

# Bachelorarbeit 2018

Empirische Studie zu effizienter Kommunikation zwischen einem spezialisierten Reiseveranstalter in Deutschland und (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden

Studiengang

**Tourismus**

Student

**Roland Frick**

Dozent

**Francois Gessler**

Abgabedatum

**2. Juli 2018**



## Zusammenfassung

Die Kommunikation ist seit Jahren von Veränderungen geprägt und wird laufend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dies vor allem aufgrund des technologischen Fortschritts der Kommunikationsinstrumente sowie vermehrter interkultureller Kommunikation durch die voranschreitende Globalisierung. Auch die wachsende Tourismusbranche bleibt nicht von diesen Entwicklungen verschont. Gerade in den B2B-Märkten der Tour Operator treten diese zwar oft verspätet ein, dafür mit umso grösserer Vehemenz (Kreutzer, Rumler, & Wille-Baumkauff, 2015, S. 17-18).

Der Fokus dieser Arbeit wurde auf die Kommunikation des auf Busreisegruppen spezialisierten Tour Operators «APPINA TRAVEL GmbH» aus München gelegt. Das Ziel ist es, herauszufinden, wie APPINA TRAVEL seine (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden in effizienter Weise erreichen kann. In einem ersten Schritt wurden Informationen aus erster Hand sowie durch die Literaturrecherche sekundär Quellen verwendet, um die allgemeine Situation von APPINA TRAVEL und des Umfelds zu erfassen. Um die Lage von APPINA TRAVEL detaillierter zu analysieren und die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde ausserdem eine Umfrage unter nordamerikanischen B2B-Kunden von APPINA TRAVEL zu deren Kommunikationsverhalten durchgeführt. Zusammen bilden diese unterschiedlichen Forschungsmethoden die Grundlage der erarbeiteten Handlungsempfehlungen.

Die Analyse hat ergeben, dass eine Vielzahl von Faktoren die Kommunikation beeinflussen. Die Umfrage hat aufgezeigt, dass der persönliche Kontakt an Messen und Kundenbesuchen nach wie vor erfolgversprechend und geschätzt ist. Ein Best Practice Beispiel verdeutlicht, dass durch das Ergänzen oder Ersetzen von Messebesuchen durch Webinare neue Möglichkeiten entstehen. Im Falle von APPINA TRAVEL spielt die Unternehmenswebsite eine wichtigere Rolle als die sozialen Medien. In Print Medien besteht für APPINA TRAVEL ausserdem Potenzial, um in Public Relations aktiv zu werden. Dabei nicht zu vergessen sind französischsprachige Inhalte für den frankophonen Teil Kanadas (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

**Keywords:** Kommunikation, Marketing, B2B, Nordamerika, Tour Operator

## Vorwort und Dank

Von Januar bis April 2018 konnte ich ein Praktikum bei der APPINA TRAVEL GmbH in Gauting bei München absolvieren. Während der zweiten Hälfte meines Praktikums habe ich zusammen mit den beiden Geschäftsführern Luis Lintner und Uli Gerstmeier in mehreren Besprechungen eine Problematik für die vorliegende Arbeit definiert. Da Marketing und (interkulturelle) Kommunikation auch im Tourismus aktuelle Themen sind und die Arbeit einen Bezug zum Studium aufweisen sowie gleichzeitig für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen soll, fiel die Wahl auf das Thema der effizienten Kommunikation zwischen APPINA TRAVEL und (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden. Auch aufgrund meines persönlichen Interesses in diesen Bereichen eignete sich das Thema optimal.

Aus diesen Besprechungen hat sich mit der Zeit auch herauskristallisiert, dass in diesem Fall eine Umfrage das geeignetere Instrument ist als die in der Disposition beschriebenen Interviews. Zuerst wurde aus Informationen aus der Praxis und einer ersten Literaturrecherche die Umfrage erarbeitet. Vor dem Versenden der Umfrage habe ich die Kunden telefonisch angefragt, die Forschungsfrage erklärt, die Kontaktdaten validiert und um Erlaubnis gebeten, die Umfrage an sie senden zu dürfen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Kunden überaus hilfsbereit waren.

An dieser Stelle danke ich Luis Lintner und Uli Gerstmeier von APPINA TRAVEL für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung. Ausserdem bedanke ich mich bei meinem Dozenten François Gessler, der mir bei Fragen zur Verfügung stand und mich während dieser Arbeit betreut hat.

# Inhalt

Zusammenfassung.....	i
Vorwort und Dank.....	ii
Tabellenverzeichnis.....	v
Abbildungsverzeichnis.....	vi
Abkürzungsverzeichnis.....	vii
Einleitung.....	1
1. Ausgangslage.....	3
1.1 Einordnung von APPINA TRAVEL.....	4
1.2 Marketing Aktivitäten von APPINA TRAVEL.....	6
2. Begriffsabgrenzung und Forschungsstand.....	9
2.1 Reise.....	9
2.2 Kultur.....	9
2.3 Kommunikation.....	10
2.3.1 Marketing.....	11
2.3.2 Unternehmenskommunikation.....	11
2.3.3 Interkulturelle Kommunikation.....	12
2.4 Soziokulturelle Dimensionen.....	12
2.5 Zielfindung.....	16
2.6 Controlling.....	20
2.7 B2B-Markt.....	21
3. Forschungsfrage, Methodologie und Ziel der Arbeit.....	24
3.1 Problemstellung.....	24
3.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	24
3.3 Methodisches Vorgehen.....	25

3.3.1	Datensammlung.....	26
3.3.2	Datenanalyse .....	26
3.3.3	Einschränkungen .....	27
4.	Auswertung der Umfrageresultate .....	28
5.	Analyse und Interpretation .....	41
5.1	Best Practice Beispiele .....	43
5.2	Differenzen zum Literaturstand.....	44
6.	Erkenntnisse aus der Umfrage .....	46
6.1	Sales Calls und Kundenbesuche.....	46
6.2	Unternehmenswebsite, SEO und Suchmaschinenwerbung .....	47
6.3	Messen.....	48
6.4	Public Relations.....	49
	Fazit .....	51
	Handlungsempfehlung .....	52
	Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial .....	54
	Literaturverzeichnis.....	55
	Selbständigkeitserklärung .....	58

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marketing Ausgaben APPINA TRAVEL .....	8
Tabelle 2: Befragungssteckbrief .....	28
Tabelle 3: Stellenbezeichnung.....	29
Tabelle 4: Tourismus Magazine.....	39

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Art der Aufmerksamkeitsgewinnung.....	30
Abbildung 2: Faith Travel Website .....	32
Abbildung 3: Kommunikationsmittel .....	33
Abbildung 4: Newsletter .....	34
Abbildung 5: Social Media .....	35
Abbildung 6: Social Media Box Plot.....	36
Abbildung 7: Sprache .....	37
Abbildung 8: PR-Inhalte.....	40
Abbildung 9: Interpretation Umfrageresultate.....	42

## Abkürzungsverzeichnis

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

DMC – Destination Management Company

DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus

ETOA – European Tour Operator Association

GTM – Germany Travel Mart

KMU – Kleine und mittlere Unternehmen

KPI – Key Performance Index

OKR – Objectives and Key Results

PR – Public Relations

SEM – Search Engine Marketing

SEO – Search Engine Optimization

SYTA – Student and Youth Travel Association

TA – Travel Agency

TO – Tour Operator

USA – United States of America



## Einleitung

Marketing oder Absatzförderung ist Bestandteil der Unternehmenskommunikation, welche wiederum zum Überbegriff der Kommunikation gehört. In den Bereich der Unternehmenskommunikation fällt ebenso die Public Relations (PR) sowie die Werbung, welche ihrerseits ein Teil des Marketings ist (Emrich, 2008, S. 27).

Innerhalb dieser Strukturen gilt es trotz der zahlreichen Veränderungen der letzten Jahre den Überblick zu behalten, um die verfügbaren Instrumente zielgerichtet zum Einsatz bringen zu können. Da Nordamerika für APPINA TRAVEL ein wichtiger Wachstumsmarkt ist, kommt erschwerend die kulturelle Distanz zwischen zwei geografisch weit entfernten Orten hinzu. Die Kultur und ihre diversen Bestandteile müssen bei der Kommunikation berücksichtigt werden, um Missverständnisse zwischen Sender und Empfänger der Botschaft zu vermeiden (Fellermeier, 2010).

Mit dieser Problematik beschäftigt sich diese Bachelorarbeit. So lautet die Forschungsfrage:

*Wie erreicht APPINA TRAVEL seine (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden in effizienter Weise?*

Ziel der Arbeit ist es, die (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden sowie deren Bedürfnisse bezüglich der Kommunikation besser zu verstehen. Auf der Grundlage der Literaturrecherche soll der theoretische Rahmen dazu geschaffen werden. Anhand einer Umfrage und Best Practice Beispielen sollen zudem Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer effizienten Kommunikation beitragen.

Im ersten Kapitel wird die allgemeine Ausgangslage beschrieben sowie APPINA TRAVEL darin eingeordnet und deren Marketing Aktivitäten beschrieben. Kapitel zwei beinhaltet die Definition von Begriffen aus der Theorie, welche die Grundlage zur Untersuchung des Themas bilden. Im dritten Kapitel werden die Forschungsfrage präsentiert, die Methodologie begründet und die Zielsetzung sowie die Problemstellung erläutert. Kapitel vier widmet sich der Auswertung der Umfrageresultate. Im fünften Kapitel werden diese analysiert und interpretiert. Im letzten Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Umfrage

beschrieben und diskutiert. Das Fazit fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen, bevor die Handlungsempfehlungen vorgestellt werden. Zuletzt wird auf die Grenzen dieser Arbeit und weiteres Forschungspotenzial hingewiesen.

### **Abgrenzung**

In der vorliegenden Arbeit wurde die Kommunikation zwischen APPINA TRAVEL und seinen (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden untersucht und im Zuge dessen mehrere Begrifflichkeiten thematisch abgegrenzt. Aufgrund einer von APPINA TRAVEL getroffenen Auswahl an Kontakten aus der Kundendatenbank, wurden in den USA und Kanada firmierende Travel Agencies mittels einer online Umfrage befragt. Aufgrund der relativ kleinen Grösse der Stichprobe wurde auf eine engere geografische Segmentierung verzichtet. Die Umfrage wird in Kapitel vier näher behandelt.

**Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung der weiblichen Sprachform verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

## 1. Ausgangslage

Im beginnenden 21. Jahrhundert ist Globalisierung zu mehr als nur einem Modewort im Business-Jargon geworden. Tatsächlich wird als normal angesehen, dass Unternehmen von überall auf der Welt zusammen kommunizieren und handeln. Im B2B Bereich kann dieses Phänomen besonders stark auftreten, da die Vorteile moderner Kommunikations- und Transportmittel in hohem Masse ausgenutzt werden können. Internet basierter B2B-Handel ist an vorderster Front der erwarteten Revolution, wie in Zukunft global Geschäfte gemacht werden. Doch dieses Szenario greift zu kurz, indem angenommen wird, das einzige, was einem global vernetzten Markt im Weg stehe, sei die richtige Technologie und Software zu haben und sobald diese installiert ist, funktioniere der globale Handel. Aus einer solchen technokratischen Perspektive ist der einzige Unterschied zwischen lokalem und globalem Handel die geographische Distanz. In einer globalen B2B-Geschäftsbeziehung gibt es jedoch mehr zu beachten. Distanz kann auch als «kulturelle Distanz» auftreten und sollte von den beteiligten Partnern als Herausforderung, welche es zu meistern gilt, betrachtet werden (Rosenbloom & Larsen, 2003, S. 309).

Eine weitere aktuelle Tendenz geht dahin, dass zahlreiche Kleinveranstalter sich neben den wenigen grossen Reiseveranstaltern behaupten können, was eine Spaltung des Marktes bedeutet. Diese Klein- und Kleinstveranstalter folgen der Tendenz zur Individualisierung und bieten spezialisierte Angebote auch für kleinste Reisegruppen an. Zudem können sie optimal und flexibel auf Kundenwünsche eingehen. Die Gründe dieser Konzentration sind bereits seit längerem in anderen Branchen zu beobachten. Unter anderem sind eine Liberalisierung des Reisemarktes und dessen Sättigungsphase des Produktlebenszyklus zu nennen. Dies bedeutet einen Wegfall von Schutzmechanismen, Regulierungen und Subventionen in einzelnen Marktteilen. Ausserdem können die Ausreizung der Kreativität zur Schaffung neuer und diversifizierter Angebote und niedrige Markteintrittsbarrieren für Newcomer, die in einem entwickelten Markt unbelastet Rendite abschöpfen sowie starker Wettbewerb, bei welchem die Margen schrumpfen und nur noch über «economies of scale» oder «economies of scope» realisierbar sind, zu dieser Entwicklung beitragen.

Die Rahmenbedingungen des deutschen Reisemarktes zeichnen sich dadurch aus, dass rund ein Viertel der Bevölkerung keine Urlaubsreisen unternimmt. Jene, welche reisen, tun dies zu 42% individuell, d. h. ohne Reisebüro oder Reiseveranstalter, sondern durch Selbstarrangieren. Demzufolge sind lediglich rund 43% aller Deutschen Kunde eines oder mehrerer Reiseunternehmen. Nicht zu vernachlässigen ist die demografische Entwicklung, welche mittelfristig zu einer Alterung der geburtenstarken Jahrgänge führt. Deren Kommunikations- und Reiseverhalten sich unterscheiden und welchem entsprechend Rechnung getragen werden sollte. Besonders in Zusammenhang mit der Tatsache, dass, im Gegensatz zu den meisten Konsumgütern, Reisen durchaus selbst produziert werden können und deshalb eine Steigerung der Gesamtmarge unrealistisch erscheint. Vielmehr ist die Marge durch kostengünstigere Direktvertriebsmöglichkeiten, wie Online-Dienste, weiter unter Druck (von Dörnberg, Freyer, & Sülberg, 2013, S. 71).

## 1.1 Einordnung von APPINA TRAVEL

Die wirtschaftliche Hauptaufgabe eines Reiseveranstalters ist die Kombination verschiedener Leistungen von Hotels, Transportunternehmen und Reise-Zusatzleistungen zur (Pauschal-)Reise. Dabei nehmen Reiseveranstalter eine zentrale Rolle im Tourismus ein und sind entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette aktiv. Sie kombinieren Transport-, Beherbergungs- und weitere Zusatzleistungen zu kompletten Reisen (von Dörnberg, Freyer, & Sülberg, 2013, S. xvii).

So genannte Bus-Paketer, wie APPINA TRAVEL, verfügen meist nicht über eine eigene Busflotte, sondern arbeiten auftragsgebunden oder auf eigene Initiative Busreisen aus, die von Busunternehmen als Paket gekauft werden. Viele kleinere Bus-Paketer haben sich auf bestimmte Zielregionen und -gruppen sowie Transportmittel spezialisiert (von Dörnberg, Freyer, & Sülberg, 2013, S. 20).

Das Unternehmen APPINA TRAVEL GmbH wurde im April 2002 von den beiden Geschäftsführern Luis Lintner und Uli Gerstmeier gegründet und gehört zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche unter den deutschen Reiseveranstaltern ca. 55 % der Unternehmen ausmachen (von Dörnberg, Freyer, & Sülberg, 2013). Mit dem Hauptsitz in München und einem Ableger in Dresden, beschäftigt APPINA TRAVEL knapp 20 Mitarbeiter.

Die Räumlichkeiten des Unternehmens befinden sich in Gauting, einem Vorort Münchens, im zweiten Stock des Gebäudes und beinhalten einen grossen Pausen- bzw. Sitzungsraum mit Küche. Ausserdem beschäftigt APPINA TRAVEL jeweils einen Vertreter in Bozen, Italien und Toronto, Kanada, um die Präsenz in den Märkten Italien und Nordamerika zu verstärken. Auf seiner kürzlich neu gestalteten Website bietet APPINA TRAVEL über 500 Reiseprogramme für Gruppen an.

