

Freizeitverkehr als Chance für die Erschliessung neuer Marktpotentiale für öffentliche Transportunternehmen

Thomas Bieger, Ueli Sinzig & Christian Laesser

Abstract

Öffentliche Transportunternehmen stossen in ihrem eigentlichen Hauptmarkt, dem Geschäfts- und „Lebensverkehr“ der einheimischen Bevölkerung an Nachfragegrenzen. Wie diese durch angebotsorientierte (Frequenzsteigerung, Steigerung der Convenience etc.) oder nachfrageorientierte (neue Tarifpolitik, bessere Anschlusszeiten, Werbung etc.) teilweise erweitert werden können, wird in verschiedenen Untersuchungen dargelegt. Es ergeben sich aber dabei im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung oder auch von der politischen Zahlungsbereitschaft her Grenzen: Vielfach ergeben aufwendige Massnahmen im Angebots- oder Nachfragebereich nur eine vergleichsweise gering erhöhte Zahlungsbereitschaft oder Mehrfrequenzen. Je mehr der Markt ausgeschöpft ist, desto teuer wird es, einen zusätzlichen Kunden zu gewinnen oder höhere Preise durchzusetzen.

Auch bei öffentlichen Transportunternehmen ist ein Wachstum aus unternehmerischen Gründen notwendig. Wachstumspotentiale müssen jedoch aufgrund der oben dargestellten Begrenztheit des lokalen Marktes ausserhalb resp. in völlig neuen Segmenten gesucht werden. Hier bietet sich der Freizeit- und Tourismusmarkt an, da damit neue Kundengruppen, neue Lebensbereiche, vor allem aber auch überregionale, auswärtige Märkte angesprochen werden können.

In diesem Beitrag wird die Bedeutung des Tourismus- und Freizeitverkehrs für öffentliche Verkehrsmittel nicht nur wirtschaftlich, sondern auch im Sinne eines Metamarketings für die politische und gesellschaftliche Abstützung der öffentlichen Verkehrsunternehmen dargestellt. An einzelnen Fallbeispielen werden Erfolgsfaktoren und mögliche Vorgehensweisen für die Entwicklung entsprechender Produkte und Märkte dargestellt.

Ausgangspunkt der Argumentation ist die Entwicklung der Tourismus- und Freizeitnachfrage. Aufgrund der Megatrends „Optionalität“ und „Individualität“ werden einzelne Bedürfniskategorien spezifiziert. Es zeigt sich, dass ver-

netzte, auf Attraktionspunkte konzentrierte Angebote die geeignetsten Ausgangspunkte für die Entwicklung von Produkten darstellen. Öffentliche Verkehrsmittel können solche Attraktionspunkte erschliessen, sinnvoll vernetzen oder selbst an ihren Stationen oder auf der Strecke Bestandteil solcher Attraktionspunkte sein.

1 Anforderungen an Freizeit und Tourismusprodukte im Lichte moderner Nachfragetrends

1.1 Nachfragetrends

Nachfragetrends im Tourismus- und Freizeitbereich sind wesentlich geprägt durch die vom Kunden erlebte Arbeits- und Lebenswelt. Freizeit und Tourismus, die einen eigentlichen Gegenalltag ausmachen, erfüllen oft in der normalen Arbeits- und Lebenswelt zu kurz gekommene Bedürfnisse. Daraus resultieren Verhaltensmuster, die wesentlich durch die Gewohnheiten in der Arbeits- und Lebenswelt geprägt sind. Es entsteht so ein Muster von eigentlichen Komplementär- und Kontrastelementen zum Arbeits- und Lebensalltag (Krippendorf, 1970).

Die wesentlichen Elemente unserer Arbeits- und Lebenswelt werden heute mit Optionalität und damit eng verknüpft mit Individualismus dargestellt (vgl. u.a. Gross, 1994). Die liberale Gesellschaft verbunden mit den Möglichkeiten einer globalisierten Wirtschaft schafft sowohl im Arbeits- und Freizeitbereich Optionen in bisher für keine Generation gekanntem Ausmass. Rasche Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft tragen dazu bei, dass sich die Menschen möglichst lange möglichst viele Optionen offen halten wollen und sich möglichst erst kurzfristig binden. Erst die in der Gesellschaft heute zu einem der wichtigsten Werte hochstilisierte Liberalität schafft den Boden für einen ausgeprägten Individualismus, der wiederum erst die gesellschaftliche Legitimation für eine Multioptionalität bietet. Klassische Verhaltensschematas, bspw. die Orientierung der Menschen an Verhaltensmustern von Klassen oder Milieus, verwischen sich. Richtig ist nicht, was den jeweiligen Werten der jeweiligen Klasse entspricht, sondern was in der jeweiligen Situation der momentanen Bedürfniskonstellation vom Einzelnen als richtig empfunden wird. Dieser Liberalismus ist einerseits über die darauf entste-

hende Bereitschaft zur Deregulierung ein wichtiger Motor für die Globalisierung. Gleichzeitig verstärkt sich der Individualismus im Rahmen der Globalisierung durch den Wettbewerb der Firmen, der Mitarbeiter untereinander in den Firmen, aber auch durch den Wettbewerb der Standorte. Es entsteht eine eigentliche Entsolidarisierung.

Verschiedene Autoren (u.a. Popcorn, 1996; Opaschowski, 1994) entwickeln ein System von einzelnen Trends, die sich im wesentlichen aus der Individualisierung und Multioptionalität erklären lassen. Thesenartig können für den Freizeit und Tourismusbereich diese Trends auf folgende 6 Entwicklungslinien gefasst werden (Bieger, 1998):

Abbildung 1 Zukunftstrends nach Popcorn im Überblick

- | | |
|-----|--|
| 1. | Leben im Kokon (Sicherheit, eigene Wohnung, Auto) |
| 2. | Clanning (Freunde, Familie, Zusammenhalt) |
| 3. | Fantasy-Abenteuer (Ausbrechen) |
| 4. | Geniessen? Jetzt erst recht! (Es geht doch abwärts - wir geniessen) |
| 5. | Kleine Genüsse (Sich mal wieder etwas gönnen/Ersatzbefriedigung) |
| 6. | Die Suche nach Halt und Sinn (Esoterik/Sich verkaufen) |
| 7. | Ichbezogene Leidenschaft (Hedonismus als akzeptierter Wert) |
| 8. | Weiblich denken (Andere Logik) |
| 9. | Mannzipation (Emanzipations des Mannes) |
| 10. | 99 Leben auf einmal (Schnelles Lebenstempo und Rollenvielfalt) |
| 11. | Aussteigen |
| 12. | Gesund und lange leben |
| 13. | Länger jung bleiben |
| 14. | Der wehrhafte Verbraucher |
| 15. | Gegen die Grossen |
| 16. | S.O.S. - Rettet unsere Gesellschaft (Bürgerinitiativen und Einsatz für das Gemeinwohl) |

Quelle: Popcorn, 1996

ZUNEHMENDE QUALITÄTS- UND KOSTENSENSIBILISIERUNG

Dies ist nichts anderes als die Weitergabe des im eigenen Arbeits- und Lebensumfeld erfahrenen Wettbewerbdrukkes. Wenn schon selbst jeder härter für sein Einkommen arbeiten muss, erwartet er dafür auch mehr. Zusätzlich verstärkt wird dieser Trend durch die zunehmende Erfahrung jedes Einzelnen im Tourismus- und Freizeitbereich. Mit jeder positiv erfüllten Qualitätserwartung wird diese festgesetzt und zu einem Ausgangspunkt für noch höhere Erwartungen in der Zukunft.

