

Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG
Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management
Varnbühlstrasse 19
CH-9000 St. Gallen
Fon +41 (71) 224-2525
Fax +41 (71) 224-2536
<http://www.idt.unisg.ch>

„TOURISMUS SCHWEIZ AG“

**VOM SATURIERTEN TOURISMUSLAND ZUM INTEGRIERTEN
ERLEBNIS - DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN?**

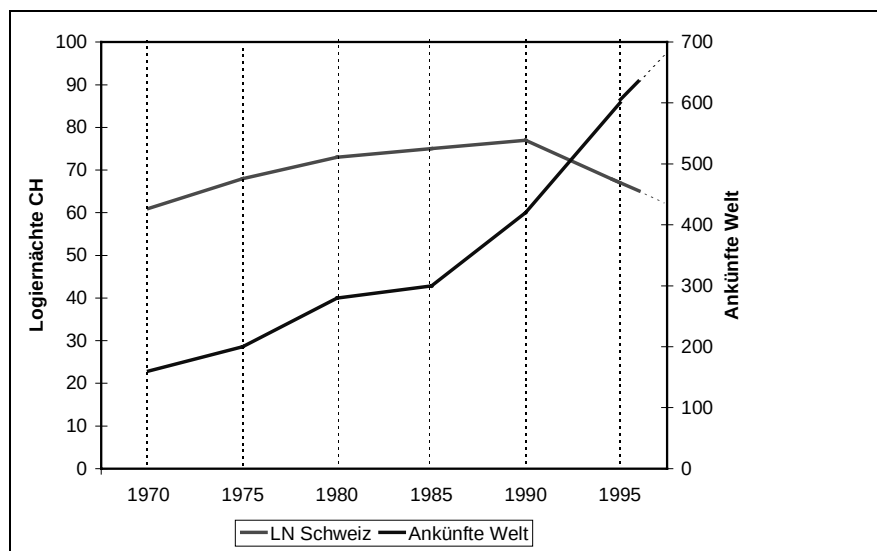
IGEHO PRESSEAPERO, AUGUST 1997

1. Die Ausgangslage: Der Schweizer Tourismus in einem konjunkturellen und strukturellen Tief auf dem Hintergrund der Globalisierung
2. Das Problem: Entwertung traditioneller Erfolgspotentiale des alpinen und speziell Schweizer Tourismus
3. Das Resultat: Nachfragerückgänge, Ertragsprobleme und Zwang zur Restrukturierung in allen Branchen
4. Die Lösungsstrategie: Reengineering der destinationsübergreifenden Dienstleistungsprozesse
5. Die Massnahmen: Handlungsbedarf für Unternehmen, Verbände und Staat
6. Die Erfolgsaussichten: Vision der Tourismus Schweiz AG 2010

1. Ausgangsanalyse: Der Schweizer Tourismus in einem konjunkturellen und strukturellen Tief auf dem Hintergrund der Globalisierung

Die Schweiz gilt dank den Innovationen und der erzielten Markterfolgen als eines der wichtigsten Tourismuspionierländer. Moderne Grosshotellerie Ende des letzten Jahrhunderts, moderne Ausbildungsmodelle mit Hotelfachschulen von Weltruf zu Beginn dieses Jahrhunderts, neuste Transporttechnologien im Bergbahnbereich mit u.a. der ersten Bergbahn (Vitznau-Rigi 1871) und der ersten Luftseilbahn (Wetterhahnaufzug in Grindelwald 1912) sowie laufende Produkteinnovationen (ausgehend vom Gesundheitstourismus über den Sommersport- und Wintersporttourismus) garantierten Erfolge. Das Wachstum hielt bis in die frühen 80er Jahre dieses Jahrhunderts. Nach einer Stagnationsphase rutschte der Schweizer Tourismus, zusammen übrigens auch mit anderen klassischen Alpenländern wie Österreich, seit Beginn der 90er Jahre in eine eigentliche Krise (vgl. Logiernächteentwicklung Abbildung 1). Dass der letzte Winter 96/97 einen kleinen Logiernächtezuwachs von +0,9% brachte, freut uns, weil wir damit besser als die Österreicher abgeschnitten haben. Es ist allerdings keine Entspannung. Bei der optimalen Schnee-, Wetter- und Wechselkursbedingungen wäre mehr zu erwarten gewesen.

Abbildung 1: Entwicklung weltweiter und Schweizer Tourismus 1970 - 1996



Quelle: WTO, BFS

Neben konjunkturellen Gründen (hohe Wechselkurse, rückläufige Kaufkraft der Mittelklasse etc.) sind vor allem strukturelle Gründe für den Rückgang verantwortlich. Auch im Tourismus prägt ein tiefgreifender Globalisierungsprozess die Entwicklung.

Ausgelöst und gefördert durch die Entwicklung der Transporttechnologie, das Aufkommen neuer Märkte und Angebote, den Abbau regulativer Schranken und grössere Reiseerfahrung der Nachfrager kann ein rascher Globalisierungsprozess in Gang. Diese Globalisierung traf den Tourismus leicht verzögert, weil

- die Entwicklung der Transporttechnologie erst ab Mitte 80er Jahre durch die Entwicklung von zweimotorigen Langstreckenflugzeugen günstige Massentransporte über grosse Distanzen erlaubt hat (vgl. Brackenburry 1993, S. 77).
- erst mit dem Aufkommen der Faxtechnik ab der zweiten Hälfte der 80er Jahre für breite Benützerkreise verlässliche, günstige Überseekommunikationsmittel zur Verfügung standen.
- erst mit der zunehmenden Reiseerfahrung und der dadurch gewonnenen Sicherheit bei einem breiten Publikum die Bereitschaft zur Evaluation und zum Besuch neuer Destinationen entstanden ist. Ähnliche Prozesse, mit einer vorerst verhaltenen Urlaubsorientierung im engeren kulturellen Umfeld und späteren Ausweitung des Suchfeldes auf exotischere Destinationen, werden auch bei den Schwellenländern im asiatischen Raum erwartet (vgl. Weiermair 1996, S. 194).
- mit der verstärkten Globalisierung in allen Branchen, alle Länder gezwungen sind, neue Felder zu entwickeln, in denen sie international marktfähige Produkte bieten können. Für viele Länder ist dabei der Tourismus vordergründig attraktiv und sie versuchen hier mit zum Teil staatlicher Unterstützung neue Destinationen im internationalen Markt aufzubauen. Die Zahl der neuen Angebote nimmt damit massiv zu, wobei diese oft nur auf statische Wettbewerbsvorteilen z.B. in Form von Faktorausstattungen wie günstige Arbeit und weniger auf dynamischen Kernkompetenzen beruhen.

Der Globalisierungsprozess im Tourismus läuft heute aber viel dynamischer als in anderen Branchen ab, vor allem auch, weil in den klassischen Reiseländern die Bevölkerung auf den Geschmack exotischer Produkte gekommen ist. Fremde Produkte werden Einheimischen oft schon nur auf Grund des Zusatznutzen „Andersartigkeit“ bevorzugt. Der Wettbewerb, vor allem in den klassischen Tourismusländern, die gleichzeitig auch wichtige Tourismusmärkte sind, verschärft sich (vgl. auch Bieger/ Beritelli 1996).