APPINA TRAVEL kann als Tourismusunternehmen im engeren Sinne bezeichnet werden, da sie ausschliesslich tourismustypische Leistungen für ihre Kunden erbringen. Das Unternehmen fungiert im Rahmen der Reiseveranstalter als Bus-Paketer, aber insbesondere für den nordamerikanischen Markt auch als Destination Management Company (DMC) bzw. Receptive/Ground Tour Operator durch Mitgliedschaft in der European Tour Operators Association (ETOA). Sie erfüllen die Definition eines Reiseveranstalters, da sie ihre Produkte und Dienstleistungen selbständig entwickeln und anbieten. Als DMC oder Receptive/Ground Tour Operator erwirbt die Firma beispielsweise Tickets für den Eiffelturm oder die Vatikanischen Museen, um sie innerhalb einer von ihnen konstruierten Reise an ein nordamerikanisches Reisebüro weiter zu verkaufen. Der Kunde erwirbt von APPINA TRAVEL letztendlich nicht nur die Tickets, sondern ein Dienstleistungspaket.

Diese Dienstleistung kann als zeitraumabhängiges Produkt bezeichnet werden. Wobei die drei Phasen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisphase unterschieden werden. In der Potenzial- oder Vorbereitungsphase werden die Reiseprogramme entwickelt und über die eigene Website sowie die Websites von Kunden (B2B) vermarktet. Zudem werden die notwendigen Leistungen eingekauft und verwaltet. Im Rahmen der Prozess- oder Durchführungsphase wird die eigentliche touristische Leistung in Form der Reise und ihrer Zusatzleistungen erbracht. Das Einholen von Rückmeldungen der Endkunden über das Reisebüro an APPINA TRAVEL findet anschliessend in der Ergebnisphase statt (Domke, 2015).

## 1.2 Marketing Aktivitäten von APPINA TRAVEL

APPINA TRAVEL betreibt auch in den USA und Kanada Marketing, um durch die Erschliessung dieser beiden Märkte Wachstum zu erzielen. Bisher waren Jugend- und Religionsreisen besonders erfolgreich. Bei diesen Reisen nach Europa fungiert APPINA TRAVEL als Receptive Tour Operator (TO). Dafür setzt APPINA TRAVEL verschiedene Marketing-Instrumente ein. So arbeitet seit ungefähr einem Jahr eine Verkaufsvertreterin von Toronto aus Teilzeit für APPINA TRAVEL. Ihre Tätigkeitsgebiete umfassen die Kundenakquisition u.a. durch Sales Calls und Kundenbesuche sowie das Networking in Kanada und zunehmend auch in den USA. Sales Calls und Kundenbesuche werden jedoch auch von APPINA TRAVEL Mitarbeitern aus Deutschland wahrgenommen, welche auch sonst den entsprechenden Teilmarkt bearbeiten.

Zudem ist APPINA TRAVEL Mitglied diverser Tourismusverbände wie z. B. die United States Tour Operator Association, National Tour Association, Student and Youth Travel Association (SYTA) sowie seit April diesen Jahres die ETOA. Ausserdem ist eine Mitgliedschaft in der Association of Canadian Travel Agencies in Abklärung. Diese Verbände veranstalten jährliche Kongresse und Workshops, welche den Mitgliedern als Networking- und Werbepattform dienen. Auch können durch Empfehlungen oder Werbung der Verbände Kontakte und Geschäfte zustandekommen. Ebenfalls Workshop veranstaltet die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT), mit deren Filialen in New York, Toronto und Chicago APPINA TRAVEL zusammenarbeitet. Unter diese Zusammenarbeit können neben den Workshops auch gemeinsame Aktionen wie z. B. Newsletters und Roadshows fallen. Im Unterschied zu Workshops finden Roadshows an mehreren Abenden nacheinander an verschiedenen Orten statt, wobei lokale Travel Agencies (TA) eingeladen werden. Auch nimmt APPINA TRAVEL seit langem am jährlichen Germany Travel Mart (GTM) teil, welcher durch die DZT bei jeder Durchführung an einem anderen Ort in Deutschland stattfindet und z. B. Nordamerikanische TO und eine deutsche Destination Management Company oder einen deutschen Receptive TO zusammenbringen kann. Für gemeinsame Mailings kann APPINA TRAVEL von der umfangreichen Adressdatenbank der DZT profitieren, versendet jedoch auch selbständig im Abstand von 14 Tagen eigene Newsletter in englischer Sprache, um Reisen vorzustellen.

Im Bereich der sozialen Medien ist APPINA TRAVEL ebenfalls aktiv mit regelmässigen Posts auf den Plattformen Facebook, Instagram, Twitter und LinkedIn. Dabei verzichtet APPINA TRAVEL auf Facebook bewusst auf die Möglichkeit, separate englischsprachige Beiträge zu erstellen, welche den englischsprachigen Nutzern angezeigt würden, da APPINA TRAVEL die Streuverluste zum Zielpublikum als zu gross erachtet und deshalb Facebook vor allem für den deutschen Markt einsetzt. LinkedIn hingegen nutzt APPINA TRAVEL vermehrt auf Englisch, auch da über diese Plattform Entscheidungsträger amerikanischer Firmen erreicht werden können. Werbeanzeigen in sozialen Medien schaltet APPINA TRAVEL jedoch keine.

Hinzu kommen die eigenen Internetauftritte «appina-travel.com» auf Deutsch und Englisch sowie ausschliesslich auf Englisch «faith-travel.com», wo APPINA TRAVEL Religionsreisen anbietet. Zukünftig plant APPINA TRAVEL auf dem nordamerikanischen Markt, auch im Bereich der Public Relations (PR) aktiv zu werden. Zur Umsetzung und zum Unterhalt dieser Aktivitäten setzt APPINA TRAVEL ungefähr 240 Stellenprozent ein (L. Lintner, Geschäftsführer APPINA TRAVEL GmbH, persönliche Mitteilung, März 2018).

APPINA TRAVEL hat nach eigenen Angaben weder konkrete Ziele noch ein bestimmtes Kommunikations-/Marketing-Budget für die Märkte USA und Kanada. Gerade für Marketingentscheidungen ist das Wissen über Ursache und Wirkung jedoch von besonderer Relevanz (siehe Kapitel «Controlling») (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 169). Nachfolgend jedoch einige Kostenrichtwerte:

*Tabelle 1: Marketing Ausgaben APPINA TRAVEL*

<b>Instrument</b>	<b>Betrag p. a.</b>
Besuch und Ausstellen auf Messen/Konferenzen	€ 15'000
Sales Calls/Kundenbesuche	€ 15'000
Printanzeigen	€ 0.00
Digitale Werbung wie z.B. Google AdWords	€ 3'000
Verbandsbeiträge	€ 3'000
Gedruckte Flyer	€ 1'000

Quelle: Tabelle des Autors aus E-Mail Konversation, Anhang IV



## 2. Begriffsabgrenzung und Forschungsstand

### 2.1 Reise

Nach der United Nations World Tourism Organisation ist Tourismus ein soziales, kulturelles und wirtschaftliches Phänomen, das die Bewegung von Menschen in Länder oder Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung für persönliche oder geschäftliche Zwecke mit sich bringt. Diese Menschen werden Besucher genannt (die entweder Touristen oder Ausflügler sein können; Einwohner oder Nichtansässige) und der Tourismus hat mit ihren Aktivitäten zu tun, von denen einige mit Tourismusausgaben verbunden sind.

Aus der Sicht eines Reiseveranstalters ist eine Reise eine Komposition von mehreren Leistungen, die als solche unveränderlich sind. Der Kunde kann diese so wie sie sind erwerben oder nicht und nur allenfalls deren Reihenfolge ändern (U. Gerstmeier, Geschäftsführer APPINA TRAVEL GmbH, persönliche Mitteilung, Februar 2018).

### 2.2 Kultur

Für den Begriff «Kultur» gibt es keine eindeutige oder einheitliche Definition. Um diesen Schlüsselbegriff zu analysieren, sollen deshalb verschiedene Definitionen betrachtet werden. Auf Latein bedeutet «Cultura» Pflege des Körpers und des Geistes, colere, cultum (lat.) bebauen, bewohnen, pflegen und ehren (Fellermeier, 2010).

«Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.» (UNESCO, 1983)

«Culture consists of patterns, explicit or implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting achievements of human groups, including their

embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; cultural systems may on the one hand be considered as products of action, on the other as condition elements of further action.» (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 181)

«Kultur ist der Weg, auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden.» (Schein, 1985, S. 3)

Diese Definitionen geben einen kleinen Ausschnitt wieder, was unter dem Begriff «Kultur» verstanden wird. Bezogen auf den Marketing-Bereich wird Kultur als Übereinstimmung des Verhaltens mehrerer Personen (Kunden, Zielgruppen) bezeichnet. Dies kann auf Sprachgemeinschaften, Länder oder übernationale Einheiten angewendet werden. Kulturelle Unterschiede Verhaltensweisen einer Gesellschaft treten vor allem bei der Sprache, dem Wissen, der Gesetzgebung und der Religion, aber auch bei den Essensgewohnheiten, der Musik und der Kunst sowie der Technik oder dem Arbeitsverhalten auf (Fellermeier, 2010).

## 2.3 Kommunikation

Der Begriff Kommunikation kommt aus dem Lateinischen «communicatio». Er hat die Bedeutung Mitteilung, Verbindung, Zusammenhang, Verkehr, Umgang und Verständigung, wozu nicht in jedem Fall Menschen gehören müssen (Emrich, 2008, S. 16). Für den Begriff Kommunikation existiert keine verbindliche, wissenschaftliche Definition, er wird jedoch häufig mit Begriffen wie Verständigung, Mitteilung, Interaktion und Übertragung umschrieben (Fellermeier, 2010).

Kommunikation lässt sich als Abfolge von verschlüsseln und entschlüsseln beschreiben, wobei ein Sender seine Botschaft mit Hilfe von Zeichen, Signalen und Symbolen verschlüsselt und diese über ein Medium (z. B. persönliches Gespräch, Telefongespräch, Brief) an einen Empfänger übermittelt. Der Empfänger entschlüsselt dann die Nachricht. Inhaltlich handelt es sich nur dann um Kommunikation, wenn der Empfänger die Nachricht in gleicher Weise interpretiert, wie der Sender. Dies ist jedoch häufig nicht der Fall und führt zu Missverständnissen (Emrich, 2008, S. 17).

Bei der Betrachtung der interkulturellen Kommunikation steht häufig die interpersonale Kommunikation im Mittelpunkt, d. h. der enger gefasste Begriff der sozialen Kommunikation. Es ist aber wichtig, auch den weiter gefassten Kommunikationsbegriff zu berücksichtigen. Dieser findet besonders in der medialen Massenkommunikation Anwendung und schliesst auch den Begriff der Marketing-Kommunikation und des E-Commerce ein (Fellermeier, 2010).

### 2.3.1 Marketing

Verkaufen und Werbung liegen dem Marketing zugrunde. Kommunikation gehört hier zu den Instrumenten des Marketing-Mix, welche die Marketingstrategie unterstützen. Kommunikation dient der Übermittlung von Nachrichten über Produkte bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens an potentielle Kunden und interessierte Gruppen (Emrich, 2008, S. 27).

Laut Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2008, S. 12) repräsentiert die Definition der American Marketing Association das moderne Verständnis von Marketing und ist in der weltweiten Wissenschaft und Praxis anerkannt. Diese lautet: «Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.»

### 2.3.2 Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation schliesst den Bereich Marketing mit den Teilbereichen Werbung und Public Relations (PR) ein. Über Unternehmenskommunikation wird ein Bild des Unternehmens erzeugt, das neben Wissen, Erfahrungen und glaubhaften Informationen auch Emotionen (Image) enthält. Dieses Image wird durch die Einstellungen der Kunden und Erwartungen an das Angebot beeinflusst. Aufgabe der Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist es, durch Werbung, Verkaufsförderung und PR (Öffentlichkeitsarbeit) das Unternehmen mit seinen Produkten und/oder Dienstleistungen in der Öffentlichkeit zu etablieren, um Marktpositionen zu erreichen oder zu halten (Emrich, 2008, S. 27).

Die Kommunikationspolitik stellt heute hohe Anforderungen an Unternehmen. Die grosse Menge von Informationen, die die Konsumenten erreichen, können eine Überlastung erzeugen, welche die Aufnahme der Informationen verhindert. Der daraus resultierende Kommunikationswettbewerb erfordert von den Unternehmen besondere Anstrengungen, um

bei den Konsumenten eine Reaktion auszulösen. Ausserdem hat sich der Absatzmarkt vieler Unternehmen internationalisiert und der technologische Fortschritt die Auswahl an Kommunikationsmitteln deutlich vergrössert, was zur Komplexität der Kommunikation mit den Zielgruppen beigetragen hat (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 632).

### 2.3.3 Interkulturelle Kommunikation

Kulturelle Unterschiede werden besonders durch unterschiedliches Verhalten und Handeln deutlich. Um zu erkennen, welche Ursachen einem bestimmten Handeln zu Grunde liegen, ist es notwendig, Kultur unterscheidende Kriterien festzulegen, damit Missverständnissen vorgebeugt werden kann (Fellermeier, 2010).

In der interkulturellen Forschung wird Kultur folgendermassen definiert: «...Gesamtheit von Attitüden, Grundsätzen, Annahmen, Werten und Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Grundeinstellungen, die von einer Gruppe geteilt werden» (Spencer-Oatey, 2004, S. 38). Bei der interkulturellen Kommunikation müssen Sender und Empfänger nicht nur eine mehr oder weniger grosse Schnittmenge an Codes gemeinsam haben, sondern auch Normen, Werte, Symbole und Fakten kennen, die in beiden Kulturen gelten. Das darin enthaltene gemeinsame Wissen ermöglicht den Gesprächspartnern darauf zu verzichten, Informationen, die gemeinsames Kulturgut sind, explizit auszutauschen. Kommunikation mit Angehörigen anderer Kulturen kann daran scheitern, dass bestimmte Codes nicht so interpretiert werden, wie sie von ihren Kommunikationspartnern gemeint sind (Emrich, 2008, S. 17). Da kulturelle Faktoren die Art und Weise beeinflussen, wie auf Marketing-Massnahmen reagiert wird, ist es wichtig, die kulturellen Besonderheiten in den avisierten Ländern beziehungsweise Märkten zu berücksichtigen (Fellermeier, 2010).

## 2.4 Soziokulturelle Dimensionen

Um die kulturellen Grundlagen der USA und Nordamerikas besser verstehen zu können, werden in diesem Kapitel die soziokulturellen Dimensionen nach Hofstede, angewandt auf die USA, beschrieben.

## **Machtdistanz**

Die Machtdistanz gibt Auskunft darüber, inwieweit weniger mächtige Individuen eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren und erwarten. Eine hohe Machtdistanz steht dafür, dass Macht sehr ungleich verteilt ist. Bei einer geringen Machtdistanz ist die Macht gleichmässiger verteilt (Fellermeier, 2010).

Die Machtdistanz in den USA ist mit einem Wert von 40 tief und ist damit die am dritthöchsten bewertete soziokulturelle Dimension der USA (Hofstede, 2001). Verglichen mit dem weltweiten Durchschnitt von 55, bedeutet dies eine tendenziell höhere Gleichberechtigung über die Gesellschaftsschichten sowie auch in Regierung, Unternehmen und innerhalb von Familien. Diese Orientierung verstärkt in der Geschäftswelt die Kommunikation über Machtstufen hinweg und sorgt für ein stabileres kulturelles Umfeld (Taylor & Roberts, 2012). In Ländern mit tiefer Machtdistanz findet Kommunikation informaler statt. Rang und Alter sind weniger wichtig und soziale Rollen sind flexibler ausgelegt (Patton, 2002).

