles; Redelmeier, Donald (1993):

When more pain is preferred to less: Adding a better end.

In: Psychological Science Jg, 4, Heft 6, S. 401-405.

Kahneman, Daniel; Schmidt, Thorsten (2012):

Schnelles Denken, langsames Denken. 21. Aufl. München.

Kampbartold, Wolfgang (2012):

Markenpositionierung durch emotionale und erlebnisorientierte Kommunikation.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 349-360.

Kano, Noriaki; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984):

Attractive quality and must-be quality.

Keiningham, Timothy L.; Coolil, Bruce; Andreassen, Tor Wallin; Aksoy, Lerzan (2007):

A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth.

In: Journal of Marketing Jg. 71, Heft 3, S. 39-51.

Kerstetter, Deborah; Cho, Mi-Hea (2004):

Prior knowledge, credibility and information search.

In: Annals of Tourism Research Jg. 31, Heft 4, S. 961-985.

Kilian, Karsten (2009):

Experiential Marketing and Brand Experiences: A Conceptual Framework.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 25-44.

Kimbell, Lucy (2011):

Marketing: Connecting with People, Creating value.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 56.

Kim, Jong-hyeong; Ritchie, J. R. Brent; McCormick, Bryan (2012):

Development of a scale to measure memorable tourism experiences.

In: Journal of Travel Research Jg. 51, Heft 1, S. 12-25.

Kirchgeorg, Manfred; Springer, Christiane; Ermer, Beatrice (2012):

Brand Lands - Inszenierung begehrter Erlebniswelten für den Kunden.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 295-316.

Kleinaltenkamp, Michael (2013):

Nutzungsprozesse - Die vernachlässigte Seite der Wertschöpfung.

In: Gertrud Schmitz (Hg.): Theorie und Praxis des Dienstleistungsmarketing. Aktuelle Konzepte und Entwicklungen. Wiesbaden, S. 1-26.

Knackfuß, Christine (2010):

Die Rolle von Emotionen als Mediatoren zwischen Markenimage und Markenstärke. Eine empirische Analyse am Beispiel des deutschen Automobilmarktes. 1. Aufl. Wiesbaden.

Knoblauch, Hubert; Schnettler, Bernt (2009a):

Konstruktivismus.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 127-136.

Knoblauch, Hubert; Schnettler, Bernt (2009b):

Videographie: Erhebung und Analyse qualitativer Videodaten.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 583-600.

Kotler, Philip; Bowen, John T.; Makens, James C. (2003):

Marketing for hospitality and tourism. 3. Aufl. Upper Saddle River.

Krauß, Harald (1993):

Motivationspsychologie.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 85-91.

Kreilkamp, Edgar (2013):

Von der Erlebnis- zur Sinngesellschaft – Konsequenzen für die touristische Angebotsgestaltung

In: Heinz-Dieter von Quark und Kristiane Klemm (Hg.): Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München, S. 33-48

Kroeber-Riel, W. (1986):

Erlebnisbetontes Marketing.

In: Christian Belz (Hg.): Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedl. Situationen von Märkten u. Unternehmen. St. Gallen, S. 1137-1151.

Kroeber-Riel, Werner; Gröppel-Klein, Andrea (2013):

Konsumentenverhalten. 10. Aufl. München.

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (2003):

Konsumentenverhalten. 8. Aufl. München.

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan; Ebert, Thomas (2013):

Statistik. Eine verständliche Einführung. 2., Aufl. Wiesbaden.

Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter (2009):

Das problemzentrierte Interview.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 463-476.

Kuß, Alfred (2012):

Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 4., Aufl. Wiesbaden.

Küster, Franziska (2012):

Zweiseitige Botschaften in der Marketingkommunikation.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 275-296.

Lanier, Clinton; Hampton, Ronald (2009):

Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 9-24.

LaTour, Kathryn; Carbone, Lewis; Goan, Suzie (2009):

Managing hospitality experiences: Las Vegas Style.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 177-194.

Lee, Sampson (2014):

PIG (Pain Is Good) Strategy. Make Customer Centricity Obsolete and Start a Resource Revolution. 1. Aufl. Hong Kong.

Leischnig, Alexander; Schwertfeger, Marko; Enke, Margit (2012):

Customer Experience als Ansatzpunkt zur Differenzierung im Einzelhandel.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 425-444.

Lemke, Fred; Clark, Moira; Wilson, Hugh (2011):

Customer experience quality. An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique.

In: Journal of the Academy of Marketing Science Jg. 39, Heft 6, S. 846-869.

Lexikon-Institut Bertelsmann (Hg.) (1995):

Lexikon der Psychologie. Gütersloh: Bertelsmann Lexikon Verlag.

Lieven, Theo; Tomczak, Torsten (2012):

Emotionales Erleben der Markenpersönlichkeit durch verbales Mitarbeiterverhalten.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 73-96.

Löffler, Michael (2013):

Customer Experience Management: Kundenbindung durch Kundenbegeisterung.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 867-884.

Luft, Hartmut (2007):

Destination Management in Theorie und Praxis. Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen. Messkirch.

MacInnis, Deborah J.; Price, Linda L. (1987):

The role of imagery in information processing. Review and extensions.

In: Journal of Consumer Research Jg. 13, Heft 4, S. 473-491.

Macintyre, Mairi; Parry, Glenn; Angelis, Jannis (2011):

Are you being Served?

In: Mairi Macintyre, Glenn Parry und Jannis Angelis (Hg.): Service design and delivery. New York, S. 167-169.

Madlmay, Gerald; Scharinger, Josef (2010):

Neue Dimensionen von mobilen Tourismusanwendungen durch near Field Communication Technologie.

In: Roman Egger (Hg.): mTourism. Mobile Dienste im Tourismus. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 75-88.

Magids, Scotts; Zorfias, Alan; Leemon, Daniel (2015):

The new science of customer emotions.

In: Harvard Business Review Jg. 93, Heft 11, S. 66-76.

Manning, Harley; Bodine, Kerry (2012):

Outside in - The power of putting customers at the center of your business. Boston.

Martinez, Veronica; Turner, Trevor (2011):

Designing Competitive Service Models.

In: Mairi Macintyre, Glenn Parry und Jannis Angelis (Hg.): Service design and delivery. New York, S. 61-82.

Martin, Isabel (2012):

Grenzenlose Erlebniskommunikation durch Humor- und Surprise-Advertising.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 317-332.

Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald; Siller, Hubert (2001):

Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gästezufriedenheit.

In: Tourismus Journal Heft 4, S. 445 - 469.

Mayerhofer, Wolfgang (2009):

Das Fokusgruppeninterview.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 477-490.

Mayer-Vorfelder, Matthias (2012a):

Customer Experience Management im Dienstleistungsbereich - Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementansatzes.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 133-160.

Mayer-Vorfelder, Matthias (2012b):

Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess. Eine theoretische und empirische Analyse. Wiesbaden.

Mayr-Birklbauer, Valerie (2009):

Frauen und Biertrinken: Auf der Suche nach Motiven und Gewohnheiten.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 805-822.

Mayring, Philipp (2003):

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim.

Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009):

Qualitative Inhaltsanalyse.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 669-680.

Mcintyre, Charles (2009):

Museum and art gallery experience space characteristics an entertaining show or a contemplative bathe?

In: International Journal of Tourism Research Jg. 11, Heft 2, S. 155-170.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002a):

Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung.

In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden, S. 35-72.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002b):

Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis.

In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden, S. 17-33.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002):

Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements.

In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden, S. 3-15.

Mehrabian, Albert; Russell, James A. (1974):

An approach to environmental psychology. Cambridge, Massachusetts.

Meyer, Anton; Mattmüller, Roland (1987):

Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells.

In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, S. 187-195.

Meyer, Christoph; Schwager, Andre (2007):

Understanding Customer Experience.

Online verfügbar unter <http://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience/ar/1>.

Abgerufen am 25.06.2014.

Meyer, Wulf-Uwe; Schützwohl, Achim; Reisenzein, Rainer (2001):

Einführung in die Emotionspsychologie. 2. Aufl. Bern.

Miettinen, Satu (2011):

Product Design: Developing products with service applications.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 56-68.

Miller, Rudolp (1993):

Zeiterleben.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 230-238.

Möhlenbruch, Dirk; Dölling, Steffen; Elste, Ina (2012):

Einsatzpotenziale des Web 2.0 zur erlebnisorientierten Kundenintegration in der Verlagsbranche.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 113-134.

Möhlenbruch, Dirk; Dölling, Steffen; Ritschel, Falk (2013):

Instrumente des Web 2.0 im Kundenbindungsmanagement des E-Commerce.

In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 8. Aufl. Wiesbaden, S. 459-484.

Moser, Klaus (1993):

Tourismuswerbung.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 463-469.

Muskat, Matthias; Muskat, Birgit; Zehrer, Anita; Johns, Raechel (2013):

Generation Y. Evaluating services experiences through mobile ethnography.

In: Tourism Review Jg. 68, Heft 3, S. 55-71.

Neudecker, Niels; Esch, Franz-Rudolf (2012):

Brand Reframing.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 297-316.

Nguyen, Pascal; Pupillo, Nadja (2012):

Branded Moments - Vom zufälligen Kundenerlebnis zur aktiven Gestaltung von Wow-Momenten in der Kundenintegration bei Vodafone Deutschland.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 317-330.

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans (2002):

Marketing. 19. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

Ober-Heilig; Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Sikkenga, Jörg (2012):

How to attract visitors with strategic, value-based experience design. A review and analysis of customer experience and visitor segmentation research for cultural organisations.

In: Journal of Research and Management Jg. 34, Heft 4, S. 301-315.

Oliver, Richard L. (2010):

Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. 2. Aufl. New York.

Opaschowski, Horst (1993a):

Freizeitpsychologie.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 79-84.

Opaschowski, Horst (1993b):

Lebensstile.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 175-179.

Opaschowski, Horst W. (2008):

Deutschland 2030: Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh.

Otto, Julie; Ritchie, Brent (1996):

The service experience in tourism.

In: Tourism Management Jg. 17, Heft 3, S. 165-174.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L. (1985):

A conceptual model of service quality and its implications

In: Journal of Marketing Jg. 49, Heft 4, S. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L. (1988):

SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.

In: Journal of Retailing Jg. 64, Heft 1, S. 12-37.

Patterson, Anthony; Hodgson, Julia; Shi, Jiwei (2008):

Chronicles of Customer Experience. The Downfall of Lewis's Foretold.

In: Journal of Marketing Management Jg. 24, Heft 1/2, S. 29-45.

Pfadenhauer, Michaela (2009):

Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 449-462.

Pine, B. Joseph; Gilmore, James H. (2013):

The experience economy: past, present and future.

In: Jon Sundbo und Flemming Sørensen (Hg.): Handbook on the experience economy. Cheltenham, S. 21-45.

Pine, B. Joseph; Gilmore, James H.; Gebauer, Stephan (2000):

Erlebniskauf. Konsum als Erlebnis, Business als Bühne, Arbeit als Theater. München.

Pinker, Steven (1997):

How the mind works. London.

Plutchik, Robert (1980):

Emotion. A psychoevolutionary synthesis. New York.

Plutchik, Robert (2003):

Emotions and life. Perspectives from psychology, biology, and evolution. Washington DC.

Pompl, Wilhelm (1996):

Touristikmanagement - Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement. Berlin.

Popp, Wolfgang (2005):

Customer Experience (CEX) und Weiterempfehlungsverhalten. Theoretische Bezüge und Managementimplikationen. Diplomarbeit Universität München.

Poulsson, Susanne H. G.; Kale, Sudhir H. (2004):

The experience economy and commercial experiences.

In: The Marketing Review Jg. 4, Heft 3, S. 267-277.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, Venkat (2004a):

The future of competition. Co-creating unique value with customers. Boston, Massachusetts.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, Venkat (2004b):

Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation.

In: Journal of Interactive Marketing Jg. 18, Heft 3, S. 5-14.

Price, Linda; Arnould, Eric; Deibler, Sheila (1995):

Consumers emotional responses to service encounters.

In: International Journal of Service Jg. 6, Heft 3, S. 34-63.

Pullman, Madeleine; Gross, Michael (2004):

Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors.

In: Decision Sciences Jg. 35, Heft 3, S. 551-578.

Purchase, Valerie; Mills, John; Parry, Glenn (2011):

A Multi-organisational Approach to Service Delivery.

In: Mairi Macintyre, Glenn Parry und Jannis Angelis (Hg.): Service design and delivery. New York, S. 119-134.

Rawson, Alex; Duncan, Ewan; Jones, Conor (2013):

The truth about customer experience.

In: Harvard Business Review Jg. 91, Heft 9, S. 90-98.

Reckenfelderbäumer, Martin; Arnold, Christian (2012):

Der informatisierte Kunde - Handlungsempfehlungen für das Customer Experience Management.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 85-106.

Reinhardt, Ulrich (2014).

Online verfügbar unter
<http://www.fww.de/index.cfm?cid=15292&pk=135554&event=showarticle>.

Abgerufen am 25.11.2015.

Richardson, Adam (2010a):

Understanding Customer Experience.

Online verfügbar unter <http://blogs.hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie/>.

Abgerufen am 25.11.2015.

Richardson, Adam (2010b):

Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience.

Online verfügbar unter <http://blogs.hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to/>.

Abgerufen am 25.11.2015.

Richins, Marsha L. (1997):

Measuring emotions in the consumption experience.

In: Journal of Consumer Research Jg. 24, Heft 2, S. 127-146.

Riege, Andreas (2009):

Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 285-298.

Rogge, Klaus-Eckart; Bürgy, Ralf (1995):

Methodenatlas (für Sozialwissenschaftler). Berlin.

Romeiß-Stracke, Felizitas (2003):

Was kommt nach der Spaßgesellschaft?

Dokumentation Dritter Kulturpolitischer Bundeskongress

Online verfügbar unter <http://www.kupoge.de/kongress/2005/dokumentation/romeiss-stracke.pdf>, S. 125-132

Abgerufen am 11.03.2016.

Rudolphi, Paul (2007):

Studienreisen in der Erlebnisgesellschaft – Eine Untersuchung zu den Implikationen der Erlebnisorientierung in der Touristik. Dissertation Universität Paderborn.

Runia, Peter (2011):

Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Aufl. München.

Ruso, Bernhart (2009):

Qualitative Beobachtung.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 525-536.

Schendera, Christian F. G. (2010):

Clusteranalyse mit SPSS. Mit Faktorenanalyse. München.

Schmidt, André (2012):

Emotionalisierung einer Marke durch partizipierende Erlebniskommunikation.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 333-348.

Schmidt-Atzert, Lothar; Peper, Martin; Stemmler, Gerhard (2014):

Emotionspsychologie. Ein Lehrbuch. 2. Aufl. Stuttgart.

Schmitt, Bernd Herbert (1999):

Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. New York.

Schmitt, Bernd Herbert (2003):

Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken New Jersey.