Dieser dynamische Globalisierungsprozess führt zu einer verstärkten Orientierung an den für den Konsumenten geschaffenen Werten. Diese können in einem günstigeren Preis des Produktes oder in einer überragenden Leistung bestehen (vgl. Rust/ Oliver 1994, S. 7). Kostenreduktion, Veränderung der Kundenpräferenzen (z.B. durch Dienstleistungen, Verfügbarkeit und Image) und Erhöhung der Produktequalität gewinnen an Bedeutung (vgl. auch Vanhove 1996, S. 99).

Im Zuge dieser Entwicklung schrumpfte der Weltmarktanteil des Schweizer Tourismus (gemessen an den internationalen Übernachtungen) von rund 8% in den 50er Jahre auf 2%. Den erfolgsverwöhnten Schweizer Tourismus, der noch bis in die späten 80er Jahre im Wintertourismus von einem Anbietermarkt profitierte, traf diese Entwicklung unvorbereitet und hart. Am besten lässt sich das Ausmass des erforderlichen Umdenkens an der veränderten strategischen Perspektive illustrieren (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Tourismusstrategien im Wandel

	Boom	Reife	Krise
Rahmenbedingungen	rasches Wachstum der Nachfrage Wachstum der Kapazitäten spürbare Zunahmen der externen Effekte	leichtes Wachstum bis Stagnation der Nachfrage Wachstum der Kapazitäten Angleich der „Hard Ware“-Qualitäten	Rückgang der Nachfrage Stagnation der Kapazitäten und Konzentrationsprozesse in der Branche Angleich der „Soft Ware“-Qualitäten (Image, Service-standard etc.)
Arten der Strategien	„Tourismusleitbilder“ ⇒ Interessenangleich	„Tourismusplattform“ ⇒ Marktpositionierung	Strategie ⇒ Entwickeln und Umsetzen von Kernkompetenzen
Hauptinhalte	Analyse der Wechselwirkungen zu den Umwelten Steuerung der externen Effekte Entwicklungssziele quantitativ und qualitativ	Angebots-/Konkurrenz-/Nachfrageanalyse Geschäftsfeldstrategie Profilierung Positionierung	Identifizierung von Kernkompetenzen und Ressourcen Entwicklung derselben Umsetzung in neue Marktleistungen

vgl. Bieger 1996

Immer noch ist die „Tourismus Schweiz AG“ eine „leistungsfähige Geldmaschine“ mit etwa Fr. 43 Milliarden Umsatz und einer Wertschöpfung von Fr. 26 Milliarden (vgl. Bericht des Bundesrates zur Tourismuspolitik 1996). Sie beschäftigt 300'000 Arbeitnehmer, trägt etwa 7,7% zum BIP des Landes bei und ist die drittgrösste Exportbranche nach Maschinen/ Fahrzeugen und der Chemie.

Es lohnt sich also eine tiefere Beschäftigung mit dem Unternehmen „Tourismus Schweiz AG“, insbesondere mit

- den Gründen für den Verlust seiner Wettbewerbsvorteile,
- Lösungsstrategien, Massnahmen und deren Realisierungschancen.

2. Das Problem: Entwertung traditioneller Erfolgspotentiale des alpinen und speziell Schweizer Tourismus

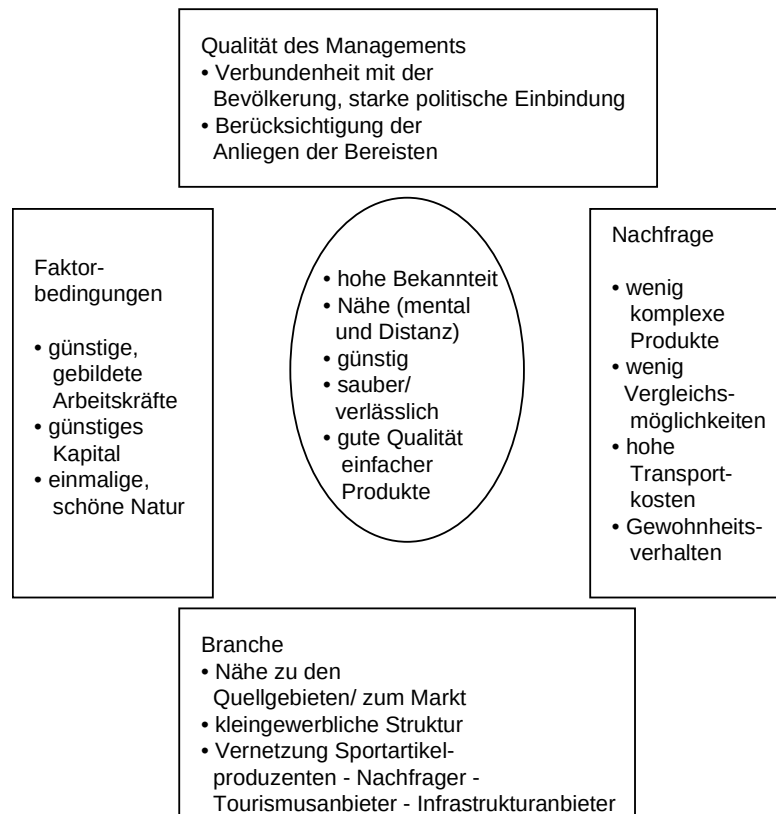
Der alpine Tourismus war so erfolgreich, weil er von einer einmaligen Kombination von Fähigkeiten und Umweltbedingungen profitieren konnte. Der Tourismus konnte noch bis in die 70er Jahre von günstigen, relativ gut ausgebildeten, willigen einheimischen Arbeitskräften profitieren. Das Buch „Dann ging man halt in die Hotellerie“ von Marianne Fischbacher dokumentiert eindrücklich die grosse Anziehungskraft der Hotellerie auf die einheimischen Arbeitskräfte um die Jahrhundertwende. Dank der finanzpolitischen Situation mit wenig Inflation war für den anspruchsvollen infrastrukturellen Aufbau der Branche genügend günstiges Kapital verfügbar. Eine einmalige, schöne und intakte Natur war ebenfalls eine wichtige **Faktorbedingung** in der Pionierzeit des Tourismus.

Die **Nachfrage** damals war gekennzeichnet durch Konsumenten, die sehr treu waren, ein Stammkundenverhalten aufwiesen, nicht zuletzt, weil sie wenig Vergleichsmöglichkeiten hatten. Hohe Transportkosten sicherten dem Alpenraum praktisch eine Monopolstellung in den bevölkerungsreichen Zentren Mitteleuropas. An Ferien ausserhalb der Alpen war schon rein aus finanziellen Gründen für breite Teile der Bevölkerung bis in die 70er Jahre nicht zu denken. Zusätzlich war die Nachfrage geprägt durch relativ einfache Bedürfnisse. Skiferien, Wanderferien, allenfalls ein Erholungsurlaub prägten die Tourismusstruktur, die darauf ausgerichtet war, diese relativ einfachen Produkte herzustellen.