ZUNEHMENDE ZEITSENSIBILISIERUNG DER KUNDEN

Immer mehr wird insbesondere von besserverdienenden Arbeitnehmern eine grössere Qualität auch in zeitlicher Hinsicht erwartet. In der Schweiz stellen wir zunehmend fest, dass vom jungen Kadernachwuchs nicht einmal mehr die ganzen zur Verfügung stehenden Ferien bezogen werden. Damit ergeben sich neue Erscheinungsformen wie Erlebniskurzaufenthalte (bspw. nach Abschluss eines mehrmonatigen Projektes gönnt man sich einen besonderen intensiven „Break“) oder Ferien auf Raten (die Frau ist mit den Kindern in den Ferien, der Mann kommt über allenfalls verlängerte Wochenenden nach).

MULTIOPTIONALE FREIZEITERLEBNISSE

In der knappen, wichtigen Freizeit will sich der Einzelne möglichst lange alle Optionen offen halten, um je nach Stimmung und äusseren Bedingungen, allenfalls auch nach der sozialen Konstellation, eine Betätigung auszuwählen. Es bedeutet, dass verschiedenste Sport- und Betätigungsmöglichkeiten ohne grossen Regie- und Organisationsaufwand rasch zugänglich sein müssen.

SOFT-INDIVIDUALISMUS (vgl. u.a. Horx, 1996)

Quasi das Gegenstück zur Multioptionalität im sozialen Bereich stellt das durch Soft-Individualismus beschriebene Verhalten dar. Die im normalen Arbeits- und Lebensalltag meist zu kurz gekommenen sozialen Beziehungen zur Familie und Freunden wollen in der Freizeit gepflegt sein. Gleichzeitig muss man auch die eigenen Bedürfnissen nachleben. Die Möglichkeit, zwar mit der Familie oder einer Gruppe zusammenzusein, aber innerhalb dieses

Gefüges individuellen Aktivitäten nachgehen zu können, wird zu einem wichtigen Bedürfnis.

WIEDERHERSTELLUNG DER EIGENEN IDENTITÄT

Identität ist ein eigentliches psychologisches Überlebensselement (Schroll-Machl, 1995). Identität bezeichnet die Fähigkeit eines Menschen, sich als eigenständig wahrnehmen zu können. Diese Möglichkeit kommt in der standardisierten und normierten Arbeits- und Lebenswelt zu kurz. Gleichzeitig muss gelebte Individualität auf einer starken Identität aufbauen resp. bedingt sich umgekehrt selbst. Möglichkeiten, die Identität wiederherzustellen, bestehen in Angeboten wie Begegnung mit fremden Kulturen (Erleben des Andersseins), im Ausüben von Risikoaktivitäten (sich in Grenzsituationen kennenlernen) (Walle, 1997) oder esoterischen/sinngabenden Kursen (tiefer in sich eindringen und grundsätzliche Wertüberlegungen machen können), aber auch in einer Suche nach dem Ursprünglichen wie Originallebensmittel, Originalkulturstätten etc. (sich an eigenständigen Originalen orientieren und messen können).

PHYSISCHE STÄRKUNG

Das Gegenstück zur psychologischen Stärkung durch Identitätsfindung ist die Stärkung der eigenen Physe bspw. durch Sporturlaub, aber auch das Bedürfnis nach sicheren, sauberen und hygienischen Angeboten. Auch hier geht es darum, sich wieder fit zu machen für den harten Überlebenskampf im Alltag.

1.2 Erfolgversprechende Angebote im Freizeit- und Tourismusbereich

Auf der Basis der dargestellten Nachfragetrends können verschiedene erfolgversprechende Angebote „konstruiert“ werden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass jedes Angebot nur eine Offerte für die Befriedigung von Bedürfnissen, auch der oben dargestellten Grundtrends, ist. Ob diese Offerte vom Nachfrager tatsächlich angenommen wird, hängt von verschiedenen zusätzlichen angebotsorientierten (z.B. Ausgestaltung mit Image, Qualität der gebotenen Leistung, Verfügbarkeit etc.) oder nachfrageabhängigen Faktoren (z.B. aktuelle, individuelle oder gesellschaftliche Stimmung) ab.

Ein Angebot, das alle die beschriebenen Eigenschaften aufweist, könnte eine idealtypische inszenierte Freizeitwelt sein. In einer Art Freizeitpark werden die wesentlichsten Qualitätselemente, insbesondere auch die Witterung, kontrolliert resp. es werden dafür Ausweichmöglichkeiten geboten. Die Angebote basieren auf lokaltypischen, ursprünglichen Elementen bspw. im Verpflegungsbereich oder in der Bauweise. Es werden in diesem Park verschiedene Kultur-/Erlebnis- und Shoppingmöglichkeiten etc. konzentriert geboten, so dass kurzfristig quasi wie bei einem „Zappen“ am Fernsehen Einzelaktivitäten aufgenommen, aber auch wieder abgebrochen werden können. Selbstverständlich gibt es die Möglichkeit, diese Aktivitäten einzeln zu machen und sich immer wieder in der Gruppe zu treffen.

Es sind aber auch Extremelemente denkbar. Beispiele dafür sind vollkommen künstliche Erlebniswelten, wie Skidroms oder Themenparks, die im Zusammenhang mit einer bestimmten Konsumkonstellation (bspw. Familienbesuche) oder auch Grundmotivation (bspw. Skifahren in der Nähe der Stadt) besucht werden. Allen erfolgsversprechenden Angeboten gemeinsam dürften jedoch die folgenden Anforderungen sein:

- Kurzfristige (und einfache) Buchbarkeit, aber auch rasche Erreichbarkeit.
- Möglichkeit, etwas individuell oder in der Gruppe zu machen (was u.a. auch den Rückgang des Tennissportes gegenüber dem Golf-sport erklären könnte).
- Möglichkeit, Erlebnisse in dem Sinne zu vermitteln, dass neue physische und psychische Sphären geöffnet werden und damit Identität vermittelt werden kann (vgl. auch Schulze, 1993).
- Optionalität in dem Sinne, dass verschiedenen Möglichkeiten, verschiedene Arten der Ausübung einer Tätigkeit oder Aktivität zur Verfügung stehen, dass auch zwischen diesen Möglichkeiten rasch gewechselt werden kann.
- Stimmung und Atmosphäre als Elemente einer sinngebenden Einordnung des Ganzen.

