Herausgeber:
Prof. Dr. Thomas Bieger
Dr. Christian Laesser
Dr. Pietro Beritelli

Jahrbuch 2003 / 2004

Schweizerische Tourismuswirtschaft

ISBN-Nummer
3-906532-10-0

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2004
Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus der Universität St. Gallen

IDT-HSG Institut für Öffentliche
Dienstleistungen und Tourismus
der Universität St. Gallen

Inhaltsverzeichnis

Teil 1, Theorie

Informationsquellen für Reiseentscheidungen - ein prozessorientierter Ansatz

Thomas Bieger / Christian Laesser / Pietro Beritelli *15*

Zur Umsetzungsproblematik von Benchmarkingmodellen in Destinationen: Ein theoretischer Ansatz

Matthias Fuchs *27*

Monitoring der Tourismusentwicklung im Alpenraum - Nachhaltigkeitscheck mittels Indikatorensystem

Anja Umbach-Daniel / Ursula Rütter-Fischbacher / Klaus-Dieter Schnell *47*

Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen

Hansruedi Müller / Roland Scheurer *71*

Produktentwicklung im Tourismus

Klaus Weiermair / Bibiana Walder *93*

Teil 2, Praxis

Die Neue Regionalpolitik - Herausforderung und Chance für Tourismus-destinationen, Tourismusorganisationen und Lead-Unternehmen

Daniel Fischer *113*

Fusionen im Bergbahnbereich – ein Erfahrungsbericht

Walter Steuri *137*

Nachhaltigkeit der Ski-WM 2003

Thomas Bieger / Hanruedi Müller *149*

Entwicklungsszenarien für den Alpentourismus am Beispiel des Kleinwalsertals (A)

Hansruedi Müller / Roland Scheurer *175*

Strategische Preispolitik als Chance für den Schweizer Tourismus

Peter Keller *193*

Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Destinationsmarketing

Christine Larbig / Ursina Hersche / Felix Keller / Anna Kozak / Urs Wohler *207*

Teil 3, International

Übereinstimmung der Subventionierung des Schweizer Tourismus mit den EU-Beihilfebestimmungen

Urs A. Nater *227*

Internationale Preis- und Kostenvergleiche im Alpentourismus

Jürg Kuster / Peder Plaz *247*

Alpine Wellness - Auf dem Weg von der Kernkompetenz zum Produkt

Harald Pechlaner / Elisabeth Fischer *265*

Vorwort der Herausgeber

Im Frühling 1988 erschien mit einem Vorwort von Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz, Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, mit dem Jahrgang 1987/1988 das erste Mal das Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft. Über 16 Jahre konnten immer wieder die wesentlichen Erkenntnisse in Theorie und Tourismuspraxis publiziert und einer grossen Leserschaft zugeführt werden. Inzwischen ist das Jahrbuch im gesamten deutschsprachigen Raum präsent und weist eine internationale Autorenschaft auf.

Zum zweiten Mal wird das diesjährige Jahrbuch von Sponsoren mitgetragen. Dies erlaubt uns, den immer grösser werdenden Umfang zu finanzieren und die gewohnte Erscheinungsform beizubehalten. Wir möchten unseren Sponsoren

Kuoni Reisen AG, Zürich

Jungfraubahnen Management AG, Interlaken

herzlich danken.

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dr. Christian Laesser

Dr. Pietro Beritelli

Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft

Zielsetzung

Das Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft will

- für Fach- und Führungskräfte in Tourismus und angelagerten Bereichen (Wirtschaftsförderung, Beratung, Schulung) jährlich einen umfassenden Einblick in die Weiterentwicklung von Wissenschaft und Praxis im Feld des Tourismus im Allgemeinen und des alpinen Tourismus im Besonderen bieten. Dabei wird vom Anspruch ausgegangen, dass alle relevanten Entwicklungen aufgezeichnet werden und so insbesondere dem Praktiker ein umfassender Überblick gewährt werden kann. Damit und auf der Basis der im Jahrbuch gebotenen Statistiken und der Chronologie soll auch die Dokumentation der Entwicklung der Branche sichergestellt werden.

- Dabei sollen die Beiträge den Ansprüchen wissenschaftlicher Arbeiten (Zitierweise, Methodik, intersubjektive Nachvollziehbarkeit) gerecht werden. Das Jahrbuch für Tourismuswirtschaft soll im Umfeld des Tourismus wissenschaftliche Publikationsmöglichkeit insbesondere auch für Nachwuchskräfte und Vertreter von Fachhochschulen sein.

Redaktionelle Arbeitsweise

Das Jahrbuch enthält zwei Arten von Artikeln. Einerseits von der Redaktion gezielt eingeladene Beiträge zu aktuellen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, andererseits unabhängig eingereichte und von der Redaktion bezüglich wissenschaftlichem Niveau und inhaltlicher Relevanz geprüfte Manuskripte.

Bei den eingeladenen Beiträgen wird darauf geachtet, dass sowohl alle relevanten Branchen (Hotellerie, Bergbahnen, Freizeiteinrichtungen, Animation/ Schulung, Beherbergung, Flugverkehr) abgedeckt werden, andererseits die Entwicklung in der Schweiz, aber auch relevante und beispielhafte Entwicklungen im alpinen Raum des Auslandes berücksichtigt werden.

Redaktionskommission

Die Redaktion wird in ihrer konzeptionellen Arbeit unterstützt durch eine Redaktionskommission bestehend aus Thomas Bieger (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen), Marco Hartmann (ehem. Direktor Schweiz Tourismus), Hansruedi Müller (Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern), Peter Keller (SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft), Klaus Weiermair (Institut für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck).

Einreichung von Manuskripten

Manuskripte können eingereicht werden an das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Redaktion Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft. Die Beiträge sind mit einem Minimum an Formatierungen, ohne Fussnoten (amerikanische Zitierweise) mit Diskette und ausgedrucktem Exemplar einzureichen.

Prof. Dr. Thomas Bieger

St. Gallen, Juni 2004

Autorenverzeichnis

Dr. Pietro **Beritelli**, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG, Kompetenzzentrum Tourismus und Verkehr, Dufourstrasse 40a, CH-9000 **St. Gallen**

Prof.Dr. Thomas **Bieger**, Direktor, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG, Kompetenzzentrum Tourismus und Verkehr, Dufourstrasse 40a, CH-9000 **St. Gallen**

Dr. Daniel **Fischer**, Geschäftsleitender Partner, Daniel Fischer & Partner, Management & Marketing Consulting, Brüggbühlstrasse 32h, CH-3172 **Niederwangen** b. Bern

Elisabeth **Fischer**, wiss. Mitarbeiterin, Stiftungsprofessur Tourismus, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, DE-85071 **Eichstätt /** freie Mitarbeiterin, Abteilung Tourismus, Europäische Akademie Bozen, Drusus-Strasse 1, IT-39100 **Bozen**

Prof.Dr. Matthias **Fuchs**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter, Zentrum für Tourismus- und Dienstleistungswirtschaft, Universität Innsbruck, Universitätsstrasse 15, AT-6020 **Innsbruck**

Ursina **Hersche**, Institut für Tourismus und Landschaft ITL, Academia Engiadina, Via Quadratscha 18, CH-7503 **Samedan**

Dr. Felix **Keller**, Leiter, Institut für Tourismus und Landschaft ITL, Academia Engiadina, Via Quadratscha 18, CH-7503 **Samedan**

Prof.Dr. Peter **Keller**, Leiter Abteilung Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bundesgasse 8, CH-3003 **Bern**

Anna **Kozak**, Institut für Tourismus und Landschaft ITL, Academia Engiadina, Via Quadratscha 18, CH-7503 **Samedan**

Dr. Jürg **Kuster**, Projektleiter, BHP-Hanser und Partner AG, Lagerstrasse 33, CH-8021 **Zürich**

Dr. Christian **Laesser,** Vizedirektor, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG, Kompetenzzentrum Tourismus und Verkehr, Dufourstrasse 40a, CH-9000 **St. Gallen**

Christine **Larbig**, Dozentin HFT, Institut für Tourismus und Landschaft ITL, Academia Engiadina, Via Quadratscha 18, CH-7503 **Samedan**

Prof.Dr. Hansruedi **Müller**, Direktor, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus FIF, Universität Bern, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 **Bern**

Dr. Urs A. **Nater**, Rechtsanwalt, Via Maistra 5, CH-7500 **St.Moritz**

Prof.Dr. Harald **Pechlaner**, Stiftungsprofessur Tourismus, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, DE-85071 **Eichstätt /** Leiter, Abteilung Tourismus, Europäische Akademie Bozen, Drusus-Strasse 1, IT-39100 **Bozen**

Peder **Plaz**, Unternehmensberater, BHP-Hanser und Partner AG, Lagerstrasse 33, CH-8021 **Zürich**

Ursula **Rütter-Fischbacher**, Rütter + Partner, concertgroup, sozioökonomische Forschung + Beratung, Weingartenstrasse 5, CH-8803 **Rüschlikon**

Dr. Roland **Scheurer**, Assistent, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus FIF, Universität Bern, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 **Bern**

Klaus-Dieter **Schnell**, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG, Kompetenzzentrum Regionalwirtschaft, Dufourstrasse 40a, CH-9000 **St. Gallen**

Walter **Steuri**, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Jungfraubahnen, Harderstrasse 14, CH-3800 **Interlaken**

Anja **Umbach-Daniel**, Rütter + Partner, concertgroup, sozioökonomische Forschung + Beratung, Weingartenstrasse 5, CH-8803 **Rüschlikon**

Bibiana **Walder**, Institut für Unternehmungsführung, Tourismus und Dienstleistungen ITD, Universität Innsbruck, Universitätsstrasse 15, AT-6020 **Innsbruck**

Prof.Dr. Klaus **Weiermair**, Institutsvorstand, Institut für Unternehmungsführung, Tourismus und Dienstleistungen ITD, Universität Innsbruck, Universitätsstrasse 15, AT-6020 **Innsbruck**

Urs **Wohler**, Graubünden Ferien, Alexanderstrasse 24, CH-7001 **Chur**

Theorie

Informationsquellen für Reiseentscheidungen - ein prozessorientierter Ansatz

Thomas Bieger / Christian Laesser / Pietro Beritelli

0 Abstract

Dieser Beitrag untersucht das Verhalten der Informationsbeschaffung im Reiseentscheidungsprozess. Er konzentriert sich auf den Unterschied zwischen Informationsbeschaffung vor und nach einer bestimmten Reiseentscheidung. Letztere ist charakterisiert entweder durch eine irreversible Wahl bezüglich Destination oder durch einen gesetzlichen Vertrag wie beispielsweise eine Reservation oder Buchung von Reiseleistungen. Die Studie ermittelt typische Verhaltensmuster der Informationssuche für unterschiedliche Reiseformen. Die Daten sind repräsentativ für die Schweiz und dienen als Modell für einen weit entwickelten Markt. Kriterien wie die Reiseform, der Pauschalisierungsgrad der Leistungen, die Wahl der Destination und die Wahl der Unterkunftsform weisen eine signifikante Bedeutung aus, während sozio-demographische Variablen einen geringeren Wert aufweisen. Die Resultate liefern der Tourismusindustrie wichtige Hinweise für die Verbesserung der Informationsbereitstellung im Reiseentscheidungsprozess.

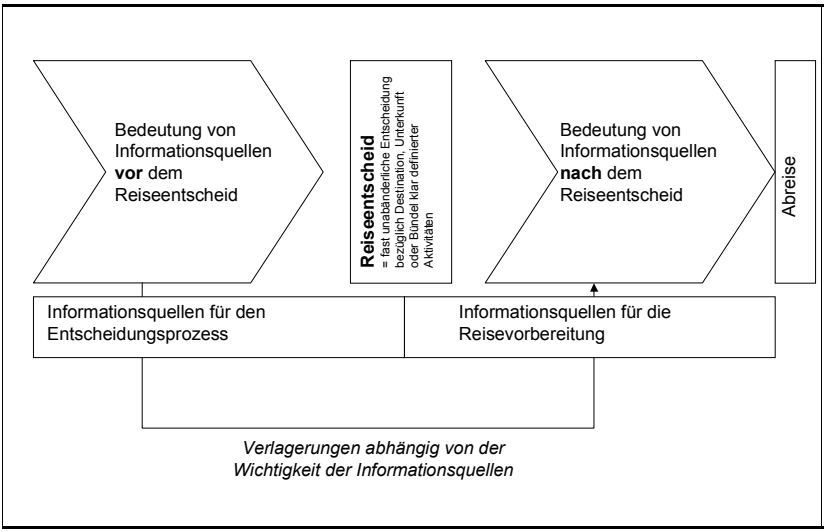
1. Einleitung

Für Marketing Manager ist es von grosser Bedeutung zu verstehen, wie Reisende Informationen beschaffen (Srinivasan 1990). Reiseprodukte sind meistens Dienstleistungen, welche eine persönliche Interaktion zwischen Kunden und Anbieter voraussetzen(Lovelock und Wright 1999; Normann 1996; Teare 1992; Hart et al. 1991; Zeithaml 1990). Sie werden in fernen, oft dem Reisenden unbekannten Destinationen erbracht und bergen funktionale, finanzielle, physische, psychologische und soziale Risiken (Lovelock and Wright 1999; Teare 1992). Zusätzlich fällt der Konsum und die Produktion von touristischen Leistungen zum gleichen Zeitpunkt und am selben Ort an und bewirkt ein hohes involvement durch den Reisenden (*uno acto* principle;

siehe Bieger 2002 oder Lehmann 1993). Diese Besonderheiten führen oft zu einer hohen Investition an Zeit, Geld und Engagement auf seiten des Reisenden (Lambert 1998; Wöhler 1997; Schertler 1994).

In Bezug auf die Informationsbeschaffung, gehen zahlreiche Autoren von einem prozessorientierten Ansatz aus (z.B. Correia 2002; Fesenmaier und Vogt 1998; Leiper 1990; Bettman 1979). Leiper (1990). Ausgehend von den Ansätzen von Leiper und Correia unterscheidet das Modell im vorliegenden Beitrag zwischen (1) Informationen für die Reiseentscheidung bevor irgendwelche Einschränkungen zur Reiseart selbst vorgenommen werden, (2) den eigentlichen Entscheidungsprozess und (3) Informationen für die Reisevorbereitung, nachdem die Einschränkungen zur Reiseart vorgenommen worden sind (Abbildung 1). Auf diese Weise kann die Informationsbeschaffung in zwei Prozesschritten unterteilt werden: (1) eine Phase vor und (2) eine Phase nach dem Reiseentscheid.

Abbildung 1: Prozess der Informationsbeschaffung



Quelle: in Anlehnung an Correia (2002) und Leiper (1990)

Der vorliegende Beitrag untersucht Verlagerungen von Informationsquellen zwischen (1) der Phase vor dem Reiseentscheid, welche einschränkende Konsequenzen für die weitere Gestaltung des Prozesses und (2) der darauffolgenden Phase der eigentlichen Reisevorbereitung. Dazwischen findet die "definitive Reiseentscheidung" statt (Destination, Unterkunft, etc.).

2. Forschungsfragen

Die folgenden Forschungsfragen werden untersucht:

(1) Gibt es Cluster / Gruppen mit ähnlichen oder unterschiedlichen Mustern der Informationsbeschaffung? Welche Muster können während der ersten Phase (vor dem eigentlichen Entscheid) und während der Reisevorbereitungsphase identifiziert werden?

(2) Welche Treiber beeinflussen die Bedeutung der Informationsquellen für die Phase vor dem Reiseentscheid und für die Reisevorbereitungsphase?

3. Methode

Die Daten für die vorliegende Studie wurden aus der Umfrage von Reisemarkt Schweiz gewonnen (Bieger und Laesser 2002). Die Reisen wurden zweimal mit Hilfe einer Cluster-Analyse gruppiert (Backhaus 1990). Die erste Analyse gruppiert die Reisen in Bezug auf die Bedeutung der Informationsquellen vor dem Reiseentscheid, während die Reisen in der zweiten Cluster-Analyse gemäss der Bedeutung der Informationsquellen nach dem Reiseentscheid zusammengeführt werden. Auf diese Weise kann jede Reise zu einem Cluster vor und zu einem nach dem Reiseentscheid zugewiesen werden. Mit der Einführung einer neuen Variable "info_path" (Info-Weg), wurde die Zugehörigkeit zu den zwei Clustern verbunden. Die "Informationsbeschaffungs-Wege" bilden die Basis für die Hauptanalyse.

Die Umfrage stützt sich auf tagebuch-ähliche, schriftliche, vorstrukturierte Interviews, welche mit der repräsentativen Stichprobe (1'233 Haushalte, 3'145 Personen, 8'744 Reisen im Jahre 2001) des Reisemarktes Schweiz durchgeführt wurden. Die untersuchten Fälle beziehen sich auf einzelne Reisen (1 Person, 1 Reise), wobei eine Reise als Urlaubsreise mit mindestens

einer Übernachtung definiert wird. Die Befragten wurden gebeten, auf einer Likert-Skalierung von 1 (absolut unbedeutend) bis 4 (sehr wichtig) die Informationsquellen während des Entscheidungsprozesses zu bewerten. Die untersuchten Informationsquellen wurden 1998 im Rahmen von Experteninterviews mit Tourismusdirektoren und Reiseveranstaltern erarbeitet.

4. Resultate

Die Cluster-Analyse der verschiedenen Informationsquellen in der Phase vor dem definitiven Reiseentscheid ergab, dass die Aufteilung in 3 Cluster am sinnvollsten ist.

Die Analyse der Resultate lässt folgende Schlüsse zu: Reisesituationen in Cluster 1 *(informell)* sind durch einen starken Einfluss von Freunden und Verwandten geprägt. Dabei muss beachtet werden, dass Cluster 1 den Informationsquellen im Allgemeinen die geringste Bedeutung zuweist mit einem Durchschnittswert des Clusters von 1.19. Hier ist die Beschaffung von Informationen zum Zwecke einer Reiseentscheidung ausgesprochen unwichtig.

Cluster 2 *(direkt)* umfasst die Fälle, in denen Reisende direkt von der Destination Informationen erhalten wollen. Diese verwenden vor allem Prospekte und Broschüren der Destination und der regionalen Informations- und Promotionsorganisationen und informieren sich über Verwandte und Bekannte.

Die Situation in Cluster 3 *(professionell)* ist charakterisiert durch eine grosse Bedeutung von Informationen durch Reiseveranstalter und Reisebüros. Daneben sind auch hier Verwandte und Bekannte eine wichtige Informationsquelle.

Analog wurden die Informationsquellen gemäss ihrer Bedeutung nach dem definitiven Reiseentscheid also zwecks Reisevorbereitung untersucht. Tabelle 2 zeigt die resultierenden Clusters.

Tabelle 1: ***Cluster-Analyse der Informationsquellen während der Phase vor dem definitiven Reiseentscheid***

Informationsquellen	**Cluster**			
	Informell	**Direkt**	**Professio-nell**	***Durchschnitt pro Info-Quelle***
Destinationsbroschüren	1.079	*2.939*	*2.830*	***1.977***
Regionale Broschüren	1.109	*2.896*	*2.766*	***1.966***
Hotellisten	1.122	*2.178*	*2.730*	***1.774***
Prospekte von Reiseveranstaltern	1.104	1.364	*3.082*	***1.630***
Mündliche Informationen Reisebüros	1.068	1.250	*2.839*	***1.525***
Mündliche Informationen Eisenbahn-schalter	1.068	1.260	*1.771*	***1.281***
Mündliche Informationen Tourismus-büro in der Destination	1.093	*1.845*	*2.013*	***1.505***
Mündliche Informationen Schweiz Tourismus	1.022	1.160	*1.890*	***1.259***
Werbung in Zeitungen / Zeitschriften	1.070	1.258	*1.857*	***1.301***
Reiseführer und Reisemagazine	1.141	*1.662*	*2.694*	***1.638***
Video, CD-Rom, DVD	1.007	1.057	*1.431*	***1.118***
Messen	1.019	1.085	*1.481*	***1.143***
Radio – Sendungen	1.008	1.048	*1.450*	***1.120***
TV – Sendungen	1.022	1.127	*1.723*	***1.211***
Videotext	1.015	1.038	*1.427*	***1.116***
Internet	1.229	*1.783*	*1.989*	***1.552***
Freunde und Verwandte	2.168	*2.565*	*2.746*	***2.407***
Andere	*2.090*	1.755	*1.838*	***1.943***
Durchschnitt pro Cluster	**1.191**	**1.626**	**2.142**	

Die Werte stellen die Wichtigkeit der Informationsquellen dar (1 = absolut unbedeutend, 2 = unwichtig, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig). Unterstrichene Resultate haben einen Wert höher als den Durchschnitt pro Cluster; Resultate in kursiv haben einen Wert höher als den Durchschnitt pro Informationsquelle

Tabelle 2: ***Cluster-Analyse der Informationsquellen nach dem definitiven Reiseentscheid / Reisevorbereitungsphase***

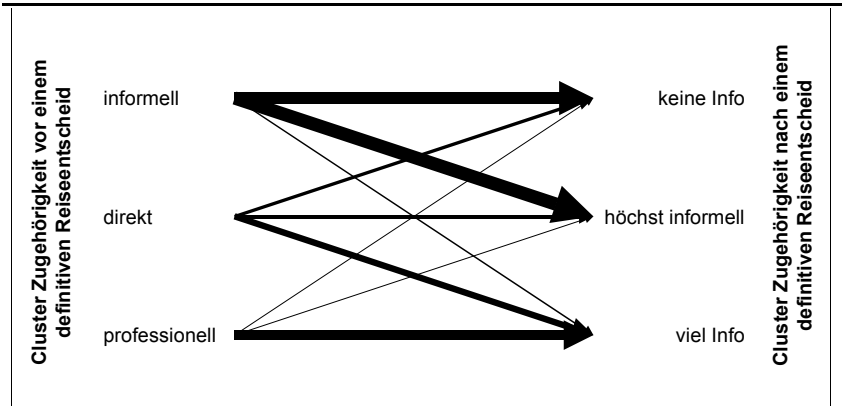
Informationsquellen	**Cluster**			
	Keine Info	**Höchst informell**	**Viel Info**	***Durchschnitt pro Info-Quelle***
Destinationsbroschüren	1.314	1.386	*3.171*	***1.969***
Regionale Broschüren	1.328	1.324	*3.091*	***1.924***
Hotellisten	1.237	1.174	*2.673*	***1.702***
Prospekte von Reiseveranstaltern	1.130	1.109	*2.273*	***1.511***
Mündliche Informationen Reisebüros	1.104	1.079	*2.090*	***1.430***
Mündliche Informationen Eisenbahnschalter	1.092	1.083	*1.566*	***1.250***
Mündliche Informationen Tourismusbüro in der Destination	1.144	1.124	*2.014*	***1.432***
Mündliche Informationen Schweiz Tourismus	1.022	1.023	*1.589*	***1.215***
Werbung in Zeitungen / Zeitschriften	1.036	1.062	*1.544*	***1.218***
Reiseführer und Reisemagazine	1.217	1.243	*2.377*	***1.620***
Video, CD-Rom, DVD	1.003	1.035	*1.294*	***1.113***
Messen	1.010	1.009	*1.308*	***1.111***
Radio – Sendungen	1.000	1.023	*1.325*	***1.118***
TV – Sendungen	1.023	1.054	*1.481*	***1.189***
Videotext	1.007	1.031	*1.311*	***1.119***
Internet	1.372	1.425	*1.890*	***1.566***
Freunde und Verwandte	1.046	*3.043*	*2.559*	***2.252***
Andere	1.158	*2.410*	1.686	***1.771***
Durchschnitt pro Cluster	**1.125**	**1.313**	**1.958**	

Die Werte stellen die Wichtigkeit der Informationsquellen dar (1 = absolut unbedeutend, 2 = unwichtig, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig). Unterstrichene Resultate haben einen Wert höher als den Durchschnitt pro Cluster; Resultate in kursiv haben einen Wert höher als den Durchschnitt pro Informationsquelle

Die Analyse zeigt, dass in Cluster 1 *(keine Info)* Reisen dominieren, bei denen keine oder fast keine Information gebraucht wird. Hier ist die Informationsbeschaffung nach dem definitiven Reiseentscheid charakterisiert durch eine geringe Bedeutung der Informationsquellen. Falls überhaupt Informationen verwendet werden, bedient man sich des Internets, oder es werden Reiseführer sowie Destinations- und regionale Broschüren herbeigezogen. Cluster 2 *(höchst informell)* umfasst Reisesituationen, wo intensive Unterstützung durch Freunde und Verwandte gefragt wird und weitere nicht spezifizierte Quellen zu Hilfe genommen werden. Reisende in Cluster 3 *(viel Info)* bedürfen einer grossen Menge von Informationen, nachdem sie den definitiven Reiseentscheid getroffen haben. Neben privaten Quellen (Freunde und Verwandte) greifen sie auf professionelle Informationsquellen wie Broschüren, Hotellisten und Reiseführer und –magazine zurück.

Um die Bedeutung der Informationsquellen im gesamten Prozess zu erkennen, wurden die Reisen zu den Clustern vor und nach dem definitiven Reiseentscheid untersucht. Auf diese Weise kann jede einzelne Reise neun unterschiedlichen „Informationsbeschafffungs-Wegen“ zugewiesen werden (je 3 Cluster vor und nach dem Reiseentscheid). Es wurden sechs relevante Wege identifiziert. So beschreibt zum Beispiel der Weg *informell – keine Info* die Reisen, welche vor dem Reiseentscheid zum Cluster *informell* und danach zum Cluster *keine Info* gehören.

Abbildung 2: Definition von Informationsbeschaffungs-Wegen



Die Wege *informell – höchst informell* und *informell – keine Infos* dominieren mit 26.8% respektive 22.7% der Fälle. Die *Wege professionell – viel Info* (19.0%) und *direkt – viel Info* (12.8%) sind ebenfalls von Bedeutung. Diese vier ersten Kombinationen zusammen mit *direkt – keine Info* (7.1%) *und direkt – höchst informell* (6.6%) decken als die sechs meist vorkommenden Informationsbeschaffungs-Wege 95% aller Reisen ab. Aus den weiterführenden Analysen können die folgenden Folgerungen gezogen werden:

- Im Allgemeinen – mit der Ausnahme der Wege, die aus dem Cluster *informell* ausgehen – nimmt die Bedeutung der Informationsbeschaffung nach einem definitiven Reiseentscheid ab.
- Destinations- und regionale Broschüren sowie Hotellisten werden wichtiger im Verlauf eines informellen Prozesses. Sobald sie nicht mehr gebraucht werden (z.B. nach einem definitiven Reiseentscheid, weil dann eine Buchung vorgenommen worden ist) nimmt deren Wichtigkeit signifikant ab.
- Ein ähnliches Muster kann für Prospekte von Reiseveranstaltern beobachtet werden: nach einem definitiven Reiseentscheid nimmt deren Bedeutung ab. Wenn hingegen die Wege *direkt – viel Info* und *informell – viel Info* betrachtet werden, unterstützen Prospekte von Reiseveranstaltern den Prozess zunehmend im Sinne von zusätzlicher Quelle für die Reisevorbereitung.
- Die Bedeutung von Reiseführern und –magazinen nimmt bei den meisten Wegen, die zum Cluster *höchst informell* führen, ab und bei den meisten Wegen, die zum Cluster *viel Info* führen, zu.
- Die Rolle von Freunden und Verwandten dominiert in den meisten Fällen von *informellen* Wegen.
- Das Internet nimmt als Informationsquelle innerhalb aller Wege die vom Cluster *informell* (vor dem Reiseentscheid) führen zu.

5. Konsequenzen

Für die Wissenschaft

Aus der Studie können zwei wichtige Arten von Informationsbeschaffungs-Wegen unterschieden werden. (1) Die erste Art umfasst Reisen, in denen die

Informationsbeschaffung im Verlaufe des Prozesses zunimmt. (2) Die zweite fasst Reisen zusammen, für welche die Informationsbeschaffung abnimmt. Dieser Unterschied wird entweder beeinflusst durch (1) die Komplexität der Reise (je komplexer, desto grösser der Bedarf an Informationsquellen) oder (2) der Bedeutung an professioneller Hilfe bezüglich Reiseplanung (von der Unterstützung im Reisebüro bis zu den voll integrierten Reisepauschalen). Zunehmende Komplexität und wenig Vertrautheit mit der Destination führen zu einem grösseren Bedarf an professioneller Hilfe und umgekehrt. Darüber hinaus können drei Verhaltensgruppen aus der Analyse der Informationsbeschaffungs-Wege identifiziert werden. (1) Eine Gruppe umfasst Reisen, die innerhalb der Schweiz vorgenommen werden und wo die Bedeutung der Informationsquellen wegen vorausgegangener Reisen sehr stark reduziert ist. Ein wichtiger Treiber dieses Phänomens stellt der Zugang an eigenen oder privilegiert erreichbaren Zweitwohnungen dar (ungefähr 20% der Schweizer Bevölkerung hat privilegierten Zugang zu Zweitwohnungen, entweder weil sie selber oder Freunde oder Verwandte eine Besitzen; siehe Bieger und Laesser 2002). Es erstaunt darum nicht, dass hier die meisten Reisen als Besuch bei Verwandten oder Bekannten angegeben werden. Reisen mit sehr kurzer oder sehr langer Dauer sind in dieser Gruppe ebenfalls sehr stark vertreten. (2) Eine weitere Gruppe (hauptsächlich entlang dem Weg *direkt – viel Info*) umfasst Reisen in benachbarte Länder, hauptsächlich in Form von Städtereisen und sightseeing. Hier ersetzen kommerzielle Unterkunftsformen (Hotels) die Zweitwohnungen. (3) Die letzte Gruppe bezieht sich auf Reisen in Europa (ausserhalb der Nachbarländer) und Übersee. Hier werden in Abhängigkeit von der Komplexität der Reise und der Vertrautheit zur Destination vor allem Reiseveranstalter und Reisebüros sowie Broschüren der Destination und Region zu Hilfe gezogen. Der Anteil an Pauschalreisen ist hier vergleichsweise hoch.

Für die Praxis

In nur 46% der Fälle werden ähnliche Informationsquellen vor und nach dem definitiven Reiseentscheid getroffen. Dieser Sachverhalt kann teilweise damit erklärt werden, dass das Interesse der Reisenden nach redundanter Information ihr wahrgenommenes Risiko mindert. Darum stellen die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Informationen ein wichtiger Qualitätsfaktor für das Vertrauen in eine Informationsquelle dar. Informationen von professionellen Partnern wie Reiseveranstalter oder Reisebüros spielen nur eine wichtige

Rolle vor dem definitiven Reiseentscheid und hauptsächlich für nicht-standardisierte Reisen. Professionelle Vertriebspartner sollten daher mit lokalen, unabhängigen „Direktinformations-Lieteranten“ („infomediaries“) zusammenarbeiten, um dem Reisenden eine umfassende Lösung anzubieten. Die am meisten vorkommenden Informationsbeschaffungs-Wege starten bei Freunden und Verwandten. Nach einem Reiseentscheid nimmt diese Quelle sogar noch zu und beeinflusst das Reiseverhalten. Da die meisten dieser Informationen aus eigenen Erlebnissen oder von Mund-zu-Mund Berichten stammen, spielen Qualitäts- und Stammkundenmanagement eine zentrale Rolle für alle involvierten Anbieter. Die meisten Fälle, in denen im Laufe des Prozesses Veränderungen in der Zuhilfenahme von Informationsquellen zu beobachten waren, starten mit direkten Informationsquellen wie Destinationsbroschüren oder Hotellisten. Gerade diese Mittel können also als Instrumente dienen, um potentielle Gäste anzulocken. Andererseits müssen diese Veränderungen als Reaktion des Reisenden betrachtet werden: diese direkten Informationsquellen werden schliesslich nicht als neutral beurteilt. Vertrauen in und Neutralität gegenüber diesen Mitteln müssen weiter ausgebaut und gefestigt werden.

Weiterer Forschungsbedarf

Erstens kann die Forschung in diesem Gebiet ausgedehnt werden, indem weitere Teilprozesse aus dem Modell des vorliegenden Beitrags ermittelt und untersucht werden. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Informationsbeschaffungs-Wege und die Buchung (Vertriebskanal und Ort) könnte nützliche Hinweise zur Gestaltung von Distributionswegen liefern.

Zweitens, vertiefte Untersuchungen über die Abhängigkeiten zwischen den Informationsbeschaffungs-Wegen könnte das Verständnis über die Veränderungen in der Bedeutung der Informationsquellen erleichtern. Zum Beispiel könnten Informationsquellen in Bezug auf deren Bedeutung innerhalb der Dienstleistungskette (Anreise, Verpflegung, Unterhaltung, etc.) beurteilt werden. Dies wiederum könnte für Destinations-Manager Hinweise über die Gestaltung und den Design von Dienstleistungen liefern. Drittens, weitere Forschung in diesem Gebiet könnte bezüglich Informationsinhalte betrieben werden. Eine Integration von Informationsinhalten und –prozessen liefert wirksamere und effizientere Vertriebsstrategien. Weiter sollten die internen Beeinflussungsfaktoren des Reisenden wie persönliche Erfahrungen und Gefühle / Emotionen zwecks eines besseren Verständnisses der Informati-

onsbeschaffung zusätzlich berücksichtigt werden. Diese könnten die Veränderungen in den Präferenzen der Informationsquellen, welche in diesem Beitrag ermittelt wurden, besser erklären. Schliesslich zeigt diese Untersuchung auch die methodischen Grenzen der schriftlichen Umfrage. Um die Komplexität des Prozesses möglichst umfänglich zu erfassen, sollten zukünftige Studien weitere Methoden wie Experimente und Beobachtungen einschliessen.

6. Literatur

Backhaus, K. (1990*).* Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*.* Berlin: Springer.

Bettman, J.R. (1979). An information processing theory of consumer choice. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.

Bieger, T. (2002). Management von Destinationen. Munich: Oldenburg.

Bieger, T. and Ch. Laesser (2002a). Travel Market Switzerland 2001: Basic Reports and Variables Overview. St. Gallen: IDT-HSG.

Correia, A. (2002). „How do tourists choose?" Tourism, 50(1): 21-29.

Hart, C. W. L., W. E. Sasser and J. L. Heskett (1991). Bahnbrechender Service: Standards für den Wettbewerb von morgen. Frankfurt: Campus Verlag.

Lambert, D.M. (1998). „Information economics research: Points of departure". Information Economics and Policy 10(3): 325-330.

Lehmann, A. (1993). Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Leiper, N. (1990). „Tourist attraction systems". Annals of Tourism Research, 17(3): 367-384.

Lovelock, Ch. H. and C. Wright (1999). Principles of service marketing and management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Normann, R. (1996). Service management: Strategy and leadership in service business, 2nd ed. New York: Wiley.

Schertler, W. (1994). Tourismus als Informationgeschäft: Strategische Bedeutung neuer Information- und Kommunikationstechnologien im Tourismus. Frankfurt: Ueberreuter Verlag.

Srinivasan, N. (1990). „Pre-purchase external information search for information." In Review of Marketing, edited by V. E. Zeithaml. Chicago: American Marketing Association. Pp. 152-189.

Vogt, Ch. A. and D. R. Fesenmaier (1998). „Expanding the functional information search model.“ Annals of Tourism Research, 25(3): 551-578.

Woehler, K. (1997). Marktorientiertes Tourismusmanagement. Berlin: Springer.

Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry (1990). Delivering Quality Service. New York: The Free Press.

Zur Umsetzungsproblematik von Benchmarkingmodellen in Destinationen: Ein theoretischer Ansatz

Matthias Fuchs

1. Einleitung

Als Folge von Globalisierung, die sich durch Grenzöffnung und staatlichem Branchenrückzug manifestiert, sowie von weltweit verbesserten Informations- und Verkehrsnetzwerken, stehen touristische Destinationen einem verschärften Wettbewerbsdruck gegenüber. Dieselben Gründe sind aber auch dafür verantwortlich, dass der Tourismus zur wachstumsstärksten Branche gezählt werden darf. Treibende Kraft des neuen internationalen Tourismus ist der Kunde (d.h. der Gast), der sich für Produkte und Dienstleistungen entscheidet, die eingebettet im geographischen Kontext eines Destinationsraumes konsumtiv wahrgenommen werden (Poon 1993; Buhalis 1998/2000; Bieger 1998/2002). Dadurch wird die Destination zur marktfähigen Tourismusleistung bzw. zur eigentlichen strategischen Wettbewerbseinheit, weshalb tourismuspolitische Konzepte immer stärker zu Agenden des 'Managements von Destinationsräumen' konvergieren (Laws 1995; Flagestad/Hope 2001; Pechlaner et al. 2002). Dort stehen als wichtigste Einzelaufgaben die Produktion und Vermarktung von Destinationserlebnissen im Vordergrund, die nicht nur von möglichst zahlungskräftigen Gästesegmenten 'erwartet' werden, sondern diesen auch ein möglichst einzigartiges Gefühl der Begeisterung zu vermitteln in der Lage sein sollten (Pine/Gilmore 1999; Murphy et al. 2000; Fuchs/Weiermair 2004).

Aus Anbietersicht der Destination ist langfristiger (d.h. nachhaltiger) Markterfolg allerdings nur sicherzustellen, wenn der Tourismus dazu beitragen kann, Wohlstand (z.B. Arbeitsplätze, Einkommen, etc.) *und* Lebensqualität in den angrenzenden sozioökonomischen Systemen sowie den Zustand natürlicher (d.h. ökologischer) Systeme zu verbessern (Go/Govers 2000; Ritchie/Crouch 2000; Fuchs et al. 2002). Das Monitoring der Wertschöpfungsfähigkeit der Destination, die mit der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im

Einklang steht ohne dabei die durch ökologische Fragilität und/oder soziale Belastbarkeitsgrenzen gegebenen Ressourcenbeschränkungen zu verletzen, spiegelt eine Aufgabe mit typisch öffentlichem Gutscharachter wider (Bieger 2002): In der meist klein strukturierten touristischen Querschnittsbranche werden sich nämlich kaum Anbieter (z.B. Hoteliers) für ein destinationsweites Innovations-, Produktentwicklungs- und Qualitätsmanagement spezialisieren. Derartige Spezialaufgaben werden vielmehr auf destinationsverantwortliche Tourismusorganisationen auf der Basis eigens dafür entwickelter Instrumente übertragen. Zur kontinuierlichen sowie vergleichenden Quantifizierung der 'Destinationsperformance' erfreut sich seit Kurzem das Werkzeug des Benchmarking zunehmender Beliebtheit (Thomason et al. 1999; Bergin et al. 2000; Kozak 2002; Fuchs 2002a/b). Für einen möglichst effektiven Instrumenteneinsatz ist es jedoch unverzichtbar, auch potenzielle Problemquellen von Destinationsbenchmarking offen zu diskutieren.

Nachdem die wettbewerbsstrategischen Grundlagen des Destinationsbenchmarkings abgesteckt wurden (Kapitel 2), streift der vorliegende Beitrag daher wichtigste Benchmarkingmodelle auf Destinationsebene (Kapitel 3) und verweist dabei auf Problembereiche, die mit der praktischen Umsetzung von Benchmarkingergebnissen in Zusammenhang stehen (Kapitel 4). Auf der Grundlage dieser theoretischen Überlegungen werden schliesslich Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und zu einem neuen Ansatz zusammengefasst (Kapitel 5).

2. Wettbewerbsstrategische Grundlagen für Destinationsbenchmarking

Bevor im Folgenden der Benchmarkingbegriff im Zusammenhang mit dem strategischen Management von Destinationen diskutiert wird, seien zunächst die wichtigsten Determinanten des Destinationserfolgs sowie daraus abzuleitende zentrale Managementherausforderungen skizziert. Wie einleitend vorweggenommen, bestimmt das Entscheidungsverhalten der Touristen den Markterfolg der Destination, indem sich diese für Destinationen entscheiden, deren (meist klein- und mittelbetrieblich strukturiertes) touristisches Angebots-Mix in Summe einen maximalen Kundenwert erwarten lässt. Kundenwert stellt das vom Gast empfundene Verhältnis zwischen erfahrener Qualität und den hierfür aufzuwendenden monetären und nicht-monetären Kosten (z.B. des 'Sich Informieren', Reisezeit, etc.) dar (Pechlaner et al. 2002). Zur Hauptaufgabe des strategischen Destinationsmanagements gehört es daher

sicherzustellen, dass integrierte Wertketten touristischer Aktivitäten hinsichtlich ihrer multiplen Qualitäts- und Preisdimensionen so aufeinander abgestimmt sind, dass ein möglichst hohes Attraktivitätsniveau erreicht wird, das insbesondere auf Einzigartigkeitsmerkmalen (z.B. auch intangiblen Imageelementen) der Destination beruht. Die Identifizierung derartiger Wettbewerbsvorteile und der daraus abzuleitenden Handlungsziele für kooperativ zu agierende Tourismusanbieter stellt somit die Kernaufgabe des strategischen Destinationsmanagements dar. Entsprechend entstehen Wettbewerbsvorteile gemäss marktorientierten Strategieansätzen durch Positionierung in attraktiven Produkt-Markt-Kombinationen, was durch Bestimmung geeigneter Zielmärkte relativ zur Qualität und des Preises der angebotenen Leistung zu erreichen ist (Porter 1989). Tourismuswettbewerb wird demnach durch die Nachfrage selbst sowie der Konkurrenz der Branche (z.B. als Qualitäts- und/oder Preisdruck) aber auch durch neue, ja sogar branchenfremde Konkurrenten (z.B. elektronische Freizeitwelten) beeinflusst. Da allerdings Wettbewerbsvorteile imitiert werden können, betonen ressourcenorientierte Strategieansätze, dass Ressourcenbündel den eigentlichen Grund für Erfolg darstellen. Insbesondere ist die nicht zu imitierende Einzigartigkeit sowie die bestmögliche Nutzung wenig substituier- und schwer transferierbarer Ressourcen Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Collis/Montgomery 1995; Barney 1997; Fuchs 2002a). Lern-, Innovations- und Anpassungsfähigkeit sind Beispiele dafür. Solche 'Ressourcenqualitäten' sind unter dem Begriff der Kernkompetenzen zusammengefasst und definiert als '(…) Wissen über die Beherrschung strategisch relevanter Geschäftsprozesse (…)' (Stalk et al. 1992, S. 66). Dennoch, der 'strategische Wert' einer Ressource lässt sich letztlich nur durch die Bewertung von Seiten des Kunden (z.B. Gastes) ermitteln (Bamberger/Wrona 1996). Schliesslich sei hier auf die dynamische Natur strategischer Überlegungen verwiesen, da ausgehend aus eigenen Kernkompetenzen auch *neue* Nachfrage geschaffen werden kann (Nelson 1996; Shoemaker/Amit 1997; Teece et al. 1997):

'(…) A first best strategy in today's economy stimulates the demand side of the economy. It expands existing and creates new markets […] New economics proposes growth theory in which growth and innovation come from within a system. Hence, the strategic focus is not on out-competing within given industry conditions, but on creating fundamentally new and superior value - making competitors irrelevant (…)' (Kim/Mauborgne 1999, S. 44). Für das Destinationsmanagement bedeutet dies zu erkennen, welche Ressourcen vorhanden sind und wie diese in welchem Masse zur Schaffung von

Kundenwert beitragen (Thomas 1996). Wenngleich Destinationen aufgrund ihrer starken Prägung durch exogene Faktoren (z.B. Klima, Topographie, etc.) bereits von Natur aus schwer imitierbare Eigenschaften aufweisen, entspricht eine Orientierung an 'innere' Faktoren (wie Kernkompetenzen) nicht unbedingt der historischen Kultur des Destinationsmanagements (Bieger 2002, S. 297). Dennoch begründen darauf aufbauende Alleinstellungsmerkmale die eigentliche Basis für Wettbewerbsvorteile von Destinationen (Fuchs/Weiermair 2004). Solange nämlich Destinationsressourcen durch eine Art natürliche und/oder lokale Monopolostellung geschützt waren (und von Wettbewerb nicht gesprochen werden konnte), liessen sich touristische Wertschöpfungsergebnisse ausschliesslich durch politische Allokationsprozesse zwischen den Kooperationspartnern ausgleichen bzw. bildeten die Grundlage einer überwiegend *'stakeholder orientieren'* Entscheidungsfindung auf Destinationsebene. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck werden solche *'community models of destination management'* zunehmend durch Unternehmensmodelle der Destination (sog. *'corporate destination models*') ergänzt bzw. zum Teil sogar völlig abgelöst (Bieger 1998; Flagestad/Hope 2001). Folgende (unternehmerische) Funktionen des Destinationsmanagements sind darin verankert:

- *Marktbeobachtung und Qualitätssicherung:*
  Identifikation segmentspezifischer Gästeerwartungen sowie assoziierter Trends und Destinationsimages bzw. der wahrgenommenen Gästezufriedenheit

- *Produktentwicklung:*
  Übersetzung in integrierte Destinationskonzepte in Kooperation mit relevanten Sub-Branchen des touristischen KMU-Sektors

- *Kooperative Destinationsentwicklung:*
  Spezifikation des nötigen Ressourcen Mix und Monitoring wichtiger Destinationsprozesse, um Qualität des Destinationskonzepts sicherstellen zu können

- *Destinationsmarketing:*
  Kommunikation des Images bzw. der Potenzialqualität der Destination mittels diverser Medien zur Lenkung der Erwartungshaltung des Gastes

Allerdings fehlen aufgrund der ausgeprägten KMU-Struktur (vor allem im alpinen Raum) bislang die instrumentellen sowie finanziellen Voraussetzungen zur Umsetzung eines professionellen Kernkompetenzmanagements, wie bei-

spielsweise durch Markforschung und kontinuierliche Ressorucen Audits aber auch durch *Benchmarking.*

3. Benchmarking auf Destinationsebene

Benchmarking wird als systematischer Ansatz des vergleichenden Messens zum Zweck der kontinuierlichen Verbesserung und der Suche nach "besten Praktiken" (Best-Practices) definiert (Bogan/English 1994; Camp 1995). Dadurch soll es möglich werden, zu verstehen, wie die Leistungsfähigkeit einer Organisation (so auch jene von Tourismusdestinationen) verbessert werden kann (Fitzsimmons 1990; Börner 1999). Wegen der Querschnittsnatur der Tourismusindustrie variieren die Zielsetzungen der Benchmarking Anwendungen und der darin angewandten Methoden mitunter stark. Benchmarking Ansätze gelangen im Tourismus im Bereich gewinnorientierter Tourismusbetriebe (z.B. Hotellerie, Restaurants, Reisemittler und -veranstalter sowie Airlines), im Bereich von Non-Profit Organisationen (z.B. nationale bzw. regionale Tourismusorganisationen, Museen, Nationalparks, Theater, Opern, etc.) und schliesslich zwischen Destinationen (d.h. auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene) zum Einsatz (Wöber 2002, S. 12).

Bislang liegen für touristische Destinationen wenige Benchmarking Studien vor. Beispielsweise steckt sich das Deutsche Institut für Zukunftstechnologien (IZT) im Rahmen eines laufenden Benchmarking Projektes das Ziel, Stärken und Schwächen Europäischer Destinationen hinsichtlich IT-Anwendungen in Marketing und Verkauf (z.B. Online-Informations und Buchungssysteme) auszuloten. Dadurch sollen 'Best-Practices' über Web-Site Auftritte und den Einsatz neuer Medien im Tourismus erhalten werden (Wöber 2002, S. 15). Wöber (1997) präsentiert eine Benchmarking Studie, welche verschiedene Performancekriterien touristischer Entwicklung (z.B. Wachstums- und Auslastungsrate sowie Marktanteil) von 61 europäischen Städten vergleichend darstellt. Weiters wird im Zusammenhang mit Destinationsbenchmarking auf die Shift-Share Technik verwiesen. Es handelt sich dabei um eine Kombination zwischen Längs- und Querschnittsanalyse, da nicht nur die Entwicklung (z.B. touristischer Ankünfte) zwischen zwei (oder mehreren) Zeitpunkten untersucht wird, sondern gleichzeitig die Entwicklung einzelner Destinationen mit der Entwicklung der touristischen Gesamtregion (Benchmark) verglichen wird (Fuchs et al. 2000). Laut OECD-Beschluss werden nationale Benchmarkanalysen ferner durch den Ausbau touristischer Satel-

litenkonten möglich (OECD 2000) '(…)Travel and Tourism Satellite Accounts are useful because tourism generally is not treated as a separate industry, so value added data on tourism in most national economic statistics do not exist. Such data are instead scattered among other economic branches, e.g. transportation services, restaurants and supporting goods (…)' (Kass/Okubo 2000, S. 8). Schliesslich stellen Tourismusbarometermodelle Indikatorensysteme für das Benchmarking auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene zur Verfügung (Sparkassen-Tourismusbarometer 2000; Müller/Schmid 2003). Das Tiroler Tourismusbarometer ermöglicht beispielsweise auf Basis lokal ermittelter touristischer Nächtigungs- und Preisentwicklungen repräsentative Rückschlüsse auf Verschiebungstendenzen der touristischen Nachfrage in örtlichen Tourismusdestinationen (Fuchs/Weiermair 2004).

Der Stellenwert des Benchmarking für den Tourismus lässt sich zusammenfassend wie folgt würdigen: '(…) In any case, the benchmarking of small organizations against another is unlikely to make a real impact on destination image and tourist satisfaction […]; whereas destinations can benchmark the extent and quality of the small business component of their offering and plan strategically to develop it effectively, while tourists are likely to experience greater levels of satisfaction (…)' (Kozak/Rimmington 1998, S. 185). Leistungsvergleiche auf Destinationsebene erweisen sich mithin aus zwei Gründen als vorteilhaft: Zum einen liegen auf der Ebene klein- und mittelbetrieblich strukturierter Tourismusbetriebe wegen der Preisgabe betrieblicher Informationen meist Barrieren gegen Benchmarking vor. Zum anderen ist es in der Regel nicht der einzelne Hotelbetrieb, sondern vielmehr die Destination als Ganzes, die als vorrangiges Kriterium der Reiseentscheidung des Gastes zu bezeichnen ist (Buhalis 2000).

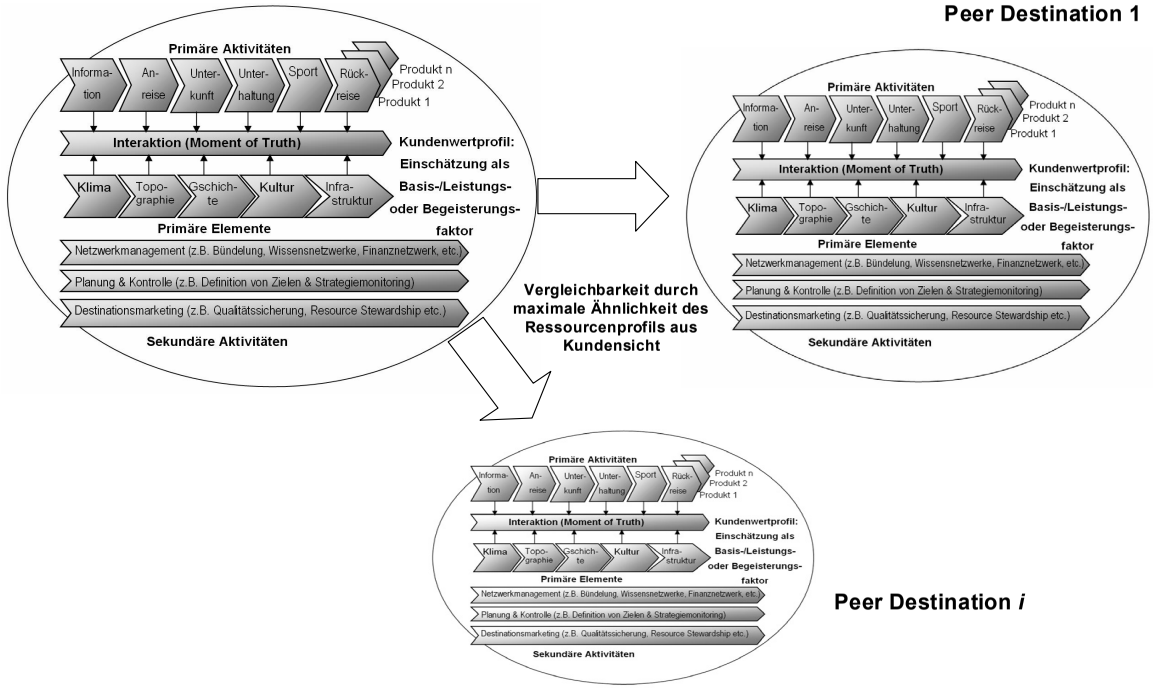
Dennoch weisen die oben aufgezeigten Modelle konzeptionelle Schwächen auf, die damit zusammenhängen, dass wichtigste Dimensionen touristischer Produktionsprozesse, wie beispielsweise die kundenseitige Qualitätswahrnehmung sowie Aspekte des Ressourceneinsatzes, unberücksichtigt bleiben. Gerade an dieser Schnittstelle zwischen kunden- und anbieterseitigem 'Werte Monitoring' haben Benchmarking Prozesse in Destinationen durch die integrative Analyse zweier gesonderter (jedoch ineinander greifender) Bereiche anzusetzen (Laws 1995, S. 36). Zum einen sind dies Zufriedenheits- und Preisurteile der Touristen, welche Aufschluss über den eigentlichen Wert touristischer Dienstleistungen (Customer Value) liefern (Pechlaner et al. 2002; Fuchs 2002a). Zum anderen erlauben erst Ergiebigkeitsvergleiche der eingesetzten Ressourcen bzw. Prozesse den sinnvollen Einsatz unterneh-

mensorientierter Modelle für das Management von Destinationen (Fuchs 2002b; Fuchs et al. 2002, S. 28 ff.). Zu Recht werden touristische Destination als 'kundenorientiertes Angebotsnetzwerk zum Zweck der laufenden Schaffung von Mehrwert' (bei Touristen und Anbietern) bezeichnet (Flagestad/Hope 2001; Bieger 2002). Diese ökonomischen Einheiten sind es dann auch, die als Ganzes einem umfassenden Benchmarkingprozess zu unterziehen sind, um entlang der relevanten Wertschöpfungsketten die vorhandenen bzw. fehlenden Kernkompetenzen zu bestimmen.

Dabei sind vor allem die Bedürfnisstrukturen der Gäste (d.h. Kundenwertprofile) explizit zu berücksichtigen. Eine zunehmende Anzahl von Autoren setzt zu diesem Zweck das Modell der Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit ein (Kano 1984; Silvestro/Johnston 1990, Matzler et al. 2001; Fuchs/Weiermair 2004), welches folgende Wert stiftende Faktoren unterschiedet: *Basisfaktoren* sind Qualitätsdimensionen, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht (oder nicht den Erwartungen entsprechend) wahrgenommen werden. Werden sie hingegen wahrgenommen (auch als die Erwartungen übertreffend) führt dies lediglich zu Nicht-Unzufriedenheit. *Leistungsfaktoren* sind Eigenschaften, die zu Zufriedenheit führen, wenn Gästeerwartungen übertroffen werden, aber auch zu Unzufriedenheit führen, wenn Erwartungen unerfüllt bleiben. *Begeisterungsfaktoren* beziehen sich schliesslich auf Destinationsqualitäten, die Zufriedenheit auslösen, wenn sie angeboten werden, aber nicht Unzufriedenheit verursachen, wenn sie nicht vorhanden sind (Fuchs/ Weiermair 2004, S. 216).

Stärken und Schwächen des Destinationsproduktes aus der Sicht des Kunden lassen sich allerdings nur aus einem Vergleich mit Benchmarkingpartnern (*peer destinations*) ableiten, die hinsichtlich ihres aus Gästesicht bewerteten Ressourcenprofils am ähnlichsten sind (Fuchs 2004). Die bisherig angestellten Überlegungen zum prozessualen Benchnmarking auf Destinationsebene sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

Abbildung 1: Benchmarking und Prozesssichtweise von Destinationen



4. Problembereiche bei der Umsetzung von Destinationsbenchmarking

Die im Zuge des Destinationsbenchmarkings am häufigsten zu beobachtenden Problemquellen lassen sich am besten entlang eines stilisierten 'Benchmarkingkreislaufes' darstellen (Spendolini 1992; Lasch/Trost 1997). In der **Planungsphase** (1) werden durch Bestimmung des *Benchmarkingobjektes* wichtigste Leistungsbeurteilungsgrössen (sog. key performance indicators) festgelegt. Häufig wird dabei jedoch übersehen, dass nur eine ausgewogene Mischung von sowohl anbieter- (d.h. ressourcentypisch) als auch kundenseitig (d.h. markttypisch) generierten Indikatoren ein umfassendes und unverzerrtes Bild über die Leistungs- (und damit Wettbewerbsfähigkeit) eines Destinationsraumes liefern kann. Hierzu zählen Indikatoren, welche ein Urteil über die Effektivität der Destinationsleistung ermöglichen ebenso wie solche zur Bestimmung der Ergiebigkeit von Destinationsressourcen (Fuchs 2002a/b). Ebenfalls wird der Anforderung eines Destinationsbenchmarkingprojektes, nämlich hinsichtlich Ablauf- und Aufbaustrukturen (möglichst) ähnliche *Benchmarkingpartner* zu gewinnen, meist nur einseitig nachgekommen, indem Ähnlichkeitsprofile überwiegend über Angebotsmerkmale (z.B. Destinationstyp, -grösse, Saisonalität, Lage, etc.) definiert werden ohne auch Wahrnehmungsprofile des Gastes über die Destinationsqualität zu berücksichtigen (Cox et al. 1997; Weiermair/Fuchs 1999). Schliesslich ist auch die Bestimmung relevanter *Informationsquellen* als problematisch einzustufen, da in der Regel mehrere unterschiedliche primär- sowie sekundärstatistische Daten in Destinationsbenchmarking Projekte einfliessen. Zu den wichtigsten zählen etwa Gästebefragungen, Übernachtungs- und Umsatzdaten, aber auch vergleichbare Informationen über Kapazitäten einzelner Wertkettenbereiche der Destination (z.B. Unterkünfte, Restaurants, Einzelhandel, Sport- und Freizeitinfrastrukturen, etc.) sowie Daten über Werbeaktivitäten vor Ort bzw. in den Hauptsendeländern. Der gesamte Prozess der Datensammlung aber auch Informationsgrenzen sowie Umfang und Art des Datenaustausches sind daher bereits in der Planungsphase offen zu verhandeln (Lasch/Trost 1997).

Im Rahmen der **Analysephase** (2) ist ein erfahrenes und vor allem unabhängiges (d.h. neutrales) Benchmarkingteam mit der *Bestimmung von Performancelücken* (z.B. hinsichtlich des bei Touristen wahrgenommenen Kundenwertes bzw. der Ergiebigkeit touristischer Wertschöpfungsprozesse) zu beauftragen. Dabei wird es jedoch häufig verabsäumt, bereits ein Verständnis für die *Ursachen der festgestellten Lücken* einzufordern. Dennoch würde

sich gerade Destinationsbenchmarking dafür anbieten, nicht nur Lückenprofile vergleichend-deskriptiv zu ermitteln, sondern vor allem auch die eigentlichen Performancetreiber aufzudecken. Zur Bewältigung des notwendigen Übergangs von rein beschreibenden Gap-Analysen zu erklärenden Kausalanalysen ist sowohl eine methodische als auch eine konzeptionelle Fortentwicklung des Benchmarkingansatzes einzufordern (Bogan/English 1994; Weiermair/Fuchs 1999). Das oben diskutierte Konzept der Faktorstruktur der Gästezufriedenheit, welches zwischen hierarchisch angeordneten Qualitätsattributen der Destination zu unterscheiden vermag (d.h. Basis, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren) erweist sich bereits heute als Erfolg versprechend (Matzler et al. 2001; Fuchs/Weiermair 2004).

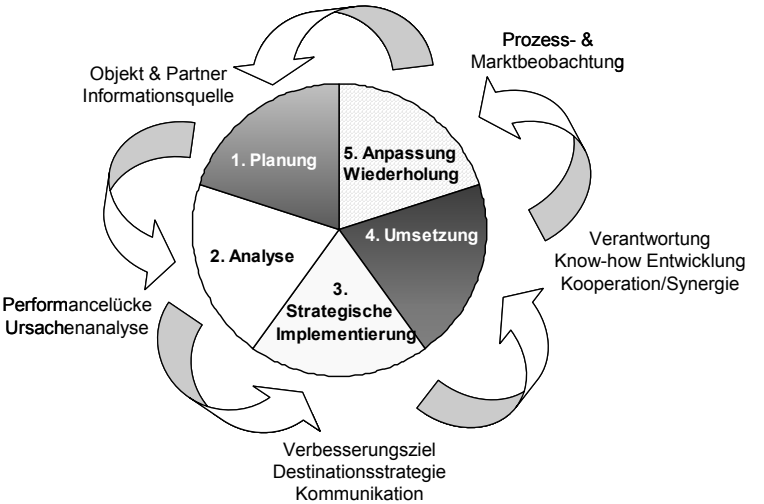
Der nächste Schritt betrifft die **strategische Implementierung** (3) und darauf aufbauend die prospektive Formulierung von *Verbesserungszielen* als Basis einer folgend umzusetzenden Destinationsstrategie (Spendolini 1992; Fuchs 2004). Was erstere anlangt, führt Benchmarking immer dann zu Problemen, falls sich Vergleichsmassstäbe an (theoretisch nicht haltbaren) Durchschnittswerten, einem Superlativ (z.B. Best-Practice der gesamten Benchmarkinggruppe) oder einer Aggregatgrösse als Wert der Top 25%-Performer orientiert. Verbesserungsziele würden so entweder einen Trend zur Mitte auslösen oder prinzipielle Unerreichbarkeit zur Folge haben, was in jedem Fall zu einer Angleichung des Leistungsprofils, also zu einem 'Einheitsbrei' aller Benchmarkingpartner, führen würde. Wie oben dargelegt, ist es aber gerade die Einzigartigkeit der Destination (unique selling proposition), die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt. Ein Lösungsansatz für dieses Problem wird unten vorgeschlagen. Was die Interpretation von Benchmarkingergebnissen für *Destinationsstrategien* anlangt, stehen drei Alternativen zur Auswahl: Existierende Destinationsstrategien werden bestätigt, sind bzgl. ihrer Absolutwerte (sog. Zielmetriken) anzupassen, oder aber es sind neue strategische Prioritäten einzuleiten, da sowohl Stärken als auch Chancen der Destination in anderen als den bisher anvisierten Produkt-Marktplätzen vermutet werden können (Watson 1993; Trost/Lasch 1997). Derartige Strategiefindung wird durch herkömmliches Benchmarking jedoch kaum unterstützt, handelt es sich doch meist bloss um beschreibende (oder bestenfalls erklärende) Modellansätze. Ohne Weiterentwicklung des Benchmarking in Richtung Entscheidungsmodelle verstauben Ergebnisse daher allzu oft unberücksichtigt in den Schubladen von Verantwortungsträgern der touristischen Destination. Die *Kommunikation* der Benchmarkgingergebnisse betrifft schliesslich die managementgerechte Aufarbeitung (z.B. Visualisierung), Interpreta-

tion und Diffusion der Ergebnisse. Gerade im Destinationsnetzwerk böte sich das Internet hilfreich an. Professionelles Informationsdesign aufweisende Benchnmarking Architekturen im B2B-Bereich sind jedoch bis heute auf Destinationsebene kaum anzutreffen.

Die Herausforderung der **Umsetzung** (4) liegt sodann in der Bestimmung von Verantwortungs- und Kompetenzbereichen innerhalb der Destination. Nachdem deren Wettbewerbsfähigkeit von der Fähigkeit zur Erschliessung von Nutzenpotenzialen auf Basis von Innovation, Grössenersparnissen sowie Verbundeffekten (z.B. unter Ausnutzung von Synergien bzw. durch Eliminierung von Redundanzen sowie dem Vorrücken auf der Lernkurve) bestimmt wird, fällt die Aufgabe typischerweise einer übergeordneten Instanz zu, die sich für touristische Entwicklungs- und Kooperationsstrategien spezialisiert hat. Tourismusorganisationen (z.B. Destinationsverbände) sind hierfür als Clearingstelle des Destinationsbenchmarking geradezu prädestiniert. Da in der Regel eine Vielzahl von Anbietern betroffen ist, betreffen Umsetzungsprobleme von Destinationsentwicklungsprogrammen auf der Basis von Benchmarking Ergebnissen auch die Kontrolle der Aktionspläne und erfordern spezielle koordinierende Massnahmen sowie die Akquisition neuer Destinationsressourcen bzw. von speziellem Know-how (Pechlaner/Fuchs 2002). Insbesondere gilt es dabei entsprechend des öffentlichen Gut Charakters des jeweiligen Destinationsattributs zu entscheiden, welche als Basis-, Leistungs- bzw. Begeisterungsfaktoren ausgezeichneten Elemente des Destinationsangebotes öffentlich oder durch eine touristische KMU-Branche privatwirtschaftlich anzubieten sind.

Da Tourismusmärkte, Gästeanforderungen und Destinationsprozesse einem ständigen Wandel unterliegen ist schliesslich die **Projektgrundlage** des Destinationsbenchmarkings zu überprüfen und gegebenenfalls **anzupassen** bevor dessen **Wiederholdung** (5) eingeleitet werden soll. Die in Kapitel 4 dargelegten Ausführungen sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

Abbildung 2: Problemquellen im Kreislauf des Destinations-benchmarking



Quelle: In Anlehnung an: Spendolini 1992, S. 48

5. Entwicklungsperspektiven des Destinationsbenchmarking

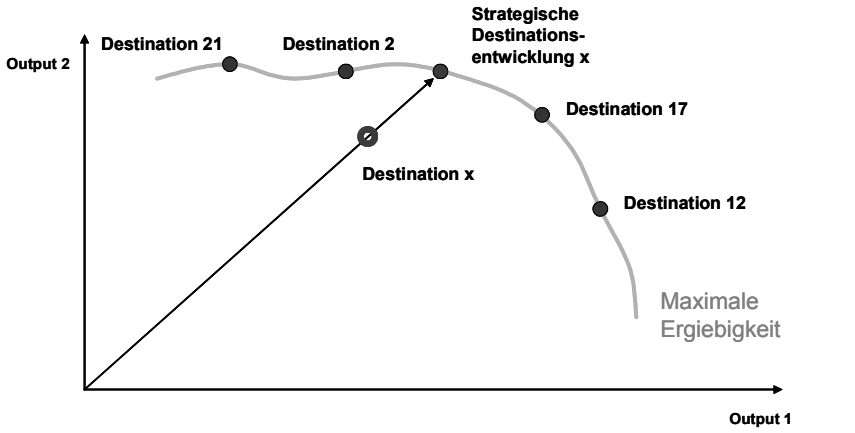
Hält man sich die oben diskutierten Umsetzungsprobleme des Destinations-benchmarkings vor Augen, so wäre nach einem Benchmarkingwerkzeug zu suchen, das einerseits die Prozesssichtweise der Destination berücksichtigt, um dadurch die relative Ergiebigkeit von Destinationsprozessen zur Schaffung von Kundenwert zu ermitteln. Dieses Tool sollte ebenfalls den Charakter eines Entscheidungsmodells (sog. *normative model*) aufweisen, wodurch das Destinationsmanagement bereits mit strategischen Handlungsempfehlungen ausgestattet würde. Ferner wäre zu fordern, dass die Verbesserungsstrategien nicht durch einen Vergleich mit Durchschnittswerten bzw. 'Superlativ-Werten' der Best-Practice Teilnehmer der gesamten Benchmarking Gruppe ermittelt würden, sondern durch einen Vergleich mit jenen Best-Practice Partnern, die insbesondere aus der Sicht des Gastes mit der betreffenden

Destination die grösste Ähnlichkeit aufweisen. Dadurch würde sich nicht nur assimilatorisches Anpassungsverhalten des Managements von Destinationen, das bekanntlich zu einem unerwünschten Einheitsprodukt führt, vermeiden lassen, sondern vielmehr würden sich die (gerade im Alpentourismus meist wenig akzentuierten) Produktunterschiede zwischen den Destinationen sukzessive herauskristallisieren und schliesslich als Alleinstellungsmerkmale (USPS) präsentieren.

Die Wissenschaft kennt seit den Achtziger Jahren ein solches Benchmarkingwerkzeug, das all den genannten Forderungen bestens nachkommt: die Datenhüllenanalyse [Abk.: DEA für Data Envelopment Analysis] (Charnes et al. 1994; Hawdon/Hodson 1996; Madu/Kuei 1998; Homburg 2000; Ross/Droge 2002; Fuchs 2002b). Sie ermöglicht es, unter Einbeziehung *mehrerer* sowie *unterschiedlich gemessener* In- und Outputdimensionen, eine Produktionsfunktion zu ermitteln, indem sie effiziente Best Practice Organisationen abschnittweise linear verknüpft und als Massstab für die Beurteilung 'nicht-effizienter' Organisationen heranzieht. Die mittels der DEA geschätzten Funktionen bilden daher eine mehrdimensionale Hyperebene (*data envelope*) mit deren Hilfe jeder ineffizienten Destination ein virtueller Referenzpunkt als Benchmark zur Quantifizierung der Effizienzlücke gegenübergestellt werden kann (Schefczyk/Gerpott, 1995, S. 345).

Als im Destinationskontext Erfolg versprechend erweist sich insbesondere jener Ansatz, der (neben monetären Wertschöpfungsgrössen) vor allem die ermittelte Gästezufriedenheit entlang der Wertkettenbereiche der Destination als typische Outputdimensionen den eingesetzten Ressourcenkapazitäten der Destination (als Inputdimensionen) gegenüberstellt und sodann in einem holistischen Effizienzmass (*super efficiency measure*) zusammenfasst (Fuchs 2004). In diesem Benchmarkingvergleich lässt sich weiters wertvolle *qualitative* Ressourceninformation (im Rahmen sog. *uncontrolled inputs*) durch die gästeseitige Qualitätsbeurteilung der Destinationsressourcen als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren berücksichtigen (Fuchs/Weiermair 2004). Eben dadurch lassen sich strategische Verbesserungsziele aufgrund von Vergleichen mit Best-Practice Destinationen ableiten, die aus Kundensicht hinsichtlich Ressourcenkonfigurationen die grösste Ähnlichkeit mit der betrachteten Destination aufweisen. Abbildung 3 bringt die diesem Ansatz zugrunde liegende Idee (zwar nur in zwei-dimensionaler Form) graphisch zum Ausdruck:

Abbildung 3: DEA-Modell für Destinationsbenchmarking



Modelldestination x weist im Vergleich zu der ihr (d.h. Ressourcen konfigurativ) ähnlichsten Destination 2 und 17 vergleichsweise niedrigere Outputniveaus - etwa hinsichtlich des von Gästen wahrgenommenen Kundenwerts in den (hypothetischen) Wertkettenbereichen 1 und 2 - auf (vgl. Abbildung 3). Für Destination x lassen sich Verbesserungsstrategien mit Bezug zu diesen Wertkettendimensionen somit direkt ableiten und in absolute Zielmetriken übersetzen, ohne dass es zu assimilatorisch-imitierenden Entwicklungsstrategien zwischen den Benchmarkingteilnehmern kommt. Vielmehr baut eine Destination ihren ressourcentypischen Charakter auf höherem Kundenwertniveau weiter aus, um ein daran anknüpfendes natürliches Destinationsmonopol längerfristig durch spezielle Massnahmen der Image- und Markenbildung sichern bzw. verteidigen zu können. Darüber hinaus macht es der DEA-Ansatz möglich, auf die Lüftung der Anonymität zwischen den Benchmarkingpartnern zu verzichten. Es lässt sich nämlich leicht einsehen, dass es zur Umsetzung der Verbesserungsstrategie von Modelldestination x nicht notwendig erforderlich ist, Destination 2 und 17 namentlich zu kennen (vgl. Abbildung 3).

Der vorliegende Beitrag hat damit gezeigt, dass und vor allem *wie* Destinationen durch einen neuen (quantitativen) Benchmarkingansatz sowohl ihre komparativen Wettbewerbvorteile (z.B. natürliche Ressourcenausstattung, qualitative Ausstattung des Hotellerie- Infrastrukturangebotes, etc.) als auch

ihren Wettbewerbsvorteil durch effektives Konfigurationsmanagement (z.B. effektiver und/oder effizienter Einsatz der Destinationsressourcen) ausbauen und festigen können. Benchmarking führt damit zu weit mehr als zur blossen Erkenntnis, wie eine Organisation (z.B. touristische Destination) im Verhältnis zu anderen Organisationen 'performed'. Vielmehr lassen sich wettbewerbsrelevante Strategien direkt ableiten. Quantitative Performancedaten sind hierbei allerdings entscheidend, weshalb Destinationsbenchmarking nur auf Basis vergleichbarer Datenquellen durchgeführt werden kann. Benchmarking im Tourismus scheitert jedoch heute all zu oft aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit von Indikatoren und Erhebungsmethoden. Dabei würde stärkere Vergleichbarkeit insbesondere auch aus psychologischer Perspektive zu erhöhter Bereitschaft und Akzeptanz für Benchmarking-Anwendungen führen. Es bleibt daher an dieser Stelle zu fordern, dass das Destinationsmanagement in der Tat die Funktion einer Art 'Clearing-Stelle' übernimmt, die dafür sorgt, dass die für Benchmarkingprojekte notwendigen Anforderungen bzgl. Stichprobenauswahl, Datengenerierung und -analyse sichergestellt sind und darüber hinaus vor allem psychologische Barrieren gegenüber Benchmarkinganwendungen, die insbesondere im kleinbetrieblich strukturierten Tourismus zu erwarten sind, überwunden werden.

