

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

Vortrag von Prof. Dr. Axel Dreyer: *Professor für Tourismuswirtschaft und Marketing an der Hochschule Harz, Wernigerode, und Honorarprofessor für Sportmanagement an der Universität Göttingen*

Guten Tag, meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich, vor ihrem illustren Kreis sprechen zu dürfen. Zu den Mitgliedern des AsKI zählen ja nur namhafte Einrichtungen. Und wenn auch die Gesellschaft für deutsche Sprache dabei ist, so werden Sie mir hoffentlich verzeihen, dass ich meine Ausführungen durch Visualisierung maßgeblich unterstütze und einige im Marketing üblich Anglizismen verwende. Ich habe mal nachgeschaut: Immerhin hatte es ja 1998 der Begriff „Event“ in die engere Auswahl zum Wort des Jahres geschafft... und er wird heute des öfteren vorkommen.

Zur Sache.

In der nächsten guten halben Stunde nehme ich zu 5 Punkten mehr oder weniger kurz Stellung:

Zuerst werde ich mich der Frage widme, welche Eigenschaften Kultur-Touristen besitzen.

Zweitens werfe ich einen kleinen Blick auf die Wünsche der Touristen. Zu diesem Zweck habe ich einige Beispiele mitgebracht, die nicht alle unmittelbar mit der Museumslandschaft zu tun haben. Dennoch - oder gerade deshalb - erlauben sie einen unverstellten Blick auf die Gefühlslage der Reisenden und das darauf abgestimmte Marketing von Unternehmen.

Drittens geht es recht konkret darum, wie gute Servicequalität erzeugt werden kann. Nahtlos schließen sich Erlebnisse an, die wir im Rahmen einer Marktforschung entlang der Straße der Romanik gewinnen konnten.

Zu guter letzt fasse ich die meiner Ansicht nach für den Kulturtourismus wichtigsten Marketingaspekte zusammen.

Also: Wer sind denn nun die Reisenden in Sachen Kultur?

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

Zunächst einmal gilt die einfache Erkenntnis, dass es die Kultur-Touristen ebenso wenig gibt wie die Museumsbesucher. Ihre Interessenlagen sind so bunt, wie das kulturelle Angebot. Dennoch lassen sich einige Schwerpunkte heraus kristallisieren.

Erste Erkenntnis: Der lupenreine Kulturreisende, so eine Art „Kultur-Freak“ ist eine relativ seltene Spezies. Meist gehören noch viele andere Aktivitäten zu einer Reise dazu und sind häufig sogar wichtiger als die Nutzung kultureller Angebote.

Zweite Erkenntnis: Dennoch gibt es spezielle Kulturreisende. Diese sind aber seltener auf Museumstour, sondern eher durch Events zur Reise veranlasst worden, ganz gleich ob es das Schleswig-Holsteinische Musikfestival, eine Oper in der Arena von Verona ein Rockkonzert in Roskilde oder eine Busreise zum Musical ist.

Dritte Erkenntnis: Alltagskultur kommt bei der Masse der Reisenden vor Hochkultur. Das verwundert nicht, aber die Zahlen aus der Reiseanalyse, Deutschlands größter Tourismusanalyse mit Schwerpunkten in der Motivforschung, sprechen eine überaus deutliche Sprache.

Auf die Frage, was die beliebtesten kulturellen Aktivitäten im Urlaub seien, antworteten die Deutschen Urlauber folgendermaßen:

3. Qualitätsmanagement und Servicequalität

Die Erstellung von Dienstleistungen kann funktional in drei Bereiche geteilt werden:

- Die **Gestaltung der Kundenprozesse**, um eine reibungslose Gestaltung der für den Gast erkennbaren Abläufe (z.B. keine unnötigen Wartezeiten) zu erzielen.
- **Personalpolitik für Mitarbeiter im Kundenkontakt** mit dem Ziel, ein ausgezeichnetes, positiv wirkendes Verhalten zu erreichen, und
- die **Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes** zur Schaffung einer guten Atmosphäre (z.B. Sauberkeit, Blumenschmuck)

Kundenprozesse.