Dass die **Branche**, wie heute noch, stark kleingewerblich geprägt war, war in diesem Umfeld kein Nachteil. Im Gegenteil, das Konkurrenzverhältnis am Ort sorgte für einen gewissen Wettbewerb und für eine minimale Auswahl in den Orten. Komplexe Dienstleistungsketten und multioptionale Angebote, die nur durch Kooperation erbracht werden könnten, waren kaum gefragt.

Ebenfalls erwies sich in der einsetzenden boomartigen Wachstumsphase des Tourismus als Vorteil, dass das **Management** sehr stark mit der Bevölkerung verbunden war, und man hielt es auch bis in die späten 80er Jahren für sinnvoll, dass das Management im Tourismus stark politisch geprägt ist. Aufgabe dieses Managements war es auch hauptsächlich, mit den Widerständen und Kritiken der Bevölkerung gegenüber dem überbordenden automatisch Wachstum im Tourismus umzugehen. Die Berücksichtigung der Anliegen der Bereisten, die breite Diskussion über die touristische Zukunft waren höchste Tugenden, die in Universitäten und Hochschulen vermittelt und in der Praxis gepflegt wurden.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren des alpinen Tourismus



Das Umfeld hat sich in der Zwischenzeit total geändert. Die **Faktorbedingungen** sind für den Tourismus härter geworden. Durch die Industrialisierung und die Tertiärisierung, auch in alpinen Regionen sind die Löhne der einheimischen Arbeitskräfte gestiegen. Billiges Kapital liess die Immobilienpreise in Höhen treiben, die einen kostendeckenden Betrieb von Hotels kaum mehr erlaubten. Nachdem sich viele touristische Betriebe mit zu günstigem Kapital überschuldet haben, besteht jetzt das Problem, dass die Immobilienpreise sinken und Betriebe damit in mit Unterbilanzen und in Liquiditätsengpässe geraten können. Die einmalig schöne Natur wurde zum Teil verschandelt und zum Teil ist sie schlicht auswechselbar geworden; auswechselbar durch noch schönere, noch intaktere, noch unberührtere Landschaften, die äusserst günstig mit modernsten Transportmitteln weltweit erreicht werden können.

Der **heutige Gast** möchte auch nicht mehr nur einfache, simple Produkte. Er möchte komplexe Dienstleistungsbündel, die ihm multioptionale Erlebnisse versprechen. Skifahren genügt nicht mehr. Nach dem Skifahren muss es ein Erlebnisbad sein, dann will man rechtzeitig am Kulturanlass teilnehmen, nachdem man vor dem Nachtessen noch kurz etwas Squash spielt. Auch sind die Alpen out. Sie können nicht mit den Reizen und dem Prestigewert exotischer Destinationen mithalten, die heute dank massiv gesunkenen Transportkosten zu unwesentlich höheren Preisen erreicht werden können. Der erfahrene Konsument ist auch nicht mehr ein treuer Stammgast, sondern er sucht immer wieder noch optimalere und noch exotischere Ferenziele auf.

Der hohe Anteil Klein- und Mittelbetriebe wird im Zusammenhang mit den immer grösseren Einheiten im Ausland ein zunehmendes Problem. Bei einer durchschnittlichen Bettenzahl von etwa 95 Betten pro Hotel können nicht die gleichen Einsparungen durch Grösseneffekte wie bei Einheiten mit 2'000 und mehr Betten erzielt werden. Bei der immer noch branchengeprägten Denkweise und Konzentration auf das traditionelle Geschäft können nicht die zur Sicherstellung von integrierten Erlebnisangeboten notwendigen Kooperationen über ganze Dienstleistungsketten erreicht werden.

In diesem Umfeld ist das **verpolitisierte Management** ein Hemmfaktor geworden. Verkehrsvereinsvorstände, die sich weitgehend am Wählerverhalten und nicht am Kundenverhalten orientieren, Bergbahndirektoren, Hoteldirektoren oder Tourismusdirektoren, die sich primär fragen: "Was darf ich nicht, was erwartet die Branche von mir" bevor sie fragen: "Was sind die Erwartungen des Gastes? Welche Produkte kann ich liefern?" dürften kaum in der Lage sein, die Herausforderungen im globalisierten touristischen Wettbewerb zu meistern. Ebenfalls ist eine kleingewerblich strukturierte, auf unternehmerischen Eigennutz orientierte Branche nicht in der Lage, die komplizierten Dienstleistungsnetzwerke, die der moderne Gast verlangt, günstig und qualitativ hochstehend zu liefern.

3. Das Resultat: Nachfragerückgänge, Ertragsprobleme und Zwang zur Restrukturierung in allen Branchen

Die Entwicklung der **Hotellerie** ist gekennzeichnet durch (vgl. auch Daten im Anhang):

- abnehmende Ertragskraft,
- durch eine sanfte Redimensionierung (Rückgang Zahl Hotelbetten),
- durch einen Konzentrationsprozess (grössere Betriebe und Bildung von Hotelgruppen),
- Verschuldungs- und Kostenprobleme.

Insgesamt besteht die Notwendigkeit,

- ⇒ sich klar mit einer Leistungsvision auf einen Markt zu positionieren und entsprechende Qualitäten zu entwickeln
- ⇒ die Leistungsprozesse zu optimieren und so Kosten zu reduzieren,
- ⇒ neue Produkte mit Erlebnisgehalt zu entwickeln,
- ⇒ horizontal zur Erzielung von Grössenvorteilen und Kostenverbesserungen oder vertikal zur Erzielung von Verbundvorteilen (integrierte Dienstleistungsketten) zu kooperieren.

Bergbahnen gelten immer noch als Motoren und Leitbranche des alpinen Tourismus. Ihre Situation ist gekennzeichnet durch (vgl. Daten im Anhang):

- massive Überkapazitäten (vgl. Entwicklung Nachfrage und Angebot an Kapazitäten),
- sinkende Ertragskraft (vgl. Ø Ertrag pro 1'000 Frequenzen und Beispiel Titlis),
- Konzentration auf bestgeeignete Standorte,

- Zuwachs an teuren Systemen und damit höhere Kosten,
- kürzere Betriebszeiten.

Tendenziell müssen die Unternehmen folglich folgende Strategien verfolgen:

- Optimierung der Leistungsprozesse (Kostenoptimierung),
- Aufbau von Zusatz- Erlebnissen,
- Aktive Vermarktung inkl. Erschliessung neuer Märkte,
- horizontale Kooperation zwecks Erzielung von Economies of Scale.

Gerade im Bergbahnbereich lässt sich anhand von Umfrageresultaten illustrieren, wie sehr das Denken noch von Umfeldfaktoren geprägt ist und wie wenig noch auf eigene, unimitierbare Wettbewerbsfaktoren gebaut wird.