6. Literatur

Bamberger, I./Wrona, Th. (1996) Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Nr. 2, S. 130-153.

Barney, J.B. (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley, New York.

Bergin, S./Jago, L. K./Deery, M. (2000) Benchmarking in the Hospitality Industry: An important but misinterpreted Concept, in: Australian Journal of Hospitality Management, Jg. 7, Nr. 2, S. 25-38.

Bieger, Th. (1998) Re-engineering Destination Marketing Organisations: The Case of Switzerland, in: Tourism Review, Jg. 53, Nr. 3, S. 4-17.

Bieger, Th. (2002) Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 5. Aufl., Oldenbourg, München, Wien.

Bogan, C.E./English, M.J. (1994) Benchmarking for Best Practices. Winning through Innovative Adaption. McGraw-Hill, New York.

Börner, C. (1999) Benchmarking als Instrument des Qualitätsmanagements, in: ZfB, 69. Jg., Heft 4, S. 475-493.

Buhalis, D. (1998) Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, in: Tourism Management, Jg. 19, Nr. 5, S. 409-421.

Buhalis, D. (2000) Marketing the Competitive Destination of the Future, in: Tourism Management, Jg. 21, Nr. 1, S. 97-116.

Camp, R.C. (1995) Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. Milwaukee 1995.

Charnes, A./Cooper, W.W./Lewin, A.Y./Seiford, L.M. (1994) Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995) Competing on Resource Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, Jg. 73, Nr. 4, S. 118-128.

Cox, J.R./Mann, L./Samson, D. (1997) Benchmarking as a Mixed Methaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration, in: Journal of Management Studies, Jg. 34, Nr. 2, S. 285-314.

Fitzsimmons, J.A. (1990) Making Continual Improvement as a Competitive Strategy for Service Firms, in: Bowen, Chase, Cummings & Associates (Hrsg.), Service Management Effectiveness, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, S. 284-295.

Flagestad, A./Hope, A.C. (2001) Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective, in: Tourism Management, Jg. 22, Nr. 1, S. 445-461.

Fuchs, M. (2002a) Destination Benchmarking - Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus, in: Tourismus Journal, Jg. 6, Nr. 3, S. 291–330.

Fuchs, M. (2002b) Destinationsbenchmarking alpiner Wintersportorte - Modeerscheinung oder wettbewerbsstrategische Notwendigkeit? in: Tourism Review, 57. Jg., Nr. 2/3, S. 20-28.

Fuchs, M./Rijken, L./Peters, M./Weiermair, K. (2000) Modelling Asian Incoming Tourism: A Shift-Share Approach, in: Asia Pacific Journal of Tourism Research, Jg. 5, Nr. 2, S. 1-10.

Fuchs, M./Peters, M./Weiermair, K. (2002) Tourism Sustainability through Destination Benchmarking: The Case of Alpine Tourism, in: Tourism Recreation Research, Jg. 27, Nr. 3, S. 21-33.

Fuchs, M. (2004) Strategy Development in Tourism Destinations: A *DEA* Approach, in: Poznan Economics Review (in Druck).

Fuchs, M./Weiermair, K. (2004) Destination Benchmarking: An Indicator-Systems' Potential for Exploring Guest Satisfaction, in: Journal of Travel Research, Jg. 42, Nr. 3, S. 212-225.

Go, F.M./Govers, S. (2000) Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness, in: Tourism Management, Jg. 21, S. 79-88.

Hawdon, D./Hodson, M. (1996) The Use of Data Envelopment in Benchmarking, in: The Business Economist, Jg. 27, Nr. 3, S .23-40.

Homburg, Ch. (2000) Using Data Envelopment Analysis to Benchmark Activities, in: International Journal of Production Economics, Jg. 73, (May), S. 51-58.

Kano, N. (1984) Attractive Quality and Must-Be Quality, in: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Jg. 1, Nr. 4, S. 39–48.

Kass, D./Okubo, S. (2000) U.S. Travel and Tourism Satellite Accounts for 1996 and 1997, in: Survey of Current Business (Juli), S. 8-24.

Kim, W.C./Mauborgne, R. (1999) Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, in: Sloan Management Review, Jg. 41, Nr. 1, S. 41-54.

Kozak, M. (2002) Destination Benchmarking, in: Annals of Tourism Research, Jg. 29, Nr. 2, S. 497-519.

Kozak, M./Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Jg. 10, Nr. 5, S. 184-188.

Lasch, R./Trost, R. (1997) Benchmarking: Ein empfehlenswertes Managementinstrument, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67, Nr. 7, S. 689-712.

Laws, E. (1995) Tourist Destination Management, London 1995.

Madu, C. N./Kuei, C.-H. (1998) Application of Data Envelopment Analysis in Benchmarking, in: International Journal of Quality Science, Jg. 3, Nr. 4, S. 320-327.

Matzler, K/Pechlaner, H./Siller, H. (2001) Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gästezufriedenheit, in: Tourismus Journal, 5. Jg., Nr. 4, S. 445-469.

Müller, H./Schmid, F. (2003) Tourism Barometer - Developing and Testing an Instrument for Monitoring the Tourism Market in Switzerland, in: Tourism Review, Jg. 58, Nr. 3, S. 29-35.

Murphy, P./Pritchard, M.P./Smith, B. (2000) The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions, in: Tourism Management, Jg. 21, Nr. 1, S. 43 - 52.

Nelson, R. (1996) The Evolution of Competitive or Comparative Advantage, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxemberg, Austria.

OECD (2000) Measuring the Role of Tourism in OECD Economies: The OECD Manual on Tourism Satellite Accounts and Employment, OECD, Paris.

Pechlaner, H./Fuchs, M. (2002) Towards New Skill Requirements for Destination Organisations – An Exploratory Study, in: Tourism Analysis, Jg. 7, Nr. 1, S. 43-53.

Pechlaner, H./Weiermair, K./Laesser, Ch. (2002) (Hrsg.) Tourismuspolitik und Destinationsmanagement - Neue Herausforderungen und Konzepte, Hauptverlag, Bern/Wien.

Pechlaner, H./Smeral, E./Matzler, K. (2002) Customer Value Management as a Determinant of the Competitive Position of Tourism Destinations, in: Tourism Review, Jg. 57, Nr. 4, S. 15-22.

Pine, B. D./Gilmore, J. J. (1999) The Experience Economy, Harvard Business Press, Boston, 1999.

Poon, A (1993) Tourism, Strategy and Competitive Strategies, CAB International, Wallingford.

Porter, M.E. (1989) Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus, Frankfurt a. M., New York.

Ritchie, B.J.R./Crouch, G.I. (2000) The Competitive Destination: A Sustainable Perspective, in: Tourism Management, Jg. 21, Nr. 1, S. 1-7.

Ross, A./Droge, C. (2002) An Integrated Benchmarking Approach using DEA-Models, in: Journal of Operations Management, Jg. 20, S. 19-32.

Schefczyk, M./Gerpott T.J. (1995) Ein produktionswirtschaftlicher Benchmarking-Ansatz: Data Envelopment Analysis, in: Journal für Betriebswirtschaft, 5. Jg., Heft 6, S. 335-346.

Schoemaker, P.J.H./Amit, R. (1997) The Competitive Dynamics of Capabilities, in: Day, G.S. et al. (Hrsg.), On Dynamic Competitive Strategy, New York, S. 368-394.

Silvestro, R./Johnston, R. (1990) The Determinants of Service Quality: Hygiene and Enhancing Factors, in: Quality in Services - Selected Papers, Warwick Business School, England, S. 193-210.

Stalk, G.Jr./Evans, P.B./Shulman, L.E. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, Jg. 70, Nr. 2, S. 57-69.

Sparkassen-Tourismusbarometer (2000) Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen (Hrsg.), Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2000 - Jahresbericht; Thüringen.

Spendolini, M.J. (1992) The Benchmarking Book, Amacom, New York.

Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Jg. 18, Nr. 7, S. 509-533.

Thomas, L. (1996) The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift, in: Organization Science, Jg. 7, S. 221-242.

Thomason, L./Colling, P./Wyatt C. (1999) Benchmarking: An essential Tool in Destination Management and the Achievement of Best Value, in: Insights (January), S. 111-117.

Watson, G.H. (1993) How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy, in: Journal of Business Strategy, (Januar-Februar), S. 12-15.

Weiermair, K./Fuchs, M. (1999) Measuring Tourist Judgments on Service Quality, in: Annals of Tourism Research, Jg. 26, Nr. 4, S. 1004-1021.

Wöber, K. (1997) International City Tourism Flows, in: Mazanec, J. (Hrsg.), International City Tourism: Analysis and Strategy. Cassell, London 1997, S. 39-53.

Wöber, K. (2002) Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries - The Selection of Benchmarking Partners, New York 2001.

Monitoring der Tourismusentwicklung im Alpenraum – Nachhaltigkeitscheck mittels Indikatorensystem

Anja Umbach-Daniel / Ursula Rütter-Fischbacher / Klaus-Dieter Schnell

0 Abstract

Die Regionen der Alpen sehen sich heute wachsenden ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen gegenüber. Ein Projekt im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen" beschäftigt sich zur Zeit mit der Frage, wie die Regionen im Alpenraum ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume erhalten können. Im Zentrum des Projekts steht die Entwicklung eines Monitoringsystems und eines Managementmodells für nachhaltige Tourismus- und Regionalentwicklung. Der folgende Beitrag erläutert die theoretische Basis sowie den strukturellen und inhaltlichen Aufbau des Monitoringsystems und skizziert die Art und Weise seiner Anwendung.

1. Einführung

Das Forschungsprojekt „Nachhaltige Tourismusentwicklung im Alpenraum: Monitoring und Management[1] im Rahmen des Schweizerischen Nationalen Forschungsprogramms NFP 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen" geht von der Frage aus, welche Möglichkeiten die Regionen im Alpenraum haben, um ihren Status als selbständig handlungsfähige Natur-, Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhalten (vgl. Schnell et al. 2002). Diese Handlungsfähigkeit wird als notwendige Voraussetzung dafür betrachtet, dass die natürli-

[1] Das Projekt ist ein Gemeinschaftsprojekt von Rütter + Partner, concertgroup, sozioökonomische Forschung und Beratung und dem Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen.

chen Landschaften und Lebensräume und die Kultur der Einheimischen bewahrt und nachhaltig entwickelt werden können. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen und der Rolle, die der Tourismus dabei spielt.

In vielen alpinen Regionen ist der Tourismus für die Bevölkerung ein wichtiger, wenn nicht der bedeutendste oder sogar einzige Wirtschaftsfaktor, der in der Lage ist, primäres Einkommen (d.h. Einkommen aus Einnahmen von ausserhalb der Region) zu erzeugen. Man kann davon ausgehen, dass die Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung der Alpenregionen weiter steigen wird. Gleichzeitig haben sich wichtige Rahmenbedingungen des alpinen Tourismus in den letzten Jahren dermassen verschlechtert, dass die Touristenströme z.B. in der Schweiz bestenfalls stagnieren werden. Ursachen sind z.B. der schärfere Wettbewerb der Alpendestinationen untereinander, aber vor allem auch mit ausseralpinen Regionen und die krisenhafte weltwirtschaftliche und weltpolitische Lage. Hinzu kommt, dass viele Alpenregionen durch den starken Ausbau ihrer touristischen Infrastruktur ihr natürliches Kapital erschöpfen, ohne dies durch ökonomische Wertschöpfung auszugleichen zu können.

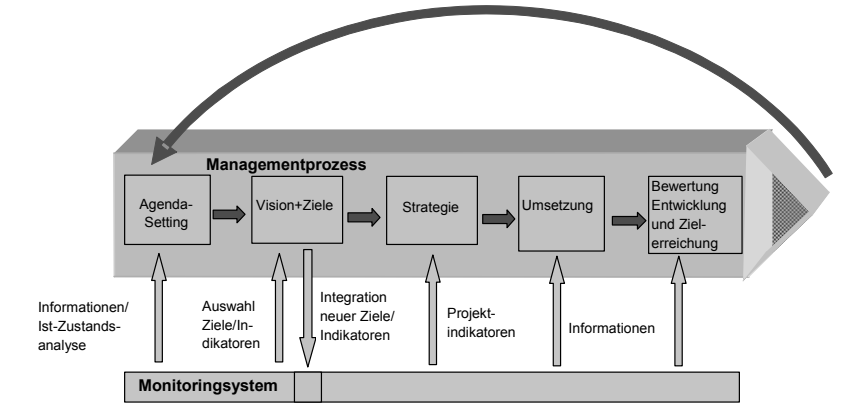
Im Kontext nachhaltiger Entwicklung und Tourismus stehen die Alpenregionen verschiedenen Anforderungen gegenüber. Im *sozio-ökonomischen* Bereich ist es für eine Ferienregion z.B. wichtig, aus dem Tourismus eine ausreichende und dauerhafte regionale Wertschöpfung zu generieren. Der wirtschaftliche Wert regionaler Ressourcen, wie Arbeitskräfte, Land und Kapital kann aus der diskontierten zukünftigen Nettowertschöpfung der Region errechnet werden. Diese statische Sicht ist jedoch nicht ausreichend. Eine dynamische Sichtweise nachhaltiger Regionalentwicklung betont darüber hinaus die regionale Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit einer Region, zu lernen und sich neuen Herausforderungen anzupassen (vgl. Thierstein, Walser 2000; für den Tourismus: Bieger 2001). Die Interaktion und Vernetzung der Akteure (inter- und intraregional) fördert die Lern- und Innovationsfähigkeit (Hotz-Hart et al. 1999; OECD 1998).

Im Bereich *ökologische Nachhaltigkeit* sind im Alpenraum in erster Linie die Landschaftsveränderung bedingt durch touristische Infrastrukturen (Pisten, Bergbahnen, Golfplätze, Verkehrseinrichtungen, Ferienhäuser etc.), der damit verbundene Verlust an natürlichen Flächen, die verkehrsbedingten Emmissionen (Luft, Lärm), sowie der Energieverbrauch und dessen Emmissionen relevant. In zweiter Linie sind die Fragen von Abfallentsorgung, Wasser-

versorgung (auch in Zusammenhang mit Beschneiungsanlagen) und Abwasserreinigung, letzteres auch in Zusammenhang mit Restwasserstrecken wichtig.

Für eine Region in den Alpen geht es darum, ihren Tourismus so zu planen und zu gestalten, dass der Fokus nicht nur auf den wirtschaftlichen Implikationen liegt, sondern auch auf seinen Wirkungen auf die Gäste, die Einheimischen und die gebaute und natürliche Umwelt. Umgekehrt sind die vielfältigen Einflüsse der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen auf den Tourismus zu beachten. Ziel des umsetzungsorientierten NFP48-Projektes ist die Erarbeitung eines Monitoringsystems und eines Managementmodells für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen im Alpenraum. Das Monitoringsystem soll dabei der Analyse der Nachhaltigkeit der Tourismus- und Regionalentwicklung und der kontinuierlichen Überwachung dienen und entsprechende Informationen für das Managementmodell zur Verfügung stellen (vgl. Abb. 1). Das Monitoringsystem arbeitet mit der Messung von Indikatoren, die in ein Zielsystem integriert sind.

Abbildung 1: Zusammenspiel Managementmodell und Monitoringsystem



Quelle: Rütter + Partner

2 Grundlagen für das Monitoring der Nachhaltigen Regional- und Tourismusentwicklung

2.1 Begriffe: Nachhaltigkeit der Regional- und Tourismusentwicklung

Das Monitoringsystem baut auf den international anerkannten Definitionen der Nachhaltigkeit auf. Ausgangspunkt der Studie ist die im Brundtland Report (WCED 1987) erstmals deklarierte Formel für nachhaltige Entwicklung, welche eine Entwicklung bezeichnet, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken, deren eigene Bedürfnisse befriedigen zu können. Regierungen, NGOs und Wissenschaftler haben diese Definition für spezifische Bereiche, u.a. für den Tourismus, weiterentwickelt. Der Fokus dieser Definitionen variiert demenstsprechend. Um die Inhalte dieser Basisdefinitionen besser vergleichen zu können, wurden sie in ihre materiellen Bestandteile zerlegt und fünf Dimensionen nachhaltiger Entwicklung zugeordnet, namentlich Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft, Prozesse/Entscheidungssystem sowie Ethischer Rahmen (vgl. Thierstein, Walser 2000, Schleicher-Tappeser et al. 1998). Die in Abbildung 2 dargestellten Elemente stellen den normativen Grundstock für die Herleitung eines Monitoringsystems für nachhaltige Tourismusentwicklung dar.

Abbildung 2: ***Vergleich der Elemente verschiedener Definitionen von Nachhaltigkeit***

(siehe S. 49/50)

System	Ziele				
	Ökologie	Ökonomie	Gesellschaft	Beteiligung	Verteilungs-gerechtigkeit
Brundtland-Bericht	Nachhaltig ist eine Entwicklung, wenn sie die Bedürfnisse heutiger Generationen befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen				
WTO, WTTC, EarthCouncil (1995)	Als nachhaltig wird Tourismus dann angesehen, wenn er einen Umgang mit allen Ressourcen in einer Art und Weise ermöglicht, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse erfüllt werden können und gleichzeitig die kulturelle Integrität, essentielle ökologische Vorgänge und die Biodiversität erhalten bleibt. (Übersetzung aus www.nachhaltigkeit.at)			Nachh. Tourismus-produkte müssen im Einklang mit lokaler Umwelt, Gemeinschaft und Kultur stehen, so dass diese Nutzniesser der touristischen Entwicklung werden, nicht Opfer	Nachhaltige Touris-musentwicklung befriedigt die Be-dürfnisse heutiger Touristen und Gast-regionen während gleichzeitig die Chancen für die Zukunft erhalten und erweitert werden.
Strategie für nachhaltigen Tourismus der EU	Ein Wachstum des Tourismus, das nicht mehr mit einer Beeinträchtigung der Umwelt und mit Ressourcenverbrauch einher geht und das negative Auswirkungen vermeidet oder auf ein Minimum reduziert			Einbezug aller Akteure	Ein Tourismus, der wirtschaftlich und sozial ausgewogene Vorteile bringt.
Alpenkonvention	Umweltverträgl. Besiedelung und Sicherung einer sparsa-men und rationellen Raum-nutzung, Vermeidung von Über- und Untemutzung Erhaltung und Wiederherstellung von nat. Lebensräumen, Klärung und Abwägung der Nutzungs-ansprüche, Vorausschauende integrale Planung und Abstim-mung der Massnahmen, Luft-, Boden-, Wasser- und Natur-schutz; Verkehr, Energie, Abfall Einschränkung umwelt-schädigender Aktivitäten aus touristischer Nutzungen	Wirtschaftliche Entwicklung, Standort- und umweltgerechte Landwirtschaft	Achtung, Erhaltung, Förderung der kultu-rellen und gesell-schaftlichen Eigenständigkeit der ansässigen Bevölkerung, Sicher-stellung ihrer Lebens-grundlagen sowie Förderung des gegenseitigen Verständnisses und des Partnerschaftli-chen Verhaltens	Abstimmung rele-vanter Raumpla-nungsmassnahmen sowie grenzüber-schreitende Zusam-menarbeit	Ausgewogene Be-rücksichtigung der Interessen aller Al-penstaaten, Regionen und der EU

System	Ziele				
	Ökologie	Ökonomie	Gesellschaft	Beteiligung	Verteilungs-gerechtigkeit
Alpenkonvention, Tourismus	Umweltverträglicher Tourismus (Förderung landschafts- und umweltschonender Projekte)	Wettbewerbsfähigkeit des naturnahen Tourismus im Alpenraum stärken, Beitrag des Tourismus zur sozio- ökonom. Entwicklung beachten (Innovation und Diversifizierung), ausgewogene Mischung intensiver und extensiver Tourismusformen sowie Qualitätsförderung		Erfahrungsaustausch und gemeinsame Aktionsprogramme zur Qualitätsverbesserung	
Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002	Lebensraum für Menschen, Tiere und Pflanzen erhalten, Ressourcen mit Rücksicht auf nachfolgende Generationen nutzen	Wohlstand und Entwicklungsfähigkeit der Wirtschaft erhalten (Einkommen und Beschäftigung erhalten/mehren, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft verbessern, nicht auf Kosten zukünftiger Generationen)	Umfassende Zukunftsverantwortung heutiger Generationen sichern, entwicklungsfähige und lebenswerte Heimat für die Bürger schaffen, Leben und Entwicklung der Menschen in Solidarität und Wohlbefinden (Gesundheit, Sicherheit fördern, Bildung und Entwicklung der Identität fördern, Erhaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Werte)	Transparente Abwägungsprozesse und Einbezug verschiedener Akteure, Beachtung des Subsidiaritätsprinzips	Gleiche Rechte und Rechtssicherheit für alle gewährleisten, Gleichstellung, Gleichberechtigung von Minderheiten, Solidarität innerhalb und zwischen Generationen schaffen

Quelle: Johnsen et al. 2003

2.2 Inhalte, Ziele und Strategien nachhaltiger Tourismusentwicklung

Die Diskussion über die Ziele und Inhalte einer Nachhaltigen Tourismusentwicklung hat sich in den letzten Jahren intensiviert. Eine intensive Diskussion hierüber gibt es vor allem im und für den Alpenraum, wo in vielen Regionen der Tourismus einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftsleistung erbringt. Welche Aspekte müssen Tourismusregionen beachten, wenn sie sich nachhaltig entwickeln wollen? Die im nachfolgenden Abschnitt dargestellten Inhalte, Ziele und Strategien nachhaltiger Tourismusentwicklung sind die Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung des Monitoringsystems.

Verschiedene Organisationen und politische und wissenschaftliche Institutionen haben bereits Ziel- und Massnahmenkataloge sowie Konzepte für eine nachhaltige Tourismusentwicklung (NTE) entwickelt. Die WTTC et al. (1996) hat im Jahr 1995 Zielsetzungen für NTE in einer „Charter for Sustainable Tourism“ formuliert. Aus diesen Sollkriterien kristallisiert Losang (1999, 2000) die Analyseschwerpunkte einer NTE heraus. Er unterscheidet zwischen den übergeordneten Ebenen des Raumes und der Zeit sowie den lebensweltorientierten Dimensionen von NTE. Die Analyse von NTE muss die verschiedenen räumlichen Ebenen des Lokalen, der Region, des Nationalstaats und globale Effekte vernetzen und sowohl die intergenerative als auch die intragenerative Gerechtigkeit gewährleisten. Neben der ökonomischen Dimension sind auch die räumliche Relevanz tourismusinduzierter Handlungen bezogen auf die ressourcenspezifische Quell- und Senkenproblematik (auch Transportproblematik) (ökologischen Dimension), die interkulturellen Wirkungen und psychologogischen Komponenten der Zufriedenheit der Reisenden (sozial-psychologische Dimension), Partizipationsmöglichkeiten der Bevölkerung an der Entwicklungsplanung und nationale tourismusbezogene Planungs- und Managementansätze (politische Dimension) zu beachten. Den Dimensionen sind nach Losang (2000) als ‚Muss-Kriterien‘ entsprechende Hauptziele zuzuordnen, „welche das Fundament für die Formulierung von operationalisierungsrelevanten Teil-/Unterzielen im Bereich Nachhaltiger Toursimusentwicklung darstellen“. Die Dimensionen Ökologie, Ökonomie, Sozio-kulturelles und Politik/Institutionen sind auch für die Ansätze anderer Autoren grundlegend (Müller, Flügel 1999, Becker 1997a/b, Pils-Eltschka-Schiller 1999, Pils 1998 und Baumgartner, Röhrer 1998).

2.3 Ziel und Zweck von Indikatorensystemen und von Indikatoren

In der Agenda 21 wird explizit die Entwicklung und Anwendung von Indikatorensystemen nachhaltiger Entwicklung gefordert. Internationale Organsisationen (z.B. OECD 1998; UN-CSD 1998) haben die Notwendigkeit des Monitorings einer nachhaltigen Entwicklung erkannt und Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Indikatorensystemen eingesetzt. Aber auch Nationalstaaten wie die Schweiz, Städte und Gemeinden sowie Regionen versuchen, mittels Indikatorensystemen ihre selbstgesteckten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen bzw. den Stand der Erreichung dieser Ziele zu überprüfen. Durch die Operationalisierung des Konzepts nachhaltiger Tourismusentwicklung in ein Indikatorensystem kann die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung einer Region empirisch erfasst und es kann bewertet werden, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht werden (Atteslander 1993, Baumgartner & Röhrer 1998). Die Hauptbestandteile der Indikatorensysteme, die Messgrössen oder Indikatoren stellen wichtige Entscheidungshilfen oder -grundlagen dar und sind sowohl für die politischen Entscheidungsträger als auch für die breite Öffentlichkeit bestimmt. Neben einer differenzierten Bewertung verschiedener Dimensionen der Nachhaltigkeit sollen Nachhaltigkeitsindikatoren auch dynamische Prozesse abbilden können, um die Fortschritte bzw. die Entwicklungsrichtung zu dokumentieren. Diese Daten können auch im Sinne eines Benchmarkings zwischen den Regionen verwendet werden (Müller & Flügel 1999, Szerenyi 1999). Weitere denkbare Einsatzbereiche sind das Controlling (Steuerung der Entwicklung aufgrund der beobachteten Entwicklungstendenzen), und die Motivation nach innen, d.h. der Einsatz verständlicher und aussagekräftiger Indikatoren zur Anregung einer Diskussion über längerfristige Entwicklungsvorstellungen. Neben der Informations- und Kommunikationsfunktion helfen Indikatoren auch bei der Identifikation von Problemen und Handlungsfeldern und damit bei der Konkretisierung oder Weiterentwicklung eines Leitbildes (Libbe 1999).

2.4 Bestehende Indikatorensysteme für nachhaltige Tourismusentwicklung

Es besteht eine *Vielzahl unterschiedlicher Ansätze* zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren[1], und es zeigt sich, dass es weder einen Konsens über die Operationalisierung des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung gibt, noch einen Konsens über die benötigten Indikatoren. Die bestehenden sehr vielfältigen Indikatorensysteme lassen sich unterscheiden nach der räumlichen Ebene für die sie Gültigkeit beanspruchen (z.B. Nationalstaat, Projektregion, Branche), der Art und Weise ihrer Entstehung (top-down/bottom-up), ihrem Zielbezug bzw. ihrer Reichweite und Inhalt (Dimensionen der Nachhaltigkeit, Themenbereiche) und ihrem Zweck (Benchmark, Projektevaluation etc.).

Bis heute existieren nur wenige Indikatorensysteme, die speziell für *das Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung* entwickelt wurden. Es sind dies das von WTTC/WTO/Earth Council (WTTC et al. 1996) entwickelte Indikatorenset, das Indikatorenset für eine ‚harmonisierte touristische Entwicklung' (Seiler 1989), das von Pils, Eltschka-Schiller's (1999) entwickelte Indikatorenset zu den drei verschiedenen touristischen Aktivitätszyklen ‚An- und Rückreise', ‚Aufenthalt vor Ort' und ‚Aktivitäten vor Ort', das nachfrageorientierte Indikatorensystem von Becker et al. (1995), das ‚Prozessorientierte Bewertungsschema' von Baumgartner (2002) sowie das dänische Projekt Destination 21 (Destination 21 2001).

Für die *Schweiz* sowie speziell für den Alpenraum existiert bislang *kein Monitoringsystem zu den Effekten des Tourismus* für eine nachhaltige Entwicklung. Im Rahmen einzelner Forschungsprojekte wurden lediglich für klar abgrenzbare Destinationen[2] oder für einzelne touristische Grossveranstaltungen[3] Ansätze für ein Monitoringsystem entwickelt. Zudem weisen die

---

1 Einen ausführliche Darstellung über die verschiedenen methodischen Ansätze und Strategien bei Nachhaltigkeitsindikatoren findet sich bei Szereny (1999), fokussiert auf ökonomische und soziale Indikatoren bei (*Henseling 1999*).

2 Vgl. beispielsweise die Arbeiten am Geografischen Institut der Universität Zürich (Prof. Dr. Hans Elsasser im Rahmen des Projektes ‚Sustainable development in the biosphere reserve entlebuch: a conceptual framework for the assessment of sustainability).

3 Vgl. die Arbeiten zur Ski WM St. Moritz Bieger, Müller, Elsasser (1999)

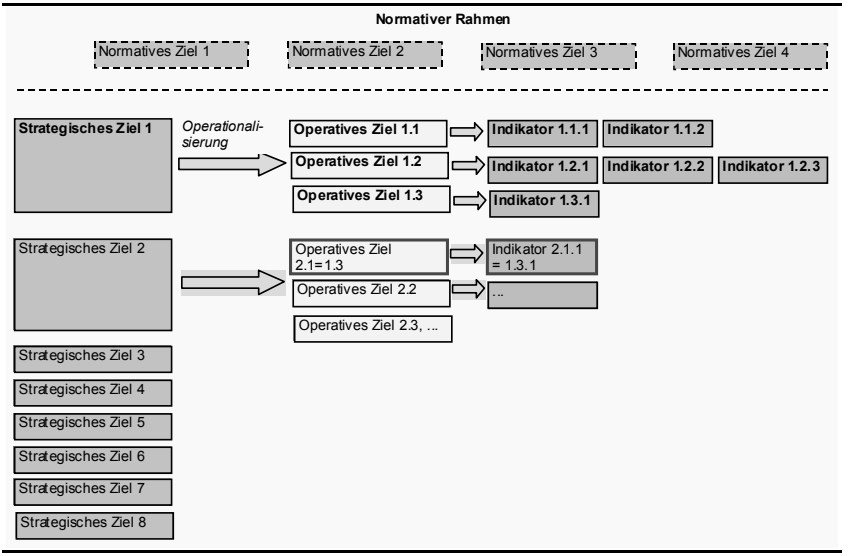
genannten, bestehenden Systeme einige Schwächen auf (vgl. Johnsen et al. 2003) und sind bis auf Destination 21 noch nicht in der Praxis eingesetzt worden.

3 Herleitung, Struktur und Inhalte des Indikatorensystems für die Messung nachhaltiger Tourismusentwicklung

3.1 Ableitung normativer und strategischer Ziele für nachhaltige Tourismusentwicklung

Die Auswahl von Indikatoren zum Monitoring einer nachhaltigen Tourismusentwicklung kann nur getroffen werden, wenn ein nachvollziehbarer *Referenzrahmen* für eine solche nachhaltige Entwicklung zur Verfügung steht (vgl. Birkmann 1999). Der Referenzrahmen dient gleichzeitig der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes des Indikatorensystems und stellt den Anschluss des Indikatorensystems an die internationale theoretische Diskussion über nachhaltige Entwicklung her. Der Referenzrahmen für das Indikatorenystem zum Monitoring nachhaltigen Tourismusentwicklung folgt den klassischen Managementtheorien (Ulrich, Krieg 1974, Schwaninger 1994), welche eine *normative*, eine *strategische* und eine *operative Managementebene* unterscheiden (vgl. Abb.3). Die Inhalte des Referenzrahmens wurden aus den oben dargestellten Definitionen, Strategien und Konzepten nachhaltiger Tourismusentwicklung abgeleitet.

Abbildung 3: Struktureller Aufbau des Monitoringsystems



Quelle: eigene Darstellung

Vier normative Ziele bilden den eigentlichen Rahmen des Indikatorensystems, sie drücken aus, welche längerfristige Entwicklung für alpine Tourismusregionen generell wünschenswert ist. Sie fokussieren das Monitoringsystem auf den Tourismus, alpine Regionen sowie nachhaltige Entwicklung und grenzen es so gegenüber Indikatorensystemen für andere Themenfelder ab. Die normativen Ziele lauten:

- (1) Die Region soll als *selbständig handlungsfähiger Natur-, Lebens- und Wirtschaftsraum* erhalten und gestärkt werden. Dabei muss der Kapitalstock (Wirtschafts, Sozial- und Naturkapital) insgesamt erhalten bleiben.
- (2) Der Tourismus soll zu einer *nachhaltigen Regionalentwicklung* beitragen.
- (3) Der Tourismus leistet einen Beitrag zur *Befriedigung der Gästebedürfnisse*.
- (4) Alle *relevanten Anspruchsgruppen* werden in den Gestaltungsprozess der touristischen Entwicklung *einbezogen*.

Die *strategischen Ziele* geben die *Richtung einer nachhaltigen touristischen Entwicklung* vor, sie enthalten Anweisungen, wie die Region wichtige strategische Ressourcen zu erlangen oder zu erhalten gedenkt, welche Wettbewerbsstrategien sie einschlagen will und wie sie ihre Kräfte und Ressourcen zu bündeln gedenkt. Ein strategisches Ziel kann mehreren normativen Zielen zugeordnet werden.

Tourismusentwicklung ist eng und wechselseitig *mit der Regionalentwicklung verbunden*. Die Regionalentwicklung wurde bei den strategischen Zielen berücksichtigt wenn erstens die Tourismusentwicklung massgeblich die Regionalentwicklung beeinflusst oder zweitens umgekehrt die Regionalentwicklung einen substantiellen Einfluss auf die (nachhaltige) Tourismusentwicklung ausübt. Diese wechselseitige Beziehung ist auch in den beiden normativen Zielen (1) und (2) enthalten, während Ziel (3) den Aspekt nachhaltiger Tourismusentwicklung durch den Einbezug der Gästebedürfnisse abdeckt und Ziel (4) durch den Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen auf einen prozessorientierten Ansatz hinweist. *Abbildung 4* zeigt die strategischen Ziele nachhaltiger Tourismusentwicklung im Überblick.

Abbildung 4: Strategische Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung in alpinen Regionen

Nr.	Strategische Ziele
1	Der Tourismus trägt zur Lebensqualität und zur Befriedigung der sozio-kulturellen Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung bei
2	Die Einbindung aller Interessen in die Regionalentwicklung ist anzustreben. Dabei ist das Prinzip des Gender Mainstreaming zu beachten
3	Die wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklungsfähigkeit der Region soll durch den Tourismus gestärkt werden. Dieser leistet einen positiven Beitrag zu Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen
4	Die Region bietet ein qualitativ hochwertiges, innovatives und aktuelles Angebot über die gesamte touristische Dienstleistungskette
5	Für das touristische Angebot soll ein effizientes und zielgerichtetes Marketing (Kommunikation, Preis-Leistungsverhältnis, Produktdifferenzierung, Sicherstellung des Marktzugangs, Marke etc.) bestehen
6	Zur Stärkung nachhaltiger Tourismusentwicklung soll die Region geeignete Institutionen und Managementstrukturen aufbauen
7	Die Region achtet auf die sorgfältige Nutzung, Erhaltung oder Wiederherstellung von Landschaften und Lebensräumen
8	Die Region strebt die Minimierung des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs an

Quelle: eigene Darstellung

3.2 Operative Ziele und Indikatorenauswahl

Für die Auswahl der Indikatoren müssen die strategischen Ziele des Referenzrahmens nachhaltiger Tourismusentwicklung (vgl. Kap. 3.1) operationalisiert werden. Als Grundlagen für diesen Arbeitsschritt dienten die vorhandene wissenschaftliche Literatur[4] sowie das Erfahrungswissen der Projektmitglieder. Es wurden operative Ziele entwickelt, denen entsprechende

[4] In die Ableitung der strategischen Ziele wurden Studien und Schriften folgender Autoren einbezogen: Baumgartner 2000, 2001, 2002; Becker 1995, 1997a, 1997b, Becker et al. 1996; Bieger et al. 1999, 2000, Clifford (1995); Diefenbacher et al. 1997; Elsasser et al. 1995; Goodall 2000; Hunziker et al. 1999; Job 1996; Krippendorf & Müller 1986; Küpfer & Elsasser 2001; Losang 1999, 2000; Mäder 1985; Messerli 1998; Messerli & Meuli 1996; Messerli & Wiesmann 1996; Miller 2001; Müller 1999a, 1999b; Müller & Flügel 1999; Öko-Institut 2001; Pils 1988, 2000; Pils & Eltschka-Schiller 1999; Ramm 2000; Rütter et al. 2001, 1996; Seiler 1989; Thierstein & Walser 2000; Wall 1997; WTO 1998; WTTC&WTO 1996

Indikatoren zugeordnet werden. Die operativen Ziele können z.T. mehreren strategischen Zielen zugeordnet werden (vgl. Abb. 5). Die operativen Ziele und die Indikatoren wurden in vier breit angelegten Workshops mit regionalen Akteuren diskutiert und auf dieser Basis z.T. modifiziert und ergänzt. Das Indikatorensystem umfasst in seiner definitiven Version rund 40 operartive Ziele und rund 80 Indikatoren.

Damit ein Indikator in das Indikatorensystem aufgenommen werden konnte, musste er sich nicht nur auf den zielorientierten Referenzrahmen beziehen, sondern er musste darüber hinaus auch die folgenden Kriterien erfüllen:

- *Bezugsrahmen*: Ein Indikator muss in erster Linie relevant in Bezug auf nachhaltige Tourismusentwicklung (Zuordenbarkeit zu mindestens einem Strategischen Ziel) und Regionalentwicklung sein. Er muss auf Alpenregionen anwendbar sein, eindeutig in Bezug auf die Bewertung seiner Messwerte sein, und Handlunsgbedarf aufdecken können. Die Kompatibilität mit MONET (vgl. BFS 2003a und 2003b) ist wünschenswert.

- *Benutzerfreundlichkeit/Datenverfügbarkeit*: Die erhobenen Daten müssen einen angemessenen Informationsgehalt aufweisen und aussagekräftig für ein Phänomen sein, einen Bezug zur Lebenswelt der BenutzerInnen haben, verständlich und kommunizierbar und politisch beeinflussbar sein. Die Erhebung und Aktualisierung der erforderlichen Daten sollte ausserdem ohne allzu hohen Aufwand in das Alltagsgeschäft der beteiligten Institutionen und Projektträger integriert werden können. Dies betrifft sowohl die Menge als auch die Verfügbarkeit der Daten.

- *Objektivität und Messbarkeit*: Die Indikatoren müssen logisch und wissenschaftlich fundiert sein. Ein Querschnitt von Indikatoren sollte auch quantitativ messbar sein, um Fortschritte über die Zeit feststellen zu können. Jedoch sollten an adäquater Stelle auch qualitative Indikatoren eingesetzt werden.

3.3 Indikatorentypen

Das Indikatorensystem umfasst zwei verschiedene Indikatorentypen: Basisindikatoren sowie Optionale und regionsspezifische Indikatoren. Basisindikatoren sind für alle Bergregionen gleichermassen verbindlich anzuwenden. Sie wurden wie oben dargestellt in einem gemischten top-down/bottom-up-Ansatz entwickelt. Die zunächst von der Projektgruppe aufgrund umfangreicher Literaturanalysen und mit Experten diskutierten Indikatoren wurden in vier Regionenworkshops mit den Akteuren vor Ort erörtert und zum Teil mo-

difiziert. Die Basisindikatoren decken die Zielbereiche nachhaltiger Tourismusentwicklung umfassend ab und eignen sich für ein Benchmarking der anwendenden Regionen. Optionale Indikatoren sind von den Regionen nach deren Ermessen und Interesse zu erheben. Die im gleichen Verfahren wie die Basisindikatoren entwickelten optionalen Indikatoren liefern ergänzende Informationen. Zum Teil gehen sie mit einem höheren Erhebungs- und Analyseaufwand einher und/oder sind nicht auf alle Bergregionen anwendbar. Regionsspezifische Indikatoren messen spezifische, primär nur in einer bestimmten Region wirksame Faktoren, die positiv oder negativ auf die nachhaltige Entwicklung einer Region einwirken. Diese Indikatoren werden in einem partizipativen Prozess von den Akteuren der jeweiligen Region im Rahmen des einzuleitenden Managementprozesses entwickelt. Sie besitzen für die Regionen häufig eine sehr hohe Relevanz und klare Aussagekraft. Abbildung 5 zeigt einige Beispiele für die genannten Indikatoren-Typen.

Abbildung 5: Beispiele für Basis-, optionale und regionenspezifische Indikatoren

Operatives Ziel	Basisindikatoren	Optionale Indikatoren	Regionsspezifische Indikatoren
Stabile Bevölkerungsentwicklung, Abwanderung und Überalterung vermeiden	Bevölkerungsentwicklung		z.B.: Anteil der 15 bis 35jährigen an der Gesamtbevölkerung
Der Tourismus soll Erwerbsmöglichkeiten in der Region schaffen	Beschäftigte VZÄ nach Branchen, insbesondere touristische Leistungsträger	Arbeitslose und Arbeitslosenquote in ausgwählten Branchen	
Hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit insbesondere der touristischen Leistungsträger	Cash-flow der wichtigsten touristischen Leistungsträger	Abschreibungen und Investitionen der wichtigsten touristischen Leistungsträger	*Nur Zermatt* : Finanzielle Situation der Burger- gemeinde als touristischer Anbieter
Ein wertschöpfungsstarker (Übernachtungs)-tourismus soll gefördert werden	Logiernächte Hotellerie	Entwicklung der übrigen Gästefrequenzen (z.B. Tagesgäste)	Wiederkommensrate Gäste Hotellerie
Die Landschaft soll erhalten bleiben oder sich so entwickeln, dass sie für Gäste und Bevölkerung attraktiver wird	Visuelles Landschaftsbild (standardisierter Rundgang mit Fotos	Erschliessungsdruck (basierend auf Karte 1:25'000 und Punktesystem)	
Verringerung des motorisierten Interdestinationsverkehrs	Entwicklung der Verkehrsfrequenzen Strasse/Schiene im Verhältnis zu den Gästeankünften	Verkehrsmittelwahl der Gäste (Gästebefragung)	

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Bewertung der Regional- und Tourismusentwicklung

Für die Bewertung der Regional- bzw. Tourismusentwicklung hinsichtlich Nachhaltigkeit gibt es zwei Möglichkeiten. Einerseits ist für einige Indikatoren ein wissenschaftlich fundierter oder auf Erfahrungswissen basierender Grenzwert verfügbar, der eine negative Entwicklung abgrenzbar von einer positiven Entwicklung anzeigt. Nicht für alle Indikatoren ist jedoch ein präziser, quantitativer Wert verfügbar. Dies liegt teils an der mangelhaften wissenschaftlichen Kenntnis zu einem Sachverhalt, teils aber auch daran, dass die Bewertung eines Indikators erst unter der Hinzuziehung weiterer Indikatoren möglich ist. Beispielsweise ist es schwierig, einen Bevölkerungsanstieg in einer Region zu bewerten. Einerseits vergrössert der vermehrte Zuzug in eine Region den negativ zu wertenden Druck auf die Naturlandschaft und die unbebaute Gemeindefläche. Anderseits kann ein Bevölkerungsanstieg in positiver Weise zur Belebung von Ortschaften, zur Erhöhung des Steuervolumens und des Humankapitals beitragen. Es ist also auch zu prüfen, wie sich diese Aspekte im Gesamtzusammenhang entwickeln. Auch der Vergleich mit gesamtschweizerischen Werten und Vergleiche bzw. ein Benchmarking mit anderen Regionen helfen bei der Indikatorenbewertung. Die Region bewertet einen Indikator schliesslich symbolisch nach dem Ampelprinzip (rot-gelb-grün).[5]

3.5 Bewertung von Projekten

Als zusätzliche Dienstleistung für die Regionen sind im Monitoringsystem Indikatoren für die Bewertung von Projekten, Programmen und Massnahmen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorgesehen. Sie dienen vor allem der ex-ante Evaluation von Projekten im Hinblick auf deren Beitrag zu einer nachhaltigen Regional- und Tourismusentwicklung oder zur Identifizierung von Good Practices. Die Projektbewertung unterstützt die Sensibilisierung und Mobilisierung der Bevölkerung im Rahmen von längerfristig angelegten Entwicklungsprozessen. Sie lehnt sich dabei an die Systematik des Indikatorensystems an. Allerdings werden nicht die Indikatoren an sich, sondern die operativen Ziele des Monitoringsystems als Messgrössen eingesetzt. Abbildung 6 zeigt einige Beispiele für Projektindikatoren.

---

[5] Das Ampelprinzip: *rot* steht für eine problematische Entwicklung (Handlungsbedarf), *gelb* zeigt eine leicht negative (kritische Beobachtung) und *grün* eine positive Entwicklung an.

Abbildung 6: Anwendung von Indikatoren für die Bewertung von Projekten (Beispiele)

Operatives Ziel	Basisindikator	Projektindikator
Der Tourismus soll Erwerbsmöglichkeiten in der Region schaffen	Beschäftigte VZÄ nach Branchen, insbesondere touristische Leistungsträger	Das Projekt schafft Arbeitsmöglichkeiten in der Region
Hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit insbesondere der touristischen Leistungsträger	Cash-flow der wichtigsten touristischen Leistungsträger	Das Projekt trägt zu einer hohen/höheren wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der touristischen Leistungsträger bei
Ein wertschöpfungsstarker (Übernachtungs)-tourismus soll gefördert werden	Logiernächte Hotellerie	Das Projekt fördert einen wertschöpfungsstarken (Übernachtungs-) Tourismus
Die Landschaft soll erhalten bleiben oder sich so entwickeln, dass sie für Gäste und Bevölkerung attraktiver wird	Visuelles Landschaftsbild (standardisierter Rundgang mit Fotos)	Das Projekt trägt zur Erhaltung oder zur Attraktivitätsstiegerung der Landschaft bei

Quelle. eigene Darstellung

4. Ausblick: Internetbasiertes Server-Client-Tool

Als Folgeprojekt ist die Implementierung des Monitoringsystems in Schweizer Regionen geplant. Um den Arbeitsprozess der regionalen Steuerungsgruppen zu erleichtern, ist vorgesehen, den Regionen ein internetbasiertes Server-Client-Tool zur Verfügung zu stellen. Die Regionen erhalten damit die Möglichkeit, ein individuelles Monitoringsystem aufzubauen, eigene Ziele und Indikatoren in das System zu integrieren, selbstständig Daten für die einzelnen Indikatoren zu erfassen und in Grafikform aufzubereiten sowie die Indikatoren zu bewerten. Ein solches Tool kann die Informationsbasis für die Steuerung von regionalen Entwicklungs- und Managementprozessen in Tourismusregionen wesentlich verbessern.

Ziele des Anwendungs-Tools sind :

- Ein flexibler, regionsspezifischer Aufbau des Monitoringsystems
- Effizientes, kostengünstiges, zielgerichtetes und visualisiertes Arbeiten, insbesondere der für die nachhaltige Entwicklung verantwortlichen Personengruppen
- Eine einheitliche (internet-basierte) Serverlösung für alle beteiligten Regionen
- Vergleichszahlen möglichst vieler Regionen
- Möglicher Ausbau zu einem umfassenderen Informationssystsem

Als Benutzerfunktionen des Anwendungstools sind vorgesehen:

- Übersicht über das standardisierte Monitoringsystem mit Zielen, Basisindikatoren und optionalen Indikatoren
- Zusammenstellen eines regionsspezifischen Indikatorensystems
- Auswahl von Zielen/Eingabe eigener Ziele
- Auswahl aus optionalen Indikatoren
- Eigene Daten neu eingeben und modifizieren
- Selbständiges Abfragen bzw. Generierung von Outputs/Präsentationen
- Beurteilung der eigenen Region im Gesamtzusammenhang der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen
- Festhalten von geplanten Massnahmen
- Benchmarking mit Vergleichsregionen, evtl. Scorecard

Durch das Forscherteam betreute Funktionen:

- Neue Regionen einbauen
- Aufnahme regionenspezifischer Indikatoren, die nicht in der Auswahl vorgesehen sind
- Erstellen von neuen Grafiken
- weitere regionenspezifische Anpassungen

- Entwicklung neuer Teile, wie Scorecard-Kennzahlen

5. Folgerungen

Das skizzierte Monitoringsystem arbeitet mit einem klar von politisch und wissenschaftlich legitimierten Definitionen und Strategien abgeleiteten Indikatorensystem. Das entwickelte Indikatorenset ist sehr breit angelegt und erlaubt es, die Nachhaltigkeit der Tourismusentwicklung einer Region umfassend abzubilden. Die Entwicklung einzelner Faktoren lässt sich so sehr gut beobachten.

Die potentiellen Anwender bei Regionalentwicklungsverbänden, Gemeinden und Tourismusorganisation haben die Möglichkeit, ein *auf ihre Region zugeschnittenes Indikatorenset* mit einem Minimum an vergleichbaren Basisindikatoren zusammenzustellen. Ein internetbasiertes Server-Client-Tool ermöglicht eine effiziente, kostengünstige und attraktive Arbeit mit dem Indikatorensystem.

Die Anwendbarkeit des Monitoringssystems wurde mittels umfangreichen regionalen Fallstudien sowie durch Workshops mit Regionenvertretern geprüft. Als nächster Schritt ist eine ergänzende Implementierungsphase in Schweizer Bergregionen vorgesehen.

6. Literatur

Alpenkonvention, Protokoll zur Durchführung der Alpenkonvention von 1991 im Bereich Tourismus. http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/raumplanung/alpenkonvention/12.pdf.

Atteslander, P. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. Berlin/New York: Sammlung Göschen 2100.

Baumgartner, C. (2000). Nachhaltigkeit im österreichischen Tourismus: Grundlagen und Bestandes Aufnahme. Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (Kurzfassung).

Baumgartner, C. (2001). Operationalisierbares Messsystem für Nachhaltigkeit im Tourismus (Kurzfassung). Im Auftrag des BMWA (http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Themen/Tourismus/Publikationen/Studien/24.htm).

Baumgartner, C. (2002). Prozessorientiertes Bewertungsschema für Nachhaltigkeit im Tourismus. Dissertation. Wien.

Baumgartner, C., Röhrer, C. (1998): Nachhaltigkeit im Tourismus: Umsetzungsperspektiven auf regionaler Ebene. Wien: Manz. (http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Themen/Tourismus/Publikationen/Studien/18.htm)

Becker , C. (1995): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: Ein Strategierahmen. *In* C. Becker: Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus (S. 21-31). Berlin: Verlag für universitäre Kommunikation.

Becker, C. (1997a): Nachhaltigkeit im Tourismus – Beiträge der Trierer Fremdenverkehrsgeographie. *In* Trierer Geographische Studien, Nr. 16, S. 349-356.

Becker, C. (1997b): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: Ergebnisse aus dem Forschungsschwerpunkt des deutschsprachigen "Arbeitskreises Freizeit- und Fremdenverkehrsgeographie". *In* Zeitschrift für Fremdenverkehr, Jg. 52, Nr. 1, S. 19-24.

Becker, C.; Job, H. & Witzel, A. (1996): Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und praktische Ansätze für den Mitteleuropäischen Raum. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Behrendt, D. & Neitzke H.-P. (2000a): Indikatoren für eine Nachhaltige Entwicklung. ECOLOG-Bericht 7/00. Hannover: Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung.

Behrendt, D. & Neitzke H.-P. (2000b): Kommunale und regionale Nachhaltigkeitsinventuren. ECOLOG-Bericht 1/00. Hannover: Institut für sozialökologische Forschung und Bildung.BFS, BUWAL, ARE (Hrsg.). (2003a): Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung MONET. Schlussbericht – Methoden und Resultate. Neuchatel: BFS.

BFS, BUWAL, ARE (Hrsg.). (2003a): Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung MONET. Schlussbericht, Methoden und Resultate. Neuchâtel: BFS.

BFS, BUWAL, ARE (Hrsg.). (2003b): Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Indikatoren und Kommentare. Neuchâtel: BFS.

Bieger, T., Müller, H.R. & Elsasser, H. (1999): Eine Sport-Grossveranstaltung im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Ansprüchen. St. Gallen, Bern, Zürich, St. Moritz.

Bieger, T. (2001): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 5. Auflage, Oldenburg München Wien.

Clifford, G. (1995): What tourism managers need to know. Paper based on practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism. World Conference of the International Scientific Council for Island Development. Vol. 4. S. 55 ff.

CSD/United Nations (1998): Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on Sustainable Development. New York.

Destination 21 (2001). Destination 21 – a labelling scheme for tourist destinations with sustainable development. Kopenhagen.

Diefenbacher, H.; Karcher, H.; Stahmer, C. & Teicher, V. (1997): Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich – Ein System von ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren. FeSt-Reihe A Nr. 42. Heidelberg.

Elsasser, H., Wachter, D., Denzler, S., Frösch, R. & Abegg, B. (1995): Nachhaltigkeit im Tourismus. Ein Diskussionebeitrag. *In* C. Becker (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus (S. 7-19). Berlin: Verlag für universitäre Kommunikation.

European Commission (2001): Towards a Local Sustainability Profile – European Common Indicators. Interim Report, Brussels.

Goodall, B., Stabler, M. (2000): Environmental standards and performance measurement in tourism destination development. *In* G. Richards & D. Hall (ed.): Tourism and Sustainable Community Development (p. 63-82). New York: Routledge.

Henseling, C., Eberle, U. & Griesshammer, R. (1999): Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren. Freiburg.

Hotz-Hart, B.; Berwert, A.; Reuter, A. & Vock, P. (1999): Innovationssysteme – Erfolgsmodell Niederlande!? Empfehlungen für die Schweiz. Zürich.

Hunziker, M. & Buchecker, M.. (1999): Bedürfnisorientierte Landschaftsentwicklung im Gebirgsraum – Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Untersuchungen. *In* WSL, Nachhaltige Nutzungen im Gebirgsraum. Publikation zur Tagung „Forum für Wissen“ vom 27./28. Oktober 1999, im Kongresszentrum Davos., S. 57-64

Job, H. (1996): Modell zur Evaluation der Nachhaltigkeit im Tourismus. In Erdkunde: Archiv für wissenschaftliche Geographie, Jg. 50, Nr. 2, S. 112-132.

Johnsen, J., Umbach-Daniel, A., Schnell, K.-D. (2003): Monitoring system for sustainable tourism in Swiss Alpine Regions. Tools for regions to act on their own initiative. 43th. congress of the European Regional Science Association (ERSA), Paper 271, Yväskylä, August 27th – 31st, 2002.

Krippendorf, J., Müller, HR. (1986): Alpsegen Alptraum – Für eine Toursimusentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur. Bern: Kümmerly & Frey.

Küpfer, I., Elsasser, H. (2001): Tourismus im Schweizerischen Nationalpark – Eine Chance für die Region? In Tourism Review, Vol. 56, No 1+2, p. 48-50).

Libbe, J. (Hrsg.) (1999): Indikatorensystem für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen. Seminarband Deutsches Institut für Urbanistik, 8. und 9. Februar 1999. Berlin.

Losang, E. (1999): Nachhaltige Tourismusentwicklung – Quo vadis? *In* C. Becker (Hrsg.): Forschungsergbnisse zur nachhaltigen Tourismusentwicklung, 52 (S. 7-25). Trier: Geographische Gesellschaft.

Losang, E. (2000): Tourismus und Nachhaltigkeit. Trier: Geographische Gesellschaft Trier.

Mäder, U. (1985): Sanfter Tourismus - Alibi oder Chance? Die Schweiz - ein Modell für Entwicklungsländer? Zürich.

Messerli, P. (1998): Touristische Entwicklung im schweizerischen Berggebiet: Suche nach ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit (Kurzfassung in Thesenform). *In* H. W. Popp & E. W. Senn (Hrsg.) Lebens- und Wirtschaftsraum Berggebiet Schweiz. Landwirtschaft – Industrie – Tourismus – Infrastruktur. Bern.

Messerli, P. & Meuli, H. (1996): Umwelt und Tourismus. Erfordernisse an die neue wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik. Schriftenreihe BIGA, Beiträge zur Tourismuspolitik Nr. 6. Bern.

Messerli, P., Wiesmann, U. (1996): Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Alpen – die Überwindung des Dilemmas zwischen Wachstum und Erhalten. *In* Hans Hurni et al. (Hrsg.): Umwelt Mensch Gebirge. Beiträge zur Dynamik von Natur- und Lebensraum. Festschrift für Bruno Messerli, (S. 175-194). Bern: Geographische Gesellschaft Bern.

Miller, G. (2001): The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *In* Tourism Manangement 22, p. 351-362.

Müller, H. (1999a): Verkehrmanagement in Ferienorten. *In* Zeitschrift für Fremdenverkehr Jg. 54, Nr. 2, S. 65-77.

Müller, H. (1999b): Der Tourismus als Motor für den Nutzungswandel im Gebirgsraum. *In* WSL, Nachhaltige Nutzungen im Gebirgsraum. Publikation zur Tagung „Forum für Wissen“ vom 27./28. Oktober 1999, im Kongresszentrum Davos., S. 25-31.

Müller, H., Flügel, M. (1999): Tourismus und Ökologie: Wechselwirkungen und Handlungsfelder. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 37. Bern: FIF, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern.

OECD (1998): Towards Sustainable Development. Environmental Indicators. Paris.

Öko-Institut. (2001): Umwelt und Tourismus. Grundlagen für einen Bericht der Bundesregierung (Kurzfassung). Berlin.

Pils, M. (1998). Positionspapier der Naturfreunde Internationale über die Rolle des Tourismus im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung für die siebente Konferenz der UN Kommission für Nachhaltige Entwicklung (CSD) in New York, April 1999. Wien.

Pils, M. (2000). Tourism as an integral part of a European sustainability strategy. In: European Forum for Sustainable Development.

Pils, M., Eltschka-Schiller, G. (1999). Indikatoren für Nachhaltigkeit im Tourismus. Wien: Naturfreunde Internationale.

Ramm, N. H. (2000). Towards Sustianable Tourism Destinations: An analysis of the process involved Destination 21 and the case of the island of Møn. Master Thesis. University Lund.

Rütter, H.; Berwert A.; Rütter-Fischbacher U. & Landolt M. (2001): Der Tourismus im Kanton Wallis – Wertschöpfungsstudie. Studie im Auftrag des Kanton Wallis. Sion: Finanz- und Volkswirtschaftsdepartement des Kantons Wallis, Dienststelle für Tourismus und Wirtschaftsförderung.

Schleicher-Tappeser R., Lukesch R., Strati F., Sweeney G.P., Thierstein A. (1998). Instruments for Sustainable Regional Development. The INSURED Project - Final Report. EURES Report 9.

Schnell, K.-D., Scherer, R., Berwert, A., Bieger, T. & Rütter, H. (2002): Managing and monitoring sustainable regional development in alpine regions. 42th. congress of the European Regional Science Association (ERSA), Dortmund, August 27th – 31st, 2002.

Seiler, B. (1989) Kennziffern einer harmonisierten touristischen Entwicklung . Berner Studien für Freizeit und Tourismus 24. Bern: FIF, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern.

Schwaninger, M. (1994). Managementsysteme. Frankfurt; New York: Campus.

Szerenyi, T. (1999): Indikatorensysteme nachhaltiger Regionalentwicklung auf unterschiedlichen räumlichen Massstabsebenen. Working Paper 99-03, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Universität Köln.

Thierstein, A. & Walser, M. (2000): Die nachhaltige Region: ein Handlungsmodell. Schriftenreihe des Instituts für Offentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zur Regionalwirtschaft; Bd. 1. Bern, Stuttgart, Wien.

Ulrich, H. & Krieg W. (1974): St. Galler Management Modell. Bern.

United Nations (2001): Indicators of Sustainable Development - Guidelines and Methodologies. New York.

Wall, G. (1997): Sustainable Tourism – unsustainable development. *In* S. Wahab, J. J. Pigram (ed.): Tourism, development and growth. The challenge of sustainability (p. 33-49). London.

WCED World Commission on Environment and Development (1987): Our common future. Oxford und New York.

WTO (1998): Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid.

WTTC World Travel and Tourism Council; WTO World Tourism Organization & Earth Council (1996): Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry. Towards Environmentally Sustainable Development. Madrid.

Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen

Hansruedi Müller, Roland Scheurer

1. Zunehmende Bedeutung der Angebots-Inszenierung im Tourismus

1.1 Die Erlebnisgesellschaft

„Erst kam die Fresswelle, dann die Konsumwelle und dann der Luxus. Und nun frage ich mich: Was kann ich jetzt noch mit mir machen“, schrieb einmal Horst W. Opaschowski (1998). Nicht Bedürfnisse stillen sondern Erlebnisse schaffen sei „in“, denn der moderne Mensch handelt zunehmend erlebnisorientiert. Und Gerhard Schulze (1993) stellte fest, dass der homo ludens mit zunehmender Verbissenheit spiele.

Viele Untersuchung belegen, dass der Erlebniswert eines Produktes, eines Angebotes oder einer Dienstleistung immer stärker in den Mittelpunkt gestellt wird. Doch was sind eigentlich Erlebnisse, welche Zwecke erfüllen sie und welche Bedeutung kommt ihnen in unserer Zeit zu? Erlebnisse sind

- abhängig von der einzigartigen Lebensgeschichte dessen, der sie erlebt,
- selbstbezügliche, „innere“ Ereignisse, die bildhaft wahrgenommen werden und vorerst nur subjektiv eine Bedeutung haben,
- gesteigertes Erleben, gründen in lust- oder unlustvollen Affekten und sind deshalb einprägsam,
- selbstwertsteigernd, denn wer viele Erlebnisse hat, lebt kein banales Leben,
- unwillkürlich: sie werden eher passiv erduldet als aktiv hergestellt,
- unbezweifelbar wahr und richtig, denn über Erlebnisse lässt sich nicht streiten,

- noch keine Erfahrungen, denn Erfahrung gewinnt man durch wiederholte, reflektierte und damit verarbeitete Erlebnisse. (Hartmann 1996, S. 12)

Erlebnisse setzen somit Ereignisse voraus, die aber erst durch Erkenntnisse zur persönlichen Erfahrung werden. Daraus ergeben sich die *vier E der* Erlebnisgesellschaft (vgl. Müller 2002, S. 13): Ereignis ⇨ Erlebnis ⇨ Erkenntnis ⇨ Erfahrung

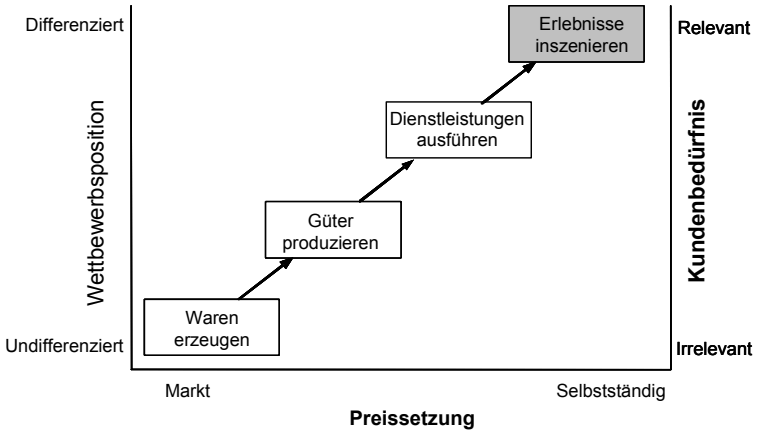
Das bedeutet, dass Erlebnisse noch nicht mit Erfahrungen gleichzusetzen sind. Erfahrungen erlangt man durch eine bewusste Reflexion über die Erlebnisse. Erlebnisse und Erfahrungen sind subjekt-spezifisch. Hingegen können Ereignisse und Erkenntnisse aktiv inszeniert werden, damit Erlebnisse resp. Erfahrungen entstehen können. Aktoren im Tourismus haben somit zwei Einwirkungsbereiche: Sie können Ereignisse schaffen, die wünschbare Erlebnisse begünstigen und sie können mithelfen, Erlebnisse zu reflektieren, damit daraus Erfahrungen werden.

1.2 Die Erlebnisökonomie

Die Anbieter haben sich den veränderten Wünschen der Konsumenten angepasst. Sie versuchen, ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend erlebnisreicher anzubieten. Dadurch ist ein eigentlicher Erlebnismarkt entstanden. Auf dem Erlebnismarkt tauschen Kunden Geld oder Aufmerksamkeit gegen Erlebnisangebote ein. Eine Leistung kann als Erlebnisangebot bezeichnet werden, wenn es vorrangig dem Erlebnisnutzen dient und mit atmosphärischen Bezeichnungen wie schön, spannend, interessant, gemütlich oder gar geil beschrieben wird (vgl. Schulze 1993, S. 417).

Pine und Gilmore (1999) sprechen von der Entwicklung einer Erlebnisökonomie, die nach der Agrar-, der Industrie- und der Dienstleistungswirtschaft entstand. Sie sehen in der Vermittlung des Erlebniswertes von Angeboten einen neuen Wirtschaftsprozess, der als Endglied auf dem Weg von der Erzeugung resp. Herstellung der Ware (Agrarwirtschaft), über die Verarbeitung resp. Standardisierung des Angebotes (Industriewirtschaft) zum Verkauf an den Konsumenten (Dienstleistungswirtschaft) entstanden ist. Die Vermittlung des Erlebniswertes von Angeboten basiert auf der sogenannten Inszenierung der Produkte und Leistungen. Mit der neuen Stufe der Inszenierung wird auf dem langen Weg von der Erzeugung bis zum Absatz das Produkt oder die Dienstleistung nicht nur stärker differenziert und dem Kundenbedürfnis weiter angepasst – auch der ökonomische Wert wird erhöht.

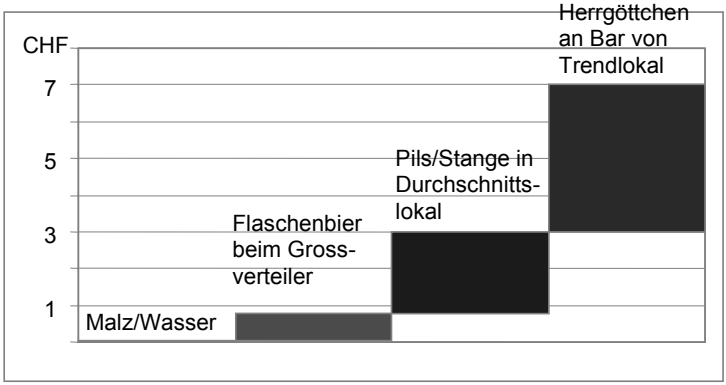
Abbildung 1: Die wirtschaftliche Differenzierung



Quelle: Pine/Gilmore 1999, S. 22

Pine/Gilmore (1999, S. 27) machen deutlich, wie jedes Angebot in die vier Leistungsbereiche Rohstoff, Produkt, Dienstleistung und Erlebnis unterteilt werden kann. Am Beispiel Bier lässt sich wie folgt quantifizieren (grobe Einschätzung):

Abbildung 2: Ein Bier in erlebnisreicher Atmosphäre



Quelle: Müller/Scheurer 2004 in Anlehnung an Pine/Gilmore 1999, S. 27

In der traditionellen Ökonomie hätte man diese Transaktion ebenfalls als Dienstleistung bezeichnet. Aber der Kunde ist nicht bereit, für das blosse Überbringen eines Biers den doppelten Preis zu bezahlen. Unternehmen, die auf die vierte Stufe der ökonomischen Wertschöpfung kommen möchten, müssen ihre Leistungen mit einem speziellen Erlebnis als Zusatznutzen verbinden, um Begeisterung zu erzeugen und damit den ökonomischen Wert zu erhöhen.

1.3 Entwicklungen im Tourismus

Im Tourismus stand das Erlebnis als eigentlicher Nutzen schon immer im Zentrum der Gästenachfrage. Die Gäste haben seit jeher natürliche oder kulturelle Attraktionen besucht, um etwas zu „erleben". Die Bezahlung der Übernachtung im Hotel, des Essens im Restaurant, der Fahrkarte an der Bergbahn usw. bilden eine Art Eintrittspreis für die Teilnahme an diesem spezifischen Schauplatz – auch Setting genannt. Was sich allerdings auch im Tourismus verändert hat, ist die spezifische Ausrichtung dieser Settings. Wurde der Tourismus ursprünglich nur schwach inszeniert, wird er in letzter Zeit immer mehr mit Erlebnismöglichkeiten angereichert, ja sogar spezifisch zur Erlebnisvermittlung geplant und gebaut: Erlebnisparks, Erlebnishotels oder Erlebnisgastronomie sind neue Bezeichnungen, die diesen Prozess verdeutlichen.

Wenn die Entwicklungszahlen von Freizeitparks weltweit mit jenen des Tourismus vergleichen werden, wird deutlich, dass die Freizeitparks in den 90er-Jahren viel schneller gewachsen sind als der Tourismus. Mindestens deuten angebots- und nachfrageseitige Indikatoren darauf hin, wie Tabelle 1 zeigt:

Tabelle 1: Entwicklungen von Kapazitäten, Frequenzen und Umsätzen in der Freizeitanlagen-Branche 1990-1999

	1990	1999	***Veränderung in %***
Freizeitpark-Branche[1], [2]			
Zahl der Anlagen	225	340	***+ 51%***
Besucher (in Mio.)	300	545	***+ 82%***
Umsatz (in Mia. US$)	7	13.8	***+ 97%***
Tourismus weltweit[3]			
Betten (in Mio.)	22.2	29.3 (1997)	***+ 32%***
Internationale Ankünfte (in Mio.)	458.2	650.4	***+ 42%***
Internationale Tourismuseinnahmen (in Mia. US$)	268.9	455.4	***+ 69%***
Tourismus in der Schweiz			
Vorhandene Betten, alle Beherbergungs-formen (in Mio.)[4]	1.1	1.07	***- 06%***
Internationale Ankünfte (in Mio.)[3]	13.2	10.8	***- 18%***
Internationale Tourismuseinnahmen (in Mia. US$)[3]	7.4	7.7	***+ 4%***

Quelle: Eigene Berechnungen, Daten www.themata.com/World Tourism Organisation /BFS

1 Quelle: Altenhöner, N.; Friedrich, S. (Hrsg.) (2000) nach Daten u.a. amusement business

2 Nordamerikanische Parks mit über 500.000 Besucher und weltweit "signifikante" Parks

3 Quelle: World Tourism Organisation 2001

4 Quelle: BFS 2000

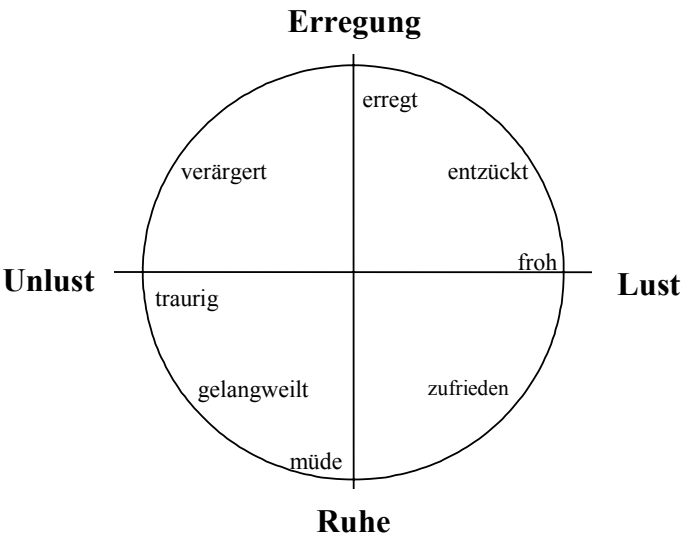
2. Die Erlebnistheorie

2.1 Die Dimensionen von Erlebnissen

Unter einem Erlebnis wird umgangssprachlich ein beeindruckendes Geschehen verstanden. Oft wird Erlebnis auch mit Emotion gleich gesetzt. In der Emotionspsychologie versteht man Erlebnis aber lediglich als Teilkomponente des Oberbegriffs Emotion. Eine Emotion setzt sich demnach zusammen aus drei Teilen: Erlebnis (Gefühl), Ausdruck (Lachen, Weinen usw.) und körperliche Veränderung (Puls, Blutdruck usw.) (Schmidt-Atzert 1996, S.21). Ein Erlebnis im engeren Sinn wird im Lexikon der Psychologie umschrieben mit „stark gefühlsbetontes und unmittelbares Ergriffenwerden anlässlich eines Ereignisses oder einer Begegnung“ (Bertelsmann 1995, S. 91).

Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Erlebnissen. Die verschiedenen Gefühle lassen sich aber durch die Dimensionen Lust-Unlust sowie Erregung-Ruhe kreisförmig um ein neutrales Zentrum anordnen.

Abbildung 3: Erregungs-/Valenz-Modell



Quelle: Schmidt-Atzert 1996 modifiziert nach Russel 1980

2.2 Das Entstehen von Erlebnissen

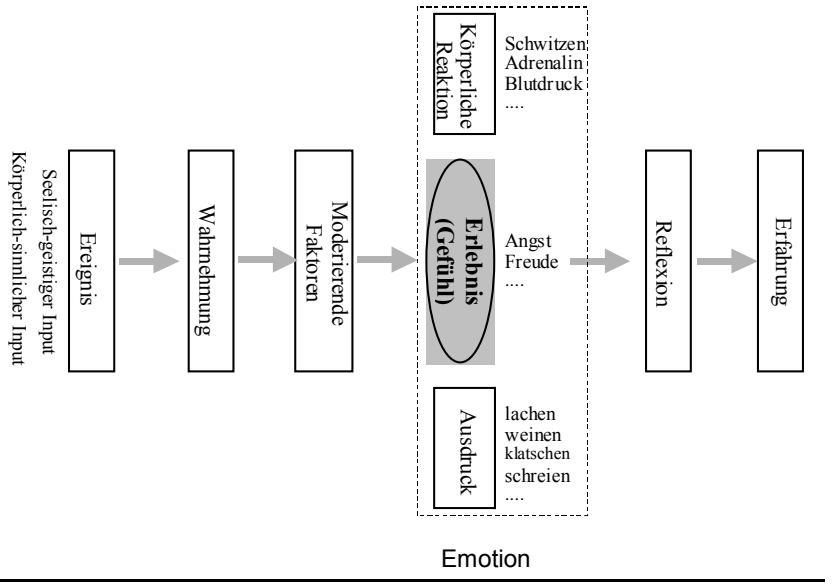
Es ist unbestritten, dass Erlebnisse durch spezifische Veränderungen der externen Umwelt ausgelöst werden. Auslöser von Erlebnissen können als Reize und das Erlebnis selbst als Reaktion bezeichnet werden. Ob, und wenn, welche Reaktionen stattfinden, hängt von der einzelnen Person ab: Menschen reagieren auf ein und dasselbe Ereignis unterschiedlich. Ein Erlebnis hängt aber nicht nur vom Ereignis ab, sondern auch vom aktuellen Zustand und von zeitlich überdauernden Merkmalen einer Person. Zu diesen *moderierenden Faktoren* zählen insbesondere der psychische und körperliche Zustand, Persönlichkeitsfaktoren und andere Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Erfahrungen mit ähnlichen Situationen.

