

Christina Klitzke

# Kreuzfahrttourismus und Kundenorientierung

## unter Berücksichtigung der interkulturellen Vielfalt an Bord

### 1 Begriffliche Grundlagen

- 1.1 Grundzüge des Kreuzfahrttourismus
- 1.2 Kultur und interkulturelle Aspekte
- 1.3 Ausgewählte Aspekte des Marketing-Managements im Tourismus
  - Kundenorientierung
  - Interkulturelle Kompetenz

### 2 Möglichkeiten zur Optimierung der Kundenorientierung im Kreuzfahrttourismus unter Beachtung der interkulturellen Vielfalt an Bord

- 2.1 Interkulturelle Vielfalt an Bord
- 2.2 Interaktionsebene Passagier – Unternehmen
  - Kundenorientierung durch kommunikationspolitische Maßnahmen: Gestaltung einer Internetpräsenz
  - Kundenorientierung durch kommunikationspolitische Maßnahmen: Gestaltung eines Katalogs
- 2.3 Interaktionsebene Passagier – Crew
  - Kundenorientierung durch zufriedene Mitarbeiter
  - Kundenorientierung durch aktives Beschwerdemanagement
  - Kundenorientierung durch kommunikative Interaktion
- 2.4 Interaktionsebene Passagier – Passagier
 

Kundenorientierung durch gezielte Organisation des Bordprogrammes im Allgemeinen und der Animation im Speziellen
- 2.5 Interaktionsebene Passagier – Schiff
  - Kundenorientierung durch die Ausstattung des Schiffes
  - Kundenorientierung durch den richtigen Einsatz von Symbolen
  - Kundenorientierung durch die Beachtung von Ritualen
  - Kundenorientierung durch die Beachtung der Zeitwahrnehmung

### 3 Schlussbetrachtung

Der boomende Kreuzfahrtmarkt veranlasst die Reedereien immer mehr, noch größere und noch innovativere Schiffe zu bauen. So auch das Unternehmen MSC Crociere, das jüngst seine Flotte um die MSC Fantasia (2008) und die MSC Splendida (2009) erweiterte. Diese beiden Schiffe sind die größten und luxuriösesten der Reederei – den Passagieren werden Superlativen geboten, die ihres Gleichen suchen. Zu nennen sind u. a. die im VIP-Bereich des Schiffes liegenden 99 Nobelkabinen. Passagiere dieser Kabinen checken an einer eigenen Rezeption ein, kommen in den Genuss von Edelspa-Angeboten und eines Butler-Service. Zudem sind der Boden und die Treppen dieses VIP-Bereichs mit Swarovski-Steinen verziert (vgl. MÜNSTER, 2008, S. 95; prplus, 2009). Inwiefern sich diese beiden Kreuzfahrtschiffe bzw. die darauf zu findenden Extravaganzen an den Bedürfnissen der Kunden orientieren, ist Ansichtssache – worüber sich streiten lässt.

Unbestritten ist hingegen der Fakt, dass der Kreuzfahrttourismus in den letzten Jahren dynamisch gewachsen ist und für diesen auch glänzende Zukunftsperspektiven prognostiziert werden. Dieses



Segment entwickelt sich gegenüber anderen touristischen Bereichen überproportional gut. Allein zwischen 2000 und 2005 ist international die Kapazität auf Kreuzfahrtschiffen um 91.000 Betten angestiegen. Auch hierzulande stellt der Kreuzfahrttourismus das wachstumsstärkste und zukunftssträchteste touristische Segment dar (vgl. AIDA Cruises, 2007, S. 6ff).

Unbestritten ist auch der Fakt, dass (trotz des Booms) die Kreuzfahrtangebote immer homogener werden und der Wettbewerbsdruck weiter zunehmen wird. Die Veranstalter von Kreuzfahrten sehen sich also der schwierigen Aufgabe gegenüber, die Passagiere zufrieden zu stellen und an ihr Unternehmen zu binden, um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. Dafür sollte der im Tourismus immer stärker werdende Trend nach Individualisierung Beachtung finden, denn „... bei all diesen Innovationen und technischen Highlights werden individueller Service und der persönliche Kontakt zu den Gästen immer bedeutender“ (vgl. VETTER, 2008, S. 21). Die damit einhergehende kundenorientierte Ausrichtung an Bord stellt also DEN Schlüssel zum Erfolg dar, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden und sich gegenüber diesen durchzusetzen.

Jedoch erschwert das interkulturelle Umfeld an Bord die Umsetzung derartiger Maßnahmen. Die oft als Schmelztiegel der Nationen bezeichneten Kreuzfahrtschiffe beherbergen sowohl auf Seiten der Passagiere als auch auf Seiten der Crew viele Menschen aus verschiedenen Ländern. Somit treffen Angehörige verschiedener Kulturen aufeinander – mit jeweils unterschiedlichen Einstellungen und Werten etc. Demzufolge sind auch die Erwartungen und Wünsche seitens der Passagiere vielfältig, was die kundenorientierte Ausrichtung einer Kreuzfahrt erschwert.

Daher soll mit den nachfolgenden Ausführungen der Versuch unternommen werden, die Merkmale des Kreuzfahrttourismus darzustellen und Möglichkeiten für die Verbesserung der Kundenorientierung aufzuzeigen. Dabei wird im Speziellen die interkulturelle Vielfalt auf Kreuzfahrtschiffen Berücksichtigung finden (vgl. Abb. 1).

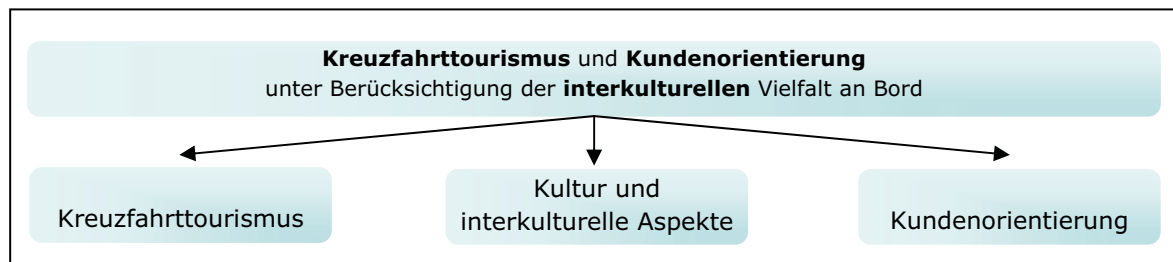


Abb. 1: Wissenschaftlicher Bezugsrahmen der Arbeit – (Quelle: eigene Darstellung)

## 1. Begriffliche Grundlagen

### 1.1 Grundzüge des Kreuzfahrttourismus

Um den Begriff *Kreuzfahrttourismus* präzise definieren zu können, muss dieses Kompositum zunächst in die zwei Glieder – Kreuzfahrt und Tourismus – zerlegt werden.

Der *Tourismusbegriff* definiert die WTO folgendermaßen:

„Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (WTO in FREYER, 2006, S. 2).

Demnach beinhaltet der Tourismus drei konstitutive Elemente:

Das erste Element ist der Ortswechsel, der mit einem Transportmittel von dem normalen zu einem fremden Aufenthaltsort erfolgt. Hinzu kommt der vorübergehende Aufenthalt an diesem fremden



Ort – d. h., es existiert die Absicht der Rückkehr. Das Motiv, das den Grund der Reise beschreibt, stellt das dritte Element dar (vgl. FREYER, 2006, S. 2).

Eine derartig grundlegende Definition existiert bezüglich der *Kreuzfahrt* nicht. In der Literatur ist eine Vielzahl von Definitionen auffindbar. Allen gemein ist die Auffassung, dass bei einer Kreuzfahrt das Transportmittel Schiff gleichzeitig der Beherbergung dient. Außerdem gehören Verpflegungsleistungen, Sport- und Animationsmöglichkeiten zu dieser Angebotsform (vgl. POMPL, 1997, S. 288; MUNDT/BAUMANN, 2007, S. 369). SCHÄFER äußert sich diesbezüglich wie folgt:

„Das Kreuzfahrtschiff ist gleichzeitig Hotel, Transportmittel, Restaurant, Theater und Ort der Bildung, Unterhaltung, Begegnung sowie der individuellen und gemeinsamen Freizeit- und Urlaubsgestaltung. (...) Das Arrangement schließt Verpflegung, Übernachtung, Animation, Entertainment sowie die Nutzung der meisten Schiffseinrichtungen ein“ (SCHÄFER, 1998, S. 7).

Neben den bereits genannten, ergänzt SCHÄFER bestehende Kreuzfahrtdefinitionen um nachfolgende Aspekte. Es handelt sich um eine seeseitige Pauschalreise in Form einer Rundreise, bei der verschiedene Häfen entlang einer vorher feststehenden Route angesteuert werden. In den jeweiligen Häfen besteht die Möglichkeit, an Landausflügen teilzunehmen. Dennoch verfolgen die Passagiere nicht hauptsächlich das Ziel, an einem bestimmten Ort anzukommen. Vielmehr möchten sie auf dem Schiff unterwegs sein und den Seeaufenthalt genießen – weshalb manche Passagiere das Kreuzfahrtschiff als „eigenständige Destination“ ansehen (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 7f).

Anhand der vorliegenden Erkenntnisse ist *Kreuzfahrttourismus* folgendermaßen zu definieren. Der Kreuzfahrttourismus ist eine, per Schiff durchgeführte, seeseitige Pauschalreiseform im Tourismus, bei der zwei der drei konstitutiven Elemente verschmelzen. Der permanente Ortswechsel – der Transportaspekt – und der vorübergehende Aufenthalt in der Fremde – der Unterkunftsaspekt – bilden nämlich aufgrund der Untrennbarkeit von Transport und Unterkunft eine Einheit. Die Motive im Kreuzfahrttourismus entsprechen, mit Ausnahme „maritimer“ Gründe – die Freiheit des Meeres zu erleben etc. – denen des landseitigen Tourismus. Erholung, Gesundheit oder Studienzwecke sind nur einige Beispiele.