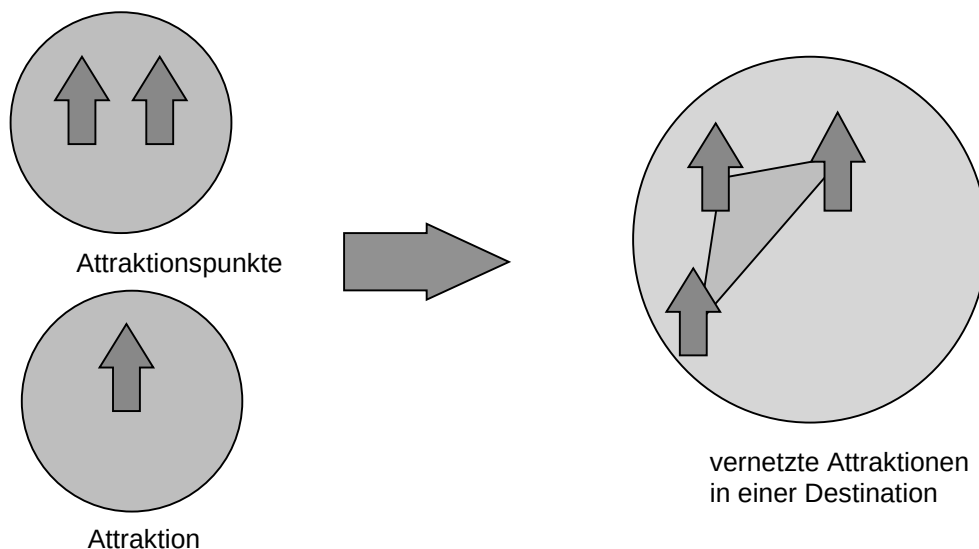
Es ergibt sich aus dieser Auflistung, dass traditionelle Freizeit- und Tourismusangebote, die sich meist auszeichnen durch

- Isoliertheit (einzelne Sportarten, Shopping oder andere Aktivitätsmöglichkeiten isoliert weit auseinander),
- auf Infrastruktur und Hardware ausgerichtete Gestaltung (wie bspw. Tenniszentren) mit einseitiger Ausrichtung auf einzelne Aktivitäten (wie die traditionellen Sportzentren oder auch isolierte Museen),

nicht mehr den heutigen Anforderungen entsprechen dürften. Im Vordergrund stehen heute eigentliche Muster oder Netzwerke von einzelnen Angeboten, die örtlich konzentriert sein sollten. Durch die örtliche Konzentration ergibt sich eine Multioptionalität, aber auch eine Stimmung. Es ergibt sich eine Zeiteffizienz durch die Möglichkeit im Rahmen der örtlichen Konzentration auch kostensenkende Synergien wahrzunehmen.

Idealtypisch kann deshalb davon ausgegangen werden, dass eigentliche Attraktionspunkte (vgl. Abbildung 2) resp. ein Netz desselben die Grundelemente jedes Freizeitangebotes sein dürften.

Abbildung 2 Attraktionspunkte



Quelle: Bieger, 1997

1.3 Erfolgsfaktoren für Freizeitprodukte

Strategische Erfolgsfaktoren können als die in der jeweiligen Branche relevanten Dimensionen im Wettbewerb gesehen werden, auf denen die individuellen Unternehmen oder Angebote erfolgversprechende strategische Erfolgspositionen aufbauen können (vgl. u.a. Haedrich/Jenner, 1996). Im Sinne moderner strategischer Ansätze können diese Erfolgsfaktoren einerseits auf die Schaffung einmaliger strategischer Ressourcen zur Sicherstellung einer hohen Effizienz der unternehmerischen Leistungserstellung ausgerichtet sein (vgl. etwa Penrose, 1959; Barney, 1991; Hamel, 1994; Osterloh/Frost, 1996). Hier geht es u.a. um die Schaffung von Kernkompetenzen durch Wissensmanagement oder den Aufbau anderer schwer imitierbarer strategischer Ressourcen, im Freizeitbereich bspw. Sicherung optimaler Standorte oder kundengerechter Informations- und Buchungsmöglichkeiten (Laesser, 1998). Auf der anderen Seite geht es um Faktoren, die eine möglichst gute Anpassung des Produktes an die Bedürfnisse des Abnehmers erlauben, damit so eine höhere Zahlungsbereitschaft oder Mehrverkäufe ermöglichen. Relevante strategische Erfolgsfaktoren in diesem Sinne sind

- die Fähigkeit zur laufenden Anpassung des Produktes an die sich rasch ändernden Bedürfnisse des Konsumenten (vgl. u.a. zum Positionierungswettbewerb Rudolph, 1997).
- Sicherung einer ausreichenden Ertragskraft, die erst die laufende Weiterentwicklung des Produktes ermöglicht. Dazu gehört
 - die Fähigkeit zur optimalen Abstimmung zwischen Nachfrage und Angebot. Die im Freizeitbereich durch die Arbeitswelt vorgegebenen Schwankungen der Nachfrage (Ferien, Freitage etc.) müssen durch betriebliche oder durch nachfrageorientierte (bspw. Preissteuerung) Massnahmen ausgeglichen werden.
 - ausreichende Eigenkapitalfinanzierung zur Vermeidung von hohen Risikoprämien und zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit auch bei vorübergehend schlechteren Resultaten. Dies ist vor allem bei witterungsabhängigen oder durch andere externe Faktoren bestimmten Freizeitangeboten relevant.
 - durchgehende Optimierung der gesamten Wertekette (bspw. durch gezieltgerichtetes Outsourcing oder kooperative Erstellung von Supportprozessen, wie bspw. Outsourcing des Catering etc.).