Verschiedene Untersuchungen (u.a. Scherer/Sumerfield/Wallbott 1983, Shaver/Schwartz/-Kirtson/O'Conner 1987, Wallbott/Scherer 1986) zeigen, dass viele Erlebnisse nur im Kontakt mit Menschen möglich sind. Beziehungen und Begegnungen mit anderen Menschen sind demnach als wichtige Quellen von emotionalem Erleben anzusehen. Mit Untersuchungen zum qualitativen Zusammenhang zwischen Ereignissen und Emotionen wurde belegt, dass positive Gefühle im Alltag vor allem dann auftreten, wenn Menschen mit Freunden zusammen sind, Traurigkeit vor allem, wenn sie alleine sind. (Brandstätter 1991, Csikszentmihalyi/Wong 1991)

Erlebnisse können aber auch vom Individuum selbst herbeigeführt werden, zum Beispiel durch Imagination oder durch hormonelle Veränderungen. Sogenannte Flow-Erlebnisse treten auf bei Tätigkeiten, die ausgesprochen Genuss bereiten und deren Anforderungen den Fähigkeiten des Individuums entsprechen (vgl. Csikszentmihalyi 1991).

Schliesslich entstehen Erlebnisse auch durch nicht-soziale Umweltreize, beispielsweise durch Farben, Töne oder Gerüche. Für die touristische Angebotsgestaltung sind deshalb Kenntnisse über emotionale Wirkungen bestimmter Umweltreize entscheidend, um dem Gast die erwünschten Erlebnisse zu ermöglichen.

Abbildung 4: Die Emotionskette vom Ereignis zur Erfahrung



Quelle: Scheurer 2003, S. 105

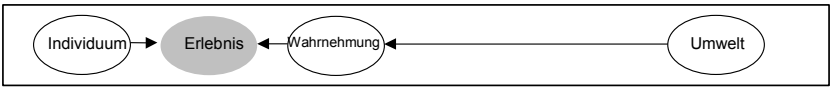
3. Das Erlebnis-Setting

3.1 Die Wahrnehmung von Erlebnissen

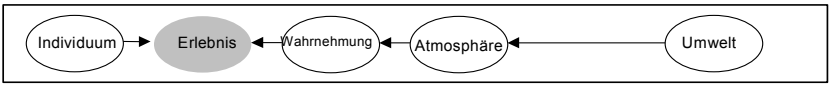
Das Konzept des Erlebnis-Settings geht von der Erkenntnis aus, dass Erlebnisse durch Ereignisse ausgelöst oder mindestens begünstigt werden können. Unter Setting verstehen wir einen Schauplatz oder eine Situation. Was bedeutet dies nun für die Angebotsgestaltung in touristischen Destinationen?



Das Erlebnis des Besuchers in einem bestimmten Setting steht im Zentrum der Betrachtungen. Die wirkenden Umweltreize in diesem Setting können sowohl positive als auch negative Erlebnisse auslösen.



Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass die auslösenden Umweltreize überhaupt wahrgenommen werden. Eine Umwelt wird nicht nur visuell in Farbe, Form, Textur, Bewegung, Tiefen- und Horizontstruktur wahrgenommen, sondern gleichzeitig auch über die Hör-, Tast-, Geruchs-, Muskel- und Gleichgewichtssinne. Allerdings geht der grösste Teil unserer Wahrnehmungen über das Auge. Die Wahrnehmung einer realen Umgebung ist ein subjektiver Vorgang. Was als Empfindung tatsächlich wahrgenommen oder sich als Raumerlebnis entwickelt ist nicht nur bestimmt durch die Sache selber. Sie werden durch das Wahrnehmungsvermögen einerseits und durch Erwartungen oder Erfahrungen andererseits beeinflussen.

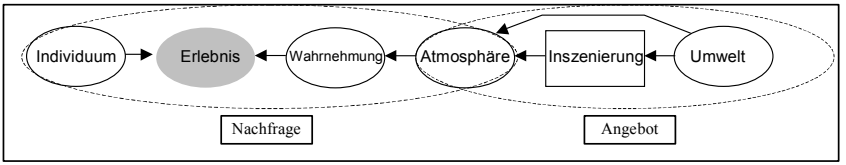


Die Gesamtheit der Einzelreize und Reizkonstellationen in einem bestimmten Setting erzeugt eine bestimmte emotionale Wirkung. Diese emotionale Wirkung einer Umwelt kann als „Atmosphäre“ bezeichnet werden. Da Individuen möglichst Umwelten aufsuchen, die für sie positive Gefühle auslösen und gegenteilige eher meiden, ist die Betrachtung der atmosphärischen Umwelt eine entscheidende Voraussetzung zur Optimierung des Ferienerlebnisses. Es reicht nicht nur, Ereignisse zu schaffen – die passende Gesamtatmosphäre ist entscheidend. Die emotionale Wirkung einer bestimmten räumlichen Situation kann mit Hilfe des bereits vorgestellten Modells mit den Achsen Lust-Unlust und Erregung-Ruhe erhoben werden. Dabei lassen sich vier Hauptatmosphären unterscheiden (vgl. Schober 1995, S. 26):

- *Anregende Atmosphäre* (anziehend-errgend)
- *Beruhigende Atmosphäre* (anziehend-beruhigend)
- *Bedrückende Atmosphäre* (abweisend-beruhigend)
- *Aggressive Atmosphäre* (abweisend-erregend)

Innerhalb der wirkenden Umweltreize gibt es in einem bestimmten Setting meist einige dominierende Reize. Wir können sie als *Atmosphäreträger* bezeichnen (vgl. Schober 1995): *Atmosphärestifter* wirken emotional positiv, d.h. sie sind lustfördernd und je nach Atmosphärefeld erregend/aktivierend oder beruhigend. Demgegenüber beeinflussen *Atmosphärekiller* das Atmosphärefeld negativ. Daneben gibt es *Leerfaktoren* mit einer neutralen emotionale Wirkung. Sie stimulieren die Atmosphäre weder positiv noch negativ.

Die Wirkfaktoren lassen sich unterscheiden in konstante Faktoren wie zum Beispiel das Landschaftsbild und variable Faktoren wie zum Beispiel das Wetter. Weiter kann unterschieden werden in *direkte Wirkfaktoren*, die über Sinnesreize wahrgenommen werden wie Farbe, Licht, Formen, Töne, Geschmack oder Gerüche und *indirekte Wirkfaktoren* wie Images, Assoziationen und Vorstellungen, die schon vor Ankunft entstehen und als Erwartungen oder Motive einen indirekten Einfluss auf die Wahrnehmung haben.



Einige der Umweltreize können mittels Angebotsgestaltung beeinflusst oder gestaltet werden, andere wie beispielsweise das Klima oder das Wetter nicht. Ziel der touristischen Angebotsgestaltung muss es aber sein, in einem bestimmten Raum eine Atmosphäre zu schaffen, die dem Besucher positive Erlebnisse ermöglicht. Dies können wir mittels Inszenierung erreichen. *Inszenierung* ist das Instrumentarium des Erlebnis-Settings zur Schaffung einer zielgruppenorientierten Atmosphäre.

3.2 Die Inszenierungs-Instrumente zur Gestaltung eines Erlebnis-Settings

Für die Erlebnis-Inszenierung wurde ein Modell mit sieben Inszenierungs-Instrumenten erarbeitet. Es basiert auf einer Evaluation der Erfolgsfaktoren von Freizeitparks (vgl. Scheurer 2003, S. 172).

- *Thema:* Das Thema sorgt für Kohärenz und hat einen starken Einfluss auf die Zielgruppen, die sich dadurch angesprochen fühlen. Themen sollen authentisch sein und dienen der Markenbildung (Branding). Der beste

Nährboden von Themen sind Kultur, Geschichte und die Welt der Sagen und Mythen einer Destination. Komplexe Dienstleistungsbündel, wie dies in Destinationen der Fall ist, ermöglichen eine Vielzahl von Themen. Die Themen sind in eine Hierarchie zu bringen und mit einem Dach- oder Kernthema zu verknüpfen. Die übrigen Inszenierungsinstrumente sind entsprechend den Themen auszugestalten.

- *Inszenierungskonzept*: Im Inszenierungskonzept werden die einzelnen Inszenierungselemente aufeinander abgestimmt. Die potentiellen Zielgruppen müssen eingegrenzt und systematisch untersucht werden, um die Erwartungen und Verhaltensweisen der Gäste zu kennen. Die übrigen Inszenierungsinstrumente sind zu planen und aufeinander abzustimmen. Die Erarbeitung eines Inszenierungskonzeptes bietet eine gute Plattform, um die verschiedenen Aktoren, die bei der Optimierung der Erlebnisinszenierung in einer Destination beteiligt sind, zu koordinieren.

- *Attraktionen und Aktivitäten:* Mit Hilfe von Attraktionen und Aktivitäten werden Ereignisse geschaffen, die Erlebnisse ermöglichen. Sie sollen zum Thema passen, den Gästeerwartungen und -bedürfnissen entsprechen und durch die übrigen Inszenierungsinstrumente unterstütz werden. Zu den Attraktionen gehören Bergbahnen ebenso wie Wellness- oder Sportanlagen, Museen, Kinderspielplätze, Freizeitparks, Sehenswürdigkeiten oder Events.

- *Szenerie:* Die Szenerie in Ferienorten wird durch die natürlichen Hintergrundreize dominiert. Insbesondere Landschaft, Wetter und Licht haben grossen Einfluss auf die Szenerie. Sie wird aber auch durch Architektur, Beleuchtung, Landschaftseingriffe oder Möblierungen aller Art gestaltet oder verunstaltet. Die Wahrnehmung der Szenerie wird stark von den Erwartungen der Gäste geprägt. Durch die emotionale Wirkung der Umweltgestaltung unterstützt die Szenerie den „dramaturgischen“ Ablauf, also die Besucherlenkung, und die Wirkungen von Attraktionen und Aktivitäten.

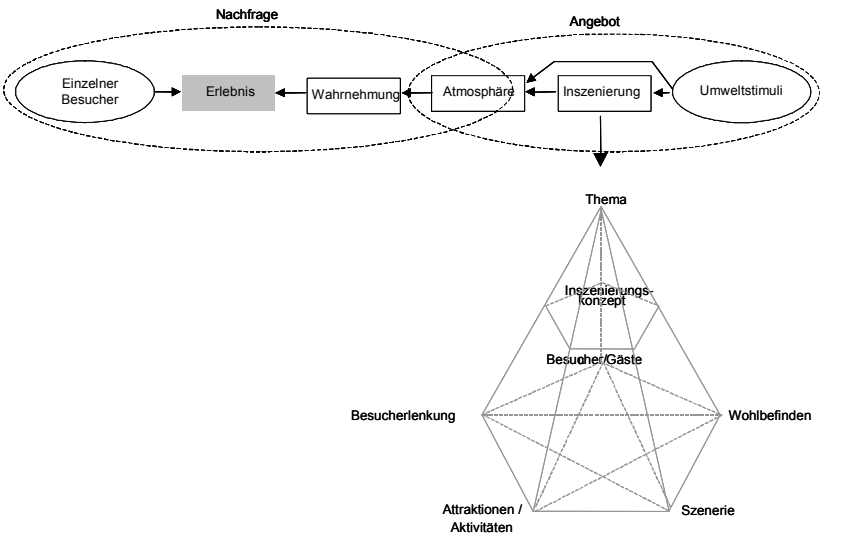
- *Besucherlenkung:* Mit Hilfe dieses Instruments wird versucht, die Gästeströme zu lenken. Insbesondere das Informationskonzept mit der Signalisierung gehören dazu. Die Besucherströme können aber auch durch gestalterische Elemente wie Tore, Rastplätze oder Aussichtsplattformen beeinflusst werden. Durch den gekonnten Ablauf von Attraktionen und Aktivitäten kann die Besucherlenkung dramaturgisch aufgeladen werden.

- *Wohlbefinden:* Erlebnisse werden nur dann positiv wahrgenommen, wenn sich der Gast wohl fühlt. Die physiologischen Grundbedürfnisse müssen gedeckt und die Sicherheit gewährt sein. Im Wohlfühlmanagement geht es sowohl um Toilettenanlagen, Verpflegungsstätten, Wickelräume und dergleichen wie auch um Vorkehrungen, dass in Ruhe fotografiert oder

eine ganze Gruppe informiert werden kann. Das Wohlfühlmanagement ist eng mit der Besucherlenkung verknüpft.

- *Besucher/Gäste*: Die Besucher resp. die Gäste entscheiden letztlich, ob ein Erlebnis positiv oder negativ in Erinnerung bleibt. Sie haben zielgruppenspezifische Bedürfnisse und durch das Thema bestimmte Erwartungen, die durch Attraktionen und Aktivitäten, die Szenerie und das Wohlfühlmanagement erfüllt werden sollten. Es lohnt sich also, Gäste in ihrem Verhalten gut zu beobachten. Gäste sind aber immer auch Teil der Attraktion und haben auf vielfältige Art und Weise das Bedürfnis, sich in Szene zu setzen.

Abbildung 5: Das Erlebnis-Setting im Überblick



Quelle: Müller/Scheurer 2004

Die pyramidenartige Darstellung der Inszenierungs-Instrumente zeigt drei hierarchische Ebenen:

- Das Thema als Leitinstrument,
- Das Inszenierungskonzept als Planungs- und Koordinationsinstrument,

- Die Attraktionen/Aktivitäten, die Szenerie, die Besucherlenkung, das Wohlfühlmanagement und die Besucher/Gäste als atmosphärische Unterstützungsinstrumente.

Die Inszenierungs-Instrumente sind miteinander vernetzt: Erst die Berücksichtigung aller Instrumente macht ein Erlebnis-Setting komplett und kann die verschiedenen Anforderungen erfüllen.

4. Vorgehen zur bewussten Erlebnis-Inszenierung in touristischen Destinationen

Der Inszenierungsprozess wird in der Folge in zwölf pragmatische Teilschritte zerlegt:

Schritt 1: Übersicht gewinnen und den Inszenierungs-Prozess vorbereiten

Ziel dieses ersten Schrittes ist es, Übersicht über das Erlebnis-Setting sowie die einzelnen Vorgehensschritte zu gewinnen, den Wissensstand zu aktualisieren und den Inszenierungs-Prozess zu strukturieren.

Schritt 2: Ein Erlebnisvirus setzen

In einem 2. Schritt sollen alle beteiligten Partner mit einer einfachen, zeitlich beschränkten Inszenierung von den positiven Auswirkungen einer umfassend inszenierten Angebotsgestaltung überzeugt werden. Damit kann Goodwill und Durchhaltewillen für den nachfolgenden Prozess einer permanenten Inszenierung geschaffen werden. Um ein „Erlebnisvirus“ auszulösen, eignen sich Begehungen oder die bewusste Verbesserung der Inszenierung eines bereits vorhandenen Events.

Schritt 3: Inszenierungsbereiche abgrenzen

Die für das Erlebnis-Setting relevanten Bereiche sind in der Tourismusdestination sinnvoll abzugrenzen. Im Wesentlichen bestimmen fünf Schauplätze den touristischen Handlungs- und Aktionsraum und begrenzen somit das Erlebnis-Setting (vgl. Schober 1995, S. 18ff):

- An- und Rückreise: Anfahrt, Bahnhof, Parkplatz, Flughafen etc.
- Unterkunft: Hotel, Ferienwohnung, Zeltplatz, Jugendherberge etc.
- Ort: Dorfbild, Parks, Bäder, Unterhaltungs- und Sportanlagen, Sehenswürdigkeiten etc.

- Landschaft: natürliche Attraktionen, Seen, Gletscher, Wasserfälle etc.
- Ausflüge: Attraktionen in der nahen Umgebung.

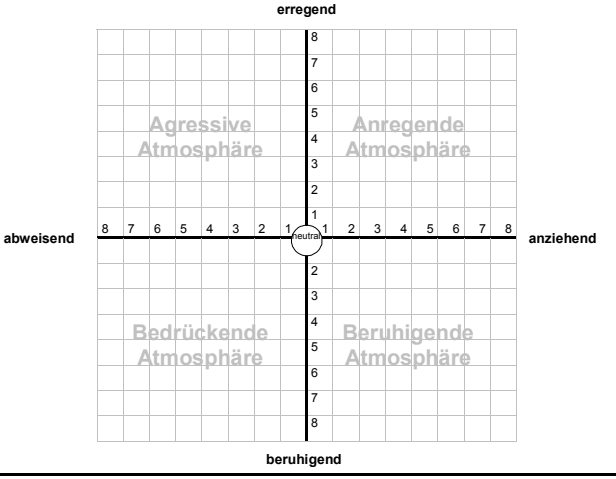
Eine touristische Destination stellt folglich ein Erlebnis-Setting mit mehreren Teil-Settings dar.

Schritt 4: Die Inszenierungs-Analyse durchführen

Mit Hilfe einer Inszenierungs-Analyse soll die Umsetzung der einzelnen Inszenierungsinstrumente und die resultierende Atmosphäre in den bestehenden Erlebnis-Settings überprüft und daraus Potentiale abgeleitet werden. Aus dieser Zielsetzung leiten sich folgende Fragen ab:

1. Welche Gesamtatmosphäre herrscht in einer bestimmten Erlebnis-Situation?
2. Wie sind die einzelnen Inszenierungsinstrumente in diesem Erlebnis-Setting umgesetzt?
3. Welche Stärken und Schwächen können daraus abgeleitet werden?
4. Welche Potentiale bestehen, um das Erlebnis-Setting zu verbessern?

Abbildung 6: Bewertung der resultierenden Atmosphäre an einem Standort



Quelle: Müller/Scheurer 2004 nach Schober 1995

Schritt 5: Das Inszenierungs-Konzept vorbereiten und Themen festlegen

Die Resultate der Inszenierungsanalyse dienen als Grundlage zur Erarbeitung eines umfassenden Inszenierungskonzeptes. Dabei empfiehlt es sich, das Inszenierungskonzept mit konkreten Zielen und Massnahmen durch eine breit abgestützte *Arbeitsgruppe* erstellen zu lassen und die organisatorischen Zuständigkeiten zu klären.

Ausgangspunkt des Inszenierungskonzeptes ist das *Leitthema*. Es soll helfen, die verschiedenen Attraktionen und die weiteren Inszenierungsinstrumente kohärent einzusetzen. Kohärenz ist ein entscheidender Faktor für eine positive Umweltwahrnehmung und damit ein wesentliches Element zur Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Erlebnisse. Mit Hilfe des sogenannten *„story-line Prinzips"* soll jedes Angebotselement in der gesamten Dienstleistungskette dem Thema entsprechend gestaltet werden.

Im Prinzip kann fast jedes Thema inszeniert werden. Die Themen sollten aber

- eine hohe emotinale Affinität bei möglichst vielen potentiellen Gästen auslösen, müssen also zielgruppenorientiert gewählt werden,
- szenisch umsetzbar sein,
- eine entsprechende Breite für verschiedene Umsetzungsarten bieten, um Abwechslung zu ermöglichen,
- eine gewisse Tiefe zulassen, um der Gefahr einer oberflächlichen und schwammigen Umsetzung zu begegnen,
- aktuell bleiben und nicht zu schnell veralten.

Um dem Gast Abwechslung zu bieten, werden die Themen unterteilt in:

- *Haupt- oder Dachthema:* Das Thema der ganzen Destination (im Sinne eines Claims oder eines Slogans),
- *Subthemen:* Themen der einzelnen Attraktionsbereiche,
- *Wechselthemen:* Periodisch wiederkehrende oder einmalige Themen für Events.

Im Gegensatz zum Theater kann in einer Destination nicht einfach das Stück oder die Kulisse gewechselt werden. Deshalb muss im Inszenierungskonzept die zukünftige Entwicklung einbezogen werden. Es ist die Frage zu beant-

worten, wie die Inszenierung erneuert oder erweitert wird, damit das Angebot aktuell und für Wiederholungsbesucher interessant bleibt.

Schritt 6: Attraktionen schaffen und Aktivitäten ermöglichen

Attraktionen und Aktivitäten stellen das eigentliche *Kernangebot einer Tourismusdestinationen* dar. Sie sind die Anziehungspunkte, Sehenswürdigkeiten und Glanznummern. Dabei handelt es sich um natürliche oder kulturelle Sehenswürdigkeiten, sportliche Aktivitäten oder Kultur-, Spiel- und Unterhaltungsangebote aller Art. Dabei ist zu achten, dass Sehenswürdigkeiten erst durch die informative Aufbereitung zur Attraktion werden.

Die Attraktivität einer Destination hängt von der Erlebnis*vielfalt* ab. Die verschiedenen Attraktionen und Aktivitäten sollten unterschiedliche Reize auslösen. Sie sollten also nicht nur visueller Natur sein, sondern mehrere Sinne ansprechen. Insbesondere sind *„Shows" und „Rides"* in eine gute Kombination zu bringen. Diese *mulitsensuale Reizvielfalt* erhöht die Erlebnis-Intensität. Die Wirkungen der Attraktionen können unterhaltend sein, aber auch Neugierde oder ungewohnte körperliche Gefühle auslösen.

Schritt 7: Die Szenerie gestalten

Aus der Theaterwissenschaften ist bekannt, wie entscheidend für den Erfolg das Bühnenbild ist. Dies gilt auch für die Szenerie einer touristischen Destination. Die Gäste nehmen nicht nur Attraktionen wahr, sondern auch die Umgebung um die Attraktionen. Die Szenerie umfasst somit alle raumbezogenen Zeichen, die als Hintergrundreize die Attraktionen umgeben. Ebenso gehören auch andere Menschen wie Mitarbeitende, Einheimische und auch Gäste zur Szenerie. Die Szenerie unterstützt als Teil des Erlebnis-Settings die Rahmenbedingungen für positive Erlebnisse entscheidend. Dabei ist die Grenze zwischen Attraktion und Szenerie fliessend: So kann ein Element der Szenerie wie beispielsweise die Beleuchtung der Flanierzone durch ausserordentliche Effekte oder durch informative Hinweise zu einer Attraktion werden. Folgendes gilt es bei der Szenerie besonders zu berücksichtigen:

- Eine Umwelt sollte gemäss den Erkenntnissen der Umweltpsychologie unabhängig von der Aktivität möglichst *lustbetont* sein. Es gilt also, insbesondere „Lustkiller" wie zum Beispiel Unfreundlichkeit, Schmutz oder Lärm zu vermeiden.

- Die Interaktion mit Menschen bildet eine wichtige Quelle für Emotionen. Elemente der *Servicequalität* wie Freundlichkeit, Entgegenkommen oder

Einfühlungsvermögen und die entsprechende Aus- und Weiterbildung sind daher zentrale Voraussetzungen für eine erlebnisreiche Szenerie.

- Auch die Qualität der Hardware, insbesondere die *Sauberkeit* des Angebotes, sind zentrale Komponenten der Angebotsgestaltung. Vor allem im Umfeld von Attraktionen, also dort wo Bilder entstehen, die um die Welt gehen, sind Verunstaltungen zu beseitigen und strikte auf Sauberkeit zu achten.

- Die Szenerie soll helfen, den Gast eine *ästhetische Gegenwelt* zum Alltag erleben zu lassen. Mit Hilfe von Beleuchtung lässt sich das Nachterlebnis stark beeinflussen.

Die Gestaltung der Szenerie soll sich am gewählten Thema orientieren und es unterstützen. Diese thematische Gestaltung verbindet die verschiedenen Angebotselemente und erhöht die Kohärenz.

Schritt 8: Die Besucher lenken

Viele Gäste bewegen sich in touristischen Destinationen in einer für sie wenig bekannten Umgebung. Entsprechend wichtig ist es, die Gäste gut zu lenken. Durch fehlende Orientierung resp. durch Desorientierung wächst das Gefühl von Unsicherheit und Kontrollverlust. Stress- und Ärgerreaktionen nehmen zu. Auch Informationsüberladung kann negative Gefühle verursachen. Um dies zu vermeiden, sollten folgende Prinzipien der Besucherlenkung berücksichtigt werden:

- *Information und Orientierung sicherstellen:* Für das subjektive Sicherheitsgefühl der Besucher sind Orientierung und Information entscheidend. Folgende Massnahmen dienen zur besseren Orientierung:
  - Bezugspunkte schaffen
  - Handkarten zur Verfügung stellen
  - Besucherleitsystem optimieren
  - Überblick ermöglichen
  - Namen geben

- *Crowding vermeiden:* Die Menschenansammlungen (Crowding) sollten weder zu gross noch zu gering sein, um Platznot einerseits und Langeweile andererseits zu vermeiden. Die Attraktionspunkte sind möglichst nicht zu konzentrieren, sondern dezentral im Sinne von Ankerpunkten zu verteilen.

- *Dramaturgie berücksichtigen:* Durch einen dramaturgischen Aufbau der Erlebniskette – ähnlich wie bei Theaterstücken – können Eindrücke und

Emotionen beeinflusst werden. Ein Wechsel von Spannung und Entspannung bzw. von aktivierenden und desaktivierenden Reizkonstellationen wird als Angenehm empfunden.

- *Langeweile insbesondere in Warteschlangen vermeiden:* Warteschlangen können durch verschiedene Techniken animiert werden (Mikunda 1998, S. 68 ff):
  - Die Wartezeiten bekannt geben,
  - Mit Einlagen Wartezeit unterbrechen,
  - Warteschlagen in Bewegung halten,
  - Attraktionen in Aussicht stellen.
- *Gestalten von Rätselhaftem:* Ein Torbogen, der den Blick auf das kommende teilweise verdeckt und deshalb Neugierde weckt, wirkt besucherlenkend. Oder Wege, die um Ecken verschwinden, steigern die Spannung.

Schritt 9: Das Wohlbefinden steigern

Sind Grundbedürfnisse nicht sichergestellt, fühlen sich die Gäste nicht wohl. Es können Negativerlebnisse entstehen. Deshalb ist in touristischen Destinationen ein eigentliches *Wohlfühlmanagement* zu betreiben. Dabei ist folgendes zu beachten:

- *Physiologische Bedürfnisse*: Wartebereiche wie Anstehzonen vor Attraktionen sind vor Wettereinflüssen zu schützen. Wo sich Gäste längere Zeit aufhalten, gibt es Toiletten. In regelmässigen Abständen sind Verpflegungs- und Ruhemöglichkeiten vorhanden. Dabei ist die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Gäste zu beachten.
- *Sicherheitsbedürfnisse*: Orientierung und Information wurden bereits im Zusammenhang mit der Besucherlenkung erwähnt. Zusätzlich sind
  - eine möglichst hohe Sicherheit vor Kriminalität zu gewährleisten,
  - ein Sicherheitsgefühl bezüglich technischer Anlagen zu vermitteln,
  - durch limitieren der maximalen Eintritte in engen Bereichen Crowding-Effekte zu vermeiden.
- *Soziale Bedürfnisse*: Die Gäste kommen oft in Gruppen. Daher muss berücksichtigt werden, dass die Abläufe für Gruppen geeignet sind, um Geselligkeit und gemeinsame Erlebnisse zu möglichen. Ebenso muss beachtet werden, dass für unterschiedliche Gruppenmitglieder interessante Angebote vorhanden sind.

Schritt 10: Die Gäste einbeziehen

Die Gästeorientierung ist in der Inszenierung zentral. Die Angebote sind zielgruppenspezifisch zu gestalten. Das bedingt, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste bekannt sind. Doch Vorsicht: Die Gäste sind nicht nur Zuschauer, sondern werden oft selbst zu Darstellern und inszenieren sich selbst – bewusst oder unbewusst. Um dies zu optimieren ist die genaue Beobachtung des Gästeverhaltens eine wichtige Voraussetzung. Die Gästebedürfnisse aber auch die Gästezufriedenheit müssen bekannt sein. Dazu eignen sich systematische *Gästebefragungen und Beobachtungen*, die laufend ausgewertet und in der Angebotsgestaltung berücksichtigt werden.

Schritt 11: Mitsprachemöglichkeiten bieten und Öffentlichkeitsarbeit pflegen

Erlebnis-Inszenierungen in touristischen Destinationen betreffen den öffentlichen Raum. Von Veränderungen in diesem Raum sind nicht nur die touristischen Anbieter und die Gäste, sondern auch die Bewohner betroffen. Mitsprachemöglichkeiten und eine gute Öffentlichkeitsarbeit sind daher wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz von Inszenierungs-Massnahmen. Sie helfen, die unterschiedlichen Interessen rechtzeitig zu berücksichtigen. Daher muss der Diskurs während dem ganzen Inszenierungsprozess gesucht und aufrecht erhalten werden.

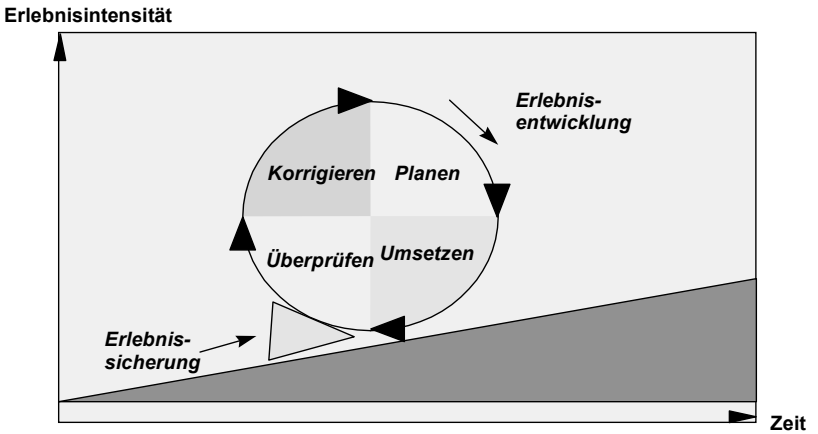
Schritt 12: Inszenierung umsetzen, institutionalisieren, überprüfen und laufend optimieren

Da Massnahmen zur Verbesserung von einzelnen Inszenierungs-Aspekten Auswirkungen auf das gesamte Erlebnis-Setting haben, sollen Interventionen nach einem *Feinabstimmungs-Verfahren* (vgl. Saup 1986, S. 56) durchgeführt werden. Dieses Vorgehen sieht vor, alle Interventionen zunächst als provisorisch zu betrachten, sie bezüglich Kohärenz, Akzeptanz und Wirksamkeit kontinuierlich zu überprüfen und allenfalls wieder fallen zu lassen. Grundsätzlich ist darauf zu achten, gezielt mit offensichtlichen Schwachstellen in der Erlebniskette zu beginnen, die ohne allzu grosse finanzielle Investitionen behoben werden können.

Bei Inszenierungen handelt es sich nicht um einmalige Prozesse, die nach der Umsetzung abgeschlossen sind. Ein zielgruppenorientiertes Erlebnis-Setting lässt sich vielmehr – in Anlehnung an den Deming-Zyklus im Qualitätsmanagement (Deming 1986) – in einem fortlaufenden Entwicklungs- und Sicherungsprozess mit folgenden Teilschritten darstellen:

1. *Planen:* Aktuelle Inszenierungen überprüfen und weiter entwickeln. Innovationen und Verbesserungsvorschläge ausarbeiten.
2. *Umsetzen:* Verbesserungsmassnahmen nach dem Feinabstimmungs-Verfahren implementieren.
3. *Überprüfen:* Kohärenz, Akzeptanz und Wirksamkeit evaluieren.
4. *Korrigieren:* Planung anpassen und wieder mit Schritt eins beginnen.

Abbildung 7: Das Inszenierungs-Entwicklungs- und -Sicherungs-rad



Quelle: Müller/Scheurer 2004, S. 42

Um den Inszenierungsprozess langfristig zu sichern, muss er im weiteren Verlauf institutionalisiert werden. Dazu sind organisatorische Vorkehrungen zu treffen und die Verantwortlichkeiten festzugelegen.

Vorsicht: Die Entwicklung zu mehr Erlebnisqualität in touristischen Destinationen wird nur dann die gewünschte Wende nehmen, wenn man nicht auf irgend welche „andere“ hofft, sondern selbst einen begeisterten Anfang macht. Auch der kleinste Schritt in die richtige Richtung hat in sich einen Wert. Und die Richtung heisst, Bestehendes möglichst authentisch in Szene setzen.

5. Literatur

Altenhöner, N.; Friedrich, S. (Hrsg.) (2000): Bericht zur Branchensituation. Unter www.themata.com 2000

Becker, C. (2000): Freizeit und Tourismus in Deutschland – eine Einführung. In: Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland, Band 10 Freizeit und Tourismus, Berlin 2000.

Bertelsmann Institut (Hrsg.) (1995): Bertelsmann Lexikon der Psychologie, Bertelsmann Verlag 1995.

Brandstätter (1991): Emotions in everyday life situations. Time sampling of subjective experience. In: Strack, F., Argyle, M., Schwarz, N. (Eds.) (1991): Subjective well-being: An interdisciplinary perspective, pp 173-192. Oxford Programm Press.

Csikszentmihalyi, M. & I.,S. (1991): Die aussergewöhnliche Erfahrung im Alltag: Die Psychologie des Flow-Erlebnisses. Stuttgart 1991.

Csikszentmihalyi, M., Wong, M.M. (1991): The situational and personal correlates of happiness: A cross national comparison. In: Strack, F., Argyle, M., Schwarz, N. (Eds.) (1991): Subjective well-being: An interdisciplinary perspective, pp 193-212. Oxford Programm Press.

Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis, Cambridge 1986

Hartmann, H.A. (1996): Erlebe dein Leben. In: Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996

Hellbrück, J., Fischer, M. (1999): Umweltpsychologie. Göttingen 1999.

Kampschulte, A. /Schneider Sliwa, R. (1997): Das Image von Basel – Steuerungsinstrument für die Stadtentwicklung? Beiträge zur Stadt- und Regionalforschung Band 16

Kohl, M. (1998): Qualität im Tourismus – Was macht Hotels und Restaurants (besonders) erfolgreich? 2. Auflage, Wien 1998

Mikunda, Chr. (1998): Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung. Düsseldorf Econ 1998.

Müller, HR. (2002): Vor-Sicht Tourismus – Reflexionen und Denkanstösse zum Phänomen Tourismus, Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 40, Bern 2002

Müller, H.R., Scheurer, R. (2004): Tourismus-Destination als Erlebniswelt – Ein Leitfaden zur Angebots-Inszenierung, FIF (Hrsg.), Bern 2004

Opaschowski, H.W. (1998): Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Hamburg Ed. der British American Tobacco cop. 1998.

Pine, J., Gilmore, J., H. (1999): The Experience Economy: Work Is a Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business School Press, Boston 1999.

Saup, W. (1986): Weiterentwicklung des Behavior Setting-Konzeptes im Rahmen der Barker-Schule. In: Kaminski, G. (Hrsg.) (1986): Ordnung und Variabilität im Alltagsgeschehen, S. 31 - 43. Göttingen 1986

Scherer, K.R., Sumerfield, A., Wallbott, H.G. (1983): Cross-national research on antecedents and components of emotion: A progress report. Social Science Information 22, pp 355-385.

Scheurer, R. (2003): Erlebnis-Setting – Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie, Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 43, Bern 2003.

Schmidt-Atzert, L. (1996): Lehrbuch der Emotionspsychologie, Stuttgart 1996.

Schober, R. (1995): Kreative Wege zum besseren Angebot – Eine Planungshilfe für Tourismus-Praktiker. München 1995.

Schulze, G. (1993): Die Erlebnisgesellschaft. 4. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a.M. 1993.

Shaver, P.R., Schwartz, J.C., Kirtson, D., O'Conner, C. (1987): Emotion knowledge. Further exploration of a prototype approach. Journal of Personality and Social Psychology 52, pp 1061-1056.

Stettler, J., Fischer, I. (2003): Inszenierungen und Erlebniswelten als Mittel zur Profilierung der Schweizer Bergbahnen – Inszenierungsgrobkonzept Brunni Bahnen, Luzern 2003

Wallbott, H.G, Scherer, K.R. (1986): The antecedents of emotional experiences. In: Scherer, K.R., Wallbott, H.G, Summerfield, A.B. (Eds.) (1986): Experiencing emotion: A cross-cultural study, pp 69-83. Cambridge University Press.

Wassmann, C. (2002): Die Macht der Emotionen – Wie Gefühle unser Denken und Handeln beeinflussen, Darmstadt 2002.

World Tourism Organisation (WTO) (2001): Tourism Highlights 2001, Madrid 2001.

Produktentwicklung im Tourismus

Klaus Weiermair / Bibiana Walder

1. Einführung

Der Tourismus ist in den letzten zehn Jahren einem starken Wandel unterlegen. Veränderungen in den verschiedensten Bereichen wie der Technologie, der Technik sowie ein sozio- und psychographischer Wandel haben die Erfolgsfaktoren in der Tourismuswirtschaft nachhaltig gewandelt. Gleichzeitig konnte eine Stagnation im Urlaubsangebot (Angebote von Hotellerie, Gastronomie und sonstigen touristischen Dienstleistern) festgestellt werden. Der Frage, inwiefern Innovationen in dieser Branche diesen Veränderungen Rechnung tragen bzw. Trends antizipiert werden, wurde in einer Expertenbefragung, die am Zentrum für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck im Sommer 2003 durchgeführt wurde, nachgegangen.

2. Typologie neuer Produkte im Tourismus

Die Frage nach Form und Aussehen neuer touristischer Produkte ist schwierig zu beantworten. Auf der einen Seite weiss man um die Komplexität der touristischen Dienstleistung, auf der anderen Seite wurden in den letzten Jahren Trends ersichtlich, deren Implementierung in neue touristische Produkte eine Herausforderung für die Branche darstellt.

Zunächst sollte die Problematik der Intangibiliät touristischer Angebote betrachtet werden: Neben der Simultanität von Produktion und Konsum, der Nichtlagerfähigkeit und der Integration des externen Faktors „Gast“ ist insbesondere diese Eigenschaft verantwortlich dafür, dass der Grossteil touristischer Innovationen und Neuerungen leicht imitierbar ist und somit weder mittel- noch langfristig einen Wettbewerbvorteil bringen kann. Im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe sind in der Dienstleistungswirtschaft und im Tourismus Patente, Lizenzen und Copyrights kaum realisierbar, einzig das Schützen von Namen, Logos und Begriffen/Bezeichnungen ermöglicht es den Leistungsträgern, sich von der Konkurrenz abzuheben. Das bedeutet,

dass ein neues touristisches Produkt i.d.R. einem sehr kurzen Lebenszyklus unterworfen ist, da der Vorsprung als First Mover nur dann gesichert werden kann, wenn das Unternehmen eine Innovation „abgemolken" hat und für die Realisierung einer neuen Idee bereits in den Startlöchern steht, während sich die Konkurrenz als (Spät-)Folger mit der vorigen Innovation beschäftigt. Ein sehr anschauliches Beispiel ist die Entwicklung im Gesundheitstourismus: Heutige Marktführer begannen mit der holistischen Umsetzung der Wellness-Idee zu Zeiten, als dieser Trend noch in den Kinderschuhen steckte. Daraus entwickelte sich ein Wellness-Boom, an dem die Branche in From von verschiedenen Imitationen teilhat (Rogers 2003), obwohl die Voraussetzungen dafür, wie z. B. Ausstattung und Know-How, häufig nicht in den Betrieben vorhanden ist.

Was also macht ein innovatives touristisches Produkt aus? Zum einen spielt die Antizipation sowie die konsequente Umsetzung der Gästewünsche eine entscheidende Rolle. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie beispielsweise Strukturverschiebungen der traditionell wahrgenommen Lebenszeiten (Arbeits-, Freizeit-, Bildungs-, Instandhaltungszeit), demographische Veränderungen hin zu einer immer „älter werdenden Gesellschaft", Individualisierung und steigendes Qualitätsbewusstsein der Kunden erfordern neue touristische Produkte (Poon 1993, Horx 2002; Foot 2002; Weiermair 2003b; Bieger/Laesser 2002). Flexible Arbeitszeiten, gestiegenes Einkommen und Reisen als Teil des Lebens führen des Weiteren zu veränderten Lebensstilen (Bieger 2002). Insbesondere die neuen Wertvorstellungen wie z. B. die Erlebnisorientierung („Experience") prägen die heutige Urlaubsmotivation und stellen somit eine neue Grundlage für Tourismus-Innovationen dar (Pine/Gilmore 1999). Insbesondere die „Überraschungszufriedenheit", also die vom Gast nicht erwartete und vom Unternehmer antizipierte Dienstleistungsqualität (Kano 1984), ist ein Schlüssel erfolgreicher Innovation. Zum anderen ist ein innovatives Produkt nur dann erfolgreich, wenn es in einem innovationsfreundlichem Unternehmensumfeld entsteht, in dem alle Mitarbeiter an der Entwicklung des neuen Produkts bzw. der neuen Dienstleistung mitwirken.

3. Determinanten der Produktentwicklung

Die Triebkräfte für die Entwicklung neuer touristischer Produkte sind vielfältig. In den Augen vieler Unternehmer ist die Meinung ihrer Kunden bzw. Gäste von entscheidender Bedeutung (Weiermair 2003a), obwohl sie dabei zu vergessen scheinen, dass die Verwirklichung von geäusserten Gästewünschen lediglich eine nachträgliche Realisierung bedeutet und nicht einer antizipativen unternehmerischen Grundhaltung entspricht. Vielmehr sind das Unternehmen selbst und die Konkurrenz als Triebfedern für innovative Aktivitäten touristischer Leistungsträger anzusehen.

Wettbewerb und Zusammenarbeit:

Eine wesentliche Antriebskraft von Innovationen ist der Wettbewerb (Keller 2002). In Branchen mit zu wenig Wettbewerb beobachtet man häufig geringe oder langsame Innovationstätigkeit (Keller 2002). Da bis zu Beginn der 90er Jahre der Tourismus, insbesondere der alpine Tourismus, als Verkäufermarkt gekennzeichnet war und somit nur geringer Wettbewerb herrschte, war bis zu diesem Zeitpunkt die innovative Tätigkeit von touristischen Leistungsträgern nur wenig verbreitet. Erst die Entwicklung zum Käufermarkt und die daraus entstehende Konkurrenz-Situation führte zur Notwendigkeit, neue touristische Produkte zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auch Globalisierung und Deregulierung führten durch die Transparenz der Angebote (Internet, Online Datenbanken) und grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten zu einem verstärkten Wettbewerb. Weitere Konkurrenz erwuchs den zumeist kleinen und mittleren touristischen Betrieben durch multinationale und globale Tourismusunternehmen, so dass die entstehenden Überkapazitäten, die vor allem in der Hotellerie, bei den Airlines und letztlich auch bei den Reiseveranstaltern entstanden, zu einem beinahe ruinösen Preiswettbewerb führten. Die Tourismusbranche ist dadurch komplexer und vielschichtiger geworden; der Herausforderung schnellerer Produktlebenszyklen sind KMUs insbesondere durch Finanzierungsproblemen und fehlenden Synergieeffekten kaum gewachsen (Weiermair 2003a).

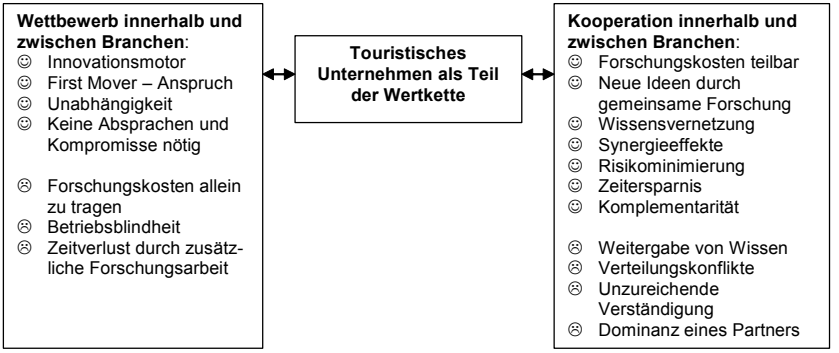
Es zeichnet sich also deutlich ab, dass die Entwicklung neuer touristischer Produkte eng an die vorherrschende Wettbewerbssituation geknüpft ist, wobei sich die Frage nach deren Intensität stellt: Wie ausgeprägt muss der Wettbewerb in einer Region bzw. zwischen Regionen sein, damit optimale Voraussetzungen für unternehmerische Innovationen herrschen? Sancho hat in einer Untersuchung festgestellt, dass ein Übermass an Konkurrenz (ge-

messen anhand der Anzahl der touristischen Betriebe in einer Region) die Innovationstätigkeit touristischer Unternehmen eher lähmt als aktiviert (Sancho et al. 2004). Dies lässt sich auf die hohen Entwicklungskosten der Produktentwicklung zurückführen, da in einem solchen Markt Wettbewerbsvorteile nur durch internalisierte Ressourcen und Kompetenzen wie z. B. Patente, Copyrights oder Monopole erreicht werden können. Beide polare Marktsituationen (zu viel bzw. zu wenig Wettbewerb) bieten also kein optimales Umfeld für Innovationen; die einer „gesunden" Konkurrenz fördern die Produktentwicklung offensichtlich mehr (Peters/Weiermair 2002).

Kooperationen spielen insbesondere im Tourismus eine tragende Rolle (Hjalager 2002), da die meisten der im alpinen Tourismus tätigen Leistungsträger kleine und mittlere Unternehmen sind, die selbst nicht über alle Ressourcen verfügen, die für die Bereitstellung eines zufriedenstellenden oder begeisternden Produkts erforderlich sind. Kooperationen und Netzwerke können als „auf stillschweigende oder vertragliche Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen und auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängige Unternehmungen" verstanden werden (Blohm 1980, Sp. 1112). Dabei kann sich die Kooperation sowohl auf die Produktentwicklung in Form von Zusammenarbeit bei der Forschung und Entwicklung als auch auf eine Prozessentwicklung (z. B. Werbekooperationen, Datenbanken) beziehen, so dass die Kooperation die Innovation selbst darstellt.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Partnern und auch den Kunden selbst ist also notwendig; diese wird in der Destination häufig vom Tourismusverband koordiniert (Keller 2002). Sowohl horizontale (zwischen Unternehmen gleicher Branchen) als auch vertikale Kooperationen (zwischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen, z. B. entlang der touristischen Wertekette) sind möglich. Im Tourismus kann auch eine besondere Form der Kooperation auftreten, nämlich die Zusammenarbeit mit den Kunden, da sie im Dienstleistungserstellungsprozess selbst integriert sind. Kooperationen sollten die Konkurrenz jedoch nicht ausschalten, da ansonsten die Innovationsdynamik verloren geht. Der Schlüssel liegt also im Gleichgewicht zwischen Wettbewerb und Zusammenarbeit (Franke 1999, Keller/Smeral 2001).

Abbildung 1: Notwendigkeit des Gleichgewichts zwischen Wettbewerb und Kooperation für Innovationen



Beispielhaft sei das gemeinsame Werben und Auftreten der Gastronomen auf dem Oktoberfest genannt, die durch die Einheitlichkeit immer mehr Gäste anziehen und somit den Anteil jedes einzelnen Beteiligten am Profit steigern. Durch eine Kooperation können Grössen- und Verbundvorteile erzielt, Risiken minimiert, Zeit eingespart, und Organisationskosten reduziert, Wissen vernetzt und Kompetenzen verstärkt werden (Hauschildt 1997). Dies ermöglicht die Schaffung von Mehrwerten für die Kunden und somit Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen. Aus dem Nullsummenspiel durch Konkurrenz wird ein Positivsummenspiel durch Kooperation (Wieland 2000).

Das innovative Unternehmen:

Um Innovationen im Betrieb effektiv umzusetzen bzw. zu realisieren, beschreibt Galbraith zwei Formen von Organisationen: eine für die operative Tätigkeit und jene für den Innovationsprozess des Unternehmens. Galbraith (1982) wies auf diese Besonderheit schon vor über 20 Jahren hin und zeigt deutlich, in welchen Bereichen sich diese beiden Organisationsformen differenzieren. Er kommt dabei zu dem Schluss, dass eine Unternehmung nur dann erfolgreich sein kann, wenn beide Formen miteinander existieren. Dabei stellt er vier wesentliche Bereiche, nämlich Struktur, Prozess, Entlohnungssystem und Mitarbeiter, vor, die in beiden Organisationen vorhanden, aber unterschiedlich ausgeprägt sind. Was die Struktur angeht, so sind zunächst die Rollen in einer Unternehmung anders verteilt: Während in der

operativen Organisation Arbeitsteilung, Bildung von Abteilungen und Kontrolle für Struktur sorgen, sind in der innovativen Organisation die Rollen anders verteilt. Der sog. „Orchestrator", häufig Top Manager des Unternehmers, ist dafür zuständig, die Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen. Während kreative Mitarbeiter („idea generators") innovative Ideen produzieren, ist der Sponsor dafür verantwortlich (z. B. Manager auf mittlerer Ebene), zwischen den beiden Organisationen zu vermitteln, da er häufig Teil von beiden ist. Zur Struktur einer innovativen Organisation gehören zudem die Differenzierung vom Alltagsgeschäft der Firma bezüglich Finanzierung und räumlicher Trennung. Unter Reservations werden Innovationseinheiten verstanden, die sich mit nichts anderem als der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen für das Unternehmen beschäftigt (z. B. F&E-Abteilung bzw. F&E-Reservate). Diese sind erforderlich, um eine Konzentration auf ihre Kernkompetenz, nämlich auf die innovativen Aktivitäten, zu ermöglichen. Damit wird deutlich, dass sich die Struktur der Innovationsorganisation stark von der der operativen Organisation unterscheidet. Desweiteren sind auch Besonderheiten im Arbeitsablauf (Schwerpunkt auf der Ideengenerierung und –weiterentwicklung sowie deren Umsetzung), bei der Entlohnung (selbständiges Arbeiten, spezielle Abfindungen etc.) und dem Einsatz der Mitarbeiter (Weiterbildung, Auswahl, Selbst-Auswahl) festzustellen (vgl. auch Geschka 1990, Macharzina 1999). Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Organisationsunterschiede und stellt klar, weshalb organisatorische Änderungen für ein innovationsfreundliches Unternehmen unerlässlich sind.

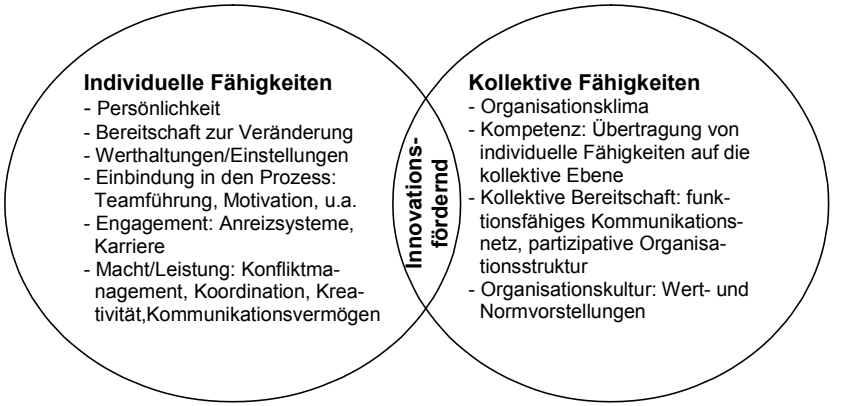
Tabelle 1: Vergleich der Komponenten der operativen und der innovativen Organisation

	Operative Organisation	**Innovative Organisation**
Struktur	Arbeitsteilung Bildung von Abteilungen Kontrolle Aufteilung der Machtbefugnisse	Rollen: Orchestrator, Sponsor, Ideen Entwickler Differenzierung Innovationseinheiten (Reservate)
Arbeits-Abläufe	Informations- und Kommunikationsfluss Planung und Budgetierung Leistungsmessung Vernetzung von Abteilungen	Planung und Finanzierung Ideenfindung Ideenverarbeitung Umsetzung
Entlohnungs-system	Vergütung Beförderung Führungsstil Arbeitsgestaltung	Selbständigkeit Beförderung/Anerkennung Besondere Vergütung
Mitarbeiter	Auswahl/Anwerbung neuer Mitarbeiter Beförderung/Übernahme Weiterbildung	Auswahl/Selbst-Auswahl Weiterbildung

Quelle: Galbraith 1982

Im Tourismus ist der Grossteil der Betriebe klein oder mittelgross strukturiert, so dass die beschriebenen Aufgaben häufig von ein und derselben Person durchgeführt werden und somit die Trennung zwischen innovativer und operativer Tätigkeit nicht umfassend möglich ist. Insbesondere der Unternehmer selbst bringt in KMUs nicht nur sein Know-How, sondern auch seine Person mit Eigenschaften wie Werthaltungen, Denkweisen und Fähigkeiten in das Unternehmen ein. Mittel- und langfristige Visionen, die gleichermassen von Spontaneität, Offenheit und Realitätssinn zeugen (Hinterhuber 1996), sowie Durchhaltevermögen, superiore Informationsverarbeitungsqualitäten und Risikoverhalten (Leibenstein 2000) sollten dabei den Ausgangspunkt bilden, so dass der unternehmerische Innovationsprozess von seinen individuellen und kollektiven Fähigkeiten begleitet wird:

Abbildung 2: Innovationsfördernde individuelle und kollektive Fähigkeiten des Unternehmers



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Neubauer 2000

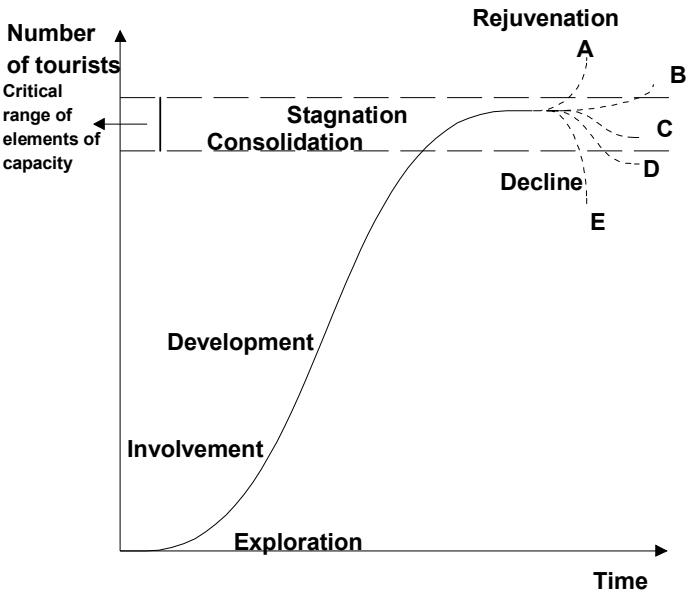
Um neue Ideen richtig einzuschätzen, muss der Unternehmer Weitsicht und Sicherheit im Abschätzen von zukünftigen Marktchancen mitbringen. Dabei wird in der Literatur häufig auf den Schumpeterschen Unternehmer verwiesen, der innovative Aktivitäten in seiner Unternehmung mittels schöpferischer Zerstörung, Visionen, Kreativität und Risikobereitschaft vorantreibt (Peters 2000, Ripsas 1997). Dieser erfolgreiche innovative Unternehmer unterscheidet sich stark vom „Life-Style"-Unternehmer, der dank seines Unternehmens ein bestimmtes Zufriedenheitsniveau erreicht hat und der nicht die Motivation aufbringt, Wachstum und Innovation in seinem Betrieb voranzutreiben. Dieser letztgenannten Typus ist insbesondere in der alpinen Individualhotellerie anzutreffen; er wird erst bei einer beginnenden schwierigen wirtschaftlichen Situation Handlungsbedarf sehen (Weiermair 1993).

4. Produktentwicklung in touristischen Destinationen

Da das touristische Produkt als Bündel vielfältiger Dienstleistungen (touristische Wertkette) angesehen wird (Bieger 2002, Pikkemaat 2004), sind Innovationen nicht nur in den Basisdienstleistungen wie z. B. Unterkunft, Verpflegung und Seilbahnen elementar, sondern auch in begleitenden Subbranchen

wie z. B. Tourismusverband, öffentliches Transportsystem und Freizeitangebot im Ort. Dies hat zur Folge, dass es nicht ausreicht, dass Basisdienstleister Neuerungen und innovative Prozesse vorantreiben, sondern dass Produktentwicklungen in der gesamten Destination, die vom Gast holistisch wahrgenommen wird, initiiert und durchgeführt werden müssen. Einzelne innovative touristische Betriebe mögen zwar für sich allein gesehen erfolgreich sein; da der Gast während seines Aufenthalts jedoch nicht nur die Leistungen eines einzelnen Betriebes konsumieren wird, ist eine Kooperation mit anderen Leistungsträgern unumgänglich. Dies umso mehr, als dass sich daraus auch für beide Seiten Synergie-Effekte ergeben können. Durch die Betrachtung des Destinationslebenszyklus wird bestätigt: Nicht nur ein einzelner Leistungsträger, sondern die gesamte vom Gast als Einheit wahrgenommene Destination durchläuft die verschiedenen Phasen dieses Lebenszyklus.

Abbildung 3: Der Destinationslebenszyklus



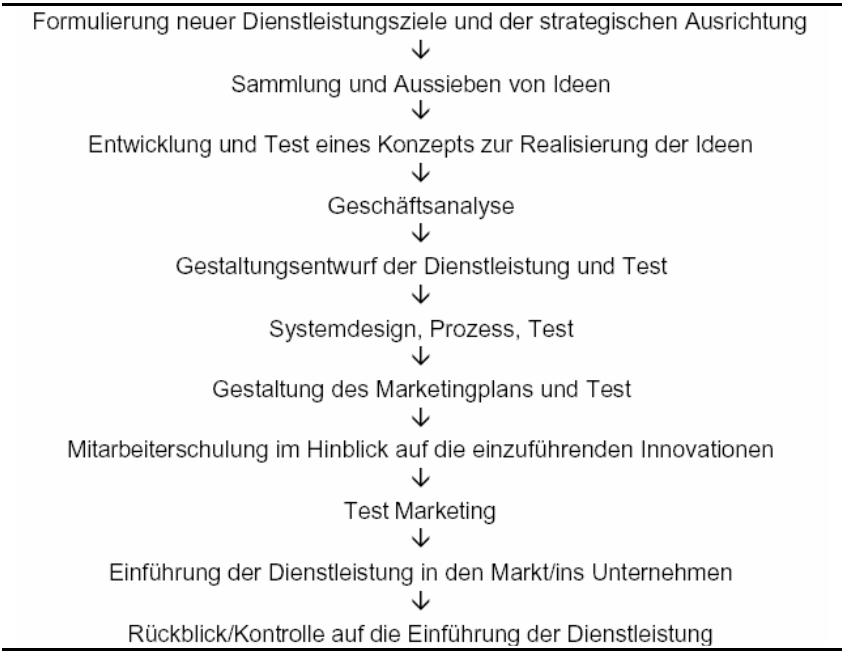
Quelle: *Butler 1980*

Für die im empirischen Teil des Beitrags untersuchte Österreichische Tourismuswirtschaft kann festgestellt werden, dass sie sich in den vergangenen fünf bis zehn Jahren in einer Phase der Stagnation befand, was die Nächtigungsentwicklung (rückläufig bis stagnierend) und die Entwicklung des touristischen Angebots (gleich bleibend) bestätigen. Erst in jüngster Zeit wird nicht nur vereinzelt, sondern auf Verbandsebene versucht, dem touristischen System neue Impulse zu verleihen und die Destination durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (z. B. Bergsommerstrategie der Tirolwerbung 2003-2005) wieder in die Rejuvenation-Phase zu bringen und damit einen neuen Lebenszyklus auszulösen. Dies ist entscheidend für anhaltende Wettbewerbsfähigkeit: nur wenn im Stagnationsstadium bereits die Vorbereitungen für eine Innovation getroffen sind, ist ein reibungsloser Übergang in die Rejuvenation und der Launch einer neuen Innovation möglich (Weyrich 1998).

Spricht man von Produktenwicklungen im Tourismus, so ist davon auszugehen, dass es sich dabei um neue Dienstleistungen handelt. Wie aber können diese neuen Dienstleistungen bzw. neuen oder verbesserten Prozesse (Arbeitsabläufe) entwickelt und in das Unternehmen bzw. in die Destination integriert werden, wenn es hierfür zumeist keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung gibt? Scheuing/Johnson (1989) haben ein Modell zur Entwicklung und Implementierung neuer Produkte für den Dienstleistungssektor entwickelt.

Die unten dargestellte Abbildung sollte als ein erster Anhaltspunkt für die KMUs im Tourismus dienen, anhand dessen gezielt und vor dem Hintergrund einer existierenden Geschäftsstrategie Produkte und Dienstleistungen in einem Unternehmen entwickelt werden sollen. Anhand der Grafik wird die Integration aller an der Einführung der Innovation beteiligten Parteien deutlich: Nicht nur die Entscheidungsträger, sondern auch die Mitarbeiter und die Gäste werden in den Prozess der Entwicklung neuer Dienstleistungen einbezogen. Die hierarchische Einführung einer Innovation, wie dies häufig bei infrastrukturellen Massnahmen (Umbau, Renovierung, Kapazitätserweiterung) der Fall ist, läuft Gefahr, dass die Mitarbeiter nicht hinter dieser Neueinführung stehen und dies vom Kunden auch wahrgenommen wird. Die Mitarbeiterschulung im Hinblick auf die einzuführenden Innovationen ist der spätmöglichste Zeitpunkt, um alle Beteiligten an der Innovation zu integrieren.

Abbildung 4: Der Dienstleistungsentwicklungsprozess



Quelle: in Anlehnung an Scheuing/Johnson 1989

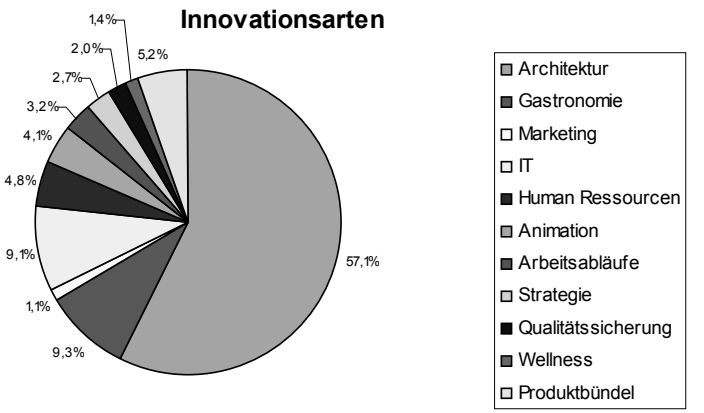
Wird eine Destination durch die Neueinführung von Produkten und Dienstleistungen im Sinne des Destinationslebenszyklus neu positioniert, ist dies zum Grossteil Aufgabe des Tourismusverbandes (wenn die Innovation nicht Teil der Tourismuspolitik eines Landes ist), die strategische Stossrichtung zusammen mit ihren Mitgliedern zu bestimmen und den Prozess wie oben beschrieben in Gang zu setzen, zu koordinieren und zu begleiten. Dabei wird deutlich, dass Kooperationen zwischen den Beteiligten Gruppen eine wesentliche Bedingung für die erfolgreiche Einführung einer Innovation ist. Was das Modell von Scheuing und Johnson dabei nicht berücksichtigen, ist die Stakeholdergruppe der Einheimischen, die im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsbereichen im Tourismus zum Teil einer konsumierbaren Leistung wird.

5. Empirische Befunde

Um Aufschluss über die Innovationsaktivitäten in der Tourismusbranche zu erhalten, wurde im Jahr 2003 eine Pilotstudie über das Innovationsverhalten und –ausmass österreichischer touristischer Betriebe durchgeführt. In die Untersuchung gingen die verschiedenen Leistungsträger vor Ort ein, an dieser Stelle wird nur die Hotellerie (N=107) berücksichtigt. Was die Innovationshäufigkeit angeht, so hatten 86,7% der befragten Hoteliers in den letzten fünf Jahren bis zu fünf Innovationen im Betrieb (intern oder auch für den Kunden sichtbar) eingeführt. Diese Zahl mag zwar hoch erscheinen. Wenn man jedoch bedenkt, dass über 50% aller getätigten Innovationen im Bereich der Infrastruktur, also baulichen Massnahmen (hauptsächlich Renovierung des Bestands), liegen und häufig nur marginale Verbesserungen im Angebot (veränderte Speisekarte, Homepage u.a.) erfolgen, ist eine Innovation pro Jahr im Schnitt nicht mehr als sehr innovativ zu bewerten.

In der nachfolgenden Abbildung zeigt sich, dass bauliche Massnahmen bei den Innovationen überwiegen, und dass keiner der weiteren Innovationsfelder einen Anteil von mehr als 10% erreicht.

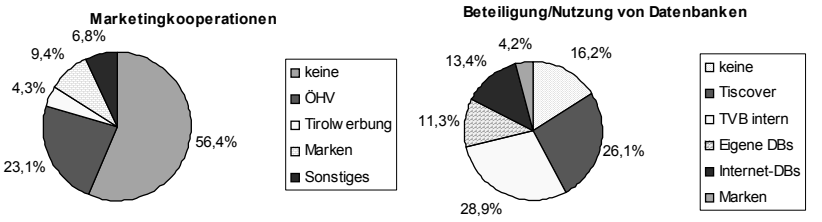
Abbildung 5: Innovationsarten in der österreichischen Hotellerie



Lediglich in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IT) und Gastronomie (Restaurants in den Hotels) konnten noch vermehrt Produktneuheiten oder -weiterentwicklungen festgestellt werden. Deutlich treten auch die Defizite bei Strategie, Animation und Produktbündelung zutage, wobei gerade die beiden letztgenannten dem Trend der Erlebnisorientierung entsprechen.

Ferner wurden in offenen Fragen die Rolle der Kooperationen im Marketing und Wissenskooperationen in Form von Datenbanken untersucht. Dabei zeigte sich folgendes Bild:

Abbildung 6: Bereits existierende Kooperationen in der österreichischen Hotellerie



Legende: ÖHV = Österreichische Hoteliervereinigung, TVB = Tourismusverband, DB = Datenbank

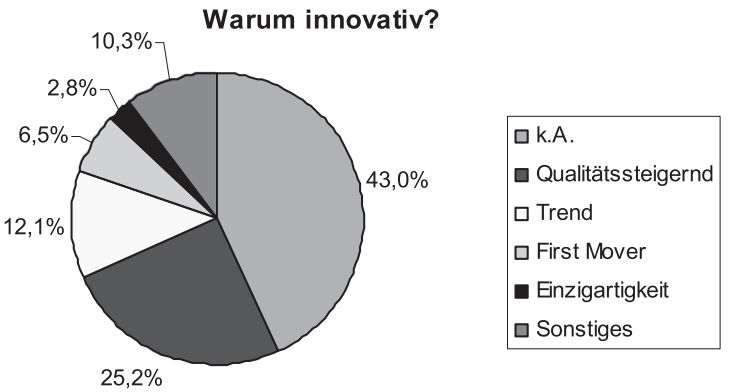
Sowohl zu Marketing- als auch zu Datenverarbeitungszwecken schliessen sich einige Hoteliers einer Dachmarke an, z.B. Wellness Hotels Austria, Dorint, Wanderhotels. Es wird jedoch deutlich, dass insbesondere Kooperationen zu Werbezwecken bei über der Hälfte der befragten Hoteliers keine Rolle spielen. Dies ist umso bedenklicher, als dass das touristische Produkt durch den Gast holistisch wahrgenommen wird und damit leicht zu erzielende Synergieeffekte vergeben werden.

Nur jeder sechste Hotelier dagegen hat noch keine Datenbanken, auf die er zu statistischen, internen prozessverbessernden oder Werbezwecken zurückgreifen kann. Dabei gilt jedoch festzuhalten, dass im heutigen Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologie der Einsatz und die Nutzung von Datenbanken als Voraussetzung unternehmerischer Tätigkeit gelten.

Die analysierten Kooperationsaktivitäten bestätigen die Einstellung der Unternehmer (N=26) dazu: Aussagen über existierende Netzwerke mit anderen Unternehmen (2,31) und Beteiligung an Wissenskooperationen (2,46) erreichten nur unterdurchschnittliche Werte (5=trifft voll zu, 1=trifft überhaupt nicht zu). Die Unternehmer scheinen lediglich geringes Interesse an Kooperationen zu zeigen.

Befragt man die Unternehmer nach der Bewertung der genannten Innovationen, wurden folgende Aspekte genannt:

Abbildung 7: ***„Warum halten Sie Ihr neues Produkt / Ihre neue Dienstleistung für innovativ?“***



Die Abbildung zeigt, dass 43,0% der befragten Hoteliers keinen Grund nennen konnten, weshalb die von Ihnen genannte Verbesserung innovativ ist, was darauf schliessen lässt, dass es sich um lediglich marginale, so genannte inkrementelle Innovationen handelt, die von ihrem Charakter her als Folger- bzw. Spätfolger-Innovation zu bezeichnen sind (Benkenstein 2001). 12,1% schlossen sich einem bekannten Trend an, lediglich 6,5% hatten das Ziel, First Mover zu sein, und nur 2,8 % (=3 Nennungen) hielten ihre Innovation für einzigartig. An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass über die Hälfte (52,3%) der befragten Hotels über mehr als 60 Betten verfügten und somit bereits zu den grösseren Unternehmen zu zählen sind, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur (Burns 2001) als innovativer gelten als kleinere.

Unter Berücksichtigung dieser Tatsache tritt das Ausmass des Innovationsgaps im österreichischen Tourismus umso deutlicher zutage.

Die Pilotstudie zeigt deutliche Lücken in der Innovationstätigkeit der österreichischen Hotellerie auf. Offensichtlich zählen die kurzfristigen Erfolge mehr als eventuell kostenintensive Innovationen, die mittel- oder sogar langfristige Wettbewerbfähigkeit bieten. Das Innovationsausmass misst nämlich nicht den augenblicklichen Erfolg eines Leistungsträgers, sondern vielmehr dessen zukünftiges Erfolgspotenzial.

6. Schlussfolgerungen

Es wurde gezeigt, dass die Bedeutung von Innovationen im Tourismus immer wichtiger wird, wobei es darum geht, wie neue Produkte im Tourismus unter Berücksichtigung des Destinationslebenszyklus und dem Innovationsklima des Unternehmens selbst entwickelt werden können. Für die durch kleine und mittlere Unternehmen geprägte Tourismusbranche sind vor allem der Einfluss, die Fähigkeiten und die Persönlichkeit des Entrepreneurs entscheidend für die erfolgreiche Realisierung von Innovationen.

Bis dato wird die Produktentwicklung in den touristischen Betrieben jedoch stiefmütterlich behandelt, wenn sie nicht von offizieller Seite, wie z. B. durch das Förderprogramm Innotour in der Schweiz (Keller/Smeral 2001) oder das Product Club Programme von Canada Tourism (Canada Tourism 2004) gefördert werden. Wie sich in der empirischen Studie herausstellte, wird hauptsächlich Kooperationen und Netzwerken bislang noch zu wenig Aufmerksamkeit zuteil. Insbesondere dem Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation setzen sich die wenigsten Unternehmer aus, wodurch die genannten positiven Effekte häufig aus Angst, zu viel Informationen preis zu geben, nicht realisiert werden.

Da der Gast seinen Urlaub holistisch wahrnimmt, sind sowohl Innovationen der einzelnen Leistungsträger, aber auch auf Gesamtdestinationsebene erforderlich, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Vorhaben kann jedoch nur dann gelingen, wenn Produktentwicklungen gesamthaft und unter Einbeziehung aller an der touristischen Wertekette Beteiligten erfolgen (z.B. Binnenmarketing).

7. Literatur

Benkenstein, M. (2001): Besonderheiten des Innovationsmanagement in Dienstleistungsunternehmungen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 688-702.

Bieger, T. (2002). Management von Destinationen, 5. neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg München.

Bieger, T.; Laesser, C. (2004). Future Living: Conditions and Mobility: Travel Behavior of Alpine Tourists. In: Weiermair, K.; Mathies, C. (Hrsg.) The Tourism and Leisure Industry – Shaping the Future, The Harworth Hospitality Press Binghampton, S. 253-270.

Blohm (1980). Zitiert in: Hauschildt, J. (1997). Innovationsmanagement, 2. Auflage, Oldenbourg München, S. 192.

Burns, P. (2001). Entrepreneurship and Small Business. Palgrave Macmillan Basingstoke, New York.

Butler, R.W. (1980). The concept of the tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. In : Canadian Geographer, 24(1), S. 5-12.