Das Denken in Abläufen aus dem Blickwinkel des Besuchers stellt die Grundlage aller Überlegungen dar. Versetzen wir uns einmal in die Lage eines mit dem Auto

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

zum Museum anfahrenen Besuchers. Ein Hinweis auf Baustellen oder eine genaue Beschreibung der Parkplatzsituation würde ihm helfen, unnötigen Stress zu vermeiden.

Vollbringt der Dienstleister als nächstes einen ansprechenden Empfang seiner Kunden, so hat er schon einen großen Schritt zu dauerhafter Wertschätzung getan. Frei nach dem Motto:

Für den 1. Eindruck gibt es keine 2. Chance!

Eine nette Begrüßung beim Betreten der Kulturstätte kann schon die halbe Miete sein...

Gelingt es jetzt noch, dem Besucher unnötig erscheinende Wartezeiten zu vermeiden, ist der Anbieter auf dem besten Weg zum exzellenten Service. Das Warten zählt nämlich zu den „verhassten“ Untätigkeiten der wenig geduldigen Deutschen. Und das mit gutem Grund, denn warten muss man nur, wenn die Erstellung der Dienstleistung zum Stillstand gekommen ist. Dies liegt meistens an mangelhafter interner Organisation. Ich denke, sie haben ähnliche Erlebnisse wie ich alle schon einmal gehabt:

- An der Kasse quält sich der Mitarbeiter mit der Ticket-Software herum oder der Computer ist zu langsam
- der Kreditkartenleser will nicht so recht funktionieren.
Letztens sagte mir eine Kassiererin:
„Das liegt an dem Gerät; es dauert immer so lange“.
- nach einer Veranstaltung herrscht Gedränge vor einer überfüllten Garderobe.

Zurück zur Begrüßung. Bekannt für seine Professionalität ist z.B. der Schindlerhof in Nürnberg. Dort führt man mit Erlaubnis der Stammgäste eine Fotodatei, die es wechselnden Mitarbeiterkreisen an der Rezeption erlaubt, sich im Vorfeld des Aufenthalts das Gesicht des Gastes einzuprägen, um ihn beim Eintreffen ganz persönlich mit Namen ansprechen zu können.

Andererseits trägt eine nette Verabschiedung dazu bei, die Chance auf Kundenbindung deutlich zu erhöhen. Lassen sie mich ein Beispiel von einem Event nennen:

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

30.000 Besucher der Calgary-Stampede, dem größten nordamerikanischen Rodeo-festivals, wurden verabschiedet, indem Hostessen an den Treppenabgänge und Roll-treppen standen und den Besuchern ein „have a nice evening“ entgegen riefen. Das wirkt zwar etwas gekünstelt, ist mir aber immer noch lieber als wortlos weggeschickt zu werden.

Übertragen wir dieses Beispiel mal auf die Situation an eine Theater-Garderobe. Stellen sie sich vor, nach der Aufführung wünschen ihnen einige Künstler in ihren Kostümen einen angenehmen Heimweg...

Welches sind die Grundlagen für das notwendige Qualitäts- und Servicedenken. Ich sehe vier grundsätzliche Aspekte.

1. Die innere Einstellung muss stimmen.

Qualitätsmanagement beginnt bei den Vorgesetzten. Sie müssen Servicementalität und Qualitätsbewusstsein vorleben und in die Organisation, sprich zu den Mitarbeite-rinnen und Mitarbeitern, tragen.

2. Es gilt das Null-Fehler-Prinzip.

Das unbedingte Bestreben alle Mitarbeiter immer alles richtig zu machen ist eine Grundvoraussetzung für gute Servicequalität.

Da Dienstleistungen von **Menschen** (übrigens nicht von Humanressourcen oder Software) gemacht werden, geschehen nun einmal Fehler.

Das stellt nicht wirklich ein Problem dar, wenn,
ja wenn, sich diese in Grenzen halten und wenn mit einem **systematischen Be-schwerdemanagement** versucht wird, einen Fehler wieder gut zu machen.

Einen Fehler ehrlich zuzugeben, kommt jedenfalls besser an, als viele denken. Auch hier hilft die richtige innere Einstellung: Dass Fehler aufgedeckt werden, ist positiv, wenn man es schafft sie abzustellen!

