

VON DER FREIZEIT- UND TOURISMUSLAGE ZUM MULTIOPTIONALEN ATTRAKTIONSPUNKT FÜR UBS-INVESTOREN*

**Prof. Dr. Thomas Bieger, Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus der Universität St. Gallen**

1. Von der Bergstation zum Adventure Ridge – eine Entwicklung in Richtung Optimierung und Ambiance

Jeder kennt sie, die funktionalen Freizeit- und Tourismuseinrichtungen wie Tennishallen mit dem Charme einer Kaserne, Museen mit der Attraktivität eines Salons oder eben Bergstationen von Skigebieten.

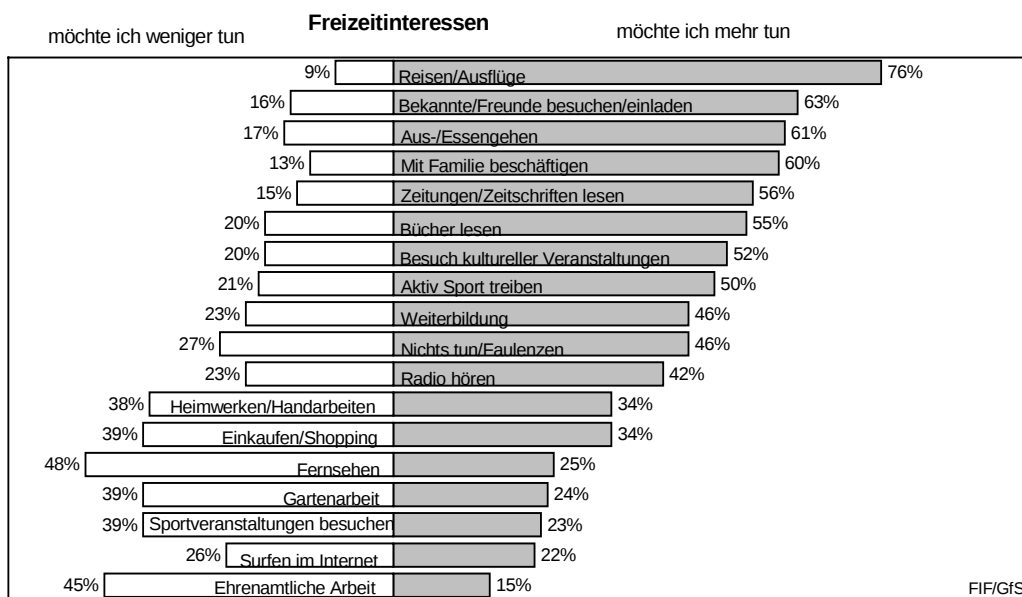
Ausgerichtet auf die Abwicklung von grossen Personenflüssen, die Unterbringung komplexer technischer Anlagen und günstige Erstellungskosten, nützen diese Anlagen neben der Funktion einer trockenen Wartehalle und allenfalls einem mehr oder weniger stimmungsvollen Restaurant dem Besucher wenig. Um die Station selbst dominieren perfekt hergerichtete, auf einfache, sichere und skifahrerfreundliche Präparierung ausgerichtete Topographie sowie allenfalls ein Wanderweg das Bild.

Moderne Tourismusanbieter entwickeln diese Anlagen zu eigentlichen Attraktionspunkten für Freizeit und Tourismus. So bietet etwa der Adventure Ridge in Vail auf 3'000m Höhe seit etwa 2 Jahren nicht nur fünf verschiedene Restaurants, die zum Teil szenenmässig positioniert werden, sondern auch eine Vielzahl von Erlebnismöglichkeiten. So ist u.a. Turbing (eine Art Bobbahn auf speziellen Gleitgeräten), Schneemobilfahren, Schneeschuhwandern oder Eislauf möglich. Erreichbar ist der Adventure Ridge ab einer Talstation, die zu einem multifunktionalen Dienstleistungscenter ausgebaut wurde. So sind neben der heute schon standardmässig zu erwartenden Skivermietung verschiedenste Geschäfte wiederum verschiedenste Restauranttypen, aber auch kulturelle Möglichkeiten wie etwa in Form einer Galerie integriert. Selbstverständlich wird auf die sorgfältige architektonische Ausgestaltung dieser Anlagen geachtet, so dass eine zielgruppengerechte Atmosphäre entsteht.