## **Individualismus**

In Gesellschaften mit einem hohen Individualismus stehen besonders die Rechte des Individuums, wie Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung im Vordergrund und werden geschützt. In einer kollektivistischen Kultur herrschen Netzwerke und die Integration vor sowie dieser Index entsprechend niedriger ist. Für eine solche Kultur ist das ausgeprägte Wir-Gefühl charakteristisch (Fellermeier, 2010).

Die amerikanische Prämisse «Freiheit und Gerechtigkeit für alle» macht deutlich, dass in den USA, theoretisch, grosser Wert auf gleiche Rechte für alle in allen gesellschaftlichen und rechtlichen Bereichen gelegt wird. Dementsprechend wird in den USA Individualismus grossgeschrieben. Geert Hofstede beurteilt diese mit dem sehr hohen Wert von 91. In keiner anderen Dimension erzielen die USA einen so hohen Wert, welcher auch im weltweiten Vergleich einer der höchsten überhaupt ist (Hofstede, 2001).

Dies ist auch in der amerikanischen Geschäftswelt zu beobachten. Hierarchien werden vor allem der Praktikabilität halber errichtet und die Vorgesetzten schätzen regen Austausch mit

ihren Mitarbeitern und verlassen sich auf sie. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern findet reger Austausch statt, dieser ist aber informal, direkt und räumt Mitarbeitern ein begrenztes Mitspracherecht ein. Ausserdem ist es für Amerikaner nichts Aussergewöhnliches, mit «Fremden» Geschäfte zu machen. Dementsprechend sind sie den Umgang mit «Fremden» gewohnt (Hofstede, 2001).

Die amerikanische Gesellschaft ist nur lose verbunden. Es wird erwartet, dass man sich um sich selbst und seine engsten Familienangehörigen kümmert. Vom Staat sollte man nicht zu viel Unterstützung erwarten. Eine weitere Prägung ist die geographische Unabhängigkeit, die zwar dazu führt, dass sich Amerikaner fast überall auf der Welt gut integrieren können, aber ihre Art zu kommunizieren kann es ihnen erschweren, Freundschaften zu knüpfen.

### **Maskulinität**

Darunter versteht Hofstede die Ausprägung der vorherrschenden Werte, die bei beiden Geschlechtern etabliert sind. Zu den femininen Werten zählen Eigenschaften wie Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit. Maskuline Werte sind dagegen Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein. Ein hoher Maskulinitäts-Index deutet auf eine Dominanz «typisch männlicher» Werte hin, während ein niedriger Index für «typisch weibliche» Werte steht (Fellermeier, 2010).

Die USA sind mit einem Wert von 62 eine maskuline Gesellschaft. Das Verhalten der Amerikaner gründet auf «strebe nach Erfolg» und «The winner takes it all». Demzufolge zeigen sie gerne ihren Erfolg und sprechen auch offen davon. Genau dieses Zeigen-des-Erfolgs ist des Amerikaners grösste Motivation.

Es herrscht eine «Alles-ist-möglich-Mentalität» und ein Glaube daran, dass es immer noch einen besseren Weg gibt. Das verleiht der amerikanischen Gesellschaft eine grosse Dynamik.

Die hohe Maskulinität hat zur Folge, dass viele Amerikaner leben, um zu arbeiten, in der Hoffnung auf höheren Status durch monetäre Vorteile. So ziehen z. B. viele Angestellte nach einer Beförderung in eine Nachbarschaft mit höherem Status.

Eine andere wichtige amerikanische Eigenschaft ist, dass angenommen wird, dass ein Mass an Konflikt das Beste in den Menschen zum Vorschein bringe. Das führt aber auch zu vielen

Gerichtsfällen und Ungleichheit bzw. Ungerechtigkeit zwischen Gesellschaftsschichten (Hofstede, 2001).

### **Unsicherheitsvermeidung**

Bei diesem Aspekt wird die Bereitschaft, Risiken einzugehen und ohne direkte Sicherheit zu leben gemessen. Kulturen mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungs-Index, besitzen eine grössere Risiko- und Innovationsbereitschaft, was auch eine grössere Toleranz gegenüber Fremdem und Fremden einschliesst. Ein niedriger Wert deutet auf das Bestreben hin, Unsicherheit zu vermeiden. Diese Kulturen sind geprägt durch starre Verhaltensregeln und eine Vielzahl festgeschriebener Gesetze. Ihre Mitglieder zeichnen sich durch eine Vorliebe für Detailarbeit sowie Pünktlichkeit aus (Fellermeier, 2010).

In dieser Dimension erzielen die USA eine Bewertung von 46, was unterdurchschnittlich ist. Auf die amerikanische Gesellschaft wirkt sich das so aus, dass eine relative hohe Akzeptanz von neuen Ideen und Innovationen in vielen Bereichen des Lebens besteht, weil Amerikaner auch gerne einmal etwas Neues ausprobieren. Die Toleranz gegenüber geäusserten Ideen und in diesem Sinne die Meinungsfreiheit sind recht gross. Gleichzeitig benötigen Amerikaner nicht viele Regeln und drücken sich nicht so emotional aus wie Menschen in Ländern, die eine höhere Beurteilung dieser Dimension aufweisen.

Ein einschneidendes Ereignis war für die amerikanische Gesellschaft jedoch der Terroranschlag vom 11. September 2001, was zu einer grossen Angst und der totalen Überwachung durch die National Security Agency führte (Hofstede, 2001).

### **Zeitverständnis**

Dieser Index, der von Hofstede erst später implementiert wurde, gibt Auskunft darüber, wie gross der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft ist (Fellermeier, 2010).

Die USA erzielen in dieser Dimension eine Bewertung von 26, was deren am tiefsten bewertete Dimension darstellt (Hofstede, 2001). Dementsprechend sind die USA eine monochrome Kultur.

Die Amerikaner neigen dazu, Informationen kritisch zu hinterfragen, ob sie wahr sind oder nicht. Jedoch sind die meisten Amerikaner keine Pragmatiker, trotz der vorherrschenden «Macher-Mentalität». Das wird auch dadurch verstärkt, dass viele Amerikaner eine sehr stark ausgeprägte Vorstellung davon haben, was gut und was schlecht ist (Hofstede, 2001).

Hinzu kommt die Ur-amerikanische Einstellung «Zeit ist Geld», die Amerikaner keine Zeit verlieren und eine Aufgabe nach der anderen abarbeiten lässt.

Seit den Anfängen der amerikanischen Siedler gilt «First come, first serve», also der Erste zu sein bei der Umsetzung. Aber die Amerikaner verstehen sich auch darauf, diese Position zu halten (Lewis, 2006). Einer monochronen Gesellschaft entsprechend lässt diese Bewertung den Schluss zu, dass Amerikaner ihren Pflichten (rechtzeitig) nachkommen und sie Traditionen ihrer Kultur schätzen und diese eher nicht verändern wollen (Taylor & Roberts, 2012). Ausserdem sind die USA eines der ganz wenigen Länder, die seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts eine steigende Anzahl an Kirchgänger verzeichnet. Bis heute messen amerikanische Unternehmen ihre Leistung kurzfristig. Das veranlasst auch Mitarbeiter am Arbeitsplatz schnell Ergebnisse erzielen zu wollen.

## **Kommunikation**

Amerikanische Geschäftsleute werden häufig als rücksichtslos bezeichnet. Das liegt daran, dass ihr Ziel ist, möglichst viel Geld in möglichst kurzer Zeit zu machen. Dementsprechend wird ihre Kommunikation wahrgenommen, die oft direkt und nicht von Gefühlen beeinflusst ist. Das macht sie aber auch einfach im Umgang für ihre Geschäftspartner. Im Gegensatz zu nordeuropäischen Kulturen besteht zwischen der nordamerikanischen und südamerikanischen sowie asiatischen Kulturen grösseres Potential für Konflikte und Missverständnisse (Lewis, 2006). Die USA sind also eine typische «low-context»-Kultur.

## 2.5 Zielfindung

Bei der Zielfindung geht es darum, die richtigen Dinge zu machen und diese Dinge richtig zu machen. Die Definition von Zielen spielt eine wichtige Rolle für die Kernfragen der Effektivität und Effizienz für jegliche Unternehmenstätigkeiten. Dieses Kapitel beschäftigt sich im Rahmen der Zielfindung mit dem Objectives and Key Results-Modell (OKR), welches unter



innovativen und agilen Unternehmen ein beliebtes Zielsystem zur Realisierung von Management by Objectives ist (Engelhardt & Möller, 2017).

Ziele beschreiben einen Zustand in der Zukunft, der erreicht werden soll. Das Ziel unterteilt eine Strategie zur Erreichung einer Vision in kleine, erreichbare Schritte. Dabei sind sie keine reinen Listen oder Themensammlungen zur Planung. Sie geben auch nicht den besten Lösungsweg vor und schliessen im vorherein ebenso wenig kreative Lösungsansätze aus. Meilensteine hingegen, beschreiben den Weg zum Ziel. Sie zeigen den gewählten Lösungsweg, sind jedoch selbst nicht Sinn und Zweck der geplanten Massnahmen. Die Ziele lassen sich in einzelne Meilensteine aufteilen. So lassen sich Meilensteine in modifizierter Form auf einer anderen Ebene eines Zielsystems als Ziele für eine andere Zeitperiode oder einen anderen Personenkreis verwenden.

Ziele zu definieren, kann folgende Vorteile bieten:

- Orientierung (Tun wir die richtigen Dinge?)
- Klarheit (Diese Dinge können wir richtig tun.)
- Priorisierung und Fokussierung
- Synchrone Erwartungshaltungen
- Verhandlungsbasis zur Ressourcenverteilung

In komplexen Systemen treten Ziele selten isoliert auf, sondern funktionieren meist in Zielsystemen. Oft müssen mit den gegebenen Mitteln mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden, die sich nicht zwingend gegenseitig bedingen. Einzelne Ziele innerhalb desselben Zielsystems sollten sich ausserdem gegenseitig nicht ausschliessen, da dies zu einem Zielkonflikt führen würde. Neben den Zielen spielen vor allem die übergeordnete Vision und Strategie eine wichtige Rolle. Die Unternehmensphilosophie und die internen Glaubensgrundsätze bilden die Basis für das Zielsystem eines Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie und die Vision bilden den Rahmen, der die gesteckten Ziele eingrenzt und bestimmte Aspekte ausgrenzt. So kann zum Beispiel die Verankerung der Qualitätsansprüche in Vision und Werten zu einer Limitierung der Profitabilitätsziele führen.

Im Aufbau eines Zielsystems steht die Vision an der Spitze. Sie bildet den Nordstern des Systems und ist per Definition nicht erreichbar. Die nächste Ebene bilden Mission, Strategie und Werte. Diese Basis dient als Leitplanken rechts und links des Zielsystems. Daran können

die Unternehmensziele angegliedert werden. Diese beschreiben terminierte, zu erreichende Stadien (Murakamy, 2015).

Nach der SMART-Methode sollen Ziele spezifisch, messbar, angemessen, relevant und terminiert sein. Ein Ziel, welches diese Bedingungen erfüllt, ist die Grundlage eines jeden Zielsystems. In Bezug auf Messbarkeit und Angemessenheit gehen modernere Ansätze weiter. Bei Anwendung des OKR-Modells werden Ziele höhergesteckt, da sie als Ansporn dienen sollen. Dabei wird schon bei der Planung von einer Erreichbarkeit von ca. 70% ausgegangen. Die Ziele werden auch durch die konkret formulierten Meilensteine und den enthaltenen Key Performance Indices (KPI) gemessen. Ausserdem liegt dem OKR-Modell die Terminierung bereits zu Grunde, weil alle aufgestellten Ziele und Meilensteine innerhalb eines Quartals zu erreichen sind. Durch die Fragen «Wie machen wir das?» und «Warum wollen wir dieses Ziel erreichen?» kann ein smartes Zielsystem aufgebaut werden, dass auch nach dessen Erreichen die Erfolgsfaktoren positiv beeinflusst und dessen Nutzen weiterhin Bestand hat. Das Formulieren eines Anschluss-Ziels kann in übergeordnete Ziele und Erfolgsfaktoren übertragen werden. Die zugrundeliegenden Ziele sind schnell zu identifizieren, um auch die Meilensteine festlegen zu können, welche die zu beeinflussenden Faktoren, aber auch Erfolgstreiber sein können. Dabei sollte beachtet werden, relevante von irrelevanten KPI zu unterscheiden (Hoffmann & Roock, 2018).

Der Erfolg eines ist Ziels ist immer relativ. Eine angenommene Umsatzsteigerung um beispielsweise 10% erscheint in Anbetracht eines Marktwachstums von 20% und in allfälligem Vergleich zu Mitbewerbern wenig erfolgreich, selbst wenn das zu Jahresbeginn realistisch definierte Ziel einer Steigerung von 8% übertroffen wurde.

Bei der Messbarkeit von Zielen sind folgende zwei Punkte von Bedeutung:

- a) Identifikation der Erfolgstreiber
- b) Erfahrungswerte für Ergebnisse festlegen

Welche Faktoren die Zielerreichung und den Erfolg massgeblich beeinflussen und wie sie sich entwickeln, geben die KPI an. Die Bewertung deren Veränderung bietet eine aussagekräftige Grundlage zur Wahl von angemessenen Massnahmen. Ausserdem werden zu Beginn zu jedem Ziel Hypothesen über erfolgsbeeinflussende Faktoren sowie wahrgenommene Veränderungen erstellt und zur finalen Beurteilung des Ergebnisses werden

Erfahrungswerte auf einer Skala definiert. Da jedoch die direkte Messbarkeit oft nicht gegeben ist, geht es nicht in erster Linie um die Festlegung einer Masseinheit. Es können Indikatoren formuliert werden, anhand welcher eine Zustandsveränderung erkannt werden kann. Eine weitere Möglichkeit ist die Beurteilung in Clustern wie z. B. «viel», «mittel» und «wenig».

Trotz der absoluten Messbarkeit von Geld ist zu beachten, dass Geld kein Selbstzweck ist, sondern immer die Ableitung eines anderen, inhaltlichen Erfolgs. Umsatzzahlen sind in einem Zielsystem nur ein Bestandteil, stellen aber nicht das gesamte System dar. Es sind in einem Zielsystem die entsprechenden Komponenten notwendig, um wesentliche Faktoren wie Qualität, Kundennutzen und Markentreue zu festigen. Diese und andere Faktoren sind es, welche längerfristigen Erfolg sichern (Murakamy, 2015).

Der Prozess der Zieldefinition kann auf einem reinen Themencluster gründen. Unternehmensziele, wie z. B. die Verbesserung des Kundenservice, werden meist mit einem Horizont von einem Jahr ausgerufen. Um ein Ziel zu formulieren, ist eine Bestandesaufnahme in Bezug auf den aktuellen Zustand eine Methode zur Analyse der Ausgangslage. Zur Beurteilung der Servicequalität bieten sich z. B. KPI wie Reaktionszeit auf Kundenanfragen, Beschwerden oder Postings in sozialen Medien an. Um das Ziel auf die Quartale aufzuteilen, kann eine Priorisierung der Meilensteine vorgenommen werden. Konkrete Probleme, welche nicht zu einer positiven Kundenwahrnehmung führen, können im ersten Quartal bearbeitet werden. Für das folgende Quartal kann das Teilziel lauten, die Erwartungen an den Kundenservice nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Mit der Zeit verändert sich das Ziel von der reinen Problemlösung hin zur langfristigen Begeisterung der Kunden. Dazu kann es nötig sein, dass das Unternehmen interne Prozesse und Regeln z. B. im Umgang mit Entscheidungsfreiheit grundlegend überarbeitet.

Für eine bestmögliche Umsetzung eines Ziels, ist eine hohe Akzeptanz und das Anerkennen dessen Wichtigkeit derer, die daran arbeiten unumgänglich. Aus diesem Grund sollten Zielsysteme immer dual aufgebaut, d. h. von Mitarbeitern von unten eingebracht und anschliessend mit den Vorstellungen der Geschäftsführung abgeglichen werden. Akzeptanz wird auch durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsprozesses geschaffen. Eine Strategie bildet den Rahmen für die Priorisierung und Ressourcenallokation.