Canada Tourism (2004): http://www.canadatourism.com, Zugriff am 06.04.04.

Foot, D. (2004). Leisure Futures: A Change in Demography? In: Weiermair, K.; Mathies, C. (Hrsg.) The Tourism and Leisure Industry – Shaping the Future, The Harworth Hospitality Press 2004 Binghampton, S. 21-33.

Franke, E. S. (1999). Netzwerke, Innovationen und Wirtschaftssystem. Eine Untersuchung am Beispiel des Druckmaschinenbaus im geteilten Deutschland (1945-1990), Steiner Stuttgart.

Galbraith, J. (1982). Designing the Innovating Organization. In: Organizational Dynamics, Winter 1982, S. 5-25.

Geschka, H. (1990). Innovationsmanagement. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 2., neubearbeitete Auflage, Erich Schmidt Berlin, S. 157-178.

Hauschildt, J. (1997). Innovationsmanagement, 2. Auflage, Oldenbourg München.

Hinterhuber, H. (1996). Strategische Unternehmensführung, I.: Strategisches Denken, 6. Auflage, de Gruyter Wien.

Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism, In: Tourism Management, 23, S. 465-474.

Horx, M. (2002). Die acht Sphären der Zukunft. Ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts, Signum Wien, München.

Kano, N. (1984) Attractive Quality and Must-Be Quality. In: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, S. 39-48.

Keller, P. (2002). Innovation und Tourismus. In: Bieger, T.; Laesser, C. (Hrsg.) Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 2001/2002, St. Gallen, S. 179-194.

Keller, P.; Smeral, E. (2001). Inno Tour – Erfolg eines tourismuspolitischen Programmes. In: Bieger, T.; Laesser, C. (Hrsg.) Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 2000/2001, St. Gallen, S. 141-159.

Leibenstein, H. (2000). Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy, Harvard University Press.

Macharzina, K. (1999). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler Wiesbaden.

Neubauer, H. (2000). Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse. In: Pleitner, H.J./Weber, W. (Hrsg.) Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. KMU-HSG St. Gallen, S. 169-183.

Peters, M. (2000). Innovatives Unternehmertum im Tourismus. In: Wirtschaft im Alpenraum, Juli/August 2000, S. 108-110.

Peters, M.; Weiermair, K. (2002). Innovationen und Innovationsverhalten im Tourismus, In: Bieger, T.; Laesser, C. (Hrsg.) Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2001/2002, S. 157-178.

Pikkemaat, B.; Weiermair, K. (2004). Zur Problematik der Messung von Innovationen bei komplexen, vernetzten Dienstleistungen – dargestellt am Beispiel der touristischen Dienstleistung, In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement, Gabler Wiesbaden, S. 360-379.

Pine, J.B.; Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. Harvard Business School Press Boston.

Poon, A. (1993). Tourism, Technology, and Competetive Strategies. Cab Intern. Wallingford.

Ripsas, S. (1997). Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Gabler Wiesbaden.

Rogers, E. (2003). Diffusion of innovations. 5. Auflage, Free Press New York.

Sancho, A.; Cabrer, B.; Gonzalo, M.; Rico, P. (2004). Innovation and profitability in the hotel industry: specialziation and concentration effects. Konferenzpapier, ENTER-Konferenz, Kairo, 26.-28.01.04.

Scheuing, E.; Johnson, E. (1989) A proposed model for new service development. In: The Journal of Services Marketing, Vol. 3, No. 2, Spring 1989, S. 25-34.

Weiermair, K. (1993). Innovation und Innovationsverhalten im touristischen Betrieb: Wachstumspotenziale für Beherbergungsbetriebe im alpenländischen Bereich. In: Revue de Tourism – Zeitschrift für Fremdenverkehr, 1, S. 14-22.

Weiermair, K. (2003a) Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?, Vortrag gehalten bei der OECD-Konferenz über "Innovation and Growth in Tourism", Lugano, 18./19.09.2003.

Weiermair, K. (2003b). Neue Urlaubs- und Reisemodelle zwischen Abenteuer und Entspannung, 6. CBR-Tourismus Symposium, München.

Weiermair, K.; Walder, B. (2004). Innovationen und die Rolle von Markttrends im Tourismus, Vortrag gehalten auf dem Hochschulforum der ITB, Berlin, 12.03.04.

Weyrich, C. (1998). The Meaning of Innovation. In: Electronic News, Vol. 44, Ausgabe 2206 vom 16. Februar, S. 8.

Wieland, J. (2000). Kooperationsökonomie: Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Jansen, S. A.; Schleissing, S. (Hrsg.), Konkurrenz und Kooperation - Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Metropolis Verlag, Marburg, S. 103-127.

Verdankung: Die empirische Forschung wurde durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank (ÖNB; Projektnummer 10078) ermöglicht.

Praxis

Die Neue Regionalpolitik - Herausforderung und Chance für Tourismusdestinationen, Tourismusorganisationen und Lead-Unternehmen

Daniel Fischer

1. Veränderte Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus

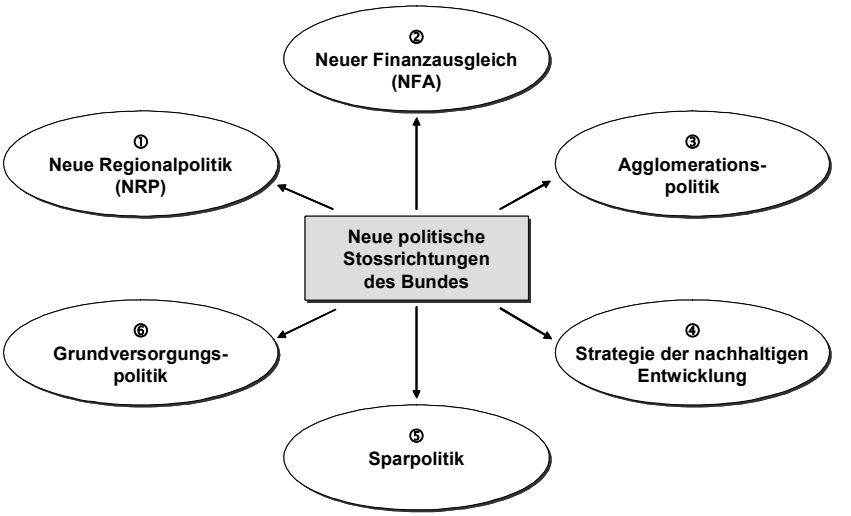
1.1 Neue Stossrichtungen des Bundes

Im Februar 2003 wurde der Expertenbericht "Neue Regionalpolitik (NRP) - Überprüfung und Neukonzeption der Regionalpolitik" präsentiert. Im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft (Seco) war die Kommission gefordert, angesichts neuer Rahmenbedingungen in der Schweiz bzw. im wachsenden internationalen Wettbewerb eine Neuorientierung der Regionalpolitik anzudenken.

Die Experten schlagen eine Art Paradigmawechsel in der Regionalpolitik vor. Dies hat erhebliche strategische Konsequenzen, insbesondere für die Berggebiete bzw. die wirtschaftsschwachen (Rand-) Regionen in unserem Land.

Daneben ist der Bund daran, auch weitere Führungsinstrumente und Handlungsfelder neu zu definieren. Dazu gehören insbesondere die folgenden Elemente:

Abbildung 1: Neue Tourismus-relevante Stossrichtungen des Bundes



- *Neuer Finanzausgleich (NFA)*
  Der Finanzausgleich zwischen Bund und Kantonen wird neu geregelt. Insgesamt sollen rund CHF 2.4 Mrd. pro Jahr umverteilt werden. Davon ist vorgesehen, dass ca. 30 % (rund CHF 800 Mio.) zur freien Verfügung der Kantone sein werden. Dies ist ein Betrag, der rund acht Mal grösser ist als die bisher in der Regionalpolitik pro Jahr zur Verfügung stehenden Mittel. Dies bedeutet, dass bei entsprechender Umsetzung ab 2007 der NFA die vorrangige Rolle in der Regionalpolitik übernehmen kann. Gleichzeitig erhalten auch die Kantone in dieser Thematik eine klar aufgewertete strategische Bedeutung.

- *Agglomerationspolitik*
  Zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung lebt im urbanen Raum. Damit erhalten Städte und Agglomerationen für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz eine vorrangige Bedeutung. Das Engagement des Bundes für den städtischen Raum stellt keine Verschiebung der Prioriäten von den ländlichen Gebieten und den Bergregionen zu den Städten und Agglomerationen dar, sondern soll vielmehr die heutige Raumordnungspolitik vervollständigen. Mit der Agglomerationspolitik des Bundes sollen folgende Ziele erreicht werden:

Langfristige Ziele der Agglomerationspolitik

- Nachhaltige Entwicklung des urbanen Raums der Schweiz
- Förderung der wirtschaftlichen Attraktivität städtischer Gebiete
- Erhöhung der Lebensqualität
- Begrenzung der räumlichen Ausdehnung der Agglomerationen (Zersiedelungsprozess stoppen)
- Förderung der Siedlungsentwicklung nach innen (Strukturierung des städtischen Gebietes)

Mittelfristige Ziele im Bereich der horizontalen Zusammenarbeit

- Innovative Kooperationen zwischen Agglomerationsgemeinden und gemeinsame Entwicklungsstrategien
- Partnerschaftliche Stadt- und Agglomerationsnetze, spezialisiert und komplementär
- Innovative Projekte für die innere Erneuerung

Die Agglomerationen sind damit aufgefordert, innovative Modelle und Projekte zur Gestaltung ihres urbanen Raumes anzugehen. Für die Agglomerationen im Berggebiet bedeutet dies, dass sie als regionale Zentren im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung der Randgebiete künftig eine verstärkte Bedeutung erhalten werden.

- *Strategie der nachhaltigen Entwicklung*
  Es handelt sich hierbei um einen Aktionsplan zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung gemäss Uno Beschluss von 1992 (Rio de Janeiro). Es wurden 22 Massnahmen in 10 Handlungsfeldern definiert, welche zwischen 2004 und 2007 umgesetzt werden sollen. Es wurden folgende Handlungsfelder festgelegt:

  1. Wirtschaftspolitik und Service Public
  2. Finanzpolitik
  3. Bildung, Forschung und Technologie
  4. Gesellschaftliche Kohäsion
  5. Gesundheit
  6. Umwelt und natürliche Ressourcen
     - Anreizstrategie für Natur und Landschaft (Förderung von Nationalpärken, Biosphärenreservaten und regionalen Naturparks)
  7. Raum- und Siedlungsentwicklung
     - Neue Regionalpolitik
  8. Mobilität
  9. Entwicklungszusammenarbeit und Friedensförderung

10. Methoden und Instrumente

Auch hier läuft der Strukturwandel in Richtung "Metropolisierung". Auch in Randgebieten wird sich das wirtschaftliche Geschehen verstärkt auf die regionalen Zentren fokussieren.

- *Sparpolitik des Bundes*
  Auf Grund der massiven Verschuldung und Budgetdefizite sind einschneidende Sparprogramme unterwegs. Diese Sparprogramme bestehen aus einer Vielzahl von Einzelmassnahmen und bewirken dramatische Folgen für Bergkantone und die Randgebiete. Damit wird gleichzeitig auch die Idee des neuen Finanzausgleichs beeinträchtigt.
  Im Kanton Wallis stammen beispielsweise 40 % der Einnahmen vom Bund. Substanzielle Streichung der Mittel auf Bundesebene bewirkt unter anderem drastische Restrukturierungsmassnahmen in folgenden für den Gebirgskanton sehr relevanten Bereichen:
  - Pflege der Gebirgswälder, Schliessung von Forstrevier-Betrieben, Unterhalt an Flur- und Forststrassen, Waldpflegearbeiten
  - Autobahnbau (A9 $\rightarrow$ 2016), Öffentlicher Verkehr
  - Gesundheitswesen (Spitäler)

  Eine Übernahme dieser Kosten durch die Kantone und Gemeinden reduziert deren Handlungsspielraum in weniger "unmittelbaren" Handlungsfeldern wie beispielsweise dem Tourismus.

- *Grundversorgungspolitik ("Service public")*
  Vor dem Hintergrund der knappen finanziellen Mittel in den öffentlichen Haushalten von Bund, Kantonen und Gemeinden riskiert die "Service public Diskussion" immer mehr zu einer politischen Glaubensfrage zu werden. Obwohl die Sicherstellung einer effizienten, für jedermann zugänglichen Grundversorgung mit gemeinwirtschaftlichen Infrastrukturleistungen als Grundprinzip in unserem Staat nicht in Frage gestellt ist, scheiden sich die Geister klar, wenn es darum geht, konkrete Prioritäten zu setzen bzw. andrerseits konkrete Verzichtsplanungen zu definieren und umzusetzen. Es wird eine zentrale, aber auch schwierige Aufgabe des Bundes sein, Standards im Sinne von "nice to have" bzw. "need to have"-Kriterien für den Service public zu definieren. Absehbar ist aber auch hier ganz klar, dass der Druck auf die Randgebiete in dieser Frage enorm zunehmen wird.

1.2 Herausforderungen in Wirtschaft und Umfeld

- *Globalisierung*
  Dieser irreversible Trend bedeutet zunehmende Geschwindigkeit in den Veränderungen, reduzierte nationale und lokale Bezugspunkte von Unternehmen, geringere Einflussmöglichkeiten des Nationalstaates sowie auch Verstärkung des Standortwettbewerbs.

- Ein Vergleich der BIP-Entwicklung pro Arbeitsstunde (gemäss OECD) zeigt, dass die Schweiz im internationalen Vergleich wenig vorteilhaft dasteht. Die Schweiz hat ein Produktivitätsproblem, und - dies ist besonders heikel - die Problematik hat sich als schleichender Verlust der Wettbewerbsfähigkeit über 20 Jahre eingestellt.

- *Unterschiedliche regionale Verteilung der Arbeitsproduktivitäten*
  Es bestehen wesentliche Disparitäten zwischen dem Durchschnittseinkommen pro Kopf in der Schweiz in urbanen Kantonen bzw. in ländlichen Kantonen. Diese Unterscheide können Spannungen zwischen Berg- und Randregionen verstärken, aber auch Spannungen zwischen unterschiedlichen Wirtschaftssektoren und Branchen initiieren. Das Dilemma zwischen lokaler Verankerung der "Randgebiets-Wirtschaft" und der internationalen Dynamisierung der Wirtschaftsflüsse muss überwunden werden. Ein Ansatz dazu kann in der Internationalisierung und/oder in neuen Kooperationsachsen und Kooperationsdenkweisen der Wirtschaft in den Randregionen bestehen. Insbesondere die Verknüpfung von dezentralen "Randgebiets"-Projekten mit starken Partnerschaften in der Agglomeration wäre ein erfolgsversprechender Ansatzpunkt.

1.3 Fazit

Die aufgezeigten Problembereiche (Finanzdruck durch Sparpolitik, Änderung der politischen Schwergewichte zu Gunsten der Agglomerationen, Verlust von Arbeitsplätzen in der Peripherie, "Braindrain" im Sinne der Abwanderung kompetenter Leute, tiefere Produktivitätskennzahlen) stellen die Entscheidungsträger in den Randregionen vor gewaltige neue strategische Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund erscheint es zentral, den Paradigmawechsel in der "Neuen Regionalpolitik" zu verstehen und durch die richtigen Stossrichtungen im Sinne von Innovation und Eigenverantwortung unternehmerisch zu nutzen.

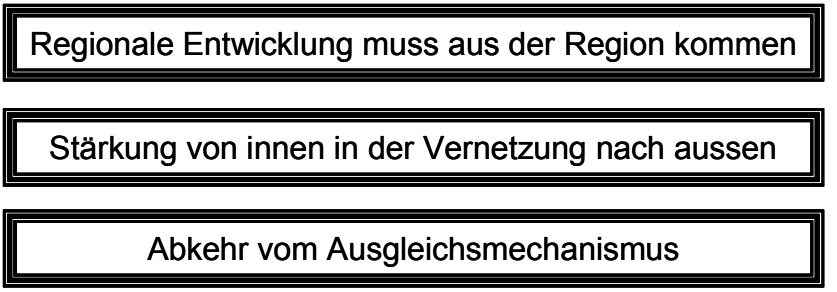
2. Inhalte der Neuen Regionalpolitik

2.1 Paradigmawechsel als Leitidee

- *Vision zur künftigen Regionalpolitik*
  Die längerfristig wünschbare Zukunftsvorstellung ist geprägt durch
  - starke Zentren und Agglomerationen als Entwicklungsmotoren für die Schweiz als Ganzes
  - aktive Regionen im ländlichen Raum, die sich auf grössere Wirtschaftsräume ausrichten und auf diese Weise eigene Mehrwerte schaffen
  - Steigerung der Wertschöpfung durch Innovation und Unternehmergeist in den Regionen
  - Beachtung der Prinzipien der Nachhaltigkeit, um ein qualitatives Wachstum zu gewährleisten.

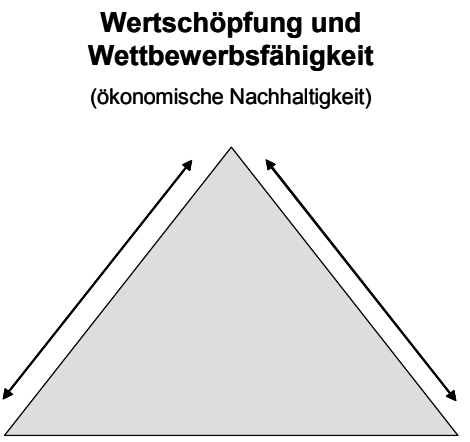
- *Credos der neuen Regionalpolitik*
  Eine zentrale Botschaft der neuen Regionalpolitik besteht darin, die Unterschiede nicht mehr direkt, sondern vielmehr nachhaltig zu verändern. Damit lässt sich das Credo wie folgt zusammenfassen:

Abbildung 2: Credos der neuen Regionalpolitik



- *Ziele der neuen Regionalpolitik*
  Das Zielsystem der neuen Regionalpolitik lässt sich mit folgendem Dreieck einfangen:

Abbildung 3: Ziele der neuen Regionalpolitik

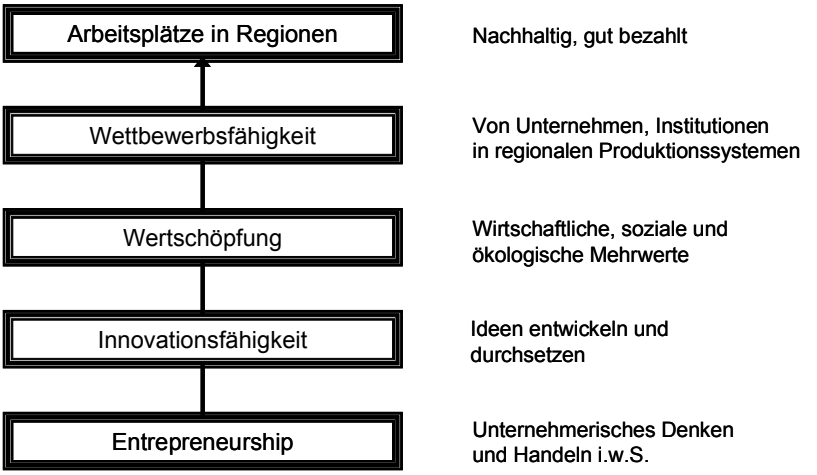


Das Grundverständnis des neuen Zielsystems basiert in allen Dimensionen auf einer "unternehmerischen Denkhaltung". Diese "Entrepreneurship" ist letztendlich der Garant zur nachhaltigen Stärkung der Wirtschaftskraft in den Regionen.

Diese Entrepreneurship umfasst eine kontrollierte Risikobereitschaft, kombiniert mit der Fähigkeit, ein Projekt zu konzipieren, umzusetzen und damit nachhaltig Erfolge zu erzielen.

- *Paradigmawechsel*
  Dieser besteht letztlich darin, dass an Stelle des bisherigen "Verteilungsansatzes Top down" ein "Wertschöpfungsansatz Bottom up" implementiert wird. Dies soll bedeuten, dass Eigeninitiative und Eigenleistungen der Regionen und Akteure direkt belohnt, passive Nehmerhaltungen indirekt bestraft werden sollen.

Abbildung 4: Entrepreneurship als Schlüsselfaktor der Zielerreichung in der neuen Regionalpolitik



2.2 Bisherige und neue Regionalpolitik im Vergleich

In der Zusammenfassung lassen sich die substanziellen Unterschiede wie in Tabelle 1 darstellen.

Erste Reaktionen zur Vernehmlassung der "Neuen Regionalpolitik" dokumentieren von Seiten vieler politisch Verantwortlichen in den Randregionen eine massive Kritik. Die Revitalisierung und Flexibilisierung der Regionalpolitik wird weitgehend befürwortet, währenddem eine zu stark wirtschaftsorientierte Blickrichtung in Frage gestellt wird. Generell wird befürchtet, dass sich der Bund mehr und mehr aus der Regionalpolitik zurückzieht. An der primären Aufgabe der (bisherigen) Regionalpolitik zur Unterstützung der standortbenachteiligten Regionen wird festgehalten.

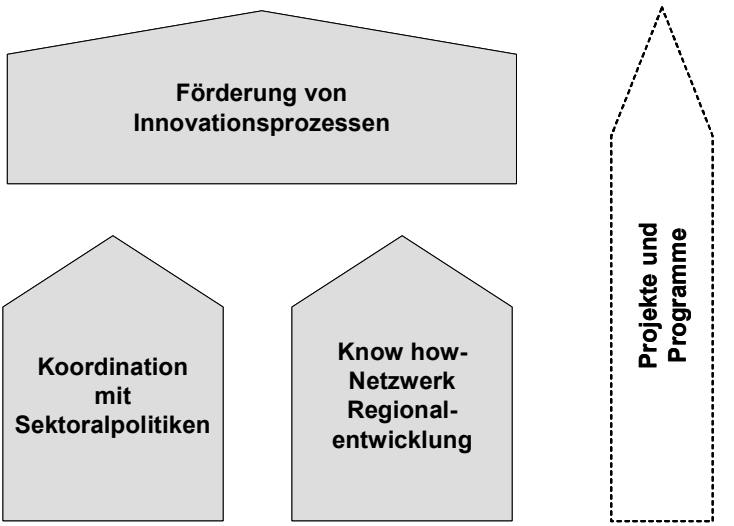
Tabelle 1: Bisherige und neue Regionalpolitik im Vergleich

	Bisherige Regionalpolitik	**Neue Regionalpolitik**
Haupt-anliegen	– Abbau regionaler Wohlstands-unterschiede (Ausgleich zwischen Regionen)	– Wettbewerbsfähigkeit von Regionen durch Wachstum und Innovation
Stossrichtungen	– Infrastrukturförderung – Einzelbetriebliche Förderung – Netzwerkförderung	– Förderung von Innovationsprozessen (Cluster) – Netzwerkförderung, Know how-Netzwerke – Regionalentwicklung
Perimeter	– Berggebiet – Wirtschaftliche Problemregionen	– Flächendeckend, gesamte Schweiz und Grenzregion
Massstabs-ebene	– Kleinräumig, feste Abgrenzung – 54 IHG-Regionen	– Grossräumig (regionale Zentren) – Variable Geometrie
Ansatzpunkte	– Verbesserung der Standortfaktoren (Infrastruktur) – Schaffung von Arbeitsplätzen (Diversifikation)	– Wertschöpfung und Innovation – Beachtung der nachhaltigen Entwicklung
Impulse	– Von oben und unten	– Von unten (Unternehmer, Innovatoren)
Aufgaben des Bundes	– Förderung und Mitfinanzierung von regionalen Entwicklungskonzepten – Genehmigung und Mitfinanzierung von Einzelprojekten	– Förderung von Clustern und Netzwerken – Unterstützung von Pilotprojekten – Unterstützung der Selbstorganisation – Aufstellen von Spielregeln – Monitoring und Evaluation
Instrumente	– IHG-Fonds – Diverse Förderungsprogramme	– Globalbeiträge an Regionen für innovative Konzepte und an Partnernetzwerke für nachhaltige Projekte – ev. "Berggebietsstiftung" und "Innovationsfonds"

2.3 Strategische Ansätze der Neuen Regionalpolitik

Die strategischen Stossrichtungen der NRP lassen sich übersichtsmässig wie folgt darstellen:

Abbildung 5: Strategische Stossrichtungen der NRP



- *Förderung von Innovationsprozessen*
  Auf der Basis der gestärkten Selbstverantwortung und unternehmerischen Mentalität ("Entrepreneurship") sollen regionale Wertschöpfungssysteme und Cluster im Sinne einer "géométrie variable" der regionalen Kooperation gefördert werden. Wesentliche Voraussetzungen für Innovationsprozesse sind die Schaffung relevanter Marktgrössen, eine ausgebaute Infrastruktur sowie ein vielfältiges Angebot an Know how und an Dienstleistungen. Mögliche regionale Ansatzpunkte für Innovationsprozesse sind "Nischenproduktionen und Dienstleistungen" über Partnerschaften und Zulieferung, oder aber auch Entsorgung städtischer Probleme (Rehabilitation Drogenabhängiger, Resozialisation Straffälliger, Betreuung von Behinderten, Pflegekindern und Senioren). Regionen, deren kritische Masse allenfalls zu gering und deren Potenzial allenfalls ungenügend ist, könnten durch das Netz der neuen Regionalpolitik fallen.

Eine Entvölkerung soll hier nicht um jeden Preis aufgehalten werden. Eine Rückfallebene könnten Landschaftsparks bzw. Reservoirs für natürliche Ressourcen werden. Wichtig bezüglich dieser Innovationsprozesse ist die Tatsache, dass die Impulse wesentlich durch die Kantone, deren unternehmerische Partner-Netzwerke und nicht primär durch den Bund begleitet werden sollen.

- *Know how der Regionalentwicklung*
  Die Zirkulation von Wissen zwischen Staat, Privaten und Unternehmen und zwischen Netzwerken innerhalb und ausserhalb der Region, die Forschungs- und Bildungsinfrastruktur im weiteren Sinne sowie die kontinuierliche Verbesserung von Fähigkeiten, Produkten und Dienstleistungen ist ein zentrales Element der künftigen regionalen Entwicklung. Dabei spielt die "Vernetzung" von Initiativen, Projekten und Wissen eine Schlüsselrolle. Die Aufnahme von Innovationsimpulsen in den Zentren durch die Berggebiete bildet eine "Hol-Schuld" von Berggebiet und ländlichem Raum.

- *Koordination von Sektoralpolitiken*
  Regionalpolitik bleibt auch in Zukunft eng verzahnt mit andern Politikbereichen. Dabei ist unabdingbar, dass die Spielregeln dieser verschiedenen Handlungsfelder durch sachliche Koordination, aber auch durch ein regionalpolitisches Co-Finanzierungsmodell in Zukunft noch besser beachtet werden.

- *Programme und Projekte*
  Instrumentell soll die Neue Regionalpolitik durch
  - Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Kantonen zu Programmen (= Bündel von Projekten) und
  - Projektvereinbarungen zwischen Kantonen und einzelnen Projektträgern

  geregelt werden.

2.4 Weiteres Vorgehen und Fazit

- *Weiteres Vorgehen*
  Die Expertenkommission postuliert eine Übergangsfrist 2003 - 2007, welche die Möglichkeit gibt, ein angepasstes Instrumentarium zu entwickeln und gleichzeitig über Pilotprojekte konkrete Erfahrungen zu sammeln. Auf der Basis eines im Parlament zu verabschiedenden Rahmengesetzes (die Vorlage wird 2005 und 2006 vermutlich im Parlament behandelt) soll jeweils ein vierjähriges Leistungsprogramm definiert werden, erstmals 2008 bis 2011.

- *Handlungsbedarf für die Berggebiete*
  In folgenden Stossrichtungen gilt es, Kompetenzen aufzubauen und Potenziale zu nutzen:
  - Strategische Klarheit über Entwicklungsmöglichkeiten
  - Nutzung der vorhandenen Potenziale (Tourismus, Landschaft und Ökologie, Wasser, Energie, Landwirtschaft, Wald- und Holzwirtschaft, Verkehr)
  - Plattformen für Ideenaustausch
  - Funktionalräumliches Verständnis schaffen und weiter entwickeln: Regional Governance

- *Handlungsbedarf für Agglomerationsgebiete*
  In diesen Räumen wirkt die neue Regionalpolitik nur mittels indirekter Förderung. Handlungsbedarf ergibt sich insbesondere in folgenden Bereichen:
  - Anschluss an internationale Zentren (Einbindung in das europäische Städtenetz): Verkehrsinfrastrukturen
  - Sicherstellung und Ausbau der Know how-Infrastrukturen (Universitäten, Fachhochschulen etc.)
  - Potenzialorientierte Standortentwicklung: Clustering
  - Vertikale und horizontale Zusammenarbeit

3. Künftige Erfolgsfaktoren für Destinationen in Randregionen

Die chancenorientierte Betrachtung der veränderten Rahmenbedingungen und auch insbesondere der Inhalt der neuen Regionalpolitik dokumentieren eine Vielzahl von Ansatzpunkten, die für touristische Regionen in der Zukunft wesentlich über den Markterfolg entscheiden werden:

- *Pro-aktive Auseinandersetzung mit den neuen Herausforderungen*
  Die Rahmenbedingungen der neuen Regionalpolitik müssen chancenorientiert, offensiv und nach Möglichkeit mit Blick auf mögliche Pionierprojekte pro-aktiv angepackt werden. Es gilt, "first mover advantages" zu nutzen.

- *Richtige Grundfragen stellen*
  - Welche Potenziale können wie genutzt werden?
  - Welche Partner und Märkte sind relevant? Wo sind sie?
  - Welche Netzwerke sind erfolgsentscheidend?

- Wie kann Unternehmertum und wie können Innovationsprozesse gefördert werden?
- Wie kann das Bildungssystem die regionale Wirtschaft noch stärker unterstützen?
- Welche Rolle spielt das regionale Entwicklungsmanagement?

- *Angebotsseitige Stossrichtungen*
  - Konsequente Ausschöpfung der Kooperationspotenziale
  - Denken und handeln in Wertschöpfungsketten
  - Konsequente Innovationsförderung im Bereich der Produkte und Dienstleistungen und auch im Bereich der Prozesse
  - Gastfreundlichkeit und Servicequalität als Erfolgsfaktoren

- *Nachfrageseitige Massnahmen*
  - Konsequente Marktausrichtung durch fokussierte Orientierung am Gast
  - Gemeinsame Vermarktung: Stärkung von Resorts und deren Einbindung in integrales Destinationsmanagement. Bildung von Vermarktungspartnerschaften mit Dritten.
  - Anknüpfen an Hauptmärkte in den Zentren

- *Kompetenzaufbau in relevanten Bereichen*
  - Netzwerkbildung
  - Fokussierung auf chancenorientierte Cluster
  - Fokussierung auf innovative Produkte gestützt auf eigene Kernkompetenzen
    Das seitens der Regierungskonferenz der Gebirgskantone (RKGK) lancierte Projekt "Kompetenzzentrum Wasser " setzt hier einen Akzent in die richtige Richtung

- *Förderung der branchenübergreifenden Lösungsansätze*
  - Von der Branchenbetrachtung zur Standortbetrachtung
  - Schaffung grösserer Einheiten im Denken und im Handeln
    Das im Oberwallis zur Zeit laufende Projekt der Zusammenführung der verschiedenen Wirtschaftungsförderungsregionen kann hier als guter Ansatz in diese Richtung dokumentiert werden.
  - Stärkung der Management-Fähigkeiten
    Für die Zukunft wird es für die Region wichtig sein, Projekte lancieren zu können, diese Projekte zur Umsetzung zu bringen und auch die Projekte mit externen Partnern zu vernetzen. Es ist unabdingbar, regionale Management-Fähigkeiten zu entwickeln und weiter zu fördern.

Fazit

Mit Blick auf das definitive Greifen der neuen Regionalpolitik im Jahr 2008 haben die Randregionen noch eine geringe "Anlaufszeit" zur Verfügung. Es gilt, durch konsequente Standortanalysen, die Formulierung der entsprechenden Standortstrategien und die Erhöhung der Schlagkraft der Standortsstrukturen die Voraussetzungen für künftige Wettbewerbsvorteile und ein mit Blick auf die neue Regionalpolitik adäquates Problemlösungsverhalten aufzubauen.

4. Impulse zur Weiterentwicklung der Tourismusorganisationen

Vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Destinationen ändern sich auch die Funktion und angestrebte Nutzenstiftung der Tourismusorganisationen. Diese transformieren sich schrittweise von Organisations- und Planungsgesellschaften hin zu integralen Managementorganisationen einerseits und von touristischen Vermarktungsgesellschaften hin zu integrierten Standortmarketing-Agenturen.

4.1 Künftiges Aufgabenportfolio

Das Aufgabenportfolio der Tourismusorganisationen wird angereichert und fokussiert:

Marketing-Aufgaben	
Heute	**Morgen**
• Marketing ➢ Vermarktung ➢ Gäste holen ➢ Kommunikation ➢ Zentrale Plattform (IT)	• Lead für die Bergregionen ➢ Strategische Führung
• Gäste halten (inkl. PR) ➢ Event-Organisation ➢ Animation ➢ Info-Manager	• Vernetzungs-Funktion ➢ Branchenübergreifend
• IT	• Projekt-Management-Agenturen
• Leitbild/Planung ➢ Fokus Tourismus	• Kommunikation
• Marke ➢ Markenführung	• "Consolidator"
• Innenkommunikation ➢ Partnerkommunikation ➢ Interne Vernetzung	• Management der öffentlichen touristischen Infrastruktur ➢ Management-Funktionen
• Mittlerfunktion ➢ Nach aussen ➢ Nach innen	• Wissens-Management ➢ "Content" aufbauen
• Infrastruktur-Management ➢ Absorbiert Ressourcen	• Produkt-Management ➢ Mitgestaltung
Management-Aufgaben	
Heute	**Morgen**
• Marketing • Planung / Leitbild	• Strategische Führung im Standort ➢ Regional-Management ➢ Projektmanagement • Wissens-Management • Vernetzung • Produkt-Management • "Consolidator" • Finanz-Management

Fazit

Die bisherige Kernaufgabe des "Marketing" wird beibehalten und konsequent weiter professionalisiert und fokussiert. Das aufgebaute und weiterentwickelte Marketing-Know how muss regional "best in class" sein und den internen und externen Partnern substanziell Nutzen stiften. Hierzu ist eine konsequente Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen in der Vermarktung (Kundenbindungs-Marketing; e-Marketing) unabdingbar.

- Entscheidend werden neu Management-Fähigkeiten aufgebaut. Hierbei spielen insbesondere die Projekt- und Produkt-Management-Aufgaben eine zentrale Rolle. Im Rahmen dieser Kompetenzen muss auch das Verständnis für Dienstleistungsprozesse und Netzwerk-Funktionalitäten gestärkt werden.

- Die Vernetzungsfunktion muss zwingend branchenübergreifend verstanden werden.

Zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen ist eine bestimmte kritische Grösse der Destinationsorganisation unabdingbar. Deshalb muss der Prozess der Destinationsbildung und daran anschliessend der Destinations-internen Restrukturierung und Vereinfachung der Strukturen konsequent weiter getrieben werden.

Die drei künftigen Kernkompetenzen von Tourismusorganisationen lassen sich wie folgt darstellen:

Abbildung 6: Künftige Kernkompetenzen von Tourismusorganisationen



4.2 Mittelbündelung als strategischer Hebel

Die Liste möglicher Ansatzpunkte zur Bündelung bisheriger und neuer Mittel ist relativ lang:

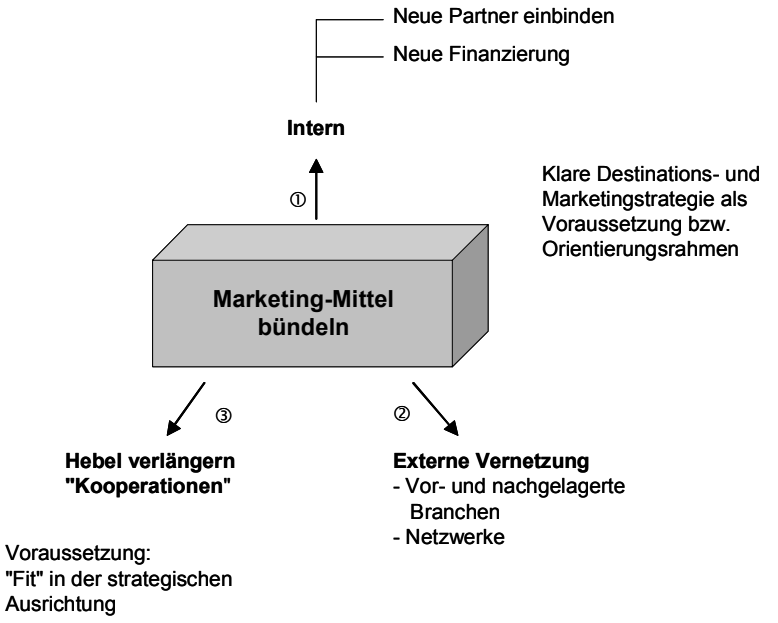
- Partner
- Bergbahnen
- Hotels / Ferienwohnungen / Leistungsträger
- Tourismusförderungsabgabe (TFA)
  - Nutzniesser einbinden
- Strategische Partnerschaften
- Sponsoring

- Öffentliche Hand
  - Gemeinden
  - Bezirk, Kreis, Region, Kantone
- Vor- und nachgelagerte Branchen
  - Landwirtschaft
- Öffentlicher Verkehr
- Kooperationen
  - Nachbardestinationen
- Vermarktungs-Netzwerke
  - Tourismus-Organisationen, Retailer
- Gäste
  - Mund zu Mund Propaganda
  - Netzwerk von VIPs
  - "Botschafter-Rolle"
- Medien
  - Presse als Botschafterin
- Verbände (NPO)
  - Sport, Kultur
- "Spenden"
  - Mäzenatentum
- Erbschaften

Fazit

Die Wirksamkeit der Mittelbündelung kann durch klar fokussierte interne und externe Vernetzung sowie durch Multiplikation mittels Kooperationen optimiert werden.

Abbildung 7: Ansatzpunkte zur Marketing-Mittel-Bündelung



4.3 Neue Rolle: Von der Tourismusorganisation zur Standortagentur

Auf Grund der Marketing- und Markenkompetenz, den aufgebauten Management-Fähigkeiten, den gebündelten Marketing-Mitteln und dem Netzwerk-Know how hat die moderne Tourismusorganisation mehr als andere Organisationen der Region - klassische Büros der Wirtschaftsförderung, Regionalsekretariate, Koordinationsstellen der öffentlichen Hand - das Potenzial, branchenübergreifend Management- und Marketing-Kompetenz im Sinne einer klassischen Standort-Agentur zu bündeln. Damit wird die weiterentwickelte Tourismusorganisation federführend (allein und/oder mit Partnern) verantwortlich für eine integrierte Standortstrategie, die Definition der zweckmässigen Standortorganisation, die Generierung der erforderlichen Standortpromotions- und Entwicklungsmittel sowie auch für die Federführung in der Umsetzung von konkreten Projekten. In dieser Rolle kann die moderne

Tourismusorganisation auch positive Netzwerkeffekte aus dem Tourismus als Querschnittsdisziplin in andere Wirtschaftsbranchen multiplizieren.

Erfolgsentscheidend für die Tätigkeit dieser modernen Standort-Agentur sind insbesondere folgende Aspekte:

- *Definierte und verabschiedete Standortstrategie*
  - Der Fokus sind gleichermassen "Tourismus", "Unternehmen" und "Einwohner"

- *Klare Definition von Umsetzungsprojekten*
  Gerade in dieser Phase der Standortbildung sind branchenübergreifende Umsetzungsprojekte unabdingbar. Hier geht es darum, im Rahmen der neuen Regionalpolitik Chancen für Pionierprojekte in Zusammenhang mit starken Firmen und Partnern aus den Agglomerationen zu lancieren. Nebst der Entwicklung dieser Projekte ist auch deren konsequente Führung und zielorientierte Umsetzung unabdingbar.

- *Aufbau eines Wissens-Netzwerks und Institutionalisierung von Lernprozessen in der Region*
  Die Bereitschaft und Fähigkeit, Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren und erfolgreich abzuschliessen, ist ein unabdingbarer Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Randregionen.

- *Reporting der Ergebnisse*
  Gerade in der Anfangsphase wird die neue Art der integrierten Standortbetrachtung vielerorts Mühe bereiten. Vor diesem Hintergrund ist es erfolgsentscheidend, dass Projektergebnisse sowie Fortschritte entlang der definierten Standortstrategie systematisch aufbereitet und in geeigneter Form nach innen und aussen kommuniziert werden.

- *Professionialisierung der Corporate Governance*
  Eine Weiterentwicklung der Tourismusorganisation zur Standort-Agentur ist nur möglich, wenn die Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht auf allen Ebenen professionalisiert und weiterentwickelt werden. Hierzu braucht es die besten Kräfte der Region für Vorstand bzw. Verwaltungsrat, eine schrittweise Entkoppelung von der Vereinsstruktur sowie konsequente Zielorientierung, Transparenz und Auftragserfüllung. Effektivität und Effizienz als Führungsgrundsätze müssen die Wirksamkeit dieser Organisation sicherstellen.

4.4 "First mover advantage" als Triebkraft

Der Wandel von der klassischen Tourismusorganisation zur Standort-Agentur wird verschiedene Hemmnisse zu überwinden haben:

- *Systemhemmende Kräfte in der bisherigen Organisation*
  In der klassischen, branchenorientierten (Tourismus-) Betrachtung der aktuellen Organisation wird eine branchenübergreifende Tätigkeit nicht auf Anhieb verstanden.

- *Systemimmanente Hemmfaktoren*
  Die definierten Statuten, die verfügbaren Marketing-Mittel sowie auch allenfalls die vorhandenen personellen Ressourcen stehen einem derartigen evolutiven Schritt der Systementwicklung allenfalls hemmend gegenüber.

- *Konkurrenzsituation mit anderen Organisationen in der Region*
  Aktuell bestehende Regions-Sekretariate, Wirtschaftsförderungsstrukturen oder auch Institutionen im Rahmen der öffentlichen Hand könnten in der skizzierten möglichen Entwicklung von Tourismusorganisationen zu Standort-Agenturen eine existentielle Gefährdung für die eigene Organisation ausmachen. Hier ist nebst professionellem Vorgehen eine gute Portion Taktik und Sensibilität unabdingbar.

Die vorgängig aufgezeigten marktorientierten, aber auch die internen Schwierigkeiten der Weiterentwicklung der klassischen Tourismusorganisation zur modernen Standort-Agentur dokumentieren, dass dieser Prozess nur über Pionierprojekte in schlagkräftigen Organisationen realisiert werden kann. Dieser nächste Quantensprung in der Vermarktung von Destinationen schliesst sachlogisch an die bereits realisierten und gut funktionierenden Destinationsbildungen an. Es ist somit klar, dass schlagkräftige und leistungsfähige Destinationsstrukturen im Sinne des professionellen Destinations-Marketing die erfolgsentscheidende Voraussetzung und Plattform darstellen, damit der nächste, branchenübergreifende Entwicklungsschritt realisiert werden kann.

Die Herausforderungen und Ansprüche der neuen Regionalpolitik dokumentieren, dass die Tourismusregionen somit in zwei Richtungen zusätzlich und beschleunigt gefordert sind:

- Beschleunigung und professionelle Weiterentwicklung der Tourismus-internen Destinationsbildung und

- Weiterentwicklung und Vernetzung der funktionierenden Tourismusdestination in Richtung Standort-Clusters unter der Führung von professionellen Standort-Agenturen.

Die pragmatische Aufbau- und Entwicklungsphase der neuen Regionalpolitik würde die Möglichkeit bieten, entsprechende Pionierprojekte zu realisieren. Damit könnte ein entscheidender Beitrag zur künftigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gerade von Randregionen im Rahmen des Schweizer Tourismus nachhaltig geleistet werden.

5. Neue Lead-Unternehmen in der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik

Die erforderlichen Kompetenzen zur erfolgreichen Mitwirkung in Projekten der künftigen Regionalpolitik - Management- und Marketing-Fähigkeiten, Netzwerke innerhalb der Region und zwischen Regionen und Agglomerationen, Consolidator Know how - und damit hohe Glaubwürdigkeit als Partner für die Finanz- und Projektinvestoren bei Bund und Kantonen bringen auch weitere Unternehmenskategorien ein. Nachfolgend sind stellvertretend zwei Beispiele genannt:

- Die Schweizer Reisekasse (reka) ist als Tourismus- und Freizeitnetzwerk mit der entsprechenden sozialtouristischen Ausrichtung einzigartig.
  - In den beiden Geschäftsfeldern Reka-Ferien (36 Mio. Umsatz; 1.3 Mio. Logiernächte) und Reka-Check (500 Mio. Umsatz) wurde 2003 substanzielle Wertschöpfung in der Branche generiert.
  - Für die "soziale Reka" (v.a. Gratisferien für Familien) wurden 2003 rund 2.1 Mio. aufgewendet.

  Mit der Neuen Regionalpolitik entsteht ein Hebel, welcher der Entwicklung der sozialen Reka eine zusätzliche, regionalpolitische Dimension verleihen könnte. Kantone und Bund hätten wohl relativ wenig Mühe, strategische Projekte mit einer Firma mit der hohen Glaubwürdigkeit der Reka zu finanzieren. Die zur Zeit laufende "Ferienwohnungsoffensive Schweiz von Reka und seco" ist eine erste Initiative in dieser Richtung.

- Unternehmen des öffentlichen Verkehrs in den Randregionen sind prädestiniert, im Rahmen der Spielregeln der Neuen Regionalpolitik neue Aufgaben zu übernehmen. So verbindet und erschliesst beispielsweise die "Matterhorn-Gotthard Bahn" (MGB, Brig) mehrere Destinationen im Oberwallis bzw. Gotthardgebiet und verfügt intern und extern über ein hervorragendes Netzwerk. Auch die MGB wird im Rahmen der NRP als

Leader regionalwirtschaftlicher Projekte eine tragende Rolle spielen und - basierend auf den bestehenden Kernkompetenzen - neue Geschäftsfelder erschliessen können.

6. Ausblick

Die Neue Regionalpolitik ist ein "Marktplatz für Ideen und Initiativen". "Akteur" wird man nur, wenn pro-aktiv Chancen ausgelotet, Projekte definiert und vernetzte Strukturmodelle konzipiert und umsetzungsorientiert gelebt werden. Bund und Kantone werden mit der Zuordnung der entsprechenden Projekte an die einzelnen "Drivers" wesentlich den - dringend erforderlichen - Prozess der Strukturentwicklung in den Randregionen vorantreiben können.

7. Literatur

Brugger E., Neue Regionalpolitik: Ausgangslage, Ziele, Stossrichtungen und Folgerungen, Referat am VSTD Management Seminar 2003, Les Diablerets 2003

Bieger T., Vom Tourismus-Marketing zum Standort-Marketing: Umfeld, Handlungsbedarf und strategische Stossrichtung für die Weiterentwicklung von Tourismusdestinationen, Referat am VSTD Management Seminar 2003, Les Diablerets 2003

Schweizerischer Bundesrat, Agglomerationspolitik des Bundes, Bericht des Schweizerischen Bundesrates vom 19. Dezember 2001, Bern 2001

Schweizerischer Bundesrat, Strategie nachhaltige Entwicklung 2002, Bern 2002

Fischer D., Destinationsmanagement - Lehren und Impulse aus der Praxis, in Bieger/Lässer, (Hrsg.): Jahrbuch 2002-2003 der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, Bern/St. Gallen 2003, Seite 243 ff

NZZ, Die Schweizer Regionalpolitik im Umbruch, in Nr. 86, 12./13. April 2003, Seite 29

Seco, Neue Regionalpolitik (NRP) - Überprüfung und Neukonzeption der Regionalpolitik, Schlussbericht der Expertenkommission, Zürich 2003

Fusionen im Bergbahnbereich – ein Erfahrungsbericht

Walter Steuri

1. Einleitung

Die Jungfraubahn-Gruppe ist heute ein Konzern unter dem Dach einer Holding-Gesellschaft. Die Gruppe erzielte 2003 einen Betriebsertrag von 112 Mio. Franken, einen Cash-flow von 32,3 Mio. Franken und einen Gewinn von 13,5 Mio. Franken. Die Gruppe beschäftigt 509 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitstellen). Die Aktien der Muttergesellschaft, der Jungfraubahn Holding AG (JBH), sind an der Börse SWX kotiert. Die wichtigsten Gruppengesellschaften sind die Jungfraubahn AG (JB), die Wengernalpbahn AG (WAB) und die Firstbahn AG (FB).

Seit ich auf den 1. Januar 1994 den Vorsitz der Geschäftsleitung der Gruppe übernommen habe, haben wir die Gruppenstruktur durch Fusionen mehrmals geändert bzw. optimiert. Die Motivation zu den Fusionsschritten war sehr unterschiedlich. Ging es anfänglich um die Realisierung einer Holdingstruktur, so waren später Führungsfragen, Steueroptimierungen und Ausweitung der Geschäftstätigkeit die auslösenden Faktoren. Dank dem wirtschaftlichen Gewicht der Gruppe spielten personelle Fragen (insbesondere der Verlust von prestigeträchtigen Verwaltungsratssitzen) nur eine sehr untergeordnete Rolle. Hingegen musste dem Schutz der Aktionärsinteressen der fusionierenden Gesellschaften (der übernehmenden und der übernommenen) grosse Beachtung geschenkt werden.

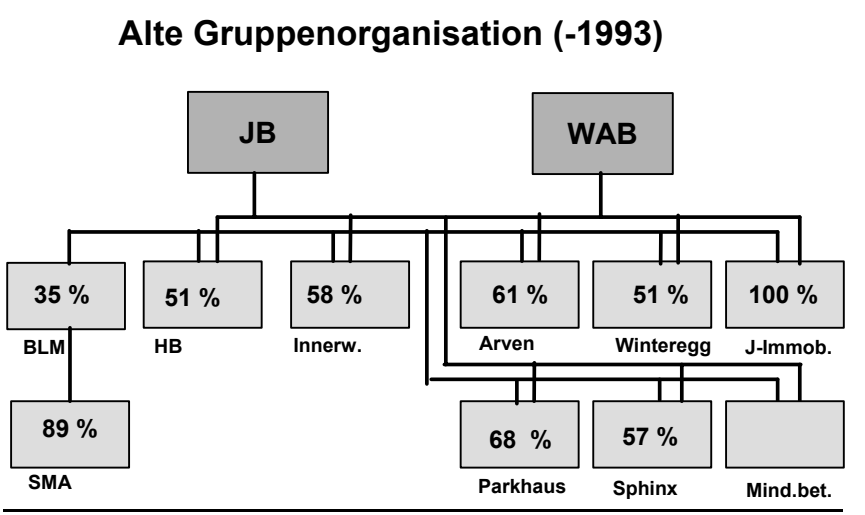
Im Folgenden versuche ich, die einzelnen Fusionen, deren unterschiedlichen Auslösungsfaktoren, Eigenheiten und Auswirkungen zu erläutern.

2. Fusion zur Bildung einer Holdingstruktur

Die Jungfraubahnen-Gruppe ist historisch zusammengewachsen. Dabei haben die WAB und die JB (beide Ende des 19. Jahrhunderts gegründet!) im-

mer eine wichtige Rolle gespielt. Als in den 60er Jahren in der Region Skilift- und Sesselbahngesellschaften gegründet wurden, haben sie sich jeweils zusammen mit Drittaktionären je einzeln an diesen Unternehmen beteiligt. Die beiden Gesellschaften hatten bis Ende 1993 faktisch die Funktion von Muttergesellschaften inne [Abbildung 1]. Die beiden Verwaltungsräte waren personell identisch und auch im Aktionariat bestanden gewisse Parallelen. Die Interessen der beiden „Muttergesellschaften" wurden durch die gemeinsame Geschäftsleitung und durch die Delegation von Vertretern (meist Verwaltungsräte der Muttergesellschaften) in die Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften wahrgenommen. Eine Gesamtübersicht über die ganze Gruppe war in diesen Strukturen nur sehr schwer möglich. Der Wissensstand der Verwaltungsräte war je nach Mandatsverteilung sehr unterschiedlich.

Abbildung 1: Alte Gruppenorganisation (-1993)

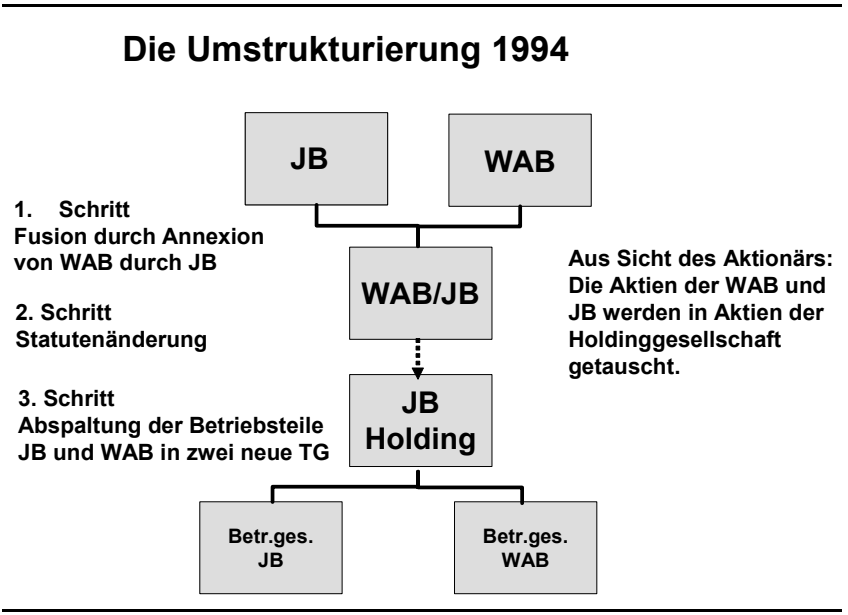


1994 standen wir vor der Frage, wie die Gruppe effizienter und übersichtlicher gegliedert werden könnte. Wir hatten uns für eine Stammhaus- oder eine Holdingstruktur zu entscheiden. Für die Stammhausstruktur (z.B. JB als Stammhaus) hätte gesprochen, dass keine zusätzliche Gesellschaft hätte gegründet werden müssen, dass ein Stammhaus nicht auf die Gewinne der Tochtergesellschaften angewiesen ist und die „Wasserkopfgefahr" in dieser

Konstellation relativ gering gewesen wäre. Wir entschieden uns dennoch für eine Holdingstruktur, weil daraus eine klare Aufgabenzuteilung entstand, diese Form flexibel für die Aufnahme von neuen Gesellschaften war, der Gruppengedanke gestärkt wurde, Steuervorteile bestanden (Holdingprivileg) und die Muttergesellschaft nicht der formell mühsamen Kontrolle durch das Bundesamt für Verkehr unterstand.

Formell erreichten wir die Holdingstruktur in 3 Schritten. In einem ersten Schritt fusionierte die JB mit der WAB (Annexion durch JB). In einem zweiten Schritt wurden die Statuten der fusionierten Gesellschaft den Bedürfnissen einer Holdinggesellschaft (u.a. Änderung Firma und Gesellschaftszweck) angepasst, und in einem dritten Schritt haben wir die Betriebsteile der bisherigen JB und WAB in zwei 100%ige Tochtergesellschaften abgespalten. Die Beteiligungen der beiden Gesellschaften blieben in der Holdinggesellschaft. Aus der Sicht der Aktionäre erfolgte ein Tausch der JB- und WAB-Aktien in Aktien der JBH [Abbildung 2]. Basis des Tauschverhältnisses bildeten Unternehmensbewertungen durch eine Revisionsgesellschaft.

Abbildung 2: Die Umstrukturierung 1994



Seit der Umstrukturierung ist unsere Gruppe rechtlich ein Konzern. Daraus folgt, dass nebst den Jahresrechnungen der Einzelgesellschaften (Holding-Gesellschaft und Tochtergesellschaften) auch eine Konzernrechnung erstellt werden muss. Erstmals verfügten wir über konsolidierte Zahlen der Gruppe. Die Rechnungslegung erfolgt seither nach Swiss GAAP FER. Die Transparenz ist durch diese Veränderungen für den Verwaltungsrat und die Aktionäre markant gestiegen.

Die Führung der Gruppe erfolgt seither über den Verwaltungsrat der JBH. In den Verwaltungsräten der Tochtergesellschaften werden die Interessen der Gruppe durch die Mitglieder der Geschäftsleitung der Gruppe wahrgenommen. Bei 100%igen Tochtergesellschaften ist der Verwaltungsrat identisch mit der Geschäftsleitung.

3. Fusion zur Strukturbereinigung

Anfänglich umfasste der Konzern 13 Gesellschaften. Einige Tochtergesellschaften (Ski- und Sesselliftgesellschaften) sind im Verlaufe der notwendigen Erneuerungsinvestitionen in die Verlustzone geraten. Als Einzelgesellschaften waren sie defizitär. Die gesamte Sparte Wintersport der Gruppe warf hingegen Gewinn ab. Die Anlagen der (defizitären) Tochtergesellschaften waren und sind für die Funktion eines für den Wintersportler attraktiven Gesamtsystems unverzichtbar.

Zum einen war abzusehen, dass diese Tochtergesellschaften langsam unter die Wirkungen von OR Art. 725 (Überschuldung) fallen würden, und zum andern konnten die Verluste steuerlich nicht mit Gewinnen verrechnet werden. Dies hat uns veranlasst, drei Ski- und Sesselliftgesellschaften mit der WAB als Hauptträgerin unseres Wintersportangebotes zu fusionieren.

Bei zwei Gesellschaften mit Namenaktien haben wir versucht, sämtliche Aktien vorgängig zur Fusion zu erwerben. Da wir in der WAB als bisherige 100%-Tochter der JBH keine Drittaktionäre wollten, waren wir darauf angewiesen, jeweils 100 % der Aktien der Tochtergesellschaften zu erhalten. Bei je rund 150 teilweise emotional mit den Unternehmen verbundenen Aktionären war das kein Kinderspiel. Mit viel Überzeugungsarbeit und mit der Entrichtung eines interessanten Kaufpreises (ohne Uebernahme wären die Papiere mittelfristig wertlos geworden) ist uns dies schliesslich gelungen. Der entrichtete Kaufpreis konnte anschliessend durch Steuerersparnisse (Ver-

rechnung des steuerlichen Verlustvortrages der übernommenen Gesellschaften mit den Gewinnen der übernehmenden Gesellschaft) mehr als kompensiert werden.

Die dritte Gesellschaft verfügte über Inhaberaktien. Hier war der direkte Erwerb der Aktien nicht möglich, da wir die Aktionäre nicht lückenlos kannten. Also mussten wir in einem ersten Schritt die Gesellschaft mit der Holding-Gesellschaft fusionieren und anschliessend den Betriebsteil der Sesselliftgesellschaft in die 100%-Tochter WAB überführen. Hier war die Verlustverrechnung mit der steuerprivilegierten JBH nicht möglich.

Mit diesen Massnahmen hat sich die Führung ganz wesentlich vereinfacht. Mindestens ein Dutzend Verwaltungsratssitzungen und drei Generalversammlungen sind weggefallen.

4. Fusion zur Geschäftserweiterung

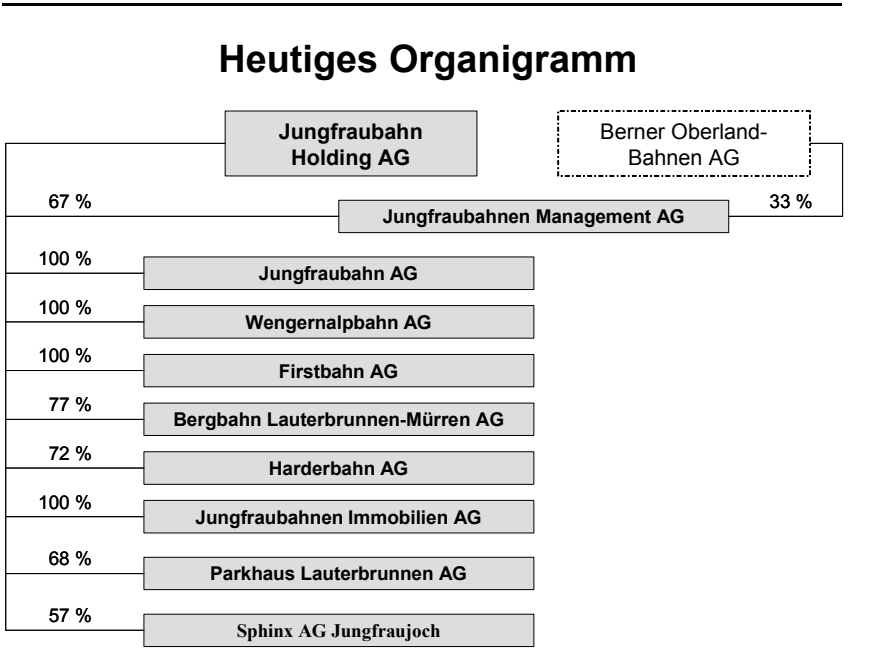
1984 konnte sich die JB-Gruppe mit 18 % am Aktienkapital der Bergbahnen Grindelwald-First AG (BGF) beteiligen. Damit wurden wir Teilhaber eines Konkurrenten mit eigenem Ausflugs- und Skigebiet innerhalb der Region, in der auch wir tätig sind. Im 2001 ist es gelungen, durch Zukauf von zwei Aktienpaketen die Beteiligung auf 51 % zu erhöhen. Wir konnten davon profitieren, dass ein Grossaktionär wegen finanziellen Problemen zu einer Desinvestition nicht abgeneigt war. Die Kaufverhandlungen erwiesen sich trotzdem als sehr schwierig. Der damals bezahlte (strategische) Preis ist entsprechend hoch ausgefallen. Seither sind die Zahlen der BGF in der Rechnung des Konzerns voll konsolidiert. Obschon bereits nach dem Erwerb der Aktienmehrheit verschiedene Synergien (Marketing, Finanzierung) realisiert werden konnten, erwies sich die Arbeit mit einem starken Anteil an Minderheitsaktionären als aufwändig (Verwaltungsrat, Generalversammlung, Aktionärsschutz etc.). Wir entschlossen uns deshalb, auch hier die Fusion anzustreben, damit weitere Synergien zu nutzen und die Führung ganz wesentlich zu vereinfachen.

Wir vollzogen im April 2004 eine Fusion durch Annexion der BGF durch die JBH. Die Aktionäre der BGF wurden mit eigenen Aktien der JBH abgegolten, weshalb auf eine Aktienkapitalerhöhung verzichtet werden konnte. Damit der Aktientausch ohne Spitzenausgleich in bar möglich war, mussten die Aktien der JBH vorgängig durch 10 gesplittet werden. Auch hier wurde nach vollzo-

gener Fusion der Betriebsteil der BGF in eine neue 100%ige Tochtergesellschaft Firstbahn AG (FB) abgespalten.

Die Gliederung des Konzerns nach dieser Transaktion ist in Abbildung 3 ersichtlich. Gemeinsam mit der Berner Oberland-Bahnen AG hält die Jungfraubahn Holding AG eine Management-Gesellschaft. In dieser Management-Gesellschaft ist das Personal der zentralen Direktion inklusive der Geschäftsleitung angestellt. Mittels Management-Verträgen werden von dieser Gesellschaft aus sämtliche Konzerngesellschaften und die nicht zum Konzern gehörende Berner Oberland-Bahnen AG geführt.

Abbildung 3: Heutiges Organigramm



5. Juristische und steuerliche Klippen

Es hat sich gelohnt, die Fusionsschritte jeweils sorgfältig vorzubereiten und durch Spezialisten begleiten zu lassen.

Der Festlegung des Tauschpreises ist grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Bei den grossen Fusionen (WAB mit JB und JBH mit BGF) haben wir die Unternehmen durch eine anerkannte Revisionsgesellschaft bewerten lassen. Diese Bewertung bildete die Grundlage für das Angebot an die zu übernehmende Gesellschaft. Im Auftrage des Verwaltungsrates der zu übernehmenden Gesellschaft hat eine zweite Revisionsgesellschaft in einer Fairness-Opinion bestätigt, dass die Bewertung der Aktien und das daraus resultierende Austauschverhältnis als fair und angemessen betrachtet werden können. Mit dieser Mehrfachbewertung durch Experten konnte das Risiko von Diskussionen oder gar Prozessen über die Angemessenheit des Austauschverhältnisses stark vermindert werden.

Die Ausfertigung der notwendigen Verträge (Fusionsvertrag, Liegenschafts- und Dienstbarkeitsübertragungen usw.) bedarf den Einsatz einer erfahrenen Urkundsperson (Kanton Bern: Notar). Es bewährt sich, die Formalitäten und Papiere vorgängig im Detail mit dem zuständigen Handelsregisteramt abzusprechen. Der im Vertragsbereich entstehende Aufwand ist enorm und erfordert ein gut strukturiertes und präzises Vorgehen.

Die steuerlichen Auswirkungen einer Fusion sind vorgängig im Detail abzuklären. Hier sind insbesondere die kantonalen Unterschiede zu beachten. So erfolgte beispielsweise 1994 die Liegenschaftsübertragung im Zusammenhang mit der Fusion im Kanton Bern ohne Verrechnung der Handänderungsabgabe, während dessen diese im Kanton Wallis vollumfänglich geschuldet wurde. Das Briefing mit der zuständigen Steuerverwaltung erfolgt mit Vorteil durch einen Spezialisten.

6. Synergien, Kulturunterschiede und andere Effekte

Im grundsätzlich kleingewerblich strukturierten Tourismus wird immer wieder die Forderung nach Zusammenschlüssen postuliert. Zurecht wird darauf hingewiesen, dass eine gewisse kritische Betriebsgrösse Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirtschaften ist und Fusionen die Angebotsgestaltung erleichtern.

Ein besonderer Nutzen wird

- in der Angebotsgestaltung
- im Marketing
- im Einsatz der personellen Ressourcen
- im Einsatz der materiellen Ressourcen
- im Finanz- und Steuerbereich
- sowie in der Führung

erzielt.

Angebotsgestaltung

In Skigebieten mit Transportanlagen von unterschiedlichen Eigentümern ist oftmals zu beobachten, dass sowohl die geographische Anordnung der Anlagen als auch die Signalisation nicht kundenfreundlich ist. Man will die Kunden auf den eigenen Anlagen haben. Das Streben nach (einkommenswirksamen) Frequenzen führt in Randzeiten zu einem unwirtschaftlichen Ueberangebot. Die Eigentümer von gut ausgelasteten Anlagen sind nicht motiviert, zugunsten der Gesamtregion das Pistenangebot noch attraktiver zu gestalten. Man ist ja ausgelastet.

Marketing

Dass sich eine Destination als Ganzes vermarkten muss, ist unbestritten. Trotzdem ist es absolut natürlich, dass ergebnisverantwortliche Unternehmensleiter in erster Linie für den Erfolg „ihres" Unternehmens besorgt sind. Erst die Fusion löst diesen Knoten. Durch ein echtes (dank Fusion) Zusammengehen wird viel aufwändiger Reibungsverlust im Zusammenhang mit der gemeinsamen Vermarktung, der Angebots- und Preisgestaltung sowie der Einnahmenverteilung eliminiert. Praktisch ohne Zusatzaufwand können zusätzliche Angebote im Markt positioniert werden. Um im Marketing überhaupt wahrnehmbare Angebote zu kommunizieren, braucht es Mittel, die eine kleine Unternehmung gar nicht aufbringen kann.

Einsatz der personellen Ressourcen

Besonders im Bereich der Führung und in der Administration können wesentliche Einsparungen erzielt werden. Ein grösserer Mitarbeiterpool ermöglicht eine bessere Disposition und das gegenseitige Aushelfen in Sondersituationen. Nur ein Unternehmen mit einer gewissen Grösse kann sich für alle

wichtigen Bereiche entsprechende Spezialisten leisten und diese effizient einsetzen.

Einsatz der materiellen Ressourcen

Grössere Mengen führen zu günstigeren Einkaufskonditionen. Pistenfahrzeuge, Schneemaschinen und Spezialwerkzeuge werden effizienter genutzt.

Finanz- und Steuerbereich

Je nach Konstellation können hier ganz wesentliche Vorteile erzielt werden. In unserem Falle konnten teure Bankkredite der fusionierten Gesellschaften durch Darlehen der liquiden Holdinggesellschaft abgelöst werden. Bei Fremdmittelbedarf kann dieser über die Holding-Gesellschaft wesentlich günstiger (gutes Rating) gedeckt werden als durch eine finanzschwache Betriebsgesellschaft. Zudem erlaubt die Holdingstruktur die üblichen Steueroptimierungen. Wenn dank einer Fusion Verluste mit Gewinnen verrechnet werden können, entstehen zusätzliche steuerliche Vorteile.

Führung

Nur wenn die Führung einheitlich ist, sind die Zielsetzungen koordiniert, die Unternehmenskultur gefestigt und die Dienstleistungsqualität auf gleichem Niveau. Dies gilt für alle Führungsstufen. Besonders wichtig ist, dass die strategische Führung in einer Hand liegt. Diese Funktion wird in unserer Bahngruppe vom Verwaltungsrat der Holding-Gesellschaft wahrgenommen, der die Strategie für die gesamte Gruppe festlegt. Für die operative Führung der einzelnen Tochtergesellschaften innerhalb der strategischen Leitplanken ist die Geschäftsleitung zuständig, die auch die Verwaltungsratsfunktion in den Tochtergesellschaften inne hat. Im Verlaufe der Jahre hat sich die Anzahl von nicht exekutiven Verwaltungsräten in unserer Bahngruppe von 66 auf 21 reduziert. Der Verwaltungsrat der Holding-Gesellschaft umfasst 8 Mitglieder. In den Tochtergesellschaften sind als Vertreter der Minderheitsaktionäre oder der Landeigentümer 13 nicht exekutive Verwaltungsräte tätig.

Die Ansicht, dass Kooperationen vergleichbare Resultate wie Fusionen zeigen, teile ich nicht. Kooperationen unter direkten Konkurrenten sind immer problematisch. In letzter Konsequenz bleiben Konkurrenten eben Konkurrenten. Um notwendige Fusionen zu erzwingen, kann es ohne weiteres sinnvoll sein, bestehende Kooperationen – meist auf dem Buckel des stärkeren Partners ausgeführt - mit fusionsunwilligen Partnern aufzukünden. Langfristig sind Trittbrettfahrer für die Entwicklung einer Destination der grössere Scha-

den als vorübergehende Abstriche in der Angebotskoordination. Kooperationen eignen sich wesentlich besser im Bereich der vertikalen Integration innerhalb der Dienstleistungskette (z.B. Hotel, Bahn, Skischule etc.). Hier sind sie meines Erachtens ein Muss. In diesem Bereich – zumindest in der Schweiz – ist eine vollständige Integration durch Fusion aller Dienstleistungserbringer (in bestehenden Beispielen von vertikaler Integration sind nur Teile der Dienstleister integriert) auch nicht realisierbar.

Es ist bekannt, dass fusionierte Gesellschaften oft noch über Jahre hinweg wegen den unterschiedlichen Unternehmenskulturen mit Problemen zu kämpfen haben. Im Bergbahnbereich sind diese Probleme nicht so schwerwiegend, weil innerhalb einer Destination und innerhalb der Branche gewisse Eigenheiten ähnlich sind (Bergler bleiben Bergler). Trotzdem ist diesem Aspekt Beachtung zu schenken. Offene und rechtzeitige Information sowie Massnahmen zur Teambildung (gemeinsame Sportanlässe, Kaderausbildungen, Hauszeitung, Erfolg- und Misserfolgteilung etc.) können hier ausgleichend wirken. Das „Wir-Gefühl“ ist zu stärken. Für 2004 lautet das Motto unserer Bahngruppe nicht grundlos: „One team, one spirit“!

7. Schlussbetrachtung

Fusionen sind Mittel zum Zweck und dürfen nicht Selbstzweck sein. Auch wenn die Auslösungsfaktoren von Fusionen – wie das Beispiel in unserer Unternehmensgruppe zeigt – sehr unterschiedlich sein können, bleibt in der Zielsetzung eine Konstante: es geht um die Stärkung der Unternehmensleistung und damit um die Verbesserung des Nutzens für alle Stakeholders. Ob eine Fusion ein Unternehmen noch knapp vor dem Konkurs rettet oder ob sich zwei starke Partner zusammen tun, ändert an diesem Grundsatz nichts. Allerdings müssen die Fusionen unter Bedingungen stattfinden, welche die Rechte der Aktionäre aller involvierten Gesellschaften wahren.

Im schweizerischen Bergbahnengeschäft dürfte wohl die Strategie „pro Destination nur ein Bergbahnunternehmen“ die Weitverbreiteste sein. Durch das Zusammenlegen der Angebote für Transport und Erlebnis am Berg entfallen viele unproduktive Reibungsverluste, die Entscheidwege werden kürzer, die Bereitschaftskosten sinken und das Angebot ist auf die Bedürfnisse der Kunden und nicht gegen den Konkurrenten ausgerichtet. Befürchtungen, die fehlende Konkurrenz am Ort führe zu nachlassenden Dienstleistungen, sind total unangebracht. In der heutigen Zeit der fast unbegrenzten Mobilität der

Gäste ist der Konkurrenzdruck grösser denn je. Der Gast vergleicht die gebotenen Leistungen weltweit.