In der **Gastronomie** zeichnet sich ein Wettbewerb der Produktkonzepte, Standorte und Leistungskonzepte ab (vgl. Daten im Anhang).

Die Branche ist durch folgende Eckwerte gekennzeichnet:

- zunehmende Dominanz von Ethno-Konzeptionen,
- kleinere Betriebsgrößen,
- steigender Anteil der Personal- und allgemeine Betriebskosten.

In einzelnen Kantonen akzentuiert sich der Wettbewerb zusätzlich aufgrund der Deregulierung mit u.a. Abschaffung vom Wirtepatent und -prüfungen. In Zukunft dürfte es für Wirte darum gehen:

- sich auf ein Bedürfnis zu positionieren,
- Leistungsprozesse zu optimieren (z.B. Auslagerung des Kochens),
- horizontal oder vertikal (zur Integration von Erlebnisangeboten im Freizeitbereich, z.B. mit Buchhandlungen) zu integrieren.

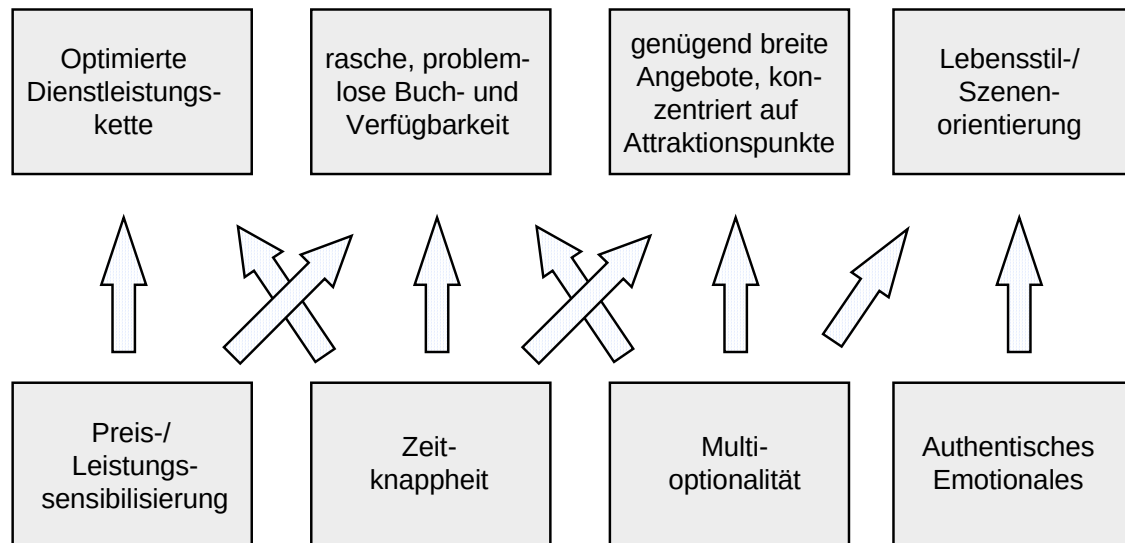
Neben Szenenmarketing werden Technologien und Flexibilität eine wachsende Bedeutung erhalten, geht es doch darum, rasch entsprechend dem Wandel der Bedürfnisse auf neue Trends zu wechseln und Konzepte anzupassen.

4. Die Lösungsstrategie: Reengineering der destinationsübergreifenden Dienstleistungsprozesse

1. More quality for less money

Der Kunde arbeitet heute für einen Franken härter als noch vor einigen Jahren. Er verlangt deshalb für diesen Franken auch mehr, und er hat ein Recht dazu, mehr dafür zu verlangen. Es geht darum, professionelle Dienstleistungen mit einer Nullfehlertoleranz zu bieten. Der Kunde weiss aufgrund seiner Reiseerfahrung, was er erwarten kann, beispielsweise dass das Anmeldeformular beim Check-In bereits ausgefüllt ist und er nur noch unterschreiben muss, dass er erwarten kann, dass er bei einem Zimmerpreis von 150 Franken aufwärts die Sauna inbegriffen ist.

Abbildung 4: Nachfragetrends im Tourismus



2. Zeitsparende Angebote

Dieser Trend hängt eng mit dem ersten Trend zusammen. Dass wir in einer Gesellschaft leben, in der immer mehr Freizeit verfügbar ist, ist ein Irrglaube der 80er Jahre. Es stimmt, dass die totale Arbeitszeit zurückgeht. Nur teilt sich die Gesellschaft auf in eine leider immer grösser werdende Gruppe von Leuten, die nur noch Freizeit haben, und in eine Gruppe, die immer weniger Freizeit hat. Aus Rückmeldungen unserer Studentinnen und Studenten schliesse ich, dass es wieder völlig normal ist, auch 10 und mehr Stunden zu arbeiten, ohne sich Gedanken zu machen, wann man den nächsten halben Tag kompensieren kann. Aus Beobachtungen und verschiedenen Gesprächen schliesse ich, dass sehr viele Leute es sich heute wieder nicht mehr erlauben können, ihre vollen, ihnen zustehenden 4 oder 5 Wochen Ferienzeit zu nehmen. Dies ist auch verständlich, wenn man berücksichtigt, dass mindestens so gut ausgebildete, mindestens so arbeitswillige Singapurianer, New Yorker oder Taiwanesen mit einer Woche Ferien im Jahr auskommen müssen.

Daraus wird sich eine extreme Zeitsensibilisierung des Gastes ableiten. Er wird den Erfolg einer touristischen Leistung weitgehend daran messen, wieviele **Erlebnisse pro Ferienminute** er erhält. Unsere Branche sehnt sich gerne zurück an die Zeiten mit durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 7, 14 oder 21 Tagen, und sie ist auch weitgehend noch darauf ausgerichtet, Leistungen zu bieten für Leute, die 7, 14 oder 21 Tage Zeit haben. Wenn wir davon ausgehen müssen, dass in Zukunft ein grosser Teil der Bevölkerung für 3 oder 4 Tage verreist und diese 3 oder 4 Tage vielleicht in Zukunft sogar die Hauptferien sein werden, dann müssen alle Abläufe zeitlich optimiert werden. Jede Minute, die der Gast beim Check-In wartet, weil der Receptionist gerade noch mit dem Hoteldirektor im Büro spricht, ist eine Zumutung für jemanden, der vielleicht nur eine Woche Ferien machen kann.

3. Emotionale Angebote

In einer künstlichen, oft auch entmenslichten Arbeitswelt sucht der Kunde wieder Bindungen, Ursprüngliches und Echtes. Oft hängt er an Kindheitserinnerungen. Er möchte Ursprüngliches aus der Region essen, er möchte in die Kultur der Region Einblick haben, er möchte sich wieder geborgen fühlen.

4. Sinnstiftende Angebote

In der heutigen wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik fehlen klare Orientierungspfeiler. Oft bestehen spirituelle und wertemässige Defizite. Sinnstiftende Angebote sind Angebote, die dem Gast erlauben, sich zu positionieren, sich zurecht zu finden, sich zu orientieren. Dies kann geschehen durch kulturelle Anlässe, durch spezielle Seminare, aber auch z.B. durch die architektonische Ausprägung des Hotels.