Schmitt, Bernd Herbert; Mangold, Marc (2004):

Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten. 1. Aufl. Wiesbaden.

Schober, Reinhard (1993a):

Atmosphäre.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 119-121.

Schober, Reinhard (1993b):

(Urlaubs-)Erleben, (Urlaubs-)Erlebnis.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 137-140.

Schulte, Thorsten (2007):

Guerilla-Marketing für Unternehmertypen. Das Kompendium. 3. Aufl. Sternenfels.

Schulze, Gerhard (2005):

Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. 2. Aufl. Frankfurt/Main.

Schwertfeger, Marko; Geigemüller, Anja (2012):

Der Einfluss des Shopping Value auf die differenzierende Wirkung von Einkaufserlebnissen - Eine empirische Analyse.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 273-294.

Segelström, Fabian (2010):

Visualisations in service design. Linköping.

Segelström, Fabian; Holmlid, Stefan (2012):

One Case, Three Ethnographic Styles: Exploring different ethnographic approaches to the same broad brief.

In: Ethnographic Praxis in Industry Conference.

Shaw, Colin (2007):

The DNA of customer experience. How emotions drive value. Basingstoke.

Shaw, Colin; Ivens, John (2002):

Building great customer experiences. New York.

Sheth, Jagdish N.; Mittal, Banwari; Newman, Bruce I. (1999):

Customer behavior. Consumer behavior & beyond. Fort Worth.

Sheth, Jagdish; Newman, Bruce; Gross, B. (1991):

Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values.

In: Journal of Business Research Jg. 22, S. 159-170.

Shostack, G. L. (1987):

Service positioning through structural change.

In: Journal of Marketing Jg. 51, Heft 1, S. 34-43.

Sivakumar, K.; Li, Mei; Dong, Beibei (2014):

Service quality. The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights.

In: Journal of Marketing Jg. 78, Heft 1, S. 41-58.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert (2007):

Operations management. 5. Aufl. Harlow.

Spengler, Christoph; Wirth, Werner; Sigrist, Renzo (2010):

360-Grad-Touchpoint-Management – Muss unsere Marke twittern?

In: Marketing Review St. Gallen, Jg. 9, Heft 2, S. 14-20.

Springer Gabler Verlag (Hg.) (2015a):

Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort Share of Advertising.

Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81521/share-of-advertising-v5.html>.

Abgerufen am 27.11.2015.

Springer Gabler Verlag (Hg.) (2015b):

Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort Relevant Set.

Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15246/relevant-set-v6.html>.

Abgerufen am 23.12.2015.

Springer Gabler Verlag (Hg.) (2016):

Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort Einstellung.

Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2652/einstellung-v14.html>.

Abgerufen am 21.01.2016.

Statista (Hg.) (2015):

Ranking der Touristikmarken mitz den höchsten Offline-Werbeausgaben in Deutschland von Januar bis Juni 2014 (in Millionen Euro)

Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/383458/umfrage/touristikmarken-mit-den-hoechsten-offline-werbeausgaben/>

Abgerufen am 22.12.2015.

Statista (Hg.) (2015):

Informationsquellen für Reise- und Urlaubsplanung

Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180623/umfrage/genutzte-informationsquellen-fuer-reise--und-urlaubsplanung/>

Abgerufen am 11.03.2016.

Steiner, Paul (2011):

Sensory Branding. Grundlagen multisensualer Markenführung. Wiesbaden.

Steinke, Ines (2009):

Die Güte qualitativer Marktforschung.

In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 261-284.

Stender-Monhemius, Kerstin (2002):

Marketing. Grundlagen mit Fallstudien. München.

Stickdorn, Marc (2011a):

5 Principles of Service Design Thinking.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 34-46.

Stickdorn, Marc (2011b):

It is an iterative process.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 122-136.

Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (2009):

myServiceFellow: Gaining genuine customer insights.

In: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, S. 1-3.

Stickdorn, Marc; Zehrer, Anita (2009):

Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management.

In: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation.

Sundbo, Jon; Sørensen, Flemming (2013):

Introduction to the experience economy.

In: Jon Sundbo und Flemming Sørensen (Hg.): Handbook on the experience economy. Cheltenham, S. 1-21.

Thaler, Richard H. (1999):

Mental Accounting Matters.

In: Journal of Behavioral Decision Making Jg. 12, Heft 3, S. 183-206.

The Corporate Executive Board Company (2014):

Blinded by Delight: Why Service Fails and How to Fix It.

Online verfügbar unter www.executiveboard.com.

Abgerufen am 25.06.2014.

Thomas, Alexander (1993):

Fremdheitskonzepte in der Psychologie.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 148-154.

Tripadvisor (Hg.) (2014):

TripBarometer 2014 Psychology of Travel Global Report.

Online verfügbar unter http://t4binsights-cache.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/sites/default/files/downloads/ajax/tripbarometer_sep2014_globalreport_us_0.pdf.

Abgerufen am 25.11.2015.

Tschauder, Achim (2002):

IT im Tourismus/ mit Reisereservierung im Kampf um die Margen bestehen: Buchung enthält wertvolle Kundendaten

In: Computerwoche, 01.03.2002, online verfügbar unter <http://www.computerwoche.de/a/buchung-enthaelt-wertvolle-kundendaten,1060512>.

Abgerufen am 27.11.2015.

TUI Deutschland GmbH (Hg.) (2015):

Geld zurück Garantie

Online verfügbar unter <http://unternehmen.tui.com/de/verantwortung/qualitaet/tui-garantien/geld-zurueck-garantie>.

Abgerufen am 30.11.2015.

Tulving, Endel (1983):

Elements of episodic memory. Oxford.

van Dijk, Geke et al. (2011):

This is a toolbox - not a manual.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 146-221.

van Oosteram, Arne (2011):

Design thinkers' process.

In: Marc Stickdorn und Jakob Schneider (Hg.): This is service design thinking. Basics - tools - cases. 2. Aufl. Amsterdam, S. 226-235.

Vanhamme, Joëlle (2009):

The Surprise-Delight Relationship revisited in the Management of experience.

In: Adam Lindgreen, Joëlle Vanhamme und Michael Beverland (Hg.): Memorable customer experiences. A research anthology. Farnham, England, S. 231-250.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004):

Evolving to a new dominant logic for marketing.

In: Journal of Marketing Jg. 68, S. 1-17.

Voeth, Markus; Loos, Jeanette (2012):

Customer Experience Management bei B2B-Services - Besonderheiten und Erfolgsfaktoren.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 369-384.

Voss, Chris; Roth, Aleda V.; Chase, Richard B. (2008):

Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation.

In: Production and Operations Management : An international journal of the Production and Operations Management Society Jg. 17, Heft 3, S. 247-266.

Watson, David; Clark, Lee; Tellegen, Auke (1988):

Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales.

In: Journal of Personality and Social Psychology Jg. 54, Heft 6, S. 1063-1070.

Weinberg, Peter (1992):

Erlebnismarketing. München.

Weis, Hans Christian; Steinmetz, Peter (2012):

Marktforschung. 8. Aufl. Herne.

Westbrook, R. (1987):

Product/ Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes.

In: Journal of Marketing Research Jg. 14, S. 258-270.

Wiedmann, Klaus-Peter; Hennigs, Nadine (2012):

Multisensuale Gestaltungsansätze der Erlebniskommunikation im Luxusgütermarketing.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 237-250.

Wiedmann, Klaus-Peter; Hennings, Nadine; Klarmann, Christiane (2012):

Multisensuale Gestaltungsansätze des Customer Experience Managements im Dienstleistungsmarketing.

In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 331-346.

Wikström, Solveig (2008):

A consumer perspective on experience creation.

In: Journal of Consumer Behaviour Jg. 7, Heft 1, S. 31-50.

Wilburn, Morris (2007):

Managing the customer experience. A measurement-based approach. Milwaukee.

Wittko, Ole (2012):

Service Experience Value. Eine empirische Analyse am Beispiel von Flugdienstleistungen. Wiesbaden.

Wöhler, Karlheinz (1993):

Informationsverhalten.

In: Heinz Hahn und H. Jürgen Kagelmann (Hg.): Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie. Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft. München, S. 155-160.

Zaichkowsky, Judith Lynne (1985):

Measuring the involvement construct.

In: Journal of Consumer Research.

Zajonc, Robert B. (1968):

Cognitive organization and processes. New York.

Zeithaml, Valarie (1981):

How consumer evaluation processes differ between goods and services.

In: Marketing of Services Jg. 9, Heft 1, S. 25-32.

Zimmermann, Lorenz; Littich, Martina (2012):

Markenwelten als Schauplatz für Markenerlebnisse.

In: Hans H. Bauer, Daniel Heinrich und Michael Samak (Hg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Berlin, S. 223-236.

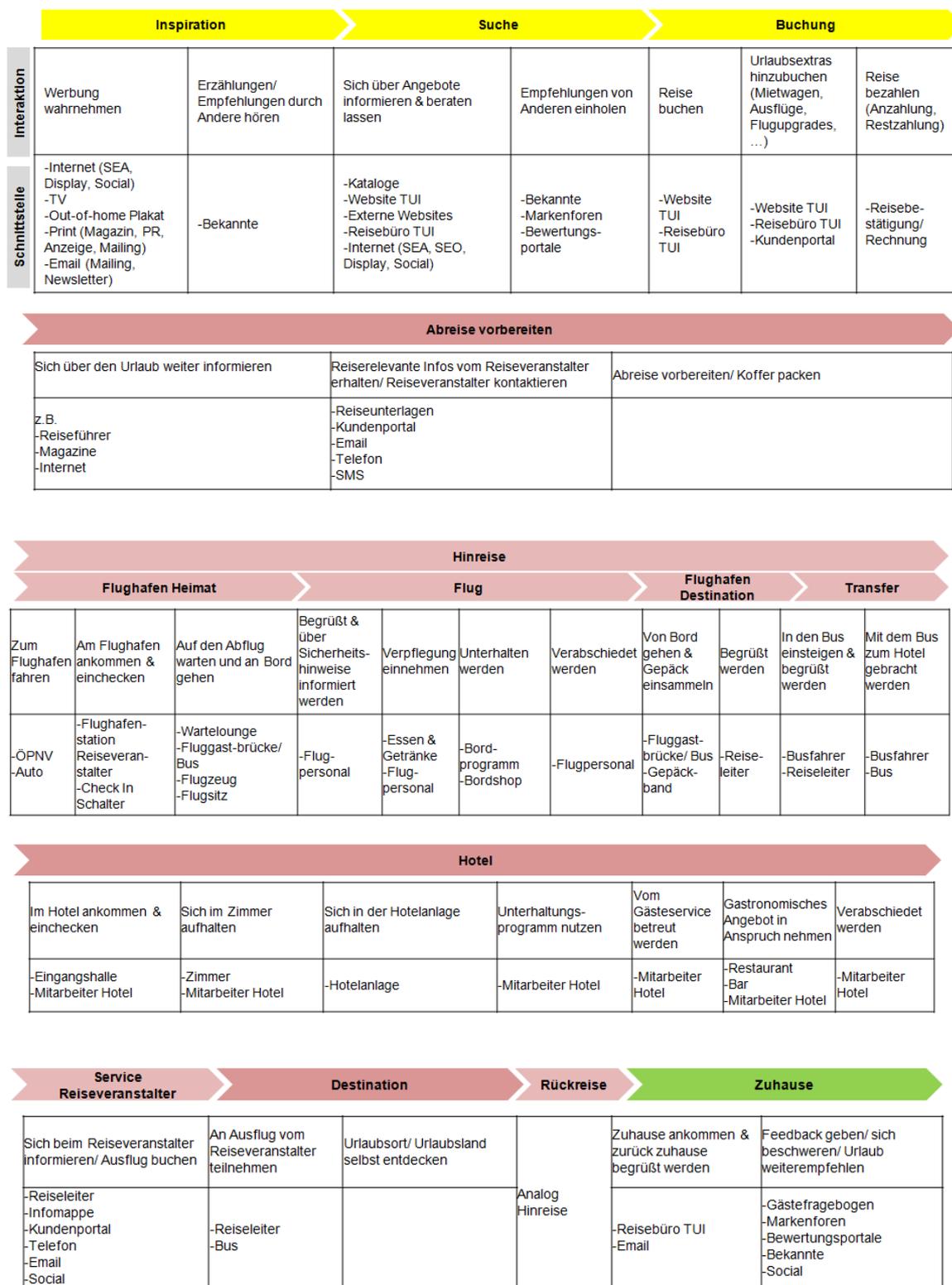
ANHANGVERZEICHNIS

Nr.	Titel	Kapitelbezug
1	Übersicht der untersuchten Arbeiten zu Basisemotionen	2.4.3
2	Die Customer Journey einer Badepauschalreise	3.2.3
3	Übersicht der untersuchten Arbeiten zu Dimensionen von Erlebnisqualität	4.3.2
4	Itemformulierung vor und nach der Inhaltsanalyse sowie nach den Pretests	5.2.4
5	Anschreiben für den Fragebogen	5.3.1
6	Datenqualität der quantitativen Befragung	5.3.3
7	Alle Faktorenanalysen im Vergleich	5.3.4
8	Faktorenanalyse Overall	5.3.4
9	Codeplan der Variablen aus der quantitativen Befragung	5.3.4
10	Regressionsanalysen für Weiterempfehlungsbereitschaft	5.3.6
11	Regressionsanalyse für Wiederbuchungsabsicht	5.3.6
12	Regressionsanalyse für Urlaubszufriedenheit	5.3.6
13	Regressionsanalyse für Erlebnisbewertung	5.3.6
14	Zuordnung der Faktoren und Variablen zu den Dimensionen	5.3.7
15	Überblick der Kontrollvariablen	6.1.2

Anhang 1: Übersicht der untersuchten Arbeiten zu Basiseemotionen

Basiseemotionen	Emotion (deutsch)	Emotion (englisch)	Valenz	McMair/ Lorr (1964)		Nowlis 1965	Izard 1977	Jankel/ Debus 1978	Plutschik 1980	Hawlena/ Holbrook 1986	Watson 1988	Richins 1997	Schmitt 1999	Schmitt/ Mangold 2004	Pullman/ Gross 2004	Schmidt- Atzert 2014	Häufigkeit
Freude/ gehobene Stimmung		joy/ enjoyment/ fun	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Aufgeregtheit/ Erregung		excitement	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Liebe/ Romantik/ Verträumtheit		love	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
Zufriedenheit		satisfaction/contentment	+			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
Erwartung/ Neugier		interest/ expectancy	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Aktivität/ Tatkraft		activity	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Friedlichkeit		peacefulnes	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Zuneigung		affection	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Optimismus		optimism	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Billigung/ Vertrauen		acceptance	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Konzentration		concentration	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Stolz		proudness	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Schau/ Selbstsicherheit		self-display	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Zugehörigkeit (Familie)		belonging	+		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Überraschung		surprise	+/-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
Wut/ Ärger/ Feindseligkeit		anger	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Angst/ Furcht/ Anspannung/ Nervösität		fear	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Traurigkeit/ Kummer		sadness	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Abscheu/ Ekel		disgust	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
Scham/ Verlegenheit		shame/ shyness	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Schuld		guilt	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Neid		envy	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Müdigkeit/ Trägheit/ Erschöpfung		tiredness	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Verwirrtheit/ Irritiertheit		irritation	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Einsamkeit		loneliness	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Verachtung		contempt	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Unzufriedenheit/ Skepsis		displeasure/ discontent	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Sorge		worry	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Depression/ Niedergeschlagenheit		depression	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Langeweile		boredom	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Egoismus		egoism	-		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Anhang 2: Die Customer Journey einer Badepauschalreise