Die Frage «Warum tun wir das?» bezogen auf ein Ziel muss mit der Vision beantwortet werden können. Ist dies nicht der Fall, ist das Zielsystem noch nicht ausgereift und sollte überarbeitet werden (Murakamy, 2015).

## 2.6 Controlling

Nach Weber, Schäffer und Reinecke, Janz umfasst Marketingcontrolling die Identifikation und Bereitstellung sämtlicher interner sowie externer Informationen, welche zur Sicherung der Rationalität, der Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) für eine marktorientierte Unternehmensführung nötig sind (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 796). Marketingcontrolling übernimmt in seiner entscheidungsunterstützenden Funktion zwei Hauptaufgaben:

- Information
- Kontrolle

Die Notwendigkeit eines Marketingmanagements für Unternehmen findet breite Anerkennung. Häufiger stellt sich jedoch die Frage, welche Erfolgswirkungen den verschiedenen Marketingaktivitäten zugerechnet werden können und welchen Beitrag das Marketing zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet. Gründe, die für eine Erfolgskontrolle in der Marketingpraxis sprechen gibt es mehrere: (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 71)

- Das Budget eines Unternehmens kann ein erhebliches Ausmass an Kosten und Investitionen für Marketingaktivitäten umfassen. Daraus ergibt sich die Frage, ob diese Ausgaben gerechtfertigt sind.

- Auch im Reisesektor sehen sich Unternehmen mit starkem Wettbewerb wegen eines zusehends gesättigten Marktes mit Kostendruck konfrontiert und mit begrenzten Ressourcen möglichst hohe Wirkungen erzielen zu müssen. Es gilt somit, die Mittel für jene Marketingaktivitäten einzusetzen, welche die festgelegten Ziele möglichst effizient erreichen.

- Im Rahmen einer faktenorientierten Unternehmensführung wird von allen Bereichen eines Unternehmens verlangt, ihren Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens belegen zu können. Davon ist auch das Marketing betroffen.

- Eine optimale Budgetaufteilung für die einzelnen Marketinginstrumente innerhalb des Marketing-Mix zu finden, stellt eine immer grössere Herausforderung dar, weil die Anzahl von Instrumenten zunimmt. Deshalb sind Angaben aus der Erfolgskontrolle einzelner Instrumente eine wichtige Grundlage dafür, jene auszuwählen, welche die höchste Wirkung aufweisen.

Der Nachweis von Effizienz und Effektivität des Marketings anhand von KPI dient der Qualitätssicherung. Die Ansätze differieren in deren Umfang und der wissenschaftlichen Beweislage der untersuchten Ziel- und Erfolgsindikatoren. Nichtsdestotrotz ist es schwierig, den Erfolg oder Misserfolg des Marketings einzelnen Massnahmen zuzurechnen. Marketinginstrumente können sich in ihrem Wirkungsbereich sowie zeitlich überschneiden. Einige wirken teilweise erst mit einer Verzögerung nach ihrem Einsatz und andere wirken alleine anders als in Kombination mit weiteren Marketingmassnahmen. Zu einer nachhaltigkeitsorientierten Ausrichtung des Marketings sind dessen positiven und insbesondere negativen Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen und die soziale sowie ökologische Unternehmensmitwelt ebenfalls zu berücksichtigen (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 72).

## 2.7 B2B-Markt

Es handelt sich um einen B2B-Markt, wenn Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern oder der Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen an Gross- oder Einzelhändler vorliegen. Dagegen bezieht sich der Begriff «B2C-Markt» auf den Verkauf an Endabnehmer. Zum erweiterten B2B-Markt gehört auch die Vermarktung an Behörden oder Verbände sowie Investitionsgütermärkte. Zudem zeichnen sich B2B-Märkte tendenziell durch eine höhere Transparenz, durch weniger und grössere Marktteilnehmer aus. Daraus resultieren, dem jeweiligen Markt entsprechende, deutlich unterschiedliche Verhaltensweisen der Käufer (Kreutzer, Rumler, & Wille-Baumkauff, 2015, S. 13-15).

Nachfolgend die wichtigsten Unterschiede:

### **Kaufverhalten**

Das Kaufverhalten in B2B-Märkte weicht vor allem in den folgenden drei Punkten von jenem in B2C-Märkten ab:

- Komplexere Zusammenhänge
- Langfristigere Geschäftsbeziehungen
- Faktenbasierter Kaufentscheidungsprozess

Die Komplexität der Produkte und/oder Dienstleistungen bringt erhöhte Anforderungen an die bezogenen Leistungen mit sich. Die Erstellung dieser Leistungen besteht aus mehreren Komponenten und Subsystemen. Daraus ergeben sich vielfach hohe Investitionen. Bei Ausfall einer Komponente oder wenn diese nicht fachgerecht bezogen wurde, droht ein Komplettausfall des Systems.

Durch die höhere Komplexität und die grösseren finanziellen Ausgaben sind Fehlentscheidungen entsprechend schwerwiegend. Deshalb sind oft mehrere Entscheidungsträger beteiligt, die sich an Richtlinien und Kriterien sowie Dokumentationspflichten zur Gewährleistung von Transparenz halten müssen.

Diese Charakterisierung trifft jedoch auf den Markt eines TO nur bedingt zu. In diesem Bereich ähnelt das touristische B2B-Geschäft den Beziehungen auf B2C-Märkten. Die Integration des Kunden ist relativ gering, die Leistungen sind teilweise standardisiert und die Geschäftsbeziehung ist eher kurz, weil sich Anbieter und Nachfrager nicht in eine langfristige Abhängigkeit begeben. Vor jeder Beschaffung kann der preiswerteste Lieferant auf einem breiten Markt gewählt werden (Kreutzer, Rumler, & Wille-Baumkauff, 2015, S. 15-17).

## **Nachfrage**

Kreutzer, Rumler & Wille-Baumkauff (2015, S. 17-18) gehen davon aus, dass grundlegende Fragen des Absatzes in B2B- und B2C-Märkten vergleichbar sind. Trotzdem ergeben sich durch die gewerblichen Kunden eigenständige Merkmale des B2B-Marktes. In B2C-Märkten sind die Kunden natürliche Personen, welche die Leistungen zur Deckung des Eigenbedarfs erwerben. In B2B-Märkten sind die Kunden hingegen juristische Personen, die Leistungen zur Herstellung weiterer Leistungen beziehen. Im Kaufprozess sind sie also Nachfrager, in ihren jeweiligen Absatzmärkten jedoch selbst Anbieter. Die Nachfrage nach Leistungen hängt daher von der Nachfrage anderer juristischer oder natürlicher Personen ab. Weil die Nachfrage in B2B-Märkten von anderen Personen abhängig ist, ist diese häufig volatiler als auf B2C-Märkten. Bereits eine geringe Steigerung der Nachfrage kann zu einem sprunghaften Anstieg des

Leistungserbringungsbedarfs führen. Umgekehrt kann auch durch einen leichten Rückgang in B2C-Märkten ein deutlich stärkerer Nachfragerückgang in B2B-Märkten ausgelöst werden.

### **Entscheidungsträger**

In B2C-Märkten werden die Kaufentscheidungen überwiegend von Einzelpersonen getroffen. Möglicherweise sind an der Kaufentscheidung für kostspielige Leistungen z. B. auch Familienmitglieder beteiligt. An B2B-Beschaffungen arbeiten im Normalfall mehrere Personen und treffen Entscheidungen gemeinsam. Dies liegt an der Komplexität von B2B-Beschaffungen und am höheren Risiko, verglichen mit B2C-Kaufentscheidungen (Kreutzer, Rumler, & Wille-Baumkauff, 2015, S. 18).

### 3. Forschungsfrage, Methodologie und Ziel der Arbeit

In diesem Kapitel wird die eigentliche Problemstellung dieser Arbeit vorgestellt. Ausserdem werden die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit erläutert.

#### 3.1 Problemstellung

Für ein KMU stellt die Kommunikation eine grosse Herausforderung dar. Einerseits besteht die Gefahr, sich in den Möglichkeiten der digitalen Kommunikation zu verlieren, andererseits kann man gegenüber der Konkurrenz ins Hintertreffen geraten, nutzt man diese Möglichkeiten nicht. Insbesondere für KMU, deren Mittel meist beschränkt sind, ist deshalb eine effiziente Kommunikation wichtig. Im untersuchten Fall kommt erschwerend hinzu, dass sich die Kommunikation an B2B-Kunden in den USA und Kanada richtet. Es gilt somit, nicht nur die geographische Distanz zu überbrücken, sondern auch kulturelle Unterschiede.

Mit Hilfe der Literaturrecherche konnte allgemein herausgefunden werden, welche Möglichkeiten der Kommunikation es gibt und welche Hindernisse auftreten können. Anhand der durchgeführten Kundenumfrage kann die spezifische Situation von APPINA TRAVEL, einem spezialisierten Reiseveranstalter und KMU, analysiert werden.

#### 3.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Aus dieser Problemstellung entstand folgende Forschungsfrage, welche in dieser Arbeit beantwortet werden soll:

*Wie erreicht APPINA TRAVEL seine (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden in effizienter Weise?*

Um diese Frage zu beantworten, wurde einerseits wissenschaftliche Literatur zur Definition von Kommunikation, interkultureller Kommunikation und Unternehmenskommunikation sowie deren Möglichkeiten und Mittel, aber auch zu allgemeinen Herausforderungen konsultiert. Des Weiteren wurden Analysen aufgrund einer Umfrage durchgeführt, welche im Kapitel Methodik genauer beschrieben wird.



Das Ziel dieser Bachelorarbeit liegt darin, Kommunikation und die diesbezüglichen Bedürfnisse der (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden von APPINA TRAVEL besser zu verstehen. Mit Hilfe der Literaturrecherche, der Umfrage sowie deren Analyse soll herausgefunden werden, wie APPINA TRAVEL in den USA und Kanada effizient kommunizieren kann.

Ausserdem sollen schliesslich anhand der Umfrage Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden, welche in Zukunft die Kommunikation von APPINA TRAVEL effizienter machen sollen. Bestenfalls gelten die erarbeiteten Massnahmen nicht nur für diesen Kundenkreis, sondern auch für andere Teilnehmer dieses Marktes, die sich mit denselben oder ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sehen.

### 3.3 Methodisches Vorgehen

In folgendem Kapitel wird das Vorgehen sowie die ausgewählte Methodik erläutert, welche für diese Arbeit verwendet wurde.

In dieser Bachelorarbeit wurden primäre und sekundäre Quellen verwendet. Bei den sekundären Quellen handelt es sich um Informationen aus akademischen Berichten, Büchern und Studien sowie Informationen von Internetseiten. Diese wurden für diese Arbeit konsultiert, um die Kommunikation im Allgemeinen zu verstehen. Mit Hilfe der Primärdaten, der Umfrage, konnte ein spezifischeres Bild über die Kundenbedürfnisse gewonnen werden.

Bei empirischer Sozialforschung wird zwischen zwei Forschungsmethoden unterschieden, namentlich der quantitativen und der qualitativen Forschung. Qualitative Forschung ermöglicht den Einblick in ein Thema oder eine Situation und wird in der Regel verbal präsentiert, während quantitative Forschung verwendet wird, um ein gewisses Volumen an Daten zu sammeln. Dementsprechend wird die quantitative Forschung üblicherweise in Form von Statistiken präsentiert. Vorteil von quantitativer Forschung ist, dass sie die Ermittlung von statistischen Zusammenhängen ermöglicht. Für diese Arbeit wurde deshalb die quantitative Forschung in Form einer Umfrage gewählt. Die daraus resultierenden – grösstenteils - nominalen Daten mit diskreten Merkmalen werden jedoch nach qualitativen Gesichtspunkten beziehungsweise statistisch nur univariat ausgewertet, da eine weiterführende statistische Auswertung aufgrund der relativ kleinen Stichprobe nicht sinnvoll erschien. Weil es sich um

ein berufstätiges Zielpublikum handelt, welches sich zum Zeitpunkt der Durchführung der Umfrage in deren Hauptsaison befand und aufgrund der Zeitverschiebung, schienen qualitative Interviews weniger erfolgsversprechend. Das Ziel der Umfrage ist, ein besseres Verständnis der nordamerikanischen B2B-Kunden von APPINA TRAVEL zu erlangen und daraus Erkenntnisse zur Akquisition von Neukunden ableiten zu können.

### 3.3.1 Datensammlung

Basierend auf der Literaturrecherche und den gesammelten Erfahrungen aus der Praxis wurde der Fragebogen erarbeitet. 12 von 26 Kunden beantworteten die Umfrage zu deren Kommunikationsverhalten im Allgemeinen und konkret mit APPINA TRAVEL. Eine Übersicht der Ergebnisse der Umfrage ist ersichtlich im Kapitel «Auswertung der Umfrageresultate». Der Fragebogen wurde im Vorfeld erstellt und basiert mehrheitlich auf Erkenntnissen aus der Sekundärforschung. Um der Umfrage eine gewisse Struktur zu geben, sind die Fragen thematisch geordnet, z. B. nach Themen wie Aufmerksamkeitsgewinnung, Kommunikationskanal sowie Sprache. Die Umfrage enthält einige offene Fragen oder Kommentarfelder, um den Kunden zu ermöglichen, ergänzende Bemerkungen anzubringen und dadurch präzisere Informationen zu geben. Die Umfrage wurde in Englisch durchgeführt und anschliessend ins Deutsche übersetzt. Es wurde die Sprache Englisch verwendet, da sich die Umfrage an ein grösstenteils englischsprachiges Zielpublikum richtete. Die Fragebögen wurden alle mit dem Tool «Limesurvey» erstellt sowie zwischen Ende April und Anfang Mai 2018 via E-Mail versandt und online ausgefüllt. Die unbearbeiteten Antworten aus der Umfrage sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

### 3.3.2 Datenanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse, insbesondere die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring wurde für die Untersuchung der Umfrage nicht wie geplant angewendet. Dies aufgrund der Tatsache, dass entgegen der Disposition quantitative Forschung in Form einer Umfrage, aus bereits genannten Gründen, anstelle qualitativer Interviews durchgeführt wurde. Dies hat eine abweichende Methode der Datenanalyse zur Folge.

Zweck der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist es, das gesammelte Material in eine theoretische Struktur zu bringen und dabei herauszufinden, ob Gemeinsamkeiten der

einzelnen Antworten unter den Ergebnissen bestehen. Nach Mayring ist «Ziel der Analyse, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist» (Mayring, 2016, S. 58).

Stattdessen wurde die explikative qualitative Inhalts- bzw. Kontextanalyse, ebenfalls nach Mayring (2016), angewendet. Ziel der explikativen Inhaltsanalyse ist es, die Bedeutung interpretationsbedürftiger Teile des Forschungsgegenstands zu klären, indem gezielt Kontextinformationen genutzt werden. Genauer wurde die «weite Variante» angewendet, bei welcher nicht ausschliesslich Informationen aus demselben Material, sondern auch Material aus zusätzlichen Quellen herangezogen wird (Schreier, 2014, S. 16).

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Ergebnisse zu vergleichen sowie neu gewonnene Erkenntnisse für die spätere Interpretation oder die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen zu dokumentieren.

### 3.3.3 Einschränkungen

Allgemein zählen zu den Einschränkungen einer Umfrage die selektive Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstands durch einen nicht wirklich unabhängigen Beobachter. Ausserdem ist die Flexibilität während der Umfrage gering; auf einzelne Personen kann nicht individuell eingegangen werden.

Für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Umfrage sind als Einschränkungen zu nennen: die relativ kleine Grösse der Stichprobe sowie deren nicht zufällige Selektion, was die Repräsentativität einschränkt, jedoch der Forschungsfrage und Zielsetzung dieser Arbeit entspricht.

## 4. Auswertung der Umfrageresultate

In folgendem Kapitel werden die Resultate der Umfrage zusammengefasst und präsentiert.