## 1.2 Kultur und interkulturelle Aspekte

„Prost, Salute, Cheers Santé y Salud“ – gingen uns die fünfssprachigen Bordansagen am Nachmittag noch auf die Nerven, so empfinden wir sie beim abendlichen Kapitäns-Empfang durchaus als chic und cosmopolitan“ (BERTRAM, 2003, S. 55).

Dieses Zitat verdeutlicht das interkulturelle Umfeld auf einem Kreuzfahrtschiff. Deshalb wird sich nachfolgend mit dem Konstrukt Kultur auseinandergesetzt.

„Der Begriff ‚Kultur‘ bezeichnet ein mehrdeutiges Konzept, auf das sich eine Vielzahl, zum Teil höchst unterschiedlicher Definitionen beziehen. In Abgrenzung zum Natürlichen lässt sich unter Kultur der gemeinsame Wissensvorrat verstehen, den eine Gruppe von Menschen teilt und der sie von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet. Kulturspezifisch können auch Verhaltensweisen, Artefakte und Wahrnehmungsmuster sowie der Umgang mit und die Interpretation von Emotionen sein. Die so verstandene Kultur beeinflusst das Verhalten einzelner und bietet einer Gesellschaft, indem sie eine gemeinsame soziale Realität konstruiert, Identität und damit Zusammenhalt“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 61).

Neben den Autoren MÜLLER/GELBRICH versuchten bereits viele andere den Begriff Kultur zu definieren. Jedoch steht „... eine verbindliche Begriffsdefinition (...) weder zur Verfügung noch ist sie zu



erwarten“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 41). Die in der Literatur oft verwendete Metapher des Eisberges, soll nun auch nachfolgend zur Veranschaulichung von Kultur dienen (vgl. Abb. 3).

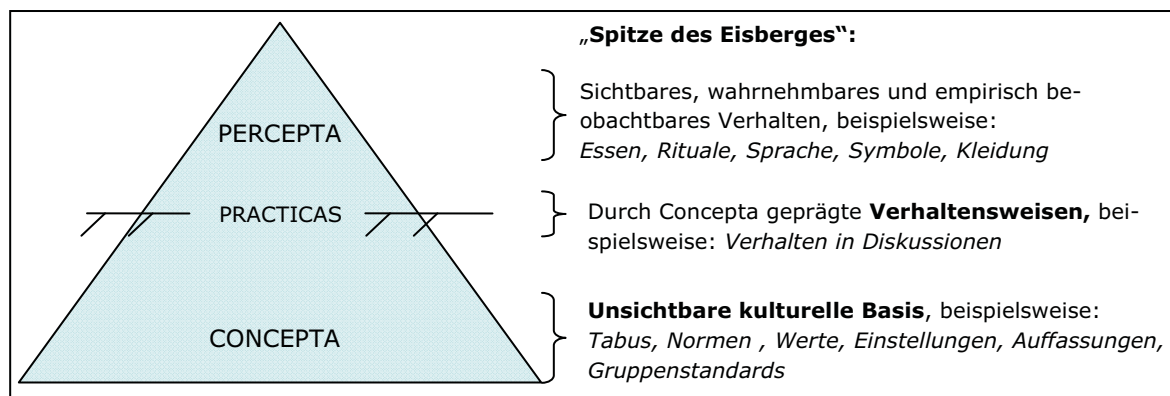


Abb. 3: Eisbergmodell - (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an HERDIN, 2005, S. 631)

Daran wird der Zusammenhang der sichtbaren und unsichtbaren Teile einer Kultur am besten deutlich. Die sichtbare und wahrnehmbare Spitze, die Percepta, äußert sich in Symbolen, in der Sprache etc. und ist somit nur ein kleiner Teil der Kultur. Der Großteil bleibt hingegen unsichtbar unter der Wasseroberfläche verborgen. Dieser Teil wird als Concepta bezeichnet und beinhaltet u. a. kollektiv getragene Werte, Normen und Einstellungen, die aus der Erziehung in einem bestimmten kulturellen Umfeld resultieren. In dieser Ebene liegen die Ursachen für das beobachtbare Verhalten. Es wird also deutlich, dass die Gefahr von Missverständnissen durch die falsche Interpretation von Symbolen wächst, je unterschiedlicher der kulturelle Hintergrund der interagierenden Personen ist (vgl. MÜLLER, 2006, S. 64; BOLTEN, o. J.). Für den interkulturellen Kontext erweiterte HERDIN das Eisbergmodell noch um die Ebene der Practicas, die durch die Concepta geprägten Verhaltensweisen. Diese Ebene bildet den Schnittpunkt zwischen dem sicht- bzw. unsichtbaren Teil einer Kultur (vgl. HERDIN, 2005, S. 631). Sie

„stellt den Kristallisationspunkt dar, in dem es entweder zu gegenseitigem Verstehen oder zu Missverständnissen kommt, woraus Konflikte resultieren können. Die Ebene der Practicas kann als interkulturelle Praktiken definiert werden, in den Interaktionen vollzogen und Handlungsweisen gesetzt werden“ (HERDIN, 2005, S. 631).

Daneben versuchten Forscher, um das unterschiedliche kulturelle Verhalten besser zu verstehen, Kultur operational zu definieren, also empirisch zu erfassen und damit messbar zu machen. Das Resultat daraus sind Kulturdimensionen, die dazu dienen sollen die Eigenarten einer Kultur zu beschreiben. Hierfür wird das „menschliche Verhalten auf Grundmuster zurückgeführt, die unterschiedliches Handeln kulturell erklären können“ (HERDIN, 2005, S. 631).

Als Beispiel soll die Studie des niederländischen Organisationsforschers HOFSTEDE, der bisher den umfassendsten Vorschlag zur Operationalisierung von Kultur lieferte, angeführt werden (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 108ff). Er entwickelte ein „Indexsystem, das Wertorientierungen unterschiedlicher Kulturen identifiziert, misst und in Zahlenwerten darstellt“ (BOLTEN, o. J.). Dieses System umfasst fünf Dimensionen „Machtdistanz“, „Ungewissheitsvermeidung“, „Individualismus vs. Kollektivismus“, „Maskulinität vs. Femininität“ und „Lang- vs. Kurzfristorientierung“ (vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 29). Mit diesen Dimensionen ist die „mentale Programmierung“, also die Kultur einer abgrenzbaren geographischen oder politischen Region darstellbar.

Anzumerken bleibt, dass viele Forscher – auch HOFSTEDE – die Variable Land als Indikator für Kultur heranziehen, was aus wissenschaftlicher Sicht nicht optimal ist. Jedoch führt der Forschungsprag-



matismus zu einer Gleichsetzung von Land und Kultur (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 60), da es oft leichter und somit kostengünstiger ist, Daten für Länder als für Kulturen zu erheben (vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 27). Aus Vereinfachungsgründen wird nachfolgend ebenfalls die Gleichstellung von Land und Kultur erfolgen.

### 1.3 Ausgewählte Aspekte des Marketing-Managements im Tourismus

#### • Kundenorientierung

In der aktuellen Literatur existieren die unterschiedlichsten Abhandlungen, die sich mehr oder weniger tiefgründig mit Kundenorientierung auseinandersetzen (vgl. BRUHN, 2003, S. 10; ZINK/BÄUERLE/STEINLE, 2006, S. 364). Irrtümlicherweise werden jedoch die Begriffe Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung häufig synonym verwendet. Um diese abzugrenzen, wird nun die „Erfolgskette der Kundenorientierung“ als Grundlage herangezogen (vgl. BRUHN, 1998, S.7).

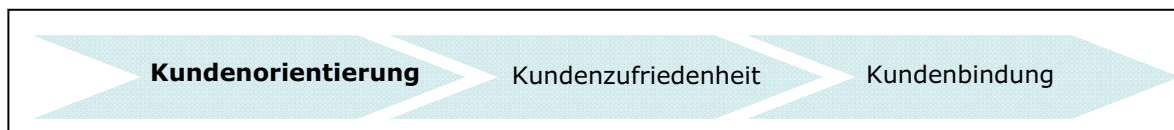


Abb. 5: Abgrenzung der Kundenorientierung - (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BRUHN, 1998, S. 7)

Das Ziel jedes Unternehmens ist es, möglichst viele Kunden an das Selbige zu binden, um den Gewinn zu maximieren. D. h., das Unternehmen muss versuchen, neue Kunden zu akquirieren und die Beziehungen zu bestehenden Kunden zu intensivieren oder zumindest zu erhalten. Wichtig hierfür ist die Zufriedenstellung der Kunden. Denn nur solche

„liefern eine höhere Wiederkaufsrate, sind weniger preisempfindlich, empfehlen Produkte und Dienstleistungen weiter und kaufen vermehrt auch andere Produkte und Dienstleistungen des Anbieters (cross-buying)“ (MATZLER/STAHL/HINTERHUBER, 2006, S. 5).