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

3. Kontinuierliche Verbesserung.

Als Leitlinie dafür dienen die Kundenwünsche und der Nutzen, den Besucher z.B. aus einem Museums-Aufenthalt ziehen. Wir brauchen daher regelmäßige Informationen über den Stand der Kundenzufriedenheit. Es ist eine systematische Zufriedenheitsforschung nötig. Idealerweise setzt man ein Mix unterschiedlicher Meßmethoden ein. Dazu zählen

- Regelmäßige Gäste-Befragungen per Fragebogen
- Beschwerdeanalysen mit mindestens monatlicher Auswertung
- Einsatz von Testkunden und auch
- Persönliche Befragung ausgewählter Gäste zur Gewinnung von Hintergrundinformationen.

4. Systematisches Beschwerdemanagement

Beschwerden müssen als **Chance** zur Verbesserung gesehen werden, einen unzufriedenen Besucher noch positiv zu stimmen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Chance auf Kundenbindung bei noch nachträglich zufrieden gestellten Kunden besonders hoch ist. Außerdem kann das Unternehmen eine negativ wirkende Kommunikation mit Freunden, Verwandten und Bekannten verhindern.

Ein gutes Beschwerdemanagement wird als Unternehmensprozess aufgefasst, der mit der Beschwerde**aufforderung** beginnt. Ja, sie haben richtig gehört. Wir wollen den Besucher geradezu animieren, etwaige Unzufriedenheiten zu erzählen. Nur so erhalten wir Informationen über mögliche Dienstleistungsschwächen und Anregungen für künftiges Verhalten.

Wie kann das geschehen? Zum Beispiel durch

- Bekanntmachung eines **Ansprechpartners**.
Personifizierung senkt die Hemmschwelle sich zu melden.
- Durch einen **Verkaufstresen** im Museumsshop als ausgewiesene Anlaufstelle für Anregungen und Beschwerden

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

- Durch den Museumsdirektor, der das **Gespräch mit dem Gast** sucht und dabei aufmerksam zuhört!
Vorbildlich sind z.B. die Clubchefs bei Robinson: Sich unauffällig blicken zu lassen gehört zum Konzept – auch wenn der Chef abends den Braten am Büffet selbst aufschneiden muss, um nah am Gast zu sein.
- Oder durch **Comment Cards**, wie man sie aus dem Hotel kennt.

Abschließend ein Beispiel über den Tellerrand hinaus, damit sie sehen, was anderswo für Beschwerdeaufforderung und Kundenzufriedenheit getan wird.

Die IBIS-Hotels gewähren seit einigen Jahren **Garantien**. „Wenn etwas nicht in Ordnung ist, leisten wir innerhalb von 15 Minuten Abhilfe, oder sie übernachten kostenlos.“ 11 Reklamationen pro Hotel im Monat, von denen 88% beseitigt wurden, machten die IBIS-Kette bestimmt nicht arm, dafür aber reich an Informationen.

Kurz noch ein Hinweis darauf, was Kunden nach Maßgabe zahlreicher wissenschaftlich fundierten Untersuchungen von Mitarbeitern erwarten.

Und zwar:

- Freundlichkeit,
- Kompetenz,
- Zuverlässigkeit,
- Flexibilität und
- Einfühlungsvermögen.

Im Ergebnis soll es eine Dienstleistung sein, die Erlebnisse schafft. Wie formulierte Walt Disney sinngemäß schon Ende der 50er Jahre, als er seinen ersten Freizeitpark schuf: „Wir haben keine Mitarbeiter, sondern Schauspieler, die wie auf einer Bühne für unsere Gäste **und mit ihnen** eine Dienstleistung erstellen.“

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

4. Der Servicequalität auf der Spur: Fallstudie „Straße der Romanik“

Einführung

Im Jahr 1993 wurde die „Straße der Romanik“ als Tourismusprojekt des Landes durch die Landesregierung, zahlreiche Verbände und viele Helfer vor Ort ins Leben gerufen. Die Tatsache, dass der damalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker die Touristische Route eröffnete, zeugt von der besonderen Bedeutung dieser ersten Kulturstraße in den neuen Bundesländern. Sie ist nicht nur eines der wichtigsten Aushängeschilder für Sachsen-Anhalt, sondern hat sich inzwischen auch innerhalb der kulturtouristischen Angebote Deutschlands fest etabliert. Jährlich besuchen deutlich mehr als eine Million Menschen die 72 Zeugnisse der romanischen Baukunst entlang der „Straße der Romanik“. Damit zählt sie zu den zehn erfolgreichsten Themenstraßen Deutschlands.