### Befragungssteckbrief

Tabelle 2: Befragungssteckbrief

Zeitraum der Befragung	April / Mai 2018
Methode	Online Befragung, Versand per E-Mail
Stichprobe	26 Kunden angefragt, Total 25 Antworten erhalten, davon 13 vollständige und 12 unvollständige
Umfragesoftware	Lime Survey: <a href="http://www.limesurvey.org/">http://www.limesurvey.org/</a>
Auswertungssoftware	Microsoft Excel
Bemerkung zur Auswertung	Aufgrund der relativ kleinen Stichprobe sind die Möglichkeiten zur statistischen Auswertung sowie die Repräsentativität eingeschränkt. Aus diesem Grund wurden auch unvollständige Antworten berücksichtigt. Persönliche Angaben der Umfrageteilnehmer wie Geschlecht und Alter wurden auf Wunsch von APPINA TRAVEL aus Datenschutzbedenken nicht erhoben.

Quelle: Tabelle des Autors aus Umfrage 2018

### Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Um ein minimales Profil der Befragten zu erhalten, wurde nach deren Stellenbezeichnung gefragt. Nachfolgend die gegebenen 13 Antworten nach Hierarchiestufe gegliedert: Sieben (52,85%) der Umfrageteilnehmer können der «Direktion» zugerechnet werden, je drei (23,08%) Teilnehmer gehören entweder dem «Kader» an oder sind «Mitarbeiter» (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

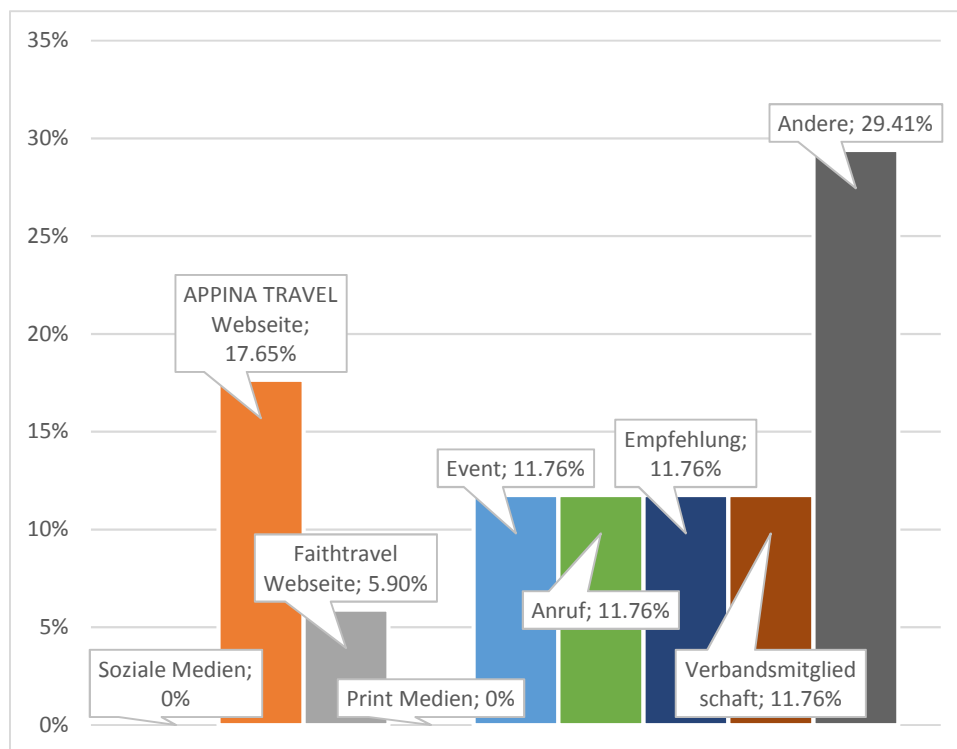
Tabelle 3: Stellenbezeichnung

<p>Direktion</p>	<p>«President»</p> <p>«Owner travel agencies»</p> <p>«President / Customized group planner»</p> <p>«Partner in MPO Educational Travel, VP of Finance/Operations»</p> <p>«International Tour Associate»</p> <p>«Independent Travel Advisor»</p> <p>«General Manager»</p>
<p>Kader</p>	<p>«International Group Account Executive»</p> <p>«International Operations Manager»</p> <p>«Director of Sales - Student Market»</p>
<p>Mitarbeiter</p>	<p>«Travel advisor»</p> <p>«Group Travel planner»</p> <p>«Travel Consultant»</p>

Quelle: Tabelle des Autors aus Umfrage 2018

## Wie hat APPINA TRAVEL Ihre Aufmerksamkeit gewonnen?

Abbildung 1: Art der Aufmerksamkeitsgewinnung



Quelle: Eigene Darstellung

In der oben dargestellten Tabelle ist ersichtlich, dass mit 29,41% von 17 gegebenen Antworten am meisten Umfrageteilnehmer die Antwortoption «Anderes» mit den folgenden Bemerkungen wählten:

- a. «Visit and be confident of a representante appina Travel»
- b. «Germany tradeshow Stuttgart»
- c. «We have worked in the past»
- d. «I joined a company that uses Appina as a supplier»
- e. «Travel Agent Forum»

An zweiter Stelle mit 3 Antworten findet sich die Option «APPINA TRAVEL Website». Mit je zwei Antworten gleichauf sind die Antworten «Event», «Anruf», «Empfehlung» und «Verbandsmitgliedschaft». Die Antwort «Faithtravel Website» wurde nur einmal und die Antworten «Soziale Medien» und «Print Medien» gar nicht gegeben (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

### **Auf welchem Event haben Sie APPINA TRAVEL kennengelernt?**

Diese Frage wurde nur jenen Befragten angezeigt, welche bei der vorangehenden Frage die Antwort «Event» gewählt hatten. Es wurden die Antworten «Germany Travel Mart» und Büro-Besuch in Quebec gegeben. Ausserdem kann angenommen werden, dass der genannte Event «Travel Agent Forum», im Gegensatz zum GTM, in Nordamerika stattfand (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

### **Wer hat Ihnen APPINA TRAVEL empfohlen?**

Diese Frage wurde nur jenen Umfrageteilnehmern angezeigt, welche vorgehend die Antwort «Empfehlung» gewählt hatten. Als Antworten wurde zweimal die DZT – Deutsche Tourismus Zentrale genannt. Wobei APPINA TRAVEL einmal an einem Workshop und ein anderes Mal direkt von der DZT - Filiale in Toronto empfohlen wurde (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

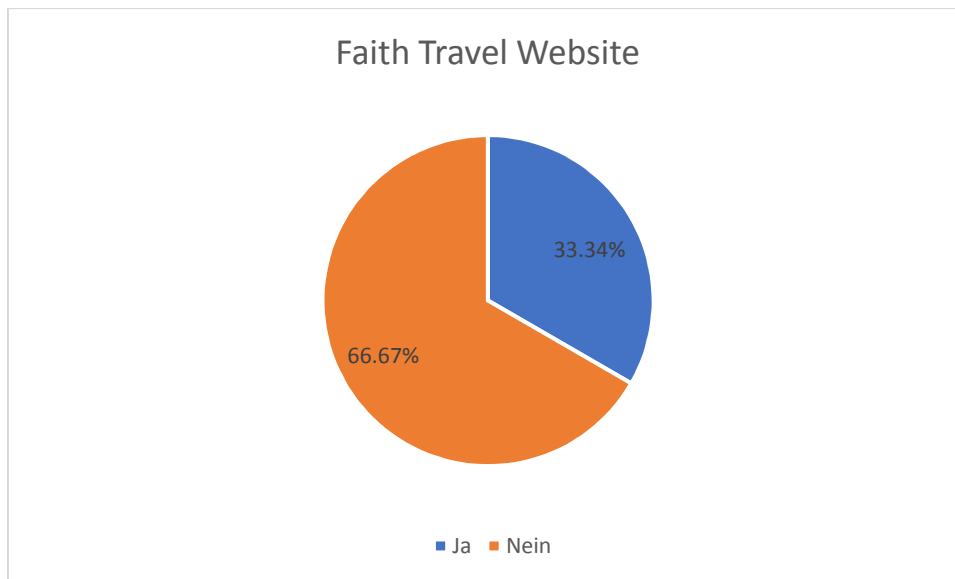
### **Durch welche Verbandsmitgliedschaft haben Sie APPINA TRAVEL kennengelernt?**

Diese Frage wurde ausschliesslich jenen Umfrageteilnehmern angezeigt, die vorher die Antwort «Verbandsmitgliedschaft» gewählt hatten. In beiden Antworten wurde der Verband «SYTA – Student & Youth Travel Association» genannt (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

### **Haben Sie jemals die Website der APPINA TRAVEL-Abteilung Faith Travel ([www.faith-travel.com](http://www.faith-travel.com)) besucht?**

Diese Frage wurde ausschliesslich jenen Befragten angezeigt, die vorher *nicht* die Antwort «Faith Travel Website» wählten. Sie dient dazu, Anhaltspunkte zu liefern, wie bekannt die APPINA TRAVEL-Abteilung Faith Travel ist, welche Religionsreisen nach Europa auf dem nordamerikanischen Markt anbietet. Aus der zweiten Frage war ersichtlich, dass eine befragte Person durch die Website von Faith Travel auf APPINA TRAVEL aufmerksam wurde. Aus dieser Frage geht hervor, dass von den restlichen 12 Teilnehmern zwei Drittel (8 Teilnehmer) noch nie die Faith Travel Website besuchten (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 2: Faith Travel Website



Quelle: Eigene Darstellung

### Wie hätte APPINA TRAVEL Ihre Aufmerksamkeit schneller gewinnen können?

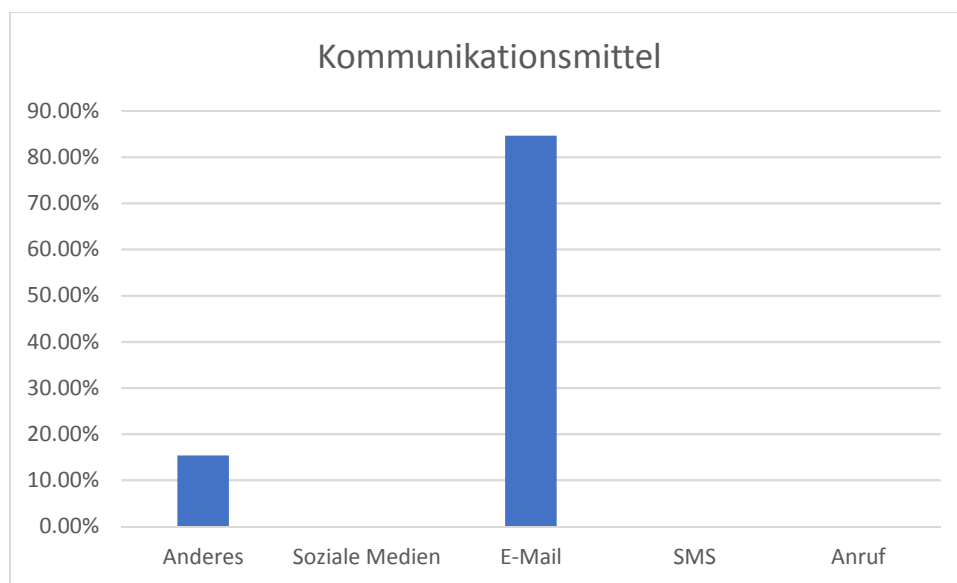
Diese Frage wurde in offener Form gestellt, um im Sinne von qualitativer Forschung den Umfrageteilnehmern zu ermöglichen, ihre Meinung in eigenen Worten abzugeben und Hinweise zu geben, die allenfalls vom Autor nicht bedacht wurden. Unter den 7 Antworten findet sich kein Vorschlag, welcher nicht mindestens zu einem bestimmten Grad von APPINA TRAVEL umgesetzt ist. Etliche Antworten beschreiben, welche positiven Eigenschaften oder Gründe zur Zusammenarbeit führten. So werden das französisch Sprechen und das schnelle Beantworten sowie Verstehen von Anfragen positiv angemerkt. Als Vorschlag wird das Besuchen von Konferenzen wie der «SYTA Trade Conference» genannt, an welcher APPINA TRAVEL jeweils bereits präsent ist. Ausserdem erwähnt werden Bürobesuche vor Ort und Empfehlung durch die DZT. Ein Umfrageteilnehmer bemängelt, dass APPINA TRAVEL mit den Suchbegriffen «Italy DMC» und «Italy Ground Supplier» auf Google nicht in den Suchresultaten erscheint und empfiehlt deshalb, eine verbesserte Search Engine Optimization (SEO) der APPINA TRAVEL Website (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).



### Wie haben Sie mit APPINA TRAVEL Kontakt aufgenommen?

Die Frage nach dem Kommunikationsmittel, welches die Umfrageteilnehmer zur Kontaktaufnahme mit APPINA TRAVEL benutzten, zeigt ein differenziertes Bild. Knapp 85% der Befragten gibt an, per E-Mail mit APPINA TRAVEL in Kontakt getreten zu sein. 2 teilnehmende Personen gaben unter «Anderes» an, von einem Mitarbeiter von APPINA TRAVEL an deren Firmensitz besucht worden zu sein oder an einer Konferenz im persönlichen Gespräch Kontakt aufgenommen zu haben (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 3: Kommunikationsmittel

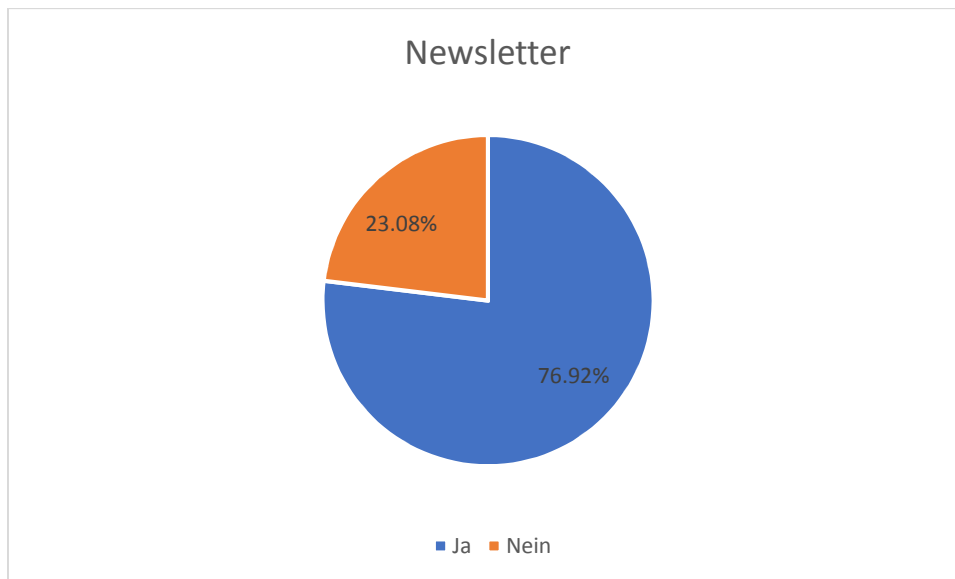


Quelle: Eigene Darstellung

### Lesen Sie die APPINA TRAVEL Newsletter?

Da APPINA TRAVEL regelmässig Newsletter verschickt, war es interessant, das Umfrageergebnis mit jenem aus der direkten Auswertung der Newsletter zu vergleichen. Zehn von 13 Teilnehmern gaben an, die Newsletter zu lesen, was sich mit den Ergebnissen der direkten Newsletter-Auswertung deckt, da diese ebenfalls ein relativ positives Bild zeigen (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 4: Newsletter