- Entwicklung von spezifischen Kompetenzen in der Personalführung. Viele Freizeitangebote beruhen auf einem grossen Anteil persönlicher Dienstleistungen, gleichzeitig sind im Bereich der Abfederung von Auslastungsschwankungen hohe Anforderungen an die Flexibilität dieser Dienstleistenden zu stellen.
- Kompetenzen in der Schaffung und in der Handhabung von Kooperationen. Wie in Kapitel 1.2 dargestellt wurde, ergeben sich marktgerechte Freizeitprodukte heute vor allem durch Netzwerke einzelner Angebots Elemente. Bei der Entwicklung und Handhabung von Kooperationen können grosse Transaktionskosten entstehen, es ist einer ausgeprägten Moral-Hazard-Problematik Rechnung zu tragen (vgl. u.a. Bieger, 1998). Wichtige Stichworte dafür sind Schaffung von Win-Win Konstellationen, einfacher Verträge, einfacher Abrechnungsmodalitäten, übersichtlichen Kontrollinstrumenten sowie eines Vertrauensmanagements.
- Sicherstellung von eigentlichen Nachfragekreisläufen mit den Elementen Kundenakquisition – Kundenbindung – Marktentwicklung. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil bei vielen Freizeitprodukten pro Kunde relativ kleine Wertschöpfungsspannen erreicht werden, die kaum ein klassisches und teures, auf die Akquirierung von Neukunden ausgerichtetes Marketing ermöglichen.

2 Ansatzpunkte für Freizeitprodukte bei Öffentlichen Verkehrsmitteln

2.1 Freizeitverkehr als beeinflussbares und rentables Marktsegment

2.1.1 Freizeitverkehr als Ergänzung zum werktäglichen Pendler- und Einkaufsverkehr

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, ermöglichen einzig touristische Produkte den standortgebundenen öffentlichen Verkehrsmitteln die Erschliessung neuer geographischer Märkte.

Im lokalen Markt ist die Einflussnahme auf die Verkehrsnachfrage sehr beschränkt. Sie entsteht primär aus den Aktivitäten Arbeit, Ausbildung, dienstli-

che Tätigkeiten, Einkauf oder auch Serviceleistungen. Verschiedene Restriktionen, namentlich Öffnungszeiten und Arbeitszeiten, beschränken die individuelle Selbstbestimmung der Tageseinteilung. Sie verringern damit auch die individuelle Wahlfreiheit, welcher Aktivität jemand an welchem Ort und zu welcher Zeit mit welcher Dauer nachgeht. Hieraus entsteht ein stereotypisches Verhaltensmuster (vgl. Abbildung 3), welches sich in der Folge in den Spitzen des Pendler- und Einkaufsverkehrs manifestiert.

In seiner Freizeit ist der Mensch vergleichsweise weniger gebunden. Insbesondere ist er frei zu entscheiden, ob und wie er in seiner Freizeit mobil sein will. Daneben hat er im Mobilitätsfall eine vergleichsweise hohe Wahlfreiheit in der Zielwahl. Einzig die Zeit (Beginn, Ende und damit Dauer) wird durch die alltäglichen Pflichten begrenzt, was die zeitliche Wahlfreiheit entsprechend einschränkt.

Abbildung 3 Grundlagen der Verhaltensmuster im Pendler-, Einkaufs- und Freizeitverkehr im Vergleich

Merkmals-kategorie	Arbeit, Ausbildung	Einkauf täglich (Convenience Goods)	Einkauf langfristig (Speciality Goods)	Tages-tourismus	Aufenthalts-tourismus
Verkehrstyp	Pendlerverkehr	Einkaufsverkehr		Freizeit- und Tourismusverkehr	
Aktivitätsentscheidung	eher Zwang	Zwang	Wahlfreiheit	Wahlfreiheit	Wahlfreiheit
Räumliche Allokation	Zwang	eher Zwang	eher Wahlfreiheit	eher Wahlfreiheit	Wahlfreiheit
Zeitliche Allokation	Zwang	eher Zwang	Wahlfreiheit	eher Zwang	eher Wahlfreiheit
Modal-Split in der Schweiz*	über-durchschnittlich	durchschnittlich	durchschnittlich	unter-durchschnittlich	unter-durchschnittlich

* Vergleich der Modalsplits der einzelnen Verkehrsarten mit dem Gesamtverkehr

Quelle: in Anlehnung an Laesser, 1996; nach Mentz, 1984

Für die Anbieter von Verkehrsleistungen ergibt sich folgende Konsequenz: Der Tourismus- und Freizeitverkehr fällt oft in auslastungsschwache Zeiten resp. er kann zeitlich so gesteuert werden, dass keine teuren Zusatzkapazitäten geschaffen werden müssen. Die Spitzenzeiten des Pendler- und Einkaufsverkehrs sind abhängig vom (funktional differenziert) betrachteten Wo-

chentag und unterscheiden sich, wie das Beispiel Schweiz zur Illustration der europäischen Verhältnisse zeigt, deutlich (Werktag – Samstag – Sonntag; vgl. Abbildung 4). Während an einem Werktag der Freizeitverkehr bestenfalls zeitliche „Täler“ auszugleichen vermag, sonst aber nur zur Verschärfung von Spitzen beiträgt, kann die gleiche Verkehrsart an einem Wochenendtag wesentlich zur Kapazitätsauslastung beitragen.

Abbildung 4 Anteile der einzelnen Wegetypen in der Schweiz im Wochenverlauf

Aktivität Tag	Geschäft	Einkauf	Freizeit	Pendler	Total
Werktag	10%	22%	24%	44%	100%
Samstag	6%	37%	43%	14%	100%
Sonntag	3%	8%	82%	7%	100%

Quelle: Laesser, 1996, 128; der Zusammenhang zwischen Wochentag und Anteil Wegetyp ist auf 99%-igem Niveau signifikant.

2.1.2 Einschränkung: Freizeitverkehr entsteht automobil

Der überwiegende Teil der Haushalte in westlichen Industrieländern verfügt über den Zugang zu einem motorisierten Individualverkehrsmittel. Durch die besonderen Tarife von Autovermietungsgesellschaften aber auch neue Car-sharing Gesellschaften haben praktisch alle Personen, die über einen Fahrausweis und ausreichende finanzielle Mittel verfügen, einen Zugang zu einem motorisierten Individualverkehrsmittel.

Dieser allgemeinverbreitete Zugang trägt bislang wesentlich zum Ausmass und zur Art des Freizeitverkehrs bei. Eindrücklich illustrieren lässt sich dies durch die Mobilität (in Wegen) von Autobesitzern bzw. Nicht-Besitzern. Beträgt das 95%-Konfidenzintervall der individuellen Anzahl täglicher Wege bei Autobesitz 2.12 - 2.54, liegt selbiges bei Nichtbesitz nurmehr bei 1.13-1.55 (Laesser, 1996). Autobesitzer sind, selbst in einem Land mit einem vergleichsweise vorbildlichen öffentlichen Verkehrsangebot wie der Schweiz, vergleichsweise mobiler. Als Erklärung kann v.a. der unterschiedliche Charakter der Aktivitätsentscheidungen angeführt werden: Zwangsaktivitäten, welche die Wegezwecke „Pendeln“, „Geschäft“ und „Einkauf“ (v.a. bei der täglichen Versorgung) zur Folge haben, können aufgrund ihrer Natur kaum

substituiert werden. Die entsprechenden Wege müssen gemacht werden, ob ein individuelles Verkehrsmittel zur Verfügung steht oder nicht. Einzig substituierbar dagegen sind mobilitätsinduzierende Freizeitaktivitäten sowie Teile des Einkaufs. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass das Entstehen zusätzlicher Aktivitäten (mit eher wahlfreien Parametern), welche die Zahl der individuellen Wege und evtl. auch ihrer Länge erhöht, seinen Grund in der Substituierbarkeit des Verkehrsmittels hat. Besteht nämlich die Möglichkeit, die Benutzung des Öffentlichen Verkehrs mittels Auto-Besitz langfristig zu substituieren, so kann schon allein aus dem oftmals gewonnenen relativen Zeitgewinn bei gleichem Mobilitätszeitbudget die Zahl der Aktivitäten und gerade die Zahl der verschiedenen Orte der Aktivitätsausübung erhöht werden.