2. Freizeittrends – physisches und virtuelles Ausbrechen im Trend

Solche multioptionalen Attraktionspunkte sind die Antwort der Freizeit- und Tourismusindustrie auf die aktuellen Nachfragetrends. Solche Trends können durch quantitative Erhebungen, bspw. Befragungen beim breiten Publikum, erhoben werden. Bei solchen Untersuchungen zeigt sich die grosse Bedeutung des Tourismus innerhalb der Freizeitaktivitäten (vgl. Abbildung 1). Viele setzen Freizeit mit einer Möglichkeit gleich auch physisch durch Reisen aus dem gewohnten Arbeits- und Wohnumfeld auszubrechen.

* Q:\IDT\T&V\ITVPUB\RESTPUB\ubsinvestment040599.doc

Abbildung 1: Freizeitinteressen

Quelle: FIF/Gfs

Im Vordergrund stehen auch (vgl. auch u.a. MÜLLER/KRAMER/FERRANTE, 1997, S. 38 oder OPASCHOWSKI, 1997) mediale Freizeitbeschäftigungen wie bspw. Bücher, Zeitungen, Zeitschriften lesen, Kino und andere kulturelle Anlässe besuchen sowie Fernsehen und Radio hören. Auf einem vergleichsweise ähnlichen Niveau sind nur noch die Aktivitäten Freunde und Bekannte besuchen. Bei der Tätigkeit „Einladungen mit Freunden“ empfinden die meisten Deutschen auch das intensivste Freizeitgefühl (vgl. OPASCHOWSKI, 1997). Etwa auf Platz 4 folgen meist sportliche Aktivitäten. Bei diesen ist die am häufigsten ausgeübte Sportart immer noch Wandern gefolgt von Radfahren, Schwimmen und Laufen, Sportarten die praktisch überall ausgeübt werden können, die aber ebenfalls mit Bewegung und so mit physischem Ausbrechen zu tun haben (vgl. GFS/FIF, Institut für Freizeit und Tourismus, Bern, 1996).

Aufgrund dieses Freizeitbildes ist es nicht erstaunlich, dass die Freizeit zu einem wesentlichen Mobilitätsfaktor geworden ist. Rund die Hälfte der gesamten Personenverkehrskilometer werden im Freizeitbereich erbracht, davon wiederum 24% für Sport. Allein im Sportverkehr (Sportler, Funktionäre, Zuschauer, Betreuer) werden 79% aller Personenkilometer mit dem Auto oder dem Motorrad zurückgelegt (vgl. MÜLLER/KRAMER/FERRANTE, 1997, S. 83).

Die Bedeutung motorisierter Mobilität ist besonders ausgeprägt in der Freizeitbeschäftigung Nr. 1, dem Tourismus. Insbesondere Haupt- und Zweitreisen werden aufgrund der günstigeren Flugpreise in immer weiter entfernten Destinationen verbracht. So reduzierte sich die Zahl der Logiernächte die Schweizer in Europa verbringen von 1980 auf 1993 um 17%, während sie bspw. in Asien um 80% zunahmen (vgl. BFS nach GANTENBEIN, BIEGER). Die Struktur der Freizeitaktivitäten spiegelt sich auch in den Freizeitbudgets wider. Dabei betragen die Freizeitausgaben rund CHF 12'000.-- und machten damit 1992 schon rund 20% des Totals der Verbrauchsausgaben aus.

3. Qualitative Trends - Freizeitnachfrage als Spiegel der Arbeits- und Lebenswelt

Quantitative Analysen auf der Basis von Befragungen der Direktbetroffenen können immer nur die Trends erfassen, denen sich der Befragte selbst schon bewusst ist, resp. die er auch bereit ist, zuzugeben. Für die Ableitung von längerfristigen Grundtrends scheint es deshalb viel ergiebiger, direkt aus den beeinflussenden Faktoren Rückschlüsse zu ziehen. Bereits Krippendorf (1997) zeigte eindrucklich auf, wie stark das Freizeit- und Tourismusverhalten durch die tägliche Lebens- und Arbeitswelt geprägt wird.

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 erst möglichst kurzfristig binden.

Erst die heute in der Gesellschaft 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 Konstellation vom Einzelnen als richtig empfunden wird. Dieser Liberalismus ist über die darauf aufbauende Bereitschaft zur Deregulierung ein wichtiger Motor für die Globalisierung. Gleichzeitig verstärkt sich der Individualismus im Rahmen der Globalisierung durch den Wettbewerb der Firmen, und neu auch der Mitarbeiter, aber auch der intensivierten Standorte. Es entsteht eine eigentliche Entsolidarisierung.