Demnach beeinflusst die Kundenzufriedenheit in großem Maß die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Um Kunden zufrieden zu stellen, müssen deren Bedürfnisse bzw. Erwartungen erfüllt werden. Erklärbar ist dies mit dem Confirm/Disconfirm-Paradigma. Denn aus Kundensicht erfolgt ein Abgleich der wahrgenommenen „Ist-Leistung“ mit der erwarteten „Soll-Leistung“. Werden die Erwartungen erfüllt bzw. übertroffen, entsteht Confirmation bzw. positive Disconfirmation – d. h., der Kunde ist zufrieden bzw. sehr zufrieden. Werden die Erwartungen jedoch nicht erfüllt, herrscht aus Kundensicht negative Disconfirmation. Der Kunde ist dann mit der Leistung unzufrieden (vgl. WESTERBARKEY, 1996, S. 80; BOCK/WEND, 2004, S. 37ff). Aus diesem Erwartungsvergleich wird die Verbindung von Kundenzufriedenheit und -orientierung deutlich:

*Orientiert* sich das Unternehmen an dem Kunden und erfüllt dessen Erwartungen, ist dieser *zufrieden*, womit der Kunde bereit ist, wieder Leistungen des Unternehmens in Anspruch zu nehmen bzw. sich sogar an das Unternehmen zu *binden* (vgl. BRUHN, 2006, S. 39).

Allerdings sind die von den Touristen nachgefragten Produkte durch Besonderheiten gekennzeichnet, die auf den Dienstleistungscharakter zurückzuführen sind (*beispielsweise das Uno-actu-Prinzip, die Immaterialität sowie die nicht greifbar, lager- und transportfähig*). Sie stellen demnach andere Anforderungen und Bedingungen bezüglich der Bedürfnisbefriedigung als ihr materielles Pendant „die Sachleistungen“, weshalb eine Modifizierung der sonst im Sachgüterbereich üblichen Sichtweise auf die Kundenorientierung erforderlich ist (vgl. FREYER, 2007, S. 64, HOETH/SCHWARZ, 1997, S. 5).



## • Interkulturelle Kompetenz

Um Produkte bzw. touristische Leistungen anzubieten, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, ist die Fähigkeit notwendig, diese Leistungen entsprechend umzusetzen und zu kommunizieren. D. h., für die im direkten Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter eines Unternehmens bildet die soziale Kompetenz – das erfolgreiche und effektive Handeln eines Individuums in der sozialen Interaktion – die Grundlage dafür (vgl. HASENSTAB, 1999, S. 136f). Eine spezielle Variante der sozialen Kompetenz ist die interkulturelle Kompetenz. Diese

„meint die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen effektiv und angemessen zu interagieren. Menschen, die darüber verfügen, sind einerseits in der Lage, eigene Ziele zu erreichen (Effektivität), andererseits aber auch bereit bzw. fähig, die Ziele des anderen zu achten sowie Umgangsregeln zu befolgen, die dem Partner wichtig sind (Angemessenheit)“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 793f).



Abb. 6: Drei Dimensionen der interkulturellen Kompetenz  
- (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 794)

Die interkulturelle Kompetenz ist als mehrdimensionales Konstrukt darstellbar (vgl. Abb. 6). Personen, die über Fähigkeiten in den einzelnen Dimensionen verfügen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich mit Angehörigen fremder Kulturen interagieren können (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 794f; HERBRAND, 2002, S. 32).

## 2 Möglichkeiten zur Optimierung der Kundenorientierung im Kreuzfahrttourismus unter Beachtung der interkulturellen Vielfalt an Bord

Um die Kundenorientierung auf Kreuzfahrtschiffen zu optimieren, wird von der Definition dieser und der dazugehörigen Grunderkenntnis ausgegangen, dass der Passagier und die Erfüllung seiner Bedürfnisse im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Da der Passagier auf einer Kreuzfahrt auf verschiedenen „Ebenen“ interagiert, sollen eben diese Interaktionen als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenorientierung herangezogen werden. Die nachfolgenden Ausführungen beinhalten vier dieser Interaktionsebenen („Passagier – Unternehmen“; „Passagier – Crew“; „Passagier – Passagier“ und „Passagier – Schiff“), in denen jeweils exemplarisch einige Punkte zur Optimierung der Kundenorientierung aufgezeigt werden (vgl. Abb. 9).



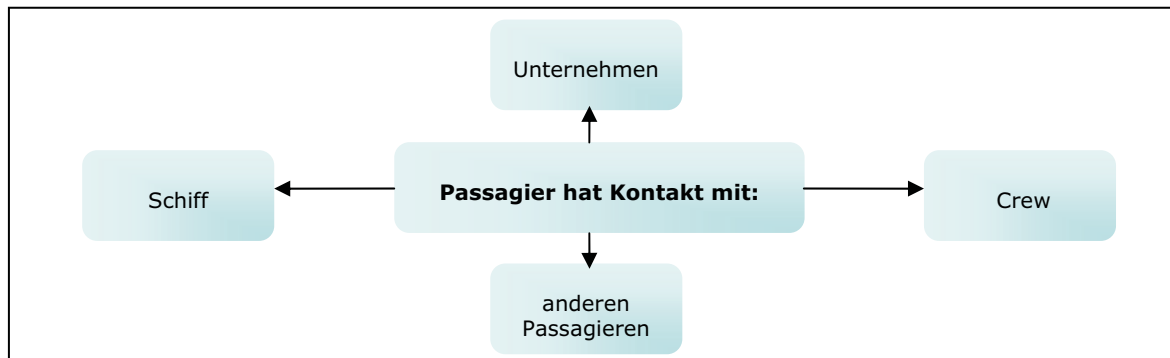


Abb. 9: Vier Ansatzpunkte zur Optimierung der Kundenorientierung - (Quelle: eigene Darstellung)

Da jedoch der Kreuzfahrttourismus interkulturell geprägt ist, müssen die Maßnahmen, die zur Verbesserung der Kundenorientierung ergriffen werden, den kulturellen Hintergrund der Passagiere berücksichtigen.

## 2.1 Interkulturelle Vielfalt an Bord

Der Kreuzfahrttourismus ist interkulturell. Diese These findet allein am deutschen Kreuzfahrtmarkt ihre Bestätigung, denn er ist inzwischen der drittgrößte der Welt und besteht sowohl aus nationalen als auch internationalen Anbietern. Allen Anbietern gemein ist die Tatsache, dass die von ihnen unterhaltenen Kreuzfahrtschiffe eine international bzw. -kulturell besetzte Crew aufweisen.

„Great Britain, Italy, Norway, and Greece are all renowned for their nautical skills, rigorous training, and strict licensing standards, and just about every major cruise line recruits its captain from one or more of these four countries. On the other hand, the French, Germans, and Austrians often manage the world’s finest dining rooms and kitchens. In other words, on a ship, an international crew is often the most desirable as well as the most practical to staff“ (DICKINSON/VLADIMIR, 2008, S. 63f).

Diesbezüglich ist auch folgendes im Corporate Responsibility Report 2007 von AIDA Cruises zu lesen:

„AIDA lebt von der kulturellen Vielfalt: In unserem Unternehmen arbeiten zirka 2.400 Mitarbeiter aus 25 verschiedenen Nationen. Durch die internationalen Schiffsrouten lässt sich die Welt für die Crew ganz nebenbei erleben: im Umgang mit anderen Nationalitäten an Bord und bei Entdeckungstouren an Land“ (AIDA CRUISES, 2007, S. 18).

Auch wenn der nationale Marktführer AIDA Cruises ausschließlich Schiffe unterhält, auf denen die Bordsprache Deutsch ist, ist die Crewseite interkulturell besetzt. Demzufolge sind an Bord interkulturelle Begegnungen der Passagiere zumindest mit den Mitgliedern der Crew vorprogrammiert.

Stärker ausgeprägt ist dieser Aspekt bei dem italienischen Unternehmen Costa Crociere, das nach AIDA Cruises der zweitgrößte Anbieter in Deutschland ist. Dieses Unternehmen hat 15.000 Mitarbeiter, die aus 80 verschiedenen Ländern stammen. Zudem werden Costa Kreuzfahrten außer in Deutschland noch in 73 weiteren Ländern angeboten (vgl. COSTA KREUZFAHRTEN, 2008). Demzufolge gibt es hier interkulturelle Kontakte der Passagiere nicht nur mit der Crew, sondern auch mit anderen Passagieren.



Zudem kommt es bei jeder Kreuzfahrt im Rahmen der Landgänge zu Kontakten mit Angehörigen fremder Kulturen. All diese Fakten bekräftigen die anfängliche These, dass der Kreuzfahrttourismus interkulturell bzw. von interkulturellen Begegnungen geprägt ist.

## 2.2 Interaktionsebene Passagier – Unternehmen

Innerhalb dieser wird auf kommunikationspolitische Maßnahmen des Unternehmens eingegangen. Denn je „... nach kultureller Prägung der Zielgruppe müssen international tätige Firmen ihr Werbeziel und die Botschaften ihrer Kampagnen anpassen“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 644). Exemplarisch für alle Maßnahmen werden die kundenorientierte Gestaltung einer Internetpräsenz und eines Katalogs erörtert.

- **Kundenorientierung durch kommunikationspolitische Maßnahmen:  
Gestaltung einer Internetpräsenz**

43% der Bundesbürger informierten sich 2007 online über mögliche Reiseangebote und -ziele. Ein Aufwärtstrend ist auch bei Buchungen via Internet festzustellen. Waren es 2000 nur 2%, sind es sieben Jahre später bereits 23% der deutschen Bürger, die ihre Reise online buchen (vgl. ACTA, 2007).

Doch ebenso wie die Zahl der Nutzer kontinuierlich steigt, nimmt auch die Anzahl der Internetauftritte seitens der Anbieter zu. Durch Eingabe des Begriffes „Kreuzfahrt“ werden bei der weltweit am häufigsten genutzten Suchmaschine, [www.google.de](http://www.google.de), mehr als 6.500.000 Einträge gefunden. Für Kreuzfahrtanbieter ist es deshalb genauso wie für alle Tourismus- und sonstigen Anbieter erforderlich, sich im „world wide web“ auffindbar zu positionieren. Zudem muss, wenn

„... Marketingkommunikation im Internet funktionieren soll, die Gestaltung der Botschaften, der Informationen und der Interaktionsmöglichkeiten mehr als in jedem anderen Medium an den Bedürfnissen und Vorlieben der Nutzer ausgerichtet werden“ (STEUCK, 1998, S.44).