5. Multioptionale Angebote

Der Gast möchte möglichst viel möglichst gleichzeitig, möglichst sofort und möglichst gut machen können. Viele unserer vor allem mittelgrossen Ferienorte weisen noch zu einseitige Möglichkeiten auf. Sie verstehen sich noch als Skiorte und nicht als Wintersportorte. Der Hauptakzent liegt auf der alpinen Skiinfrastruktur und noch nicht auf alternativen Sport- und Kulturmöglichkeiten. Aber auch in den grossen Orten bestehen erhebliche Defizite, hier weniger an der Vielfalt als an der Zugänglichkeit.

6. Sicherheit und Sauberkeit

Zwar möchte der Gast Erlebnisse, und Erlebnisse beinhalten auch oft als wichtigen Teil ein Stück Risiko. Aber er möchte dieses Risiko bewusst dort, wo er es in Kauf nehmen will. Denn Risiko ist nicht ein Selbstwert. Die Selbsterfahrung in Situationen mit bewusst gesetzten Risiken in ein Instrument der Identitäts-Neudefinition und damit der psychischen Wiederherstellungsfunktion.

7. Soft-Individualismus

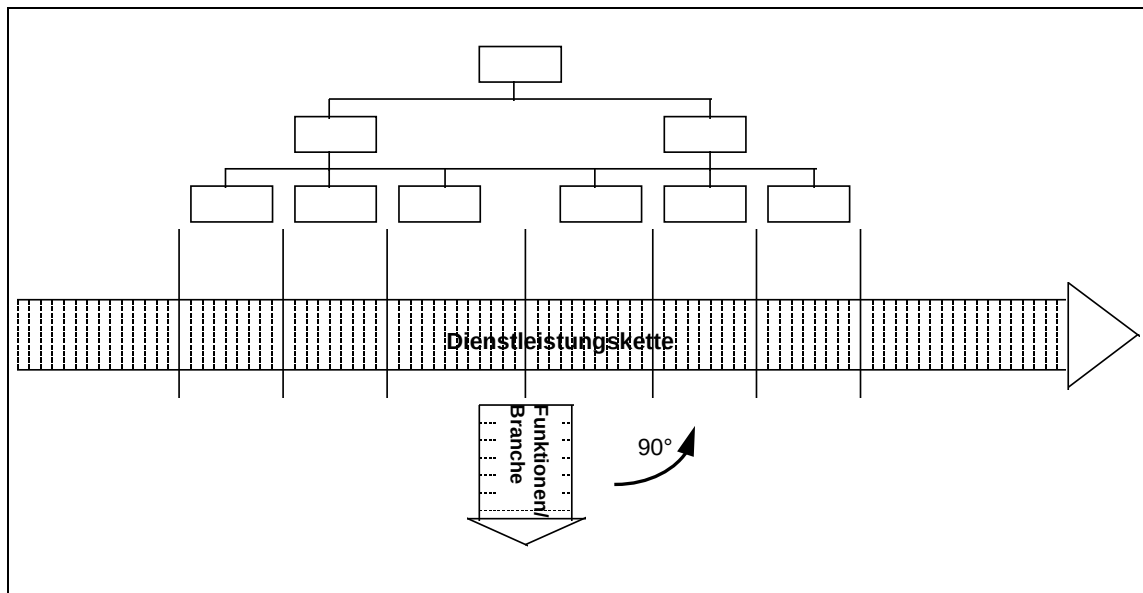
In den Ferien möchte der Gast vor allem Zeit für sich haben, möchte zu sich finden können, möchte sich und seinem Körper etwas zugute tun (Wellness), aber nicht mehr als ausgeprägter Egoist, sondern auch im Kreise seiner engsten Freunde oder seiner Familie. Angebote, die die Begegnung und das Zusammenleben in der Familie ermöglichen (beispielsweise spezifische Hotelappartements mit mehreren Zimmern und Gemeinschaftsraum), aber gleichzeitig die Möglichkeit bieten, dass jeder seinen eigenen Weg gehen kann (z.B. durch individuelle Halbtagesprogrammangebote), dürften vermehrt gefragt werden. Diese neue Ich-Orientierung des Kunden lässt sich auch an seiner neuen Umweltorientierung erkennen. War anfangs der 90er Jahre das Umweltengagement des Kunden vor allem ein altruistisches, der Gemeinschaft verpflichtetes und auf globale Umweltverbesserung orientiertes, so ist das Umweltverständnis im Jahre 1996 (nach einer Untersuchung des Dichter-Institutes) eines, das sich daran orientiert, die Umwelt im eigenen, engsten Bereich intakt zu halten und

dort umweltbewusst zu sein, wo ein persönlicher Nutzen daraus erzielt werden kann. Während man im 1992 noch Biokost gekauft hat, weil man daran interessiert war, dass die Böden der Welt nicht weiter überdüngt werden, kauft man heute Biokost, weil es für einen selbst gesünder ist.

Höhere Qualität zu tieferem Preis, möglichst alles möglichst sofort, ohne für den Gast wahrnehmbare Umweltbelastung, mit kulturellem, sinnstiftendem Hintergrund, Geborgenheit vermittelnd, sicher und erst noch gesund und gesellig: **Diese Anforderungen können kaum mehr mit punktuellen Verbesserungen erfüllt werden. Erforderlich ist ein Umdenken der Branche, eine Neuorientierung der Strategien und neue Leistungsprozesse im Sinne des Reengineering.**

Aus Kundensicht ist das touristische Produkt eine **Dienstleistungskette der Destination**. Nicht das Angebot des einzelnen Hotels, einer einzelnen Bergbahn oder eines Detailhändlers ist entscheidend, sondern die Kombination und die optimal abgestimmte Kette dieser verschiedenen Teilleistungen. Unsere Leistungsstrukturen in den Destinationen sind hingegen immer noch von einer Branchen- und Funktionssicht geprägt. Es gibt einen Verkehrsverein, der kümmert sich um Loipen, Auskunftsbüro etc. Es gibt eine Bergbahn, aufgeteilt in eine Abteilung Technik/ Bahntransport, in eine Abteilung Kassa/ Verkauf, in eine Abteilung Pisten/ Rettungsdienst. Es gibt Hotels mit einer Abteilung Küche, mit einer Abteilung Logement. Es gibt Restaurants, es gibt Beherberger, und die sind alle zusammengeschlossen in verschiedenen Branchenverbänden, die wiederum gegeneinander ihre Interessen vertreten. Wo bleibt da der Gast? (vgl. Abbildung 5)

Abbildung 5: Reengineering im Tourismus



Resultat dieser Strukturen sind gezwungenermassen **Doppelspurigkeiten**.