Fusionen müssen immer auch den Gästenutzen steigern. Nur so können sie unternehmerisch zum angestrebten Erfolg führen.

Nachhaltigkeit der Ski-WM 2003

Thomas Bieger / Hansruedi Müller

1. Einleitung

Mit den FIS alpinen Ski WM 2003 in St.Moritz-Engadin wurde der grösste je in der Schweiz durchgeführte Sportevent organisiert. Und dies in einem touristisch intensiv genutzten und ökologisch sensiblen Lebens-, Wirtschafts- und Naturraum. Die Durchführung dieses einmaligen sportlichen Grossanlasses stellte für alle Beteiligten und Betroffenen eine grosse Herausforderung dar, waren sie doch mit den unterschiedlichsten Chancen und Gefahren für Mensch und Natur, für Wirtschaft und Kultur konfrontiert. Mit dem Ziel, einen möglichst hohen Nutzen aus Vorbereitung und Durchführung zu erreichen und gleichzeitig die latent drohenden Schäden zu minimieren, haben die beiden Gemeinden St.Moritz und Pontresina zusammen mit den Organisatoren eine Begleitung der Ski WM 2003 im Hinblick auf die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte in Auftrag gegeben.

Diese Begleitung wurde durch das Institut für Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der Universität St.Gallen (Schwerpunkt Wirtschaft), das Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern (Schwerpunkt Gesellschaft) und das Geographischen Institut der Universität Zürich (Schwerpunkt Ökologie) sichergestellt. Die Begleitung begann 1998 und fand mit einem umfassenden Bericht einen vorläufigen Abschluss. Dabei ist allen Beteiligten bewusst, dass es sich bei der Nachhaltigkeit um Langzeitwirkungen handelt, die sich erst nach mehreren Jahren zeigen. Dennoch machte es Sinn, einen vorläufigen Schlussbericht in einem frühen Zeitpunkt vorzulegen, denn einerseits können diverse Aspekte besser überprüft werden, solange die verantwortlichen Personen noch anwesend sind, und andererseits sind Effekte kurz nach der Veranstaltung einfacher und klarer erkennbar. Längerfristig vermischen sie sich immer mehr mit Wirkungen anderer Interventionen.

Der vorläufige Bericht wurde am 2. September 2003 im Rahmen des 5. und letzten Offenen Forums „Ski WM 2003“ einer breiten interessierten Öffent-

lichkeit vorgestellt und diskutiert. Es wurde versucht, eine differenzierte Sicht von unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekten offen zu legen und damit einen Beitrag für die verantwortungsvolle Durchführung zukünftiger sportlicher Grossveranstaltungen zu leisten.

2. Die Nachhaltigkeitsbegleitung

Für die Nachhaltigkeitsbegleitung wurde ein mehrstufiger Prozess gewählt. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über das Vorgehen.

Abbildung 1: Prozess der Nachhaltigkeitsbegleitung Ski-WM 2003

Inhaltlich	**Prozess**
Operationalisierung der Nachhaltigkeit für FIS Ski WM	Klausur OK 1998 → Sensibilisierung für Möglichkeiten und Konzept
Aufarbeitung der wichtigsten Erfahrungen zu den Wechselwirkungen, zu den drei Umfeldbereichen	Zukunftswerkstatt Bevölkerung 1999 → Einschätzung der Potenziale und Gefahren durch die Betroffenen
Konkretisierungs-Konzept Nachhaltigkeit, Ausarbeitung möglicher Ziele und Massnahmen	Evaluation mit OK
Konzept-Papier und Publikation	Information, Kommunikation mit Bevölkerung und Pistenbegehung 2000
Evaluation der Massnahmen vor der Durchführung der FIS Ski WM	Öffentliche Aussprache 2002
Schlussbericht zur Nachhaltigkeit der FIS Ski WM	Öffentliche Präsentation und Diskussion nach Abschluss der WM 2003

Quelle: Eigene Darstellung

Aufbauend auf einer Operationalisierung des Konzeptes der Nachhaltigkeit für eine Alpine Skiweltmeisterschaft wurden in Experten-Arbeiten die wichtigsten Wirkungen der FIS Ski WM 2003 auf die verschiedenen Umfeldberei-

che erarbeitet. Vorbereitend wurde in der Geschäftsleitung des OK bereits eine Sensibilisierung auf die Aspekte der Nachhaltigkeit in einer ersten Klausurtagung im Sommer 1998 durchgeführt und daraus Massnahmen abgeleitet.

Im Sommer 1999 wurde auf Basis der Expertenarbeiten zu den Wirkungen eine *Zukunftswerkstatt* mit der Bevölkerung und regionalen und nationalen Interessengruppen durchgeführt. Ziel dieser Veranstaltung war es, die Einschätzung der Probleme und Befürchtungen aus der Sicht der Interessengruppen und der Bevölkerung aufzuarbeiten und eine Gewichtung dieser Probleme vorzunehmen. Für ein solches Ziel eignete sich die Methode der Zukunftswerkstatt mit einem Vorgehen in drei Phasen (Jungk, Müllert 1989):

1. Kritikphase (Was stört mich?)
2. Phantasiephase (Wie sollte es sein?)
3. Verwirklichungsphase (Was soll gemacht werden?)

Die Resultate dieser Zukunftswerkstatt waren wiederum Ausgangspunkt für die Ausarbeitung konkreter Nachhaltigkeitsprojekte in der Geschäftleitung des OK im Sommer 1999. Aufgrund personeller Wechsel und Restrukturierung in der Geschäftsleitung wurden diese Projekte unter der neuen Führung reevaluiert. Im Frühjahr 2000 wurden im Rahmen einer öffentlichen Begehung der Wettkampfstätte die Nachhaltigkeitsprojekte und das ausgearbeitete Nachhaltigkeitskonzept vorgestellt. Vor dem Event wurde im Sommer 2002 nochmals ein öffentliches Hearing mit dem Ziel durchgeführt, allfällige Bedenken der Bevölkerung aufzunehmen, über getroffene Massnahmen zu informieren und damit den Fortgang des Projektes zu evaluieren. Nach Abschluss des Events wurde am 2. September 2003 der Schlussbericht zur Nachhaltigkeit der Bevölkerung vorgestellt. Die Ergebnisse wurden vor allem im Hinblick auf Erkenntnisse für weitere Grossveranstaltungen in St.Moritz diskutiert.

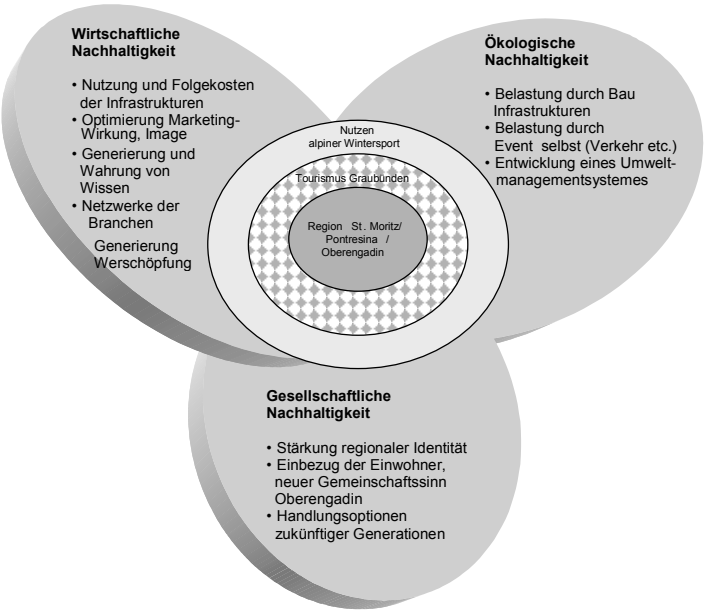
In Anbetracht der grossen ökonomischen, ökologischen und sozio-kulturellen Herausforderungen im Zusammenhang mit den FIS Ski WM 2003 muss nachhaltige Entwicklung mit der Zunahme der Lebensqualität – das heisst des wirtschaftlichen Wohlstandes und des subjektiven Wohlbefindens im Oberengadin – umschrieben werden, die per Saldo mit geringerem Einsatz an nicht vermehrbaren Ressourcen sowie einer abnehmenden Belastung der Umwelt und der Menschen erzielt wird (Müller 2003, S.33).

Für die Umsetzung des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung wird von folgender Prämisse ausgegangen: Projekte und Massnahmen müssen längerfristig sozialverträglich, umweltverantwortlich und wirtschaftlich ergiebig sein. Daraus lassen sich folgende Merkmale einer nachhaltigen Entwicklung ableiten:

- Erhaltung oder gar Mehrung der Handlungsoptionen für die nächste Generation im Lebens-, Wirtschafts-, Erholungs- und Naturraum Oberengadin.
- Einbezug aller Aspekte der ökonomischen, ökologischen und sozio-kulturellen Umwelt.

Für die FIS Ski WM 2003 ergeben sich aus der Sicht der Nachhaltigkeit die folgenden zentralen Aspekte:

Abbildung 2: Konzept „Nachhaltigkeit“



Quelle: Eigene Darstellung

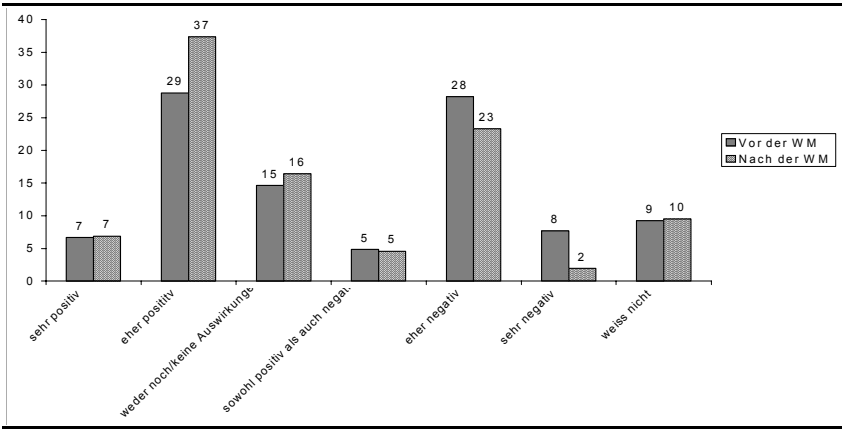
3. Ergebnisse bezüglich der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit

3.1 Die Sicht der Einheimischen

Grundlage für die Einschätzung der Akzeptanz und der gesellschaftlichen Auswirkungen der Ski-WM auf die Bevölkerung bildete eine Telefonumfrage, die in zwei Befragungswellen vor dem Event im Januar 2003 sowie nach dem Event im April 2003 durchgeführt wurde. Insgesamt wurden 699 Interviews mit repräsentativ ausgewählten Bewohner/innen des Oberengadins geführt, 393 vor und 306 nach den Ski WM.

Standen im Januar bereits 63% der Bevölkerung im Oberengadin der Grossveranstaltung sehr oder eher positiv gegenüber, waren es nach der Austragung im April ganze 80%. Es erstaunt denn auch nicht, dass deutlich mehr Leute (38%) als Zuschauer/innen aktiv die Austragung der Ski WM mitverfolgten als dies ursprünglich geplant hatten (29%). Vier von fünf Oberengadiner sind der Meinung, dass die Ski-WM das Image als Tourismusregion positiv beeinflussen wird.

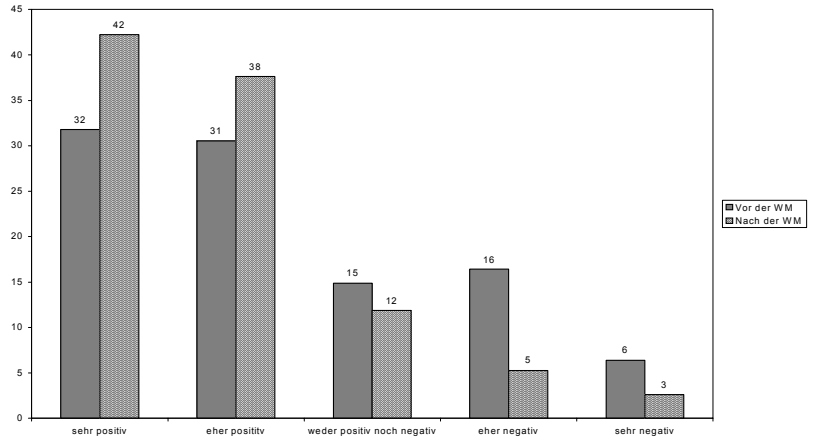
Abbildung 3: Allgemeine Einstellung gegenüber der Ski-WM



Auf die Frage, welche Auswirkungen die Ski-WM mit sich bringen wird, werden die Imagewirkungen am positivsten eingeschätzt: 85% sind diesbezüglich sehr oder eher optimistisch und nur 4% pessimistisch. Bezüglich der

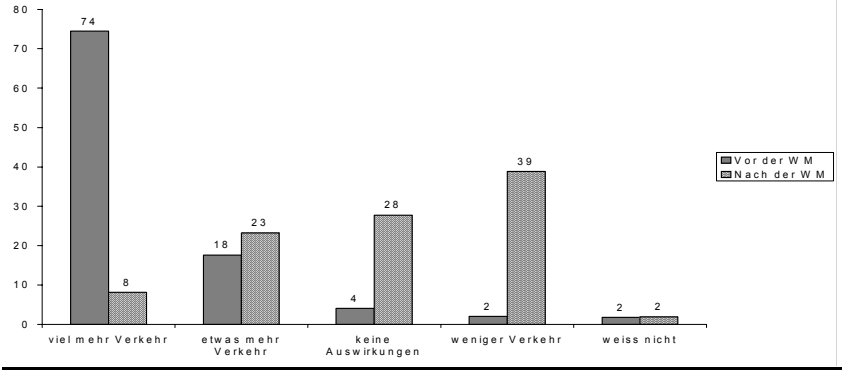
wirtschaftlichen Auswirkungen für die Privatwirtschaft konnten sich die hohen Erwartungen der Bevölkerung nur teilweise erfüllen. Von den 72% der Bevölkerung, welche auf positive Effekte gehofft hatte, bestätigten diese im April nur noch 49%. Hingegen gehen nach der Veranstaltung mehr Personen von eher positiven finanziellen Auswirkungen für die öffentliche Hand aus: Waren im Januar 29% eher optimistisch, sind es heute 37%. Entsprechend haben die Befürchtungen abgenommen. Bezüglich der ökologischen Auswirkungen konnten die Befürchtungen entkräftet werden: Von anfänglich 12% der Bevölkerung, die der Ski WM positive ökologische Effekte abgewinnen konnte, waren es danach 16%, die Kritiker/innen, die vor der Austragung noch sehr negative Folgen für die Umwelt erwarteten, nahmen von 13% auf 4% ab.

Abbildung 4: ***Beurteilung der finanziellen Auswirkungen für die öffentliche Hand***



Das Verkehrsaufkommen wurde von der Bevölkerung indes völlig überschätzt. Konkret erwarteten 74% der Bevölkerung viel mehr. Im April hingegen meinten nur noch 8%, dass es während der Ski WM zu viel mehr Verkehr gekommen sei. Was niemand (2%) zu erwarten hoffte, nämlich dass weniger Verkehr nach St. Moritz käme, bezeugten nach der Grossveranstaltung immerhin 39%.

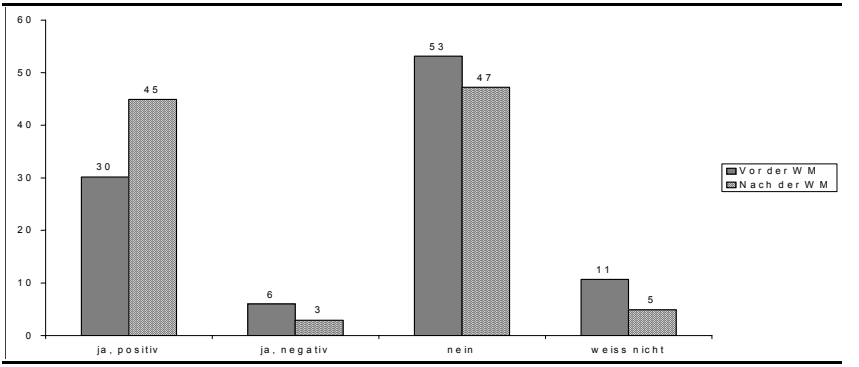
Abbildung 5: ***Einschätzung der Auswirkungen der Ski WM bezüglich Verkehr***



Im Voraus rechneten 42% der Bevölkerung mit mehr Touristen dank der Ski WM und nur 6% erwarteten weniger. Die Erfahrungen der Oberengadiner zeigen, dass nur noch 17% davon ausgehen, dass mehr Touristen vor Ort waren. Hingegen sind 35% der Überzeugung, dass es weniger waren als in anderen Jahren. Die 42%, welche der Ansicht waren, dass nicht mehr, sondern andere Touristen kamen, fühlten sich zu einem gleich grossen Teil bestätigt.

Ernüchterndes Ergebnis ist, dass rund die Hälfte der Bewohner/innen des Oberengadins der Ansicht ist, die Ski-WM habe keinen Einfluss auf die Zusammengehörigkeit in der Gemeinde. Erfreulich hingegen, dass sich der Anteil derjenigen, welche den Einfluss positiv einschätzten, von 30% auf 45% erhöhte. Auch jene, die nur einen geringen Einfluss auf die romanische Sprache erwarteten, sind in der deutlichen Mehrheit (im Januar 87%, im April 78%).

Abbildung 6: Zusammengehörigkeit in der Gemeinde



Erstaunen muss auch, dass die Unterschutzstellung der rechten Talseite als Ausgleichsmassnahme für die ökologischen Eingriffe auch nach den Ski WM bei weniger als 15% der Oberengadiner bekannt war.

3.2 Die Sicht der Voluntaris

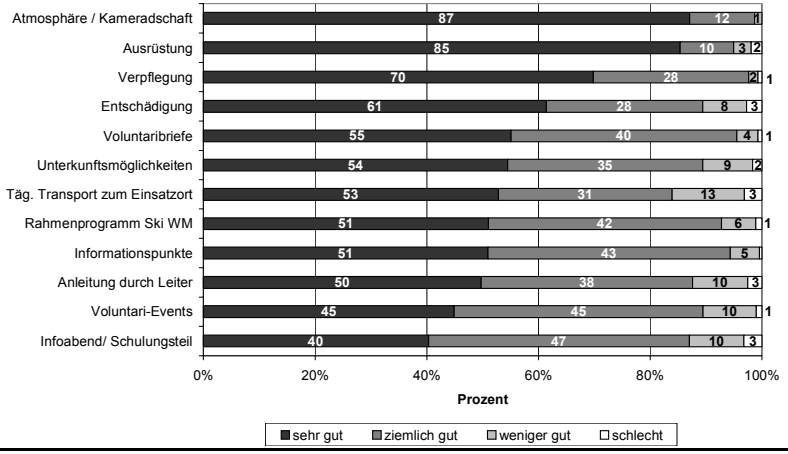
Im Rahmen der Nachhaltigkeitsbegleitung wurde das umfassende Voluntari-System eingehend analysiert. Mit Hilfe einer schriftlichen Befragung bei allen freiwilligen Helferinnen und Helfern nach der Ski-WM wurden die Motivation, das zeitliches Ausmass sowie die vorgefundenen Bedingungen und die gemachten Erfahrungen eruiert. Von den insgesamt 1295 Voluntaris, die im Einsatz standen, nahmen 722 oder 56% an der Befragung teil.

58% der Helfer waren bereits an früheren Anlässen als Voluntari im Einsatz und sogar 89% würden sich wieder für einen derartigen Anlass zur Verfügung stellen. Die Begeisterung an der Voluntari-Arbeit ist gross. Insgesamt stimmen 95% der Aussage „Ich war mit der Tätigkeit am Anlass zufrieden“ zu (78% trifft zu, 17% trifft eher zu).

„An diesem sportlichen Grossanlass dabei zu sein“ ist für den grössten Teil der Befragten (44%) die hauptsächliche Motivation, sich als Voluntari zur Verfügung zu stellen. Neben der Identifikation mit der Ski-WM sind die Identifikation mit der Region und der Plausch am Skisport die häufigsten Antworten.

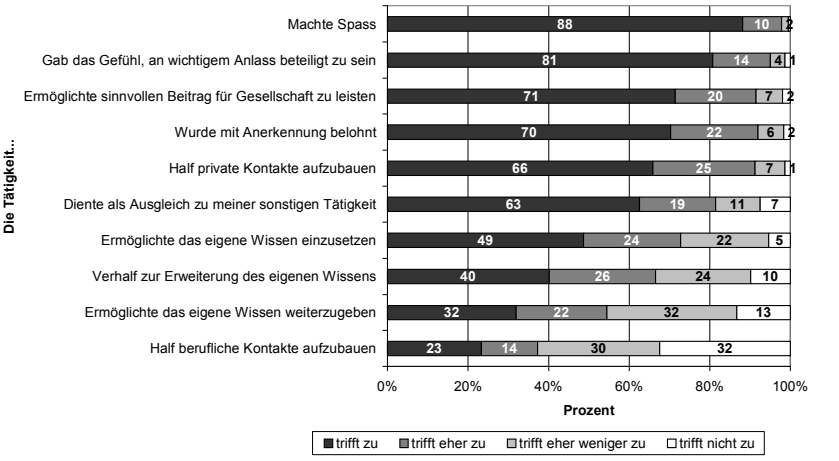
Bei der Beurteilung der Bedingungen der Freiwilligenarbeit wird die Atmosphäre resp. die Kameradschaft am besten bewertet (87% sehr gut, 12% ziemlich gut). Auch die Ausrüstung (85% sehr gut) und Verpflegung (70%) werden hoch eingestuft, während die Anleitung durch die Vorgesetzten (50%), die Voluntari-Events (45%) und der Infoabend/Schulungsteil (40%) etwas kritischer bewertet werden.

Abbildung 7: Beurteilung der Bedingungen der Freiwilligenarbeit



Wenn es um den persönlichen Nutzen aus der Tätigkeit als Voluntari geht, steht der Spass mit 98% Zustimmenden (trifft zu 88%, trifft eher zu 10%) im Vordergrund. Wichtig sind auch „das Gefühl, an einem wichtigen Anlass beteiligt zu sein“ (91%) und „einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten“ (92%). Weniger zentral sind die Erweiterung (66%) und die Weitergabe (54%) des eigenen Wissens sowie der Aufbau beruflicher Kontakte (37%).

Abbildung 8: Persönlicher Nutzen aus der Tätigkeit



57% der Befragten stehen im Erwerbsleben, 96% davon haben während der Ski-WM Ferien oder Kompensationstage bezogen. Von den Nicht-Erwerbstätigen sind 48% Renterinnen und Rentner und 25% Studierende. 89% der Voluntaris sind Schweizer, 64% davon stammen aus dem Graubünden, die meisten aus dem Oberengadin. Mit 65% sind es deutlich mehr Männer, die als Voluntari arbeiten. Die Altersverteilung ist ziemlich gleichmässig, die Jungen (15-24 Jahre) und die Personen im Rentenalter machen je ca. 15% aus.

Der Aufbau einer nationalen Voluntari-Datenbank könnte für zukünftige Grossanlässe von Bedeutung sein. Neben gut durchdachten Rekrutierungsmassnahmen, sind umfassende Information, klare Spielregeln und das Schaffen von Anreizen wichtig, um Erfolg beim Einsatz von freiwilligen Helfern an Grossanlässen zu haben. Die Organisatoren der Ski WM 2003 haben diese Herausforderungen offen angenommen und mustergültig gelöst.

4. Ergebnisse bezüglich wirtschaftlicher Nachhaltigkeit

Im Rahmen der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der Ski WM wurden vor allem die Wirkung des Anlasses auf die Übernachtungszahlen im Ski WM Winter 2003, die Infrastruktur- und Bauinvestitionen der Veranstalter und der touristischen Betriebe, die Entwicklung der Unternehmensstruktur im Engadin in den charakteristischen Branchen sowie die Wirkung des Anlasses auf das Image von St. Moritz überprüft.

4.1 Wirkung der Ski WM auf die Logiernächtezahlen

Der Vergleich der Logiernächtezahlen der Saison 2002/2003 mit der Vorsaison verdeutlicht, dass die Logiernächtezahlen im für die Ski WM relevanten Monat Februar um 1,7% zurückgingen. Damit sank die Auslastung der verfügbaren Betten von 83.1% im Februar 2002 auf 79% im Februar 2003. Diese Entwicklung gibt Anlass zur Besorgnis, denn es ist zu bedenken, dass der Winter 2001/02 insgesamt sehr schneearm war. Der allgemeinen Situation der Schweiz mit schwächeren Gästezahlen im Februar konnte somit auch durch die Ski WM nichts entgegen gehalten werden. Die Ski WM kann jedoch unter dieser Voraussetzung auch kaum als verantwortlich für den Rückgang der LN im Februar bezeichnet werden, da dieser in St.Moritz mit einem Minus von 4.1% noch etwas unter dem Schweizer Durchschnitt von -4.5% lag.

Während die Auslastung in der Sommersaison (Mai-Oktober) um 0.5% von 47,3% aus 47,8% stieg, sank sie in der Wintersaison um 10,2% von 64,4% auf 54,2%. Der grösste „Verlust“ bei der Auslastung in der Wintersaison entstand im November und Dezember und lässt sich somit nicht auf die Ski WM im Februar zurückführen.

Tabelle 1: Auslastung verfügbarer Betten im Jahresvergleich

Auslastung verfügbarer Betten	2001/2002	2002/2003
Monat		
Mai	41.4%	40.9%
Jun	36.3%	49.6%
Jul	58.8%	59.3%
Aug	58.8%	62.5%
Sep	37.4%	42.4%
Okt	24.1%	19.5%
Nov	20.3%	10.2%
Dez	66.1%	49.9%
Jan	46.2%	66.7%
Feb	83.1%	79.0%
Mar	69.7%	68.2%
Apr	42.0%	70.4%
Sommer	47.3%	47.8%
Winter	64.4%	54.2%
Geschäftsjahr	55.5%	51.4%

Quelle: Kur- und Verkehrsverein St. Moritz, 28.Juli 2003

Die Steigerung der Auslastung in den Monaten Januar und April (trotz höherer Anzahl verfügbarer Betten) könnte als Indiz dafür gesehen werden, dass Stammgäste ihren Urlaub zeitlich nach vorne (Januar) oder hinten (April) verlegten, um dem Rummel der Ski WM sowie den nachfolgenden Aufräumarbeiten zu entgehen. Zudem waren die Schneeverhältnisse in den Winter- und Frühlingsmonaten 2003 sehr gut und Ostern lag sehr spät. Es könnte aber auch bedeuten, dass durch die Ski WM mit ihrer medialen Wirkung zusätzliche Gäste angezogen werden konnten, die die hervorragende Schneelage im April nutzten, um den Ski-WM-Austragungsort kennen zu lernen. Für diese Interpretation spricht auch der Vergleich der Aprildaten der beiden Jahre mit denjenigen von Davos. In Davos konnte im April 2003 nur eine sehr geringe Steigerung der Auslastung von 30.5% (2002) auf 31% (2003) erzielt werden. Hingegen konnte sich die Hotellerie von St.Moritz über eine

enorm gesteigerte Auslastung von 70.4% im Vergleich zu 42% in 2002 freuen. Entgegen dem gesamtschweizerischen Trend erlebte St. Moritz im Ski-WM-Winter einen Logiernächtezuwachs, der vor allem durch Mehrfrequenzen im April entstand. Ein Vergleich mit Davos deutet darauf hin, dass trotz später Ostern und hervorragenden Schneeverhältnissen in St.Moritz eine aussergewöhnliche Steigerung erreicht werden konnte. Aufgrund dieser Resultate kann geschlossen werden, dass sich die Ski WM positiv auf die Logiernächtezahlen ausgewirkt hat. Es gab jedoch deutliche Umschichtungen im Durchführungsmonat Februar. So verloren insbesondere die 4*-Betriebe nicht zuletzt möglicherweise wegen einer zu restriktiven Buchungs- und Kontingentierungspolitik (Mindestbuchung 1 Woche).

4.2 Infrastruktur und Bauinvestitionen

Mit einem Investitionsvolumen von 38,2 Mio. CHF (OK Ski WM 2003) in Bauarbeiten, Bauten und Anlagen im Skigebiet flossen erhebliche finanzielle Mittel der Gemeinde St.Moritz (30.1 Mio.), von Swiss Olympic (1,3 Mio.), vom Bund (3 Mio.) und aus weiteren Quellen in den Bau und Ausbau von Infrastrukturen. Das für Planung, Organisation und Koordination der festen Bauten und Anlagen zuständige Team, bestehend aus der Gesamtleitung (Gemeinde, Bergbahnen, OK Ski WM und Vertreter der Umweltschutz-Organisationen) sowie der Projektleitung (Bergbahnen, Bauamt, Projektleitung Bau und Umweltschutz-Organisationen), führte in Zusammenarbeit mit den zuständigen kantonalen Stellen die notwendigen Planungs- und Bewilligungsschritte durch. Dazu gehörten u.a. auch die drei Umweltverträglichkeitsprüfungen für die Beschneiungsanlagen sowie für die Erdarbeiten. Bei der Vergabe der Aufträge galt die Regel, dass grundsätzlich mindestes drei Offerten einzuholen waren und dass das regionale Gewerbe zu berücksichtigen sei.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Ski WM in einer generellen Aufschwungphase im Engadin lag, in der seit 1998 der Zweitwohnungsbau und die Beschäftigung in allen Branchen wieder zunahmen. Dieser Aufschwung ist aus der Sicht der Betroffenen nicht auf die Ski WM zurückzuführen. Offensichtlich hat jedoch die Ski WM mit ihrem klaren „Verfalldatum“ Investitionen beschleunigt und so zu einer Beschleunigung des Aufschwungs beigetragen.

4.3 Image und Bekanntheit

Es sind insbesondere die intangiblen Effekte, die langfristig den wirtschaftlichen Vorteil eines Events für eine Region ausmachen. Bei den intangiblen Effekten lassen sich Image- und Markeneffekte, Struktureffekte sowie Kompetenzeffekte voneinander unterscheiden. Im Folgenden sollen die Imageeffekte, die aus der Durchführung der Ski WM für St. Moritz resultierten, näher betrachtet werden.

Unter dem Image versteht man gemeinhin die Gesamtheit der Vorstellungen, Einstellungen, Gefühle usw., die eine Person oder Gruppe gegenüber (in unserem Fall) St. Moritz besitzt (Wellhoener 1992; Kotler 1993; Middelton 1998). Meinungen zu Ferienzielen bündeln sich dabei in der Vorstellung der Menschen zu Imageprofilen. Sie bestehen aus einer Kombination von emotionalen, motivationalen und kognitiven Komponenten. Die Images, die so in den Köpfen von Personen existieren, müssen nicht mit den Realitäten in St. Moritz übereinstimmen. Positive wirtschaftliche Wirkungen können aus dem Image erst dann entstehen, wenn wegen eines positiven Images konkrete Buchungen und Käufe getätigt werden. Konkret bedeutet dies, dass ein positives Image z.B. als Wintersportort erst dann einen spürbaren positiven Beitrag zur touristischen Entwicklung der Destination St.Moritz bringt, wenn der Ski- bzw. Winterreisemarkt auch entsprechend bearbeitet wird. Erst dadurch kann aus einem Image- ein Umsatzeffekt werden.

Die Imageanalyse beruht auf einer telefonischen Umfrage, die in den Hauptmärkten der Destination St.Moritz, d.h. in der Deutschschweiz, sowie in Süddeutschland und Italien (Schwerpunkt Lombardei) durchgeführt wurde.

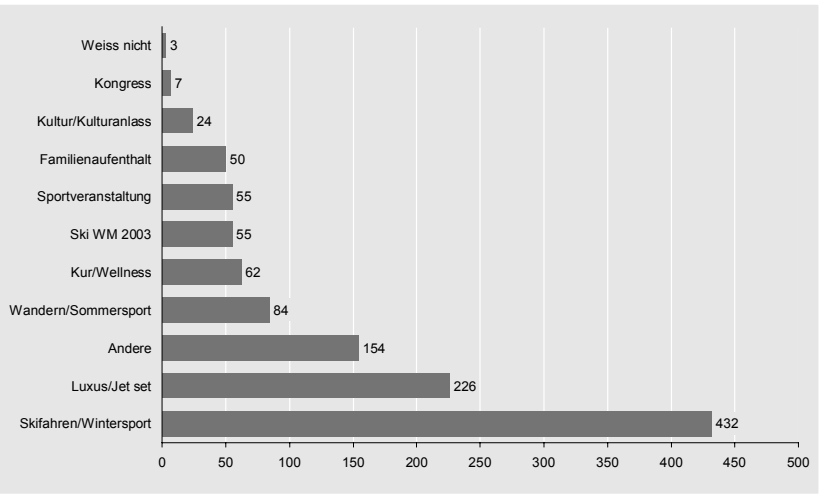
Um im telephonischen Interview die Imagewirkungen der Ski WM zu erfassen, wurde folgendes Vorgehen gewählt: zunächst wurden nur Fragen zur Destination St.Moritz gestellt, ohne die SKI WM zu erwähnen. Dabei wurde auch abgefragt, ob die Interviewpartner schon einmal in St.Moritz waren, woran sie denken, wenn sie den Begriff St.Moritz hören und wie sie das Image von St.Moritz einschätzen. Der zweite Teil des Fragebogens war Grossevents in der Schweiz im allgemeinen und darauf aufbauend Fragen zur Ski WM gewidmet. Dieser Aufbau erlaubte es, gleichzeitig das Image von St. Moritz und den Einfluss der Ski WM auf dieses zu erheben.

Die ersten Fragen des Fragebogens dienten zunächst dazu, herauszufinden, ob die Befragten den Begriff St.Moritz kennen, was sie ggf. damit verbinden und ob sie selber schon einmal zum Urlaub in St.Moritz gewesen sind.

- Auf die Frage: „Kennen Sie den Begriff St.Moritz“ antworteten 10% (72) der Befragten, dass sie diesen niemals gehört haben. 10 Personen, die den Begriff nicht kannten, stammen aus der Schweiz, 27 aus Deutschland und 35 aus Italien. Die Personen, die die Antwort „nie gehört“ wählten, wurden aus den folgenden Fragen ausgeschlossen und nur noch um Angaben zu ihrer Person gebeten. Alle in diesem Sinne Antwortenden Personen geben ein Jahreseinkommen von unter 45.000 € an, 64 Befragte geben an, selber nicht Ski- oder Snowboardfahrer/in zu sein.

- Im zweiten Schritt wurden die Befragten aufgefordert, 3 Begriffe zu nennen, die ihnen in den Sinn kommen, wenn sie den Namen St.Moritz hören. Die Nennung erfolgte ungestützt, d.h. die Antwortenden konnten vollkommen frei antworten. Es war auch möglich, weniger als drei Assoziationen zu nennen. Folgende Assoziationen wurden genannt:

Abbildung 9: Assoziationen



Von insgesamt 1152 Nennungen betrafen 432 Nennungen die Assoziation Skifahren/Wintersport. Für 37,5 % der Befragten ist somit St.Moritz als Wintersportdestination von Bedeutung oder als solche bekannt.

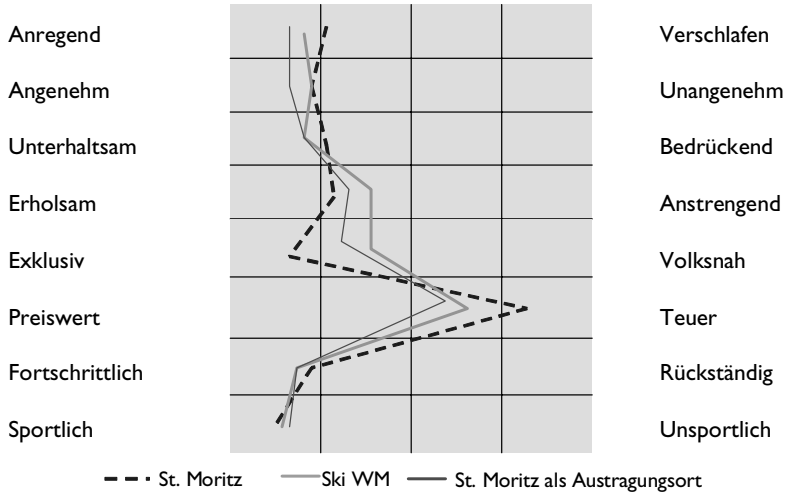
Insgesamt 55 Befragte nennen als eine ihrer Assoziationen die Ski WM 2003. Die entspricht einem Anteil von 5% an allen Befragten. 45 dieser Nennungen stammen aus der Deutschschweiz, 7 aus Deutschland, 3 aus Italien. Es zeigt sich damit eine deutliche Tendenz: die Ski WM ist vor allem den Schweizern in Erinnerung, in Deutschland und Italien wird nur in wenigen Fällen eine Verbindung von St. Moritz zu diesem sportlichen Grossanlass gezogen. An zweiter Stelle steht die Nennung Luxus/Jet Set. 226 mal wurde dieser Begriff mit St.Moritz assoziiert, darunter 142 Mal in der Schweiz, 44 Mal in Deutschland und 40 Mal in Italien. Sommersport steht an vierter Stelle der Nennungen und spielt somit mit den anderen Assoziationen wie Kur/Wellness, Familienaufenthalt oder Kultur nur eine untergeordnete Rolle.

4.3.1 Image der Destination St.Moritz und Imageeffekte durch die Ski WM 2003

Zur Bewertung von Destinationsimages hat es sich als hilfreich erwiesen, diese mit Hilfe des sogenannten semantischen Differenzials zu erfassen. Dabei wird mit Hilfe gegensätzlicher (bipolarer) Begriffspaare versucht, eine Imagebewertung vorzunehmen, die die verschiedenen Attribute der Destination widerspiegelt. Die Befragten sollten dazu jeweils den Satz „St. Moritz ist …“ mit „sehr“, „eher“ oder „weder noch“ ergänzen, jeweils in Verbindung mit einem der genannten Attribute. Die Begriffspaare wurden nach der Auswertung wissenschaftlicher Literatur übernommen und ergänzt. Es handelt sich damit um getestete, verdichtete Variablen, die zudem einen Vergleich mit internationalen Studien ermöglichen. Die folgende Abbildung stellt jeweils die Durchschnittswerte der Ausprägung verschiedener Eigenschaften dar. Das Imageprofil wird in einem zweiten Schritt mit dem Imageprofil verglichen, welches sich bei der Nennung von St. Moritz als Austragungsort der Ski WM ergibt.

Befragt man die Interviewpartner nur nach dem Image von St.Moritz als Austragungsort der Ski WM so ergibt sich das gestrichelte Imageprofil. Es fällt auf, dass sich in einigen Attributen deutliche Abweichungen ergeben. Im Vergleich zum Image von St. Moritz ist das Image als Austragungsort anregender, unterhaltsamer und fortschrittlicher, gleichzeitig aber auch anstrengender, volksnäher und preiswerter. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die gemäss Marketing-Konzept anvisierte Veränderung des Images Richtung „volksnah“, „jugendlicher“ stattgefunden hat.

Abbildung 10: Semantisches Imagedifferenzial



5. Ergebnisse bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit

5.1 Infrastruktur und deren Bau

5.1.1 Pisten

Beim Bau der Pisten konnte mit der Entscheidung, statt der ursprünglich vorgesehenen drei Zielräume die gesamten Wettkampfstrecken in nur einen Zielraum münden zu lassen, eine starke Konzentration des Wettkampfbereiches durchgeführt werden. Eingriffe in die Natur fanden somit „nur" in einem Zielgebiet statt und konnten an den anderen Orten vermieden werden. Allerdings wurde damit die notwendige Eingriffsfläche im Zielgebiet Salastrains vergrössert.

Auch bei der Gestaltung und beim Bau der neuen Rennpisten, so etwa der Herrenabfahrt, wurde Wert darauf gelegt, die Geländeeingriffe auf das Notwendige zu beschränken. So sind auch nach Meinung der Umweltverbände

die Geländeeingriffe vertretbar ausgeführt worden. Zusätzlich konnten Ersatz- und Ausgleichsmassnahmen für die Natur erreicht und teilweise bereits umgesetzt werden. Dazu zählt z.B. die Renaturierung des Laretbachs im Zielgebiet, die bereits abgeschlossen werden konnte, ebenso die Schaffung eines Amphibienersatzbiotops beim Moor Salastrains.

5.1.2 Verkehrsvolumen und Verkehrswirkung

Zur Verhinderung der aus der Hochsaison wie Weihnachten und Sylvester bekannten Verkehrszusammenbrüche wurde ein Verkehrskonzept entwickelt, das die Ein- und Durchfahrt nach St.Moritz strikt reglementierte. Dieses in enger Absprache mit der Kantonspolizei, Engadin Bus, Postauto, Verkehrsplaner, Architekt Bauten und der Gemeinde erarbeitete Konzept sorgte dafür, dass private PKW nur in den Ort einfahren durften, sofern sie mit einer Vignette einen Parkplatz im Zentrum nachweisen konnten. Alle öffentlichen Parkplätze in St.Moritz wurden für die Zeit der Ski WM aufgehoben. Lediglich Lieferanten und Hotelgästen wurde neben den Einwohnern eine Durchfahrt gestattet. Parkplätze standen somit für PKW nur an der Peripherie von St.Moritz zur Verfügung. Von dort aus verkehrten Shuttlebusse nach St.Moritz – Schulhausplatz und allenfalls ins Zielgelände. 30 zusätzliche Fahrzeuge, die gemietet werden konnten, standen den Busbetreibern „Engadin Bus“ und „PostAuto“ zur Verfügung. Oberstes Ziel dieses Konzeptes war es, den öffentlichen Verkehr zu fördern und dazu einen möglichst grossen Anteil der Zuschauer mit der Bahn nach St.Moritz zu bringen. Weitere Eckdaten des Verkehrskonzeptes lassen sich wie folgt zusammenfassen (Quelle: Interner Bericht der RhB zur Ski WM 2003)

- Zureise möglichst mit der Bahn durch Anreiz von verbilligten Billetten mit Platzreservation und Kontingentierung (30% Ermässigung der Billette),
- Netzweite Bewirtschaftung des Gruppenreiseverkehrs an den Renntagen,
- Führung von Extra- und Entlastungsschnellzügen via Albula und Vereina entsprechend den Erwartungen,
- Erhöhung der Platzkapazität in den Pendelzügen ab und nach Plaiv,
- Kontrolle an eigens eingerichteten Checkpoints bei den Zufahrtsstrassen in den gesperrten Zonen.

Die Benutzung des öffentlichen Verkehrs war innerhalb des Verbundgebietes Oberengadin in den Eintrittsbilletten zur Ski WM enthalten, um den hohen

ökologischen Anforderungen und den strikten Anforderungen gerecht zu werden. Auch der Transport der akkreditierten Helfer(innen) mit dem öffentlichen Verkehr war in deren Ausweisen enthalten. Um rechtzeitig Absprachen zu Zugverspätungen und Zugbelegungen weiter zu leiten war der auf die Ski WM hin ausgebaute Bahnhof von St.Moritz während der gesamten WM-Zeit mit dem Funknetz des OK verbunden. Auf diese Weise konnte auf Verspätungen rasch reagiert werden, indem spezielle Pendelbusse direkt am Bahnhof verspätete Gäste aufnahmen. Dadurch konnte eine hohe Flexibilität erreicht werden, die zum guten Gelingen des Anlasses beitrug.

Das Verkehrskonzept, wie es während der Ski WM getestet werden konnte, sollte auch für die Zukunft wesentliche Erfahrungen liefern. Mit der Fertigstellung des Parkhauses Serletta Süd soll das Dorf vom Verkehr entlastet werden. Die Erfahrungen von der Ski WM sollen speziell auf die Weiternutzung des Konzeptes ausgewertet werden und so Hinweise geben, wie dieses Ziel erreicht werden kann.

Nach Verkehrszählungen der Bündner Kantonspolizei ergab sich während der ersten 12 WM-Tage eine Zunahme von ca. 4.7% gegenüber dem 3-Jahresdurchschnitt. Dagegen nahm der private Verkehr innerhalb des Engadins in der gleichen Periode sogar um 4% ab.

5.2 Helikoptereinsätze

Für die Helikoptereinsätze vor, während und nach der WM wurde ein weiteres Konzept erarbeitet, welches strikt eingehalten wurde. Helikoptertransporte/-einsätze begannen bereits 5 Jahre vor der tatsächlichen Durchführung des Events. Zu diesem Zeitpunkt galt es, Schneeanlagen, Infrastruktur, Bergbahnerneuerungen etc. zu errichten, und das dazu notwendige Material heran zu schaffen. Nach Angaben des Geschäftsleiters der Heli Bernina AG wurden in dieser Vorbereitungszeit 95% des Gesamtumsatzes, der im Zusammenhang mit der Ski WM erzielt wurde, generiert. Die verbleibenden 5% wurden während und nach der Ski WM durch Transportflüge für Renninfrastruktur (50%), für das Schweizer Fernsehen (30%), Rettungsflüge im Auftrage der REGA (10%), die jedoch nicht in direktem Zusammenhang mit der WM stehen und durch Personenflüge (10%) als „official helicopter carrier“ zusammen mit der Air Grischa generiert. Personentransporte wurden dabei von Anfang an auf ein Minimum reduziert. Demzufolge wurde auch kaum Werbung dafür gemacht. Personenflüge, die nicht über den offiziellen Ser-

vice abgewickelt wurden, konnten im Helikopterkonzept durch zusätzlich eingeführte Gebühren auf ein Minimum beschränkt werden.

Die vom zuständigen Department in Bern in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Zivilluftfahrt empfohlene Anzahl an Flugbewegungen von 800 für die Zeit der WM wurde mit 452 Bewegungen bei weitem nicht erreicht. Auch die restriktive Handhabung der erlaubten Flugzeiten und Flugrouten führte dazu, dass es keine Beschwerden über zunehmenden Fluglärm bzw. Flugbewegungen gab. Zu dieser Situation führte auch die transparente Kommunikation und die im Vorfeld aufgelegten detaillierten Konzepte, die in Zusammenarbeit mit Gemeinden und lokalen Polizeibehörden erarbeitet wurden, bei.

5.3 Abfall

In Zusammenarbeit des OK mit der Gemeinde St.Moritz und dem Abfallbewirtschaftungsverband Oberengadin wurde ein Konzept zur Abfallbeseitigung und -entsorgung vorbereitet und umgesetzt. Wieder verwertbares Material wurde dazu vom übrigen Abfall getrennt nach Materialien gesammelt. Glas, PET-Flaschen und kompostierbares Geschirr wurde in deutlich gekennzeichneten Behältern entsorgt. Zusätzlich wurden Sponsoren und Caterer verpflichtet, speziell kompostierbares Besteck und Geschirr „compost it“ zu verwenden, das aus Kartoffelstärke und Zellulose hergestellt wird und damit biologisch abbaubar bzw. verbrennbar ist. Das Material wurde am Umschlagplatz in Samedan gesammelt und anschliessend ins Unterland transportiert, da eine Kompostierung im Winter auf der Höhe von St.Moritz nicht funktioniert. Die Abholung des Mülls erfolgte im Zielgelände am Abend und in St.Moritz Dorf am frühen morgen. Insgesamt lag die Abfallmenge nach Angaben des KVV mit 21 Tonnnen Glas, 3 Tonnen Papier, 2 Tonnen Kompost, 1,3 Tonnen PET und rund 30 Tonnen Restabfall nur geringfügig über der sonst in der Hochsaison erreichten Menge. Hier erwies sich das Abfalltrennungssystem nach kompostier- und recyclebaren Materialien als zielführend. Mit dem letzten Einsatz im Frühling 2003 wurden die letzten nach der Schneeschmelze sichtbaren Abfälle eingesammelt und entsorgt.

5.4 Energieverbrauch

In Zusammenarbeit mit der Rätia Energie wurde ein Konzept entwickelt, das es erlaubte, St.Moritz während der ganzen Ski WM mit ökologisch gewonnenem Strom zu versorgen. Der für die Ski WM produzierte Ökostrom, der das Umweltgütesiegel „naturmade star" trägt, wird nach den derzeit europaweit strengsten Kriterien hergestellt.

Damit das ganze nicht nur als Marketinggag der Ski WM sondern als wirklich nachhaltiges Energieprojekt gewertet werden kann, wurde das „Clean Energy Projekt" als langfristiges Projekt für sauberen Strom von St.Moritz und Rätia Energie lanciert. Dazu wurden entlang der gesamten Strecke der Corviglia-Standseilbahn Photovoltaik-Module mit einer Gesamt-Spitzenleistung von 17.8 kWh installiert. Zusätzlich dazu wurde auch die Südfassade der neuen Bergstation am Piz Nair komplett mit Solaranlagen versehen. Hier liegt die Spitzenleistung bei 13.5 kWh.

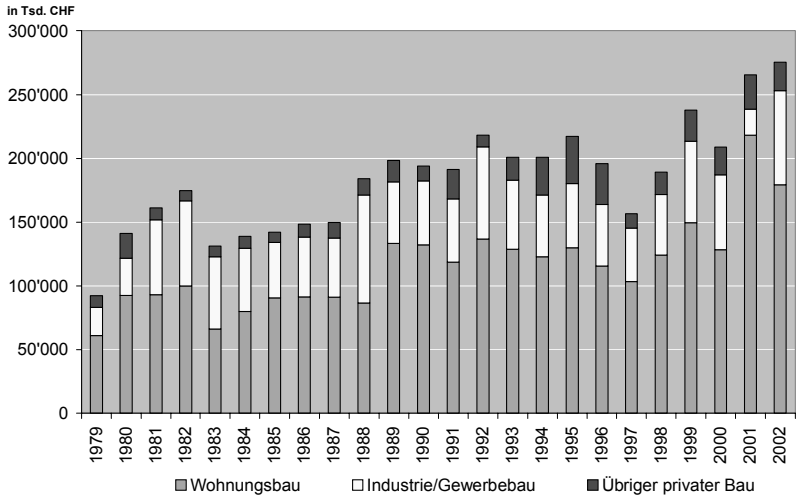
Bei einem geschätzten Energieverbrauch von 8 Mio. kWh. während der WM entsprach das Sponsoring von Seiten der Rätia Energie einem Betrag von ca. 400'000 CHF, da die St.Moritzer lediglich den Graustrompreis zu bezahlen hatten. Die zusätzlichen Kosten für die ökologische Qualität wurden von der Rätia Energie übernommen. Das ehrgeizige Ziel der Gemeinde St.Moritz, die höchstgelegene Energiestadt Europas zu werden, basiert zu grossen Teilen auf dem Engagement während der Ski WM. Ein Symbol dafür soll auch die neue Windkraftanlage auf dem Piz Nair sein. Eine Vermarktung unter der Marke „PurePower St.Moritz" soll vor allem in Deutschland langfristig vorangetrieben werden. Bis 2005 sollen ausserdem 10% des Stromverbrauchs der Gemeinde St.Moritz aus PurePower gedeckt werden.

5.5 Bautätigkeit und Zweitwohnungsbau

Der Zweitwohnungsbauboom wurde in den Medien immer wieder mit der Ski WM in Verbindung gebracht. Bei den ersten Analysen und Konzepten der Nachhaltigkeitsbegleitung wurde dieser Bereich nicht erwähnt. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass bei der Erstellung der ersten Konzepte in den Jahren 1998/99 noch sehr wenig gebaut wurde und die zunehmende Brisanz dieses Thema damit noch nicht gegeben war.

Die nachfolgende Abbildung stellt die Ausgaben für den privaten Bau im Engadin seit 1979 dar.

Abbildung 11: Ausgaben für den privaten Bau zwischen 1979 und 2002



Es zeigt sich eine, wenn auch mit einigen Rückgängen, steigende Tendenz. Es fällt insbesondere die starke Zunahme der Ausgaben für den privaten Wohnungsbau im Jahr 2001 auf, die jedoch im Jahre 2002 bereits zugunsten des Industrie- und Gewerbebaus wieder abgenommen hat. Auch lassen sich deutlich die zwei Bauzyklen um 1992 und 2001 erkennen.

6. Schlussfolgerungen

Eine gesamthafte Würdigung des Anlasses aus Nachhaltigkeitssicht konnte noch nicht vorgenommen werden. Dazu müssten einerseits die Langzeitwirkungen berücksichtigt, andererseits eine Bilanzierung von positiven und negativen Wirkungen erstellt werden. Dafür fehlen sowohl die notwendigen Massstäbe wie auch die Gewichtungs- resp. „Verrechnungssätze". Was hingegen gemacht werden kann, ist eine systematische Auflistung der wesentlichen Effekte und eine Erörterung derselben vor dem Hintergrund der Frage zukünftiger Grossevents.

- **Identität der Einheimischen:** Die Mehrheit der Einheimischen stand hinter dem Anlass. 80% sprachen sich positiv über den Anlass aus. Der Anteil der befürwortenden Stimmen hat im Vergleich zur Vorherbefragung nach dem Anlass markant zugenommen.
  Fazit: Die Ski WM 2003 im Engadin war aus der Sicht der betroffenen Bevölkerung ein vorwiegend positives Erlebnis, an das man sich gerne erinnert und auf das man sich bei anderen Projekten immer wieder berufen kann

- **Zufriedenheit der Volontari:** 95% der freiwilligen Helfer (Voluntari) waren mit der Tätigkeit an der WM zufrieden. 89% würden wieder einmal bei einem solchen Anlass mitmachen.
  Fazit: Für zukünftige Grossevents muss diese Motivation, diese positive Haltung und dieses Wissen sinnvoll genutzt werden.

- **Besucherfrequenzen:** Während der Austragung der Ski WM wurde eine im Vergleich zu anderen Jahren unterdurchschnittliche Auslastung der Hotellerie festgestellt. Die Auslastung lag jedoch im Rahmen des gesamtschweizerischen Rückganges im Februar 2003. Auch im Benchmarking-Ort Davos war ein Rückgang festzustellen. Umgekehrt war in St.Moritz im Vergleich zum Schweizer Winterdurchschnitt 2002/03 eine Zunahme der Logiernächte festzustellen, während gesamtschweizerisch die Logiernächtezahl um ca. 2% abnahm. Dies ist vor allem auf den überaus erfolgreichen April zurückzuführen. Mit einer Auslastung von 70% lag die Auslastung wesentlich über dem Benchmarking-Ort Davos.
  Fazit: Obwohl von vielen befürchtet fand keine Reduktion der Zahl der Logiernächte durch Verdrängung statt. Allenfalls hätte die Zahl der Logiernächte im Bereich der Viersternhotels durch eine bessere Kontingentsbewirtschaftung und weniger restriktive Einschränkungen noch erhöht werden können

- **Veranstaltungsbudget:** Das Budget schloss mit einer erfreulich positiven Rechnung ab.
  Fazit: Die Veranstaltung selbst war nicht nur selbsttragend, sondern erwirtschaftete einen Gewinn, mit dem finanzielle Impulse gesetzt werden können.

- **Struktureffekte:** Drei wichtige Teilbranchen Baugewerbe, Detailhandel und Bergbahnen erkannten einen beschränkten Einfluss auf ihre wirtschaftliche Entwicklung, billigten aber der Ski WM längerfristig positive Effekte in Form von Imagewirkung und Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit zu.
  Fazit: Auch in der Wirkung auf andere Branchen waren keine nennenswerten negativen Effekte festzustellen.

- **Imageeffekte:** Das Image von St.Moritz wurde in Richtung anregend, angenehm, volksnah, preiswert und fortschrittlich verschoben. Die Ski WM war in Bezug auf spontane Nennungen auf Nr. 6 (5 % aller Nennungen).
  Fazit: Ski WM 2003 hat die angestrebten Positionierungseffekte erreicht. In Zukunft ist immer wieder auf diesen Event hinzuweisen, um die Bekanntheit zu sichern.

- **Landschaftseingriffe:** Die Landschaftseingriffe im bereits vor den Ski WM intensiv genutzten Wettkampfgebiet konnten im Rahmen der mit den Umweltverbänden getroffenen Vereinbarungen abgewickelt werden. Die drei Zielräume der ersten Planung wurden auf einen konzentriert. Mit Hilfe der Begleitung der Bauausführungen durch Umweltexperten hielten sich die negativen ökologischen Auswirkungen in engen Grenzen.
  Fazit: Das Engadin verfügt heute aufgrund der Investitionen über modernste Rennanlagen für den alpinen Skisport. Diese konnten mit vertretbaren Landschaftseingriffen realisiert werden. Auch zukünftig sind solche Eingriffe zurückhaltdend und möglichst schonend vorzunehmen.

- **Verkehr:** Das zusätzliche Verkehrswachstum von rund 4% war bescheiden. Es konnte Dank dem Verkehrskonzept umweltschonend bewältigt werden. Das Verkehrskonzept war eine Art Probelauf für eine Verkehrsberuhigung in St.Moritz mit neuem Parkhaus.
  Fazit: Die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich Verkehrskonzept sind mutig umzusetzen.

- **Energie, Abfall, Abwasser:** Der Energieverbrauch, die Abwassermenge und das Abfallvolumen stiegen gegenüber einem normalen Februar lediglich marginal. Dank einem ausgeklügelten Ver- und Entsorgungskonzept konnte eine optimale Abfalltrennung erreicht werden.
  Fazit: Die Konzepte „Compost it“ und „Clean Energy St.Moritz“ können weiter optimiert und für andere Events genutzt werden.

- **Zweitwohnungsbau:** Es ist davon auszugehen, dass der Zweitwohnungsbau auch ohne die Ski WM in einer ähnlichen Form erfolgt wäre. Sehr viel Kapital wurde aus dem Finanzmarkt und mit der Einführung des Euros in Wohnungen investiert. Die Durchführung der Ski WM mit dem klar deklarierten „Verfalldatum“ trug höchstens dazu bei, dass einzelne Projekte vorgezogen wurden.
  Fazit: Der Handlungsbedarf bezüglich Zweitwohnungen im Oberengadin ist zwar gestiegen, doch hat er wenig mit den Ski-WM zu tun.

Per Saldo zeichnet sich ab, dass sich die negativen Effekte der Ski WM 2003 in Grenzen hielten und insbesondere bezüglich der notwendigen Landschaftseingriffe zu suchen sind. Denkt man an die gesteigerte regionale

Identität oder die Motivation der Voluntaris, so überwiegen aus gesellschaftlicher Sicht die positiven Effekte. Bezüglich der wirtschaftlichen Aspekte sind vor allem die angestrebten Image- und Positionierungseffekte zu nennen.

Dass eine derart positive Bilanz gezogen werden kann, dürfte neben dem Wetterglück bei der Durchführung selbst und den damit verbundenen Kosteneinsparungen auf folgende Faktoren zurückzuführen sein:

- Der Anlass selbst war in Bezug auf Art, Positionierung und Dimensionierung auf das Oberengadin zugeschnitten. Es gab eine sinnvolle Übereinstimmung zwischen Destination, Bevölkerung, Zuschauern und Athleten.
- Im Oberengadin gibt es eine breite Eventtradition, so dass mit viel Knowhow und Managementgeschick, aber auch mit grosser Mitwirkungsbereitschaft die Durchführung sicher gestellt werden konnte.

7. Literatur

Kotler, P. e. a. (1993). Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations - Marketing Places. New York, The Free Press.

Middelton, V. T. C. (1998). Marketing in Travel and Tourism. Oxford, Heinemann Professional Publishing.

Wellhoener, B. (1992). Das Image von Reisezielen - Eine Studie zum Schwerpunktthema der Reiseanalyse des Studienkreises für Tourismus. Starnberg.

Entwicklungsszenarien für den Alpentourismus am Beispiel des Kleinwalsertals (A)

Hansruedi Müller / Roland Scheurer

0 Abstract

Der Alpentourismus steht vor grossen Herausforderungen. Verschiedene Rahmenbedingungen entwickeln sich zu Ungunsten des Alpentourismus. Die Übernachtungen stagnieren vielerorts auf hohem Niveau, der Cash flow ist oft unbefriedigend und der Erneuerungsbedarf da und dort gross. Ausgehend von dieser Situation wurde ein Modell erarbeitet, bei dem die Wirtschaftlichkeit der Betriebe einer Tourismusregion im Zentrum steht. Durch unterschiedliche Annahmen zu wichtigen Einflussgrössen der touristischen Entwicklung entstanden vier mögliche Zukunftsbilder, die wohl für viele Destinationen in den Alpen zutreffen könnten: Ein Trend-, ein Wachstums-, ein Schrumpf- und ein Qualitatives Entwicklungsszenario 2020.

Aufgrund der Konsequenzen der skizzierten Zukunftsbilder lassen sich vereinfacht folgende Schlüsse für die möglichen Entwicklungen im Alpentourismus ziehen: Das Trendszenario *mit real stagnierenden Einnahmen und steigenden Kosten treibt viele Betriebe in Not. Der erzielte Cashflow genügt nicht, um den Erneuerungsbedarf zu decken und die angespannte Finanzierungssituation zu verbessern. Eine Steigerung der Logiernächte im* Wachstumsszenario *würde dazu führen, dass die Zahl der touristischen Betriebe und Arbeitsplätze erhalten bleibt. Die Hoffnung auf Wachstum würde beflügeln, doch deuten die aktuellen touristischen Entwicklungen längerfristig nicht in diese Richtung. Demgegenüber hätte ein Rückgang der Logiernächte gemäss* Schrumpfszenario *gravierende Folgen für die ökonomische Entwicklung. Viele Konkurse wären die Folge. Die Abwanderung würde verstärkt und die Zahl von Auspendlern steigt.*

Eine qualitative Entwicklung *durch eine kluge Angebotsstrategie und eine entsprechende Erhöhung des durchschnittlichen Preisniveaus scheint unter den aktuellen Stagnationsbedingungen ein gang- und wünschbarer Weg zu sein. Damit die Gäste das Preis-/Leistungsverhältnis weiterhin positiv wahr-*

nehmen, müsste sowohl die Dienstleistungs- wie auch die Erlebnisqualität kontinuierlich gesteigert werden. Der Wellnessgast müsste vermehrt ins Zentrum der Produktgestaltung und der Marktbearbeitung gestellt werden.

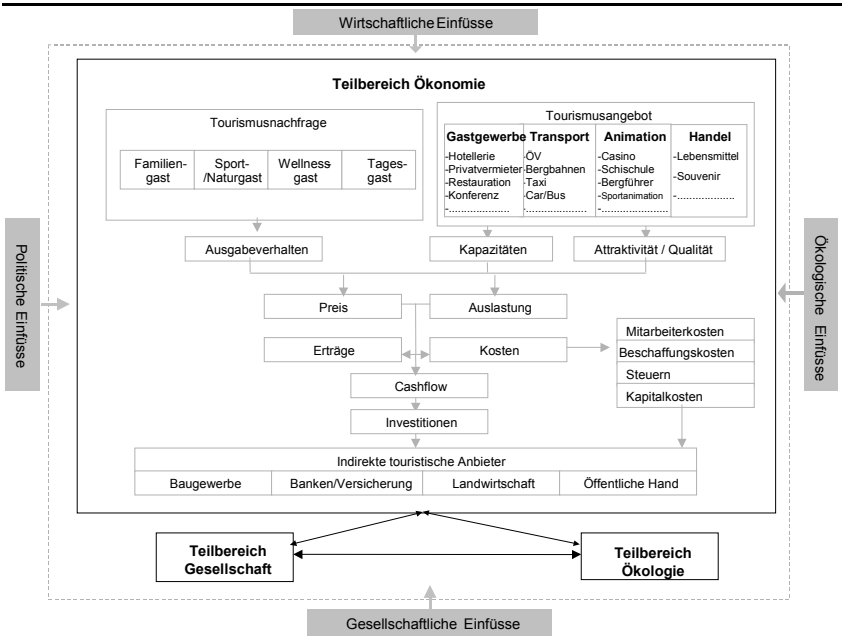
1. Das volkswirtschaftliche Wirkungsmodell

Der Tourismus im Alpenraum wurde während langer Zeit wegen der grossen Wachstumsdynamik kritisiert (vgl. u.a. Krippendorf/Müller, 1986). Heute muss von nachfrageseitigen Stagnationsbedingungen ausgegangen werden, insbesondere, was den Übernachtungstourismus betrifft: In den letzten zehn Jahren wurden in der Schweiz die Spitzenfrequenzen von 1992 nicht mehr erreicht, in Österreich wurden sie nur ein Mal übertroffen. Die Ursachen dieser Stagnation sind ganz grob die folgenden: (1) Wirtschaftsflaute in den wichtigsten Quellmärkten, (2) Steigerung der Lebensunterhaltskosten (v.a. Gesundheits- und Vorsorgekosten), (3) Stagnation bis Rückgang der Bevölkerungszahlen, (4) Angst vor Terrorismus und Gesundheitsgefährdung, (5) Schneemangel und Naturkatastrophen in den Zielregionen, (6) verstärkte Konkurrenz, (7) hohes Preisniveau, (8) Imageprobleme des Alpentourismus.

Unter diesen Prämissen wurden am Beispiel des Kleinwalsertals (Österreich, im Grenzbereich zu Deutschland) vier Entwicklungsszenarien erarbeitet, die auf einem einfachen Wirkungsmodell basieren (Müller/Scheurer 2003). Ausgangspunkt der Betrachtungen bildet die Entwicklung der touristischen Nachfrage und ihre Konsequenzen auf die Ertragslage resp. den Cash Flow der tourismusabhängigen Betriebe. Im Zentrum stehen also die ökonomischen Beziehungen, ohne jedoch ökologische und soziale Vernetzungen zu vernachlässigen.

Der touristische Sektor wird unterteilt in eine angebots- und nachfrageseitige Betrachtung. Auf der Angebotsseite werden die vier Bereiche Gastgewerbe, Transport, Animation und Handel näher betrachtet, auf der Nachfrageseite vier typische Kernzielgruppen des Alpentourismus. Die Entwicklungen im Tourismus haben Auswirkungen auf die weiteren Branchen. Die wichtigsten indirekten touristischen Bereiche sind Baugewerbe, Banken/Versicherungen, Landwirtschaft und öffentliche Hand.

Abbildung 1: Volkswirtschaftliches Wirkungsmodell in Tourismusregionen



Quelle: *Müller HR., Scheurer R.: Entwicklungsszenarien Kleinwalsertal 2013 Schlussbericht, Bern 2003*

2. Die Szenariomethode

Unter einem Szenario versteht man die Beschreibung einer zukünftigen Situation und die Entwicklung bzw. Darstellung des Weges, der aus dem Heute in die Zukunft führt. Mit Hilfe der Szenariomethode können isolierte Vorstellungen über positive und negative Veränderungen einzelner Entwicklungsfaktoren in der Zukunft zu umfassenden Bildern und Modellen zusammen gefasst werden (vgl. Rotach et.al. 1982, Daniel 1990). Bei Szenarien handelt es sich nicht um Prognosen, in denen versucht wird, die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse vorauszusagen. Vielmehr werden verschiedene mögliche Zukunftsentwicklungen beschrieben, die unter bestimmten Bedingun-

gen eintreten können, ohne dass fest gehalten wird, wie wahrscheinlich diese sind – höchstens wie wünschbar.

Für die Szenariomethode ist charakteristisch, dass die Unsicherheit grösser wird, je weiter man in die Zukunft blickt, denn die Komplexität nimmt zu und die Interpretation wird entsprechend umfassender und vielfältiger.

In Anlehnung an Reibnitz (1991) gliedern wir die Entwicklung der Szenarien für den Tourismus im Alpenraum in folgende fünf Schritte:

1. Ausgangsanalyse: Analyse der Ausgangssituation und Bestimmung des Zeithorizontes für die Szenarien.
2. Einflussanalyse: Festlegung relevanter Einflussbereiche, Sammeln von Einflussfaktoren in den Einflussbereichen, Analyse der Vernetzungen und Wechselwirkungen zwischen den Einflussbereichen.
3. Szenario-Entwicklung: Ermittlung von konsistenten Szenario-Grundstrukturen, Ausgestaltung von alternativen Szenarien mit möglichen Entwicklungen der Kenngrössen.
4. Szenario-Interpretation: Erkennen der zukünftigen Systemdynamik durch eine Systemanalyse der erarbeiteten Szenarien.
5. Konsequenzanalyse: Ableitung von Chancen und Risiken aus den Szenarien, Erarbeitung von Aktivitäten zur Chancennutzung sowie Umwandlung von Risiken in Chancen

3. Die Ausgangssituation

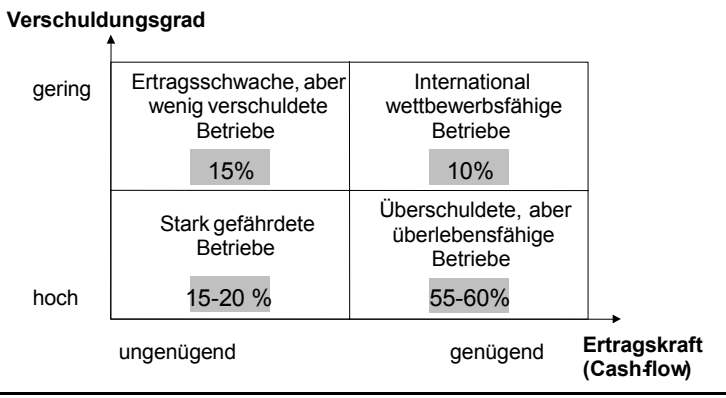
Um mit Hilfe dieses Wirkungsmodells sinnvolle Entwicklungsszenarien ableiten zu können, sind Daten und Fakten der aktuellen Situation eine wesentliche Voraussetzung. Sie sind von Region zu Region verschieden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich zwar auf das Fallbeispiel Kleinwalsertal im österreichischen Vorarlberg. Das Kleinwalsertal kann aber durchaus als „typisches“ Modell für regionale Volkswirtschaften im Alpenraum betrachtet werden. Deshalb haben die Resultate eine allgemeine Gültigkeit für den Entwicklungsverlauf des Tourismus im Alpenraum. (Vgl. u.a. Bätzing 2003)

3.1 Teilbereich Ökonomie

Der Tourismus ist für viele regionale Volkswirtschaften von zentraler Bedeutung: Der grösste Teil der Bevölkerung ist direkt vom Tourismus abhängig. Die Zahl der Übernachtungen stagniert. Und dies, obwohl die Zahl der Ankünfte erhöht werden konnte. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer geht tendenziell zurück. Die Bettenkapazität (in den gewerblichen Betrieben) stagniert und ist tendenziell sogar leicht rückläufig. Trotzdem ist die resultierende Auslastung insbesondere in den gewerblichen Beherbergungsbetrieben tief. Viele Hotelbetriebe, Privatvermieter und Restaurationsbetriebe erwirtschaften einen ungenügenden Ertrag und weisen eine angespannte Finanzsituation auf. Vielerorts sind die Bergbahnen noch immer zersplittert. Fusionen werden angestrebt, sind jedoch noch nicht Tatsache. Im Handel müssen viele Betriebe als gefährdet eingestuft werden, insbesondere im Lebensmittelbereich. Die Situation der übrigen Branchen (Baugewerbe, Banken/Versicherungen, Landwirtschaft, öffentliche Hand) ist grössenteils von der touristischen Prosperität abhängig.

Die grobe Einschätzung der aktuellen Finanz- und Ertragssituation der Betriebe ergibt für das Kleinwalsertal aufgrund von Experteneinschätzungen folgende Bilder:

Abbildung 2: Finanz- und Ertragssituation der Hotellerie im Kleinwalsertal (Schätzung)

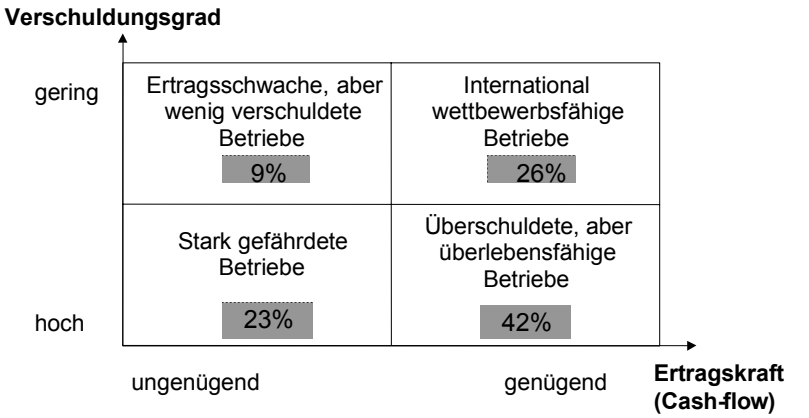


Quelle: *Müller HR., Scheurer R.: Entwicklungsszenarien Kleinwalsertal 2013 (unveröffentlichter Schlussbericht), Bern 2003*

Es zeigt sich, dass rund zwei Drittel der Betriebe einen ausreichenden Ertrag erwirtschaftet, um mittelfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Ein grosser Teil dieser Betriebe ist aber relativ stark verschuldet. Zu den überschuldeten aber überlebensfähigen Betrieben gehören v.a. Betriebe, die vor kurzem in Wellnessinfrastruktur investiert haben. Zu den stark gefährdeten Betrieben gehören vor allem kleine und mittlere Betriebe mit weniger als 50 Betten.

