

DESTINATIONSMARKETING IM SCHWEIZERISCHEN TOURISMUS

**Analyse, Entwicklung neuer Ansätze und Anwendung
im Falle der Region
Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee**

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,

vorgelegt der

Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg in der Schweiz

von

Oliver Patrick Kühn

von LUZERN

Genehmigt von der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen
Fakultät am 12. Oktober 2000 auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. Maurizio Vanetti (erster Referent)
und Herrn Prof. Dr. Remigio Ratti (zweiter Referent)

Zürich - 2000

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen wissenschaftlichen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990).

INHALTSVERZEICHNIS

DARSTELLUNGSVERZEICHNISSE	X
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	x
<i>Tabellenverzeichnis</i>	xi
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XII
<i>Hinweis zu den geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen</i>	xvii
VORWORT	XIX
1. EINLEITUNG	1
1.1. AUSGANGSLAGE	1
1.2. PROBLEMSTELLUNG UND ABGRENZUNG DES THEMENGEGENSTANDES	2
1.3. ZIELSETZUNGEN UND SYSTEMATIK DER ARBEIT	3
1.4. ARBEITSMETHODE	4
1.5. STAND DER FORSCHUNG UND DER PRAXIS	5
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1. MARKETING-THEORETISCHE ERKENNTNISSE IN BEZUG AUF DEN TOURISMUS	7
2.1.1. <i>Relationship-Marketing</i>	7
2.1.2. <i>Ökomarketing</i>	10
2.1.3. <i>Zielgruppenmarketing</i>	12
2.1.3.1. Kids- und Teenmarketing	12
2.1.3.2. Seniorenmarketing	13
2.1.3.3. „Special Interest“ Marketing	15
2.1.4. <i>Cybermarketing</i>	16
2.2. TOURISMUSRELEVANTE DEFINITIONEN UND BEGRIFFE	21
2.2.1. <i>Freizeit</i>	21
2.2.1.1. Negative Freizeitdefinitionen	21
2.2.1.2. Positive Freizeitdefinitionen	22
2.2.2. <i>Fremdenverkehr / Tourismus</i>	22
2.2.3. <i>Die touristischen Erscheinungsformen</i>	24
2.2.3.1. Abgrenzung nach Aufenthaltsdauer und Motiven	25

2.2.3.2. Weitere praxisrelevante Abgrenzungsmöglichkeiten	26
2.2.4. Touristische Nachfrage	27
2.2.4.1. Touristische Grundbedürfnisse	28
2.2.4.2. Einflussfaktoren / Bestimmungsgrößen	29
2.2.4.3. Reisemotive und -erwartungen	30
2.2.4.4. Rolle des touristischen Verhaltens	31
2.2.4.5. Kennziffern zur touristischen Nachfrage	33
2.2.4.5.1. Logiernächte	33
2.2.4.5.2. Ferienreiseintensität	36
2.2.5. Touristisches Angebot	37
2.2.5.1. Das ursprüngliche Angebot	38
2.2.5.2. Das abgeleitete Angebot	38
2.2.5.3. Einzelne wichtige Aspekte des touristischen Angebotes	39
2.2.5.3.1. Tourismusort	39
2.2.5.3.2. Touristische Betriebe	41
2.3. DAS TOURISMUSMARKETING	44
2.3.1. Besonderheiten des Tourismusmarketings	44
2.3.2. Die strategischen Marketinginstrumente des Tourismus	46
2.3.2.1. Leitbild / Mission / Corporate Identity (CI)	46
2.3.2.2. Positionierung / Marketingziele	47
2.3.2.3. Strategische Alternativen	48
2.3.2.4. Unternehmungsführung bzw. Strategische Planung	49
2.3.3. Die operativen Marketinginstrumente des Tourismus	50
2.3.3.1. Produkt (inkl. TQM / Qualität)	51
2.3.3.2. Kommunikation	52
2.3.3.3. Preis	53
2.3.3.4. Distribution / Touristische Mittler	54
2.3.3.5. Kundenservice	57
2.3.3.6. Prozess	59
2.3.3.7. Personal	61
2.4. ENTWICKLUNGSTENDENZEN UND TRENDS IM TOURISMUSMARKETING	63

3. STANDORTBESTIMMUNG DES TOURISMUS IN DER SCHWEIZ BEZOGEN AUF DIE DREI TOURISMUSSTUFEN

67

3.1. DAS UMFELD DES TOURISMUS	67
3.1.1. Allgemeine Umweltfaktoren	67
3.1.1.1. Liberalisierung	67
3.1.1.2. Privatisierung	68