Demzufolge ist auch für einen Webauftritt die Kundenorientierung unerlässlich. Förderlich hierfür sind u. a. Erfolgsfaktoren wie gute Erreichbarkeit, einfache Handhabung und ein ständig aktualisiertes Informationsangebot (vgl. BOCK/WEND, 2004, S. 122ff; WEB-TOURISMUS, 2008; FÄBY/FONTANARI, 2004, S. 269f; MÜNCK/ROGL, 2006, S. 44).

Jedoch ist zu beanstanden, dass all diese Kriterien selten Beachtung finden.

„Von den zahllosen touristischen Online-Präsenzen kommt (...) gerade mal eine Handvoll in Frage, die den Kriterien an eine anspruchsvolle und kundenorientierte Webseite gerecht werden“ (WEB-TOURISMUS, 2004).

Aus diesem Grund prämiert [www.web-tourismus.de](http://www.web-tourismus.de) monatlich besonders gelungene Internetauftritte. Im Rahmen dessen wurde im Oktober 2006 die Webseite [www.e-hoi.de](http://www.e-hoi.de) ausgezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Online-Buchungsplattform für Kreuzfahrten. Diese Seite zeichnet sich besonders durch ihren klaren und übersichtlichen Aufbau aus, zusätzlich ermöglicht eine Suchfunktion die leichte Handhabung. Die Angebote dieser Seite reichen von der eintägigen Partyfahrt bis zur mehrmonatigen Weltreise. Zu jedem Angebot sind genaue Informationen, d. h., wichtige Daten zur Reise, zum Schiff etc. aber auch Fotos erhältlich. Zusätzlich verfügt diese Seite über ein einprägsames Design. Die verwendeten Blau- und Grautöne verdeutlichen den Bezug zum Wasser, zum Meer und zum Schiff (vgl. WEB-TOURISMUS, 2006).



Allerdings ist es für international agierende Tourismusanbieter fraglich, ob die unter den eigenen Kulturbedingungen erfolgreiche Internetkommunikation global gültig ist. Selbst wenn Sprachbarrieren durch eine Übersetzung der Webseite überwunden werden, gibt es meist kulturbedingte Eigenheiten – Normen, Tabus, Symbole etc.<sup>1</sup> –, die eine Anpassung der Internetpräsenz an das Zielland erforderlich machen, umso Verständnisprobleme oder Fehlinterpretationen zu vermeiden<sup>2</sup> (vgl. HÖRNER, 2006, S. 163f).

Derartige Anpassungen sind bei der Handhabung zu vollziehen. Eine optimale Menüführung entspricht u. a. der Leserichtung, die bekanntlich nicht bei allen Kulturen von links nach rechts verläuft<sup>3</sup>. Auch die Gestaltung bzw. das Layout können die Handhabung beeinflussen. Im Rahmen dessen sollte die Kulturgebundenheit von Farben beachtet werden. Steht beispielsweise Grün in Amerika und auch Dänemark für Gesundheit und in Deutschland für Hoffnung, werden in Brasilien damit Krankheiten assoziiert (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 352; USUNIER/WALLISER, 1993, S. 145; LINDNER, 2004, S. 70; HÖRNER, 2006, S. 165).

Besonders wichtig ist die Erreichbarkeit. Der Domainname sollte deshalb genauso wie die Meta-Tags der jeweiligen Landessprache angepasst werden<sup>4</sup>. Des Weiteren ist das Informationsangebot interkulturell anzugleichen. Dabei ist zu beachten, dass in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung (beispielsweise Japan) mehr Informationen von den Usern erwartet werden und Preiswerbung wichtiger ist als in Ländern mit niedriger Unsicherheitsvermeidung (beispielsweise Schweden) (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 659ff).

- **Kundenorientierung durch kommunikationspolitische Maßnahmen:  
Gestaltung eines Katalogs**

Folgende Elemente tragen bei Printmedien, d. h., auch bei Reisekatalogen zur kundenorientierten Gestaltung bei:

**Visuelle Elemente:** Die Gestaltung des Katalogs durch Bilder, Farben, Typographien etc.

**Inhaltliche Elemente:** Die sprachlichen Bestandteile (Slogan, Text) im Katalog.

**Haptische Elemente:** Durch das Berühren aufgenommene Eindrücke, beispielsweise eine besondere Papierqualität.

Generell ist davon auszugehen, dass Bilder schneller wahrgenommen und verarbeitet werden als Text. Die Verwendung von Bildassoziationen, -analogien oder -metaphern erleichtert demzufolge die Informationsaufnahme. Dies impliziert, dass es nicht ausreicht, eine Kommunikationsbotschaft nur über den Text anzustreben. Vielmehr sollten sowohl die Bilder als auch der Text für das Erreichen des Kommunikationszieles eingesetzt werden (vgl. HOMBURG/KROHMER, 2003, S. 668ff).

Im interkulturellen Kontext ist jedoch zu beachten, dass **visuelle Elemente** je nach kulturellem Hintergrund interpretiert werden und dementsprechende Assoziationen auslösen. Deshalb verspricht eine bildliche Werbebotschaft nur dann Erfolg, wenn sie in der Kultur des Ziellandes diesel-

<sup>1</sup> „Die eingesetzten Symbole und Bilder sind aber immer kulturspezifisch und dürfen nicht gedankenlos für internationale Websites, die Menschen in anderen Kulturkreisen ansprechen, übernommen werden“ (HÖRNER, 2006, S. 163f).

<sup>2</sup> „Zielgruppengerechte Werbung erfordert neben zielsprachlichen Fertigkeiten vor allem auch Wissen über kulturgebundene Kommunikationskonventionen. Die Bedeutung der Kulturgebundenheit von Webtexten ist unumstritten und spielt selbstredend auch in der Internetwerbung eine große Rolle“ (YLÖNEN, o. J., S. 218).

<sup>3</sup> Laut einer Untersuchung von Reisewebsites durch THOMAS hatte die einfache Navigation bei allen Befragten länderübergreifend höchste Priorität (vgl. THOMAS, 2005, S. 162).

<sup>4</sup> So geschehen bei Costa Kreuzfahrten. In Deutschland lautet der Domainname: [www.costakreuzfahrten.de](http://www.costakreuzfahrten.de), in Italien: [www.costacrociere.it](http://www.costacrociere.it) und Spanien: [www.costacruceiros.es](http://www.costacruceiros.es) etc.



ben Assoziationen weckt wie in der Kultur des Werbenden<sup>5</sup> (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 665; LINDNER, 2004, S. 112). Im Kreuzfahrttourismus ist allerdings anzunehmen, dass Bilder vom Meer und von Kreuzfahrtschiffen eine interkulturell ähnliche Assoziation „der Schiffsreise“ auslösen. Jedoch unterscheiden sich kulturell die Annahmen über den Verlauf einer solchen Reise. Immerhin denken 22,6% der Teilnehmer einer Onlineumfrage in Deutschland, dass Kreuzfahrten „ausschließlich für ältere Generationen“ in Frage kommen (vgl. WEB-TOURISMUS, 2008a). Anders im Ursprungsland der „Fun Cruises“, den USA, wo Kreuzfahrten vermehrt von jüngeren Personen nachgefragt werden (vgl. MUNDT/BAUMANN, 2007, S. 380).

Wie bereits angeführt, lösen Farben interkulturell unterschiedliche Assoziationen aus. Blau wird allerdings interkulturell sehr häufig präferiert. Für den Kreuzfahrtveranstalter bietet sich die Farbwahl Blau zum einen wegen der Verbindung zum Meer an und zum anderen, weil Blau von Angehörigen aller Kulturen als angenehm, friedvoll und beruhigend empfunden wird (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 349).

Auch **inhaltliche Elemente** führen bei Anhängern unterschiedlicher Kulturen zu unterschiedlichen Assoziationen. Exemplarisch sei auf das Wort „orientalisch“ hingewiesen. Verbinden Deutsche damit Wüste und Kamele, assoziieren Amerikaner damit den Fernen Osten – d. h., Kimonos, Reisstäbchen etc. (vgl. MÜLLER, 1997, S. 21). Bezüglich der **haptischen Elemente** empfiehlt es sich, für Kreuzfahrtanbieter im Hochpreissegment Hochglanzpapier anstelle des sonst eher dünnen Papiers zu verwenden<sup>6</sup>. Ein letzter im interkulturellen Kontext nicht zu vernachlässigender Aspekt sind die rechtlichen Rahmenbedingungen des zu bewerbenden Landes. So gilt für alle Tourismusanbieter – also auch für ausländische Anbieter –, die in Deutschland Werbung per Reisekatalog, Prospekt etc. tätigen § 4 BGB-InfoV (Informationspflichten-Verordnung). D. h., der Katalog muss deutlich lesbare und klare Angaben über den Reisepreis, den Bestimmungsort, die Unterbringung, die Pass- und Visumserfordernisse etc. enthalten (vgl. BGB-InfoV, 2002, S. 5f).

### 2.3 Interaktionsebene Passagier – Crew

Die Interaktionsebene, „Passagier – Crew“, wird zunächst aufzeigen, dass sich zufriedene Crewmitglieder auch kundenorientierter verhalten. Im Anschluss wird gezeigt, dass die Kommunikation zwischen Passagier und Crewmitglied die Kundenorientierung positiv beeinflussen kann, indem auf kulturelle Besonderheiten geachtet wird.