- Doppelspurigkeiten im Marketing: Jeder macht für sich seine Werbung, geht für sich an die Messen.
- Doppelspurigkeiten in der Leistungserbringung: Jeder hat seine eigene Informationszentrale an der Reception, an der Bergbahntalstation, im Kurverein, und jede Informationsstelle hat ihre eigenen Defizite und Schwächen.
- Doppelspurigkeiten in der Produktion: Jede Bergbahn, jedes Hotel, jedes Restaurant hat seine Küche, jedes zweite hat seine eigene Wäscherei. Höhere Kosten aufgrund unausgenutzter Synergien und Rationalisierungspotentiale sind die Folge.

Gleichzeitig ist die **Qualität** für den Gast schlecht, weil die einzelnen Leistungselemente nicht abgestimmt sind. Unsere Qualitätsprobleme im Tourismus liegen oft nicht beim Hotel, oder nicht immer, liegen nicht bei der Bergbahn, sondern sie liegen in den Zwischengliedern zwischen dem Hotel und der Bergbahn, zwischen dem Bahnhof, wo der Gast ankommt, und dem Hotel, da wo für ihn niemand verantwortlich ist. Sind Sie schon einmal nachts spät auf einem Bahnhof in einem Tourismusort angekommen? Haben Sie versucht, ein Taxi zu bestellen und festgestellt, dass das nur mit einer Taxcard, die nur am Kiosk gekauft werden kann, der jetzt gerade geschlossen ist, möglich ist? Haben Sie auch schon die Telefonnummer des Taxis gesucht und festgestellt, dass schon jemand vor Ihnen vor demselben Problem stand, weil die betreffende Telefonbuchseite herausgerissen ist, weil niemand auf die Idee gekommen ist, diese Nummer gross irgendwo anzuschlagen?

Notwendig ist im Tourismus ein **Reengineering**. Ein Reengineering, das in der Industrie schon weit um sich gegriffen hat, ein Reengineering, das man auch mit einer 90 Grad-Drehung der Strukturen charakterisieren kann. Nicht mehr das einzelne Hotel oder sogar der Hotelierverein, nicht mehr die Bergbahn zählt, sondern der Leistungsprozess Skiferien für Familien mit Kindern, der Leistungsprozess Snowboardferien, der Leistungsprozess Wintersporturlaub für Ältere etc. steht im Vordergrund.

5. Die Massnahmen: Handlungsbedarf für Unternehmen, Verbände und Staat

Die Orientierung an destinationsübergreifenden Dienstleistungsketten erfordert ein Umdenken sowohl auf Stufe Unternehmung wie auch bei den traditionellen Verbänden im Tourismus. Der Umfang dieses notwendigen Umdenkprozesses lässt sich vielleicht am einfachsten am Widerspruch zwischen der traditionellen Auffassungen zu touristischen Erfolgsfaktoren und den neuen Notwendigkeiten im Wettbewerb erkennen (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Traditionelle Auswertung zu touristischen Erfolgsfaktoren versus wettbewerbsorientierte Ansätze

1) das Umfeld ist das Problem ⇒ Umfeldorientierung	die Leistungsprozesse und die Kernkompetenzen sind das Problem ⇒ Ressourcenorientierung
2) viele Stammgäste sind ein Vorteil	anspruchsvolle, dynamische Gästesegmente fördern Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Porter)
3) Branchennormen sorgen für Qualität	die konsequente Ausrichtung auf einzelne Gästesegmente und deren Anforderungen schafft Qualität (vgl. u.a. Parasuraman/ Zeithaml)
4) Kleinheit und Eigenständigkeit schafft Wettbewerbsvorteile in Form von Originalität und Ambiance	Kooperation ermöglichen neue Grössenordnungen und Netzwerkeffekte
5) räumliche Verteilung schafft Abwechslung	räumliche Konzentration ermöglicht Attraktionspunkte (modernes Kaufverhalten mit Trend zu Multioptionalität und Zeiteffizienz)
6) Individualität schafft Differenzierungsvorteile	Standardisierung/ Marken schaffen Transparenz und Orientierung (vgl. Käuferverhalten: Trend zur Sicherheit)
7) Gästefreundlichkeit ist eine Frage der Kultur und der Bevölkerung	Gästefreundlichkeit ist eine Frage des Managements der persönlichen Interaktion (vgl. Sasser, Heskett u.a.)

Im Hinblick auf die Dimensionen des Wandels stimmt es zuversichtlich, wenn man sich vor Augen hält, welche Aktivitäten und Massnahmen alleine in der letzten Zeit (1996) schon ergriffen wurden:

1. Nationale Tourismuspolitik

Auch der Bund und die Kantone als Träger der Tourismuspolitik haben die Wettbewerbsprobleme des Schweizer Tourismus erkannt. In einem Bericht über die Tourismuspolitik des Bundes hat der schweizerische Bundesrat 1996 eine neue Standortbestimmung vorgenommen und neue tourismuspolitische Grundsätze definiert. Diese richten sich klar auf ein neues Förderungskonzept, das die Schweiz als Destination und touristisches Produkt beschreibt und die Notwendigkeit zur strategischen Kooperation unterstreicht (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Neues Förderungskonzept im Tourismus



Quelle: Bericht über Tourismuspolitik des Bundes, 26.5.96, S. 49

Um Innovationen in diese Richtung in Gang zu setzen, wurde ein nationales touristisches Innovationsprogramm mit einem Kredit von Fr. 18 Millionen über fünf Jahre von den eidgenössischen Räten bewilligt. Schwerpunkte bilden Projekte zur Entwicklung und Einführung neuer Produkte, neuer touristischer Infrastrukturen und neuer Vertriebskanäle, Beiträge zur Verbesserung der bestehenden Dienstleistungen sowie Projekte zur Schaffung organisatorischer Strukturen, die eine Steigerung der Effizienz ermöglichen.

2. Kooperative Tourismusorganisationen

In der Schweiz bestehen Hunderte von kleinen Verkehrsvereinen, die bisher weitgehend selbständig ihre Orte vermarktet. Die entsprechenden Werbebudgets von vielleicht Fr. 50'000.-- bis Fr. 200'000.--, bei grossen Orten bis Fr. 2 Millionen reichen, heute im veränderten Wettbewerbsumfeld nicht mehr aus, um die kritische Wirkungsschwelle im Marketing zu überschreiten. Ebenfalls sind die Abgrenzungen der Wirkungsgebiete politisch geprägt und entsprechen nicht den tatsächlichen Produkten. Der Verband Schweizerischer Tourismusdirektoren als Dachverband der Tourismusvereine hat deshalb ein Projekt zur Schaffung neuer touristischer Strukturen lanciert. Dieses postuliert den Zusammenschluss von lokalen Tourismusvereinen zu sogenannten Destinationen. Destinationen sind Leistungsbündel, die vom Kunden als selbständiges Produkt wahrgenommen werden. Diese Destinationen stehen mit anderen im Wettbewerb und müssen selbständig vermarktet werden.