3.1.1.3. Globalisierung	70
3.1.2. <i>Spezielle touristische Umweltfaktoren</i>	71
3.1.2.1. Grössere Mobilität und Kommunikation	72
3.1.2.2. Trend zu kürzeren Aufenthalten.....	72
3.1.2.3. Europäische Union.....	73
3.1.2.4. Europäische Währungsunion (EWU): Einführung des Euros	75
3.1.2.5. Wechselkurs.....	77
3.1.2.6. Fiskalität	78
3.1.2.7. Konjunktur	79
3.2. DIE AKTUELLE ORGANISATION DES TOURISMUS IN DER SCHWEIZ UND ZENTRALSCHWEIZ: SITUATIONSANALYSE UND KURZER AUSBLICK	81
3.2.1. <i>Schweiz Tourismus (ST)</i>	81
3.2.1.1. Aktionsmodul „Marke Schweiz“	86
3.2.1.2. Aktionsmodul „Information“	88
3.2.1.3. Aktionsmodul „Angebote“	88
3.2.1.4. Aktionsmodul „Internes Marketing / Partnership“	89
3.2.1.5. Aktionsmodul „Support“.....	91
3.2.1.6. Neuer Internetauftritt: ST Web 2000	92
3.2.2. <i>Switzerland Destination Management (SDM)</i>	93
3.2.2.1. Aufgaben von SDM	93
3.2.2.2. Angebot, Kunden und Geschäftsfelder von SDM	95
3.2.3. <i>Zentralschweiz Tourismus (ZST)</i>	98
3.2.3.1. Marketing Organisation Zentralschweiz (MOZ)	98
3.2.3.2. Destinationsbildung in der Zentralschweiz	101
3.3. DIE TOURISMUSREGION NIDWALDEN - ENGELBERG.....	103
3.3.1. <i>Rahmenbedingungen der Region</i>	103
3.3.2. <i>Die Entwicklung und Organisation des Tourismus in Engelberg</i>	104
3.3.3. <i>Die Entwicklung und Organisation des Tourismus in Nidwalden</i>	108
3.3.3.1. Tourismus Nidwalden / Vierwaldstättersee-Süd	109
3.3.3.2. Die Nidwaldner Tourismusbüros.....	112
3.3.4. <i>Problemfelder des Tourismus in Nidwalden und Engelberg</i>	114
3.3.4.1. Tourismuspolitik	114
3.3.4.2. Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung.....	116
3.3.4.3. Einflüsse der klimatischen Umwelt und deren Auswirkungen	116
3.3.4.4. Rechtliche Einwirkungen.....	118
3.3.5. <i>Chancen und Gefahren</i>	119
3.3.5.1. Chancen	119
3.3.5.2. Gefahren	120
3.3.6. <i>Zusammenfassung der Standortbestimmung</i>	122

4. ANFORDERUNGSPROFIL UND DESTINATIONSBILDUNG IN DER REGION NIDWALDEN - ENGELBERG - VIERWALDSTÄTTERSEE	125
4.1. VON DER REGION ZUR DESTINATION.....	125
4.1.1. <i>Vermarktung einer Region</i>	125
4.1.2. <i>Das Konzept der Destination</i>	127
4.1.2.1. <i>Wesen der Destination</i>	127
4.1.2.2. <i>Ziel der Destination</i>	128
4.1.2.3. <i>Limiten / Grenzen des Destinationskonzeptes</i>	130
4.1.3. <i>Die Idee des Destinationsmanagement</i>	131
4.1.4. <i>Theoretische Anforderungen an eine Destination</i>	133
4.1.5. <i>Theoretische Aufgaben einer Destination</i>	134
4.1.6. <i>Fünf Strategien für den Übergangsprozess</i>	136
4.2. PRAKTISCHE ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE DESTINATION	139
4.2.1. <i>Anforderungen aus der Sicht des Kunden</i>	139
4.2.1.1. <i>Existenz der Destination</i>	140
4.2.1.2. <i>Informationsstelle</i>	140
4.2.1.2.1. <i>Professionelle touristische Mittler als Informationsstelle</i>	140
4.2.1.2.2. <i>Eigene Informationssuche</i>	141
4.2.1.3. <i>Dienstleistungsangebot</i>	142
4.2.2. <i>Anforderungen an die Destination und Probleme aus der Sicht des Tourismusleistungsträgers</i>	145
4.2.2.1. <i>Kundschaft</i>	145
4.2.2.2. <i>Kosten und Finanzierungsprobleme des gemeinsamen Auftritts</i>	147
4.2.2.3. <i>Konkurrenz vs. gemeinsamer Auftritt</i>	148
4.2.2.4. <i>Lösungsmöglichkeit für die Anforderungen aus Anbietersicht</i>	149
4.2.3. <i>Synthese: Anforderungen aus der Sicht des Marketings</i>	150
4.2.3.1. <i>Wahl des Namens</i>	151
4.2.3.2. <i>Auftritt nach Aussen</i>	151
4.2.3.3. <i>Organisatorische Anforderungen an eine Destination</i>	152
4.2.4. <i>Schlussfolgerungen aus den Anforderungen</i>	154
4.3. POTENTIALE EINZELNER REGIONEN IN DER ZENTRALSCHWEIZ FÜR EINE SELBSTÄNDIGE DESTINATION.....	156
4.3.1. <i>Engelberg</i>	156
4.3.2. <i>Nidwalden / Vierwaldstättersee Süd</i>	161
4.3.3. <i>Zentralschweiz / Vierwaldstättersee / Lake Lucerne</i>	165
4.4. ERKENNTNISSE UND MÖGLICHE LÖSUNGSVORSCHLÄGE	167
4.4.1. <i>Implikationen aus der Theorie des Destinationsmarketings</i>	167
4.4.2. <i>Erkenntnisse aus der Potentialanalyse</i>	169