Andere Resultate zeigen in die gleiche Richtung: nimmt die Dispositionsfreiheit einer Person zu, steht ihr also v.a. zusätzliche Zeit für wahlfreie Aktivitäten zur Verfügung (so bspw. in der Schweiz an Wochenenden), hat dies grundsätzlich eine höhere Verkehrsnachfrage zur Folge. Diese Nachfrage wird jedoch prioritär mit individuellem Autoverkehr befriedigt (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5 Marktanteil des Autos im Wochenverlauf

	Werktag	Samstag	Sonntag
Total-Distanz aller Personenwege Auto in km	6.88	18.36	28.43
Total-Distanz aller Personenwege OeV in km	2.71	5.18	7.08
Total-Distanz aller Personenwege in km	9.60	23.54	35.50
Marktanteil Auto	71.71%	77.99%	80.06%

Quelle: Laesser, 1996, 114

2.1.3 Beschränkung des Potentials zusätzlicher Erträge im Öffentlichen Verkehr

Das Mobilitätsbudget nimmt aufgrund der kaum mehr zunehmenden Freizeit (im Sinne der vollen Dispositionsfreiheit) kaum mehr zu. Entsprechend werden auch – ausser im Fall sich (relativ zum MIV) verkürzender Reisezeiten – auf der Basis der alleinigen Transportfunktion des Öffentlichen Verkehrs nurmehr in beschränktem Ausmass zusätzliche Frequenzen generiert werden können. Dies gilt für den Verkehr aus einer Aktivität mit Zwangscharak-

ter (Arbeit, Ausbildung, Einkauf, Geschäft) gleichermassen wie denjenigen mit Gelegenheitscharakter (Freizeit):

- In erstem Fall können höhere Erträge nur dann generiert werden, wenn die Frequenzen etwa auf der Basis einer neu entstandenen Zeitersparnis, einer erhöhten Takt-Frequenz oder einer verbesserten Erreichbarkeit der Haltestellen (bspw. mittels Verschiebung oder Neu-Schaffung von Haltestellen) oder dann aufgrund sich verschlechternder Bedingungen im MIV (bspw. Verringerung von oder Kostenerhöhung von Parkplätzen) gesteigert werden können. Die Kosten für alleinige OeV-seitige Verbesserungen übersteigen jedoch in vielen Fällen die neu generierbaren Erträge, was eine Stagnation der Erträge auf einem heute hohen Niveau zur Folge hat (unter kontinuierlicher Zunahme der Kosten).
- Im zweiten Fall wirkt das „traditionelle“ Angebot des Öffentlichen Verkehrs quasi „optionenverringend“ in der Form, als v.a. der zeitliche Aufwand des OeV im Vergleich zum MIV das notwendige Mobilitätsbudget relativ vergrössert und damit das Zeitbudget für die Aktivitäten (und damit die Zahl der Optionen) am Ziel verringert.

2.2 Potentiale und Einschränkungen öffentlicher Verkehrsmitteln im Freizeitbereich

2.2.1 Chancen und Gefahren für den Öffentlichen Verkehr im Freizeitbereich

Auf dem Hintergrund der oben dargestellten Anforderungen des Nachfragers sowie unter Berücksichtigung der Interessen des öffentlichen Transportunternehmens lassen sich die in Abbildung 6 dargestellten Chancen und Gefahren für öffentliche Verkehrsmittel im Freizeit- und Tourismusbereich ableiten. Wesentlichen Begrenzungen ergeben sich bei der Entwicklung von Freizeit- und Tourismusprodukten für öffentliche Verkehrsmittel folglich vor allem bei folgenden Faktoren:

- Es wird nur ein Teilelement des integrierten Tourismus- oder Freizeitproduktes durch die Unternehmung selbst bereitgestellt.

- Entsprechend fällt auch nur ein Teil des gesamten Wertschöpfungsbetrages auf dieses Unternehmen, was eine Investition in Marketing etc. massiv beschränkt.

Abbildung 6 Chancen und Gefahren für öffentliche Verkehrsmittel im Freizeit- und Tourismusbereich

	Chancen	Gefahren
Preis-/Qualitätswettbewerb	• bei Parkproblemen	• bei mehreren Personen und ohne nennenswerte Parkkosten ist der MIV günstiger • Qualitätseinschätzung stark abhängig von Reisezweck (z.B. negativ bei Transport von schweren Ausrüstungen) und Werthaltung (z.B. Extrovertiertheit)
Zeiteffizienz	• bei Aktivitäten mit anderen Ausgangspunkten als Endpunkt und bei Parkproblemen	• Zeitautonomie eingeschränkt, oft gegenüber MIV längere Reisezeiten und damit Reduktion des Zeitbudgets für die Freizeitaktivität am Ziel
Multioptionalität	• bei abstrakten Angeboten am Ziel und schwerer Erreichbarkeit durch MIV	• generell gering (vgl. Ausrüstungstransport, Notwendigkeit der Planung)
Identitätsbildung	• je nach Werthaltung	
Gesundheitsorientierung	• entspannteres, „beweglicheres“ Reisen	
Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Leistung	• oft abhängig von Partnern	
Abstimmung Angebot-Nachfrage	• bei Schaffung integraler Angebote wird Transport zum Teil eines dann steuerbaren Gesamtpaketes	• beschränkt aufgrund Fahrplan, Haltestellengebundenheit, immobile Infrastrukturen, etc.
Sicherung von Umwegrenditen		• oft nur kleiner Anteil an den Einnahmen eines Freizeitangebotes
Nachfragekreisläufe gestalten	• grosse Potentiale bei segmentspezifischer Leistungsgestaltung	• unpersönlicher Kundenkontakt, oft sind Kunden gar nicht bekannt

- Bei vielen Produkten kann nur eine begrenzte Individualität gewährt werden.
- Viele Tourismus- und Freizeitprodukte mit dem öffentlichen Verkehrsmittel setzen eine minimale Planung voraus.