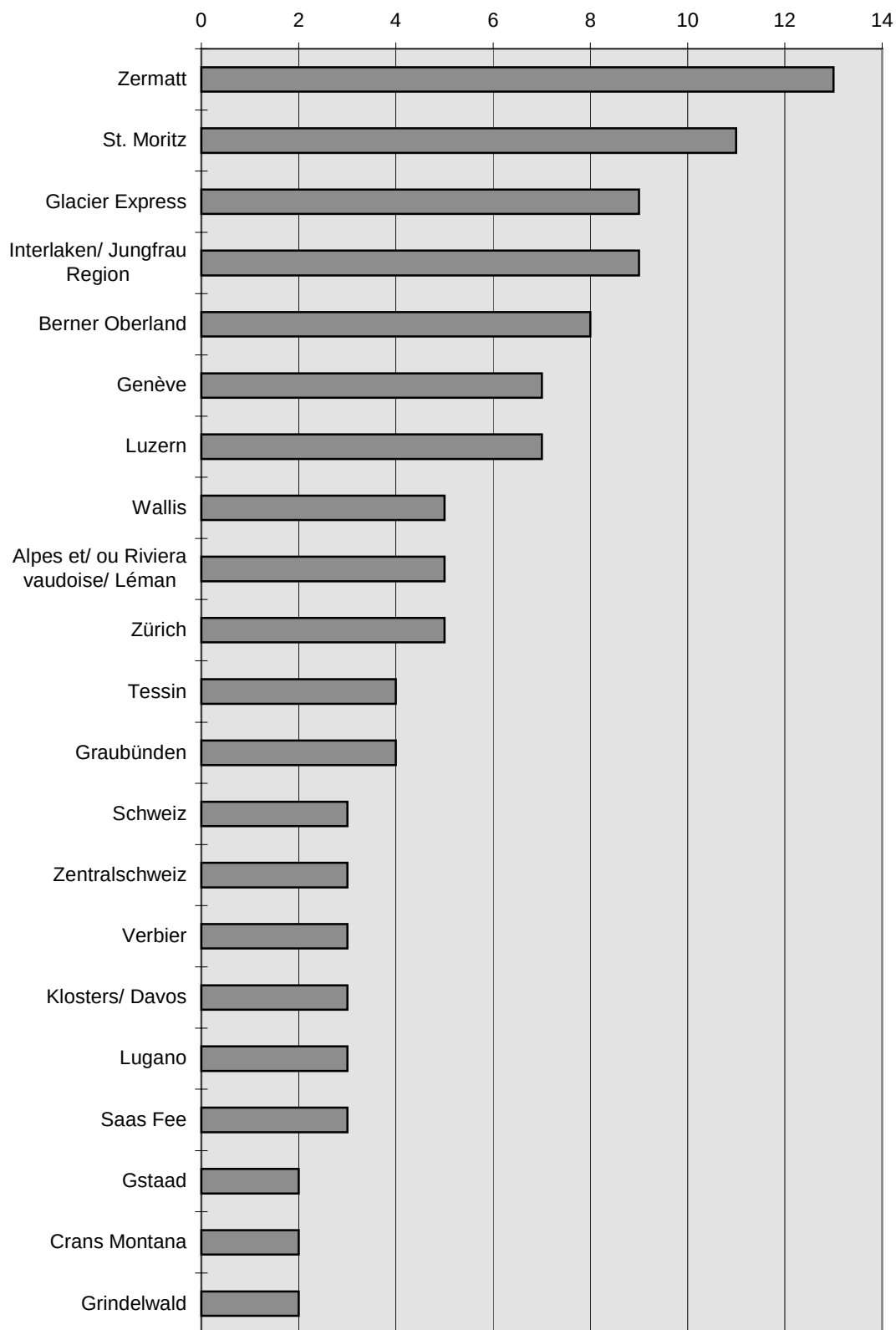
Schweiz Tourismus, als übergreifende Marketingorganisation, richtet ihre Aktivitäten implizit bereits schon nach diesen Strukturen aus. Währenddem früher über die Stufen regionale Verbände - lokale Tourismusvereine mit den Unternehmen zusammengearbeitet wurden, werden heute aktionsspezifische dynamische Kooperationen über die verschiedenen Stufen, vor allem natürlich mit den starken Destinationen, gesucht.

3. Kooperatives Marketing

Im kooperativen Marketing sind weitere Trends zu erkennen:

1. Konzentration auf wirklich starke Marken. Währenddem in den „fetten“ 80er Jahren jeder kleine Tourismusverband sein Angebot als Marke positionieren wollte, konzentriert man sich jetzt auf starke Marken mit mindestens Fr. 1 Million Marketingbudget. Diese Marken streben in den meisten Fällen an, ein dynamischeres, moderneres Image des alpinen Tourismus zu vermitteln. Ein neues Logo und der neue Markenauftritt von Schweiz Tourismus zeugt von dieser Entwicklung.
2. Verstärkt wird mit konkreten Produkten und Leistungen zu bestimmten Preisen und weniger mit allgemeinen Imagekomponenten geworben. Dies ist Ausdruck der Entwicklung im Markt. Der Konsument ist reifer geworden und muss sich im Rahmen der immer knapperen frei verfügbaren Haushaltsmittel auf konkrete Leistungen und Gegenleistungen stützen. Produkte sind dabei auch ein Instrument zur Profilierung touristischer Marken. Der Trend zu Marken, hinter denen konkrete Produkte stehen, lässt sich durch einen entsprechenden Umsatz bei den Ausstellungen von Schweiz Tourismus zum Stellenwert von Marken erkennen (vgl. Abbildung 8)
3. Aufbau von Vermarktungsorganisationen: Die Devise lautet „näher zum Markt“, da die Konkurrenz härter geworden ist, und der Gast, vor allem im für den alpinen Sommertourismus wichtigen Markt der Zweit- und Drittreisen, vermehrt spontan bucht.

Abbildung 8: Die wichtigsten touristischen Marken in der Schweiz (ST-Aussenstellen)



4. Touristische Unternehmen

Die verschiedenen Unternehmen in der Gastronomie, Hotellerie und bei den Sportunternehmen wie touristische Spezialtransportanlagen versuchen sich in folgende Richtungen zu entwickeln:

1. Zusammenschluss zu grösseren Einheiten zwecks Erzielung von Kostenvorteilen (und zum Teil auch zum Ausschluss des Wettbewerbes) z.B. durch Fusion von Bergbahnen wie in Flims-Laax.
2. Zusammenschluss zu integrierten Dienstleistungsketten (im Sinne dieser Vorwärts- und Rückwärtsintegration versuchen einzelne Bergbahnen gezielt Beherbergungsbetriebe, Sportgeschäfte etc. aufzubauen).
3. Originelle Positionierungen mit möglichst weitgehender Anpassung des Angebotes an die Bedürfnisse eines bestimmten Marktsegmentes, dies um im immer unübersichtlicherem Markt überhaupt wahrgenommen zu werden.