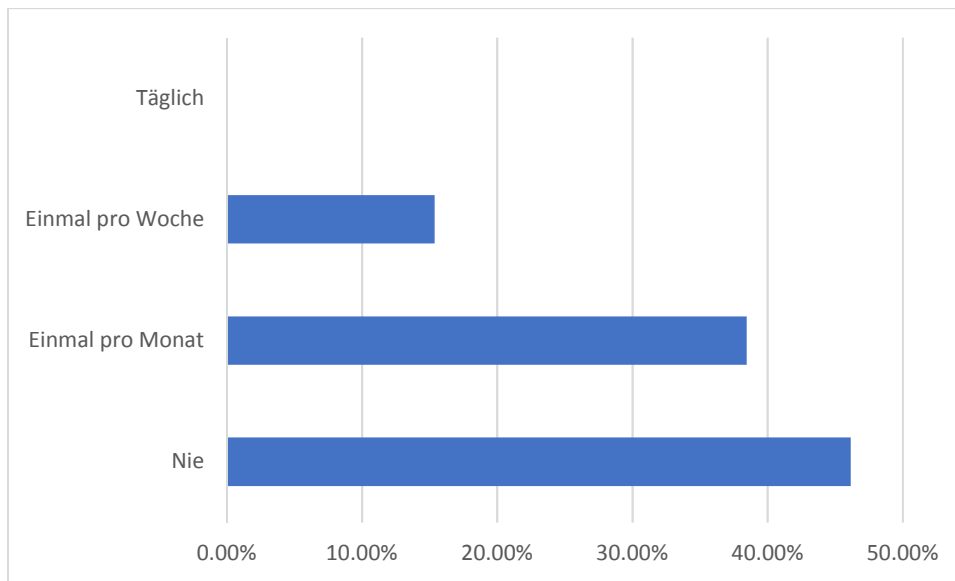


Quelle: Eigene Darstellung

### Wie häufig schauen Sie sich die sozialen Medien Ihrer Geschäftspartner an?

Mit über 46% gab der grösste Teil der Befragten an, die sozialen Medien Ihrer Geschäftspartner «nie» anzuschauen. Knapp 39% prüfen die Profile ihrer Geschäftspartner «einmal pro Monat» auf Neuigkeiten. Circa 15% schauen sich die Profile «einmal pro Woche» an, hingegen «täglich» tut dies keiner der Umfrageteilnehmer (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

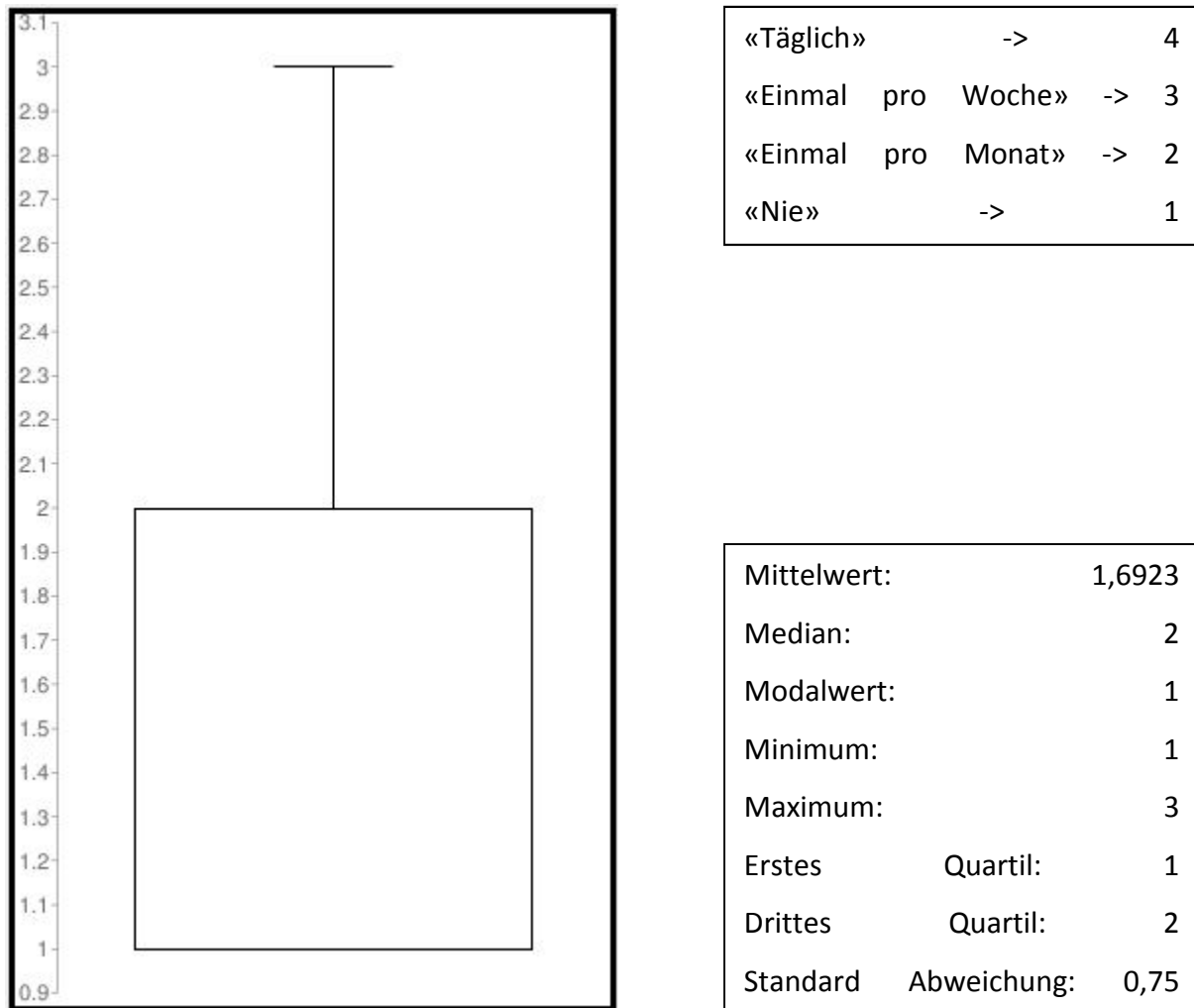
Abbildung 5: Social Media



Quelle: Eigene Darstellung

Da diese Frage eine ordinale Skalierung der Antwortoptionen aufweist, ist es möglich, zur statistischen Auswertung nachfolgendes Box Plot Diagramm mit den dazugehörigen Kennzahlen zu ermitteln. Es lässt sich erkennen, dass Messungen mit Wert 1 massiert auftreten, während die Messungen mit Wert 3 in bedeutend geringerer Anzahl vorhanden sind (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 6: Social Media Box Plot

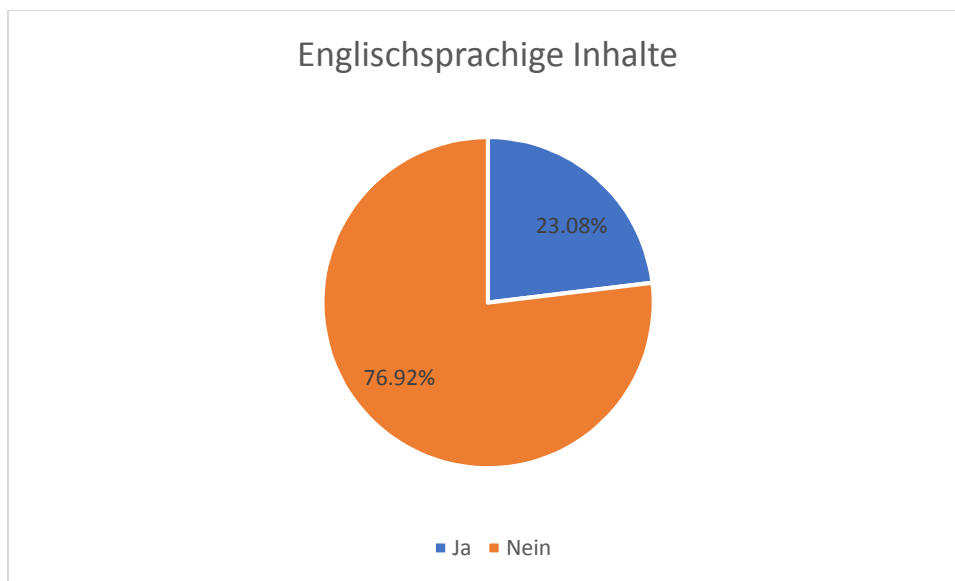


Quelle: Erstellt mit [www.alcula.com](http://www.alcula.com), Anhang III Berechnungen

### Wünschen Sie mehr Inhalte von APPINA TRAVEL in englischer Sprache?

Nur drei von 13 Befragten gaben an, mehr Inhalte in englischer Sprache zu wünschen. Die restlichen zehn Umfrageteilnehmer antworteten mit «Nein». Aus den Kommentaren (vgl. Anhang II) zu dieser Frage geht jedoch hervor, dass die bereits existierenden englischsprachigen Inhalte von APPINA TRAVEL durchaus geschätzt werden. Hingegen wünschen drei Kommentatoren mehr Inhalte auf Französisch (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 7: Sprache



Quelle: Eigene Darstellung

### Bitte nennen Sie zwei Best-Practice Beispiele für Marketing von Reiseveranstaltern

Diese Frage wurde von der Mehrheit der Umfrageteilnehmer anders interpretiert als vom Autor vorgesehen. So enthalten die meisten Antworten allgemeine Marketing Instrumente, wie z. B. «workshops», «mailings» oder «brochures» anstelle von konkreten Firmen- oder Kampagnennamen. Folgende zwei konkreten Beispiele wurden genannt (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018):

- «Trails of Indochina – provided extensive webinars on their product through their membership in the Virtuoso consortium»
- «TAUCK – investing in a local presentation once every 2 or 3 years in my area for existing and potential agency clients»

### Welche Tourismus Magazine lesen Sie?

Das Beantworten dieser Frage war optional. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, maximal fünf Titel anzugeben. So wurden 19 Antworten abgegeben, darunter elf verschiedene Magazine, wovon die einzige Doppelnennung «Travel Weekly» war. Separat genannt wurden auch der Verlag «Travel Press» und dessen Titel «Travel Courier». In nachstehender Tabelle

sind die genannten Titel, ergänzt mit den Eigenschaften «Spezialisierung», «Sprache» und «Herkunft», aufgeführt. Somit lässt sich feststellen, dass unter diesen Magazinen vier rein französischsprachig sind, eines französisch- und englischsprachig verfügbar ist und sechs Magazine ausschliesslich englischsprachig angeboten werden. Zwei der französischsprachigen Titel stammen aus Frankreich, die anderen zwei sowie das zweisprachige «PAX Nouvelles» sind kanadischer Herkunft. Die rein englischsprachigen Magazine sind alle US-amerikanischen Ursprungs. Mit sechs Magazinen ist der Mehrzahl einzige Spezialisierung die B2B-Ausrichtung, also Neuigkeiten für Mitarbeiter des Tourismussektors bereitzustellen (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Tabelle 4: Tourismus Magazine

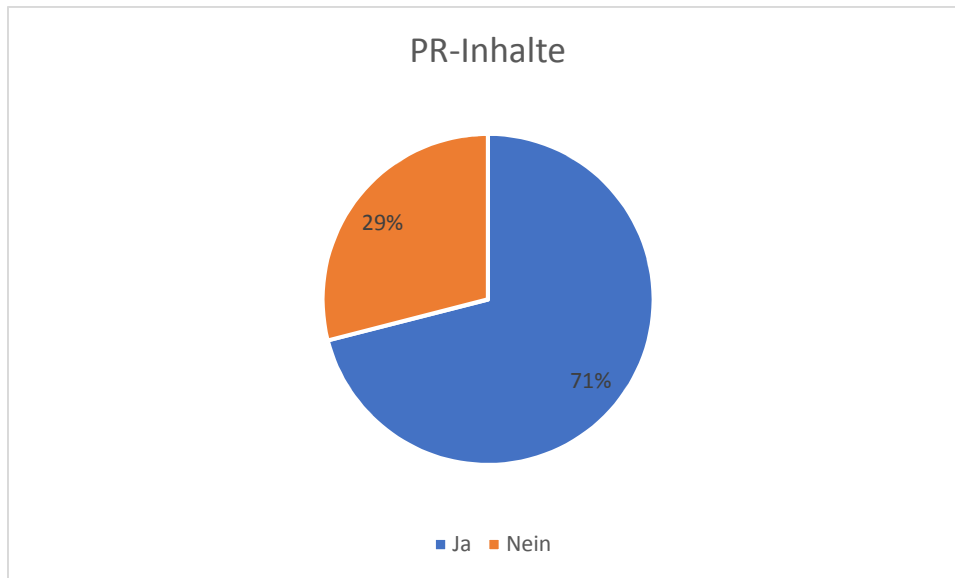
Magazin	Spezialisierung	Sprache	Herkunft
PAX Nouvelles	B2B	Französisch, Englisch	Kanada
Travel Weekly	B2B	Englisch	USA
TravelAge West	Destinationen und Programme weltweit für Reisebüros der US-Westküste	Englisch	USA
Travelweek	B2B	Englisch	Kanada
Tourisme plus	B2B	Französisch	Kanada
Teach & Travel (herausgegeben von der SYTA)	Schüler-, Studenten- und Jugendreisen	Englisch	USA
Travel Courier (Travel Press)	Nord- und Südamerika Fokus, B2B	Englisch	Kanada
TourMaG	Frankreich, B2B	Französisch	Frankreich
Travel and Tour World	B2B	Englisch	USA
Tourismexpress	Frankophones Kanada	Französisch	Kanada
Le Quotidien du Tourisme	B2B	Französisch	Frankreich

Quelle: Tabelle des Autors aus Umfrage 2018

### Lesen Sie PR-Inhalte (Publireportagen) in Printmedien?

Diese Frage wurde nur jenen Umfrageteilnehmern angezeigt, welche bei der vorangehenden Frage mindestens einen Magazin-Titel nannten. Von sieben Antwortenden gaben fünf an, PR-Inhalte in Printmedien zu lesen. Zwei Teilnehmer gaben an, dies nicht zu tun (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Abbildung 8: PR-Inhalte



Quelle: Eigene Darstellung



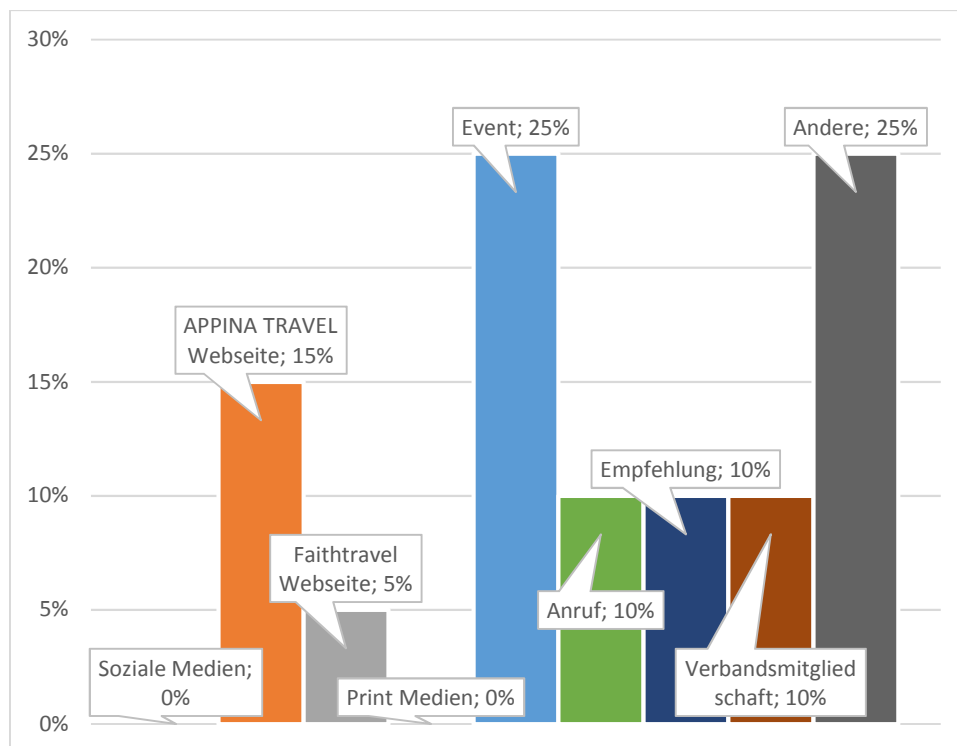
## 5. Analyse und Interpretation

In folgendem Kapitel werden die Umfrageresultate analysiert und interpretiert. Zudem sollen mögliche Differenzen zum Stand der Literatur - vorgestellt in Kapitel zwei - erläutert werden. Ziel dabei ist es, aufzuzeigen, welche Chancen und Risiken für APPINA TRAVEL von Bedeutung sind sowie die Best Practice Beispiele vorzustellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Umfrageteilnehmer tendenziell aus den höheren Hierarchiestufen der Unternehmen stammen. Mit 53,85% die Mehrheit der Teilnehmer können der «Direktion» und 23,08% dem «Kader» zugeordnet werden und somit ca. 77% der Teilnehmer Führungspersonen sind. Weitere 23,08% der Befragten waren «Mitarbeiter». Mögliche Gründe dafür können die relative kleine Unternehmensgrösse sowie die Auswahl der Kontakte seitens APPINA TRAVEL für die Durchführung der Umfrage sein.