Verschiedene Autoren (u.a. POPCORN, 1996; OPASCHOWSKI, 1994) entwickelten ein System von Trends, die sich im wesentlichen aus der Individualisierung und Multioptionalität erklären lassen. Thesenartig können für den Freizeit und Tourismusbereich diese Trends auf folgende 5 Entwicklungslinien zusammengefasst werden (BIEGER, 1998):

1) *Zunehmende Qualitäts- und Kostensensibilisierung*

Dieser Trend ist einerseits Ausdruck einer Art Weitergabe des im eigenen Arbeits- und Lebensumfeld erlebten Wettbewerbsdruckes. Auch erhöhen sich die Qualitäts- und Kostenanforderungen mit jedem positiven Konsumerlebnis. Mit dem oben dargestellten Attraktionspunkt Bergstation wird eine für diese Art der Anlagen neue Qualitätsdimension erreicht. Sie kann sich damit auch dem Kostenwettbewerb mindestens vorläufig entziehen. Wesentlich im Qualitätswettbewerb ist die laufende Innovation insbesondere durch neue Erlebnismöglichkeiten.

2) *Zunehmende Zeitsensibilisierung*

Mit dem Mehr an Optionen wird insbesondere für einkommensstärkere Bevölkerungsgruppen, ob noch erwerbstätig oder bereits pensioniert, die Zeit zu einem zunehmend knappen Faktor. Freizeit- und Tourismusangebote müssen damit ein optimales Verhältnis zwischen Erlebnissen und Zeitbedarf bieten. Kurze Erreichbarkeit, massgeschneiderter Service bspw. durch Bereitstellung von Sportgeräten oder auch nur optimierte Wegweisung sind Beispiele.

3) *Multioptionalität*

Auch in der knappen und wichtigen Freizeit will der Besucher möglichst lange alle Optionen offen halten. Verschiedenste Sport- und Betätigungsmöglichkeiten müssen damit ohne grossen Regie-, Organisations- und Reiseaufwand rasch zugänglich sein. Dies führt zu einer Konzentration von Aktivitäten wie in dem oben genannten Beispiel. Dieses „Freizeit-Zapping“ überträgt sich heute zunehmend auch auf geographische Orte, was zu einem kurzfristigen Kurzerlebnis-Tourismus beiträgt.

4) *Soft-Individualismus*

Wie in den Befragungsergebnissen erwähnt spielen Familien und Freundeskreis in der Freizeit eine immer grössere Rolle, nicht zuletzt deshalb, weil im normalen Lebens- und Arbeitsalltag dafür zuwenig Zeit zur Verfügung steht. Gleichzeitig sollen aber auch die eigenen Bedürfnisse erfüllt werden. Ein eigentliches „Sozial-Zapping“ zwischen Freunden/Familie und narzisstischer Selbstbetätigung sind an Attraktionspunkten wie dem oben dargestellten möglich (vgl. auch HORX, 1996).