5. Straffung der Kostenstrukturen

Es findet eine Neuorientierung an den Leistungsprozessen statt. Nachdem in den guten Jahren des Tourismus eine zunehmende Umweltorientierung das Management geprägt hat (man hat sich über die externen Effekte wie Verkehrsbelastung, Ökologie etc. sinnvollerweise und wirksam Gedanken gemacht. Man hat versucht, sich möglichst gut durch die Anpassung von Images und Werbeauftritt an die veränderte Nachfrage des Konsumenten anzupassen) findet eine Renaissance der Orientierung an den Leistungsprozessen statt (Optimierung der Abläufe, Konzentration auf die Felder, die für den Gast wirklich Qualitätsrelevant sind). Es geht vor allem auch um den effizienteren Einsatz der persönlichen Arbeit. Dazu sind Investitionen in Anlagen und Ausrüstungen erforderlich. Man ist sich heute bewusst, dass

- a) die Brancheneintrittsbarrieren, wie bspw. die Erfordernis von (Fähigkeitsausweisen für Personen, die einen Gastrobetrieb führen) Wirtepatenten und Bewilligungen im Gastronomiebereich oder Berufszulassungsvorschriften wie bei den Skilehrern, den Wettbewerb einseitig eingeschränkt haben,
- b) verdeckte Quersubventionierung über Saisonnierkontingente (ausländische Arbeitskräfte, die jeweils nur für eine Saison in das Land gelassen wurden und für Saisonhotellerie günstige Arbeitskräfte sichergestellt haben) die notwendigen Strukturanpassungen der Leistungsprozesse verzögert haben und
- c) dass das zu günstige Fremdkapital (in den 80er Jahren wurden den Unternehmen von den Banken Kredite zu günstigen Zinssätzen nahezu aufgedrängt) zu teure Bauinvestitionen provoziert hat.

Verschiedene Kantone (z.B. St. Gallen) haben bereits schon den Gastwirtschaftsbetrieb dereguliert.

6. Qualitätspolitik

Qualitätsinitiativen werden auf Unternehmensebene (z.B. regelmässige Kundenbefragungen), Branchenorganisationen (z.B. durch Entwicklung/ Kauf von Qualitätssystemen für die Mitglieder wie der Schweizerische Hotelierverein) auf nationaler Ebene

ergriffen. So arbeiten die Spitzenverbände im Schweiz Tourismus (Gastro Suisse, Hotelierverein, Seilbahnenverband) an einem Gütesiegel zur Servicequalität, das anlässlich der IGEHO in Basel vorgestellt werden soll.

6. Die Erfolgsaussichten: Vision der „Tourismus Schweiz AG 2010“

Ich gehe davon aus, dass sich der Tourismus in der Schweiz im Jahr 2010 wie folgt gestalten wird:

Einerseits bestehen im Sinne von weltmarktfähigen Grossdestinationen etwa 10-20 Attraktionspunkte mit integrierten Erlebnisdienstleistungs-Angeboten. In diesen Attraktionszentren haben sich die Hoteliers, Bergbahnunternehmen, Sportunternehmungen, Gastronomiebetriebe etc. weitgehend integriert. Einheitliche Qualitätsstandards, optimierte Leistungsprozesse, übergreifende Vermarktungssysteme und ein an den Kundenbedürfnissen orientiertes Marketing prägen das Bild. Innerhalb dieser Destinationen haben sich Konzentrations- und Differenzierungsprozesse abgespielt. Hoteliers und andere Unternehmer, denen es nicht gelungen war, eine eigene Nische aufzubauen oder Kernkompetenzen zu entwickeln, haben sich zusammengeschlossen unter grössere Verbünde bei weitgehender Aufgabe ihrer Selbständigkeit. Gesteuert und vermarktet werden diese starken Destinationen durch übergreifende Destinationsmanagement-Companies mit internationalen informatikgestützten Vermarktungsnetzwerken.

Erreichbar sind diese internationalen Destinationen durch modernste Verkehrswege, wobei auch einzelne Regionalflugplätze, bspw. im Engadin, im Wallis oder auch im Berner Oberland, eine attraktive Zugangsmöglichkeit sichern. Der Hauptzugang dürfte durch ein revitalisiertes, entstaatlichtes Eisenbahnsystem gesichert sein.

Um diese starken Destinationen bilden sich Gürtel von Tourismusgebieten zweiten Grades. Diese kleineren Subattraktionspunkte werden Ausflugsmöglichkeiten für die Besucher der starken Attraktionspunkte bilden. Andererseits werden Beherbergungsbetriebe und andere Dienstleistungsunternehmen, bspw. auch Skigebiete, durch günstigere Preise praktisch unter dem Preisschutz der Grossen operieren, sofern es ihnen gelingt, einerseits die Qualität auf mindestens gleichwertigem Standard zu halten, andererseits die Leistungsprozesse kostenmässig massiv zu optimieren.

Ausserhalb dieser Gebiete werden sich möglicherweise starke Angebote, bspw. Sehenswürdigkeiten wie unsere grossen Städte oder Kongress- oder Verkehrsdrehscheiben, Tourismuszentren im Sinne von optimierten Dienstleistungszentren bilden. In diesen werden internationale Konzerne (z.B. Hotelketten) das Bild prägen, wobei der wichtigste Wettbewerbsfaktor durchorganisierte Leistungsprozesse, darstellen werden.

Für die übrigen Regionen bestehen Chancen, wenn es ihnen gelingt, im immer wichtigeren „Strassen“Tourismus einen Platz zu finden. Landes- und Europawanderrouten, Radwanderwege, Kulturautorouten etc. haben einen festen Platz in der Tourismuslandschaft. Entlang diesen Routen wird es ebenfalls darum gehen, die Dienstleistungskette zu optimieren (d.h. den Zugang zu den Attraktionspunkten und Sehenswürdigkeiten zu optimieren), die Buchungsmöglichkeiten zu vereinfachen, die Qua-

litätsminima zu standardisieren, die Leistungsprozesse kostenmässig zu optimieren etc.

Insgesamt zeichne ich damit ein positives Bild der Entwicklung. Die neuen Produkte und Leistungskonzepte werden es dem traditionellsten Tourismusland der Welt erlauben, auch im zukünftigen internationalen Tourismus einen Platz zu erhalten.

Literaturhinweise

- Bieger, Th. (1997): Destinationsmanagement, München
- Bieger, Th./ Beritelli P. (1996): Anpassung von Destinationsstrategien an die Globalisierung. In: Aiest: Globalisation and Tourism, St. Gallen
- Brackenburry M. (1993): The Competitiveness of Long Haul Destinations - The Tour Operator's Point of view. In: Aiest: Competitiveness of Long Haul Tourist Destinations, St. Gallen
- Rust, R.T./ Oliver, R.L. (1994): Service Quality - Thousand Oaks, California.
- Vanhove N. (1996): The underlying factors and the impact on marketing strategy. In: Aiest: Globalisation and Tourism, St. Gallen
- Weiermair, K. (1996): Strukturwandel im alpinen Tourismus: Herausforderung und Chancen. In: Fischer, G./Laesser, Ch.: Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel. Bern. S. 187 - 198