- **Kundenorientierung durch zufriedene Mitarbeiter**

In zahlreichen Studien wurde bereits festgestellt, dass nur wirklich zufriedene Mitarbeiter dazu beitragen, die Kundenorientierung zu verbessern (vgl. HOMBURG/WERNER, 1997, S. 183; DREYER/LINNE, 2004, S. 17f; STAUSS, 2000, S. 208). Dabei üben Faktoren wie ein positives Betriebsklima, optimale Arbeitsbedingungen und eine gute Vergütung Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus (vgl. BRUHN, 2003, S. 99; HOMBURG/STOCK, 2000, S. 196ff; HOMBURG/WERNER, 1997, S. 171ff; D'ALQUEN, 2000, S. 48ff).

Jedoch ist anzumerken, dass im interkulturellen Umfeld mitunter andere Faktoren die Mitarbeiter zufrieden stellen. Gemäß einer Studie von MÜLLER/GELBRICH über die Mitarbeiterzufriedenheit von

<sup>5</sup> DEWAR/MEI LI/DAVIS führten eine Studie über die kulturbedingte Wahrnehmung von Photographien in der touristischen Werbung durch. Ergebnis war u. a., dass Kanadier Fotos präferieren, auf denen Exotisches und abenteuerliche Aktivitäten abgebildet sind. Chinesen mögen Bilder, die naturbelassene Gegenden zeigen. Weitere Resultate sind bei DEWAR/MEI LI/DAVIS, 2007, S. 35ff nachzulesen.

<sup>6</sup> So geschehen bei dem Kreuzfahrtschiff Silver Shadow. Die Passagiere bekommen vor Reiseantritt eine hochglänzende Bordbroschüre und einen lederne Gepäckanhänger zugesandt (BERTRAM, 2003, S. 64).



amerikanischen, deutschen und türkischen Arbeitnehmern zeigte sich, dass die Zufriedenheit der türkischen Mitarbeiter hauptsächlich von der Bezahlung abhängt. Amerikaner legen hingegen Wert auf die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 334f). Folglich wird die Zufriedenstellung aller Crewmitglieder durch das interkulturelle Umfeld auf einem Kreuzfahrtschiff erschwert<sup>7</sup>.

Im Hinblick auf die *finanziellen Anreize* äußert Bow folgendes: „Bei einigen Jobs fällt die Bezahlung erheblich höher aus als in vergleichbarer Stelle an Land“ (Bow, 2006, S. 13). Daneben bietet die Arbeit auf einem Kreuzfahrtschiff die Möglichkeit, die ganze Welt zu bereisen. Dieser Gesichtspunkt lässt die *Arbeitsbedingungen* auf einem Schiff durchaus reizvoll erscheinen<sup>8</sup>.

„Wenn ich an die Zahl der Länder denke, die ich mir schon rund um den Globus anschauen konnte, so fällt mir kein Weg ein, wie ich mit ähnlichen Jobs an Land hätte genug Geld sparen können, überall hinzukommen. Warum also Geld verdienen, um die Welt zu sehen, wenn man die Welt sehen und gleichzeitig passabel verdienen kann?“ (Bow, 2006, S. 12).

Trotzdem wirken die etwas anderen *Arbeitsbedingungen* auf Kreuzfahrtschiffen auf die Psyche des Crewmitgliedes, denn dieses verlässt seinen Sprachraum, seine Familie, seinen gewohnten Kulturraum und auch die gewohnte Zeitzone. D. h., der Seefahrer wohnt in einem künstlich geschaffenen Zuhause (vgl. FEENDERS, 2002, S. 56f).

Im Hinblick auf das *Betriebsklima*<sup>9</sup>, insbesondere das Verhältnis der Crewmitglieder untereinander, kommt der interkulturelle Aspekt verstärkt zum Tragen. Die Mannschaftsmitglieder müssen

„... in der Lage sein, sich bei ihrer Arbeit so zu verhalten, dass kulturelle und rassistische Vorurteile, gegenseitige persönliche Animositäten, ja selbst grundlegende Differenzen keine Rolle spielen“ (GERSTENBERGER, 2002, S. 106).

Erschwerend wirken da die an Bord herrschenden Sprach- und Kommunikationsbarrieren zwischen den Crewmitgliedern. Es ist daher empfehlenswert, den Crewmitgliedern sowohl Kenntnisse im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz als auch auf die Sprache (meist Englisch) zu vermitteln.

Ihre praktische Umsetzung finden diese Ausführungen bei AIDA Cruises, zumindest lässt es der Corporate Responsibility Report so erscheinen:

„AIDA Cruises ist ein attraktiver Arbeitgeber durch gute Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter, erfolgsorientierte und faire *Vergütung*, umfangreiche *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* und *individuelle Karriereplanung* sowie viele Ausgleichsangebote für eine *gute Work-Life-Balance*“ (AIDA CRUISES, 2007, S. 12).

Daneben existieren Angebote für die Mitarbeiter, an *interkulturellen Seminaren* teilzunehmen. Für die philippinischen Crew-Mitglieder werden beispielsweise *Deutsch-kurse* angeboten. Den Beweis, dass diese Maßnahmen fruchten, verdeutlichen die guten Ergebnisse der regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen. Außerdem konnte sich AIDA Cruises 2005 als einziges touristisches Unternehmen unter den ersten 50 bei „Deutschlands beste Arbeitgeber“ platzieren (vgl. AIDA CRUISES, 2007, S. 10ff).

<sup>7</sup> „Kreuzfahrtschiffe zählen zweifellos zu den kosmopolitischsten Arbeitsplätzen, die man sich nur vorstellen kann. Aus wirtschaftlichen wie auch aus geographischen Gründen neigen Reedereien dazu, auf einem Schiff Angestellte vieler verschiedener Nationalitäten zu beschäftigen“ (Bow, 2006, S. 13).

<sup>8</sup> Arbeitszeiten auf einem Kreuzfahrtschiff sind länger und anstrengender als an Land. Außerdem gibt es an Bord keinen freien Tag, höchstens einen halben Tag Freizeit (vgl. Bow, 2006, S. 13ff).

<sup>9</sup> An Bord vieler Kreuzfahrtschiffe wird für die Crew einiges geboten, neben der Möglichkeit andere Länder zu sehen, werden abends Partys etc. – organisiert. Durch moderne IuK-Technik kann das Crewmitglied via Internet mit der Familie und den Freunden in Kontakt bleiben (GIBSON, 2006, S. 108).



### • Kundenorientierung durch aktives Beschwerdemanagement

Kommunikative Fähigkeiten bilden eine Grundvoraussetzung für Dienstleistungsberufe (vgl. NERDINGER, 1994, S. 120), also auch für die Serviceberufe an Bord. Denn diese Fähigkeiten ermöglichen es den Crewmitgliedern, die mannigfaltigen Erwartungen der Passagiere – auch die nicht geäußerten – zu ermitteln, um sich daran zu orientieren und so Zufriedenheit unter den Passagieren herzustellen. Ein wichtiger Punkt ist dabei der Umgang mit Beschwerden.

Ist ein Passagier mit einem Service an Bord unzufrieden – seine Erwartungen wurden also nicht erfüllt, sollte versucht werden, diesen Passagier zur Artikulation des Problems zu bewegen. Denn meist bleiben die Unzufriedenen in ihrer Reaktion gegenüber dem Unternehmen inaktiv, d. h., sie kehren sich vom Unternehmen ab oder betreiben darüber negative Kommunikation. Der Anteil dieser „unvoiced complainers“ liegt bei 50% bis 90% und bereits gewonnene Passagiere gehen verloren. Um diesen Verlust auszugleichen, müssen beispielsweise verstärkt neue Kunden akquiriert werden und dieser Prozess gestaltet sich als sehr kostspielig (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 807; DREYER/LINNE, 2004, S. 63). Um derartige, negative Konsequenzen zu vermeiden, sollte ein aktives Beschwerdemanagement betrieben werden (vgl. Abb. 14).

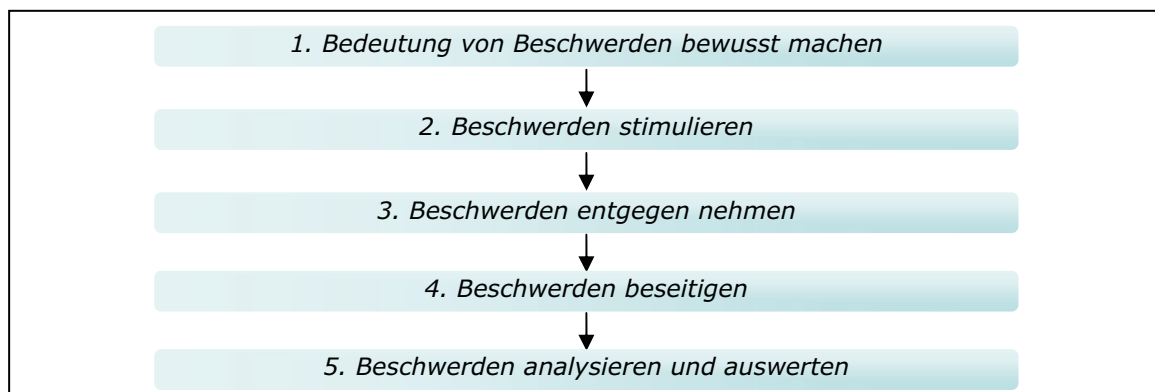


Abb. 14: Schritte des Beschwerdemanagements - (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MÜLLER, 2000, S. 89ff)

Zuerst sollte demnach allen Crewmitgliedern, die im direkten Passagierkontakt stehen, die *Bedeutung einer Beschwerde* bewusst gemacht werden. Dabei sind die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Crewmitglieder zu beachten. Denn die Allgemeine Akzeptanz des „sich-Beschwerens“ variiert kulturell bedingt. „So sind öffentliche Unmutsäußerungen in kollektivistischen Gemeinschaften, nicht erwünscht“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 808). Demzufolge ist es schwierig beispielsweise den asiatischen Crewmitgliedern bewusst zu machen, dass Beschwerden etwas „Positives“ sind.