Ein ähnliches Bild vermittelt eine Studie über die Bergbahnen in der Schweiz:

Abbildung 3: Finanz- und Ertragssituation der Bergbahnen in der Schweiz



Quelle: seco: Tourismusbericht des Bundes, Vernehmlassungsunterlagen, Bern 2002, S. 18

3.2 Teilbereich Gesellschaft

Die Bevölkerungszahl stagniert und ist aufgrund sinkenderer Geburtenzahlen und einer negativen Wanderungsbilanz sogar leicht rückläufig. Die Altersgruppe 60+ nimmt prozentual zu, die jüngeren Altersgruppen nehmen ab. Die Einkommenssituation ist im Vergleich zum Flachland unterdurchschnittlich. Die Zahl der Auspendler nimmt tendenziell zu. Die Lebensqualität wird als gut wahrgenommen. Ein weiteres Wachstum insbesondere des Tagestourismus wird allerdings kritisch beurteilt.

3.3 Teilbereich Ökologie

Das Landschaftsbild ist intakt: Kaum Vergandungen, nur wenige hässliche Eingriffe, kaum überdimensionierte Bauten. Die beanspruchte Fläche des Dauersiedlungsraumes ist relativ gering. Das lokale ökologische Gleichgewicht scheint intakt zu sein: hohe Artenvielfalt, keine ernsthaften Naturgefahren. Grosse Industrien mit negativen Auswirkungen auf das Ökosystem fehlen. Der Tourismus ist das eigentliche „Hauptstörelement" im Ökosystem: Insbesondere der Verkehr hat kritische Dimensionen angenommen. Die Klimaveränderung scheint sich im Alpentourismus besonders früh erkennbar zu machen: Klimatische Extremereignisse nehmen zu, die Schneesicherheit nimmt ab.

4. Einflussfaktoren zukünftiger Entwicklungen

Ausgehend von dieser Situation soll versucht werden, Szenarien für touristische Destinationen im Alpenraum für das Jahr 2020 zu skizzieren. Bei der Evaluation der vernetzten Zusammenhänge orientieren wir uns am volkswirtschaftlichen Wirkungsmodell. Dabei unterscheiden wir vier Einflusskategorien:

4.1 Nicht näher betrachtete Einflussfaktoren

Die Entwicklung jeder Destination ist komplex und von vielen Einflüssen abhängig. Damit sich trotz dieser Komplexität mögliche Zukunftsbilder erarbeiten lassen, müssen einige Wechselwirkungen vereinfacht werden. Deshalb werden in den Szenarien folgende Faktoren als konstant betrachtet, obwohl bekannt ist, dass sie sich ebenfalls verändern:

- das politische Umfeld in der Land- und Forstwirtschaft,
- die Risikosituation bezüglich Terrorismus, Gesundheits- oder Unfallgefährdungen,
- die staatliche touristische Förderungspolitik.

4.2 Sich im gleichen Ausmass verändernde Einflussfaktoren

Weiter werden verschiedene Einflüsse für alle Szenarien als sich im gleichen Ausmass verändernd angenommen:

- Bevölkerung in den wichtigsten Quellmärkten: leicht rückläufig
- Durchschnittsalter der Bevölkerung in den Quellmärkten: steigend
- Allgemeines reales Wirtschaftswachstum: leicht steigend
- Gesundheits- und Sozialkosten: steigend
- Energiekosten: leicht steigend
- Frei verfügbares Einkommen: stagnierend
- Frei verfügbares Ferien- und Reisebudget: leicht sinkend
- Wertehaltungen in der Gesellschaft: zunehmende Orientierung an monetären Werten
- Klimaveränderung: steigende Temperaturen, steigende Schneefallgrenzen, zunehmende Gefährdungen.

4.3 Variable Einflussfaktoren

Die folgenden Einflussfaktoren werden bei der Entwicklung der Szenarien als variabel ange-nommen und entsprechend festgelegt:

- Quantitative Nachfrage, gemessen in Logiernächten,
- Qualitatives Nachfrageverhalten und Bedürfnisse, gemessen in monetären Tagesausgaben,
- Preisniveau der Anbieter,
- Kosten, insbesondere die Personal- und Kapitalkosten,
- Investitionsverhalten der Anbieter und der öffentlichen Hand, gemessen mit der Summe des investierten Kapitals.

4.4 Resultierende Einflussfaktoren

Unter den resultierenden Einflussfaktoren werden jene Aspekte betrachtet, die durch die variablen Einflussfaktoren wesentlich bestimmt werden:

- Wirtschaftsstruktur, gemessen in Angebotskapazitäten,
- Auslastung der Beherbergungssektors, gemessen mit der Bettenauslastung,
- Rentabilität der wirtschaftlichen Betriebe, gemessen mit dem Cash Flow,
- Bevölkerungsstruktur im Kleinwalsertal, gemessen mit Hilfe der Anzahl Arbeitsplätze.

5. Zukunftsszenarien für den Alpentourismus

5.1 Szenario A: Trendszenario

Annahmen: Beim Trendszenario wird davon ausgegangen, dass sich die aktuellen Entwicklungen fortsetzen. Im Detail heisst dies für die variablen Einflussfaktoren:

- Die Anzahl der Logiernächte und die durchschnittlichen Tagesausgaben (real) stagnieren auf dem bisherigen Niveau.
- Die Verteilung der Übernachtungen auf Sommer und Winter bleibt konstant.
- Die Verteilung der Gästesegmente auf Familien (25%), Sport-/Naturgäste (35%), Wellnessgäste (10% Winter, 15% Sommer) und Tagesgäste (25% Sommer, 30% Winter) bleibt konstant.
- Das Preisniveau (real) wird in etwa konstant gehalten.
- Die Personalkosten steigen kontinuierlich.
- Die Kapitalkosten steigen aufgrund der veränderten Bankenpolitik (Basel II).

- Die privaten Investitionen gehen infolge stagnierender Einnahmen und steigender Kosten zurück - die öffentlichen Investitionssumme bleibt konstant.

Diese Veränderungen der variablen Einflussfaktoren haben im Trendszenario folgende Auswirkungen: Durch die steigenden Kosten und stagnierenden Erträgen sinken die Rentabilitäten und damit die resultierenden Cash Flows in den Betrieben. Infolge der sinkenden Cash Flows und damit verbundenen erhöhten Kapitalkosten durch die verschlechterten Ratings der Banken geraten immer mehr Betriebe in Not. Sowohl die Konkurse wie auch der Investitionsstau nehmen zu. Die Angebotskapazitäten gehen zurück. Aufgrund der aktuellen Finanz-/Ertragssituation sind vor allem Betriebe in den folgenden Sektoren stark betroffen: Der Detailhandel, die Restauration sowie die Hotellerie. Etwas weniger stark betroffen sind die Privatvermieter sowie die Bergbahnen, obwohl sich nach erfolgten Fusionen Kompensationsstillegungen eröffnen.

Die Auslastung in den verbleibenden Betrieben kann durch den Kapazitätsrückgang leicht erhöht werden. Von der touristischen Entwicklung indirekt abhängige Sektoren bekommen insbesondere das Baugewerbe, die Banken und die Versicherungen die Risiken dieser Entwicklung zu spüren.

Die Anzahl der touristischen Arbeitsplätze nimmt ab. Die aktuellen Trends der verstärkten Abwanderung insbesondere der jüngeren Bevölkerungsschichten und der zunehmenden Zahl von Auspendlern dürfte sich entsprechend fortsetzen, was zu einer älteren Bevölkerungsstruktur führt. Von der schrumpfenden erwerbsfähigen Bevölkerung ist die öffentliche Hand durch geringere Steuereinnahmen betroffen. Die ökologischen Konsequenzen dieser Entwicklung, d.h. die möglichen Veränderungen bezüglich Landschaft, Luft, Lärm, Wasser, Fauna, Flora etc., halten sich im Trendszenario in Grenzen.

5.2 Szenario B: Wachstumsszenario (Hoffnungsszenario)

Annahmen: Nach der langen Stagnationsphase seit den 90er-Jahren erhöht sich die Anzahl der Logiernächte wieder kontinuierlich. Dabei wachsen ertragreichere Gästegruppen wie Winter- oder Wellnessgäste stärker als ertragsschwache. Die variablen Einflussfaktoren verändern sich wie folgt:

- Die Anzahl der Logiernächte wächst insbesondere in der Vor- und Nachsaison um jährlich 1-2%.
- Die Übernachtungen steigen im Winter stärker als im Sommer.
- Die Verteilung der Gästesegmente verändert sich leicht von den Sport-/Naturgästen zu den Wellnessgästen.
- Die durchschnittlichen realen Tagesausgaben bleiben innerhalb der Segmente wegen dem zunehmenden Konkurrenzdruck auf dem bisherigen Niveau, doch nehmen durch Wachstum und Verschiebung der Gästesegmente die Erträge leicht zu.
- Das Preisniveau (real) kann gehalten werden.
- Die Personalkosten steigen.
- Die Kapitalkosten (insbesondere die Zinssätze der Banken) bleiben durch die sich positiv entwickelnde Ertragslage auf dem aktuellen Niveau.
- Die private Investitionssumme steigt aufgrund des Wachstums ebenso wie die öffentliche Investitionssumme.

Diese Veränderungen der variablen Einflussfaktoren haben im Wachstums- resp. Hoffnungsszenario folgende Auswirkungen: Durch die Erhöhung der Logiernächte und die positive Einschätzung der Zukunftsperspektiven steigt die private Investitionsbereitschaft. Die Angebotskapazitäten im Tal werden erhöht. Durch die Erhöhung der Angebotskapazitäten steigt die Auslastung unterproportional, obwohl die Nachfrage zunimmt. Der Cash Flow in den Betrieben erhöht sich leicht, da die Ertragszunahme durch die Frequenzerhöhung und die Segmentverschiebung die Kostensteigerung leicht übertrifft. Von der Entwicklung profitieren alle direkt vom Tourismus abhängigen Betriebe, vor allem jedoch die Hotellerie mit Wellnessangeboten, die Bergbahnen und der Detailhandel.

Für die von der touristischen Entwicklung indirekt betroffenen Sektoren wie Landwirtschaft, Baugewerbe, Banken und Versicherungen sowie die öffentliche Hand dürften diese Entwicklungen positive Auswirkungen haben, insbesondere für das Baugewerbe.

Die Zahl der Arbeitsplätze im Tal steigt leicht, was zu zusätzlichen Steuereinnahmen führt. Die Wanderungsbilanz ist positiv, d.h. die Zuwanderungstendenz ist höher als der Abwanderungstrend insbesondere der jüngeren Bevölkerungsschichten. Die Bevölkerung nimmt leicht zu. Die Zahl der Aus-

pendler stagniert. Die Verkehrsbelastung erhöht sich aufgrund der grösseren Frequenzen, was die Lebens und Erholungsqualität senkt. Die Verkehrsproblematik wird immer kritischer wahrgenommen, insbesondere von den zunehmend bedeutungsvolleren Wellnessgästen. Der Ausbau der Infrastruktur hat auch negative Auswirkungen auf die Landschaft: Sie wird vor allem für den wachsenden Wintertourismus stark beansprucht und hinterlässt im Sommer unübersehbare Spuren.

5.3 Szenario C: Schrumpfszenario

Annahmen: Die Zahl der Logiernächte schrumpft beträchtlich. Die variablen Einflussfaktoren verändern sich wie folgt:

- Die Anzahl der Logiernächte geht jährlich um 1-2% zurück.
- Die Verteilung der Logiernächte sinkt im Winter zu Gunsten des Sommers.
- Die Verteilung der Gästesegmente auf Familien (25%), Sport-/Naturgäste (35%), Wellnessgäste (10-15%) und Tagesgäste (25-30%) verändert sich kaum oder nur leicht von den Sport-/Naturgästen zu den Wellnessgästen.
- Durch den Schrumpfungsprozess sinkt das reale Preisniveau.
- Die durchschnittlichen realen Tagesausgaben pro Gast sinken wegen dem zunehmenden Konkurrenzdruck.
- Die Erträge nehmen trotz leichter Verschiebung der Gästesegmente stark ab.
- Die Personalkosten bleiben auf dem heutigen Niveau bestehen.
- Die Kapitalkosten steigen durch den Ertragsrückgang und das erhöhte Risiko für die Kapitalgeber stark.
- Die private Investitionstätigkeit nimmt aufgrund des Ertragsrückgangs stark ab, und auch die öffentlichen Investitionen nehmen aufgrund geringerer Steuereinnahmen ebenfalls zurück.

Diese Veränderungen der variablen Einflussfaktoren haben im Schrumpfszenario folgende Auswirkungen: Durch die steigenden Kosten und verminderten Erträge sinkt tendenziell die Rentabilität in den Betrieben. Die resultierenden Cash Flows nehmen ab. Infolge der sinkenden Cash Flows und damit verbundenen erhöhten Kapitalkosten durch die verschlechterten Ratings

durch die Banken geraten viele Betriebe in Not. Sowohl Konkurse wie auch Investitionsstau nehmen zu. Die Angebotskapazitäten gehen zurück. Aufgrund der aktuellen Finanzierungs- und Ertragssituation sind vor allem Betriebe der folgenden Sektoren stark betroffen: Die Restauration, der Detailhandel und die Hotellerie, wobei Hotels mit Wellnessangeboten etwas schwächer betroffen sind.

Die Auslastung in den verbleibenden Betrieben kann durch den Kapazitätsrückgang leicht aufgefangen werden, doch nimmt sie ebenfalls ab. Von der touristischen Entwicklung indirekt abhängige Sektoren bekommen insbesondere das Baugewerbe, die Banken und Versicherungen sowie die öffentliche Hand die Risiken dieser Entwicklung zu spüren.

Die Anzahl der touristischen Arbeitsplätze geht merkbar zurück. Die Trends der Abwanderung insbesondere der jüngeren Bevölkerung und der zunehmenden Zahl von Auspendlern verstärken sich, was zu einer schrumpfenden und älter werdenden Bevölkerung führt. Von der stark schrumpfenden Bevölkerung im Erwerbsprozess ist die öffentliche Hand durch geringere Steuereinnahmen betroffen. Die ökologischen Konsequenzen dieser Entwicklung, d.h. die möglichen Veränderungen bezüglich Landschaft, Luft, Lärm, Wasser, Fauna, Flora etc., halten sich in Grenzen: Luft- und Lärmbelastungen nehmen ab, der Investitionsstau hinterlässt jedoch Spuren im Ortsbild.

5.4 Szenario D: Qualitatives Entwicklungsszenario

Annahmen: Die Zahl der Logiernächte bleibt gegenüber heute konstant. Es wird jedoch konsequent ein qualitativer Umbau eingeleitet. Der damit verbundene Strukturwandel wird nicht behindert. Es werden ausgabefreudigere Gästegruppen angezogen und das Preisniveau im Tal wird leicht erhöht. Die variablen Einflussfaktoren werden wie folgt angenommen:

- Die Anzahl der Übernachtungen stagniert, doch werden vermehrt die qualitativ ausgebauten Hotelangebote berücksichtigt.
- Die Verteilung der Übernachtungen auf Sommer und Winter verschiebt sich mit Hilfe von Wellness-, Kultur- und Soft-Adventure-Angeboten ganz leicht in Richtung Sommer.
- Die Verteilung der Gästesegmente verändert sich in Richtung alpine Wellnessgäste.

- Das reale Preisniveau wird zusammen mit qualitativen Verbesserungen leicht erhöht.
- Die durchschnittlichen Tagesausgaben nehmen real zu.
- Die Personalkosten steigen kontinuierlich.
- Die Kapitalkosten bleiben für erfolgreiche Betriebe durch das qualitative Wachstum auf dem aktuellen Niveau. Für weniger erfolgreiche Betriebe werden die Kapitalkosten wegen des erhöhten Risikos steigen. Mit der risikoabhängigen Zinspolitik der Banken (Rating) wird der qualitative Umbau und damit der Strukturwandel unterstützt.
- Die private wie auch die öffentliche Investitionstätigkeit bleibt auf dem heutigen relativ hohen Niveau konstant. Die Investitionen werden gezielt in die Richtung von Gästezusatz-nutzen gelenkt.

Die Veränderungen der variablen Einflussfaktoren haben im qualitativen Entwicklungsszenario folgende Auswirkungen: Durch den Ausbau der erfolgreichen Betriebe einerseits und dem gleichzeitigen Ausscheiden weniger erfolgreicher Betriebe wegen erhöhten Kapitalkosten andererseits bleiben die Angebotskapazitäten insgesamt konstant oder sinken allenfalls leicht. Die positive Einschätzung der Zukunftsperspektiven durch erfolgreiche Betriebe begünstigt die private Investitionsbereitschaft. Die Angebotsqualität sowie die Attraktivität werden erhöht. Bei stagnierender Nachfrage bleibt die Auslastung ebenfalls auf dem aktuellen Niveau. In erfolgreichen Betrieben kann die Auslastung vorübergehend leicht erhöht werden. Durch das angehobene Preisniveau und die gleichzeitige Steigerung der Tagesausgaben der Gäste infolge der Segmentverschiebung steigen die Erträge. In den erfolgreichen Betrieben können die Cash Flows leicht erhöht werden, in den weniger erfolgreichen Betrieben werden sie sinken. Von der Entwicklung profitieren alle jene touristischen Betriebe, die Eigeninitiative entwickeln und sich qualitativ weiter entwickeln, vor allem jedoch die Hotellerie mit Wellnessangeboten, die Restaurants mit profilierten Angeboten, die Privatvermieter mit einem Nischenprodukt, die Bergbahnen und Animatoren mit Soft-Adventure-Angeboten und der Detailhandel mit Spezialangeboten.

Für die von der touristischen Entwicklung indirekt betroffenen Sektoren wie Landwirtschaft, Baugewerbe, Banken und Versicherungen sowie die öffentliche Hand dürften diese Entwicklungen positive Auswirkungen haben, insbesondere für das Baugewerbe. Die Banken spielen im Prozess des qualitati-

ven Umbaus eine Schlüsselrolle: Sie können mit einer konsequenten Ratingpolitik den Prozess begünstigen, gehen selber aber erhebliche Risiken ein.

Die Zahl der Arbeitsplätze steigt kaum, doch nimmt die Wertschöpfung je Arbeitsplatz leicht zu, was zu zusätzlichen Steuereinnahmen führt. Die Wanderungsbilanz ist neutral, d.h. die Abwanderung insbesondere der jüngeren Bevölkerungsschichten wird durch die Zuwanderung kompensiert. Die Bevölkerung bleibt konstant, doch steigt der Wohlstand tendenziell. Die Zahl der Auspendler stagniert. Die Verkehrsbelastung nimmt wegen der Veränderung der Gästesegmente ganz leicht ab. Die ökologischen Konsequenzen dieser Entwicklung, d.h. die möglichen Veränderungen bezüglich Landschaft, Luft, Lärm, Wasser, Fauna, Flora etc., halten sich in Grenzen. Der Flächenanspruch steigt beispielsweise durch den Bau von Golfplätzen. Die Landschaft wird zusätzlich inszeniert.

5.5 Zusammenfassung

Die vier verschiedenen Szenarien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 1: Touristische Entwicklungsszenarien im Überblick

Einflussgrösse	Szenario A Trend-szenario	Szenario B Wachstums-(Hoffnungs-) Szenario	Szenario C Schrumpf-Szenario	Szenario D Qual. Entwick-lungs-Szenario
Variable Einflussgrössen				
Logiernächte	→ (o)	↗ (+)	↘ (-)	→ (o)
Tagesausgaben real	→ (o)	→ (o)	↘ (-)	↗ (+)
Preisniveau real	→ (o)	→ (o)	↘ (-)	↗ (+)
Personalkosten real	↗ (-)	↗ (-)	→ (o)	↗ (-)
Kapitalkosten real	↗ (-)	→ (o)	↗ (-)	→/↗ (o/-)
Investitionssumme privat	↘ (-)	↗ (+)	↘ (-)	↗/→ (o/+)
Investitionssumme öffentlich	→ (o)	↗ (+)	↘ (-)	→ (o)
Resultierende Einflussgrössen				
Angebotskapazitäten	↘ (+)	↗ (-)	↘ (+)	→/↘ (+)
Bettenauslastung	↗ (+)	→ (o)	↘ (-)	→ (o)
Cash flow	↘ (-)	↗ (+)	↘ (-)	↗ (+)
Arbeitsplätze	↘ (-)	→ (o)	↘ (-)	→ (o)
Verkehr	→ (o)	↗ (-)	↘ (+)	↘ (+)
Landschaft	→ (o)	↗ (-)	→ (o)	↗ (-)

Legende:
- ↗ Im Vergleich zu heute höher
- → Im Vergleich zu heute in etwa gleich
- ↘ Im Vergleich zu heute tiefer
- (o) Als neutral wahrgenommene Veränderung
- (-) Als negativ wahrgenommene Veränderung
- (+) Als positiv wahrgenommene Veränderung

Fazit: Sicher sind die skizzierten Szenarien mit grossen Unsicherheiten behaftet. Dennoch lässt sich aber einiges folgern:

(1) Die aktuelle Entwicklung mit real stagnierenden Einnahmen und steigenden Kosten wird mittelfristig für viele Betriebe problematisch, was durch den resultierenden Rückgang der Arbeitsplätze einen grossen Einfluss auf die gesamte Volkswirtschaft im Kleinwalsertal hätte.

(2) Eine Steigerung der Logiernächte könnte dazu führen, dass die Zahl der touristischen Betriebe und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Die touristische Grosswetterlage deutet jedoch längerfristig nicht in diese Richtung. Zudem ist dies mit einer Steigerung des Verkehrs verbunden, der bereits heute von den Gästen und den Einheimischen kritisch wahrgenommen wird.

(3) Ein Rückgang der Logiernächte hätte gravierende Folgen für die ökonomische Entwicklung: Die Zahl der touristischen Betriebe und Arbeitsplätze würde stark reduziert, was einen Rückgang bei den indirekten touristischen Anbietern wie der Landwirtschaft, dem Baugewerbe, den Banken/Versicherungen oder der öffentlichen Hand nach sich ziehen würde. Eine Verstärkung der Abwanderung und eine steigende Zahl von Auspendlern scheint in diesem Fall unvermeidbar.

(4) Eine qualitative Entwicklung durch eine Erhöhung des Preisniveaus scheint unter den aktuellen Stagnationsbedingungen ein wünschenswerter Weg zu sein. Der Weg ist aber auch dornenvoll, weil er über einen Strukturwandel führt. Damit verbunden ist aber eine Erhöhung der durchschnittlichen realen Tagesausgaben, was nicht für alle Gästegruppen möglich ist. Zudem muss die Erhöhung des Preisniveaus von einer konsequenten Qualitäts- und Erlebnissteigerung begleitet werden, damit das Preis-/Leistungsverhältnis von den Gästen positiv wahrgenommen wird. Zentral für eine solche Entwicklung ist daher, dass die Unternehmer selbst aktiv werden und ihr Angebot entsprechend gestalten. Zudem ist wichtig, dass die Banken mit der Kreditvergabe den Strukturwandel entsprechend unterstützen und Innovationen fördern. Auch die Gemeinde kann den Prozess durch ihre Investitionstätigkeit positiv gestalten.

6. Literatur

Bätzing Werner (2003): Die Alpen – Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft, München 2003

Daniel Hermann (1990): Zukunftsplanung mit Scenariotechnik, in: Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 206, Wien 1990

Krippendorf Jost, Müller Hansruedi (1987): Alpsegen Alptraum – Für eine Tourismus-Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Bern 1987

Müller Hansruedi, Scheurer Roland (2003): Entwicklungsszenarien Kleinwalsertal 2013, (z.Zt. unveröffentlicht) Bern 2003

Reibnitz Ute von (1991): Szenario Technik - Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, Wiesbaden 1991

Rotach Martin, Mauch S., Güller Peter (1982): Szenarien künftiger Entwicklungen, Schlussbericht MAB-Forschungsprogramm, Bern 1982

Scheurer Roland (2003): Erlebnis-Setting – Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie, in: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 43, Bern 2003

seco Staatssekretariat für Wirtschaft (2002): Tourismusbericht des Bundes, Vernehmlassungsunterlagen, Bern 2002

Strategische Preispolitik als Chance für den Schweizer Tourismus

Peter Keller

0 Abstract

Die exportorientierte Beherbergungswirtschaft als touristische Leitindustrie des Schweizer Tourismus hat Mühe, sich zu erholen. Der touristische Anteil am Bruttoinlandprodukt schrumpft. Das hohe schweizerische Preisniveau wird als einer der Gründe für die ungenügende Performance des Schweizer Tourismus betrachtet. Dabei wird immer wieder darauf hingewiesen, dass bei gegebenen Preisen nur eine noch stärkere Ausrichtung auf höhere Qualität diesen selektiven Wettbewerbsnachteil mindern könne. Diese Aussage verkennt wesentliche Zusammenhänge. Höhere Qualität ist nicht gratis zu haben, sofern es um eine echte und nicht nur um eine kommunizierte Qualitätsverbesserung geht. Eine strategische Marketingausrichtung, welche die Preise als gestaltendes Element vermehrt einbezieht, und insbesondere unternehmerische Massnahmen im Bereich des „value based pricing" sowie neue Ansätze des Kostenmanagements könnten den Schweizer Tourismus wieder auf Wachstumskurs bringen.

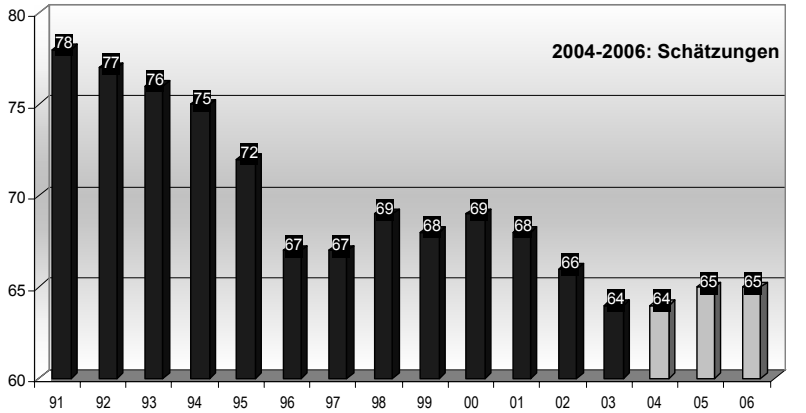
Ungenügende Performance des Schweizer Tourismus

Der Schweizer Tourismus ist seit längerer Zeit nicht in Form. Der vorwiegend *exportorientierte Beherbergungssektor* nahm in den letzten 15 Jahren um 12% ab. Es ist völlig offen, ob der anfangs der 1990er Jahre erreichte Stand der Übernachtungen jemals wieder erreicht wird (Abbildung 1).

Der *Saldo der Tourismusbilanz tendiert gegen Null*. Der als touristischer Export betrachtete Konsum der ausländischen Besucher der Schweiz ist nicht mehr höher als die touristischen Konsumausgaben der schweizerischen Bevölkerung im Ausland, welche Importcharakter haben. Sogar der touristische Austausch mit Deutschland, dem wichtigsten ausländischen Herkunftsmarkt des Schweizer Tourismus, bringt kaum noch einen Exportüberschuss.

Aufgrund unserer im Rahmen des Satellitenkontos „Tourismus“ der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung gemachten Berechnungen kann angenommen werden, dass der touristische Wertschöpfungsanteil am Bruttoinlandprodukt in den letzten zwei Jahrzehnten um rund 1,5% zurückgegangen ist.

Abbildung 1: Entwicklung der schweizerischen Beherbergungswirtschaft



Quelle: seco, 2004

Diese ungenügende Performance des Schweizer Tourismus ist beunruhigend. Sie steht im Gegensatz zur touristischen Entwicklung der meisten europäischen Länder, welche bei ähnlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im langfristigen Vergleich eindeutig besser abgeschnitten haben. Die traditionellen Tourismusländer haben zwar ebenfalls internationale Marktanteile verloren. Sie weisen aber in absoluten Zahlen Zuwächse und keine Rückgänge auf.

Internationale Konkurrenz und Kostenkrankheit

Es gibt zahlreiche Gründe, um den Rückgang des schweizerischen Tourismus im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz und zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu erklären.

Im Rahmen des unaufhaltsamen Globalisierungsprozesses ist eine *Vielzahl neuer Destinationen* entstanden, welche attraktive touristische Produkte anbieten. Dabei handelt es sich meist um weniger entwickelte Länder, welche *ein bedeutend niedrigeres Kostenniveau aufweisen und von weicheren Währungen profitieren*. Sie sind preislich wettbewerbsfähiger.

Die neuen Tourismusländer wachsen deshalb rascher und stärker als die traditionellen Tourismuswirtschaften der entwickelten Länder. Allerdings sind diese preislichen Wettbewerbsvorteile von flüchtiger Natur. *Mit zunehmendem Entwicklungsstand findet meist eine Nivellierung der Preise nach oben statt.* Der touristische Boom verursacht oft hohe infrastrukturelle und ökologische Kosten, welche das Preisniveau beeinflussen.

Die Konkurrenz preisgünstiger Wettbewerber mit flüchtigen Wettbewerbsvorteilen erklärt die Abnahme der internationalen Übernachtungen und die Schrumpfung des traditionell positiven Saldos der schweizerischen Tourismusbilanz. Weniger Besucher senken die Auslastung und damit die Ertragskraft der touristischen Unternehmen. Sie schwächen die „ability to sell" in einem Sektor, welcher aufgrund der bestehenden Produktivitätsschwäche in der gastgewerblichen Leitbranche die Kosten nur wenig senken kann.

Die Rationalisierungsmöglichkeiten im personalintensiven Gastgewerbe sind weitgehend ausgeschöpft. Deshalb sinkt die Produktivität im Vergleich zur Gesamtwirtschaft. Diese *Kostenkrankheit* verringert die Wettbewerbsfähigkeit auf den inländischen Faktormärkten für Boden, Arbeit und Kapital. Sie zwingt die touristischen Anbieter zu Preiserhöhungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich beeinträchtigen.

Hohes schweizerisches Preisniveau

Es ist unbestreitbar, dass entwickelte Länder mit preislichen Wettbewerbsnachteilen fertig werden müssen. Dabei hat der Schweizer Tourismus ein ganz besonderes Problem. Das *schweizerische Preisniveau ist im internationalen Vergleich zu hoch, was das Wachstum der schweizerischen Volkswirt-*

schaft insgesamt und die touristische Nachfrage im Besonderen empfindlich dämpft.

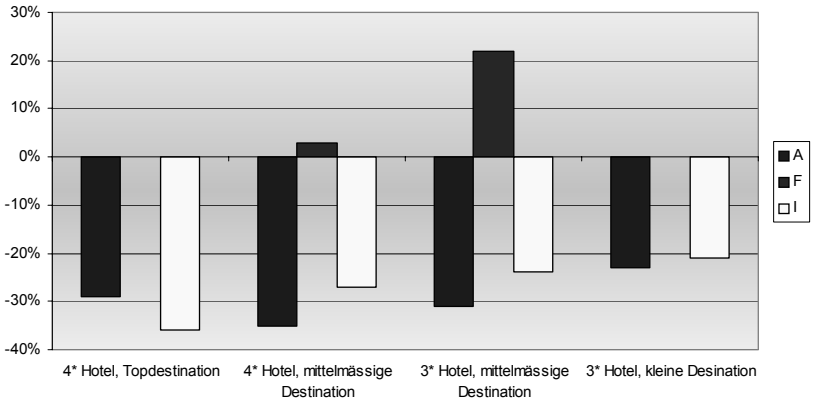
Aus diesem Grund arbeitet das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement an der *Umsetzung eines Wachstumsprogramms, welches mit spezifischen Instrumenten den Wettbewerb fördert und dadurch das Preisniveau nach unten drücken will.* In diesem Zusammenhang klärte das Staatssekretariat für Wirtschaft seco im Rahmen seiner Strukturberichterstattung die Folgen des hohen Preisniveaus für den Tourismus ab.

In der im Jahre 2003 publizierten aufschlussreichen Studie wurde nachgewiesen, dass *ein typisches Winterferienarrangement in unseren Land etwa 30 Prozent teurer als in Österreich* ist (Kuster, 2003). Im Vergleich zu Italien sind die Preisaufschläge zum Teil noch höher. Sie variieren stärker und liegen zwischen 8 und 43%. In Frankreich sind Winterferien im Dreistern-Hotel um 22 Prozent teurer, im Vierstern-Hotel etwa gleich teuer wie in der Schweiz (Abbildung 2).

Die empirische Untersuchung ortet die Gründe für die Preisunterschiede in erster Linie im hohen schweizerischen Lohnniveau. Es trägt am meisten zur Kostendifferenz bei. Ein Kellner verdient in der Schweiz bis zu 30% mehr als im benachbarten Savoyen und zehnmal mehr als in China. Bedeutend sind auch die Unterschiede beim Warenaufwand, welcher im Bereich des Gastgewerbes 45% höher als in Österreich ist. Ins Gewicht fallen insbesondere die höheren schweizerischen Preise für Agrarprodukte. Bemerkenswert ist auch der geringere Finanzaufwand in unserem östlichen Nachbarland.

Die gleiche Studie zeigt im übrigen auf, dass die Bedeutung der Wechselkurse auf die touristische Nachfrage in der Regel überschätzt wird. Die hohen Preisunterschiede relativieren zudem die Wirkung des Sondersatzes der Mehrwertsteuer für Beherbergungsleistungen. Diese Unterschiede sind so gross, dass eine Reduktion des Satzes um vier Prozent die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft als touristischer Leitindustrie nicht wesentlich verbessert werden kann.

Abbildung 2: Preisvergleich für eine Wintersportwoche (Hochsaison Winter 2001/02)



Quelle: BHP, 2003

Wirtschaften unter schwierigen Bedingungen

Es ist für die schweizerische Tourismuswirtschaft nicht einfach, mit den nicht beeinflussbaren schwierigen preislichen Rahmenbedingungen wirtschaftlich zu überleben. Die wirtschaftspolitischen Korrekturen, welche inzwischen eingeleitet wurden, werden erst in einiger Zeit greifen.

Zudem *zählen frühere preisrelevante Trümpfe, insbesondere eine tiefe Inflationsrate, heute weniger*. Aufgrund des Stabilitätspakts nähert sich die Teuerung in den Konkurrenzländern, welche Mitglied der Europäischen Währungsunion sind, immer mehr dem schweizerischen Niveau an. Angebotsseitig kann die touristische KMU-Wirtschaft trotz hoher Liquidität der Banken nicht mehr mit billigem Kreditgeld rechnen.

Die neuen Wettbewerbstheorien sehen in schwierigen Rahmenbedingungen eine Herausforderung für Unternehmen und Branchen. *Widrige Umstände wie ein hohes Preisniveau zwingen zu Höchstleistungen, welche zur Überwindung der selektiven Wettbewerbsnachteile beitragen*. Voraussetzung ist allerdings, dass Wirtschaftspo-tentiale vorhanden sind.

Als Beispiel wird immer wieder die holländische Tulpenindustrie erwähnt, welche unter widrigen klimatischen Rahmenbedingungen der wichtigste Blumenexporteur der Welt ist. Es ist den Holländern gelungen, innovativ auf die selektiven Wettbewerbsnachteile zu reagieren. Sie haben aufgrund des hohen Entwicklungsstandes eine ökologisch optimale „hors sol"- Kultur für die Blumenproduktion geschaffen.

Das holländische Beispiel ist für die Schweiz als Tourismusland nachahmenswert (Porter, 1987). Die Rahmenbedingungen der Tourismuswirtschaft sind in unserem Land nicht günstig. Wir haben aber wie die Holländer *aufgrund des hohen Entwicklungsstandes die Möglichkeit, einzigartige landschaftliche und kulturelle Trümpfe auszuspielen*. Voraussetzung ist allerdings, dass es gelingt, das Hindernis der widrigen Rahmenbedingungen innovativ zu überspielen. Dazu braucht es überzeugende Produkte zu attraktiven Preisen.

Veränderte Preiselastizitäten und steigendes Preisbewusstsein

Ein Sektor ist dann wettbewerbsfähig, wenn es ihm gelingt, sich an die bestehenden Rahmenbedingungen mit unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Anstrengungen anzupassen. Branchen, welche ständig über hohe Preise jammern und das Heil beim Staat suchen, sind es weniger.

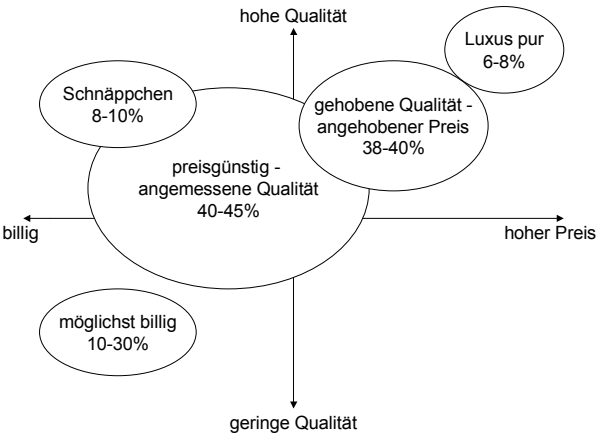
In jedem Sektor existieren empirisch messbare Preiselastizitäten der Nachfrage, die sich im Zeitablauf verändern. Der schweizerische Tourismus konnte in der „Belle Epoque" des 19. Jahrhunderts auf eine Kundschaft zählen, welche der vom amerikanischen Soziologen Thornstein Veblen mit „leisure class" bezeichneten Schicht angehörte (Veblen, 1899). Die adligen und grossbürgerlichen Gäste konnten sich mehrmonatige Aufenthalte in Palace Hotels leisten, welche in den idyllischen schweizerischen Alpenraum gebaut wurden. Sie waren bei der Alpenrosen verkaufenden und häufig bettelnden einheimischen Bevölkerung für ihren demonstrativen Konsum bekannt.

Die damalige touristische Nachfrage war nicht preiselastisch. Das Verhalten der reichen Kundschaft kann mit dem sogenannten Veblen-Effekt erklärt werden. Je höher der Preis eines Gutes oder einer Dienstleistung desto mehr wird davon konsumiert. Diese kaufkräftige Kundschaft, für welche der Preis keine Rolle spielte, existiert noch heute. Sie ist aber klein geworden. Die Schweiz ist nicht mehr nur das Land der Porsche- und Jaguarfahrer.

Mit der Demokratisierung und der Popularisierung des Tourismus und dem zunehmenden Ausbleiben der reichen Gäste wurde die Nachfrage des Schweizer Tourismus komplizierter. Elastische, halbelastische und unelastische Marktsegmente entwickelten sich nebeneinander. Die Kunden aus der Mittelschicht reagierten stärker auf Preisschwankungen. Für die breiteren Bevölkerungsschichten entstand der von gemeinnützigen Organisationen getragene Sozialtourismus, der als sehr preiselastisch anzusehen ist. Bereits 1922 organisierte Gottlieb Duttweiler billige Pauschalreisen für Arbeiterkreise in das Tessin.

Die kürzlich am Schweizer Ferientag 2004 vorgestellte Studie des zweitgrössten deutschen Reiseveranstalters Thomas Cook zeigt, dass nur noch 6-8% der Kundschaft bereit sind, für „Luxus pur" hohe Preise zu bezahlen. 35-40% der Kunden suchen zwar die gehobene Qualität, sind aber ebenfalls preisbewusst. Die mit 40-45% grösste Kundengruppe kauft preisgünstige Produkte zu angemessener Qualität. 10-30% der Kunden sind auf möglichst billige Angebote aus (Abbildung 3).

Abbildung 3: Preisbewusste touristische Konsumenten



Quelle: Thomas Cook, 2004

Das Preisverhalten der die Schweiz besuchenden deutschen Gäste mag nach oben differieren. Unser Land wird von anteilsmässig mehr kaufkräftigen Gästen besucht als die Konkurrenzländer. Nur so erklärt sich die Tatsache,

dass in der Schweiz gemäss „Benchmark Report“ der BAK der Anteil der 4- und 5-Sterne-Hotels deutlich höher ist als im benachbarten Ausland. Der starke Heimmarkt hat sich zudem an das schweizerische Preisniveau gewöhnt. Es kann aber angenommen werden, dass das Preisbewusstein mit zunehmender Konkurrenz steigen wird.

Der mit 50% am touristischen Konsum partizipierende Heimmarkt, welcher an das hohe allgemeine schweizerische Preisniveau gewöhnt ist, verringert ebenfalls die Preisabhängigkeit der touristischen Nachfrage. Grundsätzlich ist aber unter Bedingungen globaler Konkurrenz auch der Schweizer Gast preissensibel.

Niemand zweifelt daran, dass auf dem weitgehend liberalisierten touristischen Weltmarkt die Preise sowohl beim Reisezielentscheid als auch beim Konsum von touristischen Dienstleistungen eine zunehmende Rolle spielen. Sie sind *im Zeitalter der neuen Distributionskanäle transparenter und vergleichbarer* geworden. Einen ähnlichen Effekt hatte auch die Einführung des Euro.

Strategische Sackgassen im Bereich des Destinationsmarketings

Die grosse Bedeutung der Preise wird im schweizerischen Destinationsmarketing zu wenig berücksichtigt. *Es wird häufig argumentiert, dass nur die Leistung verbessert, das Problem des hohen touristischen Preisniveaus aber nicht beeinflusst werden kann*. Die für das Destinationsmarketing verantwortlichen Organisationen setzen nur in seltenen Fällen oder gar nicht auf strategische Preispolitiken. Sie tragen damit zur notorischen Wachstumsschwäche des Schweizer Tourismus bei, auch wenn sie keinen starken Einfluss auf die von den Unternehmen festgesetzten Preise haben.

Zudem ist an das berühmte Bonmot „There is no free lunch“ von Nobelpreisträger Milton Friedmann zu erinnern. Es gilt namentlich auch für den Tourismus. Leistungsverbesserungen fallen nicht vom Himmel. Sie kosten etwas und erhöhen dadurch wieder die Preise.

Die für einen einzelnen Betrieb sinnvolle Strategie, *stolze Preise mit hoher Qualität wettzumachen, kann nicht unbesehen auf einen ganzen Ort oder ein ganzes Land übertragen werden*. Die ausländische Konkurrenz hat im Bereich der Qualität der Dienstleistungen stark aufgeholt. Mit Qualität allein ist eine Produktdifferenzierung nicht mehr möglich.

Zudem verfügt die Schweiz über ein *relativ grosses touristisches Angebot von sehr unterschiedlichem Komfort.* Mit rund einer Million Betten kann das Marketing der Schweiz als Tourismusland deshalb kaum nur auf die gehobenen Kaufkraftschichten ausgerichtet werden. Das schweizerische Angebot ist für eine Nischenstrategie zu gross. Eine solche Strategie wäre auch falsch, da sie die im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz überdurchschnittlich vielfältigen und preislich unterschiedlichen Angebote der Tourismusgebiete zu wenig integrieren kann.

Die Schweiz ist touristisch nach wie vor ein wichtiges Land, welches über ein grosses Angebot verfügt. Es ist aber falsch, aufgrund der heutigen Marktstrukturen in erster Linie die weniger preisempfindlichen, aber weitgehend gesättigten Heimmärkte zu bewerben. Mit einer solchen Strategie schrumpft der unter Druck geratene exportorientierte Beherbergungssektor noch mehr.

Die Schweiz riskiert auch ein Land mit einer starken Freizeitwirtschaft und einem schwachen internationalen Tourismus zu werden. Wie das klimatisch begünstigte Jahr 2003 zeigte, wurden die Tourismusgebiete mit mobilen Tagesausflüglern überschwemmt während gleichzeitig die exportorientierte Beherbergungswirtschaft insgesamt abnahm.

Ein die preisliche Komponente berücksichtigendes Destinationsmarketing sollte die bestehenden Globalisierungschancen des touristischen Marktes noch besser nutzen. Drei Viertel der Übernachtungen stammen noch immer aus dem schweizerischen und dem deutschen Heim- bzw. Nahmarkt. Gäste aus Übersee, sofern sie einmal den Wechselkurs beeinflussten Reisezielentscheid getroffen haben, geben nicht nur mehr für die schweizerischen Attraktionen aus. Sie haben auch ein weniger preiselastisches Konsumverhalten.

Unternehmerisches „Pricing“

Das durchschnittliche Preisniveau einer Volkswirtschaft ist für einen vorwiegend aus Klein- und Mittelbetrieben bestehenden Sektor wie den Tourismus vorgegeben und kaum beeinflussbar. Hingegen besteht *ein relativ grosser preislicher Gestaltungsspielraum auf unternehmerischer und überbetrieblicher Ebene*. Er sollte im Schweizer Tourismus noch besser ausgeschöpft werden.

Der einzelne Unternehmer hat die Tendenz, den Volkswirtschaftern zu glauben und den Preis als ein von aussen diktiertes Datum zu akzeptieren. Er

analysiert seine Kostenrechnung und leitet daraus ab, *wie hoch er den Übernachtungspreis ansetzen muss, um wenigstens die Kosten zu decken*. Dabei stellt er fest, dass der Spielraum nach unten sehr begrenzt ist (Scheidegger, 2003).

Eine solche Resignation ist allerdings nicht angemessen. Es gibt auf unternehmerischer Ebene Preisspielräume. Eine konsequente Preispolitik ist möglich. Da kein vollkommener Wettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern und Destinationen besteht, gibt es viele Möglichkeiten sich von der Konkurrenz abzuheben. Eine solche betriebliche Strategie verlangt nach Zusatzleistungen, Produktdifferenzierungen oder ganz einfach besserem Service. Sie ist auch möglich, weil der einzelne Betrieb auch wesentlich vom Standort profitieren kann. Dabei gehen wir nicht von der Annahme aus, dass höhere Qualität gratis ist. Sie kostet natürlich etwas. Die entscheidende und erfolgversprechende Strategie besteht aber darin, jene Kundengruppen zu isolieren, welche bereit sind Mehrkosten in der Form von höherer Zahlungsbereitschaft auch zu tragen.

Im Bereich des Tourismus produzieren die Betriebe der Leitindustrien wie etwa die Fluggesellschaften, die Hotellerie oder die Seilbahnen mit hohen fixen und tiefen variablen Kosten. Der Flug, die Übernachtung oder die Bergfahrt eines zusätzlichen Gastes lösen praktisch keine Kosten aus. Sie beschränken sich im Hotel auf die Reinigung und das Frühstück, welche einen Bruchteil der Übernachtungskosten ausmachen.

In solchen Kostenkonstellationen sollte das Prinzip des *„value based pricing“* angewandt werden (Koch, 2000). Es besagt, dass nicht die Kosten sondern die *Zahlungsbereitschaft der Gäste* der Ansatzpunkt für die Formulierung von Preisstrategien ist. Das Optimum wäre erreicht, wenn von jedem Passagier oder Gast jene Erträge eingebracht werden können, welche er grundsätzlich zu zahlen bereit ist.

Es gibt in Theorie und Praxis die bewährten Methoden der sogenannten „Preisdiskriminierung“, welche die Zahlungsbereitschaft der potentiellen Konsumenten besser ausschöpfen (Abbildung 4). Dazu gehört die *Personalisierung der Preise* wie sie im *„one-to-one Marketing“* praktiziert wird. Dabei geht es darum, jedem Konsumenten den Preis anzubieten, welchen er zu zahlen gewillt ist. Gibt ein Gast seine persönlichen Angebots- und Preisvorstellungen bekannt, so kann ihm ein massgeschneiderter Preis angeboten werden.

Um die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der personalisierten Preisstrategie zu umgehen, hat der Tourismus die *„Alles inbegriffen"- Formel* erfunden. Der Preis ist in diesem Falle fix. Die Menge wird personalisiert. Diesen Weg schlug Arosa Tourismus ein, welches einen fixen Preis für eine Woche Sommerferien anbot, dem Gast aber die Möglichkeit gab, die angebotenen Anlagen und Dienstleistungen so viel wie gewünscht zu benützen.

Abbildung 4: „Value-Based Pricing" im Tourismus

Prinzip	Beispiel
Personalisierung	Give in if you must (Rabatte an Gäste, die darauf bestehen) Size up their income (höhere Preise bei Aerztekongress)
„Produkte variieren"	Switch them off peak times (Wochenendtarife in Stadthotels) Make them pay for the label (Marken bilden und Preise danach differenzieren)
Gästegruppen	Get the most from each country (Zimmerpreise nach Ländern) Early birds (Rabatte für Frühbucher)

Quelle: Koch, 2000

Es wird dem Gast oft auch ein Menu von Produkten angeboten und ihm dabei überlassen, für welches Preis-Leistungs-Verhältnis er sich entscheidet. In diesem Fall spricht man von „*versioning*". Die Preispolitik richtet sich dabei nach dem Nutzen und nicht nach den Unterschieden in den Produktionskosten. So können Hotelzimmer nach Wochentagen oder Saison, nach der Lage oder der Grösse eingeteilt und verkauft werden.

Schliesslich können Gäste in Gruppen eingeteilt werden, welche unterschiedliche Preise zu bezahlen haben. Diese Methode wird empfohlen, wenn die Preiselastizität zwischen den Gruppen sehr gross ist. So reagieren Flug-

passagiere im „leisure“ – Bereich sehr preiselastisch, weil sie meist ein beschränktes Budget haben. Geschäftsreisende sind eher in der Lage, höhere Preise zu bezahlen. Auf dieser Preisdiskriminierung basiert die Tarifstruktur der Fluggesellschaften.

Der Einsatz von informationstechnologisch gestützten Mitteln wie das „revenue“ oder „yield“-Management erleichterten technisch, die Zahlungsbereitschaft der touristischen Konsumenten auszuloten. Es wäre wünschenswert, wenn auch die Informations- und Reservationssysteme auf Destinationsebene die Grundsätze der Preisdiskriminierung in die Praxis umsetzen könnten.

Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum als Ziel

Die vermehrte Berücksichtigung des „pricing“ in den Marketingstrategien der Tourismusorganisationen kann die **„ability to sell“** verbessern. Wer die preisliche Dimension berücksichtigt, kann mehr verkaufen.

Auf überbetrieblicher und branchenübergreifender Ebene ist mehr denn je eine nach „win-win“-Prinzipien funktionierende partnerschaftliche Produktion und Vermarktung von Dienstleistungsbündeln notwendig. Dabei sollte gemäss dem *System „Marktpreis-Minus“* zum voraus ein Festpreis festgelegt werden, welcher die Anbieter wie bei der Produktion des Smart zu Kosteneinsparungen zwingt. Auf betrieblicher Ebene ist ein konsequentes IT gestütztes Yieldmanagement notwendig, welches „last minute“-Preise einschliesst.

Die Stärkung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit ist wichtig. Sie bedeutet aber nicht, dass in jedem Fall tiefe Preise verlangt werden sollen. Es geht auch darum, in einem Tourismusland die **„ability to earn“** zu verbessern. Ziel des Wirtschaftens ist es, mit dem Verkauf Geld zu verdienen.

Unternehmer, welche *die Preise bestmöglich auf jede Marktsituation abstimmen und dem Markt zumuten, was er tragen kann, erzielen eine hohe Wertschöpfung*. Sie können attraktive Lohn- und Arbeitsbedingungen schaffen. Sie sind in der Lage, Gewinne zu erarbeiten und die Investitionsbereitschaft zu verbessern.

Die Preisstudie des Staatssekretariates für Wirtschaft zeigte überraschend, dass die touristischen Preise in Frankreich in gewissen Marktsegmenten und

für gewisse Produkte höher sind als in der Schweiz. Dies dürfte wohl kaum auf höhere Kosten zurückzuführen sein. Es ist wohl eher so, dass der erfolgreiche französische Tourismus gezielt Zahlungsbereitschaft abschöpft, dort wo etwas zu holen ist.

Ein Sektor ist wettbewerbsfähig, *wenn es ihm gelingt, sich den bestehenden Rahmenbedingungen anzupassen*. Branchen, welche ständig über hohe Preise jammern, ohne den preislichen Gestaltungsspielraum zu nutzen, sind es weniger.

Literatur

BAK, Internationaler Benchmark Report Tourismus, im Auftrag des seco und der Kantone, Basel, 2000

Fankhauser, P., Referat am 7. Schweizer Ferientag, Bern, 2004

Koch, K., Der Tourismus als Informationsgeschäft: die ökonomische Perspektive, in: Jahrbuch 1999/2000 der Schweizerischen Tourismuswirtschaft., St. Gallen, 2000

Kuster, J., Plaz P., Tourismusdestination Schweiz: Preis- und Kostenunterschiede zwischen der Schweiz und der EU, Staatssekretariat für Wirtschaft seco, Strukturberichterstattung Nr. 20, Bern 2003

Porter, M., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt, 1987

Scheidegger, E., Einführung in die Preisstudie Tourismus des Staatssekretariats für Wirtschaft seco, Schweizer Tourismusrat, Verkehrshaus Luzern, November 2003

Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Destinationsmarketing

Christine Larbig / Ursina Hersche / Felix Keller/ Anna Kozak / Urs Wohler

1. Einleitung

Langfristig gesehen, ist es profitabler einen Kunden zu binden und Wiederkäufe zu fördern als neue Kunden zu werben. Im Vergleich zu regelmässig kaufenden Kunden kann der Aufwand für Neukunden bis zu zehnmal höher liegen.

Die Philosophie der Kundenbindung führte zur Entwicklung des Customer Relationship Managements respektive Kundenbeziehungsmanagements, welches nicht nur in Unternehmen Einzug hielt, sondern auch von touristischen Destinationen adaptiert wurde.

Der Einsatz von Marketinginstrumenten in diesem Zusammenhang, wie beispielsweise Gästekarten, Bonusprogramme und Incentives für Stammgäste, zeigt, dass Ferienorte und –regionen sich in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld um die Loyalität der Kunden bemühen. Diese Konzepte zum Aufbau rationaler Wechselbarrieren sind allerdings nicht mehr einzigartig und die fortschreitende Kannibalisierung der Programme, beispielsweise durch kontinuierliche Erweiterung der Vergünstigungen, führt zu einem Wettstreit der Destinationen und lässt die Suche nach Chancen durch eine Analyse der psychographischen Motivation des „Loyalseins“ weitestgehend in den Hintergrund rücken.

Der Begriff Loyalität wird aus diesem Grund in den nachfolgenden Kapiteln differenziert und zeigt neue Ansätze für das Destinationsmarketing auf. In diesem Zusammenhang werden die Ausprägungsformen der Loyalität, welche in einer Destination anzutreffen sind, dargelegt, und verschiedene Ansätze zur Bewertung der unterschiedlich loyalen Gästegruppen kritisch diskutiert. Die Destination ist durch ein verfeinertes Loyalitätsverständnis in der Lage, ein Konzept zur Bewertung des Kundenwertes zu entwickeln. Auf Ba-

sis dieses Konzepts lassen sich im Anschluss auf die Loyalität ausgerichtete Marketinginstrumente ableiten.

Leistungsträger und Destinationsmanagement sind im Rahmen des Mikro- und Markomarketings gefordert, Massnahmen zur Steigerung der Gästeloyalität zu koordinieren. Dabei werden nicht nur Synergien genutzt, sondern auch die Effizienz der Massnahmen gesteigert. Ein destinationsweites Verständnis zu den Loyalitätsfaktoren und den immanenten Motivationsgründen der Gäste bilden dabei die Basis für die Weiterentwicklung des Stammgästemarketings zum Loyalitätsmarketing.

Die hier dargestellten Diskussionsansätze basieren auf einer nicht-repräsentativen Erhebung in ausgewählten Destinationen Graubündens. Aus der Befragungsmethodik heraus werden Vorschläge für das Marketing dargelegt, welche in die strategischen Konzepte von Destinationen integriert werden können. Die für Destinationen relevanten Schritte im Loyalitätsmarketing werden in den folgenden Kapiteln erläutert:

- Erweiterung des Loyalitätsverständnisses.
- Identifikation von Marktchancen durch ein Befragungskonzept, welches die Loyalitätsunterschiede und Wertigkeiten der Gäste erkennen lässt.
- Koordination von Massnahmen im Mikro- und Makromarketing.
- Integration des Loyalitätsmarketings in strategische Destinationskonzepte.

2. Kundenbindung als strategischer Erfolgsfaktor in einer touristischen Destination

2.1 Kundenloyalität als zentrales Element der Kundenbindung

Der Begriff Loyalität wird meist auf das Kundenmerkmal Wiederkauf reduziert. In touristischen Destinationen wird ein loyaler Gast vielmals als Stammgast bezeichnet. Stammgäste sind Kunden, welche mehr als eine definierte Anzahl von Wiederkäufen getätigt haben und bei den Beherbergungsbetrieben registriert wurden. Die Definition beschränkt sich zum einen auf den getätigten Wiederkauf und zum anderen auf den Aspekt der Übernachtung. Ein Stammgästemarketing, welches die Anzahl vergangener Auf-

enthalte in der Destination incentiviert, ist mit der Belohnung der Kundentreue gleichzusetzen.

Im Gegensatz zur Kundentreue bezieht sich Kundenloyalität auf die Einstellung des Kunden gegenüber zukünftigen Käufen. Dies impliziert, dass unter loyalem Verhalten ein bewusstes Wiederholungskaufverhalten zu verstehen ist (Foscht, 2002, 43 ff.).

Loyalität ist somit mit der persönlichen Einstellung des Kunden verknüpft. Kundentreue hingegen bezieht sich auf den retroperspektiven Wiederkaufsakt. Hinzu kommt, dass „Loyalsein" nicht gleich „Loyalsein" bedeutet. Es existieren unterschiedliche Loyalitätsgrade, welche als echte und Pseudo-Loyalität bezeichnet werden können. Die Charakteristiken der echten Loyalität stützen sich auf ein absichtliches Verhalten innerhalb eines bestimmten Zeitraums, welches beobachtbar ist. Der Entscheider wägt hierbei Alternativen ab und entscheidet sich auf Basis eines psychologischen (evaluativen) Prozesses. Während ein „pseudo-loyaler" Entscheider vor dem Hintergrund der Bequemlichkeit sich zwischen Alternativen entscheidet (Jacoby/Chestnut, 1978, 80 f.). Die Motivation zum Loyalsein ist somit unterschiedlich. Diese distinktive Betrachtung führt im marketingtechnischen Sinne zu einer differenzierteren Vorgehensweise bei der Kundenbindung.

2.2 Wirtschaftliche Bedeutung der Kundenbindung

Die Bedeutung der Kundenbindung wird aus dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit abgeleitet. Die Investitionen und jährlichen Kosten für die Erhaltung eines Kundenstamms sind dem Kundenwert gegenüberzustellen. Für Feriendestinationen stellt sich somit – analog zum Beziehungsmarketing von Unternehmen - zuerst die Frage nach dem Wert eines loyalen Kunden, um Aufwand und Ertrag der Kundenpflege gegenüberstellen zu können.

Methoden, die in der Praxis zur Anwendung kommen sind die Kundenumsatzanalyse, die Kundendeckungsbeitragsrechnung und der Customer Life Time Value.

Die Kundenumsatzanalyse oder ABC-Analyse betrachtet ausschliesslich die Umsatzgrösse und vernachlässigt Aufwendungen für die Erhaltung des Kundenstamms. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung hingegen berücksichtigt den Renditeaspekt.

Geht eine Organisation davon aus, dass Kunden über eine gewisse Zeit ihres Lebens die Produkte der Organisation kaufen respektive die Dienstleistungen in Anspruch nehmen werden, legt sie einen Customer Life Time Value zu Grunde, welcher sich aus der Summe aller möglichen und getätigten Käufe abzüglich der kundenspefizischen Kosten ergibt (Krafft, 2002, 186-194). Touristische Destinationen könnten zur Berechnung des Kundenwertes die bereits geleisteten respektive die zukünftigen Steuer- und/oder Übernachtungseinnahmen heranziehen und auf dieser Grundlage eine Kosten-/Nutzenanalyse für Entscheidungen durchführen.

Die Tatsache, dass wiederkehrende Kunden auch ihren Beitrag bei der Gewinnung von Neukunden leisten, wird bei den aufgezeigten Berechnungsmodellen ausser Acht gelassen. Loyale Kunden beeinflussen potentielle Kunden und generieren zusätzliche Einnahmen durch Mund-zu-Mund-Propaganda, geben Anregungen zu Produktverbesserungen und tragen so zu höheren Kundenzufriedenheit bei, was zu erhöhten Umsätzen führt (Hunsel/Zimmer, 2000, 115-128).

Weitere zentrale Elemente der Loyalität, die es gilt, im Kontext des Kundenwertes zu berücksichtigen, sind (Kotler, 1999, 133):

- Die Möglichkeit des Cross-Sellings und Up-Sellings, wenn die Bedürfnisse zunehmen. Die Kaufbereitschaft drückt sich demzufolge nicht nur in der Kauffrequenz aus, sondern auch in der Nutzung weiterer Angebote.
- Die Kosten der Dienstleistung an den Kunden fallen über die Zeit hinweg, beispielsweise in Form eines geringeren Kommunikationsaufwands.
- Loyale Kunden sind weniger preissensitiv und akzeptieren begründete Preiserhöhungen.

Für eine Destination wären darüber hinaus noch folgende Loyalitätsindikatoren zur Messung des Kundenwerts relevant, welche sich auf die Ausschöpfung des Kaufpotentials ihrer Gäste beziehen (Foscht, 2002, 44 f.):

- die „Kaufintensität“, die sich in der Anzahl getätigter Käufe bei der Organisation innerhalb eines festgelegten Zeitraums ausdrückt.
- die „Zuneigung“, welche sich aus dem Anteil aller getätigten Käufe für diverse Produkte des täglichen und gelegentlichen Bedarfs bei der Organisation errechnen lässt.

- die „Kundendurchdringungsrate“, faktisch das Verhältnis der Käufe, die der Kunde bei der Organisation tätigt, im Vergleich zu seinen Käufen bei der Konkurrenz.

Die Kohärenz von Messung des Kundenwertes und dem erweiterten Verständnis von Loyalität ist evident. Effizientes Kundenbindungsmanagement setzt das Kennen der kausalen Zusammenhänge zwischen dem Verhalten und der Einstellung von wiederkehrenden Gästen sowie deren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Destination voraus. Chancen für das Destinationsmarketing lassen sich zum einen aus dem noch nicht ausgeschöpften Kaufpotential und zum anderen aus den unterschiedlichen Loyalitätsausprägungen ableiten.

2.3 Einsatz von Marketinginstrumenten zur Kundenbindung

Tourismusorte setzen vielmals Kundenbindungsprogramme zur Intensivierung der Kundenbeziehung ein. Ziel ist es, die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensweisen eines Kunden gegenüber dem Anbieter auszugestalten, so dass die gemeinsame Beziehung stabilisiert respektive ausgeweitet wird (Bruhn, 1999, 8).

Bonusprogramme und Gästekarten sind Instrumente, welche in diesem Rahmen zur Anwendung kommen und dienen dem Aufbau von Wechselbarrieren. Die Abwanderungsbereitschaft soll durch monetäre „Zusatzleistungen“ vermindert werden.

Gäste geniessen derartige Anreizsysteme bereits bei Fluggesellschaften, Detailhändlern, Tankstellen, etc.. Die weitverbreitete Praxis führt zur Reduzierung der Sensibilität und Perzeptibilität der Gäste gegenüber diesen Instrumenten.

Es ist davon auszugehen, dass Bonusprogramme einen Gast nicht davon abhalten werden abzuwandern, wenn die Leistungen unzureichend sind und Unzufriedenheit entsteht. Ein loyaler Gast verzeiht sicherlich einige „Fehler“ respektive Unzulänglichkeiten, wird jedoch bei wachsender Unzufriedenheit ein anderes Angebot wählen, das seine Bedürfnisse besser befriedigt.

Weitere Instrumente zur Kundenbindung sind Events, welche für designierte Stammgäste vom Destinationsmanagement respektive von Leistungsträgern veranstaltet werden. Der Fokus hierbei liegt auf der Stärkung der persönlichen Beziehung und der Wertschätzung der Kundentreue zum Beispiel durch

ein Zertifikat für die 20-malige Wiederkehr in die Destination. Die Form der Belohnung ist plausibel, zielt jedoch nicht umfänglich auf die Loyalitätsfaktoren ab. Der „wahre“ Kundenwert der treuen Stammgäste kann durchaus unterschiedlich sein. Die Wiederkaufswahrscheinlichkeit als Funktion der definierten Kaufintensität und der zukünftigen Kaufabsichten ist schwierig zu kalkulieren. Destinationen konzentrieren sich aus diesem Grund auf das Stammgästemarketing und bieten vielmals wenig Anreize auf Basis der bereits erläuterten Loyalitätsmerkmale, z.B. Incentivierung von Neukundenwerbungen oder Up-Selling.

2.4 Mikro- und Makromarketing für Stammgäste

Bei der simultanen Stammgästebetreuung durch die Leistungsträger und das Destinationsmanagement zeigt sich das Zusammenspiel von Makro- und Mikro-Marketing in einer Fremdenverkehrsgemeinde (Freyer, 1999, 97 f).

Die Synergien werden vielmals dahingehend genutzt, Marketingkosten auf beiden Seiten zu reduzieren und sich gleichzeitig dem Stammkunden als „eine Einheit“ zu präsentieren.

Die Tourismusorganisation ist verantwortlich, alle treuen Gäste zu identifizieren und zu belohnen, während sich der einzelne Leistungsträger auf seine Stammgäste konzentriert.

Ziel einer kooperativen Zusammenarbeit im Stammgästemarketing sollte die Vermeidung von Doppelspurigkeiten sein. Dies bedingt den Austausch von Kundendaten zwischen allen Beherbergungsbetrieben - nicht nur Hotels - und dem Destinationsmanagement.

Ein Informationsaustausch zwischen Leistungsträger und Destinationsmanagement muss auch dahingehend erfolgen, inwiefern ein Stammgast bereits Neukunden gewinnen konnte, was die Gründe seiner Wiederkehr sind - aus welchen sich Loyalität und Pseudo-Loyalität ableiten liesse -, die Mitwirkung bei der Weiterentwicklung des Ferienortes und weitere wichtige Kriterien wie Aufenthaltsdauer. Die Erweiterung der Kundendaten stellt im wesentlichen der erste Schritt zum Loyalitätsmarketing dar.

2.5 Kritische Aspekte des Loyalitätsmarketings

Für touristische Destinationen ist Loyalitätsmarketing im Vergleich zum Stammgästemarketing wesentlich facettenreicher als für ein Unternehmen. Das Destinationsmanagement ist darauf angewiesen, dass sensible Gästedaten zwischen Leistungsträger und Destinationsmanagement ausgetauscht und für das Destinationsmarketing genutzt werden. Viele Leistungsträger könnten dem kritisch gegenüberstehen. Die Herausforderung für das Destinationsmanagement liegt darin, die beteiligten Wirtschaftseinheiten ohne konkrete Weisungsbefugnis auf eine einheitliche Vorgehensweise abzustimmen (Bieger, 2002, 61 ff.). Der Nutzen ist für alle Beteiligten zu präzisieren. Es ist anzuraten, dies im Kontext der Kundenwertigkeit umzusetzen. Hier sind alle Beteiligten gefordert, destinationsspezifisch die Grundlagen für die Bewertung der Kundengruppen sowie eine Methode der Messbarkeit festzulegen. Die Unterscheidung der Stammgäste nach ihrem „wahren" Kundenwert ergibt sich aus den Loyalitätsgründen und den verhaltensorientierten Aspekten.

Befragungen zur Gästezufriedenheit, welche in Destinationen durchgeführt werden, reichen nicht aus, um den Loyalitätsgrad zu entschlüsseln. Zufriedenheit stellt lediglich ein Teilaspekt der Loyalität dar.

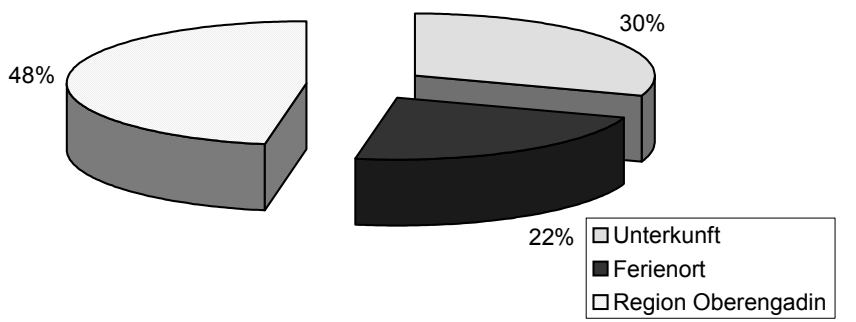
Weiterhin lassen die bereits dargestellten Elemente der Kundenwertigkeit den Rückschluss zu, dass ein Gast auch loyal sein kann, obgleich er nicht regelmässig wiederkommt. Hohe Zufriedenheit und persönliche Verbundenheit können vorhanden sein, obwohl sich diese Ausprägungen nicht in jährlicher Wiederkehr ausdrücken. Das Bedürfnis nach Abwechslung sorgt beispielsweise dafür, dass ein Gast seine Ferien nicht jedes Jahr im gleichen Ort verbringt. Spricht er dennoch positiv über die Destination und wirbt auf diese Weise Neukunden, so wäre dies ein Indiz für die fehlende Interdependenz der Loyalitätsausprägungen und der Wiederkehr. Nur durch die Trennung dieser Aspekte können Destinationen ihre Massnahmen im Kundenbeziehungsmarketing weiterentwickeln.

3. Loyalitätsgrade von Gästen im Kontext der Angebotsleistungen einer Destination

3.1 Ausprägungen der Loyalität

Aufgrund der destinationsimmanenten Besonderheit, dass der Gast sich einen Eindruck von Leistungsträgern und der Ferienumgebung als Ganzes macht, ist es evident, seinen Loyalitätsbezug genauer zu analysieren. Bringt eine Erhebung das Resultat analog Abbildung 1 zu Tage, sind Leistungsträger und Destinationsmanagement in der Intensivierung ihrer Zusammenarbeit gefordert. Abbildung 1 zeigt, dass der Gast zuerst seine Loyalität zur Region, d.h. zur Natur, zur allgemeinen Umgebung, zu attraktiven, erreichbaren Angebotsfaktoren in der Region, etc. und dann erst zur Unterkunft bekennt. Der Ferienort, welcher zwar einen nicht unwesentlichen Teil der Umgebung ausmacht, ist von geringerer Bedeutung. Eine mögliche Veränderung des Ortes, beispielsweise im Falle eines Baubooms, könnte dennoch zur Abwanderung führen (Frei et al, 2004). Die Beurteilung erfolgt eher auf einer statischen Perzeptibilität der Destination.

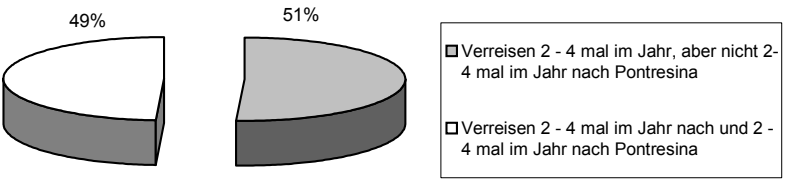
Abbildung 1: ***Anteil Gäste in Celerina, welche ihre Loyalität zur Unterkunft, zum Ferienort und zur Region bestätigen*** *(Basis: 94 Befragte, s^2 = ±8% bei t = 1.65)*



Quelle: *Frei et al, 2004*

Grundsätzlich sehen sich Destinationen mit der Problematik von saisonal unterschiedlichen Gästestrukturen konfrontiert. Die Aktivitäten in einer Bergregion sind im Sommer und Winter verschieden. Unterschiedliche, mitunter persönliche, Faktoren, wie Interessen und Hobbys, spielen bei der Auswahl der Urlaubsorte eine Rolle. Die Durchdringungsrate gibt Aufschluss darüber, ob ein Gast gemessen an der Anzahl seiner Urlaube/Jahr loyal ist (Abbildung 2).

Abbildung 2: ***Durchdringungsrate des Gästesegments, welche 2 – 4 mal/Jahr verreist*** *(Basis: 69 Befragte in Pontresina, $s^2 = \pm 10\%$ bei t = 1.65)*



Quelle: Allemand et al, 2004

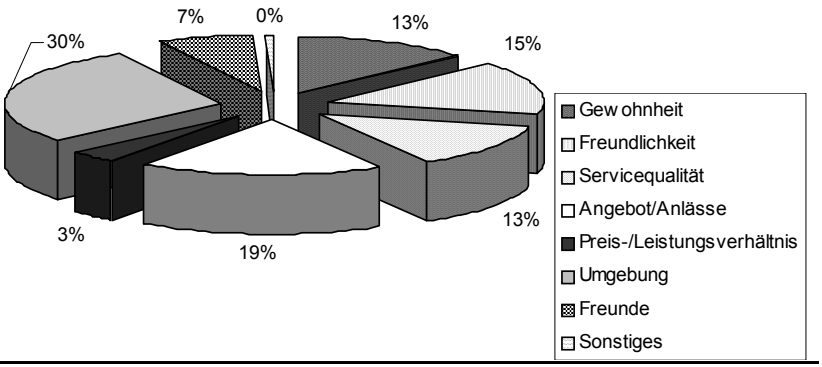
Ca. die Hälfte der Gäste, wie in Abbildung 2 dargestellt, verreisen 2 – 4 mal im Jahr, allerdings nicht, analog der zweiten Gästegruppe, gleich häufig nach Pontresina. Lässt sich bei einer Erhebung ein solches Verhalten identifizieren, ist die Destination in der Lage, Massnahmen zur Ausschöpfung des Urlaubspotentials zu entwickeln.