Die, je nach Antwort aus der «Hauptfrage» (Wie hat APPINA TRAVEL Ihre Aufmerksamkeit gewonnen?) abgeleiteten Fragen wurden teilweise nicht sinngemäss beantwortet. So wurde die Folgefrage «Auf welchem Event haben Sie APPINA TRAVEL kennengelernt?» unter der Antwortoption «Anderes» mit einem Kundenbesuch beantwortet. Auf die Folgefrage «Wie haben Sie mit APPINA TRAVEL Kontakt aufgenommen?» wurde gleichermassen mit einem Kundenbesuch und einem Gespräch an einer Konferenz geantwortet. Die Antwort «Kundenbesuch» ist somit unter «Anderes» drei Mal genannt, wobei ein Besuch eines Mitarbeiters von APPINA TRAVEL im Rahmen des Marketings eine Sales-Aktivität wie z. B. ein Anruf (Sales Call) ist. Des Weiteren können die Antworten b. und e. unter der Antwortoption «Anderes» der Hauptfrage der Antwortoption «Event» angerechnet werden, da Antwort b. sich auf das Event «GTM – Germany Travel Mart» bezieht und sich Antwort e. «Travel Agent Forum» ebenfalls auf ein Event bezieht. Werden diese Antworten - frei interpretiert - ihren entsprechenden Antwortoptionen der Hauptfrage zugerechnet, zeigt deren Auswertungsdiagramm ein differenziertes Bild:

Abbildung 9: Interpretation Umfrageresultate



Quelle: Eigene Darstellung

Es kann somit festgestellt werden, dass unter den fünf Nennungen der Antwort «Event» zwei auf den GTM entfallen und Events für APPINA TRAVEL generell eine erfolgsträchtige Plattform sind. Ebenfalls mehrfach treten Kundenbesuche auf, welche zusammen mit den Anrufen, die meist einem Kundenbesuch vorausgehen und auch zu den Sales-Aktivitäten gehören, ebenfalls 25% betragen. An dritter Stelle mit 15% folgt die APPINA TRAVEL Website. Das bedeutet, dass in diesen Fällen die SEO oder Search Engine Marketing (SEM) mit passenden Schlagworten versehen waren, so dass diese Personen die Website von APPINA TRAVEL in den Weiten des Internets fanden. Dagegen äussert sich ein Umfrageteilnehmer in einem Kommentar unzufrieden mit der SEO. Ein Befragter gab an, durch die Faith Travel Website auf APPINA TRAVEL aufmerksam geworden zu sein. Auf die Folgefrage antworteten mit 4 von 12 ein Drittel der Umfrageteilnehmer, sie hätten die Website «faith-travel.com» noch nie besucht. Diese geringe Bekanntheit von «faith-travel.com» ist jedoch relativ zu sehen und kann bei korrelierendem Geschäftsvolumen von Faith Travel durchaus positiv sein.

Je zwei Mal wurden Teilnehmer der Umfrage durch «Empfehlung» oder «Verbandsmitgliedschaft» auf APPINA TRAVEL aufmerksam. Eine Empfehlung kam zwei Mal durch die DZT zustande. Von den Verbandsmitgliedschaften wurde zwei Mal die SYTA genannt. Als bevorzugtes Kommunikationsmittel zur Kontaktaufnahme mit APPINA TRAVEL wurde ausschliesslich «E-Mail» genannt. Auch die per E-Mail versandten Newsletter werden von drei Viertel der Befragten gelesen. Hingegen sehen 86% der Befragten die Social-Media-Profile ihrer Geschäftspartner nie oder ein Mal pro Monat ein. Mit 75% eine deutliche Mehrheit ist mit der Sprache der Inhalte von APPINA TRAVEL zufrieden und wünscht nicht mehr Inhalte in englischer Sprache. 23% der Umfrageteilnehmer würden aber mehr Inhalte in französischer Sprache begrüßen. Dass kein Teilnehmer durch ein Print-Medium auf APPINA TRAVEL aufmerksam wurde, deckt sich damit, dass APPINA TRAVEL im nordamerikanischen Markt in diesen Medien noch keine PR macht. Die Befragten lesen jedoch ein breites Spektrum von englisch- aber auch französischsprachigen Tourismus-Magazinen. Ausserdem geben 71% an, in diesen Medien PR-Inhalte zu lesen und somit Potenzial erkennen lässt (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

## 5.1 Best Practice Beispiele

Ein von einem Umfrageteilnehmer genanntes Best Practice Beispiel ist die DMC «Trails of Indochina» mit seinen Webinaren. Diese bietet das mehrfach ausgezeichnete Unternehmen mit Hauptsitz in Vietnam und mehreren Filialen weltweit in Zusammenarbeit mit dem Konsortium «Virtuoso» an, welchem diese DMC angehört (Trails of Indochina, kein Datum). Das «Virtuoso Konsortium» ist einer von verschiedenen internationalen Zusammenschlüssen von TA, um unter Ausnutzung der gemeinsamen Marktmacht («economics of scope/scale») gegenüber der Konkurrenz eine ökonomisch stärkere Position zu erlangen (Virtuoso, kein Datum). Die Webinare werden dazu genutzt, die Reiseberater der zugehörigen TA über unterschiedliche Themen wie Destinationen und Angebote zu informieren.

Webinare sind Seminare, die über das World Wide Web abgehalten werden. Über die letzten Jahre haben Webinare einen festen Platz unter E-Learning Technologien erlangt, da sie Echtzeitkommunikation erlauben und beim E-Learning die Interaktivität steigern. Ein weiterer Vorteil von Webinaren ist, dass sich diese aufzeichnen lassen und zum wiederholten Anschauen und Repetieren zur Verfügung stehen. Webinare ermöglichen beinahe eine

«Angesicht-zu-Angesicht» Umgebung und steigern die soziale Präsenz der Teilnehmer (Wang & Hsu, 2008, S. 1).

Webinare haben jedoch auch einige Nachteile. Dazu gehören z. B. das Fehlen des Blickkontakts, weshalb die intuitive Menschenkenntnis nicht angewendet werden kann, zudem benötigen alle beteiligten Parteien vertieftere technische Kompetenzen, um sich in der für die Durchführung eines Webinars benötigten Software entsprechend zurecht zu finden (Franke, 2017).

Aus einer Marketing Perspektive lassen sich Webinare beispielsweise komplementär zu Messen einsetzen. Mit einem Webinar kann gezielt ein engagiertes Publikum angesprochen werden, welches nicht die Möglichkeit hat an der jeweiligen Messe teilzunehmen. Im Vergleich zu einer Messeteilnahme ist ein Webinar kostengünstig mit online Tools realisierbar (Bodnar & Cohen, 2012).

Das zweite in der Umfrage genannte Best Practice Beispiel sind lokale Präsentationen für TA des US-amerikanischen TO «Tauck». Tauck ist ein mehrfachausgezeichnetes, 1882 gegründetes Familienunternehmen mit Hauptsitz in New York und Filialen in mehreren Ländern (Tauck, kein Datum). Gemäss der Umfrage veranstaltet Tauck alle zwei bis drei Jahre an verschiedenen Orten Präsentationen, um die TA über ihre Produkte zu informieren. Somit ist der Zweck dieser Präsentationen sehr ähnlich mit jenem der Webinare des ersten Beispiels. Gegenüber einem Webinar hat eine Präsentation den Vorteil des persönlichen Kontakts, ist jedoch in der Durchführung mit höheren Kosten verbunden.

## 5.2 Differenzen zum Literaturstand

Die Umfrage hat gezeigt, dass im Gegensatz zum Stand der Literatur, die sozialen Medien für APPINA TRAVEL weder um auf sich aufmerksam zu machen, noch zur Pflege von Beziehungen zu TA in Nordamerika geeignet sind (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Laut Kreuzer, Rumler & Wille-Baumkauff (2015) zeigt ein Vergleich von B2B- und B2C-Unternehmen, dass die Nutzung mehrerer verschiedener Kommunikationskanäle zu Marketing-Zwecken (Multi-Channel-Kommunikation) verbreiteter ist als bei B2B-

Unternehmen. Ausnahmen bilden die Instrumente Messen, PR sowie Suchmaschinen- und E-Mail-Marketing, was abgesehen von PR auch für APPINA TRAVEL zutrifft. Auch soziale Medien werden im B2B-Markt weniger häufig genutzt als durch B2C-Unternehmen. Allerdings wird auch für das B2B-Marketing von einer Zunahme der Bedeutung sozialer Medien ausgegangen. Mit der Umfrage übereinstimmend sehen die Autoren das Internet als bedeutendstes Kommunikationsinstrument. Die Mittel der Online-Kommunikation werden vermehrt angewendet, um effizient eine spezifische Zielgruppe zu erreichen. Zum Anstieg trägt auch bei, dass KMU mit niedrigerem Marketing-Budget wirkungsvoll werben können. Ausserdem trägt das mit dem technologischen Fortschritt einhergehende, veränderte Informationsverhalten im B2B-Markt zur Relevanz der Online-Kommunikation bei.

## 6. Erkenntnisse aus der Umfrage

In diesem Kapitel wird näher auf weitere Themen eingegangen, die sich in den Ergebnissen der Umfrage als wichtig herausgestellt haben.

### 6.1 Sales Calls und Kundenbesuche

Aus der Umfrage lässt sich schliessen, dass Sales Calls und Kundenbesuche für APPINA TRAVEL erfolgsträchtige Instrumente der Kundenakquisition darstellen (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Laut einigen Analysten wird es in Zukunft wesentlich weniger Verkaufsmitarbeiter im B2B Bereich geben als dies heute noch der Fall ist. Mit der explosionsartigen Verbreitung des Internets, mobilen Geräten, sozialen Medien und anderen Technologien, die den Konsumenten direkt mit den Unternehmen verbinden, argumentieren sie, es benötige kein «Face to Face»-Verkaufen mehr. Wahrscheinlicher ist, dass die neuen Technologien den Verkauf stark verändern werden, ohne jedoch den persönlichen Kontakt ersetzen zu können. Die technischen Mittel erlauben sogar den persönlichen Kontakt im Verkauf zu verbessern, indem sie neue Möglichkeiten zur Interaktion bieten. Das Internet kann Bestellungen entgegennehmen und Informationen transportieren. Um Kundenbedürfnisse zu erkennen ist hingegen immer noch ein Mensch nötig. Auch verstehen nur versierte Verkaufsmitarbeiter die Kundenakquisition sowie die Kontaktpflege (Armstrong & Kotler, 2015, S. 444).

Dabei kann ein Unternehmen Verkaufsmitarbeiter im Aussendienst sowie im Innendienst haben. Während die Aussendienstmitarbeiter die (potenziellen) Kunden persönlich aufsuchen, bauen Innendienstmitarbeiter via Telefon, online und soziale Medien oder durch Käuferbesuche Kontakt zu den Kunden auf. Aufgrund der Vereinfachung und Kostenreduktion der Kommunikation durch die Möglichkeiten des technologischen Fortschritts, konnte in den USA eine allgemeine Zunahme der Innendienstverkäufe beobachtet werden. Einige Innendienstmitarbeiter unterstützen diejenigen des Aussendienstes bei ihrer Tätigkeit indem sie z. B. Administrativarbeiten übernehmen, Kundenanfragen beantworten oder Termine organisieren, wenn der Aussendienstmitarbeiter nicht erreichbar ist. Dies hält den Mitarbeitern des Aussendienstes Kapazität für Kundenakquisition und -pflege frei und

ermöglicht eine effiziente und gleichwohl persönliche Kundenbetreuung. Die Grenze zwischen Aussen- und Innendienst verschwindet jedoch auch im B2B-Verkauf immer wie mehr. Der technologische Fortschritt ermöglicht es auch Verkaufsmitarbeitern vermehrt ortsunabhängig zu arbeiten (Armstrong & Kotler, 2015, S. 436). Dies hat besonders Vorteile für KMU wie APPINA TRAVEL, welche keine separaten Aussen- und Innendienstverkaufsabteilungen betreiben können. Stattdessen kann wie bei APPINA TRAVEL eine externe Mitarbeiterin in Teilzeit und ortsunabhängig einen geografisch entfernten Markt flexibel bearbeiten.

## 6.2 Unternehmenswebsite, SEO und Suchmaschinenwerbung

Das Umfrageergebnis zeigt, dass die Website von APPINA TRAVEL ein nicht zu unterschätzendes Kommunikationsinstrument darstellt (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018). Bei einem Internetauftritt handelt es sich um sogenannte Pull-Kommunikation, d.h. der Nutzer wird durch das Informationsangebot auf die Website «gezogen». Weil die Initiative vom Nutzer ausgeht ist es umso wichtiger, dass dieser einen subjektiven Nutzen erlebt. Dieser Nutzen bezieht sich sowohl auf die Inhalte als auch auf die grafische Gestaltung und den strukturellen Aufbau der Site. Somit ist die Übersichtlichkeit die bedeutendste Erfolgsdeterminante bei der Gestaltung einer Unternehmenswebsite. Nebst einer Suchfunktion sind auch gestalterische Merkmale zentral für die Wahrnehmung und Bewertung der Website. Da APPINA TRAVEL in diesem Frühjahr seinen Internetauftritt grundlegend erneuert hat, kann in Zukunft eine Steigerung der Besucheranzahl auftreten und somit deren Bedeutung zunehmen.

Bei der Suchmaschinenwerbung oder Search Engine Marketing (SEM) handelt es sich um vom werbenden Unternehmen bezahlte Suchergebnisse, welche als gesponserte Links bei themenrelevanten Suchanfragen angezeigt werden. Das Unternehmen verspricht sich davon, dass durch die thematische Nähe zur Suchanfrage das Interesse des Nutzers geweckt wird, die eigene Website zu besuchen. Besonders verbreitet ist diese Art der Werbung mit der Suchmaschine des Anbieters Google (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 665-667).

Suchmaschinenwerbung bietet den Vorteil einer Steigerung der Webpräsenz. Die Aufmerksamkeitssteigerung von potenziellen Kunden ist für die eigenen Produkte

verkaufsfördernd. Durch virale Effekte und das Pull-Prinzip werden vor allem interessierte Nutzer der Zielgruppe auf die Website gezogen (Emrich, 2008, S. 217).

Zu den Nachteilen des SEM gehört die starke Abhängigkeit von den grossen Suchmaschinenanbietern. Diese können weitgehend frei darüber entscheiden, welche Seiten und Anzeigen zuoberst angezeigt werden (Emrich, 2008, S. 217).