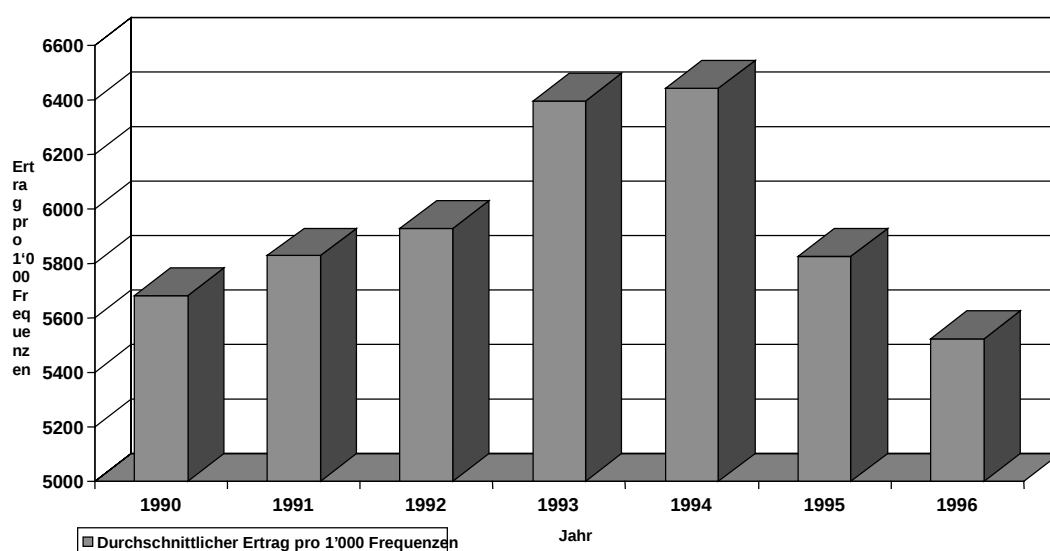
5) *Physische und psychische Stärkung*

Ein klassisches Motiv und auch gesellschaftliche Legitimation für die Freizeit war immer schon die Wiederherstellungsfunktion für den Arbeits- und Lebensalltag. Dies dürfte im Zuge der zunehmenden Arbeitsbelastung breiter Bevölkerungsteile sogar noch wichtiger werden. Physische Stärkung bedeutet eine gute Mischung von Sportmöglichkeiten, aber auch Erholungsmöglichkeiten, vor allem aber auch Sicherheit in Bezug auf Hygiene etc.. Psychische Wiederherstellung bedeutet heute weitgehend Wiederherstellung der eigenen Identität. Im Gegensatz zur Anonymität des Arbeitsalltages soll die Eigenständigkeit und Besonderheit, die Wirkungskraft des Individuums erlebt werden. Begegnungen in Grenzbereichen wie Risikosportarten sind damit als Instrument der Identitätsfindung zu sehen (vgl. Walle, 1997).

4. Multioptionale Attraktionspunkte als Antwort der Branche

In der Schweiz, wie in anderen mitteleuropäischen Ländern, besteht heute ein Überangebot an Standardsport- und Freizeitanlagen. Die meisten Sportanlagen sind immer noch isolierte monofunktionale Infrastruktureinrichtungen. Dies kann insbesondere auch am Beispiel des Kantons St. Gallens aufgezeigt werden, in dem von den ca. 170 Anlagen 80 auf die Ausrichtung Tennis/Hallensport fallen. Dass dabei die Kapazitäten immer noch weit über der Nachfrageentwicklung ausgebaut werden, hängt wie beim Beispiel der touristischen Spezialtransportanlagen, vor allem mit dem Wettbewerb zwischen den Standorten und nicht zuletzt mit dem Verhalten der Gemeinden und Kantone, die diese Anlagen zum Teil grosszügig finanzieren, zusammen. Aufgrund dieser Entwicklung bestehen ungenügende und sich verschlechternde Ertragsverhältnisse (vgl. das Beispiel Bergbahnen in Abbildung 2).

Abbildung 2: **Durchschnittlicher Ertrag pro 1'000 Frequenzen der Luftseilbahnen**



Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von Daten des BfS

Heute müsste eine Freizeitanlage, um den oben dargestellten Bedürfnissen zu genügen, folgende Eigenschaften aufweisen:

- Ausreichende kritische Massen, d.h. genügend Besucher und genügend grosse Angebote, um eine ausreichende Attraktionskraft im immer grösseren Wettbewerb zu erlangen und so über eine starke Marke für Gruppen und Familien als „Konsenslösung“ in Betracht gezogen werden zu können.
- Genügende Anzahl Attraktionen, um eine eigentliche Multioptionalität zu ermöglichen.
- Ausreichende Ertragskraft für eine laufende Erneuerung, um eine Erhaltung der Qualität sicherzustellen. Zu diesem Zweck müssen unter anderem durch modulartige und somit leicht erneuerbare und erweiterbare Anlagen die Investitionskosten tief gehalten werden. Durch Ertragssicherungsmassnahmen wie Yield Management, optimale Vermarktung auslastungsschwacher Zeiten etc., sind die durchschnittlichen Erträge zu erhöhen. Durch Freizeitanlagen entstehen für die direkte Umgebung häufig Erträge, bspw. bei einem Restaurantbesuch neben einer Sportanlage. Die Erträge, welche die lokale Wirtschaft befruchten, fehlen den Freizeitanlagen für ihre marktgerechte Erneuerung. Eine Freizeit- und Tourismusanlage muss deshalb möglichst viele Nebenerträge internalisieren, um aus gebündelten Cash Flows diese Investitionen zu sichern.
- Auch muss sie ein Wachstum finanzieren können, das mindestens dem Wachstum des Freizeitmarktes entspricht, um weiter eine ausreichend starke Attraktionskraft bewahren zu können.
- Optimale Verknüpfung mit Dienstleistungen, um eine Zeiteffizienz sicherzustellen.
- Überlagerung durch Stimmung und Ambiance, um zusätzliche Qualitäten und eine eigentliche Traumwelt sicherzustellen. Diese Stimmung wird unter anderem durch szenenorientierte Positionierung und Kundenselektion erreicht. Dabei müssen Schlüsselkundengruppen durch attraktive Angebote angesprochen und „störende“ Gruppen durch gezielte Marketingmassnahmen abgehalten werden.