Konkret ergeben sich folgende Möglichkeiten bei einer Gestaltung von Freizeit- und Tourismusprodukten durch öffentliche Verkehrsmittel:

- Der Nachteil der fehlenden Individualität kann durch eine Individualität in Form von Unabhängigkeit vom eigenen Auto, insbesondere dort, wo dieses ein Hemmfaktor ist kompensiert werden (Parkplatzprobleme, Sportarten, die auf Bewegung von einem Punkt zu einem anderen beruhen wie Wandern, Inlineskating, Velo etc.).
- Der Planungsbedarf kann durch möglichst einfach zugängliche Angebote (problemlose Parkplätze, kurze Distanz vom Parkplatz zum öffentlichen Verkehrsmittel, Taktfahrplan etc.) minimiert werden.
- Ein Unternehmen des Öffentlichen Verkehrs hat darüber hinaus meistens die finanzielle Potenz, aus eigener Initiative integrale Tourismus- und Freizeitprodukte zu erstellen. Die in Abbildung 7 dargestellte Beurteilung der verschiedenen Marketingziele und Marktsegmente am Beispiel der Appenzeller Bahnen, die von der Agglomeration St. Gallen in das Tourismus- und Freizeitgebiet Appenzellerland führen, ist in diesem Sinne beispielhaft für die Wertung der strategischen Bedeutung des Tourismus- und Freizeitverkehrs bei öffentlichen Transportmitteln.

Gerade die vermeintlichen Nachteile des OeV gegenüber dem MIV (Planungsbedarf, beschränkter Beitrag an eine Gesamtleistung „Freizeit“) weisen den Weg in die touristische Zukunft: Mit einer Markterweiterung sowie der Schaffung überbetrieblicher Leistungskombinationen kann ein Unternehmen des öffentlichen Verkehrs zum Erlebnis-Gestalter seiner Fahrgäste werden, unter gleichzeitigem Abbau der OeV-spezifischen Nachteile durch die Bildung integraler Leistungsbündel. In Kapitel 2.3 werden verschiedene Ansatzpunkte hierzu vorgestellt.

Abbildung 7 **Auswahl aus dem Marketing der Appenzeller Bahnen**

Nutzenpotentiale	Ziele	Zielmärkte/Segmente	Produkte (Beispiele)
Bergsport/Bergtourismus über die grosse Auswahl an auch „extravaganteren“ Betätigungsmöglichkeiten	Markterweiterung durch Positionierung als „Erlebnis-Bahn“	Spezifische Zielgruppen auf der Basis image-trächtiger Angebote (Vergrösserung des Leistungsspektrums)	Trendangebote (Biking, Freeclimbing, Gleitschirmfliegen)
Bergsport/Bergtourismus über die Anbindung zahlreicher Seilbahnen an das Streckennetz	Umsatzgenerierung durch neue überbetriebliche Leistungskombinationen	Tages- und Wochenendtouristen, welche die aktive Naherholung suchen	Kombitickets (Travel-Packages) mit Luftseilbahnen, Ausflugszielen
Bergsport/Bergtourismus über die grosse Auswahl an Wanderwegen	Profilierung als Gateway zum Appenzellerland	Natur- und Sportbegeisterte, welche die zahlreichen Aktivitätsmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe ihres Wohnortes wahrnehmen wollen	Wander/Ausflugsvorschläge
Geographische Lage	Optimierung der Servicequalität		Kundenkartei (Betreuung der Stammkunden) Leisure-Packages

Quelle: *eigene Darstellung in Anlehnung an Huber et al., 1998, 30ff.*

2.2.2 Beitrag des Freizeitverkehrs zur Akzeptanz des Öffentlichen Verkehrs

Eine auch im Freizeitverkehr erfolgreiche öffentliche Verkehrsunternehmung nutzt – dies haben vorherige Ausführungen gezeigt - ein wesentliches Potential zur Verbesserung ihres Erfolges. Der Tourismus- und Freizeitverkehr kann unter folgenden Aspekten sogar als sehr rentabel bezeichnet werden:

- Der Freizeitverkehr kann auch zu einer zusätzlichen Verankerung des öffentlichen Verkehrs in der Bevölkerung dienen und damit mittelfristig auch zu zusätzlichen Kunden im normalen Arbeits- und Lebensverkehr führen.
- Durch die Bereitstellung von Freizeitangeboten für die Bevölkerung, insbesondere aber auch, wenn durch Tourismusprodukte für die Region eigentliche Exporterlöse erzielt werden können, steigt auch die politische und gesellschaftliche Akzeptanz des öffentlichen Verkehrsmittels. Dies führt über die Bereitschaft zu zusätzlichen öffentlichen Investitionen resp. Subventionierungen zu einer indirekten Rendite.

2.3 Ansatzpunkte für Freizeitprodukte von öffentlichen Verkehrsmitteln (Schlussfolgerung)

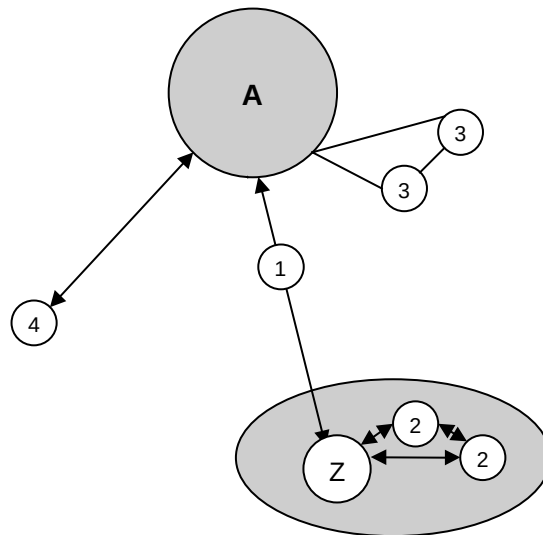
Es müssen vermehrt über

- die Kreation neuer Angebote für Aktivitäten mit unterschiedlicher Quelle und Ziel,
- das Packaging einzelner Leistungsbestandteile zu integralen Angeboten, unter Einschluss innovativer und kundengerechter Mobilitätsbestandteile (der Transport wird zum integralen Bestandteil der Aktivität, was auch einer entsprechenden Kommunikation bedarf),
- die Bildung neuer Leistungen für Special-Interest-Gruppen

Marktanteile an der Freizeit insgesamt gewonnen werden, um damit indirekt ein Verkehrswachstum beim eigenen Verkehrsträger erzeugen zu können.

Öffentliche Verkehrsmittel müssen sich folglich bei der Gestaltung von Freizeit- und Tourismusprodukten, wenn sie die in der Einleitung dieses Beitrages postulierten Ziele erreichen wollen, auf den Markt der Automobilisten ausrichten. Dies führt zu ganz neuen Anforderungen im Bereich der Kommunikation, aber auch im Bereich der Distribution und Sicherung des Marktzuganges.