Anhang 3: Übersicht der untersuchten Arbeiten zu Dimensionen von Erlebnisqualität

Nr.	Autor	Jahr	Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Multi-sensuale Ansprache	Ergebnisbewertung	Lernmöglichkeiten	Aktive Kundenbeteiligung	Innerlich bewegt	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Convenience
1	Holbrook/ Corfman	1985	Status/ Erfolg Ansehen	Ethik Spiritualität		Hervorragende Leistung			Spaß Ästhetik			Effizienz
2	Price	1995	Gegenseitiges Verständnis Kompetenz	Authentizität						Extra-Services	Minimum-Standards erreichen	
3	Otto/ Ritchie	1996	Wiedererkennung	Gemütsruhe Involvement			Involvement (Information, dazu lernen)	Involvement (Wahl, aktiv mitgestalten, Kontrolle)	Hedonismus (liebt, Fantasie, begeistert, Erneuerung)			
4	Schmitt	1999	Sozial		Sensorisch		Kognitiv	Verhaltensbezogen	Affektiv			
5	Pine/ Gilmore	1999			Engaging the 5 senses		Educational (Bildung)	Escapist (Realitätsflucht)	Esthetic (Ästhetik)	Entertainment (Unterhaltung)	Theming Harmonizing impressions Eliminating negative	
6	Goulding	2000	Soziale Interaktion	Kulturelle Identifikation Involvement & Engagement Authentizität	Variation der Reize		Sinnvolle Aktivität Selbstreflexion & Vorstellungskraft				Kontinuität Geschichte/ Story Bühnen/ Schauplätze/ Kontaktpunkte	Route/ Beschilderung Physische Umwelt (Sitzmöglichkeiten, Lautstärke, Besucherfülle)
7	Shaw/ Ivens	2002	Mitarbeiter						Emotionen/ Erregung/ Kreativität	Innovation/ Erwartungen übertreffen	Zuverlässigkeit	Prozesse & physische Umwelt: Klarheit/ Einfachheit
8	Poullsson/ Kate	2004		Persönliche Relevanz Engagement			Lernmöglichkeiten			Neuheitscharakter Überraschung		
9	Pullman/ Gross	2004	Beziehung		Sensorisches Design	Speisen + Getränke			Positive/ negative Emotionen	Unterhaltungsaktivitäten		Sitzgelegenheiten
10	Holbrook	2006	Sozial	Ethik Spiritualität		Wirtschaftlich			Hedonistisch Altruistisch			
11	Slack/ Chambers/ Johnston	2007				Qualität Kosten					Zuverlässigkeit	Schnell Flexibel (individuell)
12	Wilbum	2007	Service		Kaufumfeld	Produktqualität Preis			Markenimage			
13	Gentile/ Spiller/ Noci	2007	Relational	Lifestyle	Sensorisch		Kognitiv	Pragmatisch	Emotional			
14	Bonn	2007	Soziale Umgebung		Erlebnisumgebung Designumgebung							
15	Wikström	2008	Soziale Verknüpfung				Neuheitscharakter	Persönliches Interesse & Involvement	Erregung			

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Nr.	Autor	Jahr	Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Multisensuale Ansprache	Ergebnisbewertung	Lernmöglichkeiten	Aktive Kundenbeteiligung	Innerlich bewegt	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Convenience
16	Brunner-Sperdin	2008	Leistungsbereitschaft Mitarbeiter Wünsche erfüllen Zusammenspiel mit anderen Gästen Kompetenz Mitarbeiter	Involvement (geborgen, begeistert)	Düfte + Klänge + Farbgestaltung			Involvement (selbstbestimmt, frei, tatkräftig)	Glücklich sein (genießen, aufgehoben, vergessen, vertieft, Zeit vergeht, Kontrolle)			
17	McIntyre	2009		Entdeckungen (warm)	Information (kalt)			Interaktivität (warm)	Betrachtung (kalt)			
18	Brakus	2009			Sensorisch		Intellektuell	Verhalten	Affektiv			
19	Chang/Hornig	2010	Begleiter der Kunden				Vorstellungskraft (physische Umgebung) Lernvorgänge (Kunde)	Konzentration (physische Umgebung)	Atmosphäre (physische Umgebung) Spaß (Kunde)	Überraschung (physische Umgebung)		Leistungsanbieter Andere Kunden
20	Dagger/O'Brien	1995	Sozialer Nutzen Besondere Behandlung			Zufriedenheit Commitment					Vertrauenswürdigkeit Kundenvertrauen	
21	Lemke	2011	Hilfsbereitschaft Anerkennung (Problemlösungs-)kompetenz								Versprechungen einhalten	Zeit-Leistungs-Verhältnis Erreichbarkeit Personalisierung
22	Wittko	2012	Positive Kunde-Anbieter-Beziehung	Persönliche Sicherheit Körperliches Wohlbefinden				Kontrolle über Handlungen und Planungen	Wohlfühlen Wertschätzung		Prozesssicherheit	Nutzung der Zeit
			Freundlichkeit Eingehen auf Kundenwünsche		Dienstleistungsumgebung			Eigene Aktivitäten				
23	Mayer-Vorfelder	2012	Kunde-zu-Kunde-Interaktion Mitarbeiterkompetenz Servicelevel Mitarbeiter			Produktqualität Dienstleistungsergebnis	Informationsangebot					Kundenorientierte Prozessgestaltung
24	Kim/Ritchie	2012		Auftanken Bedeutbarkeit Lokale Kultur			Wissen	Involvement	Hedonismus	Neuheitscharakter		
25	Manning/Bodine	2012				Bedürfnisbefriedigung			Genuss			Einfachheit

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Nr.	Autor	Jahr	Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Multi-sensuale Ansprache	Ergebnisbewertung	Lernmöglichkeiten	Aktive Kundenbeteiligung	Innerlich bewegt	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Convenience
26	CES	2014										Customer Effortless Score
27	Ober-Heilig/Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga	2012	Erlebnisqualität							Erlebnisdarstellung		Service
			Soziale Interaktion	Persönliche Interaktion	Multi-sensuale Ansprache	Ergebnisbewertung	Lernmöglichkeiten	Aktive Kundenbeteiligung	Innerlich bewegt	Neue unerwartete Reize	Kohärenz der Reize	Convenience
Kap. 4.2	Zeithaml/Parasuraman/Berry: SERVQUAL	1992	Leistungskompetenz Einfühlungsvermögen		Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds						Zuverlässigkeit	Reaktionsfähigkeit

Anhang 4: Itemformulierung vor und nach der Inhaltsanalyse sowie nach den Pretests

Code	Beschreibung vor Inhaltsanalyse	Anzahl	Fragebogen	C.2 Beschreibung nach Inhaltsanalyse Präferenzen indirekt nach Pretest
A.1.1	Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.	18	1	Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.
A.1.2	Der Mitarbeiter im Reisebüro war kompetent.	30	1	Der Mitarbeiter im Reisebüro hatte die nötige Kompetenz, mir den Urlaub vorzuschlagen, der am besten zu meinen Bedürfnissen passt.
A.2.1	Die Marke sagt mir persönlich zu.	10	1	Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.
A.3.1	Die Internetseite war ansprechend aufgebaut und gestaltet.	35	1	Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.
A.3.2	Das Reisebüro war ansprechend gestaltet.	3	0	
A.4.1	Werbung der Marke hat meine Urlaubsfantasie angeregt.	32	1	Die Urlaubswerbung hat mich inspiriert.
A.4.11	Die Buchung war ein aufregender Moment für mich.	2	In B.4.2	
A.4.111	Die Informationen, die ich vor der Buchung durchstöbert habe, haben meine Urlaubsfantasie angeregt.	4	In A.4.1	
A.4.4	Ich habe mich bei der Buchung wie ein geschätzter & respektierter Kunde gefühlt.	3	In A.1.1	
A.5.4	Ich konnte meine Urlaubsreise aktiv mitgestalten und verändern.	1	In A.8.11	
A.6.1	Ich konnte Neues über mögliche Reiseziele erfahren.	7	1	Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.
A.7.1	Die Urlaubssuche und Buchung war transparent, ehrlich und vertrauenswürdig.	13	1	Ich wusste bei der Buchung genau, was mich im Urlaub erwartet.
A.7.11		n.a.	0	Für die Buchungsentscheidung hatte ich alle nötigen Informationen vorliegen.
A.7.3	Die Reise wurde zu einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis verkauft.	29	1	Ich war davon überzeugt, die Reise zu einem fairen Preis gebucht zu haben.
A.8.2	Ich konnte zu dem Zeitpunkt und über den Buchungskanal buchen, den ich präferierte.	2	0	
A.8.1	Der Reiseveranstalter hat eine ausreichende Vielfalt an Urlaubsreisen angeboten.	15	1	Ich konnte meinen Urlaub aus einer ausreichenden Auswahl an Urlaubsreisen auswählen.
A.8.11	Ich konnte meine Buchung problemlos an meine individuellen Vorlieben anpassen.	15	1	Ich konnte meine speziellen Wünsche angeben und dadurch den Urlaub finden, der am besten zu mir passt.
A.8.3	Alle relevanten Informationen zur Buchung wurden mir zur Verfügung gestellt.	33	1	Mir wurden alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, die für meine Urlaubsentscheidung notwendig waren.
A.8.31	Weiterempfehlung durch Freunde.	n.a.	1	Mir wurde die Urlaubsentscheidung erleichtert, indem mir Tipps und Empfehlungen von Reisenden, die bereits vor Ort waren, präsentiert wurden.
A.8.4	Ich konnte schnell ohne unnötigen Zeitaufwand mein Ziel erreichen und buchen.	13	1	Ich konnte schnell und ohne unnötigen Zeitaufwand buchen.
A.9.1	Ich war mit dem Buchungsprozess im Internet zufrieden.	0	0	
A.9.2	Ich war mit dem Buchungsprozess über das Reisebüro zufrieden.	0	0	
B.4.2	Der Reiseveranstalter weckte immer wieder die Vorfreude auf den Urlaub.	27	1	Zwischen der Buchung und der Abreise wurde dafür gesorgt, dass meine Urlaubsfreude anhält.
B.4.3	Durch die optimale Unterstützung durch den Reiseveranstalter konnte ich die Abreise entspannt vorbereiten.	2	0	
B.7.4	Der Reiseveranstalter gab mir das Gefühl die richtige Entscheidung getroffen zu haben.	1	In A.7.1	
B.8.1	Ich konnte meine Buchung problemlos anpassen und ergänzen.	8	1	Mir wurden passende Zusatzleistungen empfohlen, sodass ich meine Buchung individuell ergänzen konnte.
B.8.2	Ich konnte den Reiseveranstalter vor Abreise stets über meine präferierten Kontaktkanäle erreichen.	6	0	
B.8.3	Alle relevanten Informationen zur Abreise wurden mir zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt.	43	1	Ich habe zum richtigen Zeitpunkt vor Abreise alle nötigen Informationen über meinen Urlaub erhalten.
B.8.31		n.a.	1	Ich habe die richtigen Informationen erhalten, um meinen Urlaub und meine Aktivitäten vor Ort zu planen.
B.8.4	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise wurde schnell reagiert.	8	1	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Code	Beschreibung vor Inhaltsanalyse	Anzahl	Fragebogen	C.2 Beschreibung nach Inhaltsanalyse Präferenzen indirekt nach Präferenzen
C.1.1	Die Flugzeugcrew war freundlich und hilfsbereit.	7	1	Die Mitarbeiter der Flugzeugcrew waren freundlich und hilfsbereit.
C.1.2	Die Flugzeugcrew war kompetent.	1	0	
C.3.1	Das Flugzeug war in einem ordentlichen Zustand.	6	1	Das Flugzeug war so ausgestattet, dass ich bequem in den Urlaub starten konnte.
C.3.2	Die Sitzmöglichkeit war komfortabel.	1	0	
C.3.3	Der Transferbus war in einem ordentlichen Zustand.	0	0	
C.4.1	Die Hinreise war aufregend.	3	0	
C.4.3	Die Hinreise war so organisiert, dass ich entspannt in den Urlaub starten konnte.	28	1	Die Hinreise war vom Flug bis zur Ankunft im Hotel so organisiert, dass ich entspannt und stressfrei in den Urlaub starten konnte.
C.4.4	Ich habe mich bei der Hinreise wie ein geschätzter & respektierter Kunde gefühlt.	19	0	Ich habe mich vom Flug bis zur Fahrt ins Hotel wertgeschätzt gefühlt.
C.5.1	Ich hatte bei der Hinreise die Möglichkeit, selbstbestimmt eigene Aktivitäten durchzuführen.	1	0	
C.7.2	Ich habe mich auf der Hinreise stets sicher gefühlt.	12	1	Ich habe mich vom Flug bis zur Ankunft im Hotel sicher gefühlt.
C.8.2	Ich konnte mich auf der Hinreise jederzeit an einen Mitarbeiter wenden.	0	0	
C.8.3	Ich wurde stets über den Ablauf und Änderungen oder Verzögerungen bei der Hinreise informiert.	3	0	
C.8.4	Die Hinreise fand ohne unnötige Wartezeiten statt.	29	1	Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.
C.8.4.1		n.a.	1	Der Transfer hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.
C.9.1	Ich war mit dem Flug zufrieden.	1	0	
C.9.2	Ich war mit dem Transfer zufrieden.	4	0	
D.1.1	Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.	33	1	Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.
D.1.2	Die Mitarbeiter im Hotel waren kompetent.	3	0	
D.3.1	Die Hotelanlage war optisch ansprechend gestaltet.	28	1	Die Hotelanlage war ansprechend gestaltet.
D.3.2	Die Hotelanlage war sauber.	17	1	Das Hotel war sauber.
D.3.3	Die Speisen und Getränke waren ansprechend zubereitet.	34	1	Die Verpflegung im Hotel wurde geschmackvoll zubereitet.
D.3.4	Die Zimmer waren optisch ordentlich und ansprechend eingerichtet.	14	1	Die Hotelzimmer waren stilvoll eingerichtet.
D.4.2	Das Hotel begeisterte mich durch unvergessliche Urlaubsmomente.	12	1	Ich habe im Hotel unvergessliche Urlaubsmomente erlebt.
D.4.3	Ich konnte im Hotel entspannen und vom Alltag abschalten.	36	1	Das Personal im Hotel hat alles dafür getan, dass ich mich entspannen konnte.
D.4.4	Ich habe mich im Hotel wie ein geschätzter & respektierter Kunde gefühlt.	14	0	Ich habe mich im Hotel wie ein wertgeschätzter Gast gefühlt.
D.5.1	Ich konnte im Hotel genau das tun, worauf ich Lust hatte.	2	0	
D.5.2	Ich wurde in das Unterhaltungsprogramm im Hotel mit eingebunden.	7	1	Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.
D.6.2	Das Hotel schaffte es, mich durch unerwartete Urlaubsmomente zu überraschen.	8	In D.4.2	
D.7.1	Im Hotel hat der Gästemix das Urlaubserlebnis nicht beeinträchtigt.	3	0	
D.7.2	Ich habe mich im Hotel sicher gefühlt.	12	1	Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.
D.7.3	Ich habe mich gerecht behandelt gefühlt.	10	1	Im Hotel sind keine unerwarteten Zusatzkosten entstanden.
D.8.1	Im Hotel wurde problemlos auf meine individuellen Urlaubsbedürfnisse eingegangen.	5	In D.4.4	
D.8.2	Ich konnte mich jederzeit an einen Mitarbeiter im Hotel wenden.	0	0	
D.8.4	Meine kostbare Urlaubszeit wurde im Hotel nicht durch unnötige Wartezeiten verschwendet.	4	0	
D.9.1	Ich war mit der Hotelanlage zufrieden.	0	0	
D.9.2	Ich war mit dem Hotel insgesamt zufrieden.	9	0	
D.9.3	Ich war mit dem Service durch das Hotelpersonal zufrieden.	0	0	
D.9.4	Ich war mit den Speisen und Getränken im Hotel zufrieden.	0	In D	
D.9.5	Ich war mit dem Zimmer im Hotel zufrieden.	0	0	