Bei dem nächsten Schritt, der *Beschwerdestimulation*, steht die Passagierseite im Mittelpunkt der Betrachtung. Wie bereits mehrfach angeführt wurde, sind an Bord Angehörige verschiedener Kulturen zu finden. Und eben in diesen ist der Anteil der „unvoiced complainers“ unterschiedlich hoch (vgl. WESTERBARKEY, 1996, S. 65). Doch gerade diese sollten zur Äußerung des Negativerlebnisses bewegt werden. Dafür ist zu berücksichtigen, dass die Hemmschwelle Beschwerden zu äußern, in kollektivistischen Kulturen höher liegt und damit die Wahl des Beschwerdekanales beeinflusst. Angehörige kollektivistischer Kulturen beschweren sich fast nie öffentlich, was beispielsweise die Einrichtung eines separaten Beschwerdepunktes impliziert (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 810). Dieser Gesichtspunkt kommt auch bei den Japanern zum Tragen. Sie gelten allgemein als angenehme



Gäste, da Sie stets lächeln und sich nur im Ausnahmefall beschwerten. Das Gesicht wahren<sup>10</sup> – sowohl das eigene als auch das des Gegenübers – und das enorme Harmoniebedürfnis sind die Hauptgründe für das wenig ausgeprägte Beschwerdeverhalten. Dennoch sollte bekannt sein, dass gerade Japaner sehr hohe Ansprüche haben, die es zu erfüllen gilt. Auch wenn sich ein Japaner selten öffentlich vor Ort beschwert, kommuniziert er zurück in Japan mit vielen Bekannten über die mangelhafte Leistung (vgl. TOURISMUS-MARKETING GMBH BADEN-WÜRTTEMBERG, o.J., S. 28f).

Auch Sprachbarrieren hindern viele daran, sich zu beschwerten. So führen oftmals sprachliche Defizite dazu, dass das Problem unausgesprochen bleibt.

Bei der *Entgegennahme der Beschwerde* kann es ebenfalls zu Kommunikations-schwierigkeiten kommen, beispielsweise wenn das Crewmitglied und ein unzufriedener Passagier keiner gemeinsamen Sprache mächtig sind.

Kulturell bedingte Unterschiede existieren auch bezüglich der *Beseitigung des Mangels*. Kanadier ziehen beispielsweise eher unpersönliche und handfeste Lösungen vor, im Sinne einer finanziellen Kompensation. Chinesen hingegen wollen ihr Problem in einem persönlichen Gespräch entschärfen (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 813).

Der letzte Schritt, die *Analyse und Auswertung der Beschwerden*, dient dazu Schwachstellen an Bord zu identifizieren, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollte der kulturelle Aspekt in die Auswertung einbezogen werden, denn alle Passagiere an Bord nehmen dieselben Leistungen in Anspruch. Trotzdem weichen die Gründe der Beschwerde kulturbedingt ab<sup>11</sup>. Ursächlich hierfür sind die unterschiedlichen Erwartungen der Passagiere. Amerikaner legen beispielsweise viel Wert auf Service und Convenience, Deutsche hingegen auf Sauberkeit und Sicherheit. Erklärbar ist dies mit der Neigung zur Unsicherheitsvermeidung der Deutschen, weshalb sie ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis haben. Amerikaner sind dagegen weniger risikoavers, weshalb sie sich eher über Speisen beschwerten als über mangelnde Sicherheit (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 810).

#### • **Kundenorientierung durch kommunikative Interaktion**

Gemäß einer Umfrage des Reisemagazins „Urlaub perfekt“ ist für drei Viertel der befragten Passagiere die Bordsprache ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl des Kreuzfahrtschiffes (vgl. URLAUB PERFEKT, 2008). Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass den Passagieren während ihres Bordaufenthaltes die reibungslose verbale Kommunikation mit den Crewmitgliedern wichtig ist.

„ On many ships, employees are expected to converse in the predominant language of the cruise brand and the customers. This has as much to do with safety as it does with communication to achieve high levels of customer service. Because the cruise industry is global and attracts a broad range of nationalities and cultures, language can present problems“ (GIBSON, 2006, S. 156).

Dennoch reicht die Sprachkenntnis im Allgemeinen nicht aus, um mit den Passagieren verschiedener Kulturkreise unmissverständlich zu kommunizieren. Vielmehr sind auch weitere existierende kulturelle Unterschiede der verbalen Kommunikation zu beachten. Als Beispiel hierfür sind arabi-

<sup>10</sup> Das „Gesicht“ kann als die soziale Identität gesehen werden, die es zu wahren gilt. Dies geschieht indem die Harmonie aufrecht gehalten wird und Konfrontationen, also auch Kritik an anderen, vermieden werden etc. (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 300).

<sup>11</sup> Die Kulturzugehörigkeit der Passagiere entscheidet nicht nur darüber, ob sie sich beschwerten, sondern auch worüber. Weitere Informationen existieren bei MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 810. „Complaints can be caused by misunderstanding arising out of intercultural differences (...) Thus, the complaints of international tourists do not always express tourist dissatisfaction. Many complaints often express the intercultural difficulties...“ (REISINGER/TURNER, 2003, S. 195).



sche Gäste anzuführen, die meist über gute Englischkenntnisse verfügen und deshalb kaum reine Verständigungsprobleme haben. Jedoch bedienen sie sich einer geistreichen Sprache und blumigen Ausdrucksweise, weshalb für sie die deutsche Sprache (übersetzt ins Englische) eher trocken klingt. Außerdem nutzen sie lange Umschreibungen, der Deutsche kommt hingegen schnell auf den Punkt, was den Araber auf Desinteresse schließen lässt. Um dies zu vermeiden sollte sich beispielsweise deutsches Servicepersonal bei der Konversation mit dem Araber Zeit lassen und die Ausdrucksweise dem Gegenüber anpassen. Des Weiteren darf dem Araber, genau wie dem Chinesen und Japaner, kein klares Nein als Antwort gegeben werden. Besser ist es, auf Umschreibung wie „ich versuche mein bestes“ auszuweichen (vgl. TOURISMUS-MARKETING GMBH BADEN-WÜRTTEMBERG, o.J., S. 3ff).

Dennoch bilden die

„Unterschiede in der Codierung **verbaler** Zeichen (...) nur eine Verständigungsbarriere unter vielen; denn es kommt nicht nur darauf an, **was** jemand sagt, sondern auch **wie**: in welcher Tonhöhe oder mit welcher Lautstärke (= **para-verbale Kommunikation**)? Missverständnisse sind weiterhin unausweichlich, wenn Gestik oder Mimik (= **non-verbale Kommunikation**) kulturspezifische Eigenheiten aufweisen“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 369).

Auch können Unterschiede im Raum- und Zeitverhalten (= **extra-verbale Kommunikation**) dafür ursächlich sein.

## 2.4 Interaktionsebene Passagier – Passagier

„Zwischenmenschliche Störungen an Bord ereignen sich meistens unter Passagieren. Wie überall im Leben entscheidet auch auf See das Zwischenmenschliche, ob man sich wohlfühlt oder unzufrieden ist“ (KLUDAS, 2003, S. 145).

Von diesem Zitat ausgehend, wird nun die Interaktionsebene „Passagier – Passagier“ beleuchtet. Beispielhaft wird die gezielte Organisation der Reisegruppe sowie des Bordprogrammes im Allgemeinen und der Animation im Speziellen behandelt.

- **Kundenorientierung durch gezielte Organisation bei der Durchführung des Ausfluges und der Reisegruppenbildung**

In jedem Hafen hat der Passagier die Möglichkeit, an einem von mehreren angebotenen Landausflügen teilzunehmen. Dieser kann im Vorfeld bei den Reiseleitern gebucht werden. Beachtet der Kreuzfahrtveranstalter den Fakt, dass die Ausflüge die höchste Umsatzrendite aufweisen (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 145), sollte gerade deren Organisation eine hohe Priorität besitzen. Dabei hat neben den Besichtigungszielen und der Durchführung des Ausfluges auch die Zusammenstellung der Ausflügler im Sinne der Passagiere zu erfolgen.

An Bord von Kreuzfahrtschiffen sind Angehörige unterschiedlichster Nationen und es ist oft der Fall, dass aufgrund einer geringen Teilnehmerzahl eine Reisegruppe zweisprachig gebildet wird – also beispielsweise aus deutsch und englisch sprechenden Passagieren bestehend etc. Konsequenz daraus ist, dass der Reiseleiter nicht nur über Kenntnisse der entsprechenden Sprachen verfügen muss, sondern auch als eine Art Mediator in einem interkulturellen Kontext fungiert. Zudem ist der Reiseleiter bei etwaigen Problemen der alleinige Ansprechpartner für alle Parteien, deshalb muss er mit Empathie und Geschick zwischen den einzelnen Akteuren vermitteln (vgl. SCHERLE/NONNENMANN, 2004, S. 266) und für den reibungslosen Ablauf des Ausfluges sorgen.