- Eine Kommunikation von Tourismus- und Freizeitprodukten, die ausschliesslich in öffentlichen Verkehrsmitteln erfolgt (bspw. in der Schweiz durch die vielen Flyer und Besteller in den Bahnhöfen) ist nur auf einen kleinen Teil des Marktpotentiales für Freizeit- und Tourismuskunden ausgerichtet.

Abbildung 8 Ansatzpunkte für Freizeit-/Tourismusprodukte

- | | | |
|---|--|---|
| ① | Transport zu Freizeit-/Tourismusangebot | ⇒ Ziel stärken
⇒ gemeinsame Angebote
⇒ Attraktivität gegenüber MIV stärken |
| ② | Transport im Freizeit- und Tourismusgebiet | ⇒ neue Angebote kreieren
- für Aktivitäten mit ungleichem Ziel- und Ausgangspunkt
- Packaging |
| ③ | Transport im Freizeitraum | ⇒ dito
⇒ dito |
| ④ | Transport als Freizeit-/Tourismusangebot | ⇒ Special Interest Produkte |

- Die Instruktion der Produkte kann nicht nur am Bahnschalter, sondern muss auch an Autobahnraststätten über Autoverbände erfolgen.
- Der Übergang vom Auto zum öffentlichen Verkehrsmittel muss gerade am Wochenende einfach gesichert werden.

3 Fallbeispiele aus der Praxis

Von der Vielzahl möglicher Fallbeispiele sollen illustrativ entsprechend den oben dargestellten grundsätzlichen Ansatzpunkten für Produkte je eine Möglichkeit aus dem europäischen Raum dargestellt werden:

3.1 Öffentliche Verkehrsmittel als Freizeit- und Tourismustransportmittel ausserhalb von Agglomerationen und touristischen Regionen – Das Fallbeispiel Thurgaucard

Im Kanton Thurgau, mit seinen 225'000 Einwohnern der flächenmässig neuntgrößte Kanton der Schweiz (Teilstaat) wird durch ein dichtes Netz von öffentlichen Verkehrsmitteln durchzogen. Hauptanbieter sind neben der staatlichen Eisenbahn eine Privatbahn mit Normalspur, welche die verschiedenen Kantonsteile verbindet und sich zu einem grossen Teil im Besitz des Kantons befindet, private Buslinien, wie auch Buslinien der Post sowie zwei Schifffahrtsgesellschaften. Diese Verkehrsangebote sind durch die Woche mit dem Arbeits- und Lebensverkehr, insbesondere Pendelverkehr, aber auch Schülerverkehr ausgelastet. Über die Wochenenden werden sie im Rahmen einer Verkehrsgrundversorgung für die Bevölkerung ohne automobiles Verkehrsmittel mit einer sehr tiefen durchschnittlichen Auslastung aufrecht erhalten.

Unter Federführung des Amtes für Verkehr des Kantons, wurde von allen Verkehrsanbietern gemeinsam eine Pauschalkarte erarbeitet, die zu sehr günstigen Bedingungen (Normaltarif CHF 26 pro Tag) freie Fahrt auf dem gesamten kantonalen Netz inklusive Zufahrten aus den wichtigsten Orten der benachbarten Kantone erlaubt. Dieses Angebot stösst vor allem für Rundreisen auf eine nicht automobilen Art bei Wanderern, Bikern (der Kanton verfügt über ein sehr dichtes Radwegnetz) und neuerdings auch Skatern auf reges Interesse. Mit dem Angebot konnten folgende Ziele erreicht werden:

- Motivation der einheimischen Bevölkerung für das dichte, öffentliche Verkehrsmittel durch eine sympathische Aktion.
- Bewusstseinsmachung des durchgehenden Angebotes des öffentlichen Verkehrsmittels durch die breite Publikation der Card.
- Schaffung eines konkreten Produktes für die touristische Vermarktung.

- Verbesserung der Auslastung und des Kostendeckungsgrades des defizitären öffentlichen Verkehrs.

Dieses Angebot erfüllt die Bedingungen

- Problemlose, keinen grossen Planungsbedarf erfordernde Benützbarkeit des öffentlichen Verkehrsmittels (durch Preispauschalisierung, aber auch durch das dichte Taktnetz).
- Zugang zu Betätigungs- und Sportarten, die mit dem motorisierten Individualverkehrsmittel nicht ausgeübt werden können (bspw. Fahrradrundfahrten) und damit Schaffung von Individualität.

3.2 Öffentliche Verkehrsmittel als eigenständiges Freizeit- und Tourismusprodukt – Der Fall Alpine Classic-Express

Die Rhätischen Bahnen erschliessen die wichtigsten Täler des grössten Schweizer Kantons, des Kantons Graubünden. Mit einem Netz von 375km in Einmeterspur werden vom Kantonshauptort Chur, der Anschluss an das internationale Eisenbahnnetz bietet, die einzelnen touristischen Zentren wie St. Moritz, Davos, Arosa erschlossen. Neben dieser Transportfunktion in die touristischen Zentren verfügt die Rhätische Bahn auch über eigenständige Tourismus- und Freizeitprodukte wie den Alpine Classic-Express. Mit renovierten Salonwagen der Belle Epoque werden öffentlich ausgeschriebene Fahrten durchgeführt, die natürlich vor allem Eisenbahnfans ansprechen. Mit einem einmaligen Transportmittel (häufig wird noch eine spezielle Lokomotive, eine Dampflokomotive oder eine Rarität in Form der Krokodillokomotive vorangestellt) werden die imposantesten bahntechnischen Kunstbauten (Viadukte, Tunnels, Brücken etc.) in einer einmaligen alpinen Landschaft durchfahren. Mit diesem touristischen Angebot werden

- die Ausnutzung der vorhandenen Infrastruktur erhöht und damit die Kostendeckung des defizitären Bahnbetriebes verbessert.
- ein Image- und Sympathieträger für den touristischen Bahnverkehr geschaffen.
- dem Tourismus ermöglicht, mit den Eisenbahnfans eine neue Zielgruppe anzusprechen.

Wichtigster Erfolgsfaktor dieses Produktes dürfte die Einmaligkeit und die hohe Qualität des bahntechnischen Angebots sein.