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Code	Beschreibung vor Inhaltsanalyse	Anzahl	Fragebogen	C.2 Beschreibung nach Inhaltsanalyse Präferenzen indirekt nach Pretest
E.1.1	Die Mitarbeiter vom Reiseveranstalter vor Ort waren freundlich und hilfsbereit.	13	1	Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.
E.1.2	Die Mitarbeiter vom Reiseveranstalter vor Ort waren kompetent.	6	0	
E.4.4	Ich habe mich beim Kontakt mit Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort wie ein geschätzter & respektierter Kunde gefühlt.	10	0	Ich habe mich durch die Reiseleiter am Urlaubsort wie ein wertgeschätzter Gast gefühlt.
E.7.4	Die Mitarbeiter des Reiseveranstalters vor Ort wirkten auf mich stets vertrauenswürdig und zuverlässig.	0	0	
E.8.4	Die Mitarbeiter des Reiseveranstalters vor Ort sind problemlos auf meine individuellen Urlaubsbedürfnisse eingegangen.	1	0	
E.8.2	Ich konnte den Reiseveranstalter im Urlaub stets über meine präferierten Kontaktkanäle erreichen.	14	1	Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.
E.8.3	Alle relevanten Informationen wurden mir durch Mitarbeiter des Reiseveranstalters vor Ort in geeigneter Form zur Verfügung gestellt.	1	0	
E.8.4	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Mitarbeiter des Reiseveranstalters schnell reagiert.	5	1	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.
E.9.1	Ich war mit den Mitarbeitern des Reiseveranstalters vor Ort zufrieden.	1	0	
F.1.1	Der Reiseguide des Reiseveranstalters war freundlich und hilfsbereit.	5	0	
F.1.2	Der Reiseguide des Reiseveranstalters war kompetent.	6	0	
F.3.1	Der Ausflugsbus war in einem ordentlichen Zustand.	2	0	
F.5.1	Ich hatte die Möglichkeit, beim Ausflug selbstbestimmt eigene Aktivitäten durchzuführen.	10	1	Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontanität und eigene Aktivitäten blieb.
F.6.1	Ich konnte beim Ausflug Neues über mein Reiseziel erfahren.	35	1	Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und lauter interessante neue Dinge über mein Reiseziel lernen.
F.7.1	Ich war mit dem Reiseziel zufrieden.	24	1	Das Reiseziel war tatsächlich so, wie es mir bei der Buchung beschrieben wurde.
F.7.2	Ich habe mich bei dem Ausflug stets sicher gefühlt.	3	0	
F.7.3	Der Ausflug wurde zu einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis verkauft.	0	0	
F.8.1	Der Reiseveranstalter hat eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen angeboten.	11	1	Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.
F.8.2	Ich konnte meinen Ausflug zu dem Zeitpunkt und über den Buchungskanal buchen, den ich präferierte.	1	0	
F.8.3	Alle relevanten Informationen zum Ausflug wurden mir in geeigneter Form zur Verfügung gestellt.	2	0	
F.8.4	Auf Rückfragen und Wünsche hat der Reiseguide des Reiseveranstalters schnell reagiert.	2	0	
F.9.1	Ich war mit dem Ausflug zufrieden.	0	0	
G.2.2	Ich bin stolz auf meine Reise mit dem Reiseveranstalter.	0	1	Ich hatte einen Urlaub, auf den man stolz sein kann.
G.2.3	Ich werde den Reiseveranstalter meinen Freunden oder Kollegen weiterempfehlen [NPS].	40	1	Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen
G.2.4	Ich werde bei meiner nächsten Veranstalterreise wieder den Reiseveranstalter buchen.	9	1	Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.
G.4.1	Der Reiseveranstalter schaffte es, mich an meine Reise zurückerinnern zu lassen.	20	1	Ich habe auch nach meiner Rückreise Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.
G.4.4		9	1	Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.
G.4.4.1		n.a.	1	Mir wurde auch nach Rückreise gezeigt, wie wichtig ich als Kunde bin.
G.7.1	Die Versprechungen des Reiseveranstalters wurden allesamt eingehalten.	14	1	Ich kann darauf vertrauen, dass Versprechungen bei der Buchung im Urlaub auch tatsächlich eingehalten werden.
G.9.1	Ich war insgesamt mit meiner Urlaubsreise zufrieden.	19	1	Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.
G.9.2		n.a.	1	Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.

Rot = Bei Inhaltsanalyse hinzugefügt; Durchgestrichen = Bei Pretest gestrichen; Gelb = Formulierung bei Pretest nochmal geändert; fett markiert = abhängige Variablen

Anhang 5: Anschreiben für den Fragebogen

Liebe Frau Tui,

Urlaub - die schönste Zeit des Jahres - möchten wir für Sie zu einem unvergesslichen Erlebnis machen. **Nehmen Sie uns mit in Ihre persönliche Reisewelt** und zeigen Sie uns worauf es Ihnen im Urlaub wirklich ankommt. So können wir **unser Angebot nach Ihren Wünschen verbessern**.

Hierfür möchten wir Sie als TUI-Kunden zu einer **unabhängigen Umfrage zum Thema Urlaubspräferenzen** einladen.

Die Umfrage wird von einer unserer Mitarbeiterinnen durchgeführt, die sich für Ihre Doktorarbeit intensiv mit dem Thema befasst und Ihre Antworten selbstverständlich anonym ausgewertet.

Besonders wichtig ist uns, darauf hinzuweisen, dass Ihre Angaben **auf keinen Fall** mit Ihnen persönlich in Verbindung gebracht oder für Werbezwecke oder Angebote der TUI an Sie verwendet werden.

Die Beantwortung der Fragen dauert ca. **10 – 15 Minuten**. Es gibt kein Richtig oder Falsch - hier zählt nur Ihre persönliche Meinung.

Unter den **ersten 100 Teilnehmern verlosen wir 5 Reisegutscheine in Höhe von 100 €**. Mit etwas Glück sind Sie unter den Gewinnern.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und herzliche Grüße
Ihre TUI und Linda Schnorbus

Anhang 6: Datenqualität der quantitativen Befragung

Statistiken		
N	Dauer der Beantwortung Gültig	466
	Fehlend	0
Mittelwert		0:10:45,80
Minimum		0:04:04,00
Maximum		0:29:08,99
Angeschrieben		6.000
Responsequote		7,77%

Variable	Mittelwert	Fehlende Werte	Varianz
Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.	9,51	77	1,854
Der Mitarbeiter im Reisebüro hatte die nötige Kompetenz, mir den () passenden Urlaub vorzuschlagen.	8,89	95	4,794
Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.	9,02	18	2,798
Mir wurde die Urlaubsentscheidung () durch Tipps von Reisenden erleichtert.	6,06	125	15,241
() Auf der Internetseite gab es alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.	8,11	88	5,678
Die Urlaubswerbung hat mich inspiriert.	6,24	87	11,650
Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.	7,27	104	8,676
Ich wusste bei der Buchung genau, was mich im Urlaub erwartet.	8,86	6	2,625
Ich war davon überzeugt, die Reise zu einem fairen Preis gebucht zu haben.	8,60	6	2,851
Ich konnte meinen Urlaub aus einer ausreichenden Auswahl an Urlaubsreisen auswählen.	8,90	55	3,138
Ich konnte meine speziellen Wünsche angeben und dadurch den Urlaub finden, der am besten zu mir passt.	8,76	63	4,004
Mir wurden alle relevanten Informationen () für meine Urlaubsentscheidung zur Verfügung gestellt.	9,00	32	2,804
Ich konnte schnell und ohne unnötigen Zeitaufwand buchen.	9,38	13	1,550
Zwischen der Buchung und der Abreise wurde dafür gesorgt, dass meine Urlaubsfreude anhält.	8,25	54	6,706
Mir wurden passende Zusatzleistungen () Zur Ergänzung meiner Buchung empfohlen.	8,08	137	7,131
Ich habe zum richtigen Zeitpunkt vor Abreise alle nötigen Informationen über meinen Urlaub erhalten.	9,32	13	2,295
Ich habe die richtigen Informationen erhalten, um meinen Urlaub und meine Aktivitäten vor Ort zu planen.	8,81	49	3,854
Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.	8,87	216	4,425
Die Mitarbeiter der Flugzeugcrew waren freundlich und hilfsbereit.	8,19	9	4,287
Das Flugzeug war so ausgestattet, dass ich bequem in den Urlaub starten konnte.	6,92	7	7,909
Die Hinreise war () so organisiert, dass ich entspannt und stressfrei in den Urlaub starten konnte.	8,19	21	5,603
Ich habe mich vom Flug bis zur Ankunft im Hotel sicher gefühlt.	9,06	13	2,381
Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.	8,80	12	5,307
Der Transfer hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.	8,28	24	7,026
Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.	9,31	5	2,069
Die Hotelanlage war ansprechend gestaltet.	9,05	5	2,704
Das Hotel war sauber.	9,19	4	2,030
Die Verpflegung im Hotel wurde geschmackvoll zubereitet.	8,93	9	3,035
Die Hotelzimmer waren stilvoll eingerichtet.	8,52	4	3,664
Ich habe im Hotel unvergessliche Urlaubsmomente erlebt.	8,44	21	4,392
Das Personal im Hotel hat alles dafür getan, dass ich mich entspannen konnte.	9,09	8	2,593
Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.	8,47	101	6,003
Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.	9,46	8	1,330
Im Hotel sind keine unerwarteten Zusatzkosten entstanden.	9,34	8	2,765
Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.	8,59	102	4,970
Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.	8,61	142	4,351
Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.	8,34	168	5,793
Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontanität und eigene Aktivitäten blieb.	8,03	273	6,614
Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und () Neues über mein Reiseziel lernen.	8,56	239	4,690
Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.	8,33	203	4,954
Das Reiseziel war tatsächlich so, wie es mir bei der Buchung beschrieben wurde.	9,14	56	2,655
Ich hatte einen Urlaub, auf den man stolz sein kann.	8,53	41	4,391
Ich habe () Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.	6,83	114	12,744
Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.	7,74	191	10,550
Mir wurde auch nach Rückreise gezeigt, wie wichtig ich als Kunde bin.	7,48	61	10,414
Ich kann darauf vertrauen, dass Versprechungen bei () Buchung im Urlaub auch () eingehalten werden.	8,71	23	4,506

Grün = < 50 fehlende Werte; gelb = 50 - 100 fehlende Werte; rot = > 100 fehlende Werte

Anhang 7: Alle Faktorenanalysen im Vergleich

Faktorname	% Varianzaufklärung	Faktorenname	Inhaltl. Interpretation	Eingegangene UVs	Anz. Faktoren
FAC1_1	15,50	FAC_O_7_Hotel	Alle Variablen in der Customer Journey Phase im Hotel, Stolz über Urlaub hängt vom Hotelerlebnis ab. Zuverlässigkeit wünschen sich Kunden vor allem beim Hotelerlebnis. Reiseziel = Lage Hotel im Reiseziel.	Overall	10
FAC2_1	9,59	FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	Betrifft Buchung + vor Abreise: Auswahl, Individualität, Informationen + Urlaubsfreude --> Individualität hat aus Kundensicht eher etwas mit Gefühlen zu tun als mit mühelosen Prozessen		
FAC3_1	6,05	FAC_O_9_Ausflug	Betrifft Ausflug: Individualität, Neues, Auswahl		
FAC4_1	6,00	FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	Betrifft Reiseveranstalteraktivitäten nach Rückreise: Zurückdenken, Wertschätzung, Zuverlässigkeit		
FAC5_1	5,50	FAC_O_8_Reiseleiter	Betrifft Reiseleiter: Empathie, Erreichbarkeit, Schnelligkeit		
FAC6_1	5,37	FAC_O_2_Reisebüro	Betrifft Reisebüro: Sozialer Kontakt + Zuverlässigkeit, Schnelligkeit Buchung --> aber geringe Faktorladungen		
FAC7_1	4,69	FAC_O_1_Urteilsentscheidung	Betrifft Urlaubssuche: Entscheidung wird durch Tipps von Reisenden, durch Internetseite, durch Werbung beeinflusst		
FAC8_1	4,50	FAC_O_4_Müheless_vor_Abreise_Flug	Betrifft Phase zwischen Buchung und Abreise + Flug: Schnelligkeit, Infos zum richtigen Zeitpunkt		
FAC9_1	4,49	FAC_O_5_Müheless_Hinreise	Betrifft Hinreise: entspannt, Sicherheit, Schnelligkeit		
FAC10_1	4,44	FAC_O_6_Flug	Betrifft Hinreise mit Fokus auf Flug: Empathie, Entspannt, Sicherheit		
FAC1_2		FAC_A_1_Buchungsprozess	Neues, Preis, Auswahl, spezielle Wünsche, Informationen, Schnell	Phase A	3
FAC2_2		FAC_A_2_Buchungsgefühl	Empathie, Marke		
FAC3_2		FAC_A_3_Urteilsinspiration	Tipps durch Andere, Werbung, Internetseite		
FAC1_3		FAC_B_1.1_Abreise_vorbereiten	Abreise vorbereiten	Phase B	1
FAC1_5		FAC_C_1.1_Hinreise	Hinreise	Phase C	1
FAC1_7		FAC_D_1.1_Hotel	Hotel	Phase D	1
FAC1_9		FAC_E_1_Reiseleiter	Reiseleiter	Phase E	1
FAC1_10		FAC_F_1_Ausflug	Ausflug	Phase F	1
FAC1_11		FAC_G_1.1_Zurück_zuhause	Zurück zuhause	Phase G	1
FAC1_13		FAC_Mitarbeiter_1_Reisebüro	Reisebüro	Dim. 1 Sozialer Kontakt Mitarbeiter	2
FAC2_13		FAC_Mitarbeiter_2_Reise	Flugzeugcrew, Hotel, Reiseleiter		
FAC1_14		FAC_Einstellung_1	Persönliche Einstellung	Dim. 2 Persönliche Einstellung	1
FAC1_15		FAC_Umgebung_1_Hotel	Hotelanlage, Sauberkeit, Verpflegung, Zimmer	Dim. 3 Erlebnisumgebung	2
FAC2_15		FAC_Umgebung_2_Website_Flugzeug	Internetseite, Flugzeug		
FAC1_16		FAC_bewegt_1_Nicht_Hotel	Werbung, Vorfreude, Hinreise, zurückdenken, Feedback, Wichtig	Dim. 4 Innerlich bewegt	2
FAC2_16		FAC_bewegt_2_Hotel	Urlaubsmomente, entspannt Hotel		
FAC1_17		FAC_Beteiligung_1	Aktive Kundenbeteiligung	Dim. 5 Kundenbeteiligung	1
FAC1_18		FAC_Neues_1	Neuheit und Lernen	Dim. 6 Neuheit und Lernen	1
FAC1_21		FAC_Zuverlässigkeit_1	Zuverlässigkeit	Dim. 7 Zuverlässigkeit (inkl. Reiseziel)	1
FAC1_19		FAC_Prozess_1_Vor_der_Reise	Buchung: Auswahl, Individualität, Informationen, schnell; Vor Abreise: Zusatzleistungen, Informationen, Rückfragen	Dim. 8 Mühelose Prozesse (inkl. Reisetipps)	3
FAC2_19		FAC_Prozess_2_Aktivitäten_vor_Ort	Tipps Reisende, Tipps Reiseleiter, Auswahl Ausflüge --> Tipps Reisende wichtig für Aktivitäten vor Ort		
FAC3_19		FAC_Prozess_3_Schnelligkeit_Hinreise	Wartezeiten Flug + Transfer		