Kulturübergreifend entsteht bei Passagieren Unmut, wenn der Ausflug durch externe Effekte gestört wird. Zu denken ist beispielsweise an Staatsempfänge, die die Besichtigung einer Sehenswürdigkeit unmöglich machen. Ebenso mindern Feiertage in dem besuchten Land den Erlebniswert eines Ausfluges, weil dann Museen geschlossen sind und auch Shopping etc. nicht möglich ist. Gerade Shopping ist für amerikanische Passagiere ein wichtiger Bestandteil einer gelungenen Kreuzfahrt<sup>12</sup>. Deswegen reicht vielen Amerikanern eine kurze Zeit an Land aus, um Einkäufe zu tätigen und den Hafen als erkundet anzusehen (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 143). Deutschen hingegen haben andere Erwartungen, sie möchten Sehenswürdigkeiten besichtigen, weshalb mehr Zeit an Land einzuplanen ist.

- **Kundenorientierung durch gezielte Organisation des Bordprogrammes im Allgemeinen und der Animation im Speziellen**

Kreuzfahrtpassagiere weisen eine hohe Produkttreue auf, erwarten aber ein abwechslungsreiches Angebot an Bord. Falls dieses nicht geboten wird, sind die Passagiere durchaus zu einem Wechsel des Anbieters bereit (SCHÄFER, 1998, S. 335). Daher erscheint es sinnvoll, gerade bei der Organisation des Bordprogrammes und der Animation die Bedürfnisse und Wünsche der Passagiere umzusetzen. Der Grundgedanke einer erfolgreichen Animationsleistung ist, dass sich die Beteiligten – also neben dem animateur insbesondere die anderen Passagiere – einbringen und zusammen konfliktlos interagieren. Damit dieser Anspruch erfüllt wird, sollte die Animation und das Bordprogramm so gestaltet werden, dass sich die Passagiere kennenlernen, anfreunden oder sogar lieben lernen. Diese Punkte spiegeln v. a. die Erwartungshaltung vieler Singles wider, die oft die Urlaubsform Kreuzfahrt wählen. Denn sie wollen schnell Leute kennenlernen und nicht allein reisen (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 364f). Jedoch übertrifft auf manchen Reisen die Zahl der alleinstehenden Frauen die der Männer um das achtfache (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 318; BOW, 2006, S. 14). Um diesen Passagierkreis trotzdem eine angenehme Kreuzfahrt zu ermöglichen, beschäftigen manche Reedereien „bezahlte Kreuzfahrtteilnehmer“ sog.

„... männliche ‚Gastgeber‘ oder ‚Social Hosts‘, die die alleinstehenden Damen betreuen, ihnen als Tanzpartner zur Verfügung stehen oder sie auf Landgängen begleiten (SCHÄFER, 1998, S. 318).

Allerdings wird die Passagierzufriedenheit nicht nur bei Singles durch das Schließen von Urlaubsbekanntschaften bzw. -freundschaften gesteigert. Da „... das Bedürfnis nach Geselligkeit im Urlaub zu den stärksten Motiven der Menschen gehört“ (FINGER/GAYLER, 2003, S. 119), sollte das Ziele der Animation u. a. „... die Vermehrung der Zahl der Kontakte und die Intensivierung der Kommunikation unter den Gästen“ (FINGER/GAYLER, 2003, S. 126) sein. Generell sind bei der Planung des Animations- bzw. Bordprogrammes die Erwartungen sowie die Altersstruktur und die kulturelle Herkunft der Passagiere zu beachten (vgl. FINGER/GAYLER, 2003, S. 124). Letzteres stellt ein Hindernis für das Interagieren dar, wenn die Passagiere keiner gemeinsamen Sprache mächtig sind oder unüberbrückbare kulturelle Unterschiede zwischen den Passagieren existieren.

„Denn EU hin und Völkerverständigung her: Es scheint, als bliebe man an Bord am liebsten eben doch unter sich und seiner eigenen Nationalität. Dass dem so ist, liegt übrigens nicht nur an den potenziellen Sprachbarrieren. Vielmehr spielen auch unterschiedliche Mentalitäten sowie landestypische Gewohnheiten eine Rolle“ (BERTRAM, 2003, S. 51).

<sup>12</sup> Steuer- und zollrechtliche Gründe sind dafür verantwortlich, dass die Boutiquen oder das Kasino auf Kreuzfahrtschiffen während der Liegezeiten am Hafen geschlossen bleiben. Da aber beispielsweise Amerikaner 20% ihrer Ausgaben im Kasino tätigen, sollten längere Liegezeiten – über Nacht – des Schiffes unterbleiben, umso profitable Umsätze zu erzielen (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 143).



## 2.5 Interaktionsebene Passagier – Schiff

Innerhalb dieser wird beispielhaft dargestellt wie die Ausstattung des Schiffes und die Verwendung von Symbolen dazu beitragen, die Kundenorientierung zu optimieren. Ebenso werden im Rahmen dessen die Rituale und die Zeitwahrnehmung näher beleuchtet.

### • Kundenorientierung durch die Ausstattung des Schiffes

Immer mehr Kreuzfahrtveranstalter setzen bei Ihren Neubauten die Wünsche ihrer Passagiere um – so geschehen bei der Costa Classica. Bevor dieses Schiff gebaut wurde, bildete das Unternehmen eine Diskussionsrunde, an der 30 Reisebüromitarbeiter teilnahmen, die nach den Wünschen ihrer Kreuzfahrerkunden befragt wurden (vgl. FRIEDRICH, 2006, S. 78).

In puncto Kabinengestaltung sollte beispielsweise auch die Celebrity Solstice mehr den Erwartungen der Passagiere entsprechen. Dafür hat sich Celebrity Cruises an den Fachkenntnissen, Ideen und Erwartungen von fünf Frauen orientiert<sup>13</sup> (vgl. OPP, 2007).

„Wir waren vor allem daran interessiert, die wahren Bedürfnisse und Wünsche unserer Gäste zu erfahren, da die Gestaltung der neuen Kabinengeneration auf diesen Erkenntnissen basieren sollte“, sagte Dan Hanrahan, der Präsident und CEO von Celebrity Cruises. Die Leading Ladies äußerten viele hilfreiche Wünsche in Bezug auf die Kabinenausstattung, darunter an oberster Stelle Vorschläge für ein verbessertes Raumgefühl in den Kabinen (...) Zudem wird die Celebrity Solstice das erste Kreuzfahrtschiff sein, auf dem eine Vielzahl von Kabinen durch Doppeltüren mit der Nachbarkabine verbunden sind, was Gästen die Möglichkeit bietet, zwei nebeneinanderliegende Kabinen mit Reisegefährten gemeinsam zu nutzen und dennoch bei Bedarf für sich zu sein. (...) Ein modulares Einrichtungskonzept sorgt sowohl im Schlaf- als auch im Wohnbereich für ein verbessertes Raumgefühl, zusätzlicher Schrankraum – mit einer großen Anzahl an Haken und Fächern – gewährleistet eine aufgeräumte Kabine“ (OPP, 2007).

Generell gilt es jedoch für die Kreuzfahrtanbieter, neben den Kundenwünschen, platzsparende Lösungen zu finden, die gleichzeitig eine hohe Belastbarkeit und ausgereifte Technik aufweisen sowie zur Kostensenkung beitragen (vgl. GIBSON, 2006, S. 20).

### • Kundenorientierung durch den richtigen Einsatz von Symbolen

Symbole, wie beispielsweise Farben und Zahlen, sind kulturgebunden und haben vielfältige Konsequenzen u. a. für die Wahrnehmung des Designs (vgl. LINDNER, 2004, S. 129f; MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 343ff; EMRICH, 2007, S. 55).

Für das Farbkonzept an Bord gilt, dass dieses eine Verbindung mit der Marke des Kreuzfahrtveranstalters hervorruft und gleichzeitig Wohlfühlatmosphäre schafft. Im interkulturellen Kontext ist jedoch darauf zu achten, dass Farben symbolische Bedeutungen haben und in Angehörigen verschiedener Kulturen unterschiedliche Assoziationen hervorrufen, die dann zu unterschiedlich Interpretationen führen.

Wird beispielsweise dem derzeitigen Trend gefolgt, der u. a. ein „... extrem cooles Innen-design, wie rein weiße Räume“ (BAUMBACH, 2007, S. 70) als en vogue deklariert, könnte diese Farbwahl bei einigen Passagieren aus buddhistisch geprägten Kulturkreisen auf wenig Gegenliebe stoßen, da

<sup>13</sup> Das Team der „Celebrity Leading Ladies“ besteht aus fünf Frauen: Eine reiseerfahrenere Passagierin, eine potentielle Kreuzfahrtreisende, eine Hotelkauffrau sowie eine Reisejournalistin und –kauffrau. (vgl. OPP, 2007).



dort weiß die Farbe der Trauer ist (vgl. HÖRNER, 2006, S. 164; USUNIER/WALLISER, 1993, S. 144f; MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 352).

An Bord der Celebrity Solistice wurde bei der Farbwahl auf die Anregungen der bereits erwähnten Leading Ladies geachtet, folglich wurden grelle Farben und Muster vermieden. Stattdessen wird das Design von neutralen Farben und edlen Materialien dominiert, die zugleich für ein zeitloses Ambiente sorgen (vgl. OPP, 2007).

Auch Zahlen rufen kulturbedingt andere Assoziationen hervor. Die Triskaidekaphobie, die Angst vor der Zahl 13, existiert jedoch in den meisten westlichen Kulturen. Deshalb gibt es auf vielen Kreuzfahrtschiffen – beispielsweise auf der AIDAblu – kein dreizehntes Deck<sup>14</sup> (vgl. USUNIER/WALLISER, 1993, S. 145; WITTMANN, o.J.; ORF, 2006; RP-ONLINE, 2007). Neben diesem weitverbreiteten Phänomen existieren aber auch noch andere Zahlen, die in manchen Kulturen für Glück bzw. Unglück stehen. Für Glück steht die sieben in unseren Breitgraden, jedoch wird in u. a. in Kenia und Singapur damit Unglück assoziiert (vgl. USUNIER/WALLISER, 1993, S. 145).