Ziel der Suchmaschinenoptimierung ist es, die eigene Website möglichst weit vorne in den Ergebnissen relevanter Suchanfragen zu platzieren. Dies kann erreicht werden, indem verschiedene Eigenschaften der Internetpräsenz auf die Anforderungen der Suchmaschinen ausgerichtet werden. Diese Methode ermöglicht eine gut sichtbare Positionierung der Unternehmenswebsite, da die Nutzer meist nur die erste Seite von Treffern beachtet. Eine solche Positionierung gewährleistet ein um ein Vielfaches höheres Besuchervolumen (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 667).

### 6.3 Messen

Messen und Events sind für APPINA TRAVEL ein erfolgversprechendes Mittel, um auf sich aufmerksam zu machen, wie die Umfrageresultate ergeben haben (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018). Spezielle Marketing-Instrumente wie Messen gewinnen an Bedeutung, da sie eine direkte Ansprache der Kunden ermöglichen und Kundenbindung erzeugen können. Nach Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2008, S. 677) definiert der Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft eine Messe als zeitlich begrenzte, wiederkehrende Marktveranstaltung, auf welcher eine Vielzahl von Unternehmen an ein Fachpublikum von überwiegend gewerblichen Abnehmern richtet.

Die Ziele einer Messebeteiligung sind das Abschliessen von Geschäften, die Anbahnung und Pflege von Geschäftsbeziehungen sowie die eigene Position im Wettbewerbsumfeld sichtbar zu machen. Darüber hinaus können Informationen zu Trends, Neuerungen und veränderter Konsumentenbedürfnisse eingeholt werden.

Eine erfolgreiche Messebeteiligung erfordert vorab Planung und im Nachhinein Kontrolle. Die Informationsgrundlage kann eine Situationsanalyse schaffen, welche Informationen über die Konkurrenz und die Konsumenten an der Messe beinhaltet. Zur Festlegung der Ziele und



der Auswahl der konkreten Messebeteiligung wird ein Konzept erarbeitet. Darauf folgen während der Messe geplante Massnahmen wie Personaleinsatz und Standkonzept mit Inhalt und Darbietungsform sowie Kommunikationsmassnahmen. Die Massnahmenplanung kann in die drei Phasen «Planung», «Durchführung» und «Kontrolle» eingeteilt werden.

Messen ermöglichen innert kurzer Zeit Angebot und Nachfrage in hoher Konzentration zusammen zu führen. Dadurch kann, im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten, eine ausserordentlich hohe Informationsquantität sowie -qualität erzielt werden. Entscheidend dafür ist einerseits der persönliche Kontakt zwischen Unternehmen und Zielgruppen, andererseits, dass vor Ort ein direkter Vergleich des Wettbewerbs möglich ist. Für die hohe Kommunikationsqualität von Messen ausschlaggebend ist deren Nachhaltigkeit und Einzigartigkeit als Erlebnis mit Erinnerungscharakter. Dem Informationsbedürfnis von Fachbesuchern kann mit zusätzlichen Veranstaltungen an Messen wie z. B. Vorträgen und Podiumsgesprächen begegnet werden. Dies führt zu einer Kombination von Messen mit Event Marketing (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 678-679).

## 6.4 Public Relations

Wie die Umfrage gezeigt hat, besteht im Bereich der PR in Print Medien Potenzial. Die Teilnehmer lesen zahlreiche Magazine und gaben mehrheitlich an, PR-Inhalte zu lesen. APPINA TRAVEL ist in diesem Gebiet jedoch noch nicht aktiv (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018). Die Öffentlichkeitswirkung des Unternehmens und dessen Beziehung zu den anderen Anspruchsgruppen sollte jedoch nicht vernachlässigt werden. Daher ist eine effiziente Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich.

Public Relations kennzeichnen die planmässig gestaltete Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen diversen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, deren Vertrauen zu gewinnen bzw. zu erhalten. Eine PR, die durch Corporate Social Responsibility geprägt ist, beinhaltet eine aktive Gestaltung der Kommunikation. Der ehemalige Leitsatz der PR «Tue Gutes und rede darüber» ist daher dem Motto «Rede über das, was du tust» gewichen. Darum beinhalten die Geschäftsberichte zahlreicher Unternehmen heutzutage Erklärungen zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens. Doch vielen dieser Erklärungen fehlt ein

Nachweis über langfristig glaubwürdiges Handeln, was die Skepsis der Zielgruppen wachsen lässt.

Zur PR gehören folgende Funktionen:

- **Information:** Informationsvermittlung intern und extern
- **Kontakt:** Networking zu allen relevanten Personen
- **Image:** Aufbau und Pflege von Reputation
- **Absatzförderung:** Vertrauen in der Öffentlichkeit fördert den Verkauf
- **Soziales:** Gesellschaftliche und soziale Leistungen aufzeigen
- **Stabilisierung:** Erhöhte Krisenfestigkeit durch stabile Beziehungen

Um PR von der klassischen Werbung abzugrenzen, kann man sagen, dass diese Werbung für das ganze Unternehmen betreibt, während sich die klassische Werbung auf einzelne Produkte konzentriert. Ausserdem unterscheiden sich die Zielgruppen. Werbung richtet sich hauptsächlich an den Absatzmarkt, Public Relations wiederum soll alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens erreichen.

Besonders in Krisensituationen wurde die Bedeutung einer gut organisierten und umgesetzten PR für das Überleben von Unternehmen deutlich, um das Vertrauen der Anspruchsgruppen nicht zu verlieren.

Als interne Zielgruppe der PR lassen sich neben Mitarbeitern und Aktionären der Vorstand oder Aussendienst definieren. Zur externen Zielgruppe gehören z. B. die Bevölkerung, Wirtschaft und Konkurrenten sowie potenzielle Kunden, aber auch Presse und Behörden. Unter der Bevölkerung sind gesellschaftliche Anspruchsgruppen wie Konsumentenorganisationen und Umweltverbände besonders wichtige Zielgruppen der PR (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2008, S. 672-674).

## Fazit

Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass zur effizienten Kommunikation zwischen APPINA TRAVEL und seinen (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen sind. Anhand einer Analyse sowie einer Umfrage konnte festgestellt werden, welche dieser Faktoren inwiefern zu berücksichtigen sind und welches Verbesserungspotenzial für APPINA TRAVEL besteht.

Durch die Umfrage konnte das Kommunikationsverhalten der bestehenden nordamerikanischen B2B-Kunden von APPINA TRAVEL ermittelt werden. Dabei wurde einerseits die Dominanz des Kommunikationsmittels E-Mail festgestellt. Andererseits ist für APPINA TRAVEL eine der erfolgversprechendsten Methoden, um die Aufmerksamkeit von potenziellen Neukunden auf sich zu ziehen, der persönliche Kontakt an Messen. Entgegen dem Literaturstand spielen dabei soziale Medien eine untergeordnete Rolle, hingegen von Bedeutung ist die Unternehmenswebsite (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass dies ein ebenso breites wie tiefes und somit interdisziplinäres Thema ist. Im Bereich der Kommunikation gilt es, verschiedenen Sub-Themata wie Unternehmenskommunikation, interkulturelle Kommunikation sowie Marketing Rechnung zu tragen. Die Kultur und damit die soziokulturellen Dimensionen tragen ebenso zu einer effizienten Kommunikation bei wie die einzelnen Marketing-Instrumente.

Grundsätzlich gelten die erarbeiteten Handlungsempfehlungen vor allem für die spezifische Situation von APPINA TRAVEL, da sie auf den Ergebnissen der Umfrage basieren. Die vorgestellten Best Practice Beispiele und der beschriebene Stand der Literatur können hingegen auch allgemeine Gültigkeit haben. Grundsätzlich ist für die zukünftige Forschung auf die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sowie die Best Practice Beispiele zu achten. Hier ist zu erwähnen, dass diese nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben und stets dem aktuellen Forschungsstand anzupassen sind.

## Handlungsempfehlung

In diesem Kapitel werden auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeit, konkrete und umsetzbare Vorschläge gegeben, die zu einer effizienteren Kommunikation mit den (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden von APPINA TRAVEL führen.

### - **Sales Calls und Kundenbesuche**

APPINA TRAVEL soll mehr Kundenbesuche durchführen. Um dies zu realisieren, müssen die (potenziellen) Kunden vorgängig mit einem sogenannten Sales Call angefragt werden. Da in diesem Fall eine grosse geographische Distanz zwischen dem Markt und APPINA TRAVEL liegt, ist es ökologischer und ökonomischer, die Kundenbesuche zwischen Mitarbeitern der Firmensitze in Deutschland und der Vertreterin im nordamerikanischen Markt aufzuteilen. Aus der Umfrage geht hervor, dass Kundenbesuche ein erfolgsträchtiges Instrument zur Kundenakquisition sind.

### - **Suchmaschinenoptimierung und -marketing**

Die Suchmaschinenoptimierung und das -marketing weisen gemäss der Umfrage Verbesserungspotenzial auf. Dies ist wichtig, denn die Umfrage zeigt auch, dass die Website ein bedeutendes Instrument ist, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Da die SEO und das SEM komplexe und vor allem schnelllebige Instrumente sind, empfiehlt sich eine Professionalisierung, d. h. Outsourcing an einen Spezialisten.

### - **Ziele und Controlling**

Um eine effiziente Kommunikation als solche erkennen zu können ist es notwendig, Ziele festzulegen und ein Budget zu erstellen. Anhand dessen wird das Niveau der Effizienz sowie einzelner Instrumente messbar gemacht und es kann der Return on Investment bestimmt werden.

### - **Messen und Webinare**

Messen wie der GTM, welche sich in der Umfrage für APPINA TRAVEL als erfolgversprechend herausgestellt haben, sollten wie bis anhin als aktiver Teilnehmer besucht werden (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018). Webinare bieten kostengünstig die

Möglichkeit, Interessenten auf digitalem Weg über die eigenen Produkte zu informieren. Dadurch lassen sich Besuche von weniger erfolgversprechenden Messen substituieren.

- **Public Relations**

Öffentlichkeitsarbeit im nordamerikanischen Markt sollte gestartet werden. Aus den Umfrageresultaten lässt sich ablesen, dass verschiedene Fachmagazine und auch PR-Inhalte gelesen werden und somit Potenzial vorhanden ist (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

- **Verbandsmitgliedschaften**

Die Verbandsmitgliedschaften sollten regelmässig kritisch hinterfragt werden. Mitgliedschaften in Tourismusverbänden, welche in Relation zum jeweiligen Mitgliedschaftsbeitrag nicht den gewünschten Erfolg bringen, sollten aufgelöst werden. In der Umfrage wurde einzig die SYTA konkret genannt.

- **Franko-kanadischer Markt**

Es sollten vermehrt Inhalte in französischer Sprache angeboten werden. Die Newsletters oder gerade die PR in französischsprachigen Magazinen bieten dazu gute Möglichkeiten, das Potenzial des franko-kanadischen Markts zu nutzen. Immerhin knapp ein Drittel der Befragten wünschte mehr französischsprachige Inhalte (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2018).

## Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial

Im Rahmen dieser Arbeit konnte die Kommunikation zwischen APPINA TRAVEL und seinen (potenziellen) nordamerikanischen B2B-Kunden analysiert werden. Die Umfrage ermöglichte trotz eingeschränkter Repräsentativität, das Kommunikationsverhalten der Partner von APPINA TRAVEL besser zu verstehen. Die Tourismusbranche und damit auch TA und TO befinden sich aufgrund von Faktoren wie Wachstum und technologischem Fortschritt in stetem Wandel. Nichtsdestotrotz ist der Tourismus als Luxusprodukt, und besonders die TO in den B2B-Märkten, stark von der Wirtschaftslage abhängig. Da das behandelte Thema sehr breit ist, konnten in dieser Arbeit nicht alle Aspekte miteinbezogen werden.

In einer weiterführenden Arbeit wäre es von Interesse, die Umfrage anhand der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu überarbeiten und ein grösseres Publikum zu befragen. Dies würde unter anderem eine detailliertere Unterscheidung regionaler Unterschiede des geografischen Raums Nordamerika erlauben. Gerade der frankophone Teil Kanadas wäre spannend zu untersuchen, ob und inwiefern die Bedürfnisse in diesem Markt divergieren. Auch interessant festzustellen wäre, ob sich bei einer grösseren Stichprobe die Nutzung von sozialen Medien verändern und mehr dem Literaturstand entsprechen würde oder nicht. Dabei könnte es spannend sein, mehr persönliche Daten zu erheben als in dieser Umfrage, um ein genaueres Bild der Befragten zu erhalten.

Ausserdem wären Vergleiche mit weiteren Best Practice Beispielen und anderen TO interessant, jedoch aufgrund der Konkurrenzsituation wahrscheinlich nicht oder nur in Kooperation mit der DZT realisierbar.

## Literaturverzeichnis

Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing*. London: Pearson.

Bodnar, K., & Cohen, J. L. (2012). *The B2B Social Media Book*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Domke, A. (2015). *Die Bedeutung von B2B im Tourismus*. München: GRIN.

Emrich, C. (2008). *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler/GWV.

Engelhardt, P., & Möller, K. (Februar 2017). Objectives and Key Results. *Controlling*(2), S. 30-37.

Fellermeier, B. (2010). *Interkulturelles Marketing. Einfluss der Kultur auf Werbung und Produktgestaltung*. München: GRIN.

Franke, R. (18. April 2017). *Webinar - Die bessere Präsenzveranstaltung?* Abgerufen am 18. Juni 2018 von CYP Blog: <https://cyp.ch/blog/1229-webinar-die-bessere-praesenzveranstaltung>

Hoffmann, J., & Roock, S. (2018). *Agile Unternehmen - Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren*. Heidelberg: dpunkt.

Hofstede, G. (2001). *USA*. Abgerufen am 7. Mai 2018 von Geert Hofstede: <https://geert-hofstede.com/united-states.html>

Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture - a Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.

Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: leading across cultures*. London: Brealey.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Frankfurt: Beltz.

Roland Frick

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Murakamy. (1. April 2015). *MURAKAMY Strategische Unternehmensberatung für Visionsentwicklung und OKR*. Abgerufen am 21. Mai 2018 von <http://murakamy.com/blog/2015/3/26/unternehmensziele-identifizieren-und-ziele-richtig-formulieren>

Patton, A. (17. April 2002). Abgerufen am 7. Mai 2018 von Communication Aspects of International Public Relations: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Spring02/Patton/powerdistance.htm>

Rosenbloom, B., & Larsen, T. (2003). Communication in international business-to-business marketing channels - Does culture matter? (M. D. University, Hrsg.) *Industrial Marketing Management*(32), S. 309-315.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 15(1).

Spencer-Oatey, H. (2004). Berufskultur. In M. Schugk, *Interkulturelle Kommunikation* (S. 38). München: Vahlen.

Tauck. (kein Datum). Abgerufen am 18. Juni 2018 von TAUCK: <http://www.tauck.com/>

Taylor, S., & Roberts, K. (2012). *cyborlink*. Abgerufen am 7. Mai 2018 von USA - Business Etiquette, Culture & Manners: <http://www.cyborlink.com/besite/us.htm>

Trails of Indochina. (kein Datum). Abgerufen am 18. Juni 2018 von Trails of Indochina: <http://www.trailsofindochina.com/>

UNESCO. (1983). Schlussbericht. In D. UNESCO-Kommission (Hrsg.), *Weltkonferenz über Kulturpolitik*. 5, S. 121. München: K. G. Saur.

Virtuoso. (kein Datum). Abgerufen am 18. Juni 2018 von Virtuoso: <https://www.virtuoso.com/>



Roland Frick

von Dörnberg, A., Freyer, W., & Sülberg, W. (2013). *Reiseveranstalter-Management: Funktionen, Strukturen, Management*. München: Oldenbourg.

Wang, S.-K., & Hsu, H.-Y. (2008). *Use of the Webinar Tool to Support Training: The Effects of Webinar-Learning Implementation from Student-Trainers' Perspective*. New York: Journal of Interactive Online Learning.

## Selbständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an diejenigen Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und welche ich nachstehend aufzähle: Luis Lintner und Uli Gerstmeier, Geschäftsführer von APPINA TRAVEL.



Roland Frick