3.3 Öffentlicher Verkehr als Vernetzer von Tourismus- und Freizeitangeboten – Das Fallbeispiel Kopenhagencard

Im Umfeld der Bestrebungen, Kopenhagen als Kulturhauptstadt Europas zu positionieren, wurde auch eine integrierte touristische Karte, die Kopenhagencard, geschaffen. Sie ermöglicht auf der Basis von pauschalisierten Tages- oder Mehrtagespreisen (mit degressiven Preisstrukturen) eine Gratisbenützung des gesamten öffentlichen Verkehrsangebotes im Grossraum Kopenhagen sowie den freien Eintritt in die meisten Museen und touristischen Attraktionspunkte. Neben einer ausgezeichneten Information über das gesamte Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln und Museen/touristischen Attraktionspunkten bietet die Kopenhagencard dem Kunden folgende konkrete Nutzen:

- Pauschalisierte Preise für seine Freizeit-/Tourismusaktivität. Neben der Convenience, nicht immer Geld zücken zu müssen, besteht dieser Nutzen vor allem in einer Art Beschränkung der maximalen Ausgaben und damit eines finanziellen Risikos. Ähnlich wie im Wintersporttourismus beim Kauf einer Tageskarte weiss der Kunde, was ihn ein unterhaltsamer Tag gesamthaft kostet.
- Der Zugang zu touristischen Attraktionen, die mit dem motorisierten Individualverkehrsmittel aufgrund der problematischen Parkplatzsituation häufig gar nicht erreicht werden können, wird erleichtert. Das Angebot trägt damit optimal dem Trend in Richtung Individualität und Multioptionalität Rechnung.
- Die öffentlichen Verkehrsmittel im Raum Kopenhagen erreichen damit folgende Ziele:
 1. Beitrag zur Attraktivierung von Kopenhagen als touristische Gesamtattraktion und damit grössere politische Akzeptanz in der Wirtschaft.
 2. Bessere Auslastungen und Kostendeckung.
 3. Attraktives Freizeitangebot. Man hat damit auch grösseren politischen Rückhalt bei der einheimischen Bevölkerung.

3.4 Strategische Probleme in Zentren bei der Schaffung von Tourismus- und Freizeitprodukten mit öffentlichen Verkehrsmitteln – Thesen zur Diskussion

Allen drei Fallbeispielen ist gemeinsam, dass für den Kunden ein Produkt geboten wird, das

- einen klaren Nutzen,
- bei einem klar definierten Marktsegment,
- mit klar definierten und relevanten Leistungselementen,
- zu einem attraktiven Preis bietet.

Daraus lassen sich folgende Thesen ableiten:

1. Im Tourismus- und Freizeitverkehr müssen die Angebote in ihrer Grundstruktur angepasst und flexibilisiert werden. Stichworte dazu sind:
 - Andere Haltepunkte (bspw. in der Nähe von Grossparkplätzen, zur Sicherung des Überganges vom Auto zum öffentlichen Verkehrsmittel in der Nähe von Sport- und Freizeitanlagen etc.)
 - Auf die Freizeitaktivität abgestimmte Fahrpläne
 - Zum Transport von Sportmaterial geeignete Infrastrukturen (bspw. genügend Raum für Bikes in Eisenbahnen etc.)
2. Tourismus- und Freizeitprodukte mit öffentlichen Transportmitteln sind beratungs- und informationsintensiv. Stichworte dazu sind:
 - Vereinfachung und kundengerechte Aufbereitung von Informationen über Fahrpläne und Aktivitätsmöglichkeiten am Ziel
 - Information über Tarife
 - Evtl. Schaffung von Buchungsplattformen für Aktivitäten am Ziel
3. Tourismus- und Freizeitangebote von öffentlichen Transportmitteln sind nur auf der Basis von Kooperationen mit anderen Anbietern wie Museen, Sportanlagen etc. möglich. Ein ausgeprägtes Kooperationsmanagement stellt dabei folgende Anforderungen:
 - Überwinden von politischen und emotionalen Barrieren (bspw. Zusammenarbeit zwischen Strassen- und Bahnverkehr)
 - Schaffung von einvernehmlichen Win-Win Konstellationen

- Klare Abgeltungsregeln/Verteilungsregeln für die generierte Wertschöpfung
 - Weiterausbau der jeweiligen Kompetenzen durch Know-how-Transfer
4. Freizeit- und Tourismusangebote müssen, um nicht längerfristig im ruinösen Wettbewerb, der heute im Tourismus aber auch in vielen Freizeitbranchen gilt, eintreten zu müssen, auf besonderen, einmaligen Wettbewerbsvorteilen beruhen. Zu diesen gehören:
- Spezifische Servicekompetenz
 - Spezifische Aktivitäts-Kompetenz, so etwa bei einzelnen Sportarten oder
 - Fähigkeit zur laufenden Weiterentwicklung des Angebotes auf der Basis der Kompetenz zur Wahrnehmung von Markttrends
 - Einmalige strategische Ressourcen wie besonderes, unimitierbares Rollmaterial oder Gegend etc.

4 Literaturverzeichnis

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Vol. 17/1991, S. 99-120

Bieger, Th. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Aufl., München/Wien

Bieger, Th. (1998): Dienstleistungsmanagement. Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, Bern/Stuttgart/Wien

Bieger, Th./Weibel, C. (1998): Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketings – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. In: AIEST (Hrsg.): Destinationsmarketing, St. Gallen

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt a.M.

Haedrich, G./Jenner, Th. (1996): Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten. In: Die Unternehmung, Nr. 1/1996, Bern, S. 13-26

Hamel, G. (1994): The Concept of Core Competence. In: Hamel, G./Heene, A.: Competence-based competition, Chichester: Wiley, S. 11-33

Huber, P./Indermühle, S./Strehl, C./Tobler, P. (1998): Marketingkonzept für die Appenzeller Bahnen AG, St. Gallen

Horx, M. (1996): Megatrends für die späten neunziger Jahre, Düsseldorf

Krippendorf, J. (1970): Marketing im Fremdenverkehr, Bern

Laesser, Ch. (1996): Verkehrs- und Umweltprobleme in städtischen Gebieten – Analyse, Lösungsmöglichkeiten, Auswirkungen – dargestellt am Beispiel der Stadt und Verkehrsregion St. Gallen, Bern/Stuttgart/Wien

Laesser, Ch. (1998): Destinationsmarketing im Zeitalter des Internet, Bern/Stuttgart/Wien

Mentz, H.-J. (1984): Analyse von Verkehrsverhalten im Haushaltskontext. Schriftenreihe des Instituts für Verkehrsplanung und Verkehrswegebau an der TU Berlin, Nr. 11, Berlin

Opaschowski, H.W. (1994): Schöne neue Freizeitwelt? Wege zur Neuorientierung, Hamburg

Osterloh, M./Frost, J. (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden

Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford

Popcorn, F. (1996): Clicking: Der neue Popcorn Report: Trends für unsere Zukunft, München

Rudolph, Th. (1997): Profilieren mit Methode, Frankfurt/Main

Schroll-Machl, S. (1995): Identität der Reisenden und Bereisten. Referat Schloo Goldrain, 1995

Schulze, G. (1993): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt a.M./New York

Walle, A.H. (1997): Pursuing Risk or Insight. Marketing Adventures. In: *Annals of Tourism Research*, 2/1997