#### • **Kundenorientierung durch die Beachtung von Ritualen**

Rituale, als „... bestimmte Handlungen, die (...) regelmäßig sowie in mehr oder minder festgelegter Weise ausgeübt“ (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 361) werden, sind besonders auf Kreuzfahrten zu finden. Zu denken sind an die Begrüßungsrituale zu Beginn der Reise bis hin zu den Essens- und Tischritualen an Bord.

Bereits bei der Begrüßung, einem sog. Interaktionsritual (vgl. EMRICH, 2007, S. 54), wird deutlich, dass es sich an Bord um ein interkulturelles Publikum handelt. Bestätigt wird dieser Fakt durch nachstehenden Erfahrungsbericht, indem es heißt, dass sich

„... eine pakistanische Großfamilie zum klassischen ‚Rettungsring-Erinnerungsfoto‘ aufbaut, während weiter vorne eine französische Reisegruppe mit Champagner auf das Leben anstößt. Und selbst das irische Ehepaar...“ (BERTRAM, 2003, S. 40).

Daher sollte die Crew während der Begrüßung auf die Herkunft der Gäste achten. Denn nicht nur das Anredesystem variiert in den verschiedenen Ländern stark. So existieren Unterschiede bezüglich der Direktheit der Anrede, d. h., wird Herr bzw. Frau oder nur der Vorname beim Ansprechen verwendet. Ebenso sind Unterschiede in der Anzahl von Anredepronomen vorhanden (vgl. HASENSTAB, 1999, S. 162). Hinzu kommt, dass im westlichen Kulturkreis das Händeschütteln üblich ist, im asiatischen Kulturkreis tritt die Verbeugung an dessen Stelle (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 362).

Besonders die Verpflegung an Bord ist durch „Traditionen und Rituale, die einem Hofzeremoniell ähneln, wie das Captain’s Dinner“ (BISCHOFF, 2000, S. 43), geprägt. Gemäß der BAT Freizeit- und Forschungsgruppe spielt für die Passagiere neben der Schönheit der Landschaft und dem Preis-Leistungs-Verhältnis v. a. das gute Essen an Bord eine große Rolle (vgl. FRIEDRICH, 2007). Mit diesem Ergebnis stimmt auch GIBSON überein: „Food and drink are vital elements for a cruise“ (GIBSON, 2006, S. 126). Infolgedessen muss dieses auch den Erwartungen der Passagiere entsprechen bzw. diese übertreffen (vgl. GIBSON, 2006, S. 126). Auf den meisten Kreuzfahrtschiffen gibt es sechs oder mehr Mahlzeiten – vom Early-Morning-Tea bis zum Mitternachtsbuffet (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 189). Dabei reicht der Grad der Bewirtung von der Selbstbedienung am Frühstücksbuffet bis zum rundum Service beim abendlichen 6-Gänge-Menü. Bei ersteren ist meist freie Platzwahl möglich, beim Dinner hingegen werden den Passagieren zu Beginn der Reise feste Plätze und Essenszeiten zugeteilt. Bereits da gilt es, auf die verschiedenen Kulturen der Passagiere zu achten. Besonders

<sup>14</sup> Auch andere Tourismusanbieter verzichten auf die 13. Viele Hotels haben kein Zimmer bzw. Etage mit der Nummer 13 und viele Fluggesellschaft verzichten auf die dreizehnte Reihe (WITTMANN, o.J.).



Südeuropäer wünschen es im zweiten Durchgang, d. h., nach 20:00 Uhr zu speisen. Mitteleuropäer hingegen präferieren die Zeit gegen 18:00 Uhr (vgl. BERTRAM, 2003, S. 51). Beim Zusammenstellen der Passagiere an großen Tischen ist darauf zu achten, dass diese ungefähr ein gleiches Alter aufweisen und einer gemeinsamen Sprache mächtig sind. Des Weiteren ist zu beachten, dass Nahrungsmittel zu den kulturgebunden Produkten gehören, weshalb für Angehörige mancher Kulturen Schweine- oder Rindfleisch aus religiösen Gründen nicht erlaubt ist. Ferner legen beispielsweise jüdische Passagiere Wert auf koschere Speisen (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 561; USUNIER/WALLISER, 1993, S. 100; EMRICH, 2007, S. 208). „Menus are sensitive to the nationality of passengers so as to satisfy their preferences“ (GIBSON, 2006, S. 125).

- **Kundenorientierung durch die Beachtung der Zeitwahrnehmung**

„Die Art und Weise, wie in den verschiedenen Kulturen Zeit wahrgenommen und interpretiert wird, beeinflusst nahezu alle Verhaltensbereiche“ (MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 448).

Gemäß dem Sprichwort: „Fünf Minuten vor der Zeit ist des Preußens Höflichkeit“, ist den Deutschen die Pünktlichkeit überaus wichtig. Lateinamerikaner hingegen assoziieren mit dem pünktlichen Erscheinen Unterwürfigkeit oder Abhängigkeit. Dieser Gesichtspunkt verdeutlicht, dass die Pünktlichkeit v. a. in weiter südlich beheimateten Kulturen eine eher untergeordnete Rolle spielt (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 449).

Daher sollte ein Landausflug, der fast ausschließlich von deutschen Passagieren gebucht wurde, auch zu dem angekündigten Termin starten. Gleiches gilt für das Animationsprogramm sowie die Verpflegungsleistungen an Bord. Nehmen an einem Ausflug etc. hingegen ausschließlich Südländer teil, wirken sich eventuelle Verzögerungen wenig auf die Stimmung aus, da sie Unpünktlichkeit tolerieren.

In einigen, meist westlichen Kulturen sehen die Menschen Zeit als knappes Gut. Zeitsparende Güter wie Fast Food bieten diesen Konsumenten deshalb einen erheblichen Zusatznutzen (vgl. MÜLLER/GELBRICH, 2004, S. 451; USUNIER/WALLISER, 1993, S. 252f; EMRICH, 2007, S. 296f). Dieser „Zeitgeiz“ hat auch Implikationen für den Kreuzfahrttourismus. Bekräftigt wird dies durch KLUDAS, der sich missgestimmt über die Wartezeiten bei den per Bus durchgeführten Landausflügen äußert: „Das Ein- und Aussteigen an Besichtigungspunkten wird aber in jedem Fall zur langweiligen Geduldsprobe“ (KLUDAS, 2003, S. 160). Demzufolge sollten Möglichkeiten gefunden werden, Wartezeiten, die bei den Landausflügen aber auch an Bord selbst entstehen, zu vermeiden. Auswirkungen hat dieser Aspekt auch auf die Routenplanung und die damit verbundene Anzahl von Seetagen. Besonders für Angehörige zeitgeiziger Kulturen

„... sind Seetage ein äußerst heikles Thema. Obwohl sie die Passagiere je nach Herkunftsgebiet unterschiedlich bewerten, werden sie doch ab einen gewissen Umfang als lästig, langweilig und den Wert der gesamten Kreuzfahrt mindernd empfunden“ (SCHÄFER, 1998, S. 136).

Wobei dieser Aspekt entschärft wird, wenn es sich um einen Seetag mit Landsicht oder einen Panoramatag handelt. Dann werden aus Seetagen sog. „Sehtage“, d. h., die Zeit auf See wird genutzt, um beispielsweise Fjorde anzufahren (vgl. SCHÄFER, 1998, S. 136f).

#### 4. Schlussbetrachtung

Sämtliche Ausführungen lassen nun den Schluss zu, dass der *Kreuzfahrttourismus interkulturell* ist und dass die *Maßnahmen für die kundenorientierte Ausrichtung* an Bord an das interkulturelle Publikum angepasst werden müssen. Diese Anpassungen werden sich jedoch lohnen: Denn der Kreuz-



fahrtmarkt hat noch viel Potenzial. Zweistellige Wachstumsraten für den deutschen Markt werden für die nächsten Jahre erwartet und spätestens 2010 werden pro Jahr über eine Millionen Passagieren an einer Hochseekreuzfahrt teilnehmen.

Ebenso wächst die Angebotsseite. Momentan gibt es weltweit um die 300 Kreuzfahrtschiffe und viele Neubauten sind bei Werften in Auftrag. Hinzu kommt, dass diese Kreuzfahrtschiffe immer größer werden. 2009 wird die durchschnittliche Schiffsgröße auf 3.449 Betten gestiegen sein, das entspricht fast einer Verdoppelung innerhalb von nur zehn Jahren (vgl. AIDA CRUISES, 2007, S. 10).

Jedoch könnten externe Faktoren das Wachstum verlangsamen und steigende Kosten für Treibstoff oder die Gewährung der Schiffssicherheit den Unternehmenserfolg belasten. Deshalb wird es auch in Zukunft – bei dieser stetig steigenden Angebotsvielfalt – wichtig sein, den Passagier an das Unternehmen zu binden. Eine Voraussetzung hierfür ist, den Passagier zufrieden zu stellen. Das resultiert wiederum aus dessen Erwartungserfüllung. Letztgenanntes wird sich jedoch weiterhin als schwierig gestalten, da auch in den kommenden Jahren die Besatzungsmitglieder und die Passagiere auf einem Kreuzfahrtschiff aus aller Welt kommen werden, somit verschiedenen Kulturen angehören und verschiedene Erwartungen haben.

Zusammen betrachtet ist die Kundenorientierung also nur EIN Schlüssel zum Erfolg, wenngleich ein sehr wesentlicher.