Anhang 8: Faktorenanalyse Overall

a) Rotierte Komponentenmatrix

	Faktorennamen	Komponente										
		FAC_O_7_Hotel	FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	FAC_O_9_Ausflug	FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	FAC_O_8_Reiseleiter	FAC_O_2_Reisebüro	FAC_O_1_Urlaubsentscheidung	FAC_O_4_Müheless_vor_Abreise_Flug	FAC_O_5_Müheless_Hinreise	FAC_O_6_Flug	
A	A_RSB_freundlich_hilfsbereit						,732					
	A_RSB_kompetent		,488				,522					
	A_Marke						,417	,387	,414			
	A_Tipps_Reisende							,594				
	A_Funktionalität_Website							,485				
	A_Inspiration_Weburgung							,759				
	A_Neues_Reiseziele		,613						,389			
	A_Sicherheit_Buchung	,427					,407					
	A_Fairer_Preis		,339				,324			,424		
	A_Auswahl		,618				,303					
	A_Wünsche_angeben		,700									
	A_Alle_Informationen		,669									
A_Schnell_buchen		,339				,636						
B	B_Urлаubsfreude_anhält		,533						,347			
	B_Zusatzleistungen		,608									
	B_Nötige_Informationen		,368						,643			
	B_Informationen_Aktivitäten_vor_Ort		,616						,350			
	B_Reaktion_Rückfragen		,437						,580			

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

	Faktorenname	Komponente									
		FAC_O_7_Hotel	FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	FAC_O_9_Ausflug	FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	FAC_O_8_Reiseleiter	FAC_O_2_Reisebüro	FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	FAC_O_4_Mühe-los_vor_Abreise_Flug	FAC_O_5_Mühe-los_Hinreise	FAC_O_6_Flug
G	G_Stolz	.629			-.338						
	G_An_Urлаub_zurückdenken				.712						
	G_Feedback_angenommen				.671						
	G_Wichtigkeit_gezeigt				.777						
	G_Versprechen_einhalten	.460			.516						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.
a. Die Rotation ist in 11 Iterationen konvergiert.

b) Erklärte Gesamtvarianz

Erklärte Gesamtvarianz									
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	14,902	32,396	32,396	14,902	32,396	32,396	7,131	15,502	15,502
2	3,388	7,365	39,762	3,388	7,365	39,762	4,409	9,586	25,088
3	2,251	4,893	44,655	2,251	4,893	44,655	2,784	6,053	31,141
4	2,000	4,349	49,003	2,000	4,349	49,003	2,761	6,001	37,142
5	1,650	3,586	52,590	1,650	3,586	52,590	2,529	5,498	42,640
6	1,569	3,410	56,000	1,569	3,410	56,000	2,471	5,372	48,012
7	1,340	2,912	58,912	1,340	2,912	58,912	2,155	4,686	52,697
8	1,201	2,612	61,523	1,201	2,612	61,523	2,069	4,498	57,195
9	1,089	2,368	63,891	1,089	2,368	63,891	2,065	4,490	61,685
10	1,029	2,236	66,127	1,029	2,236	66,127	2,043	4,441	66,127
11	,920	1,999	68,126						
12	,852	1,853	69,979						
13	,827	1,798	71,777						
14	,812	1,766	73,543						
15	,744	1,618	75,161						
16	,713	1,551	76,712						
17	,684	1,487	78,199						
18	,632	1,374	79,573						
19	,619	1,345	80,918						
20	,590	1,282	82,200						
21	,560	1,217	83,417						
22	,507	1,102	84,519						
23	,496	1,078	85,596						
24	,488	1,062	86,658						
25	,458	,996	87,655						
26	,421	,915	88,569						
27	,402	,874	89,444						
28	,377	,820	90,263						
29	,370	,805	91,068						
30	,361	,785	91,853						
31	,346	,751	92,604						
32	,314	,683	93,287						
33	,301	,655	93,942						
34	,296	,643	94,585						
35	,286	,621	95,206						
36	,272	,592	95,797						
37	,271	,588	96,386						
38	,244	,531	96,916						
39	,237	,515	97,431						
40	,230	,499	97,930						
41	,202	,439	98,369						
42	,190	,414	98,782						
43	,170	,370	99,153						
44	,166	,361	99,514						
45	,119	,259	99,772						
46	,105	,228	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

c) Anti-Image-Korrelation

a. Maß der Stichprobeneignung

A_RSB_freundlich_hilfsbereit	,861 ^a
A_RSB_kompetent	,863 ^a
A_Marke	,924 ^a
A_Tipps_Reisende	,910 ^a
A_Funktionalität_Website	,947 ^a
A_Inspiration_Werbung	,901 ^a
A_Neues_Reiseziele	,906 ^a
A_Sicherheit_Buchung	,915 ^a
A_Fairer_Preis	,963 ^a
A_Auswahl	,927 ^a
A_Wünsche_angeben	,920 ^a
A_Alle_Informationen	,938 ^a
A_Schnell_buchen	,906 ^a
B_Urlaubsfreude_anhält	,916 ^a
B_Zusatzleistungen	,952 ^a
B_Nötige_Informationen	,914 ^a
B_Informationen_Aktivitäten_vor_Ort	,951 ^a
B_Reaktion_Rückfragen	,892 ^a
C_Flug_freundlich_hilfsbereit	,859 ^a
C_Bequemes_Flugzeug	,874 ^a
C_Hinreise_entspannt_stressfrei	,879 ^a
C_Sicherheit_Hinreise	,952 ^a
C_Keine_Wartezeiten_Flug	,913 ^a
C_Keine_Wartezeiten_Transfer	,876 ^a
D_Hotel_freundlich_hilfsbereit	,901 ^a
D_Hotelanlage_ansprechend	,937 ^a
D_Hotel_sauber	,943 ^a
D_Verpflegung_geschmackvoll	,960 ^a
D_Einrichtung_Hotelzimmer	,951 ^a
D_Unvergessliche_Urlaubsmomente	,938 ^a
D_Hotelpersonal_Entspannung	,917 ^a
D_Unterhaltungsprogramm	,926 ^a
D_Sicherheit_Hotel	,956 ^a
D_Keine_Zusatzkosten	,933 ^a
E_Reiseleiter_freundlich_hilfsbereit	,926 ^a
E_Erreichbarkeit_Reiseleiter	,908 ^a
E_Schnelle_Reaktion	,890 ^a
F_Freiraum_Aktivitäten	,879 ^a
F_Entdecken_lernen_Reiseziel	,859 ^a
F_Vielfalt_Ausflüge	,915 ^a
F_Reiseziel_wie_Buchung	,958 ^a
G_Stolz	,951 ^a
G_An_Urlaub_zurückdenken	,886 ^a
G_Feedback_angenommen	,930 ^a
G_Wichtigkeit_gezeigt	,901 ^a
G_Versprechungen_einhalten	,941 ^a

d) KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,920
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	3035,165
	df	1035
	Signifikanz nach Bartlett	,000

e) Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
A_RSB_freundlich_hilfsbereit	1,000	,711
A_RSB_kompetent	1,000	,639
A_Marke	1,000	,626
A_Tipps_Reisende	1,000	,471
A_Funktionalität_Website	1,000	,444
A_Inspiration_Werbung	1,000	,628
A_Neues_Reiseziele	1,000	,649
A_Sicherheit_Buchung	1,000	,623
A_Fairer_Preis	1,000	,556
A_Auswahl	1,000	,628
A_Wünsche_angeben	1,000	,661
A_Alle_Informationen	1,000	,677
A_Schnell_buchen	1,000	,680
B_Urlaubsfreude_anhält	1,000	,631
B_Zusatzleistungen	1,000	,541
B_Nötige_Informationen	1,000	,668
B_Informationen_Aktivitäten_vor_Ort	1,000	,629
B_Reaktion_Rückfragen	1,000	,616
C_Flug_freundlich_hilfsbereit	1,000	,812
C_Bequemes_Flugzeug	1,000	,767
C_Hinreise_entspannt_stressfrei	1,000	,755
C_Sicherheit_Hinreise	1,000	,672
C_Keine_Wartezeiten_Flug	1,000	,516
C_Keine_Wartezeiten_Transfer	1,000	,668
D_Hotel_freundlich_hilfsbereit	1,000	,714
D_Hotelanlage_ansprechend	1,000	,676
D_Hotel_sauber	1,000	,581
D_Verpflegung_geschmackvoll	1,000	,644
D_Einrichtung_Hotelzimmer	1,000	,520
D_Unvergessliche_Urlaubsmomente	1,000	,774
D_Hotelpersonal_Entspannung	1,000	,767
D_Unterhaltungsprogramm	1,000	,521
D_Sicherheit_Hotel	1,000	,734
D_Keine_Zusatzkosten	1,000	,445
E_Reiseleiter_freundlich_hilfsbereit	1,000	,831
E_Erreichbarkeit_Reiseleiter	1,000	,821
E_Schnelle_Reaktion	1,000	,842
F_Freiraum_Aktivitäten	1,000	,766
F_Entdecken_lernen_Reiseziel	1,000	,772
F_Vielfalt_Ausflüge	1,000	,692
F_Reiseziel_wie_Buchung	1,000	,652
G_Stolz	1,000	,656
G_An_Urlaub_zurückdenken	1,000	,704
G_Feedback_angenommen	1,000	,605
G_Wichtigkeit_gezeigt	1,000	,762
G_Versprechungen_einhalten	1,000	,674

Anhang 9: Codeplan der Variablen aus der quantitativen Befragung

Variablenname	Variablenlabel	Codierungsregeln	Code	Dimension	Item	
Teilnehmer_ID		7stellig numerisch				
bis_Ende		1 = ja, 0 = nein				
Dauer		hh:mm:ss				
AV>Weiterempfehlung	Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu	G.2.3	2 Persönliche Einstellung	3 Weiterempfehlung	
AV>Wiederbuchung	Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.		G.2.4	2 Persönliche Einstellung	4 Wiederbuchung	
A_RSB_freundlich_hilfsbereit	Der Mitarbeiter im Reisebüro war freundlich und hilfsbereit.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	A.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Reisebüro	
A_RSB_kompetent	Der Mitarbeiter im Reisebüro hatte die nötige Kompetenz, mir den Urlaub vorzuschlagen, der am besten zu meinen Bedürfnissen passt.		A.1.2	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	2 Kompetenz der Mitarbeiter Reisebüro	
A_Marke	Ich habe eine gute Meinung von der Marke TUI.		A.2.1	2 Persönliche Einstellung	1 Markenidentifikation	
A_Tipps_Reisende	Mir wurde die Urlaubsentscheidung erleichtert, indem mir Tipps und Empfehlungen von Reisenden, die bereits vor Ort waren, präsentiert wurden.		A.8.31	8 Mühelose Prozesse	3 Information durch Weiterempfehlung Anderer	
A_Funktionalität_Website	Als ich auf der Internetseite des Reiseveranstalters recherchiert habe, gab es dort alle Funktionalitäten, um nach meinem passenden Urlaub zu suchen.		A.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Internetseite	
A_Inspiration_Werbung	Die Urlaubswerbung hat mich inspiriert.		A.4.1	4 Innerlich bewegt	1 Erregung durch Werbung Inspiration	
A_Neues_Reiseziele	Bei der Urlaubssuche wurde mir Neues über mögliche Reiseziele vermittelt.		A.6.1	6 Neuheit & Lernen	1 Entdeckung Buchung	
A_Sicherheit_Buchung	Ich wusste bei der Buchung genau, was mich im Urlaub erwartet.		A.7.1	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Buchung	
A_Fairer_Preis	Ich war davon überzeugt, die Reise zu einem fairen Preis gebucht zu haben.		A.7.3	7 Zuverlässigkeit	3 Gerechtigkeit Buchung	
A_Auswahl	Ich konnte meinen Urlaub aus einer ausreichenden Auswahl an Urlaubsreisen auswählen.		A.8.1	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Auswahl	
A_Wünsche_angeben	Ich konnte meine speziellen Wünsche angeben und dadurch den Urlaub finden, der am besten zu mir passt.		A.8.11	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Buchung	
A_Alle_Informationen	Mir wurden alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt, die für meine Urlaubsentscheidung notwendig waren.		A.8.3	8 Mühelose Prozesse	3 Information Buchung	
A_Schnell_buchen	Ich konnte schnell und ohne unnötigen Zeitaufwand buchen.		A.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Buchung	
KV_Buchungskanal	Wie haben Sie diese letzte TUI Reise gebucht?		1 = TUI Rsb., 2 = Anderes Rsb., 3 = TUI.com, 4 = Andere Internetseite, 9 = Andere, keine Angabe = leer	S1	Buchungskanal	Soziodemographie
B_Urlandsfreude_anhält	Zwischen der Buchung und der Abreise wurde dafür gesorgt, dass meine Urlaubsfreude anhält.		0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	B.4.2	4 Innerlich bewegt	2 Freude/ Begeisterung durch Vorfreude
B_Zusatzleistungen	Mir wurden passende Zusatzleistungen empfohlen, sodass ich meine Buchung individuell ergänzen konnte.	B.8.1		8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Anpassung	
B_Nötige_Informationen	Ich habe zum richtigen Zeitpunkt vor Abreise alle nötigen Informationen über meinen Urlaub erhalten.	B.8.3		8 Mühelose Prozesse	3 Nötige Information Abreise	
B_Informationen_Aktivitäten_vor_Ort	Ich habe die richtigen Informationen erhalten, um meinen Urlaub und meine Aktivitäten vor Ort zu planen.	B.8.31		8 Mühelose Prozesse	3 Information Reiseplanung Abreise	
B_Reaktion_Rückfragen	Auf Rückfragen und Änderungen vor Abreise hat der Reiseveranstalter schnell reagiert.	B.8.4		8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit vor Abreise	
C_Flug_freundlich_hilfsbereit	Die Mitarbeiter der Flugzeugcrew waren freundlich und hilfsbereit.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	C.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Flugzeugcrew	
C_Bequemes_Flugzeug	Das Flugzeug war so ausgestattet, dass ich bequem in den Urlaub starten konnte.		C.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Flugzeug	
C_Hinreise_entspannt_stressfrei	Die Hinreise war vom Flug bis zur Ankunft im Hotel so organisiert, dass ich entspannt und stressfrei in den Urlaub starten konnte.		C.4.3	4 Innerlich bewegt	3 Entspannung Hinreise	
C_Sicherheit_Hinreise	Ich habe mich vom Flug bis zur Ankunft im Hotel sicher gefühlt.		C.7.2	7 Zuverlässigkeit	2 Sicherheit Hinreise	
C_Keine_Wartezeiten_Flug	Der Flug hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.		C.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Hinreise	
C_Keine_Wartezeiten_Transfer	Der Transfer hat ohne unnötige Wartezeiten stattgefunden.		C.8.41	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Hinreise	
KV_TUIfly	Sind Sie auf dieser letzten TUI Reise auf dem Hinflug mit TUIfly geflogen?		0 = nein, 1 = ja, 9 = Weiß nicht, leer = keine Angabe	S2	Airline	Soziodemographie

Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management –
Am Beispiel der für den Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise

Variablenname	Variablenlabel	Codierungsregeln	Code	Dimension	Item
D_Hotel_freundlich_hilfsbereit	Die Mitarbeiter im Hotel waren freundlich und hilfsbereit.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	D.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Hotel
D_Hotelanlage_ansprechend	Die Hotelanlage war ansprechend gestaltet.		D.3.1	3 Erlebnisumgebung	1 Ausstattung tangibles Umfeld Hotelanlage
D_Hotel_sauber	Das Hotel war sauber.		D.3.2	3 Erlebnisumgebung	2 Ausstattung tangibles Umfeld Sauberkeit Hotelanlage
D_Verpflegung_geschmackvoll	Die Verpflegung im Hotel wurde geschmackvoll zubereitet.		D.3.3	3 Erlebnisumgebung	3 Ausstattung tangibles Umfeld Speisen und Getränke Hotel
D_Einrichtung_Hotelzimmer	Die Hotelzimmer waren stilvoll eingerichtet.		D.3.4	3 Erlebnisumgebung	4 Ausstattung tangibles Umfeld Zimmer Hotel
D_Unvergessliche Urlaubsmomente	Ich habe im Hotel unvergessliche Urlaubsmomente erlebt.		D.4.2	4 Innerlich bewegt	2 Freude/ Begeisterung durch Urlaubsmomente
D_Hotelpersonal_Entspannung	Das Personal im Hotel hat alles dafür getan, dass ich mich entspannen konnte.		D.4.3	4 Innerlich bewegt	3 Entspannung Hotel
D_Unterhaltungsprogramm	Im Hotel konnte ich an unterschiedlichen Aktivitäten des Unterhaltungsprogramms teilnehmen.		D.5.2	5 Aktive Kundenbeteiligung	2 Mitgestaltung Unterhaltung Hotel
D_Sicherheit_Hotel	Im Hotel habe ich mich als Gast sicher gefühlt.		D.7.2	7 Zuverlässigkeit	2 Sicherheit Hotel
D_Keine_Zusatzkosten	Im Hotel sind keine unerwarteten Zusatzkosten entstanden.		D.7.3	7 Zuverlässigkeit	3 Gerechtigkeit Hotel
KV_Hotelkonzept	In welchem der folgenden Hotels haben Sie Ihren letzten TUI Urlaub verbracht?	1 = Robinson, 2 = Magic Life, 3 = TUI best FAMILY, 4 = Sensimar, 5 = Puravida, 6 = Viverde, 7 = Andere, 9 = Weiß nicht, leer = keine Angabe	S3	Hotel	Soziodemographie
E_Reiseleiter_freundlich_hilfsbereit	Die Reiseleiter am Urlaubsort waren freundlich und hilfsbereit.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	E.1.1	1 Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	1 Empathie der Mitarbeiter Reiseveranstalter
E_Erreichbarkeit_Reiseleiter	Ich konnte immer einen Reiseleiter erreichen - egal über welchen Weg.		E.8.2	8 Mühelose Prozesse	2 Erreichbarkeit Mitarbeiter Reiseveranstalter
E_Schnelle_Reaktion	Auf Rückfragen und Wünsche haben die Reiseleiter am Urlaubsort schnell reagiert.		E.8.4	8 Mühelose Prozesse	4 Schnelligkeit Mitarbeiter Reiseveranstalter
F_Freiraum_Aktivitäten	Die Ausflüge waren so gestaltet, dass genug Freiraum für Spontantät und eigene Aktivitäten blieb.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	F.5.1	5 Aktive Kundenbeteiligung	1 Mitgestaltung Ausflug
F_Entdecken_lernen_Reiseziel	Bei Ausflügen konnte ich viel entdecken und lauter interessante neue Dinge über mein Reiseziel lernen.		F.6.1	6 Neuheit & Lernen	1 Entdeckung Ausflug
F_Vielfalt_Ausflüge	Ich wurde durch eine ausreichende Vielfalt an Ausflügen dazu inspiriert, mein Reiseziel zu erkunden.		F.8.1	8 Mühelose Prozesse	1 Flexibilität/ Individualität Ausflug
F_Reiseziel_wie_Buchung	Das Reiseziel war tatsächlich so, wie es mir bei der Buchung beschrieben wurde.		F.9.2	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Reiseziel
G_Stolz	Ich hatte einen Urlaub, auf den man stolz sein kann.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	G.2.2	2 Persönliche Einstellung	2 Stolz
G_An_Urlaub_zurückdenken	Ich habe auch nach meiner Rückreise Anregungen vom Reiseveranstalter erhalten, um an meinen Urlaub zurückzudenken.		G.4.1	4 Innerlich bewegt	1 Erregung durch Erinnerung
G_Feedback_angenommen	Mein Feedback wurde vom Reiseveranstalter dankbar angenommen und ernst genommen.		G.4.4	4 Innerlich bewegt	4 Wertschätzung nach Rückreise
G_Wichtigkeit_gezeigt	Mir wurde auch nach Rückreise gezeigt, wie wichtig ich als Kunde bin.		G.4.4.1	4 Innerlich bewegt	4 Wertschätzung nach Rückreise
G_Versprechungen_einhalten	Ich kann darauf vertrauen, dass Versprechungen bei der Buchung im Urlaub auch tatsächlich eingehalten werden.		G.7.1	7 Zuverlässigkeit	1 Ehrlichkeit Versprechungen einhalten
AV_Zufriedenheit	Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.	0 = Stimme überhaupt nicht zu, 10 = Stimme vollkommen zu, keine Angabe = leer	G.9.1	9 Ergebnis	1 Zufriedenheit Urlaubsreise insgesamt
AV_Urlaubserlebnis	Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.		G.9.2	9 Ergebnis	2 Zufriedenheit Urlaubserlebnis
S_Alter	Wie alt sind Sie?	18 = 18-24, 25 = 25-34, 35 = 35-49, 50 = 50-60, 61 = Über 60, leer = keine Angabe	S4	Alter	Soziodemographie
S_Reiseform	Mit wem sind Sie bei Ihrem letzten Urlaub mit TUI gereist?	1 = Partner, 2 = Kinder, 3 = Familie, 4 = Freunde, 5 = Kollegen, 9 = Andere, leer = keine Angabe	S5	Haushalt	Soziodemographie
S_Haushaltssituation	Wie ist Ihre Haushaltssituation?	1 = Allein, 2 = Allein mit Kindern, 3 = Mit Partner ohne Kinder, 4 = Mit Partner und Kindern, 9 = Sonstiges, leer = keine Angabe	S6	Reiseform	Soziodemographie

Anhang 10: Regressionsanalyse für Weiterempfehlungsbereitschaft

a) Modellzusammenfassung ⁹

Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,560 ^a	,313	,312	1,602	,313	211,803	1	464	,000	
2	,610 ^b	,372	,370	1,533	,059	43,540	1	463	,000	
3	,642 ^c	,412	,409	1,485	,040	31,365	1	462	,000	
4	,671 ^d	,451	,446	1,437	,039	32,385	1	461	,000	
5	,686 ^e	,471	,465	1,412	,020	17,115	1	460	,000	
6	,692 ^f	,478	,471	1,404	,008	6,702	1	459	,010	1,933

a. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

b. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro

c. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

d. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung

e. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

f. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_9_Ausflug

g. Abhängige Variable: Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.

b) ANOVA ^a

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quad- rate	F	Sig.
1 Regression	543,311	1	543,311	211,803	,000 ^b
Nicht standardisierte Residuen	1190,242	464	2,565		
Gesamt	1733,554	465			
2 Regression	645,618	2	322,809	137,380	,000 ^c
Nicht standardisierte Residuen	1087,935	463	2,350		
Gesamt	1733,554	465			
3 Regression	714,783	3	238,261	108,048	,000 ^d
Nicht standardisierte Residuen	1018,771	462	2,205		
Gesamt	1733,554	465			
4 Regression	781,652	4	195,413	94,637	,000 ^e
Nicht standardisierte Residuen	951,901	461	2,065		
Gesamt	1733,554	465			
5 Regression	815,798	5	163,160	81,779	,000 ^f
Nicht standardisierte Residuen	917,756	460	1,995		
Gesamt	1733,554	465			
6 Regression	829,006	6	138,168	70,111	,000 ^g
Nicht standardisierte Residuen	904,547	459	1,971		
Gesamt	1733,554	465			

a. Abhängige Variable: Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.

b. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro

d. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

e. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung

f. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

g. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_1_Urlaubsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_9_Ausflug

c) Koeffizienten ^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
1 (Konstante) FAC_O_7_Hotel	8,545 1,081	,074 ,074	,560	115,173 14,553	0,000 ,000	8,399 ,935	8,691 1,227	1,000	1,000
2 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_2_Reisebüro	8,545 1,081 ,469	,071 ,071 ,071	,560 ,243	120,336 15,206 6,598	0,000 ,000 ,000	8,406 ,941 ,329	8,685 1,221 ,609	1,000 1,000	1,000 1,000
3 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	8,545 1,081 ,469 ,386	,069 ,069 ,069	,560 ,243 ,200	124,220 15,697 6,811 5,600	0,000 ,000 ,000 ,000	8,410 ,946 ,334 ,250	8,680 1,216 ,604 ,521	1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000
4 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_1_Urloabsentscheidung	8,545 1,081 ,469 ,386 ,379	,067 ,067 ,067	,560 ,243 ,200 ,196	128,370 16,221 7,039 5,788 5,691	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,414 ,950 ,338 ,255 ,248	8,676 1,212 ,600 ,517 ,510	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000
5 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	8,545 1,081 ,469 ,386 ,379 ,271	,065 ,066 ,066	,560 ,243 ,200 ,196 ,140	130,594 16,502 7,161 5,888 5,789 4,137	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,416 ,952 ,340 ,257 ,250 ,142	8,674 1,210 ,598 ,514 ,508 ,400	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
6 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_9_Ausflug	8,545 1,081 ,469 ,386 ,379 ,271 ,169	,065 ,065 ,065	,560 ,243 ,200 ,196 ,140 ,087	131,401 16,604 7,205 5,924 5,825 4,163 2,589	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,010	8,417 ,953 ,341 ,258 ,251 ,143 ,041	8,673 1,209 ,597 ,514 ,507 ,399 ,296	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000

a. Abhängige Variable: Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.

d) Ausgeschlossene Variablen ^a

Modell	Beta In	T	Sig.	Partielle Korrelation	Kollinearitätsstatistik		
					Toleranz	VIF	Minimale Toleranz
1 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_6_Flug	,062 ^b ,087 ^b ,200 ^b -,016 ^b ,243 ^b ,196 ^b -,001 ^b ,140 ^b -,003 ^b	1,627 2,279 5,345 -,413 6,598 5,250 -,038 3,698 -,069	,104 ,023 ,000 ,680 ,000 ,000 ,970 ,000 ,945	,075 ,105 ,241 -,019 ,293 ,237 -,002 ,169 -,003	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
2 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_6_Flug	,062 ^c ,087 ^c ,200 ^c -,016 ^c ,196 ^c -,001 ^c ,140 ^c -,003 ^c	1,701 2,383 5,600 -,432 5,501 -,040 3,869 -,072	,090 ,018 ,000 ,666 ,000 ,968 ,000 ,943	,079 ,110 ,252 -,020 ,248 -,002 ,177 -,003	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
3 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_6_Flug	,062 ^d ,087 ^d -,016 ^d ,196 ^d -,001 ^d ,140 ^d -,003 ^d	1,756 2,461 -,446 5,691 -,041 3,998 -,074	,080 ,014 ,656 ,000 ,967 ,000 ,941	,082 ,114 -,021 ,256 -,002 ,183 -,003	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
4 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_6_Flug	,062 ^e ,087 ^e -,016 ^e -,001 ^e ,140 ^e -,003 ^e	1,815 2,544 -,461 -,042 4,137 -,077	,070 ,011 ,645 ,966 ,000 ,939	,084 ,118 -,021 -,002 ,189 -,004	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
5 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_6_Flug	,062 ^f ,087 ^f -,016 ^f -,001 ^f -,003 ^f	1,847 2,589 -,469 -,043 -,078	,065 ,010 ,640 ,966 ,938	,086 ,120 -,022 -,002 -,004	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
6 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_6_Flug	,062 ^g -,016 ^g -,001 ^g -,003 ^g	1,858 -,472 -,043 -,078	,064 ,637 ,965 ,938	,087 -,022 -,002 -,004	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000

a. Abhängige Variable: Ich werde die Reise meinen Freunden oder Kollegen weiter empfehlen.

b. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro

d. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

e. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend,

FAC_O_1_Urloabsentscheidung

f. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend,

FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

g. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend,

FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_9_Ausflug

Anhang 11: Regressionsanalyse für Wiederbuchungsabsicht

a) Modellzusammenfassung ⁹

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,446 ^a	,199	,197	1,839	,199	115,108	1	464	,000	
2	,499 ^b	,249	,246	1,782	,050	31,054	1	463	,000	
3	,546 ^c	,298	,293	1,725	,049	31,975	1	462	,000	
4	,573 ^d	,328	,322	1,689	,030	20,675	1	461	,000	
5	,581 ^e	,338	,331	1,679	,010	6,877	1	460	,009	
6	,589 ^f	,347	,339	1,668	,009	6,677	1	459	,010	1,804

a. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung

c. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro

d. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

e. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

f. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_9_Ausflug

g. Abhängige Variable: Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.

b) ANOVA ^a

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	389,079	1	389,079	115,108	,000 ^b
Nicht standardisierte Residuen	1568,383	464	3,380		
Gesamt	1957,461	465			
2 Regression	487,661	2	243,830	76,809	,000 ^c
Nicht standardisierte Residuen	1469,801	463	3,175		
Gesamt	1957,461	465			
3 Regression	582,802	3	194,267	65,290	,000 ^d
Nicht standardisierte Residuen	1374,660	462	2,975		
Gesamt	1957,461	465			
4 Regression	641,805	4	160,451	56,221	,000 ^e
Nicht standardisierte Residuen	1315,656	461	2,854		
Gesamt	1957,461	465			
5 Regression	661,186	5	132,237	46,926	,000 ^f
Nicht standardisierte Residuen	1296,276	460	2,818		
Gesamt	1957,461	465			
6 Regression	679,772	6	113,295	40,700	,000 ^g
Nicht standardisierte Residuen	1277,690	459	2,784		
Gesamt	1957,461	465			

a. Abhängige Variable: Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.

b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung

d. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro

e. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

f. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

g. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urloabsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_9_Ausflug

c) Koeffizienten ^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
1 (Konstante)	8,547	,085		100,358	0,000	8,380	8,715		
FAC_O_7_Hotel	,915	,085	,446	10,729	,000	,747	1,082	1,000	1,000
2 (Konstante)	8,547	,083		103,557	0,000	8,385	8,709		
FAC_O_7_Hotel	,915	,083	,446	11,071	,000	,752	1,077	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,460	,083	,224	5,573	,000	,298	,623	1,000	1,000
3 (Konstante)	8,547	,080		106,965	0,000	8,390	8,704		
FAC_O_7_Hotel	,915	,080	,446	11,435	,000	,758	1,072	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,460	,080	,224	5,756	,000	,303	,618	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,452	,080	,220	5,655	,000	,295	,610	1,000	1,000
4 (Konstante)	8,547	,078		109,219	0,000	8,393	8,701		
FAC_O_7_Hotel	,915	,078	,446	11,676	,000	,761	1,069	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,460	,078	,224	5,877	,000	,306	,614	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,452	,078	,220	5,774	,000	,298	,606	1,000	1,000
FAC_O_5_Müheles_Hinreise	,356	,078	,174	4,547	,000	,202	,510	1,000	1,000
5 (Konstante)	8,547	,078		109,913	0,000	8,394	8,700		
FAC_O_7_Hotel	,915	,078	,446	11,750	,000	,762	1,068	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,460	,078	,224	5,915	,000	,307	,613	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,452	,078	,220	5,811	,000	,299	,605	1,000	1,000
FAC_O_5_Müheles_Hinreise	,356	,078	,174	4,576	,000	,203	,509	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,204	,078	,100	2,622	,009	,051	,357	1,000	1,000
6 (Konstante)	8,547	,077		110,589	0,000	8,395	8,699		
FAC_O_7_Hotel	,915	,077	,446	11,823	,000	,763	1,067	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,460	,077	,224	5,951	,000	,308	,612	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,452	,077	,220	5,846	,000	,300	,604	1,000	1,000
FAC_O_5_Müheles_Hinreise	,356	,077	,174	4,604	,000	,204	,508	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,204	,077	,100	2,639	,009	,052	,356	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,200	,077	,097	2,584	,010	,048	,352	1,000	1,000

a. Abhängige Variable: Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.

d) Ausgeschlossene Variablen ^a

Modell	Beta In	T	Sig.	Partielle Korrelation	Kollinearitätsstatistik		
					Toleranz	VIF	Minimale Toleranz
1 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^b	1,307	,192	,061	1,000	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,097 ^b	2,356	,019	,109	1,000	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,100 ^b	2,407	,016	,111	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^b	-,385	,700	-,018	1,000	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,220 ^b	5,468	,000	,246	1,000	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,224 ^b	5,573	,000	,251	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^b	1,259	,209	,058	1,000	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,174 ^b	4,254	,000	,194	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^b	-,833	,405	-,039	1,000	1,000	1,000
2 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^c	1,348	,178	,063	1,000	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,097 ^c	2,432	,015	,112	1,000	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,100 ^c	2,485	,013	,115	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^c	-,398	,691	-,018	1,000	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,220 ^c	5,655	,000	,254	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^c	1,300	,194	,060	1,000	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,174 ^c	4,396	,000	,200	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^c	-,860	,390	-,040	1,000	1,000	1,000
3 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^d	1,393	,164	,065	1,000	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,097 ^d	2,514	,012	,116	1,000	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,100 ^d	2,568	,011	,119	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^d	-,411	,681	-,019	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^d	1,343	,180	,062	1,000	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,174 ^d	4,547	,000	,207	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^d	-,888	,375	-,041	1,000	1,000	1,000
4 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^e	1,422	,156	,066	1,000	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,097 ^e	2,567	,011	,119	1,000	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,100 ^e	2,622	,009	,121	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^e	-,419	,675	-,020	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^e	1,371	,171	,064	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^e	-,907	,365	-,042	1,000	1,000	1,000
5 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^f	1,432	,153	,067	1,000	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,097 ^f	2,584	,010	,120	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^f	-,422	,673	-,020	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^f	1,380	,168	,064	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^f	-,913	,362	-,043	1,000	1,000	1,000
6 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,054 ^g	1,440	,150	,067	1,000	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	-,016 ^g	-,425	,671	-,020	1,000	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,052 ^g	1,388	,166	,065	1,000	1,000	1,000
FAC_O_6_Flug	-,035 ^g	-,918	,359	-,043	1,000	1,000	1,000

a. Abhängige Variable: Ich werde bei meinem nächsten Strandurlaub wieder eine ähnliche Reise buchen.

b. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung

d. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro

e. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

f. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

g. Einflußvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_9_Ausflug

Anhang 12: Regressionsanalyse für Urlaubszufriedenheit

a) Modellzusammenfassung ⁹

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,625 ^a	,391	,389	1,367	,391	296,388	1	462	,000	2,028
2	,723 ^b	,523	,521	1,211	,132	127,860	1	461	,000	
3	,748 ^c	,559	,556	1,166	,036	37,508	1	460	,000	
4	,770 ^d	,594	,590	1,120	,035	38,967	1	459	,000	
5	,785 ^e	,617	,612	1,090	,023	27,441	1	458	,000	
6	,799 ^f	,638	,633	1,060	,021	26,626	1	457	,000	
7	,807 ^g	,651	,646	1,041	,014	17,992	1	456	,000	

a. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

c. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise

d. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

e. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

f. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

g. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_8_Reiseleiter

h. Abhängige Variable: Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.

b) ANOVA ^a

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
1 Regression	554,089	1	554,089	296,388	,000 ^b
Nicht standardisierte Residuen	863,695	462	1,869		
Gesamt	1417,784	463			
2 Regression	741,625	2	370,812	252,817	,000 ^c
Nicht standardisierte Residuen	676,160	461	1,467		
Gesamt	1417,784	463			
3 Regression	792,601	3	264,200	194,394	,000 ^d
Nicht standardisierte Residuen	625,183	460	1,359		
Gesamt	1417,784	463			
4 Regression	841,523	4	210,381	167,571	,000 ^e
Nicht standardisierte Residuen	576,261	459	1,255		
Gesamt	1417,784	463			
5 Regression	874,099	5	174,820	147,268	,000 ^f
Nicht standardisierte Residuen	543,686	458	1,187		
Gesamt	1417,784	463			
6 Regression	904,031	6	150,672	134,027	,000 ^g
Nicht standardisierte Residuen	513,753	457	1,124		
Gesamt	1417,784	463			
7 Regression	923,532	7	131,933	121,722	,000 ^h
Nicht standardisierte Residuen	494,252	456	1,084		
Gesamt	1417,784	463			

a. Abhängige Variable: Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.

b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

d. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise

e. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

f. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

g. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

h. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_8_Reiseleiter

c) Koeffizienten ^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
1 (Konstante) FAC_O_7_Hotel	8,978 1,092	,063 ,063	,625	141,435 17,216	0,000 ,000	8,853 ,967	9,102 1,216	1,00 0	1,00 0
2 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	8,978 1,092 ,635	,056 ,056 ,056	,625 ,364	159,685 19,434 11,308	0,000 ,000 ,000	8,867 ,981 ,525	9,088 1,202 ,745	1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0
3 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	8,977 1,092 ,635 ,331	,054 ,054 ,054 ,054	,625 ,364 ,190	165,872 20,191 11,744 6,124	0,000 ,000 ,000 ,000	8,871 ,986 ,529 ,225	9,084 1,198 ,741 ,438	1,00 0 1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0 1,00 0
4 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	8,978 1,092 ,635 ,331 ,325	,052 ,052 ,052 ,052	,625 ,364 ,190 ,186	172,591 21,003 12,222 6,369 6,242	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,875 ,989 ,533 ,229 ,222	9,080 1,194 ,737 ,433 ,427	1,00 0 1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0 1,00 0
5 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_2_Reisebüro	8,978 1,092 ,635 ,331 ,325 ,265	,051 ,051 ,051 ,051	,625 ,364 ,189 ,186 ,152	177,495 21,599 12,569 6,548 6,421 5,238	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,878 ,992 ,536 ,232 ,225 ,165	9,077 1,191 ,734 ,430 ,424 ,364	1,00 0 1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0 1,00 0
6 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_9_Ausflug	8,978 1,091 ,635 ,331 ,325 ,265 ,254	,049 ,049 ,049 ,049	,625 ,364 ,189 ,186 ,152 ,145	182,400 22,193 12,917 6,726 6,603 5,384 5,160	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,881 ,995 ,539 ,234 ,228 ,168 ,157	9,075 1,188 ,732 ,428 ,422 ,361 ,350	1,00 0 1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0 1,00 0
7 (Konstante) FAC_O_7_Hotel FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise FAC_O_5_Mühelos_Hinreise FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter	8,978 1,091 ,635 ,331 ,325 ,265 ,254 ,205	,048 ,048 ,048 ,048	,625 ,364 ,189 ,186 ,152 ,145 ,117	185,766 22,599 13,157 6,847 6,729 5,484 5,258 4,242	0,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000	8,883 ,996 ,540 ,236 ,230 ,170 ,159 ,110	9,073 1,186 ,730 ,426 ,420 ,360 ,349 ,300	1,00 0 1,00 0 1,00 0	1,00 0 1,00 0 1,00 0

a. Abhängige Variable: Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.

d) Ausgeschlossene Variablen ^a

Modell	Beta In	T	Sig.	Partielle Korrelation	Kollinearitätsstatistik		
					Toleranz	VIF	Minimale Toleranz
1 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_5_Müheles_Hinreise FAC_O_6_Flug	,015 ^b ,145 ^b ,364 ^b ,117 ^b ,152 ^b ,045 ^b ,190 ^b ,186 ^b -,003 ^b	,416 4,062 11,308 3,254 4,250 1,254 5,381 5,261 -,095	,677 ,000 ,000 ,001 ,000 ,211 ,000 ,000 ,925	,019 ,186 ,466 ,150 ,194 ,058 ,243 ,238 -,004	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
2 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_5_Müheles_Hinreise FAC_O_6_Flug	,015 ^c ,145 ^c ,117 ^c ,152 ^c ,046 ^c ,190 ^c ,186 ^c -,003 ^c	,472 4,612 3,689 4,826 1,422 6,124 5,993 -,103	,637 ,000 ,000 ,000 ,156 ,000 ,000 ,918	,022 ,210 ,170 ,220 ,066 ,275 ,269 -,005	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
3 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_5_Müheles_Hinreise FAC_O_6_Flug	,015 ^d ,145 ^d ,117 ^d ,152 ^d ,045 ^d ,186 ^d -,003 ^d	,488 4,797 3,832 5,022 1,471 6,242 -,111	,626 ,000 ,000 ,000 ,142 ,000 ,912	,023 ,218 ,176 ,228 ,068 ,280 -,005	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
4 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_6_Flug	,015 ^e ,145 ^e ,117 ^e ,152 ^e ,046 ^e -,003 ^e	,510 5,008 4,000 5,238 1,543 -,107	,611 ,000 ,000 ,000 ,124 ,915	,024 ,228 ,184 ,238 ,072 -,005	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
5 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_6_Flug	,015 ^f ,145 ^f ,117 ^f ,046 ^f -,003 ^f	,525 5,160 4,119 1,588 -,109	,600 ,000 ,000 ,113 ,913	,025 ,235 ,189 ,074 -,005	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
6 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_6_Flug	,015 ^g ,117 ^g ,046 ^g -,003 ^g	,540 4,242 1,640 -,107	,589 ,000 ,102 ,915	,025 ,195 ,077 -,005	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000
7 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_1_Urloabsentscheidung FAC_O_6_Flug	,015 ^h ,046 ^h -,003 ^h	,552 1,676 -,105	,582 ,094 ,917	,026 ,078 -,005	1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000

a. Abhängige Variable: Ich war insgesamt mit meiner letzten Urlaubsreise zufrieden.

b. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

d. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise

e. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_5_Müheles_Hinreise

f. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

g. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

h. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_8_Reiseleiter

Anhang 13: Regressionsanalyse für Erlebnisbewertung

a) Modellzusammenfassung ¹

Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern					Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R- Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F	
1	,636 ^a	,405	,404	1,368	,405	310,966	1	457	,000	
2	,712 ^b	,507	,505	1,247	,102	94,436	1	456	,000	
3	,737 ^c	,543	,540	1,201	,036	35,885	1	455	,000	
4	,761 ^d	,578	,575	1,155	,035	38,084	1	454	,000	
5	,777 ^e	,603	,599	1,122	,025	28,358	1	453	,000	
6	,786 ^f	,617	,612	1,103	,014	16,516	1	452	,000	
7	,794 ^g	,631	,625	1,085	,013	16,345	1	451	,000	
8	,802 ^h	,644	,638	1,066	,013	16,765	1	450	,000	
9	,809 ⁱ	,655	,648	1,052	,011	13,872	1	449	,000	2,102

a. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

b. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

c. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

d. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

e. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

f. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise

g. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter

h. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung

i. Einflußvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise

b) ANOVA ^a

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	581,991 855,303 1437,294	1 457 458	581,991 1,872	310,966	,000 ^b
2 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	728,732 708,562 1437,294	2 456 458	364,366 1,554	234,490	,000 ^c
3 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	780,530 656,764 1437,294	3 455 458	260,177 1,443	180,248	,000 ^d
4 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	831,360 605,934 1437,294	4 454 458	207,840 1,335	155,725	,000 ^e
5 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	867,057 570,237 1437,294	5 453 458	173,411 1,259	137,759	,000 ^f
6 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	887,159 550,135 1437,294	6 452 458	147,860 1,217	121,484	,000 ^g
7 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	906,400 530,894 1437,294	7 451 458	129,486 1,177	109,999	,000 ^h
8 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	925,468 511,826 1437,294	8 450 458	115,683 1,137	101,709	,000 ⁱ
9 Regression Nicht standardisierte Residuen Gesamt	940,808 496,487 1437,294	9 449 458	104,534 1,106	94,536	,000 ^j

a. Abhängige Variable: Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.

b. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

d. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise

e. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

f. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

g. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise

h. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter

i. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung

j. Einflussvariablen : (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Mühelos_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urлаubsentscheidung, FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise

c) Koeffizienten ^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta			Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
1 (Konstante)	8,963	,064		140,368	0,000	8,838	9,089		
FAC_O_7_Hotel	1,120	,064	,636	17,634	,000	,995	1,245	1,000	1,000
2 (Konstante)	8,958	,058		153,947	0,000	8,843	9,072		
FAC_O_7_Hotel	1,121	,058	,637	19,366	,000	1,007	1,235	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,568	,058	,320	9,718	,000	,453	,683	1,000	1,000
3 (Konstante)	8,960	,056		159,768	0,000	8,850	9,070		
FAC_O_7_Hotel	1,122	,056	,637	20,104	,000	1,012	1,231	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,565	,056	,318	10,022	,000	,454	,676	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,335	,056	,190	5,990	,000	,225	,445	1,000	1,000
4 (Konstante)	8,963	,054		166,200	0,000	8,857	9,069		
FAC_O_7_Hotel	1,121	,054	,637	20,903	,000	1,016	1,227	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,561	,054	,315	10,345	,000	,454	,667	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,337	,054	,191	6,268	,000	,231	,443	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,332	,054	,188	6,171	,000	,227	,438	1,000	1,000
5 (Konstante)	8,962	,052		171,104	0,000	8,859	9,065		
FAC_O_7_Hotel	1,121	,052	,637	21,515	,000	1,019	1,223	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,563	,053	,317	10,693	,000	,460	,667	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,335	,052	,190	6,418	,000	,233	,438	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,331	,052	,187	6,330	,000	,228	,434	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,279	,052	,158	5,325	,000	,176	,381	1,000	1,000
6 (Konstante)	8,962	,052		174,018	0,000	8,861	9,063		
FAC_O_7_Hotel	1,121	,051	,637	21,885	,000	1,021	1,222	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,560	,052	,315	10,823	,000	,459	,662	1,000	1,000
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,336	,051	,190	6,545	,000	,235	,437	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,331	,051	,187	6,439	,000	,230	,432	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,278	,051	,158	5,415	,000	,177	,380	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,210	,052	,118	4,064	,000	,109	,312	1,000	1,000
7 (Konstante)	8,960	,051		176,902	0,000	8,861	9,060		
FAC_O_7_Hotel	1,121	,050	,637	22,244	,000	1,022	1,220	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,562	,051	,316	11,043	,000	,462	,662	,999	1,001
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,334	,050	,190	6,621	,000	,235	,434	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,330	,051	,187	6,527	,000	,231	,430	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,281	,051	,159	5,550	,000	,181	,380	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,210	,051	,118	4,119	,000	,110	,310	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	,205	,051	,116	4,043	,000	,105	,305	1,000	1,000
8 (Konstante)	8,960	,050		179,965	0,000	8,862	9,058		
FAC_O_7_Hotel	1,120	,050	,636	22,615	,000	1,023	1,217	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,560	,050	,315	11,189	,000	,462	,659	,999	1,001
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,335	,050	,190	6,747	,000	,237	,432	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,331	,050	,187	6,655	,000	,233	,429	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,280	,050	,158	5,628	,000	,182	,378	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,210	,050	,118	4,199	,000	,112	,308	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	,204	,050	,115	4,095	,000	,106	,302	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,204	,050	,115	4,094	,000	,106	,302	1,000	1,000
9 (Konstante)	8,960	,049		182,515	0,000	8,863	9,056		
FAC_O_7_Hotel	1,120	,049	,636	22,938	,000	1,024	1,216	1,000	1,000
FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend	,561	,049	,315	11,359	,000	,464	,658	,999	1,001
FAC_O_5_Mühelos_Hinreise	,335	,049	,190	6,846	,000	,239	,431	1,000	1,000
FAC_O_2_Reisebüro	,331	,049	,187	6,750	,000	,235	,427	1,000	1,000
FAC_O_9_Ausflug	,279	,049	,158	5,686	,000	,182	,375	1,000	1,000
FAC_O_4_Mühelos_vor_Abreise	,208	,049	,117	4,221	,000	,111	,305	1,000	1,000
FAC_O_8_Reiseleiter	,203	,049	,115	4,140	,000	,107	,300	1,000	1,000
FAC_O_1_Urлаubsentscheidung	,205	,049	,115	4,162	,000	,108	,301	1,000	1,000
FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise	,182	,049	,103	3,725	,000	,086	,279	1,000	1,000

a. Abhängige Variable: Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.

d) Ausgeschlossene Variablen ^a

Modell	Beta In	T	Sig.	Partielle Korrelation	Kollinearitätsstatistik		
					Toleranz	VIF	Minimale Toleranz
1 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_5_Müheles_Hinreise FAC_O_6_Flug	,104 ^b ,157 ^b ,320 ^b ,114 ^b ,191 ^b ,118 ^b ,121 ^b ,193 ^b -,005 ^b	2,918 4,446 9,718 3,188 5,453 3,316 3,401 5,519 -,152	,004 ,000 ,000 ,002 ,000 ,001 ,001 ,000 ,879	,135 ,204 ,414 ,148 ,247 ,153 ,157 ,250 -,007	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
2 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_5_Müheles_Hinreise FAC_O_6_Flug	,105 ^c ,160 ^c ,117 ^c ,187 ^c ,115 ^c ,117 ^c ,190 ^c -,006 ^c	3,237 4,983 3,599 5,890 3,541 3,616 5,990 -,173	,001 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,862	,150 ,227 ,166 ,266 ,164 ,167 ,270 -,008	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
3 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_2_Reisebüro FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_6_Flug	,105 ^d ,158 ^d ,115 ^d ,188 ^d ,115 ^d ,118 ^d -,006 ^d	3,366 5,138 3,687 6,171 3,694 3,784 -,174	,001 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,862	,156 ,234 ,171 ,278 ,171 ,175 -,008	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
4 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_9_Ausflug FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_6_Flug	,105 ^e ,158 ^e ,114 ^e ,116 ^e ,118 ^e -,005 ^e	3,505 5,325 3,807 3,870 3,944 -,175	,001 ,000 ,000 ,000 ,000 ,861	,162 ,243 ,176 ,179 ,182 -,008	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
5 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise FAC_O_6_Flug	,105 ^f ,116 ^f ,115 ^f ,118 ^f -,006 ^f	3,580 3,986 3,964 4,064 -,198	,000 ,000 ,000 ,000 ,843	,166 ,184 ,183 ,188 -,009	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000 1,000
6 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_8_Reiseleiter FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_6_Flug	,103 ^g ,116 ^g ,116 ^g -,006 ^g	3,600 4,043 4,042 -,201	,000 ,000 ,000 ,841	,167 ,187 ,187 -,009	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000 1,000	1,000 ,999 ,999 1,000
7 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_1_Urteilsentscheidung FAC_O_6_Flug	,103 ^h ,115 ^h -,006 ^h	3,648 4,094 -,220	,000 ,000 ,826	,169 ,190 -,010	1,000 1,000 1,000	1,000 1,000 1,000	,999 ,999 ,999
8 FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise FAC_O_6_Flug	,103 ⁱ -,007 ⁱ	3,725 -,234	,000 ,815	,173 -,011	1,000 1,000	1,000 1,000	,999 ,999
9 FAC_O_6_Flug	-,006 ^j	-,233	,816	-,011	1,000	1,000	,999

a. Abhängige Variable: Ich hatte insgesamt ein tolles Urlaubserlebnis.

b. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel

c. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend

d. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise

e. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro

f. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug

g. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise

h. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter

i. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urteilsentscheidung

j. Einflussvariablen im Modell: (Konstante), FAC_O_7_Hotel, FAC_O_10_Wertschätzung_Veranstalter_rückblickend, FAC_O_5_Müheles_Hinreise, FAC_O_2_Reisebüro, FAC_O_9_Ausflug, FAC_O_4_Müheles_vor_Abreise, FAC_O_8_Reiseleiter, FAC_O_1_Urteilsentscheidung, FAC_O_3_Individualität_vor_der_Reise

Anhang 14: Zuordnung der Faktoren und Variablen zu den Dimensionen

Faktoren	Sozialer Kontakt mit Mitarbeiter	Persönliche Einstellung	Erlebnisumgebung	Innerlich bewegt	Aktive Kundenbeteiligung	Neuheit und Lernen	Zuverlässigkeit	Mühevolle Prozesse
1 Urlaubsentscheidung			x	x				x
			A.3.1 0,485	A.4.1 0,759				A.8.31 0,594
2 Reisebüro	xx						x	x
	A.1.1 0,732						A.7.1 0,407	A.8.4 0,636
	A.1.2 0,522							
3 Individualität vor der Reise				x		x		xxxxx
				B.4.2 0,533		A.6.1 0,613		A.8.11 0,700
								A.8.3 0,669
								A.8.1 0,618
								B.8.31 0,616
								B.8.1 0,608
4 Müheles vor Abreise und Flug								xxx
								B.8.3 0,643
								C.8.4 0,590
								B.8.4 0,580
5 Müheles Hinreise				x				x
				C.4.3 0,660				C.8.41 0,748
6 Flug								
7 Hotel	x	x	xxxx	xx	x		xxxx	
	D.1.1 0,800	G.2.2 0,629	D.3.3 0,782	D.4.3 0,821	D.5.2 0,476		D.7.2 0,732	
			D.3.1 0,767	D.4.2 0,793			D.7.3 0,541	
			D.3.2 0,684				F.7.1 0,448	
			D.3.4 0,655					
8 Reiseleiter	x							xx
	E.1.1 0,810							E.8.2 0,784
								E.8.4 0,760
9 Ausflug					x	x		x
					F.5.1 0,79302102	F.6.1 0,834279		F.8.1 0,741351338
10 Wertschätzung Veranstalter				xxx			x	
				G.4.41 0,777			G.7.1 0,516	
				G.4.1 0,712				
				G.4.4 0,671				

Legende: Der Code zeigt an erster Position die Customer Journey Phase, an zweiter Position die Dimension und an dritter Position das zu der Dimension zugehörige Item an (s. Codebuch Anhang 14).

Anhang 15: Überblick der Kontrollvariablen

Statistiken

		Wie haben Sie diese letzte TUI Reise gebucht?	Sind Sie auf dieser letzten TUI Reise auf dem Hinflug mit TUIfly geflogen?	In welchem der folgenden Hotels haben Sie Ihren letzten TUI Urlaub verbracht?	Wie alt sind Sie?	Mit wem sind Sie bei Ihrem letzten Urlaub mit TUI gereist?	Wie ist Ihre Haushaltssituation?
N	Gültig	458	433	443	456	440	454
	Fehlend	8	33	23	10	26	12

Wie haben Sie diese letzte TUI Reise gebucht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro-zente	Kumulierte Pro-zente
Gültig	TUI Rsb.	283	60,7	61,8	61,8
	Anderes Rsb.	130	27,9	28,4	90,2
	TUI.com	32	6,9	7,0	97,2
	Anderer Inter-netseite	13	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	458	98,3	100,0	
Fehlend	Anderer System	6	1,3		
	System	2	,4		
	Gesamt	8	1,7		
Gesamt		466	100,0		

Sind Sie auf dieser letzten TUI Reise auf dem Hinflug mit TUIfly geflogen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro-zente	Kumulierte Pro-zente
Gültig	Nein	169	36,3	39,0	39,0
	Ja	264	56,7	61,0	100,0
	Gesamt	433	92,9	100,0	
Fehlend	Weiß nicht	21	4,5		
	System	12	2,6		
	Gesamt	33	7,1		
Gesamt		466	100,0		

In welchem der folgenden Hotels haben Sie Ihren letzten TUI Urlaub verbracht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro-zente	Kumulierte Pro-zente
Gültig	Robinson	8	1,7	1,8	1,8
	Magic Life	33	7,1	7,4	9,3
	TUI best	45	9,7	10,2	19,4
	FAMILY				
	Sensimar	52	11,2	11,7	31,2
	Puravida	6	1,3	1,4	32,5
	Viverde	3	,6	,7	33,2
	Anderer	296	63,5	66,8	100,0
	Gesamt	443	95,1	100,0	
	Fehlend	Weiß nicht	21	4,5	
System		2	,4		
Gesamt		23	4,9		
Gesamt		466	100,0		

Wie alt sind Sie?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	18-24	1	,2	,2	,2
	25-34	6	1,3	1,3	1,5
	35-49	78	16,7	17,1	18,6
	50-60	144	30,9	31,6	50,2
	Über 60	227	48,7	49,8	100,0
	Gesamt	456	97,9	100,0	
Fehlend	System	10	2,1		
Gesamt		466	100,0		

Mit wem sind Sie bei Ihrem letzten Urlaub mit TUI gereist?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Partner	326	70,0	74,1	74,1
	Kinder	14	3,0	3,2	77,3
	Familie	82	17,6	18,6	95,9
	Freunde	17	3,6	3,9	99,8
	Kollegen	1	,2	,2	100,0
	Gesamt	440	94,4	100,0	
Fehlend	Andere	14	3,0		
	System	12	2,6		
	Gesamt	26	5,6		
Gesamt		466	100,0		

Wie ist Ihre Haushaltssituation?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Allein	40	8,6	8,8	8,8
	Allein mit Kindern	3	,6	,7	9,5
	Mit Partner ohne Kinder	290	62,2	63,9	73,3
	Mit Partner und Kindern	121	26,0	26,7	100,0
	Gesamt	454	97,4	100,0	
Fehlend	Sonstiges	6	1,3		
	System	6	1,3		
	Gesamt	12	2,6		
Gesamt		466	100,0		