Problemidentifikation

Im Folgenden gehen ich auf einige Aspekte der Umsetzung einer Mystery-Guest-Studie an der „Straße der Romanik“ in Sachsen-Anhalt ein. Ziel der Untersuchung war es, zum zehnjährigen Bestehen der Touristischen Route einen Impuls für das Innenmarketing zu geben und insbesondere die Verbesserung der Dienstleistungsqualität zu initiieren. Die Analyse mündete in einem Handbuch für die Tourismus-schaffenden an der Straße der Romanik und im ganzen Land Sachsen-Anhalt, bei dessen Erstellung auf die Verwendung praxisnaher Beispiele und Verbesserungsvorschläge zur touristischen Vermarktung Wert gelegt wurde.

Zum Zweck der Veranschaulichung für die Touristiker im Lande wurde konsequent der Gäste-Standpunkt eingenommen. Deshalb bot sich die Durchführung einer Mystery-Guest-Studie an, die aber nur einen Teil der Inhalte des Handbuchs ausmachte. Aus der Kundensicht resultierten z.B. folgende Fragen, hinter deren Beantwortung viele weitere Details stecken, die alle zusammen das Qualitätsurteil eines Gastes ausmachen:

- Was **erwartet** der Autofahrer von einer touristischen Straße?
- Was macht der Gast in einem Ort und in welcher Reihenfolge?

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

- Was empfindet er bei der Einfahrt in den Ort?
- Wie **erlebt** der Besucher ein Denkmal?
- Welchen **Nutzen** zieht er aus dem Besuch?
- Wie empfindet er das Umfeld eines Objektes?
- Werden seine weiteren Bedürfnisse (z.B. Essen gehen oder Souvenir kaufen) erfüllt?
- Wie reibungslos gelangt der Besucher zum nächsten Objekt?

Kommen zufriedene Gäste eigentlich wieder?

Vielleicht. Jedenfalls ist Zufriedenheit die Eintrittskarte zu einem nochmaligen Besuch des Denkmals, des Ortes oder zumindest der Region. Umgekehrt betrachtet, kehren unzufriedene Besucher ganz bestimmt nicht zurück und teilen ihre Bedenken darüber hinaus noch vielen anderen mit (negativer Multiplikatoreffekt). An guten Leistungen führt also kein Weg vorbei, wenn zumindest eine **Weiterempfehlung** erreicht werden soll.

Die Tragweite guten Auftretens gegenüber dem Gast wird deutlich, wenn der Wert seiner Kundenbeziehungen über viele Jahre hinweg betrachtet wird (**lifetime value**), denn die Erinnerungen an einen Besuch können immense Auswirkungen auf **spätere Reiseentscheidungen** haben.

Auf einer Touristischen Straße, die meist nur abschnittsweise und nicht in voller Länge befahren wird (auf die Straße der Romanik trifft dies auf jeden Fall zu), wirkt sich folglich die Unzufriedenheit oder Zufriedenheit mit dem Besuch einer Region auf den späteren (Nicht-) Besuch einer anderen Region aus.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die **Abhängigkeit touristischer Einrichtungen Sachsen-Anhalts voneinander** sehr groß ist. Keine Frage: In einem Reiseland, das an seinem Image hart arbeiten muss, sind alle Einrichtungen voneinander in höchstem Maße abhängig, d.h. jede touristisch relevante Einrichtung vom Hotel bis zur Kirche (!) besitzt Verantwortung für das Entstehen eines positiven Images seines Ortes, seiner Region bzw. des Landes Sachsen-Anhalt.

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

So viel zur Motivation der Beteiligten.