Definition Attraktionspunkte

Unter Attraktionspunkten sind auf einem engen Raum definierte multioptionale Erlebnismöglichkeiten verbunden mit Dienstleistungen zu verstehen, überlagert durch eine zielgruppenbezogene, szenenorientierte Stimmung. Attraktionspunkte bieten Multioptionalität bei grösster Zeiteffizienz, eigentliche Traumwelten mit Stimmung, Möglichkeit zur selbständigen Aktivität bei gleichzeitiger Anreise in Gruppen oder Familien sowie für den Investor ideale Möglichkeiten Umwegrenditen zu optimieren.

5. Schlussfolgerungen für Investoren

Investitionen in Freizeit- und Tourismusanlagen haben immer einen gewissen öffentlichen Effekt. Sie werten einen Standort auf und führen im Umfeld zu Einnahmen oder mindestens Wertsteigerungen des Bodens. Aufgrund der benötigten kritischen Wirkungsschwelle sind meist längere Anschlussfinanzierungen ohne Aussicht auf eine Rendite notwendig. Aufgrund der Standortgebundenheit und der Anlagenintensität unterliegen sie zudem einer Vielzahl von Risiken wie insbesondere Lebenszyklusrisiken, standortbezogenen Risiken (wie entwickeln sich die Gesamtnetzwerke in einem Standort, die Bevölkerungsstruktur etc.), Immobilienmarktrisiken. Zusätzlich besteht ein grosser Bedarf an immateriellen Investitionen in Marke und Image, wie auch in die Konzeption der Anlage selbst. Diese Investitionen sind nur schwer zu begründen und in der Wirksamkeit zu messen. Gepaart mit den verschiedenen Umweltrisiken entstehen damit ausgeprägte Moral Hazard Probleme. Der Gläubiger kann aufgrund der Intransparenz leicht den Kredit- und Kapitalgeber zu seinen Gunsten täuschen. Bei Investitionen in Tourismus- und Freizeitanlagen werden deshalb an den Investor besondere Anforderungen gestellt, unter anderem (vgl. auch BERNET/BIEGER, 1999):

- 1) Ausgeprägtes Know-how, um Moral Hazard Risiken möglichst vorzubeugen
- 2) Langfristigkeit des Commitments um die schwierige Anfangszeit zu überbrücken

- 3) Ausreichende Diversifikationsmöglichkeiten, um die verschiedenen standortbezogenen, und durch den Lebenszyklus gegebenen Risiken diversifizieren zu können
- 4) Politische Unabhängigkeit, um konsequent (d.h. auch mit Wirkung für das lokale Gewerbe) Umwegrentabilitäten internalisieren zu können.

Literaturangaben:

Bernet B./Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus. Bern: Haupt.

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

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

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

Krippendorf, J. (1996): Die Ferienmenschen: Für ein Verständnis von Freizeit und Reisen. Bern: Zytglogge.

Müller, H. (1997): Freizeit und Tourismus: Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 28.

Müller, H./Kramer, B./Ferrante, C. (1997): Schweizer und ihre Freizeit: Facts und Figures aus 10 Jahren Freizeitforschung. Bern: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 35.

Opaschowski, H. (1997): Einführung in die Freizeitwissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Popcorn, F. (1996): „Clicking“: Der neue Popcorn-Report. München: Heyne.

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

Literaturempfehlungen:

- Bieger, Th. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. München/Wien: Oldenbourg.
- Bieger, Th. (1998): Dienstleistungs-Management. Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Bernet B./Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus. Bern: Haupt. Erscheint im Juni.
- Müller, H. (1997): Freizeit und Tourismus: Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 28.
- Müller, H./Kramer, B./Ferrante, C. (1997): Schweizer und ihre Freizeit: Facts und Figures aus 10 Jahren Freizeitforschung. Bern: Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Band 35.