Der Rückschluss, dass sich Gästeloyalität entweder auf den Winterurlaub oder auf den Sommerurlaub bezieht, trifft nur bedingt zu. Die Erhebung in Scoul zeigte auf, dass ein Drittel der Wintergäste auch Sommergäste sind (Bischofsberger et al, 2004). Es ist daher als essentiell anzusehen, diese Gästegruppe zu identifizieren und Marketingsynergien in der Kommunikation zu nutzen respektive für diese Gästegruppen saisonübergreifend Angebotspakete zu offerieren.

Die Gründe für eine mögliche Wiederkehr in der Zukunft geben Aufschluss darüber, welche Motivation hinter der Loyalität steht. Die Analyse zu den

Kaufgründen zeigt auf, in welcher Ausprägung die Gäste die Angebotsfaktoren schätzen.

Abbildung 3: ***Gründe für die Wiederkehr nach Sils*** *(Basis: 92 Übernachtungsgäste, Mehrfachnennungen möglich, s^2 = ±6% bei t = 1.65)*

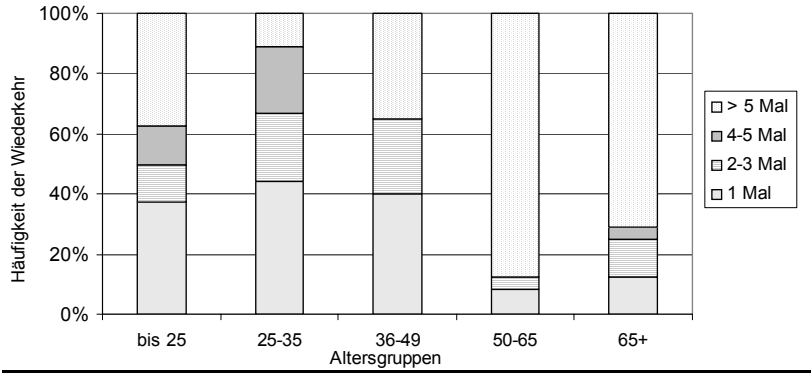


Quelle: Diggelmann et al, 2004

Derartige Resultate (Abbildung 3) lassen eine Kategorisierung der Gäste hinsichtlich Loyalität und Pseudo-Loyalität zu. In diesem Beispiel sind 13% der Gäste als pseudo-loyal zu bezeichnen, da sie aus Gründen der Gewohnheit wiederkehren. Sie bleiben aus, sobald sich ihr Gewohnheitsverhalten ändert. Bei den angebotsnutzenden Tagesgästen in Sils zeigt sich ein anderes Bild (ohne Abbildung). Lediglich 4% sind pseudo-loyal. Im Gegensatz zu den Übernachtungsgästen schätzen die Angebotsnutzenden verstärkt die Umgebung und die Angebote/Anlässe, welche der Ort bietet. Sie sind daher als „angebotsloyal" zu bezeichnen. Eine Gefahr der Abwanderung besteht, sobald das Angebot nicht mehr attraktiv ist oder die Umgebung sich verändert.

Eine Analyse der „tangiblen" Segmentierungskriterien ist für eine zielgruppengerechte Ansprache elementar. Ergebnisse analog der Abbildung 4 zeigen auf, wie stark die Treue bei verschiedenen Altersgruppen ist. Mit zunehmenden Alter steigt die Kundentreue. Dabei lassen sich auch potentielle, treue Gäste – Gäste im Alter von 36 bis 49 Jahren – identifizieren, welche für die Zukunft des Ferienortes relevant sind.

Abbildung 4: ***Ausgeprägte Loyalität bei Gästen über 50 Jahren - Potential zur Loyalitätssteigerung bei den 36 bis 49-jährigen in Celerina*** *(Basis: 94 Befragte, $s^2 = \pm 20\%$ bei t = 1.65)*



Quelle: *Frei et al, 2004*

Die Untersuchung zur „Verteidigungsbereitschaft" verdeutlicht die Verbundenheit der Gäste zum Ferienort. Liefert die Erhebung zu diesem Aspekt Resultate wie in Abbildung 5, so geben diese Aufschluss darüber, inwieweit die Gästesegmente bereit sind, die Destination gegenüber negativer Kritik zu verteidigen.

Anhand der Erhebungsergebnisse in Davos zeigt sich, dass die Verteidigungsbereitschaft bei den Gästen am ausgeprägtesten ist, welche bereits mehr als 7 mal in der Destination übernachteten. Allerdings können sich 78% der Befragten in diesem Segment vorstellen, ihre Ferien auch woanders zu verbringen (ohne Abbildung). Es ist evident, dass lediglich der präzise Stimulus bei diesem Stammgästesegment dazu führen kann, nicht wiederzukommen.

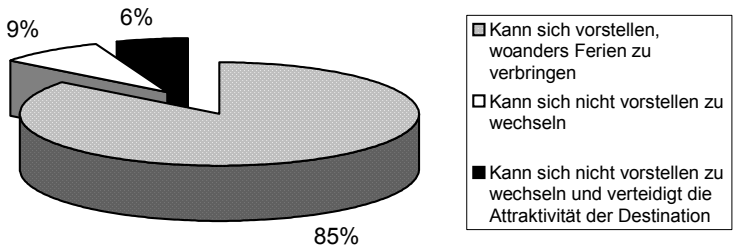
Ein solcher „Wechselstimulus" kann durch

- die Destination induziert werden, beispielsweise durch Schlechtleistungen,
- das Marketing einer anderen Destination ausgelöst werden (exogener Stimulus),

- persönliche, deduktive Umstände entstehen (endogener Stimulus).

Letztere sind kaum von einer Destination beeinflussbar. Derartige Wechselgründe beruhen auf persönlichen Lebensveränderungen, beispielsweise der Wechsel in eine andere Lebensphase oder Umstände, welche Reisen in die Destination unmöglich machen respektive erschweren (Gesundheit, Wohnungswechsel).

Abbildung 5: ***Verteidigungsbereitschaft von Gästen in Davos***
(Basis: 187 Befragte, s^2 = ±3% bei t = 1.65)



Quelle: Brogli et al, 2004

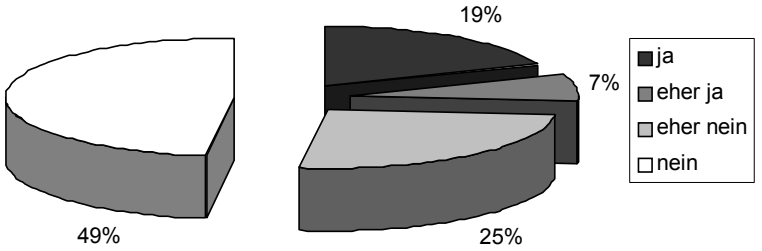
Die bisher aufgezeigten Aspekte zur Loyalität zeigen, dass eine homogene und vollständige Beschreibung des loyalen Gast diffizil ist. Die Ausprägungen der Merkmale sind unterschiedlich. Eine Analyse liefert jedoch Ansatzpunkte für ein loyalitätsbasiertes Marketing. Ein destinationsumfassendes Customer Relationship Management zur Steuerung der Angebotsleistungen in diesem Sinne stellt eine grosse Herausforderung dar.

Für eine Destination ist es jedoch elementar, ihre Gästegruppen zu verstehen und eine Segmentierung nach Loyalitätsmerkmalen vorzunehmen.

3.2 Mikro- und Makromarketingprogramme zur Kundenbindung und Steigerung der Marketingeffizienz

Die Teilnahme an einem Kundenbindungsprogramm wird von Gästen nicht immer positiv beurteilt. Mögliche Resultate analog Abbildung 6 reflektieren die Einstellung der Gäste zur Teilnahme an Kundenbindungsprogrammen.

Abbildung 6: ***Gästewunsch nach Integration in ein Kundenbindungsprogramm*** *(Basis: 110 Befragte in Sils, s^2 = ±8% bei t = 1.65)*



Quelle: *Bur et al, 2004*

Die Motive hierfür sind sicherlich vielschichtig und schwierig zu identifizieren. Die Destination ist in diesem Kontext gefordert, die Massnahmen zur Kundenbindung exakt zu definieren und zu dosieren. Die Kommunikation der Kundenbindungsmassnahmen ist sensibel zu handhaben. Kundenbindungsprogramme sind kein Allheilmittel gegen Gästeabwanderungen.

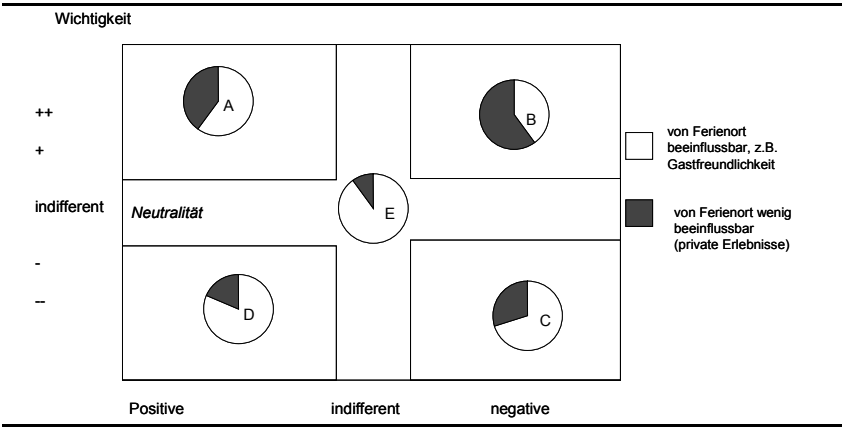
Die Erkenntnisse aus der Umfrage zeigen, dass der Gast die Umgebung wahrnimmt und nicht ausschliesslich den Ferienort. Auch zeigt sich, dass loyale Gästegruppen primär wegen der Region wiederkehren. Diese Einstellung könnten touristische Destinationen in Form eines „regionalen Cross-Sellings" nutzen. Dies impliziert regionale Kooperationen von Leistungsträgern respektive Destinationsmanagern, welche dem Gast Informationsmaterial zu ausgewählten Leistungsträgern/Destinationen in der Region zur Verfügung stellen. Die vertikale Kooperation der „regionalen Alternative" trägt dazu bei, dass der Gast in der Region gehalten wird und nicht in andere Regionen abwandert. Eine weitere Option wäre in diesem Kontext eine „überregionale Kooperation" mit einer oder mehreren „typischen" Sommerdestinationen, welche Gäste vielmals für ihre Sommerurlaube wählen. Derartige Kooperationen unterstützen zudem die Werbung von potentiellen Wintergästen, welche ihren Sommerurlaub ebenfalls in der Sommerdestination verbringen und die Winterdestination bisher nicht besucht haben.

Ausgehend vom Nutzen eines Ferienaufenthaltes, ein „unvergessliches Erlebnis", liefert eine Analyse zur Wichtigkeit und Ausprägung „positiv/negativ"

persönlicher Erlebnisse, welche bei den Gästen erfragt werden, Erkenntnisse für das Marketing. Das Destinationsmanagement ist weiterhin gefordert, die Erlebnisse nach den Kriterien „von der Destination beeinflussbar“ und „nicht beeinflussbar“ zu unterscheiden. Ziel ist es, sich auf die Massnahmen zu konzentrieren, welche im Verantwortungsbereich der Destination liegen respektive welche als zentrale Botschaft in der Marketing-Kommunikation genutzt werden können (Abbildung 7).

Positive, wichtige Erlebnisse (Bereich A) sind prinzipiell als Botschaften in der Marketing-Kommunikation geeignet. Beispielsweise können Gästeaussagen zu persönlichen Erlebnissen in Prospekten integriert werden. Negative, wichtige Erlebnisse (Bereich B), welche von der Destination beeinflussbar sind, sind vorrangig hinsichtlich deren Ursache zu analysieren. Mögliche Schlechtleistungen in der Dienstleistungskette sind zu eliminieren. Unwichtige Erlebnisse in diesem Zusammenhang sind im Hinblick auf Verbesserungsmassnahmen einer Kosten-Nutzenanalyse (Bereich C und D) zu unterziehen. Aussagen zur Kategorie „neutrale Erlebnisse“ lassen darauf schliessen, dass der Gast die Destination nicht als einzigartig empfindet (Bereich E). Das Destinationsmanagement ist gefordert, Angebotsalternativen – beispielsweise Events – zu bewerten, welche das Gästesegment mit einem unvergesslichen Urlaub in Verbindung bringt.

Abbildung 7: Mögliche Kategorisierung der Gästeerlebnisse zur Identifikation von Marketingmassnahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Eine weitere Analyse zu den Kaufgründen und der Gästewahrnehmung hinsichtlich einzigartiger Nutzenangeboten (USP's) zeigt Verbesserungspotential in der Marketing-Kommunikation auf (Bischofsberger et al, 2004). Gäste nennen bei Befragungen die Einzigartigkeiten einer Destination, welche meist zentrale Bestandteile der Marketingkommunikation sind. Diese müssen nicht zwangsläufig mit den Kaufgründen übereinstimmen. Die Hintergründe hierfür sind eher komplexer Natur. Gäste kommen beispielsweise aufgrund der Skisportmöglichkeiten und der Natur nach Scuol, welche jedoch nicht als einzigartig empfunden werden. Das Bad hingegen wird nicht als Kaufgrund genannt (ohne Abbildung).

Für das strategische Marketing einer Destination impliziert dies, eine verbesserte Kommunikation der USP's. Werden sie gleichermassen als Kaufgrund und Einzigartigkeit der Region empfunden, ist von einer höheren Loyalität zum einzigartigen Angebot auszugehen.

3.3 Beurteilung

Die Loyalität ist ein komplexes Phänomen im Kaufverhalten von Kunden. Das Verständnis der Loyalitätsfaktoren ist dennoch obligatorisch. Im Sinne eines Kundenbindungsmanagements ist es erforderlich, die Motive der Loyalität und die unterschiedlichen Loyalitätsgrade zu identifizieren. Obgleich die Messung der psychographischen Merkmalsausprägungen ebenso komplex ist wie deren Identifikation, gibt eine detaillierte Analyse Aufschluss darüber, wie die Effizienz des Marketings gesteigert werden kann. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Fragestellungen als Aktionsrahmen für das Destinationsmanagement zu resümieren:

- Auf welcher Basis wird der Kundenwert berechnet und ermittelt?
- Welche Loyalitätsgrade gibt es bei den Kunden und welche Massnahmen zur Steigerung der Loyalität sind jeweils bei den unterschiedlichen Loyalitätssegmenten zu treffen? Welche Kosten sind und welcher Nutzen ist damit verbunden?
- Wie werden die Massnahmen zwischen Destinationsmanagement und Leistungsträger aufgeteilt?
- Welche Kooperationen mit anderen Orten helfen Kundenabwanderungen vorzubeugen?

- Wie sind die Massnahmen im Sinne des Loyalitätsmarketings zu kommunizieren?

In der heutigen Zeit, in der die Nachfrage in wichtigen Herkunftsländern – Beispiel Schweiz - stagniert und auf eine Marktsättigung schliessen lassen, ist es für eine Destination wichtig, Marketingmassnahmen zu entwickeln und zu implementieren, welche auf die Gästesegmente zugeschnitten sind. Der Wettbewerb um den „Platz im Kopf des Kunden" wird sich verstärken. Für die Weiterentwicklung der Destinationen ist ein innovativer Ansatz im Marketing genauso überlebenswichtig wie die Adaption von strategischen Managementsystemen, zum Beispiel eine Balanced Scorecard (Larbig et al, 2003). Nur wenn sich eine Destination in ihrer Perspektivenerweiterung innovativ zeigt, lassen sich Marktchancen identifizieren und in einem ganzheitlichen System erfolgreich managen.

4. Literatur

Allemand, D./Brülisauer, S./Ehrsam, S./Fahrni, P./Fuchser, S./Gysin, B./Heuberger, R./Nüesch, S./Rauch, K./Stadler, D. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan - Befragung 09.01.2004 in Pontresina

Bieger, Th. (2002): Management von Destinationen, 5. Auflage, München/Wien

Bischofsberger, S./Budinsky, M./Faggi, R./Figi, M./Häring, T./Kasper, M./Kottmann, B./Pieper, B./Schweingruber, B./Steiner, L. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan - Befragung 09.01.2004 in Scuol

Brogli, S./Dubs, A./Fluck, B./Gallati, P./Gilgen, M./Jäggi, P./Meile, P./Sippel, S./Weishaupt, U./Wenzel, K./Zimmerman, L. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan – Befragung 09.01.2004 in Davos

Bruhn, M. et al (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung, 2. Auflage, Wiesbaden

Bur, P./Daguati, C./Gentsch, P./Härig, C./Lampart, A./Malzach, K./Mathis, L./Schmid, M. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gäs-

tegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan – Befragung 09.01.2004 in Sils

Diggelmann, M/Fanconi, D./Häberli, S./Huser, M./Kunz, S./Meyer, A./Obrist, U./Walter, C. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan - Befragung 09.01.2004 in Silvaplana

Foscht, T. (2002): Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen, Wiesbaden

Frei, M./Furrer, R./Graf, M./Jecklin, B./Maria De, I./Schmid, C./Siegenthaler, A./Zanetti, L. unpubl. (2004): Gästeloyalität und Attraktivität von Gästegruppen für ein effizientes Marketing, Projektarbeit der Höheren Fachschule für Tourismus in Samedan - Befragung 09.01.2004 in Celerina

Freyer, W. (1999): Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 2. Auflage, München / Wien

Hunsel, L./Zimmer S. (2000): Kundenwert und Kundenloyalität in: Hofmann M./Meritens, M.: Customer-Lifetime-Value Management – Kundenwert schaffen und erhöhen, Wiesbaden

Jacoby J./Chestnut R. (1978): Brand Loyality Measurement und Management, New York

Kotler, Ph. (1999): Kotler on Marketing, London

Krafft, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg

Larbig, C./Elsener, A./Bitterli, S./Keller, F./Koch, S. (2003): Balanced Scorecard (BSC) –Innovativer Ansatz zur strategischen Erfolgsmessung in einer Destination in: Jahrbuch 2002/2003 der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, Hrsg: Bieger, Th. / Lässer, C. St. Gallen

International

Übereinstimmung der Subventionierung des Schweizer Tourismus mit den EU-Beihilfebestimmungen

Urs A. Nater

1. Vorbemerkung

In der Schweiz wird der Tourismus in mannigfacher Weise durch die öffentliche Hand, d.h. vom Bund, den Kantonen oder den Gemeinden, unterstützt. Ohne zu übertreiben kann gesagt werden, dass es in der Schweiz kaum eine auf den Tourismus ausgerichtete Veranstaltung gibt, die nicht in irgendeiner Weise von der öffentlichen Hand unterstützt wird. Auch der Bau und Betrieb von touristischen Infrastrukturen wird in hohem Mass durch die öffentliche Hand unterstützt, wenn auch in weit weniger grossem Umfang als Veranstaltungen.

Auch in der Europäischen Union (EU) wird der Tourismus subventioniert. Frankreich, Italien, Spanien, England und Österreich verfügen über hervorragende Tourismusinfrastrukturen, mit denen sie ihre Positionen als Tourismusdestinationen verteidigen. Sie tun dies nicht nur mit rein privatwirtschaftlichen Mitteln, sondern in hohem Mass auch mit staatlichen Beihilfen. Dies widerspricht den Grundsätzen des unverfälschten Wettbewerbs, wie ihn sich die EU in Art. 3 Abs. 1 g) EG[1] zum Ziel gesetzt hat. Im Gegensatz zur Schweiz bestehen in der EU jedoch Regelungen, welche die Subventionierung von privatwirtschaftlichen Tätigkeiten durch die öffentlichen Hand einschränken.

Die Schweiz ist nicht Mitglied der EU. Sie befindet sich jedoch geographisch inmitten derselben und betreibt regen Handel mit deren Mitgliedstaaten. Sie tut deshalb gut daran, sich zumindest an deren Regeln zu orientieren. Dies wird eine Annäherung, wie sie bereits in vielen Bereichen stattgefunden hat

---

[1] Die Abkürzung „EG“ bezeichnet die Bestimmungen, die durch den Amsterdamer Vertrag auf den 1.5.1999 in Kraft gesetzt wurden

und die weiter voranschreiten wird, oder auch einen späteren Beitritt erleichtern. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Europäische Union im Rahmen weiterer Verhandlungen über den Abschluss von bilateralen Verträgen eine Angleichung der Schweizer Wettbewerbsregeln an diejenigen der EU auch im Bereich der staatlichen Beihilfen fordert. Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Auswirkungen dies auf den Schweizer Tourismus haben kann.

2. Formen der Subventionierung des Tourismus in der Schweiz

2.1 Gesetzliche Grundlagen

a) Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen[2]

Art. 1 dieses Gesetzes (Subventionsgesetz) stellt sicher, dass Finanzhilfen und Abgeltungen im gesamten Bereich des Bundes nur gewährt werden, wenn sie (a) hinreichend begründet sind, (b) ihren Zweck auf wirtschaftliche und wirkungsvolle Art erreichen, (c) einheitlich und gerecht geleistet werden, (d) nach finanzpolitischen Erfordernissen ausgestaltet werden und (e) eine sinnvolle Aufgaben- und Lastenverteilung zwischen Bund und Kantonen sowie den bundesstaatlichen Finanzausgleich ermöglichen.

Gemäss Art. 2 gilt dieses Gesetz für alle im Bundesrecht vorgesehenen Finanzhilfen und Abgeltungen. Dieses Gesetz ist deshalb ein Verfahrensgesetz, das sicherstellt, dass auf Bundesebene alle Finanzhilfen und Abgeltungen nach einheitlichen Regeln vergeben werden. Es enthält keine materiellen Regeln darüber, welche Subventionen konkret vergeben werden sollen.

Für reine Finanzhilfen bestimmt Art. 8 dieses Gesetzes, dass solche nur ausgerichtet werden sollen, wenn die Kantone, einschliesslich ihrer öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften, entsprechend ihrer Finanzkraft ebenfalls eine Finanzhilfe ausrichten. Dadurch soll eine sinnvolle Aufgaben- und Lastenverteilung zuwischen Bund und Kantonen erreicht werden. In der Praxis bedeutet dies, dass für ein Projekt Subventionen des Bundes nur ge-

---

2 SR 616.1.

währt werden, wenn sich der Kanton und die Standortgemeinde an diesem Projekt ebenfalls mit Subventionen beteiligen.

b) Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete (IHG)[3]

Gemäss Art. 1 bezweckt dieses Gesetz die Verbesserung der Entwicklungsvoraussetzungen und der Wettbewerbsfähigkeit der Berggebiete unter Ausnützung der regionalen Potentiale. Es soll zur Erhaltung der dezentralen Besiedlung und der sozio-kulturellen Eigenschaften und Vielfalt der Schweiz beitragen. Gemäss Art. 2 gilt es grundsätzlich für Regionen im Berggebiet, wobei diese Regionen in einem Anhang durch Aufzählung der einzelnen Gemeinden genau definiert werden. Mit anderen Worten soll mit diesem Gesetz der Abwanderung der Bevölkerung der Berggebiete entgegengewirkt werden.

Als Investitionshilfen werden Darlehen gewährt (Art. 4), die spätestens nach 30 Jahren zurückbezahlt werden müssen (Art. 8). Der Zinssatz wird unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten des Darlehensnehmers und der entwicklungspolitischen Bedeutung des Projektes festgelegt, wobei tiefere als marktübliche oder überhaupt keine Zinsen verlangt werden (Art. 9).

Auch dieses Gesetz bestimmt, dass sich der Standortkanton mindestens gleichwertig wie der Bund an der Finanzierung des Projektes beteiligen muss (Art. 5). Die Kantone sind insofern federführend, als sie das Investitionshilfedarlehen auf Antrag des regionalen Entwicklungsträgers festlegen und sicherstellen müssen, dass es ausreichend abgedeckt ist (Art. 8). Der Bund entscheidet jedoch über das Verfahren und die Kriterien der Darlehensvergabe (Art. 3).

c) Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites[4]

Aufgrund dieses Gesetzes fördert der Bund die Gewährung von Krediten an das Hotelgewerbe und an Kurorte. Zu diesem Zweck hat er die „Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit“ (SGH) als Genossenschaft des öffentlichen Rechts i.S. von Art. 829 OR gegründet. Zur Hauptsache verbürgt oder gewährt sie Darlehen an Hotelbetriebe zu Vorzugszinsen (Art. 4). Solche wer-

3 SR 901.1.

4 SR 935.12.

den nur gewährt, wenn der zu unterstützende Betrieb lebensfähig und der Schuldner fähig und vertrauenswürdig ist, wenn dieser in zumutbarem Mass eigenes Kapital einsetzt, und wenn weiteres Kapital nur mit Bürgschaften beschafft werden kann (Art. 6). Darlehen der SGH müssen zum Zinssatz der Banken für Ersthypotheken auf gewerblichen Liegenschaften verzinst werden (Art. 8).

d) Gesetze auf kantonaler Ebene

In den meisten Schweizer Kantonen bestehen allgemeine Wirtschaftsförderungsgesetze, auch in den Tourismus-Kantonen[5]. Aufgrund dieser Gesetze können Tourismusprojekte mit Subventionen, vergünstigten Darlehen, Zinsbeihilfen, und A-fonds-perdu-Beiträgen unterstützt werden.

e) Gesetze auf kommunaler Ebene

In den meisten Schweizer Tourismusorten bestehen Kur- oder Verkehrsvereine, welche die Förderung des Tourismus zum Zweck haben. Sie erheben von ihren Mitgliedern sog. Kurtaxen, die jedoch rein privatrechtliche, auf Statuten oder Vereinsreglementen basierende Beiträge sind. Sie werden in der Regel auf den Logiernächten erhoben, was zu einer einseitigen Belastung der Hotel- und Parahotelbetriebe führt.

Um auch andere Gewerbe für die Finanzierung der permanent ansteigenden Ausgaben der Tourismusvereine heranziehen zu können, sind in den letzten Jahren verschiedene Tourismus-Gemeinden[6] dazu übergegangen, kommunale Wirtschaftsförderungsgesetze einzuführen. Dies sind Gemeindegesetze, aufgrund derer die Gemeinden von allen Gewerbetreibenden, d.h. nicht nur von Hotels und anderen Beherbergungsbetrieben, Wirtschaftsförderungsabgaben erheben. Im Gegensatz zu den Kurtaxen werden diese Abgaben aufgrund der Steuerhoheit der Gemeinden erhoben, weshalb es sich um öffentlich-rechtliche Abgaben handelt. Sie sind zweckgebunden und kommen den Tourismusvereinen zugute. Einige Gemeinden erheben die Wirtschaftsabgabe selbst und geben den Erlös an den Tourismusverein weiter[7], andere

---

5 Bern, Freiburg, Glarus, Graubünden, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Tessin, Uri, Waadt, Gaubünden

6 Arosa, Davos, St. Moritz, Saanen, Grindelwald, Innertkirchen, Obersaxen, Falera, Zermatt.

7 Davos, Obersaxen, Grindelwald, Saanen.

haben direkt den Tourismusverein mit deren Erhebung und Inkasso beauftragt, sodass die Gemeinderechnung durch sie nicht belastet wird[8].

2.2 Die Subventionierung von Bergbahnen

Aus privatwirtschaftlicher Sicht muss die Situation der Schweizer Bergbahnunternehmen als desolat bezeichnet werden. Nur gerade 33% aller Bergbahnunternehmen erwirtschaften ein gutes Betriebsergebnis, 25% erreichen ein genügendes Ergebnis, 9% weisen ungenügende Finanzkennzahlen aus und 33% haben wirtschaftlich keine Existenzberechtigung mehr[9]. 66% aller Bergbahnunternehmen überleben nur dank Unterstützungen der öffentlichen Hand[10].

Von 1977 bis 2001 wurden in der Schweiz in 253 Bergbahnprojekte CHF 1'038 Mia. investiert. Davon wurden CHF 425.7 Mio. mit Hilfe des Bundes und der Kantone finanziert[11], was einem Finanzierungsgrad durch die öffentliche Hand von 41% entspricht. Diese Finanzierungshilfen wurden in Form von zinsfreien oder zinsgünstigen Darlehen (30% der Projekte) oder durch nicht rückzahlbare Subventionen (11% der Projekte) gewährt. Im Fall der Bergbahnen von Airolo im Kanton Tessin betrugen die Finanzierungshilfen des Bundes und des Standortkantons 70% der Gesamtinvestitionen[12].

In den erwähnten Zahlen sind die Beihilfen der Gemeinden nicht inbegriffen. Gemäss einer Befragung aus dem Jahr 1999/2000 sind an ca. 70% der befragten Schweizer Bergbahnunternehmen Gemeinden in irgendeiner Form beteiligt[13], wobei es folgende Beteiligungsarten gibt:

- Kapitalbeteiligungen, wobei 1998 nur gerade 1/4 aller Bergbahnunternehmen Dividenden ausschütten.
- Gewährung von zinsfreien oder zinsgünstigen Darlehen.

---

8 Arosa, St. Moritz, Innertkirchen, Falera, Zermatt.

9 Kaspar Weber, Beteiligung der öffentlichen Hand an touristischen Anlagen, Seite 26/27.

10 Übersicht über Subventionen an Bergbahnprojekte siehe: Neue Skigebiete für die Schweiz? Seite 49, 63.

11 Weber, a.a.O. Seite 40/41.

12 Siehe unten Ziffer II./3./c).

13 Weber, a.a.O., Seite 69 ff.

- Leistung von sog. „A-fonds-perdu“-Beiträgen, die weder verzinst noch zurückbezahlt werden müssen.
- Übernahme von Defizitgarantien.
- Übernahme von Zinsgarantien bzw. Zinskostenbeiträge.
- Gewährung von Steuererleichterungen.
- Kostenlose Überlassung von Grundstücken.
- Reduzierte Anschlussgebühren für Elektrizität, Wasser, Abwasser.
- Erlass von Abfallgebühren.
- Mitarbeit in Verwaltungsorganen und Planungsgruppen.

Ein extremes Beispiel der Unterstützung durch die öffentliche Hand sind die St. Moritzer Bergbahnen (SMBB). Sie sind ein gemeindeeigener Verwaltungsbetrieb, gleich wie die Schule oder die Feuerwehr und werden 100% von der Gemeinde St. Moritz finanziert. Aus diesem Grund bezahlen sie auch keine Unternehmenssteuern. Der Boden für die Bergbahnen und das Skigebiet wird von der politischen Gemeinde und von der Bürgergemeinde kostenlos zur Verfügung gestellt. Zwischen 1986 und 2002 investierte die Gemeinde insgesamt CHF 103,2 Mio. in die Bahnanlagen und das Skigebiet, wobei diese Investitionen ausschliesslich mit Steuergeldern finanziert wurden. Im Zeitraum 1993 bis 2002 erwirtschafteten die SMBB pro Jahr durchschnittliche Verluste von CHF 2,4 Mio., welche jeweils direkt die Gemeinderechnung belasteten.

Ein weiteres Beispiel der Subventionierung sind die Bergbahnen von Airolo, die der Funivie del San Gottardo S.A. gehören. In den 90-er Jahren wurden in die Erneuerung und den Ausbau der Anlagen insgesamt CHF 40 Mio. investiert. Dafür wurde ein IHG-Darlehen von CHF 6 Mio. (14% der Investitionssumme) gewährt, sowie Subventionen des Kantons von CHF 22 Mio. (55%). Zusätzlich übernahm der Kanton 80% der Zinsen auf einem Darlehen von CHF 8 Mio.[14] Somit werden diese Bergbahnen mit Investitionsbeihilfen von CHF 28 Mio. (70% der Investitionen) und mit einer Betriebsbeihilfe von jährlich rund CHF 250'000 durch die öffentliche Hand unterstützt.

[14] Neue Skigebiete in der Schweiz? Bristol-Stiftung, Zürich, 2003, Seite 60.

2.3 Die Subventionierung von Hotels

Zum Zweck der Durchführungen des Bundesgesetzes über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites[15] hat der Bund die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) als Genossenschaft des öffentlichen Rechts i.S. von Art. 829 OR gegründet. Sie hat ein Kapital von CHF 27.5 Mio, an dem die öffentliche Hand mit 33.3% beteiligt ist. Das übrige Kapital wurde von Gross- und Kantonalbanken (45%) Wirtschaftsverbänden und Privaten (18%) und der Hotellerie (4%) aufgebracht[16].

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben hat der Bund der SGH zinslose Darlehen von insgesamt CHF 117.8 Mio. zur Verfügung gestellt[17]. Mit diesen Mitteln unterstützt die SGH den Erwerb und die Erneuerung bestehender Hotels und anderer Beherbergungsbetriebe u.a. durch zinsgünstige Darlehen. Dieses Konzept hatte Erfolg, denn es vermochte Banken dazu zu motivieren, ihrerseits Darlehen zu gewähren, und auch die Eigentümer stellten Eigenmittel zur Verfügung. Daraus ergaben sich folgende Finanzierungsanteile:

Tabelle 1: Finanzierungsanteile Banken, SGH, Eigentümer

Total Investitionen		**Darlehen Banken**		**Finanzhilfe SGH**		**Eigenmittel**	
Jahr	**Mio CHF**	**CHF**	**%**	**CHF**	**%**	**CHF**	**%**
1997	324.6	222.4	68.5	33.9	10.4	68.3	21.0
1998	194.3	97.4	50.1	24.2	12.5	12.5	6.4
1999	147.1	102.2	69.5	18.4	12.5	26.5	18.0
2000	34.5	14.8	42.9	5.9	17.1	13.8	40.0
2001	93.5	49.5	52.9	9.5	10.2	40.5	43.3
2002	98.8	28.4	28.7	8.8	8.9	61.6	62.3

Quelle: Geschäftsbericht SGH

15 Vgl. oben Ziffer II./2./(iii).

16 www.sgh.ch.

17 Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 2000/2001, St. Gallen.

2.4 Die Subventionierung von anderen Infrastrukturen und von Anlässen

a) Alpine Ski-Weltmeisterschaft 2003 in St. Moritz

Im Februar 2003 fanden in St. Moritz die Alpinen Ski-Weltmeisterschaften 2003 (Ski-WM 2003) mit einem Gesamtbudget von CHF 86.3 Mio. statt. Davon entfielen CHF 34.5 Mio. auf Bauten, die weiterhin dem St. Moritzer Skigebiet dienen (Beschneiungsanlagen, Erneuerung von Sesselliften, Pistenkorrekturen) und die ausschliesslich von der Gemeinde St. Moritz finanziert wurden. CHF 51.8 Mio. entfielen auf den Anlass selbst, wobei darin auch rennspezifische Bauten enthalten sind, die touristisch nicht genützt werden können.

Vom Gesamtbudget von CHF 86,3 Mio. wurden CHF 41,1 Mio. oder 47,5% von der öffentlichen Hand (Bund, Kanton, Gemeinden) durch Beihilfen finanziert. Der Rest wurde durch Sponsoring (CHF 32.9 Mio.), den Verkauf von Tickets und Merchandising (CHF 7.9 Mio.), den Schweizerischen Olympischen Verband (CHF 1.3 Mio.) und den Kurverein St. Moritz (CHF 0.5 Mio.) finanziert. Hinzu kamen kostenlose Einsätze der Armee von rund 20'000 Manntagen, der Einsatz der Kunstflugstaffel „Patrouille Suisse“ sowie Einsätze der Kantonspolizei Graubünden.

b) Golfplatz Zuoz

Im Juni 2003 wurde in Zuoz im Oberengadin ein neuer 18-Loch Par 72 Golfplatz eröffnet. Die Investitionen für den Bau dieser Anlage betrugen CHF 13.5 Mio. Davon wurden von den Oberengadiner Gemeinden CHF 1.88 Mio. oder 13,9% in bar als „A-fonds-perdu“-Beiträge und zu einem kleinen Teil als Sacheinlagen geleistet. Dabei handelte es sich um Investitionsbeihilfen.

3. Die EU-Beihilfebestimmungen

3.1 Grundlagen

Grundlage des Beihilfeverbotes ist zunächst einmal Art. 2 EG, der die Zielsetzungen der EU umschreibt. Unter anderem wird darin ein hoher Grad von Wettbewerbsfähigkeit als Ziel genannt. Wichtigste Grundalge der EG-Beihilfebestimmungen ist jedoch Art. 3 Abs. 1 lit. g EG, der bestimmt, dass in der EU ein System geschaffen werden soll, das *den Wettbewerb vor Verfälschungen* schützt. Diese Grundlage wird durch Art. 98 Abs. 1 EG ergänzt, wonach die Mitgliedstaaten und die Gemeinschaft verpflichtet sind, nach den Grundsätzen einer *offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb* zu handeln. Das gesamte Regelwerk über die staatlichen Beihilfen sind nicht nur für die Staaten, sondern auch für die untergeordneten öffentlich-rechtlichen Körperschaften verbindlich. Übertragen auf die Schweiz würde das bedeuten, dass sich nicht nur der Bund und die Kantone an diese Bestimmungen halten müssten, sondern auch die Gemeinden und alle anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften.

3.2 Das grundsätzliche Beihilfeverbot in Art. 87 Abs. 1 EG

Gemäss dieser Bestimmung sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweigen den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem gemeinsamen Markt unvereinbar. Zusammengefasst stipuliert sie den *Grundsatz eines allgemeinen Beihilfeverbotes*. Dieser Grundsatz wird in Abs. 3 durch Ermessensausnahmen, die in der Kompetenz der EU-Kommission liegen, weiter aufgeweicht. Für Letztere entscheiden der EU-Rat, die EU-Kommission und die Europäischen Gerichte, welche Beihilfen erlaubt sind. Gerade für die Subventionierung des Tourismus ist dies von grosser praktischer Bedeutung, denn aufgrund der niedrigen Eintrittsschwellen und der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in den meisten Mitgliedstaaten ist die Gefahr gross, dass die staatlichen Instanzen und Gerichte bei der Beurteilung der Zulässigkeit einer Beihilfe nicht die notwendige Objektivität anwenden.

3.3 Ausnahmen vom Beihilfeverbot gemäss Art. 87 Abs. 3 EG

a) Grundsätzliches

Die meisten Ausnahmen vom Beihilfeverbot fallen in der Praxis unter Art. 87 Abs. 3 EG. Dabei verfügt die EU-Kommission über ein ausserordentlich weites Ermessen bei der Beurteilung der Frage, ob eine an sich unzulässige Beihilfe als mit dem Gemeinsamen Markt vereinbar angesehen werden kann. Bei der Ermessensausübung ist die EU-Kommission an die Grundsätze der Verhältnismässigkeit gebunden: muss überprüfen, ob die Beihilfe geeignet, notwendig und angemessen ist.

Die Beihilfe muss geeignet sein, um der Verwirklichung eines der in Art. 87 Abs. 3 EG genannten Ziele zu dienen, und sie darf den ausdrücklichen Zielen des EG-Vertrages nicht zuwiderlaufen. Für den Tourismus kommen als berücksichtigungsfähige Ziele nur unterentwickelte Regionen (lit. a und c) oder Wirtschaftszweige (lit. c) in Betracht. An der Erfüllung dieses Kriteriums dürfte es bei der Subventionierung des Schweizer Tourismus oft fehlen. Am Augenfälligsten ist dies bei Bergbahnen, die mit Subventionen in wirtschaftlich blühenden Regionen erstellt werden und in denen der Tourismus nicht mehr speziell gefördert werden muss.

Die Beihilfe muss in einem angemessenen Verhältnis zu dem mit ihrer Gewährung verfolgten Ziel stehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jede Beihilfe dem Grundsatz nach den freien Wettbewerb unterdrückt, weshalb die Beihilfen genau „dosiert" werden müssen, damit z.B. keine Überkapazitäten geschaffen werden. Diese Gefahr besteht im Schweizer Tourismus, in dem in gewissen Regionen Hotel- und Bergbahnprojekte gefördert werden, obwohl bereits Überkapazitäten bestehen. Aus dem Grundsatz der Angemessenheit ergibt sich aber auch, dass Beihilfen immer zeitlich begrenzt und degressiv gestaltet sein müssen, andernfalls es sich um unbefristete Betriebsbeihilfen handelt, die auf jeden Fall mit den Zielen des Gemeinsamen Marktes unvereinbar sind. Auch dieses Gebot wird bei der Subventionierung des Schweizer Tourismus oft nicht beachtet.

b) Regionale Beihilfen

Gemäss Art. 87 Abs. 3 lit. a EG sind Beihilfen zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung von Gebieten, in denen die Lebenshaltung *aussergewöhn-*

lich niedrig ist oder eine *erhebliche Unterbeschäftigung* herrscht, zulässig. Gemäss Art. 87 Abs. 3 lit.c EG können Beihilfen zur Förderung der Entwicklung gewisser Wirtschaftszweige und Wirtschaftsgebiete gewährt werden. Beide Bestimmungen lassen Beihilfen zur Förderung von Wirtschaftsgebieten, d.h. von Regionen zu, wobei der Unterschied zwischen lit. a und lit. c darin besteht, dass erstere nur auf *extrem unterentwickelte Gebiete* anwendbar ist, wogegen letztere auf Regionen abzielt, die nicht rückständig, sondern *entwicklungsbedürftig* sind. Der Unterschied zwischen „unterentwickelt" und „rückständig" liegt darin, dass letzteres Kriterium in einem nationalen Vergleich zu sehen ist. Das bedeutet, dass nebst dem Kriterium der Entwicklungsbedürftigkeit andere Kriterien wie z.B. die Arbeitslosenrate oder das Pro-Kopf-Einkommen des betreffenden Mitgliedstaates berücksichtigt werden müssen.

c) Horizontale Beihilfen

Unter horizontalen Beihilfen versteht man Beihilfen, die horizontal durch verschiedene Industriesektoren hindurch gewährt werden. Unter diesen sind die Beihilfen an KMU in der Praxis von grösster Bedeutung, insbesondere in der Tourismusindustrie, in der die meisten Unternehmen kleiner oder mittlerer Grösse sind.

In der sog. KMU-Gruppenfreistellungsverordnung (KMU-GVO) hat die EU-Kommission Beihilfen für KMU unter bestimmten Voraussetzungen zugelassen. In Art. 2 KMU-GVO werden KMU definiert als Unternehmen, die (1) weniger als 250 Personen beschäftigen und (2) einen Jahresumsatz von höchstens € 40 Mio. oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens € 27 Mio. haben und (3) die unabhängig sind.

Art. 4 KVU-GVO regelt die Höhe der zulässigen Beihilfen für Erstinvestitionen bzw. für Investitionen, die für die Erweiterung von Betrieben notwendig sind. Als Grundwert dürfen für kleine Unternehmen 15% der geplanten Investitionen als Beihilfen gewährt werden und mittleren Unternehmen 7,5%. Diese Grundwerte dürfen in bestimmten Gebieten um 10% - 15% erhöht werden, wobei jedoch die Nettobeihilfeintensität 30% - 75% der beihilfefähigen Kosten nicht übersteigen darf. Diese Aufschläge sind unter anderem unter der Bedingung zulässig, dass die Eigenbeteiligung des begünstigten Unternehmens 25% beträgt. Angewandt auf den Schweizer Tourismus würde diese Bestimmung die Subventionierung einer relativ grossen Anzahl von Unternehmen erlauben, da KMU den grössten Anteil am Schweizer Tourismus

haben. Dabei müssten allerdings die genannten Höchst-Beihilfewerte eingehalten werden.

Weil die Subventionierung des Tourismus oft über die Beteiligung von Gebietskörperschaften oder staatlichen Unternehmen erfolgt, insbesondere auch in der Schweiz, ist im Rahmen dieser Arbeit die Frage von Interesse, wie es sich verhält, wenn sich die öffentliche Hand an KMU beteiligt. Für die Finanzierung von KMU kann die Beteiligung z.B. einer Gemeinde aus folgenden Gründen grosse Wettbewerbsvorteile bringen:

- Beteiligt sich eine Gemeinde an einem Unternehmen, steht in der Regel nicht die Erwartung einer Dividende oder die Verzinsung des eingebrachten Kapitals im Vordergrund, sondern die Förderung der Interessen der Gemeinde bzw. deren Einwohner und Wirtschaftskreise. Bei ihrem Beteiligungsentscheid wird die Gemeinde deshalb nicht die Überlegungen eines privaten Investors anstellen. Das führt dazu, dass ein Unternehmen, an dem eine Gemeinde beteiligt ist, einem weniger hohen Druck auf Erzielung einer Rendite bzw. Ausschüttung einer Dividende ausgesetzt ist.

- Die Beteiligung einer Gemeinde an Unternehmen führt oft zur Gewährung von Krediten der Gemeinde an das Unternehmen. Dies kann in zweierlei Hinsicht zu Wettbewerbsvorteilen führen: (1) Die Gemeinde als nicht gewinnorientierte Körperschaft gewährt einen sehr günstigen Zins, oder, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten gerät (2) verzichtet auf die Rückzahlung des Darlehens oder gewährt Nicht-Marktkonforme Rückzahlungskonditionen.

- Schliesslich führt die Beteiligung der Gemeinde an einem Unternehmen in der Regel auch dazu, dass sie das Unternehmen als bevorzugte Lieferantin für nicht den Submissionsgesetzen unterliegenden Lieferungen und Dienstleistungen betrachtet.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Gemeinden als KMU angesehen werden können. In der Regel dürfte dies schon aufgrund der in der KMU-GVO enthaltenen Schwellenwerte nicht der Fall sein. Hinzu kommt jedoch, dass Gemeinden keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgen und nicht gewinnorientiert sind. Ihre Finanzierung erfolgt nicht aufgrund von Renditeüberlegungen, sondern ausschliesslich aufgrund des auftretenden Finanzbedarfs. Zudem verfügen der Staat oder die Gemeinden über die Steuerhoheit, aufgrund derer sie bei erhöhtem Finanzbedarf die Steuern anheben können, denn nach den Gemeindeordnungen sämtlicher Schweizer Kantone, und wohl auch von vergleichbaren Gesetzen in den EU-Ländern, sind die Ge-

meinden verpflichtet, einen ausgeglichenen Haushalt zu führen. Dies hat zur Folge, dass sich Gemeinden bei privaten Kreditinstituten zu weitaus günstigeren Konditionen finanzieren können. Hinzu kommt, dass Gemeinden in der Schweiz, aber auch in Deutschland und in Frankreich keinem Insolvenzrecht unterstellt sind und deshalb nicht in Konkurs fallen können. All dies führt im Bereich der Finanzbeschaffung zu einem Wettbewerbsvorteil der Gemeinden. Daraus ergibt sich, dass Gemeinden nicht als Unternehmen – und damit auch nicht als KMU – qualifiziert werden können.

3.4 Definition der Beihilfen gemäss EG-Vertrag

Der Begriff „Beihilfe" ist weiter gefasst, als der vor allem in der Schweiz gebräuchliche Begriff „Subvention". Beihilfen umfassen nicht nur Geld- oder Sachleistungen, oder den Verzicht auf Leistungen, z.B. auf Steuern oder Gebühren, die vom Begünstigten normalerweise bezahlt werden müssten, sondern auch logistische oder kommerzielle Unterstützung, die der Staat oder staatliche Unternehmen dem Begünstigten zukommen lassen. Der Begriff der staatlichen Beihilfe ist deshalb in einem sehr weiten Sinn zu verstehen. Dabei kommt es nicht auf die Gründe oder Ziele der Beihilfe-Massnahme an, sondern hauptsächlich auf deren Wirkungen. Gerade in der Tourismusindustrie ist dies von Bedeutung, denn oft beteiligen sich Gemeinden an Tourismusunternehmen und leisten diesen – nebst der finanziellen Beteiligung – weitere Unterstützungen wie z.B. die kostenlose Stellung von Werkgruppen, Material oder Land.

a) Inanspruchnahme staatlicher Mittel

Die dem Begünstigten zufliessenden Mittel müssen direkt oder indirekt vom Staat stammen, wobei unter „Staat" alle öffentlich-rechtlichen Körperschaften, wie z.B. in der Schweiz der Bund, die Kantone oder die Gemeinden, zu verstehen sind, denn aufgrund von Art. 10 EG sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, dafür zu sorgen, dass auch die ihnen untergeordneten öffentlich-rechtlichen Körperschaften nicht gegen die Bestimmungen in Art. 87 ff. EG verstossen. Die Mittel können aber auch von privatwirtschaftlich organisierten Institutionen stammen, wenn diese im Auftrag des Staates die Mittelvergabe ausführen. Gemäss der Rechtsprechung des EuGH können die Beihilfen unmittelbar vom Staat oder von einer vom Staat benannten oder errichteten öffentlichen oder privaten Einrichtung gewährt werden. Als Beispiel einer sol-

chen Institution bzw. Einrichtung in der Schweiz ist die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit zu nennen.

Die Mittel müssen den öffentlichen Haushalt belasten. Dabei müssen dem Begünstigten nicht unbedingt liquide Mittel zufliessen, die Beihilfe kann auch darin bestehen, dass dieser in den Genuss einer Steuervergünstigung kommt, oder dass der Staat zu seinen Gunsten eine Bürgschaft leistet, die ein Privater nicht stellen würde. Im Bereich der Fremdkapitalzufuhr gelten Darlehen und Kredite mit unter dem Markt liegenden Konditionen als Beihilfen, aber auch staatliche Garantien.

Die Beihilfe muss dann nicht zu einer direkten Belastung des Staatshaushaltes führen, wenn sie durch eine neue, speziell zur Finanzierung der Beihilfe geschaffene Abgabe generiert werden. Massgebend ist, dass solche Abgaben entweder dem Staat zufliessen und von diesem an den Begünstigten weitergeleitet werden, oder dass der Begünstigte selbst sie im Namen des Staates von den Beitragspflichtigen aufgrund einer vom Staat geschaffenen gesetzlichen Grundlage erhebt. Entscheidend ist die staatliche Einflussmöglichkeit: Wenn der Staat die Erhebung und die Verwendung solcher Mittel beeinflussen kann, dann sind ihm solche Mittel zuzurechnen. Beispiele für solche privatwirtschaftliche Abgaben sind die in der Schweiz von verschiedenen Gemeinden in Tourismusregionen zu Gunsten ihrer Verkehrsvereine erlassenen Wirtschaftförderungsgesetze[18].

Gemäss der Rechtsprechung des EuGH kann alleine schon die staatliche Beteiligung an einem Unternehmen an sich eine Beihilfe sein. Das bedeutet, dass für die Mehrheit der Schweizer Bergbahnunternehmen untersucht werden müsste, ob sich alleine schon aus der Beteiligung der öffentlichen Hand eine Beihilfe ergibt[19].

b) Vorteil für den Begünstigten

Eine Beihilfe fällt immer dann unter Art. 87 Abs. 1 EG, wenn sie als Vorteil für den Begünstigten angesehen werden kann. Die Gewährung einer Beihilfe impliziert, dass der Staat vom Begünstigten keine Gegenleistung erhält, oder dass die Gegenleistung wertmässig in keinem Verhältnis zum Wert der Beihilfe steht. Ist die Gegenleistung gleichwertig, so liegt keine Beihilfe vor. Aus

---

18 Siehe vorne Ziffer II./2./c).

19 Siehe vorne, Ziffer II./3./a)

diesem Grund müssen die staatliche Leistung und die vom Begünstigten gegebenenfalls erbrachte Gegenleistung bewertet und miteinander verglichen werden. Für finanzielle Leistungen wurde dafür in der Praxis der „Reasonable Private Investor Test" entwickelt, bei dem auf das mutmassliche Verhalten eines privaten Investors abgestellt wird, d.h. auf sachgemässe wirtschaftliche Überlegungen, die sich in der Regel von langfristigen Rentabilitätsaussichten leiten lassen. Eine Begünstigung liegt immer dann vor, wenn die Massnahme unter Umständen erfolgt, die für einen privaten Kapitalgeber unter Marktbedingungen nicht annehmbar wären. Wenn aufgrund solcher Überlegungen angenommen werden kann, dass ein privater Investor dem Begünstigten die in Frage stehenden finanziellen Mittel oder Sicherheiten zu gleichen Bedingungen zur Verfügung stellen würde, wie der Staat, dann kann das Vorliegen einer unzulässigen staatlichen Beihilfe verneint werden.

Untersucht man den Schweizer Tourismus am Beispiel der Hotellerie und der Bergbahnen, so wird man aufgrund des Reasonable Private Investor Tests feststellen, dass den Begünstigten durch die Subventionen Vorteile zufliessen, die von einem privaten Investor nicht gewährt würden.

c) Bestimmtes Unternehmen oder bestimmter Produktionszweig

Nur Massnahmen, die bestimmte Unternehmen oder Gruppen von Unternehmen selektiv begünstigen, fallen unter Art. 87 Abs. 1 EG. Nicht anwendbar ist diese Bestimmung auf allgemeine konjunktur- oder wirtschaftspolitische Massnahmen. Sinn und Zweck dieses Kriteriums ist es, Massnahmen, die der allgemeinen Stärkung der Wirtschaftskraft aller in einem Staat oder einer Region ansässigen Unternehmen oder Produktionszweige dienen, vom allgemeinen Beihilfeverbot auszunehmen.

4. Zusammenfassung

Die Schweiz ist nicht Mitglied der EU. Sie befindet sich jedoch in deren geographischem Zentrum, und sie führt einen regen Handel mit allen Mitgliedstaaten. Dies hat es mit sich gebracht, dass zwischen der Schweiz und der EU die Handelsbeziehungen auf bilateraler Ebene geregelt wurden. Im Rahmen dieser Regelungen war die Förderung des Tourismus bis anhin kein wichtiges Thema, weil sie auch innerhalb der EU auf regulatorischer Ebene noch nicht vertieft bearbeitet worden ist. Gleichzeitig dürfte die Schweiz kein

Interesse daran haben, dieses Thema gegenüber der EU aufzubringen, nicht zuletzt wohl auch wegen der in gewissen Bereichen massiven Subventionierung des Tourismus, die zum Teil gegen die EU-Beihilfebestimmungen verstossen. Gerade deshalb ist es jedoch nicht auszuschliessen, dass dieses Thema im Rahmen zukünftiger Verhandlungen über bilaterale Verträge von der EU aufgegriffen wird.

Was die Subventionierung des Tourismus in der Schweiz betrifft, so ist festzustellen, dass vor allem Bergbahnen in einem ungesunden Mass unterstützt werden. In diesem Bereich sind die Gesetze der Wirtschaftlichkeit, zu denen auch ein fairer Wettbewerb gehört, in gewissen Gebieten ausser Kraft gesetzt worden. Zwar gibt es Bergbahnunternehmen, denen es gelingt, ihre Betriebe aufgrund von Standortvorteilen und gutem Management auf rein privatwirtschaftlicher Basis und ohne Subventionen zu führen. Oft leiden diese jedoch unter der Konkurrenz der subventionierten Betriebe.

In welchem Ausmass touristische Infrastrukturen und Anlässe auf lokaler Ebene durch Gemeinden oder Kantone tatsächlich gefördert werden, ist schwierig abzuschätzen, da darüber genaue Untersuchungen fehlen. Es ist jedoch anzunehmen, dass in diesem Bereich eine Grauzone in beträchtlichem Ausmass besteht, die unter dem Aspekt des unverfälschten Wettbewerbs durchaus relevant sein kann. Zu denken ist dabei an Golfplätze, Tennisanlagen, Konferenzzentren oder touristische Grossanlässe. Die Verfahrensregeln in Art. 88 EG würden in diesem Bereich die notwendige Transparenz verschaffen, denn auch Gemeinden und andere öffentlich-rechtlichen Gebietskörperschaften auf unterer Stufe würden verpflichtet, die von ihnen ausgehende Subventionierung des Tourismus offenzulegen. Erst dann könnte abgeklärt werden, ob solche Subventionen mit Art. 87 EG in Einklang stehen. Bestünden Zweifel daran, so müsste die EU-Kommission dies abklären, was einen geradezu unvorstellbaren Eingriff in die Autonomie der Gemeinden gewisser Kantone bedeuten würde. Zu denken ist dabei vor allem an die sehr stark ausgeprägte Gemeindeautonomie des Kantons Graubünden, dem bedeutendsten Tourismuskanton der Schweiz.

Vergleicht man die Subventionierung des Schweizer Tourismus mit den EU-Beihilfebestimmungen, so ergibt sich ein grundsätzliches „Problem“: das pro-Kopf-BIP der Schweiz liegt in allen untersuchten Tourismusregionen über dem Durchschnitt der EU. Mangels statistischer Daten konnte das pro-Kopf-BIP nicht für alle Tourismusregionen der Schweiz ermittelt werden. Es ist durchaus möglich, dass einzelne Regionen unter dem EU-Durchschnitt von

CHF 29'170 ($ 20'836) liegen, auf keinen Fall liegen sie jedoch unter dem pro-Kopf-BIP der ärmeren Tourismusregionen von Ländern wie Griechenland, Portugal oder Spanien. Gemäss Art. 87 Abs. 3 lit. a EG sind jedoch Beihilfen nur zur Förderung von *ausserordentlich unterentwickelten Regionen* zulässig. Dabei ist als Vergleich das Gebiet der gesamten EU heranzuziehen, was zur Folge hat, dass keine Tourismusregion der Schweiz als förderungswürdig eingestuft werden kann. Alleine schon aus diesem Grund fällt eine Subventionierung des Schweizer Tourismus aus Sicht der EU-Beihilfebestimmungen in vielen in der Schweiz heute praktizierten Fällen ausser Betracht.

Ähnlich ist die Situation in Bezug auf Art. 87 Abs. 3 lit. c EG. Gemäss dieser Bestimmung sind Beihilfen zur Förderung gewisser unterentwickelter Wirtschaftszweige oder Wirtschaftsgebiete im Inland zulässig. In diesem Fall müsste als Vergleich nur das Gebiet der Schweiz herangezogen werden. Auch aus diesem Vergleich ergibt sich jedoch, dass in zahlreichen Tourismusregionen der Schweiz keinerlei Subventionen gewährt werden dürften. Zu denken ist dabei vor allem an das Oberengadin, das Unterengadin und die Region Arosa, aber auch an Regionen wie Luzern, Saanen/Gstaad, Lugano, Locarno/Ascona, Zermatt und andere mehr. In diesen Regionen liegt das pro-Kopf-BIP über dem Durchschnitt der Schweiz.

Dabei ist zu beachten, dass das Beihilfeverbot und seine Ausnahmen aufgrund von Art. 10 EG nicht nur für den Bund und die Kantone gilt, sondern auch für die Gemeinden und alle anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften. Es gilt auch für privatrechtliche Organisationen, die im Auftrag von öffentlich-rechtlichen Körperschaften Subventionen ausrichten. Das hätte zur Folge, dass auch Gemeinden, die ihre Tourismusindustrie direkt oder indirekt durch Wirtschaftsförderungsgesetze unterstützen, ihre Subventionspraktiken durch die EU-Kommission überprüfen lassen müssten. Dies hätte wohl zur Folge, dass zahlreiche Gemeinden die derzeitige Subventionierung von Tourismusbetrieben einstellen müssten.

Die Problematik der Subventionierung des Schweizer Tourismus würde jedoch unter der sog. de-Minimis-Regel stark entschärft. Diese Regel wurde unter dem Gesichtspunkt der Spürbarkeit der Verfälschung des Wettbewerbs in einer speziellen Verordnung aufgestellt. Dies aufgrund der Erkenntnis der Kommission, dass Beihilfen, die einen Gesamtbetrag von € 100'000 innerhalb von drei Jahren nicht überschreiten, den Wettbewerb nicht zu beeinträchtigen vermögen. Eine grosse Anzahl der in der Schweiz auf allen Ebe-

nen gewährten Subventionen würde wohl durch diesen Raster fallen. Viele grosse und auch prominente Brocken würden jedoch hängen und würden als unzulässig qualifiziert.

Der weitaus grösste Teil der Tourismusbetriebe der Schweiz sind KMU. Da solche Unternehmen für jede Volkswirtschaft eine wichtige Rolle spielen, hat die EU-Kommission für sie eine Gruppenfreistellungsverordnung (KMO-GVO) erlassen. Aufgrund dieser Verordnung sind gewisse Beihilfen an KMU zulässig, wobei jedoch gewisse Höchstwerte nicht überschritten werden dürfen. Diese Höchstwerte sind wiederum vom Lebensstandard und der wirtschaftlichen Fitness der Region abhängig, in der sich die zu unterstützenden Betriebe befinden. In ärmeren Regionen mit einer hohen Zahl an Arbeitslosen können die Beihilfen höher ausfallen, dagegen müssen sie in reicheren Regionen niedriger ausfallen. Dabei wird immer auch eine Eigenmittelbeteiligung des begünstigten Unternehmens verlangt, um zu verhindern, dass nicht überlebensfähige Betriebe durch staatliche Beihilfen künstlich am Leben gehalten werden und so den Wettbewerb verfälschen.

Aus der KMU-GVO ergibt sich auch, dass allein schon die Beteiligung von Gemeinden oder anderer öffentlich-rechtlicher Körperschaften an einem Unternehmen eine Beihilfe darstellen kann. Aus der durch die Beteiligung bedingte Nähe zwischen dem Unternehmen und der Gemeinde ergeben sich in der Regel eine Vielzahl von Vergünstigungen und Vorteilen, die rein privatwirtschaftlich geführte Konkurrenten, an denen eine Gemeinde nicht beteiligt ist, nicht haben. Ferner ergibt sich aus der KMU-GVO, dass gemeindeeigene Betriebe, die sich z.B. durch den Betrieb einer Bergbahn oder einer Kuranstalt privatwirtschaftlich betätigen, nicht als KMU gelten können. Ganz grundsätzlich ergibt sich aus Art. 87 EG, dass Gemeinden in den der Privatwirtschaft vorbehaltenen Bereichen nicht als Unternehmer auftreten dürfen. Aus diesem Grund liegt immer dann ein Verstoss gegen Art. 87 EG vor, wenn eine Gemeinde einen Betrieb führt, der Aktivitäten verfolgt, die ausserhalb der hoheitlichen Aufgaben des Staates liegen.

Im heutigen Zeitpunkt ist die Frage, ob die Subventionierung des Schweizer Tourismus mit den EU-Beihilfebestimmungen übereinstimmt, rein akademisch. Zweifellos sind heute alle in der Schweiz der Tourismusindustrie gewährten Subventionen rechtmässig. Angesichts der massiven Subventionen, die einzelne Betriebe in einem privatwirtschaftlich geführten und dem Wettbewerb ausgesetzten Umfeld erhalten, stellt sich allenfalls die Frage, ob nicht

ein Verstoss gegen das Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vorliegt.

Aus wettbewerbsrechtlichen Überlegungen schadet es sicherlich nicht, auch in der Schweiz Überlegungen anzustellen, ob die Subventionierung des Tourismus noch zeitgemäss ist. Art. 87 ff. EG und die dazu erlassenen Leitlinien, Gemeinschaftsrahmen und Verordnungen, wie auch die reichhaltige Judikatur der Europäischen Gerichte sind dafür ein sehr geeignetes Übungsfeld, obwohl auch sie nicht perfekt sind. Solche Überlegungen würden die Gedanken schärfen für die wohl noch bevorstehende Auseinandersetzung zwischen der Schweiz und der EU über staatliche Beihilfen. Diese wird unausweichlich sein, unter welchen Vorzeichen auch immer.

Internationale Preis- und Kostenvergleiche im Alpentourismus

Jürg Kuster / Peder Plaz

Teil I – Einleitende Überlegungen

1. Einleitung

BHP-Hanser und Partner AG (BHP) haben im Auftrag des Staatsekretariats für Wirtschaft (seco) die Preis- und Kostenunterschiede für touristischen Leistungen zwischen der Schweiz, Österreich, Italien und Frankreich verglichen. Beim Vergleich handelt es sich um eine Teilstudie im Rahmen der Strukturberichterstattung 2002 des seco mit dem Schwerpunktthema „Preisunterschiede zwischen der Schweiz und der EU: Erklärungsansätze und volkswirtschaftliche Konsequenzen". Weil die Studie in der Öffentlichkeit eine verhältnismässig hohe Bekanntheit erzielen konnte, werden im folgenden Beitrag

- die aktuelle öffentliche Diskussion gewürdigt (Kapitel 2) und
- die wesentlichen Erkenntnisse der Studie zusammengefasst (Kapitel 3 - 6).

2. Würdigung der aktuellen Diskussion

2.1 Aufnahme der Ergebnisse in der Branche

Die im Auftrag des seco erstellte Studie „Tourismusstandort Schweiz: Preis- und Kostenunterschiede zwischen der Schweiz und der EU" ist auf ein ausgeprägtes Echo in den Medien und der Tourismusbranche gestossen. Aus Sicht der Verfasser war es erfreulich festzustellen, dass die gemessenen Preisunterschiede auf allgemeine Akzeptanz in der Branche gestossen sind.

Aufgrund der zum Teil für den Schweizer Tourismus negativen Resultate, konnte dies nicht als selbstverständlich erachtet werden. Die Akzeptanz der Preisunterschiede führen die Autoren darauf zurück, dass die Preisunterschiede methodisch aufwändig und breit recherchiert wurden und verschiedene methodische Ansätze (Marktpreisvergleich und Vergleich durchschnittlicher Erträge der Hotels) zu einer hohen Übereinstimmung der Ergebnisse führten.

Die erfreuliche Akzeptanz der Resultate ermöglichte eine zielgerichtete Diskussion der Haupterkenntnisse der Studie, **nämlich die höheren „Herstellungskosten" des schweizerischen Tourismus im Vergleich zu den österreichischen Anbietern.**

2.2 Diskussionsschwerpunkte in Medien und Branche

Bei der Verfolgung der Medienberichterstattung war festzustellen, dass nebst der Darstellung der Preisunterschiede insbesondere auch auf die Kostenproblematik eingegangen wurde. In verschiedenen Begegnungen war jedoch festzustellen, dass die Erkenntnis der schwachen preislichen Wettbewerbsfähigkeit und der hohen „Produktionskosten" sich zwar durchgesetzt hat, aber kaum Rezepte für eine strategische Ausrichtung unter den gegebenen Rahmenbedingungen in die Diskussion eingebracht werden konnten. Die Schlussfolgerungen beschränkten sich oft auf die allgemeinen Forderungen nach mehr „Kooperation" und konsequente Ausrichtung auf ein „Qualitätstourismus". Beide Rezepte erachten wir in der Grundausrichtung als zielführend. Für die Weiterentwicklung des Alpintourismus in der Schweiz sind – unserer Ansicht nach - aber deutlich differenziertere Überlegungen notwendig.

- **Stossrichtung Kooperation**[1] - Im schweizerischen Alpentourismus (bestehend hauptsächlich aus Hotellerie und Bergbahnen) sind Innovationen weitgehend mit namhaften Investitionen verbunden. Somit ist für die Weiterentwicklung der Branche die Investitionsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Kooperationen sind aufgrund unserer Erfahrung dann ein taugliches Rezept, wenn dadurch überbetriebliche Investitionen ermöglicht werden (z.B. Gesamtdestinationsplanungen, gemeinsam genutzte Hallenbäder, Wellnessanlagen, optimal dimensioniertes Skigebiet). Das bedeutet, dass nicht die Kooperation im Vordergrund steht sondern die Integration der wichtigsten Tourismusanbieter vor Ort (Hotellerie und/oder

[1] Vgl. Hanser/Plaz/Kuster/Grundler, 2003

Bergbahnen). Hierzu stehen zwei Modelle im Mittelpunkt: die Destinationsbildung (vertikale Integration von Hotellerie und Bergbahnen) und die Kettenbildung (horizontale Integration mehrerer Hotels oder Bergbahnen). Andere „lose Kooperationsformen" können zwar punktuell Vorteile bringen, vermögen aber kaum einen wesentlichen Beitrag an die Überwindung des Investitionsengpasses im Schweizer Tourismus zu liefern.

- **Stossrichtung Qualitätstourismus** – Die Schweiz verfügt über ein „Qualitätsimage". Dies gilt für Maschinen, Uhren, Banken und auch für den Tourismus. Das Rezept „Qualitätstourismus" tönt deshalb verlockend. Oft wird Qualitätstourismus mit einer Ausrichtung auf eine 4* und 5*Hotellerie gleichgesetzt. Einer solchen Ausrichtung sind jedoch folgende Vorbehalte entgegenzusetzen:
  a. Hohe Komfortklassen sind mindestens gleich personalintensiv wie tiefere Komfortklassen. Dementsprechend schlägt der Lohnkostennachteil der Schweizer Anbieter auch im „Qualitätstourismus" vollumfänglich zu Buche.
  b. Eine Konzentration auf hochpreisige Angebote ist aufgrund des Schweizer Images im internationalen Umfeld konsequent. Der im Schweizer Berggebiet vorherrschende Wintersporttourismus ist letztlich aber als Massentourismus zu betrachten. Insbesondere die Bergbahnen sind auf hohe Frequenzen angewiesen, um die Wintersportgebiete zu betreiben und erneuern. Wintersportorte sind also gezwungen, eine möglichst breite Schicht von Konsumenten anzusprechen.

Diese Überlegungen zeigen, dass die strategischen Ansatzpunkte Kooperation und Qualität[2] für die Weiterentwicklung des Schweizer Alpentourismus nicht restlos zu überzeugen vermögen.

2.3 Notwendige Auseinandersetzung

Aufgrund vieler Gespräche mit Unternehmern, Politikern und Tourismusfachleuten sowie insbesondere aufgrund einer Vielzahl von eigenen Recherchen in touristischen Fragestellungen setzt sich bei uns die Überzeugung durch, dass die Suche nach Lösungsansätzen im Schweizer Tourismus sich aus heutiger Sicht vermehrt mit folgenden Überlegungen auseinandersetzen sollte:

---

2 Qualität definiert als hohe Komfortklassen in der Hotellerie

- **Gesundung der Anbieter** - Ein grosser Teil der Tourismusanbieter in der Schweiz (Hotel- und Bergbahnunternehmen) sind heute nicht in der Lage, die vom Markt geforderten Erneuerungen rechtzeitig durchzuführen.[3] Aufgrund der bestehenden Nachfrage ist es in einer ersten Phase der Gesundung unumgänglich, Überkapazitäten abzubauen. Dies kann am einfachsten erfolgen, indem man Hotellerie und Bergbahnen regional integriert bzw. nicht marktfähige Angebote (evtl. sogar mit passiver oder aktiver staatlicher Förderung) aus dem Markt verabschiedet.

- **Durchsetzen von höheren Preisen** – In der Preisanalyse war u.A. festzustellen, dass Hotels in Top-Destinationen für ein identisches Produkt ca. 20%-30% höhere Preise durchsetzen konnten als Hotels in Mittlere-Grosse Wintersportdestinationen[4]. Diese bessere Marge ist darauf zurückzuführen, dass der Kunde bereit ist, beispielsweise für die Annehmlichkeiten eines intakten Nachtlebens oder für das gekaufte „Image" entsprechende Aufpreise zu bezahlen. Hohe Qualität kann somit verstanden werden als die optimale Kombination von Produkten in einer bestimmten Destination. Je mehr ein entsprechendes Gesamtprodukt (vgl. dazu auch Idee der Attraktionspunkte[5]) den Kunden anspricht und je weniger dieses von den Wettbewerbern kopiert werden kann, desto einfacher ist es, gute Preise bzw. Margen zu erwirtschaften.

- **Ausdehnung der Saisons** – Eine Mehrzahl der Bergbahnunternehmen leben vom Wintergeschäft. Oft sind diese aber mangels Möglichkeiten des Tagestourismus auf den Ferien- und Wochenendtourismus angewiesen. Damit in der Hochsaison möglichst hohe Erträge erwirtschaftet werden können, sind die Bergbahnen auf eine hohe Bettenkapazität beispielsweise an Weihnachten und im Februar angewiesen. Die Beherbergungsindustrie hingegen kann nur Betten in der Hochsaison zur Verfügung stellen, wenn sie diese während einem minimalen Zeitraum des Jahres vermieten kann[6]. Demzufolge müssen die Bergbahnen im eigenen Interesse sicherstellen, dass die Saisons in einer Destination verlängert werden, damit das Gästepotenzial in der Hauptsaison der Bergbahnen wachsen kann.

---

3 vgl. Jenal/Hanser/Kuster, 2001 und Plaz/Hanser, 2003

4 Für Definition vgl. Studie „Tourismusdestination Schweiz: Preis- und Kostenunterschiede zwischen der Schweiz und der EU"

5 Bieger, 2000

6 min. 220 Vollbelegungstage bei ****Hotels mit durchschnittlicher Preisqualität

2.4 Fazit

Diese Überlegungen lassen die Schlussfolgerung zu, dass künftig für die Entwicklung der Tourismuswirtschaft in den Schweizer Alpen vermehrt die Schaffung von ganzjährigen Destinationen im Zentrum der Bemühungen stehen sollte. So entstehen attraktive Bedingungen für private Investitionen. Als konkrete Ansatzpunkte sehen wir hierbei folgende zu prüfende Stossrichtungen:

- **Vermarktung**: Aufspüren und besetzen von Gästesegmenten, die antizyklisch Reisen (z.B. Mittel- und Osteuropa im Januar, Spring-Break in den USA) aber grundsätzlich auf die bestehenden Angebote zurückgreifen.
- **Produktgestaltung**: Aufbauen von Destinationsangeboten, die antizyklisch zu den bestehenden (Wintersport-)Angeboten wirken (z.B. Mystery Park, Wellnessanlagen, Golfplätze, Kongresseinrichtungen).
- **Destinationsmanagement**: Investitionen in den Destinationen koordinieren bzw. Integration der wichtigsten Leistungspartner. Ersetzen der demokratischen Strukturen im Destinationsmanagement (sprich Verkehrsvereine) mit unternehmerisch-hierarchischen Strukturen (z.B. Vermarktung dem stärksten Anbieter übertragen).