Um einen Eindruck von der Qualität zu erhalten, gaben sich Testbesucher als „normaler“ Gast aus. Als Grundlage der Qualitätsbeurteilung dienten umfangreiche Checklisten, die für ein Höchstmaß an Objektivität bei den Testern sorgten. Die Tatsache, dass üblicherweise je Objekt nur ein Besuch erfolgt, entspricht ganz der touristischen Praxis. Bei jedem anderen Kunden hat der Dienstleister auch nur eine Chance, sich mit guten Leistungen ins rechte Licht zu rücken.

Hier sehen Sie einen Auszug aus der Checkliste. Zum Beispile wurde auf Folgendes geachtet:

- ▶ Tragen die MitarbeiterInnen Namensschilder?
- ▶ Wirken die MitarbeiterInnen am Objekt gepflegt?
(Kleidung sauber, nicht abgewetzt/ keine Gerüche)
- ▶ Ist das Personal in der Lage, Tipps für gastronomische Einrichtungen abzugeben?
Und (siehe 1. Frage)
- ▶ Wie ist die Empfangssituation am Objekt?
(Sauberkeit, Gepflegtheit, Eindruck von außen)

Wichtig ist auch der Zugriff auf kulturelle Ressourcen von unterschiedlichen Seiten. So wissen wir z.B. das Radtouristen eine überdurchschnittlich Kultur interessierte und übrigens auch zahlungskräftige Klientel sind. An der SdR gibt es einen Radweg, der allerdings nur zum Teil gut ausgebaut ist.

Diese Abbildung soll daran erinnern, wie viele Institutionen an der Erstellung einer Reise beteiligt sind. Nur wenn sie alle gut zusammenspielen, kann es gelingen, Touristen zufrieden zu stellen. Denn eine Reise ist ein Gesamterlebnis, das sich aus den Leistungen vieler unterschiedlicher Träger zusammensetzt. Deshalb müssen alle Beteiligten immer wieder aufeinander zu gehen, Informationen austauschen und einander besser verstehen lernen. Herr Mensendiek wird darauf näher eingehen.

Da sie Kulturschaffende sind, will ich abschließend noch wichtige Aspekte der Vermarktung aus Sicht des Tourismus nennen bzw. zusammenfassen:

Kultur und Sightseeing
Museen, Kulturstätten und Touristik
Fachtagung des AsKI e.V. in der Kunsthalle Bremen am
8. und 9. Mai 2003

Touristen mit Kundenorientierung und Servicequalität für Kultur begeistern!
Modernes Marketing unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus einer
Untersuchung an der „Straße der Romanik“

Die (noch immer) hedonistische Gesellschaft duldet keine Langeweile. Daher macht es die Mischung im Tourismusangebot. Zur Kultur gehören ein Erlebnisnutzen, der z.B. durch Veranstaltungen erzeugt wird, und möglichst noch ein paar nette Einkaufs- und Flaniermöglichkeiten. Alles **zusammen** lässt sich bestens verkaufen, wenn zusätzlich berücksichtigt wird, dass Kulturreisen ganz oft Kurzreisen über ein langes Wochenende hinweg sind.

Auch Kulturangebote müssen aktuell sein, für Abwechslung sorgen und möglichst auf Themen zugeschnitten sein, mit denen differenzierte Kundengruppen besser erreicht werden. Ausstellungen sind hier ein wertvolles Instrument für immer wieder neue Impulse. Für die touristische Vermarktung ist allerdings wichtig, dass Termin und Inhalt der Ausstellung mehr als 1 Jahr im voraus bekannt sind!

Das Direktmarketing muss verstärkt genutzt werden. Dafür wird eine aktuelle Kunden-Datenbank benötigt. Ein Internetauftritt ist obligatorisch und muss stets aktuell sein und Neuigkeiten vermitteln. Vielleicht gibt es sogar einen Newsletter, der hilft, die Kundenbindung zu verbessern.

Ohne Kooperation geht gar nichts. Im Gegenteil. Nur mit gegenseitiger Werbung, gemeinsamen Aktionen und vernetzten Angeboten wird sich der Erfolg einstellen. Dies begründet nochmals mein Wunsch zum vertieften Austausch von Kulturschaffenden und Touristikern.

Er hat begonnen.

Lassen Sie uns auf diesem Weg weiter machen

für eine gute Zukunft in einem wunderschönen Land!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!