Teil II - Zusammenfassung der Erkenntnisse

3. Ausgangslage

Das Preisniveau in der Schweiz liegt für viele Güter und Dienstleistungen deutlich über demjenigen der umliegenden EU-Länder (Preisniveauindex 2001[7]: Mittelwert EU-15 = 100; Schweiz = 139). Die Schweizer Wirtschaft ist von diesen Preisunterschieden in ganz unterschiedlicher Weise betroffen. Spezielle Herausforderungen ergeben sich für Branchen wie den Tourismus, der

- auf dem Inlandmarkt durch „Importe“ aus dem EU-Raum konkurrenziert wird (Schweizer geben 53% ihrer Ferienbudgets im Ausland aus),

7 Erhebung der staatlichen statistischen Ämter (eurostat, 2003)

- stark von Exporten in die EU abhängig ist (47% der Logiernächte in der Schweiz entfallen auf ausländische Gäste),
- seinen „Standort“ nicht ins Ausland verlagern kann und verschiedene Vorleistungen (z.B. Arbeitsleistungen, Immobilien, Lebensmittel) gezwungenermassen in der Schweiz beschaffen muss.

Vor diesem Hintergrund wurden - im Rahmen der Strukturberichterstattung 2002 des seco – für die Tourismusdestination Schweiz folgende Fragen untersucht:

- Wie gross sind die Preisunterschiede zwischen der Schweiz und der EU für Dienstleistungen des Tourismus?
- Welche Ursachen haben die Preisunterschiede für touristische Angebote zwischen der Schweiz und der EU?
- Wie wirken sich die festgestellten Preisunterschiede auf die Entwicklung des Schweizer Tourismus aus?

4. Ausmass der Preisunterschiede

Um die Preisunterschiede für Ferien in der Schweiz und in der EU zu erfassen, wird der Preis einer Woche Schneesportferien in der Schweiz mit jenem in den EU-Alpenländern Österreich, Italien und Frankreich verglichen. Dabei wird durch eine geeignete Analysemethodik sichergestellt, dass „Gleiches mit Gleichem“ verglichen wird (vgl. Tabelle 1).

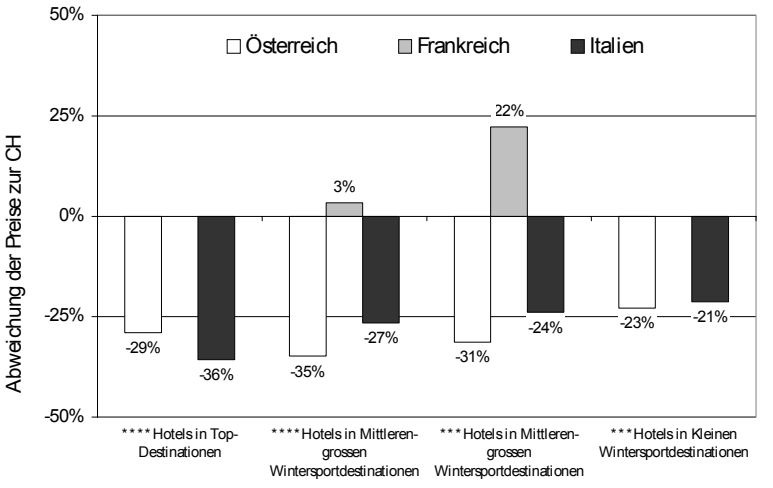
Tabelle 1: Design des Preisvergleichs

Um dem Grundsatz „Gleiches mit Gleichem vergleichen" gerecht zu werden, berücksichtigt die vorliegende Untersuchung folgende Aspekte:	
1	**Fokussieren auf klar definierte Dienstleistungselemente**
	Es wurden erhoben: Preise für 1 Woche Übernachtung mit Halbpension, Preise für Tages- und Wochenkarten der Bergbahnen, Preise für Kinderbetreuung, Kinderskischulunterricht, Preise für Verpflegung auf der Piste in der Schweiz, Italien, Österreich und Frankreich.
2	**Fokus auf Datenquellen mit vergleichbaren Informationen aus den verschiedenen Ländern**
	Skipasspreise und Preise für die Kinderbetreuungsdienste (ADAC Skiguide Alpen 2002). Mahlzeiten im Skigebiet auf Basis von Menükarten aus der Saison 2001/02 unterschieden nach bedienten und unbedienten Gastronomiebetrieben. Preise für Unterkünfte/Verpflegung (Kataloge der bedeutendsten Reiseveranstalter für Individualreisen für die Wintersaison 2001/02). Insgesamt stand ein Datenpool von über 3'400 Angeboten zur Verfügung. Die Angaben der Reiseveranstalter wurden zudem stichprobenartig mit Direktpreisen und im Quervergleich untereinander auf ihre Verlässlichkeit geprüft.
3	**Berücksichtigen der Eigenschaften der Destination**
	Unterscheidung der Alpendestinationen nach Grösse, Gesamtangebot, Reputation und Höhenlage in 3 Kategorien (Top-Destinationen, mittlere-grosse Wintersportdestinationen und kleine Wintersportdestinationen).
4	**Berücksichtigen des Leistungsumfangs (Qualität)**
	Preise der Skipasspreise und Kinderbetreuungsdienste wurden unterschieden nach Saison, Umfang der Dienstleistung und Nebenangeboten. **Preise für Verpflegung auf der Piste** wurden unterschieden nach Art des Restaurants (bedient/selbstbedient) und Mengenangaben für Getränke (cl) und Mahlzeiten (1/2 und ganze Portionen). **Preise für Unterkunft und Verpflegung im Hotel** wurden unterschieden nach Anzahl Nächte (7 Nächte), Zeitpunkt der Konsumation, Klassifizierung des Hotels (*** und **** separat ausgewiesen), Umfang der Leistung (Halbpension im Zimmer mit einer Belegungsmöglichkeit für 2 – 3 Personen mit WC, TV, Dusche und Balkon nach Süden ausgerichtet) und allfälligen Rabatten (z.B. 6 Nächte von 7 Nächten bezahlen). Weiter wurden Rabatte für die Übernachtung von Kindern im Zimmer der Eltern und im separaten Zimmer berücksichtigt.

Die gewichtigste Preiskomponente einer Woche Schneesportferien sind die Kosten für Unterkunft und Verpflegung (Halbpension) im Hotel. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Hotelkategorien, Destinationstypen und Saisonzeitpunkte resultieren folgende Hauptbefunde:

- Das **Preisniveau in Österreich** liegt je nach Destinationstyp 16% - 35% unter dem CH-Preisniveau. Die prozentualen Preisunterschiede sind in der Haupt- und Nebensaison sowie in den verschiedenen Hotelkategorien ähnlich gross (vgl. Abb. 1).
- In **Frankreich** entspricht das Preisniveau in mittleren-grossen Wintersportdestinationen in der ****Hotellerie etwa dem CH-Preisniveau. Das Preisniveau der ***Hotellerie liegt in Frankreich um 22% über demjenigen in der Schweiz (vgl. Abb. 1).
- In **Italien** liegt das Preisniveau um 8% – 43% unter dem CH-Preisniveau, wobei die prozentualen Abweichungen in den Top-Destinationen deutlich grösser sind als in den kleinen Wintersportdestinationen (vgl. Abb. 1).

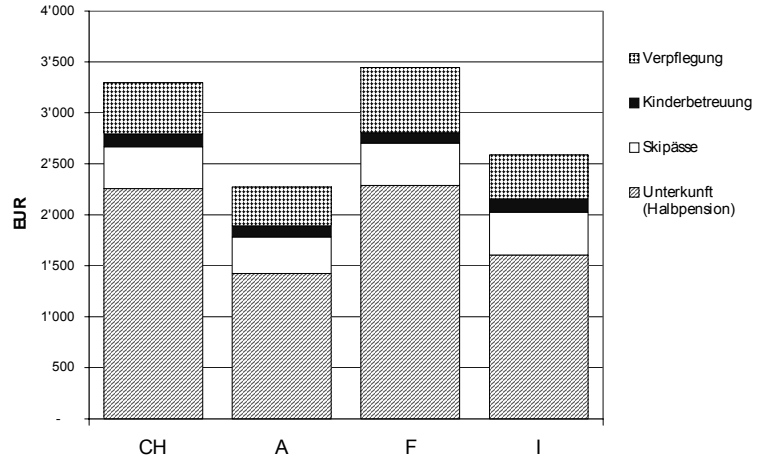
Abbildung 1: ***Abweichung der Preise in der Hochsaison im Vergleich zur Schweiz (Winter 2001/02)*** *(Leistungsumfang: Halbpension, Doppelzimmer mit Balkon, inkl. allfälliger Gratisnächte, ohne Anreise, Preis pro Nacht/Person in EUR, EUR/CHF 1.53)*



Quelle: *BHP – Hanser und Partner AG*

Nebst den Preisen für Unterkunft und Verpflegung im Hotel sind für die Beurteilung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit der Dienstleistung „1 Woche Schneesportferien" weitere Kostenpositionen wie Skipässe, Skischule, Verpflegung auf der Piste zu berücksichtigen. [8] Abb. 2 zeigt die Gesamtkosten für 1 Woche Schneesportferien am Beispiel einer Familie mit 1 schulpflichtigen Kind, die aufgrund der Schulferien in der Hochsaison in einer mittleren - grossen Wintersportdestination im ****Hotel ihre Ferien verbringt. Aufgrund der bereits erwähnten grossen Bedeutung der Unterkunft und Verpflegung spiegeln sich die oben genannten Preisunterschiede auch beim Vergleich der Preise des gesamten Dienstleistungsbündels (Unterkunft, Verpflegung, Skipässe usw.).

Abbildung 2: ***Auslagen in EUR einer „Familie mit 1 schulpflichtigen Kind"*** *für 1 Woche Schneesportferien im ****Hotel in einer mittleren – grossen Wintersportdestination während der Hochsaison im Winter 2001/02*



Quelle: *BHP – Hanser und Partner AG*

8 Der mit Abstand grösste Teil der Anreisen in die Wintersportdestinationen erfolgt mit dem Privatfahrzeug (Europäischer Reisemonitor, 1998). Für den Preisvergleich werden die Anreisekosten nicht berücksichtigt, da insgesamt von einheitlichen Anreisekosten aus den wichtigsten Märkten ausgegangen werden kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Preise für Schneesportferien in den untersuchten Ländern deutlich von einander unterscheiden. Während für das erwähnte Beispiel der Schweiz im Vergleich zu Frankreich (bei einem Wechselkursniveau von EUR/CHF 1.53) eine verhältnismässig gute preisliche Wettbewerbsfähigkeit attestiert werden kann, fällt diese im Vergleich zu Österreich und Italien ungünstig aus.

5. Ursachen der Preisunterschiede

Weil die Preise mancher Inputfaktoren (z.B. Lebensmittelpreise, Kapitalkosten) teilweise auch durch die staatlichen Rahmenbedingungen mitbestimmt werden, interessiert im Rahmen der seco-Strukturberichterstattung die Frage, ob Unterschiede in den Kostenpositionen (Arbeitskosten, Kapitalkosten, Warenkosten usw.) für die höheren Preise der touristischen Angebote in der Schweiz verantwortlich sind. [9]

Die Analyse der Ursache der Preisunterschiede erfolgte am Beispiel der schweizerischen und österreichischen Hotellerie, weil zwischen den schweizerischen und österreichischen Destinationen ein ausgeprägter Wettbewerb besteht und beide Länder sehr ähnliche Anbieterstrukturen aufweisen. Die Kostenunterschiede wurden dabei auf Basis der Bilanzen und Erfolgsrechnungen (Zahlen der Finanzbuchhaltung) von mehreren Hundert Hotels ermittelt. Um sicherzustellen, dass Gleiches mit Gleichem verglichen wird, wurde in beiden Ländern ein identisches sogenanntes „Modellhotel" definiert (vgl. Tabelle 2). Bei den Modellhotels handelt es sich um ****Zwei-Saison-Hotelbetriebe mit 108 Betten, die übers Jahr gesehen zu 46.2% belegt sind.

Die mit Abstand bedeutendsten absoluten Kostenunterschiede beim untersuchten ****Modellhotel in Österreich und der Schweiz sind gemäss Abb. 3 in den Positionen **Personalaufwand, Warenaufwand, Abschreibungen und dem EBT (Reingewinn)** zu finden.

Im Gegensatz zum Waren- und Personalaufwand handelt es sich bei den Positionen Abschreibungen und (nicht ausgeschüttetem) Gewinn um nicht

[9] Nicht näher untersucht wurden hier allfällige nachfrageseitige Ursachen der Preisunterschiede (z.B. infolge unterschiedlicher Einkommen oder spezifischen Präferenzen der angesprochenen Gästesegmente) sowie die Intensität des Wettbewerbs.

liquiditätswirksame Grössen, die sich deshalb nicht direkt auf die Preise auswirken müssen.

Tabelle 2: Design der Kostenanalyse

Um dem Grundsatz „Gleiches mit Gleichem vergleichen" gerecht zu werden, wird folgendes Vorgehen gewählt:	
1	**Fokussieren** der durchgeführten Vergleiche auf genau definierte Hotelkategorien. Betrachtet wurden ****Zwei-Saison-Betriebe in Österreich und der Schweiz.
2	**Neutralisieren von individuellen Unterschieden** zwischen Hotels (z.B. Managementqualität, „soft factors") indem Mittelwerte von breit abgestützten Datenquellen auf Basis der Finanzbuchhaltungen (CH: 216 Hotels, A: 432 Hotels) verwendet wurden.
3	**Neutralisieren von Grössenunterschieden** der Hotels in der Schweiz und in Österreich durch die Definition eines „Modellhotels" mit einer identischen Anzahl Betten und einer identischen Auslastung.
4	**Bereinigen von länderspezifischen Unterschieden in** der Definition einzelner Aufwandpositionen (z.B. Kost und Logis, Abschreibungsusanzen, Kurtaxen, Aufwand der Unternehmensleitung usw.)

Um in der Analyse einen Schritt weiter zu kommen, müssen an die Stelle dieser zwei „buchhalterischen Positionen" echte Kosten treten, nämlich die für die Substanzerhaltung notwendigen durchschnittlichen jährlichen Investitionskosten (approximiert durch die betriebsnotwendigen Abschreibungen) sowie die Höhe des Finanzierungsaufwandes (Verzinsung für Eigen- und Fremdkapital) auf diesen kapitalisierten Investitionen. Diese Investitionskosten werden in der Hotellerie hauptsächlich durch die notwendigen Immobilien geprägt.

Als Position zur integralen Betrachtung der mit den Immobilien verbundenen Investitions- und Finanzierungskosten wird deshalb hier der **EBITDA** verwendet. Denn aus dem EBITDA hat der Betrieb den Finanzaufwand für das Fremdkapital, die betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen und die Verzinsung des Eigenkapitals zu tragen. Ist der EBITDA höher als die erwähnten durchschnittlichen Investitions- und Finanzierungskosten, besteht eine Gewinnsituation (bzw. die Möglichkeit, Marktanteilsverluste durch Preissenkungen aufzufangen). Ist der EBITDA tiefer, droht eine Abwärtsspirale aus vernachlässigter Infrastruktur, Qualitätseinbussen und weiteren Marktanteilsverlusten.

Abbildung 3: ***Mittelwerte der Bilanz und Erfolgsrechnung des ****Modellhotels für den Analysezeitraum 1998 – 2000***

Erfolgsrechnung	**Schweiz**	**Österreich**	**Abweichungen der österreichischen von den schweizerischen Werten**	
	Tsd CHF	**Tsd CHF**	**Tsd CHF**	**%**
Total Betriebsertrag	**3'820**	**2'397**	**-1'423**	**-37%**
./. Warenaufwand	670	388	-282	-42%
./. Personalaufwand	1'452	801	-651	-45%
./. Sachversicherungen/Abgaben	117	122	+ 5	+ 4%
./. Energie (Strom, Heizung, Wasser)	132	155	+ 23	+ 17%
./. Marketing	155	106	-49	-32%
./. Übriger Betriebsaufwand	249	182	-67	-27%
./. Miete, Pacht	76	67	-9	-12%
./. Unterhalt, Reparatur, Ersatz (URE)	211	117	-94	-45%
EBITDA[a] (Betrieb)	**758**	**459**	**-299**	**-39%**
./. Finanzaufwand	358	265	-93	-26%
Cash-flow (Betrieb)	**400**	**194**	**-206**	**-52%**
./. Abschreibungen	356	580	+ 224	+ 63%
EBT[b] (Betrieb)	**44**	**-386**	**-430**	**-977%**

Bilanz	**Schweiz**	**Österreich**	**Abweichungen der österreichischen von den schweizerischen Werten**	
	Tsd CHF	**Tsd CHF**	**Tsd CHF**	**%**
Umlaufvermögen	563	453	-110	-20%
Immobilien	7'481	3'379	-4'101	-55%
Mobilien und Maschinen	631	593	-38	-6%
Nebenbetriebs-Anlagen	256	90	-167	-65%
Beteiligungen, Lfr. Forderungen usw.	296	-	-296	-100%
Aktiven	**9'228**	**4'515**	**-4'713**	**-51%**
Kurzfristiges Fremdkapital	766	555	-211	-28%
Langfristiges Fremdkapital	7'734	4'189	-3'545	-46%
Eigenkapital	728	-229	-957	-132%
Passiven	**9'228**	**4'515**	**-4'713**	**-51%**

[a] EBITDA= Earnings before interest, taxes and depreciation (Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen)

[b] EBT= Earnings before taxes (Reingewinn vor Steuern)

Berechnungen: BHP-Hanser und Partner AG

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Hauptursachen der unterschiedlichen Aufwände des österreichischen und des schweizerischen Modellhotels wie folgt zusammenfassen:

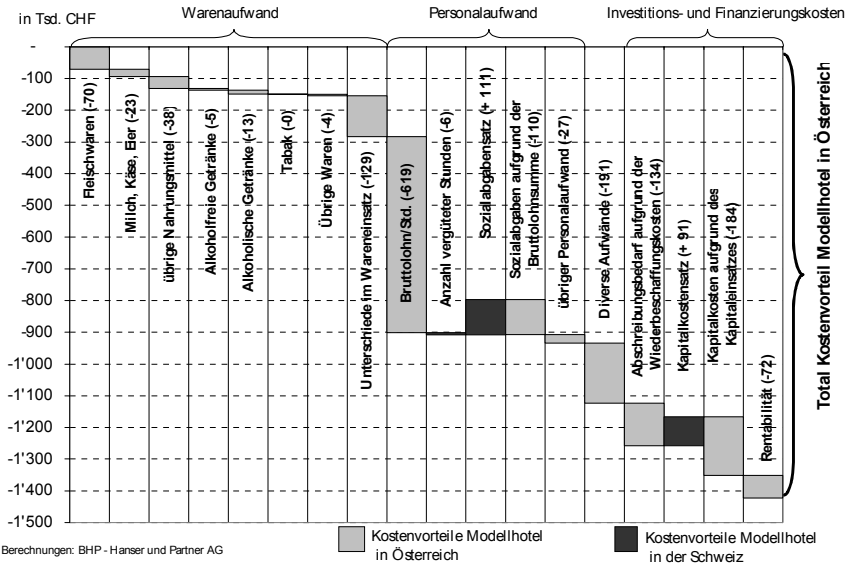
- Hauptursachen für den tieferen **Warenaufwand in Österreich** sind insbesondere die **tieferen Preise für agrarische Produkte und ein unterschiedlicher Wareneinsatz** in den beiden Modellhotels.

- Hauptursache für den tieferen **Personalaufwand in Österreich** ist das **tiefere Bruttolohnniveau pro Stunde** im Modellhotel in Österreich. Der Vorteil des schweizerischen Modellhotels aufgrund der tieferen prozentualen Sätze der Sozialabgaben wird durch die höhere Bruttolohnsumme (Bemessungsgrundlage für die Sozialabgaben) in der Schweiz praktisch aufgewogen.

- Hauptursachen für den tieferen **EBITDA in Österreich** sind die **tieferen historischen Baukosten**. Dadurch verringert sich der Kapitalbedarf was zu einem tieferen Abschreibungsbedarf führt und – ceteris paribus – auch zu geringeren Kapitalkosten führen würde. Dabei bleibt festzuhalten, dass der Nachteil des schweizerischen Modellhotels aufgrund des höheren Kapitaleinsatzes deutlich schwerer wiegt als dessen Vorteil aufgrund der tieferen Kapitalkostensätze. Es verbleibt in Österreich aber auch eine geringere Differenz der Investitions- und Finanzierungskosten zum tatsächlichen EBITDA, d.h. die dortige Hotellerie ist mit einem leicht höheren betriebswirtschaftlichen Reinverlust konfrontiert.

Abb. 4 zeigt, welche quantitative Bedeutung die verschiedenen aufwandseitigen Ursachen haben. Negative Werte bedeuten Kostennachteile für das schweizerische Modellhotel, positive Werte entsprechen Kostenvorteilen des schweizerischen Modellhotels.

Abbildung 4: ***Ursachen des Kostenunterschiedes zwischen dem ****Modellhotel in der Schweiz und in Österreich[10]***



Quelle: *BHP-Hanser und Partner AG*

10 Die Investitionskosten wurden nach dem Fortführungsprinzip auf Basis der bestehenden Strukturen der Modellhotels berechnet. Eine allfällige Realisierung von Aufwertungsgewinnen im Zeitpunkt der Liquidierung der Hotels wurden für die Betrachtung der Rentabilität nicht berücksichtigt.

6. Bedeutung der Preisunterschiede für die Tourismusdestination Schweiz

Die Schweizer Hotellerie steht trotz oder wegen der im Vergleich zu Österreich höheren Preise vor zwei bedeutenden Herausforderungen:

- Trotz höheren Preisen weist die Schweizer **Hotellerie eine eher schwächere Investitionsfähigkeit** auf als die Hotellerie in Österreich. Gründe dafür sind u.a. die günstigeren Investitionskosten verbunden mit dem tendenziell einfacheren Zugang zu Fremdkapital in Österreich.

- Aufgrund der festgestellten ungünstigen preislichen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotellerie gegenüber Österreich besteht die **Gefahr von Marktanteilsverlusten für die Schweizer Hotellerie.** Vergleicht man die Logiernächtezahlen über einen längeren Zeitraum sind (trotz heute ähnlich hoher Auslastung der Hotels in beiden Ländern) **Umschichtungstendenzen zwischen den touristischen Regionen in der Schweiz und Österreich erkennbar**.[11] Insbesondere in den letzten Jahren hat sich diese für die Schweiz im Vergleich zu Österreich ungünstige Entwicklung stark akzentuiert.

Aus heutiger Sicht sind kurzfristig kaum wesentliche – für die Schweizer Hotellerie günstige - Veränderungen der ursächlichen Faktoren für die erkannten Kostenvorteile der österreichischen Hotellerie (z.B. Wechselkurs EUR/CHF, Bruttolöhne, Investitionskosten, Preise für agrarische Produkte) erkennbar. Für die Sicherung der mittelfristigen Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Hotellerie kommt unternehmerischen Anpassungsstrategien deshalb zentrale Bedeutung zu. Tabelle 3 zeigt prüfenswerte Strategieansätze auf:

[11] Verhältnis der Ankünfte von Gästen aus dem Ausland zwischen Österreich und der Schweiz: 1990 = 1.44, 1995 = 1.49 und 2000 = 1.57 Mal mehr Ankünfte in Österreich als in der Schweiz (WTO, 2003)

Tabelle 3: Prüfenswerte Anpassungsstrategien für die Schweizer Hotellerie

		Ziel: Investitionsfähigkeit verbessern	
		Mehr Ertrag erwirtschaften	**Kosten senken**
Ziel: Preisliche Wettbewerbsfähigkeit sichern	**Preise senken**	**Strategievariante A** Preise senken und gleichzeitig die Absatzmenge (Logiernächte) ausdehnen, um den erforderlichen Cash-flow zu erreichen.	**Strategievariante B** Optimierung der Betriebsstrukturen auf einzelbetrieblicher oder überbetrieblicher Ebene (insbesondere Economies of Scale ausnützen), um die Preise senken zu können.
	Leistungen differenzieren	**Strategievariante C** Positionierung im weniger preissensitiven Luxussegment (⇨ Markenwert schaffen). Schaffen eines einmaligen Gesamt-Destinationsangebots, um überdurchschnittliche Preise am Markt durchsetzen zu können. (⇨ Qualitätsführerschaft).	**Strategievariante D** Fokussierung auf einzelne Marktsegmente, um auf wenig genutzte Angebote verzichten zu können und dadurch die Bereithaltungskosten zu reduzieren (⇨ Nischenstrategie).

Die verschiedenen Strategievarianten eignen sich nicht für alle Hotelbetriebe.[12]

Vielmehr ist die spezifische Ausgangslage der einzelnen Destinationen und Anbieter zu berücksichtigen:

- **Strategievariante A:** Modellrechnungen zeigen, dass eine Mengenausdehnung durch Preissenkung aufgrund der bestehenden Preiselastizität der Nachfrage für das durchschnittliche Schweizer Hotel kaum die erwünschte Wirkung zeigen dürfte.
- **Strategievariante B:** Für eine grosse Mehrheit der Schweizer Hotellerie dürfte die Strategievariante B am ehesten Erfolg versprechen. Aufgrund oft fehlender Kostenoptimierungspotentiale auf einzelbetrieblicher Ebene dürften dabei insbesondere Bestrebungen zur Kostenoptimierung auf überbetrieblicher Ebene (d.h. Kooperationslösungen) an Bedeutung gewinnen.

12 Hanser/Jenal/Kuster/Meier, 1998 und Hanser/Plaz/Kuster/Grundler, 2003

- **Strategievariante C:** Konsequente Differenzierungsstrategien in der Hotellerie sind oft mit hohen Investitionskosten verbunden. Deshalb dürften Differenzierungsstrategien zur Durchsetzung von überdurchschnittlichen Marktpreisen nur einzelnen (Top-)Destinationen und Anbietern offen stehen, die besonders günstige Voraussetzungen hinsichtlich bestehendem Angebot und Investitionsfähigkeit aufweisen.

- **Strategievariante D:** Fokussierungsstrategien weisen per se ein Potential für eine beschränkte Anzahl Anbieter auf, da nicht beliebig viele Nischen bestehen und eine Nische sich durch eine beschränkte Nachfragegrösse definiert.

Die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit ist angesichts der bedeutenden Preisunterschiede eine grosse Herausforderung für den Schweizer Tourismus. Bei der Analyse der möglichen Strategievarianten wird klar, dass für einen Grossteil der Schweizer Hotels alle vier Strategievarianten mit sehr hohen Hürden (z.B. hohe erforderliche Investitionsfähigkeit, hohe Wettbewerbsintensität bei den wenigen denkbaren Marktnischen) verbunden sind. Insgesamt bestehen für die heutige, stark saisonal geprägte Nachfrage im Alpenraum zu viele Destinations-/Hotelkapazitäten, die es zu bereinigen gilt. Dies gilt für die Schweiz in ausgeprägtem Masse. Aber auch das Nachbarland Österreich weist trotz besserer Entwicklung der Gesamtlogiernächte ähnliche strukturelle Probleme auf. Solange das touristische Produkt in den Alpen sich nur während wenigen Hochsaisonwochen im Winter und im Sommer verkaufen lässt, wird die Rentabilisierung der Hotellerie in den Alpen eine hohe Hürde bleiben. Während der Druck zum Strukturwandel in der Schweizer Ferienhotellerie heute sehr ausgeprägt ist, dürfte dieser in Österreich (aufgrund des jüngeren Entwicklungsstadiums vieler Wintersportdestinationen) in der Zukunft ebenfalls deutlich zunehmen. Unabhängig von der gewählten Strategievariante werden also die „überlebenswilligen" Destinationen in Zukunft – aufgrund der zu erwartenden Preis- und Kostenstrukturen - eine möglichst ausgeglichene Nachfrage über das ganze Jahr sicherstellen müssen, um für nachhaltig rentable Investitionen attraktiv zu bleiben.

7. Literatur

Bieger, T. (2000): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 4. Auflage, München, Wien.

Bundesamt für Statistik (2003): diverse Sonderauswertungen, Neuenburg.

EUROSTAT (2003): diverse Sonderauswertungen.

Hanser, C. / Jenal, F. / Kuster, J. / Meier, H. (1998): Bericht zur Lage der Bündner Hotellerie, Chur.

Hanser, C. / Plaz, P. / Kuster, J. / Grundler, R. (2003): Hotelkooperationen realisieren, Chur.

Jenal, F. / Hanser, C. / Kuster, J. (2001): Bergbahnen im Kanton Graubünden, Konzepte zur Sicherung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs, Chur.

Kuster, J. / Plaz, P. (2003): Tourismusdestination Schweiz: Ausmass, Ursachen und Bedeutung der Preisunterschiede zwischen der Schweiz und der EU, Hrsg: seco, Bern.

Plaz, P. / Hanser, C., (2003): Entwicklungspotenzial der Hotellerie im Kanton Bern, beco, Bern.

Alpine Wellness – Auf dem Weg von der Kernkompetenz zum Produkt

Harald Pechlaner / Elisabeth Fischer

Der Wettbewerb unter den Destinationen hat sich durch die Globalisierung und den internationalen Wettbewerb zunehmend verschärft. Mehr denn je ist es für eine Destination entscheidend, sich bei bestehenden und potentiellen Gästen durch hochqualitative Dienstleistungen und die Schaffung von Werten zu profilieren.

Der Gast hat heute zahlreiche Möglichkeiten, wo und wie er seinen Urlaub verbringen kann. Das „evoked set" (vgl. Kotler/Bliemel, 2001) eines Urlaubsgastes - d. h. die im Gedächtnis vorhandene Auswahl der möglichen Urlaubsdestinationen - hat sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund der geringen Transportkosten und der zunehmenden Transparenz der Märkte durch die technischen Fortschritte im Transport-, Informations- und Kommunikationsbereich (vgl. Bieger/Scherer, 2003, S. 10) erheblich vergrössert.

Grundsätzlich wird der Gast seinen Urlaub dort verbringen, wo ihm die beste Lösung für sein Problem angeboten wird. Gelingt es der Destination, dem Kunden den Wert der speziellen Lösung für seine Probleme auf authentische Art und Weise zu vermitteln, wird er wieder kommen. Ziel muss es dabei sein, für den Gast erkennbar einzigartige Lösungen zu schaffen, damit die touristische Destination aus der Sicht des (potentiellen) Gastes nicht austauschbar wird. Als Ergebnis wird der Kunde den Wert, der für ihn durch die Destination geschaffen wird, schätzen. Hierfür braucht eine Destination nicht nur ein einzigartiges Angebot, sondern auch innovative und marktfähige Produkte und Dienstleistungen.

Dies bedeutet für die Destination, die im Wettbewerb gegenüber anderen Destinationen langfristig bestehen möchte, dass zunächst eine eindeutige Differenzierung notwendig ist. Voraussetzung hierfür ist die Schaffung eines einzigartigen Profils am Markt, das für die Problemlösung des Gastes entscheidend ist. Hinter diesem charakteristischen Profil einer Destination steht die Entwicklung einzigartiger Produkte und Dienstleistungen, welche die Lösung für eine entsprechende Zielgruppe schaffen und damit letztendlich für Wertschöpfung und -steigerung dem Gast gegenüber verantwortlich sind.

Es stellt sich nun in der Folge die Frage nach dem Produktentwicklungsprozess, um diese Ziele zu erreichen. Hierin besteht die zentrale Frage dieser Arbeit, auf die im Weiteren eingegangen wird. Das Ziel des Aufsatzes liegt vor allem darin, die Bedeutung der Kernkompetenzen als Grundlage für die Entwicklung von Kernprodukten und –dienstleistungen aufzuzeigen. Insgesamt versteht sich der Beitrag als Plädoyer für die verstärkten Bemühungen rund um die Produktentwicklung in touristischen Destinationen und die Ableitung wettbewerbsfähiger integrierter Standortstrategien.

Im Folgenden wird als Basis für die touristische Produktentwicklung der *Ansatz der Kernkompetenzen* vorgeschlagen. Der Begriff Kernkompetenzen wurde in den letzten Jahren in Wissenschaft und Praxis als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (vgl. Prahalad/Hamel, 1990, vgl. Hinterhuber/Krauthammer, 2001), als Diversifizierungsstrategie (vgl. Markides/Williamson, 1997, vgl. Hinterhuber/Stahl, 2000) sowie wichtiger Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg (vgl. Friedrich von den Eichen/Stahl/Matzler, 2002) intensiv diskutiert. Dieser ressourcenorientierte Ansatz schlägt die Konzentration auf den wesentlichen Kern der Kompetenzen einer Unternehmung vor, der sich aus der prozessualen Gesamtheit von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Technologien und Ressourcen einer Unternehmung definiert. Diese müssen sorgfältig auf- und ausgebaut und ihre Entwicklung an jene der Bedürfnisse der Gäste gekoppelt werden. Kernkompetenzen besitzen als Eigenschaften eine hohe Resistenz gegen Imitation, Einzigartigkeit im Wettbewerb, eine hohe Bewertung durch den Kunden und Zugangschancen zu neuen Märkten (vgl. Hinterhuber/Stahl, 2000). Als interne Quelle von Wettbewerbsvorteilen einer Unternehmung zielt ein Management der Kernkompetenzen nicht so sehr auf die Analyse von Branchen und die Stellung des Unternehmens in der Branche ab. Vielmehr definieren die Kernkompetenzen den erforderlichen Leistungsbeitrag zur Schaffung von Kundenwert und Kundenzufriedenheit (vgl. Hinterhuber/Handlbaur/Matzler, 2003).

Gemäss dem ressourcenorientierten Ansatz stehen auch für die Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Destinationen die Ressourcen und Prozesse im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Weiermair/Pechlaner, 2001). Ressourcen, Fähigkeiten, Know-how, Erfahrungen, Technologien und Kompetenzen sind durch die Einzigartigkeit in ihrer Kombination letztlich die Voraussetzung dafür, mit Produkten Erfolg am Markt zu haben.

Auch die touristische Destination stellt durch die Wahrnehmung des Gastes ein Bündel von einzigartigen Ressourcen und Prozessen dar. Unterschiedliche Leistungsträger tragen prozessorientiert zu dem vom Gast definierten Erlebnisbündel bei. Für die Produktentwicklung stellt sich hier die Frage, welche Kompetenzen eine Destination bzw. ihre Leistungsträger haben und beherrschen.

Neben den Kompetenzen der Destination – aus der Sicht des Gastes - sind die Kompetenzen der betroffenen Region – aus der Sicht der Wirtschaftstreibenden sowie der Einwohner - von Bedeutung. Grundsätzlich hat jede erfolgreiche Wirtschaftsregion ihre Stärken in einer Branche oder Unternehmensart (vgl. Bieger/Scherer, 2003). Als Basis dienen dabei beispielsweise historisch gewachsene Prozesstechniken und eine gemeinsame Kultur. Diese Stärken einer Region können bei der touristischen Produktentwicklung ebenfalls eine Rolle spielen. Auf der Ebene der Destination und der Region gilt es daher, die Kernkompetenzen zu identifizieren. Kernkompetenzen einer Region können dann als solche bezeichnet werden, wenn sie auch vom Markt als solche wahrgenommen werden. Es muss geklärt werden, wie diese Kernkompetenzen aufgebaut, genutzt und weiterentwickelt werden können, damit sich daraus Kernprodukte und im weiteren Produkte, Dienstleistungen sowie konkrete Angebote ableiten lassen. Als Basis für die touristische Produktentwicklung garantieren Kernkompetenzen die Einzigartigkeit und Authentizität im Angebot.

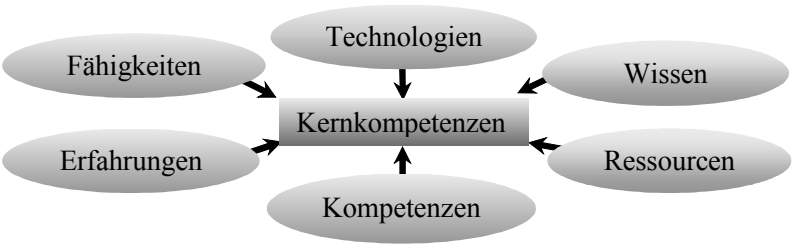
Der Ansatz der Kernkompetenzen

Die grundsätzliche Überlegung des Ansatzes der Kernkompetenzen ist, dass jedes Unternehmen über ein Bündel von Ressourcen, bestehend aus Personen, Know-how, Organisationsstrukturen, Technologien, Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen, verfügt, das die Einzigartigkeit der Leistung des Unternehmens ausmacht.

Zu Beginn der wissenschaftlichen Diskussion wurden Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel (1990) als eine Kombination von Technologien und Produktfertigkeiten, die für das Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen, definiert. Später wurde die Definition der Kernkompetenzen auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgeweitet, da Kernkompetenzen auf einer breiteren Basis beruhen als rein auf Produktionstechnologien und -fertigkeiten (vgl. Stalk/Evans/Shulman, 1992).

Schliesslich sind Kernkompetenzen „… das, was in der Unternehmung gut beherrscht und gut ausgeführt wird. Sie sind eine Kombination und Koordination von Know-how, Mitarbeiterpotential, Prozessen, Technologien, Fähigkeiten, Einstellungen und Sachressourcen." (Hinterhuber/Krauthammer, 2001, S. 49)

Abbildung 1: Definition der Kernkompetenzen



Quelle: eigene Darstellung

Nicht jede Kombination von Ressourcen und Kompetenzen versteht sich als Kernkompetenz. Kernkompetenzen müssen bestimmten Kriterien entsprechen und zeichnen sich durch die im Folgenden dargestellten Merkmale und Eigenschaften aus: Kernkompetenzen sind nur sehr schwer zu imitieren. Sie resultieren aus einer komplexen, unternehmensspezifischen Mischung von Technologien, Human-Ressourcen und Organisationsstrukturen, die sich historisch entwickelt hat. Diese Kombination bedingt die Individualität der Wertschöpfung und verkörpert das Potential, das nicht oder nur schwer käuflich und kaum bzw. nicht ersetzbar ist. Das Wissen, das Know-how, die Fähigkeiten etc. sind ausschliesslich jenes der Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmung in den unterschiedlichen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette. Kernkompetenzen nicht explizit greifbar und sichtbar. Bei Kernkompetenzen handelt es sich um „Tacit Knowledge" (vgl. Bieger/Scherer 2003, S. 16, Hinterhuber/Krauthammer 2001, S. 50). Sie sind nicht als Information, sondern vielmehr als Träger potentieller Information anzusehen (vgl. Hinterhuber, 1996). In der Tiefenstruktur der Organisation verankert können sie nur durch ein Zeit raubendes Learning by doing angeeignet werden. Daher sind sie für Aussenstehende schwer zu erkennen und auch durch eine traditionelle Konkurrenzanalyse kaum zu identifizieren.

Als weiteres Merkmal stellen Kernkompetenzen für den Kunden einen hohen Wert dar. Sie besitzen die Eigenschaft, Kunden für und durch die Leistungen des Unternehmens zu begeistern. Dies setzt voraus, dass Kernkompetenzen vom Kunden auch als hochwertig und in ihrer Einzigartigkeit wahrgenommen werden. Sie müssen daher auf kommunizierbaren Werten beruhen und für den Kunden erkennbar sein. Dadurch beeinflussen die Kernkompetenzen unmittelbar die Kundenzufriedenheit. Folglich kann eine höhere Kundenloyalität, eine höhere Zufriedenheit aller Stakeholder, eine quantitative und qualitative Verbesserung der Marktanteile und eine Wertsteigerung der Unternehmen erreicht werden (vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler, 2003, S. 3).

Typischerweise ermöglichen Kernkompetenzen zudem potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten. Die Kernkompetenz ist der Ausgangspunkt für die Produktentwicklung und für erfolgreiche Innovationen. Eine Konzentration auf die Kernkompetenzen kann durch die Erschliessung neuer Märkte und die Entwicklung neuer Kompetenzschwerpunkte zu Wachstums- und Entwicklungsprozessen der Unternehmung führen. Eine Entscheidung zur zukünftigen Investition der Ressourcen hängt davon ab, in welchen Bereichen und Themen die Unternehmung ihre Stärken besitzt.

Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Kernkompetenzen innerhalb der Unternehmung für alle erkennbar sind. Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter muss in der Lage sein, die Kernkompetenzen zu definieren. Damit die Kernkompetenzen auf differenzierte Weise im Unternehmen weiterentwickelt werden können, ist die Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis entscheidend, die möglichst allen Mitarbeitern zugänglich ist. Nur so kann jeder seinen Beitrag zur erfolgreichen Weiterentwicklung leisten. Die Rahmenbedingungen hierfür - die Lernfähigkeit der Organisation - muss die Unternehmensleitung schaffen.

Für einen gezielten Aufbau und die Nutzung von Kernkompetenzen gilt es, in einem ersten Schritt auf der Basis des Kundenproblems die Leistung der Unternehmung zu bestimmen. Der zweite Schritt besteht in der eigentlichen Identifikation der Kernkompetenzen. Dafür muss sich das Unternehmen mit der Leistung, die für die Kunden erbracht wird, beschäftigen und hinterfragen, welchen Wert diese für den Kunden darstellt und schafft. Die im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Technologien, das Wissen und die Ressourcen müssen identifiziert und deren Beitrag zur Schaffung von Kundenwert analysiert werden. Für die Kernkompetenz sind die herausragenden Fähigkeiten, Erfahrungen, Technologien etc., die gleichzeitig einen

hohen Kundenwert schaffen, entscheidend. Hierbei handelt es sich um einen individuellen Vorgang, der sich sehr schwierig gestalten kann, da Kernkompetenzen ja nicht offen zu Tage treten, sondern komplexe, vielschichtige Gebilde sind. Dabei ist dieser Schritt besonders kritisch, da eine Kompetenz, die falsch erkannt wird, für ein Unternehmen fatale Folgen haben kann. Durch eine falsche strategische Ausrichtung als Folge könnten die Ressourcen in Zukunft falsch verteilt werden. Werden die Kompetenzen unterschätzt, vergibt man eine Chance, in lukrative Geschäftsfelder einzutreten und Gewinne zu generieren, während eine Überschätzung der Kompetenzen das Versagen im Wettbewerb zur Folge haben kann.

Abbildung 2: Die vier Kompetenzcluster

	Kriterien für Kernkompetenzen			
Abnehmende Ausprägung der Kriterien ↓	Hohe Resistenz gegen Imitation	Hohe Bewertung durch die Kunden	Hohe Differenzierung vom Wettbewerb	Hohe Zugangschancen zu neuen Märkten
	Aktuelle Kernkompetenzen			
	Potentielle Kernkompetenzen			
	Kompetenz*schwächen*			
	Kompetenz*lücken*			

Quelle: Hinterhuber/Stahl, 2000, S. 247

Nach Hinterhuber und Stahl (2000) führt die kritische Selbsteinschätzung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des eigenen Unternehmens in der Regel zu vier Clustern:

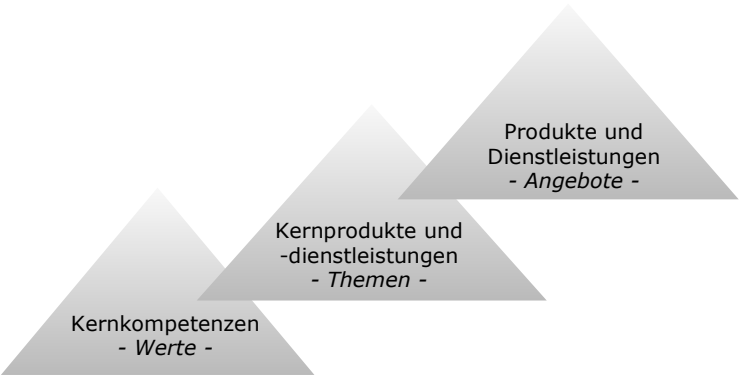
- Aktuelle Kernkompetenzen haben in allen vier Kriterien, d. h. in der Resistenz gegen Imitation, der Bewertung durch die Kunden, der Differenzie-

rung vom Wettbewerb und der gebotenen Zugangschance zu neuen Märkten, eine besonders hohe Ausprägung.

- Potentiellen Kernkompetenzen fehlt vor allem die hohe Bewertung durch den Kunden, allerdings besitzen sie aufgrund von Trendeinschätzungen ein hohes Potential für die Zukunft.
- Bei Kompetenzschwächen sind im Gegensatz zu den aktuellen Kernkompetenzen die Kriterien schwach ausgeprägt.
- Kompetenzlücken sind Unsicherheiten im Unternehmen hinsichtlich bestimmter Funktionen.

Das aktuell vorhandene Potential der Kernkompetenzen kann vielseitig für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Kernkompetenzen unterliegen einem Lebenszyklus. Es gilt, wie oben erwähnt, durch die Kompetenzvorteile gegenüber der Konkurrenz die Marktanteile auszubauen und die bestehende Problemlösungskompetenz in Form neuer Produkte auf neue Märkte anzuwenden. Die Kernkompetenz ist der Ausgangspunkt für die Produktentwicklung und für erfolgreiche Innovationen.

Abbildung 3: Von der Kernkompetenz zum Produkt



Quelle: eigene Darstellung

Sind die Kernkompetenzen einmal definiert, können sie als Basis für die Ableitung der Kernprodukte und -dienstleistungen dienen. Diese tragen zur kurz- und mittelfristigen Wertsteigerung der Unternehmung bei. Während die

Kernkompetenzen auf kommunizierbaren, reellen Werten beruhen, definieren sich Kernprodukte und -dienstleistung über Themen. Aus den Kernprodukten und -dienstleistungen lassen sich im Weiteren marktfähige Produkte, Dienstleistungen und Angebote ableiten. Idealerweise kann die Kernkompetenz auf die Herstellung einer Vielzahl von Endprodukten angewandt werden. Treten beispielsweise ähnliche Kundenprobleme in anderen Märkten auf, kann die Kompetenz übertragen werden und so den Zugang zu neuen Märkten ermöglichen.

Die Schwierigkeit besteht darin, die Kernkompetenz so zu nutzen, dass sie in der Basis erhalten bleibt, jedoch die Entwicklungs- und Anwendungsmöglichkeiten maximiert werden. Daraus ergeben sich die strategischen Ausrichtungen der Unternehmung. Dies muss auch berücksichtigt werden, wenn bestehende Kernkompetenzen an Wert verlieren und eine Erneuerung des Unternehmens bzw. der bestehenden Strukturen, Werte und Verhaltensweisen ansteht. In einer solchen Situation ist darauf zu achten, dass die Erneuerungen die bestehenden Potentiale der künftigen Kernkompetenzen nicht zerstören. Die langfristige Ausrichtung muss hier immer berücksichtigt werden. Die Unternehmung muss sich an dieser Stelle die Frage nach den Quellen der Kernkompetenzen stellen. Wie können diese verstärkt werden? Können neue Quellen daraus entstehen? (vgl. Hinterhuber/ Krauthammer, 2001, S. 54).

Eine strategische Entscheidung für die alleinige Konzentration auf die aktuellen Kernkompetenzen schränkt den Handlungsspielraum der potentiellen Kernkompetenzen ein. Vielmehr muss überdacht werden, ob ein Halten der potentiellen Kernkompetenzen sinnvoll ist. Der zukünftige Wert und der Erhaltungsaufwand der Kompetenzen sind hierfür entscheidend. Insbesondere die Opportunitätskosten dieser „Kompetenzen in Warteposition“ sind zu berücksichtigen und nicht zu unterschätzen. Zudem muss beachtet werden, dass Kompetenzen einem Lebenszyklus unterliegen. Aus diesen Gründen ist es erforderlich, auch auf den Aufbau zukünftiger Potentiale zu setzen:

- Dafür müssen jene Geschäftsfelder (und Kompetenzen) identifiziert werden, die in Zukunft Erfolg haben.
- Als nächstes muss der Rahmen für die zukünftige Entwicklung und das erforderliche Kompetenzprofil festgelegt werden.
- Des Weiteren müssen Strategien formuliert werden, wie fehlende Kompetenzen beschafft werden können, indem beispielsweise Wissen entwickelt oder von anderen erworben und in die eigenen Bestände integriert wird.

Hier zeichnen sich Unternehmen aus, die frühzeitig die Entwicklung der Kundenbedürfnisse erkennen und diese bei der Entwicklung der Kernkompetenzen berücksichtigen. Dabei liegt die Herausforderung nicht nur darin, neues Wissen zu generieren, sondern das koordinierte Zusammenwirken vieler Faktoren zu erreichen. Prozesse müssen integriert und Routine erworben werden, um Wissen in konkretes Handeln zur tatsächlichen Problemlösung umzusetzen. Daher muss das Unternehmen zur „Lernenden Organisation" werden. Es muss die Lernbereitschaft und -fähigkeit erhöhen und auf die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden ausrichten. Eine entsprechende Kundenorientierung ist hierfür notwendig, um sich an den Problemen und Schwächen der Produkte und Unternehmen aus der Sicht der Kunden zu orientieren. Die Entwicklung des Wissens sollte daher an die Entwicklung der Kundenbedürfnisse gekoppelt sein.

Kernkompetenzen entstehen vor allem aus organisationalen Lernprozessen. Dabei geht es zum Beispiel darum, Fähigkeiten und Ressourcen zu koordinieren und mit Technologien zusammenzuführen bzw. zu verknüpfen. Dafür eignet sich das Einführen einer abteilungsübergreifenden, ständig lernenden Prozessorganisation, die auf die Zufriedenstellung der Kunden, aber auch der anderen Stakeholder ausgerichtet ist. Bei dieser prozessorientierten Entwicklung von Kernkompetenzen werden Lernprozesse horizontal wie „ …fliessende, durchlässige Ströme quer über die Funktionsbereiche und Abteilungen der Unternehmung hinweg." organisiert (Hinterhuber, 1996, S. 122). Grundsätzlich gilt, dass die Bündelung der Ressourcen und Prozesse die Kernkompetenzen bestimmt und die Kernkompetenzen den Kundennutzen und die Wertsteigerung der Unternehmung bestimmen.

Kernkompetenzen und Destinationsmanagenent

Destinationen sind touristische Zielgebiete, die dem Gast ein Bündel an Leistungen und Dienstleistungen bieten, die er für seinen Aufenthalt im betreffenden Zielgebiet als entscheidend erachtet und konsumiert. Die Teile des Bündels sind zum einen Dienstleistungen wie Informationsdienste, Beherbergung, Verpflegung, Transport, Aktivitäten usw. und zum anderen grundsätzlich vorhandene Ressourcen und Komponenten wie Landschaft oder die Bewohner der betreffenden Region. Das gesamte Leistungsbündel kann als vermarktbare Produkteinheit einer Destination betrachtet werden (Pechlaner, 2003, Bieger, 2002). Somit besteht das Leistungsbündel einer

Destination letztlich aus einer Kombination von Ressourcen, Wissen, Erfahrungen, Technologien, Fähigkeiten und Kompetenzen.

Aus der Sicht des Gastes wird das Gesamtprodukt der Destination in einzelne Teilleistungen untergliedert. Die Teilleistungen werden vom Gast in einem Prozessablauf erlebt. Beispielsweise wird der Wellness-Urlauber bestimmte Leistungen wie Transport, Unterkunft sowie Wellness-spezifische Leistungen wie Fitness, Entspannung, Beauty etc. in Anspruch nehmen. Hinter dem touristischen Produkt, dem Ferienerlebnis des Gastes, steht also eine Dienstleistungskette, deren Teilleistungen von unterschiedlichen Leistungsträgern erbracht werden. Das Ferienerlebnis wird von jeder einzelnen Dienstleistung geprägt. Unterschiedliche Leistungsträger der unterschiedlichsten Branchen sind hier bei der Leistungserstellung und Produktgestaltung involviert (vgl. Michel, 2004, S. 89). Das Zusammenspiel dieser Leistungsträger ist bei der Entwicklung der touristischen Produkte und deren Leistungserbringung erforderlich. Somit können Destinationen als Netzwerke von Leistungsträgern und Märkten gesehen werden (Bieger, 2002, S. 93) bzw. als prozessorientierte, auf den Wettbewerb ausgerichtete Netzwerke im Tourismus (vgl. Pechlaner, 2003, S. 5).

Neben der Destination prägt die Region die Gestaltung und Entwicklung touristischer Produkte. Porter (1990) stellt hier wichtige ökonomische Zusammenhänge dar. Wettbewerbsvorteile einer touristischen Destination entstehen aus der Dynamik der Interaktion von Bestimmungsfaktoren und Bedingungen wie Faktor- und Nachfragebedingungen, Qualität und Struktur der beteiligten Branchen, Markt- und Organisationsstrukturen sowie Strategie und Ziele der Destination. Dies umfasst beispielsweise die Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal, ein ausreichend grosser Teilmarkt, verwandte und zuliefernde Branchen zum Kompetenzaufbau und -austausch und eine entsprechende Struktur und Strategie des Managements.

Das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen, Ressourcen und Faktoren einer Region im Laufe ihrer Entwicklung haben die Kompetenzen geprägt, so z. B. über die Entwicklung spezieller Industrien, die Entstehung eines spezifischen Ausbildungsschwerpunkts im Bildungssystem oder die Bildung unterschiedlicher Interessensgruppen. So entwickeln sich im Laufe der Zeit einzigartige ortspezifische Ressourcen, Fähigkeiten, Wissen und Technologien, die sich aus den historisch gewachsenen Rahmenbedingungen definieren.

Im Differenzierungswettbewerb gegenüber dem Endkunden sind es integrierte, nutzenstiftende Leistungssysteme, die wahrgenommen werden, und nicht einzelne Produkte im Sinne von spezifischen Gütern und Dienstleistungen (vgl. Bieger/Scherer, 2003, S. 11). Hierfür müssen Unternehmen aus verschiedenen Branchen kooperieren und gemeinsam deren Leistung zielgruppenorientiert integrieren. Somit ist die Neudefinition ihrer Wertschöpfungssysteme in Kooperationen und Netzwerken unerlässlich. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen ermöglicht es den einzelnen Leistungsträgern und Unternehmen, jene wirtschaftlichen Aktivitäten auszuführen, für die sie die besten Voraussetzungen besitzen und die sie am besten beherrschen.

Im Wettbewerb der Destinationen muss sich erstens das Destinationsmanagement die Frage stellen, was die Region (an Ressourcen) hat und vor allem was sie (an Kompetenzen) kann, zweitens aber auch jedes einzelne Unternehmen für sich. Durch die Kombination der hervorragenden Fähigkeiten, Erfahrungen, des Wissens, der Technologien, Ressourcen und Kompetenzen einer Destination, die für den Gast von hohem Wert sind, können Kernkompetenzen definiert werden und Basis einer integrierten Standortstrategie für die Destination bilden. Dies ermöglicht die Schaffung eines einzigartigen Profils und bietet die Grundlage zur Entwicklung neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen. Bei der Entwicklung und dem Aufbau der Kernkompetenzen muss es Aufgabe der Destination sein, die Rahmenbedingungen für branchenübergreifende Lernprozesse bzw. Netzwerke zu schaffen. Die Destination muss zur „Lernenden Organisation" werden, um die Potentiale der Kernkompetenzen in Erfolgspotentiale umzuwandeln.

Im Folgenden wird eine Studie zur Entwicklung einer Alpinen Wellness in Südtirol vorgestellt. Für die Produktentwicklung wurden die Kernkompetenzen definiert, die hinkünftig als Grundlage für die Ableitung der Kernprodukte und -dienstleistungen verwendet werden sollen.

Alpine Wellness Südtirol

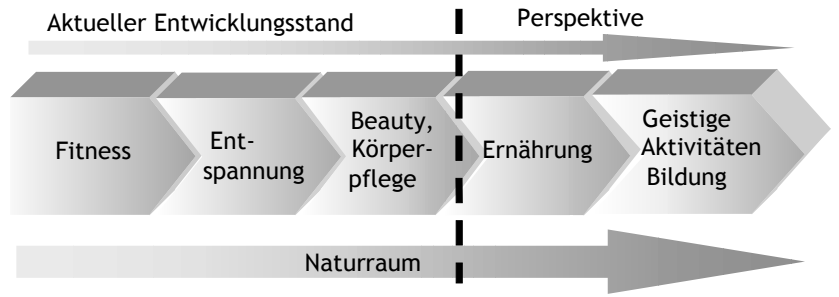
Im November 2003 wurde die Alpine Wellness International GmbH gegründet. Diese internationale Angebotsgruppe setzt sich zum Ziel, eine exklusive Dachmarke „Alpine Wellness" zu entwickeln, innerhalb welcher qualifizierte Angebote aus Bayern, Österreich, Schweiz und Südtirol für einen Wellnessurlaub mit alpinem Charakter Platz haben.

Wellness ist in unserer Gesellschaft ein Luxusprodukt, es bringt für Körper und Seele körperliche und geistige Entspannung. Das erweiterte Konzept Wellness beinhaltet die wesensbestimmenden Elemente Selbstverantwortung, Fitness und Körperpflege, gesunde Ernährung, Entspannung, geistige Aktivitäten und Bildung sowie Umweltsensibilität und soziale Beziehungen (vgl. Lanz Kaufmann, 2002, S. 7). Zur Zielgruppe der Wellness-Konsumenten zählen gesunde Menschen, deren Absicht es ist, präventiv etwas für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu tun (vgl. Müller/Lanz Kaufmann, 2001, S. 5). Die „Alpine Wellness" stellt einen besonderen Aspekt dar, weil an die vorangegangenen Definitionen von Wellness noch die spezifische Typizität des Alpenraums gekoppelt wird. Dabei geht es um die natürlichen Produkte und traditionellen Behandlungsformen der alpinen Höhenlagen, die zu einer spezifischen Form von Entspannung führen sollen. Durch die selbstbewusste Rückkehr zu den eigenen Wurzeln, dem alpinen Wissen um alpine Materialien, Heilmittel, Heilverfahren, Natur, Kultur, regionale Küche und Lebensqualität wollen die vier Länder durch ein einzigartiges Angebot ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit am weltweiten Wellness-Urlaubsmarkt sicherstellen.

Für die einzelnen an der Angebotsgruppe teilnehmenden Länder ergibt sich nun die Aufgabe, innerhalb der Gruppe ein differenziertes Profil zu schaffen und im Weiteren neue marktfähige Produkte nach den Kriterien der Angebotsgruppe zu entwickeln. Auch für Südtirol stellt sich zunehmend die Frage nach den Kernkompetenzen: Was kann und was hat die Region, worauf man wettbewerbsfähige Produkte aufbauen kann, die für den Wellness-Gast einen hohen Wert darstellen? Der Schlüssel für marktfähige Produkte einer „Alpinen Wellness" liegt in einer Wellness-spezifischen Kernkompetenz der Region. Die Ergebnisse, die hier dargestellt werden, basieren auf den Resultaten von 28 halbstrukturierten Tiefeninterviews mit Experten aus den verschiedensten Branchen entlang der Dienstleistungskette des Wellness-Urlaubes, aber auch der unterstützenden Branchen. Dabei war es wichtig, zugleich die Perspektiven und zukünftigen Entwicklungen der Nachfrage nach Wellness zu analysieren. Die Dienstleistungskette der „Alpinen Wellness" beinhaltet die Elemente Fitness, Körperpflege und Beauty, gesunde Ernährung, geistige Entspannung bzw. Aktivitäten und Bildung, wobei der Naturraum der Alpen eine weitere wesentliche Ressourcendimension darstellt (siehe Abbildung 4). Es konnten auch Nachfragetrends in Richtung Ernährung und geistige Aktivitäten bzw. Bildung identifiziert werden. Der Wellness-Gast legt künftig mehr Wert auf „Gaumenfreuden" und Angebote, die es

ihm erlauben, sich im Urlaub weiterzuentwickeln. Dadurch wird deutlich, dass die Produkt- und Angebotsentwicklung in diesen Bereichen in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird und somit in den Wertschöpfungsbereichen „Ernährung" und „Geistige Aktivitäten/Bilding" spezifische Kompetenzen gefragt sein werden.

Abbildung 4: Aktuelle Dienstleistungkette des Produktes Wellness



Quelle: eigene Darstellung

Nachdem die aktuelle Wertschöpfungskette der „Alpinen Wellness" und die Perspektiven identifiziert wurden, konnten davon ausgehend jene Branchen und Wettbewerbsschauplätze bestimmt werden, die derzeit in Südtirol bei der Leistungserstellung des Produktes „Wellness" eine Rolle spielen oder als unterstützende und verwandte Branchen mittel- bis langfristig ein regionales „Alpine Wellness"- Cluster bilden können.

Als wesentliche Leistungsträger im Rahmen eines ausgeprägten Wellness-Angebotes wurden Hoteliers, Wellness- und Fitnesstrainer, Wanderführer, Köche und Diätassistenten bzw. Ernährungsberater, Kosmetiker, Masseure, Therapeuten und Ärzte ermittelt. Zusätzlich wurden die unterstützenden und verwandten Branchen wie die Gastronomie, der Anlagenbau für die Infrastruktur, Architekten, die Kosmetikindustrie, das regionale Handwerk und der Handel, Apotheken etc. identifiziert, aber auch Institutionen und Vereine, die für eine „Alpine Wellness" wichtig sind: die Tourismusorganisationen, regionale Vereine wie der Alpenverein, die Naturparks, die Kirchen und auch

Chronisten, wenn es um regionale Sagen und Mythen geht. Schliesslich spielen die Landwirtschaft, das Badl- und Kurwesen, die Medizin, die Wissenschaft und die Aus- und Weiterbildung eine Rolle. All diese Bereiche tangieren die Entwicklung einer „Alpinen Wellness“ und können als mögliche Akteure im zukünftigen „Alpine Wellness“-Cluster zur Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen.

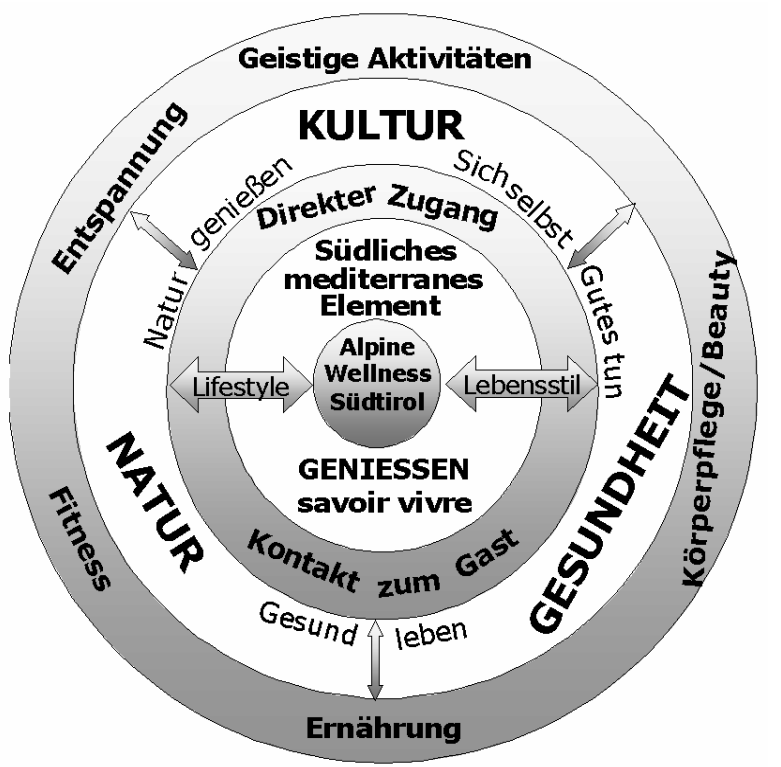
In einem zweiten Schritt galt es, die aktuellen Kernkompetenzen Südtirols für eine „Alpine Wellness“ zu identifizieren. Mittels Tiefeninterviews mit den oben identifizierten Leistungsträgern und Branchenakteuren wurden die herausragenden Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrungen, Technologien, Ressourcen und Kompetenzen etc. der einzelnen Akteure identifiziert, die einen hohen Wert für den Wellness-Gast schaffen und im Vergleich zu den anderen Destinationen der Dachmarke „Alpine Wellness“ einzigartig sind.

In einer genauen Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken konnten wesentliche Stärken Südtirols im Rahmen der internationalen Angebotsgruppe identifiziert werden. Aus diesen Ergebnissen heraus liessen sich die Kernkompetenzen definieren, die sich durch eine grosse Resistenz gegen Imitation, eine hohe Bewertung durch die Kunden, eine starke Differenzierung im Wettbewerb sowie sehr gute Zugangschancen zu neuen Märkten auszeichnen.

Die Einzigartigkeit der „Alpinen Wellness Südtirol“ besteht im Wesentlichen in den südlichen mediterranen Elementen und im „Geniessen“ (siehe Abbildung 5). Die Kernkompetenzen lassen sich über die drei Dimensionen Kultur, Natur und Gesundheit definieren. Die erste Dimension definiert sich durch die besondere Lage der Region am Schnittpunkt mehrerer Kultur- und Sprachzonen. Hierdurch besitzen der Gastgeber und die Bevölkerung eine spezielle Offenheit den Gästen gegenüber. Die zweite Dimension ist die spezielle Mischung der alpinen und mediterranen Natur an der Südseite der Alpen. Dies offenbart sich beispielsweise in den spezifischen regionalen Produkten für die Küche. Die dritte Dimension ergibt sich aus der historisch verankerten Lebensweise der Bevölkerung. Traditionen wie das Bäderwesen, die Sommerfrische und die Bauernbräuche zur gesundheitlichen Prävention geben ein gutes Bild davon. Dabei funktioniert die Südtiroler Lebensart, der „Lifestyle“, als Übersetzungsglied, um diese Werte zum Gast hin zu transportieren. Schlussendlich geht es darum, die Werte, die man rund um die drei Dimensionen Natur, Kultur und Gesundheit schafft, auch dem Gast zu vermit-

teln. Hierfür kann die Südtiroler Stärke, der direkte Zugang und Kontakt zum Gast, eine wesentliche Rolle spielen.

Abbildung 5: Das Kernprodukt „Alpine Wellness Südtirol“



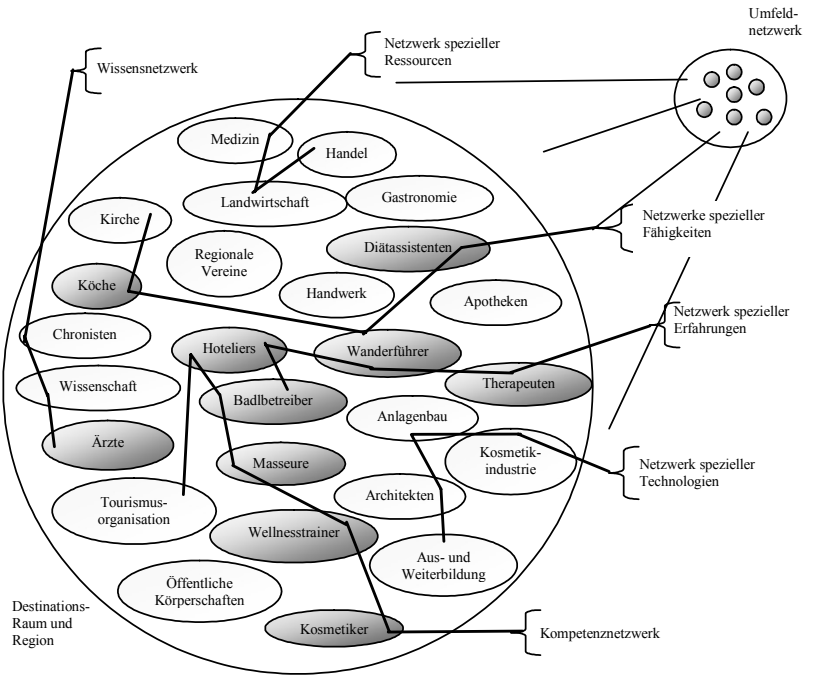
Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem die Kernkompetenzen als Grundlage für das Kernprodukt „Alpine Wellness“ identifiziert wurden, galt es in einem weiteren Schritt, sowohl die vier Cluster der aktuellen und potentiellen Kernkompetenzen als auch die Kompetenzschwächen und -lücken zu analysieren, um daraus einen zukünftigen Fahrplan für den Aufbau, die Nutzung und Pflege der Kernkompetenzen im Hinblick auf eine zukünftige „Alpine Wellness“ zu erstellen. Dafür wurden die Fähigkeiten, Ressourcen, Erfahrungen, das Wissen, die Technologien und Kompetenzen, die die Kernkompetenzen definieren und für eine „Alpine Wellness“ entscheidend sind, mittels einer quantiativen Befragung bei allen Leistungsträgern und potentiellen Akteuren abgefragt. So konnte genau identifiziert werden, wo welche Kompetenzen, Fähigkeiten, Ressourcen, welches Wissen und welche Technologien weiterentwickelt und genutzt werden können. Aufgrund der quantitativen Ergebnisse und des daraufhin ausgearbeiteten Entwicklungsplans können nun von Seiten der Verantwortlichen in Südtirol Netzwerke zwischen den Leistungsträgern und potentiellen Branchen errichtet werden, um so das regionale Lernen zu gewährleisten (siehe Abbildung 6). Die zukünftigen Wettbewerbsvorteile Südtirols sollten durch die Bildungen und den Aufbau dieser Netzwerke im Sinne einer „Lernenden Region“ ausgebaut und gestärkt werden. Hierdurch werden die identifizierten Kernkompetenzen weiter aufgebaut und entwickelt und deren effektive Nutzung für die touristische Produktentwicklung gewährleistet und umgesetzt.

Für die Produktentwicklung müssen aus den Kernkompetenzen zuerst Kernprodukte und daraus marktfähige konkrete Produkte abgeleitet werden. Hierfür können die Fähigkeiten, Erfahrungen, das Wissen, die Technologien, Ressourcen und Kompetenzen der unterschiedlichsten Leistungsträger, die die Kernkompetenzen darstellen, in beliebiger Weise miteinander verknüpft werden. Daraus können zahlreiche neue Kombinationen und Varianten und damit neue Produkte entstehen.

Abbildung 6: Ableitung marktfähiger Produkte



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Laesser, 2001

Der hier dargestellte Produktentwicklungsprozess stellt den Versuch dar, marktfähige touristische Produkte auf der Basis von Kernkompetenzen zu entwickeln. Der Ansatz der Kernkompetenzen eignet sich für eine Destination, um ein einzigartiges Profil zu schaffen und durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Es bedarf hier jedoch noch eines erheblichen Forschungsaufwands. Neben der quantitativen Messung der Kernkompetenzen stellen sich Fragen zum konkreten Prozess der Ableitung der Kernprodukte und der marktfähigen Angebote, sobald die Kernkompetenzen definiert sind.

Literatur

Bieger, Th. (2002): Management von Destinationen, 5. Auflage, Oldenbourg, München, Wien

Bieger, Th./Scherer, R. (2003): Clustering und integratives Standortmanagement: von einem theoretischen Konzept zu konkreten Handlungsstrategien, in: Scherer, R./Bieger, T. (Hrsg.): Clustering – das Zauberwort der Wirtschaftsförderung, Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistung und Tourismus, Universität St.Gallen, S. 9-27

Friedrich von den Eichen, S. A./Stahl, H.K./Matzler, K. (2002): Quo vadis RBV? Stand und Entwicklungsmöglichkeiten des Ressourcenansatzes, in: Bellmann, K.E.A. (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 28-58

Hamel, G./Prahalad, C.K. (1992): So spüren Unternehmen neue Märkte auf, in: Harvard Manager, H. 2/1992, S. 44-55

Hinterhuber, H.H.(1996): Strategische Unternehmungsführung, Band 1: Strategisches Denken, 6. Auflage, Berlin, New York

Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kern-kompetenzen – Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2.Auflage, Gabler, Wiesbaden

Hinterhuber, H.H./Krauthammer, E. (2001): Leadership – mehr als Management, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Hinterhuber, H.H./Stahl, H. (2000): Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenz, in: Hinterhuber, H.H./Stahl, H. (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel, Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 1, Renningen, S. 239-263

Kotler, P./Bliemel, F.W. (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart

Lanz Kaufmann, E. (2002): Wellness-Tourismus, Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 38, Bern

Laesser, Ch. (2001): Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik, Vortrag gehalten am 22. Mai 2001 in St. Gallen anlässlich der ARGE ALP-Konferenz „Tourismuspolitik und Destinationsmanagement“

Markides, C. C./Williamson, P. J. (1997): Related diversification, core competences and corporate performance, in: Campbell, A. /Sommers Luchs, K. (edit.): Core Competency – Based Strategy, International Thomson Business Press, London, S. 96 - 123

Michel, J. (2004): Der Servicekettenansatz als Grundlage zur Optimierung der touristischen Dienstleistung, in: Hinterhuber, H.H./Pechlaner,

H./Kaiser, M.-O./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor – Grundlagen des Tourismusmarketing, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 89-103

Müller, H./Lanz Kaufmann, E. (2001): Wellness tourism – Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry, in: Journal of Vacation Marketing, Vol. 7. Nr. 1, S. 5 – 17

Pechlaner, H. (2003): Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York

Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June, S. 79-91

Scheff, J. (2001): Learning Regions – Regional Networks as an Answer to Global Challenges, Frankfurt am Main

Stalk, G./Evans, P./Shulman, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategies, in: Harvard Business Review, July/August, S. 57-69

Weiermair, K./Pechlaner, H. (2001): Management von Kulturtourismus im Spannungsfeld von Markt- und Ressourcenorientierung, in: Bieger, Th./Pechlaner, H./Steinecke, A. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – Neue Geschäftsmodelle, Linde, S. 91-123