4.4.3. Alternativen für die Destinationsbildung in der Zentralschweiz in Bezug auf Engelberg und Nidwalden	170
4.4.4. Möglichkeiten zur Verwirklichung der Alternative „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“	177
4.4.4.1. Top-down Ansatz	178
4.4.4.2. Bottom-up Ansatz	178
4.5. VERGLEICH MIT ANDEREN DESTINATIONEN	180
4.5.1. Alpenarena - Flims Laax Falera	180
4.5.2. Engadin / St. Moritz	182
4.5.3. Beispiel von grenzüberschreitenden Destinationen: Ischgl (Österreich) und Samnaun (Schweiz)	186
4.5.4. Beispiel von Destinationen in Frankreich: Albertville und Lac d'Annecy	188
4.5.5. Skidestinationen in den USA am Beispiel von Vail, Colorado	190
4.6. KRITISCHE WÜRDIGUNG UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE UMSETZUNG	192
5. BUSINESSPLAN DER NEUEN DESTINATION „VIERWALDSTÄTTERSEE / LAKE LUCERNE (SÜD)“	195
5.1. PRODUKT- / GESCHÄFTSIDE: EINE NEUE DESTINATIONSMARKETINGORGANISATION AM, RESP. RUND UM DEN SEE	195
5.2. TEAM UND CORPORATE IDENTITY (CI)	199
5.2.1. Team	199
5.2.2. Corporate Identity (CI)	200
5.3. MARKETINGPLAN DER DESTINATION	201
5.3.1. Markt / Marktgrösse	202
5.3.2. Mission und Kundenwünsche	204
5.3.3. Konkurrenzanalyse	206
5.3.4. Chancen und Risiken	208
5.3.4.1. Grundlegende Chancen	208
5.3.4.2. Grundlegende Risiken	209
5.3.5. Marketingziele und Positionierungsstrategie	209
5.3.5.1. Aktivitätsfelder und Wahl der Geschäftsbereiche (GB)	211
5.3.5.2. Märkte und Segmente für GB 1	213
5.3.5.3. Märkte und Segmente für GB 2	214
5.3.5.4. Qualitative Marketingziele der einzelnen Geschäftsbereiche	215
5.3.6. Strategie für den Marketing-Mix	217
5.3.6.1. Strategie zum Erreichen der Marketingziele für GB 1	219
5.3.6.2. Strategie zum Erreichen der Marketingziele für GB 2	220
5.3.7. Operativer Einsatz der Marketinginstrumente: der Marketing-Mix	221

5.3.7.1. Produkt / Angebotsgestaltung (Product)	221
5.3.7.2. Kommunikation (Promotion).....	224
5.3.7.2.1. Erscheinungsbild / Corporate Design (CD).....	224
5.3.7.2.2. Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations (PR)	226
5.3.7.2.3. Werbung.....	227
5.3.7.2.4. Verkaufsförderung (Sales promotion)	228
5.3.7.3. Preis (Price).....	229
5.3.7.4. Distribution (Place)	230
5.3.7.5. Personal (People).....	231
5.3.7.6. Prozess (Process)	232
5.3.7.7. Kundenservice (Customer Service)	233
5.4. GESCHÄFTSSYSTEM UND ORGANISATION.....	234
5.5. PLANUNG: JAHRESMARKETINGPLÄNE FÜR DIE JAHRE 2000-2002	235
5.5.1. <i>Jahresplan 1 (Jahr 2000)</i>	236
5.5.1.1. Ziele 2000.....	236
5.5.1.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2000	236
5.5.2. <i>Jahresplan 2 (Jahr 2001)</i>	239
5.5.2.1. Ziele 2001	239
5.5.2.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2001	239
5.5.3. <i>Jahresplan 3 (Jahr 2002)</i>	241
5.5.3.1. Ziele 2002.....	241
5.5.3.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2002	242
5.5.4. <i>Zeitraumen 2000-2002</i>	244
5.6. FINANZIERUNG DER NEUEN DESTINATION.....	245
5.6.1.1. Budgetrahmen 2000.....	245
5.6.1.2. Budgetrahmen 2001	247
5.6.1.3. Budgetrahmen 2002.....	248
6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	249

QUELLENVERZEICHNIS	251
BÜCHER	251
ARTIKEL / AUFSÄTZE / BERICHTE	253
BROSCHÜREN / PROSPEKTE / STATISTIKEN / INTERNE UNTERLAGEN	256
ZEITUNGEN / ZEITSCHRIFTEN / NACHSCHLAGEWERKE / GESETZE	259
REFERATE / SYMPOSIEN	260
INTERNET	260
INTERVIEWS	261
ANHANGSVERZEICHNIS	263
ANHANG A: GESCHICHTLICHER ABRISS DER TOURISTISCHEN ENTWICKLUNG DER REGION NIDWALDEN - OBWALDEN - ENGELBERG	264
ANHANG B: MARKTCHANCEN 2000-2002: SCHWEIZ.....	268
ANHANG C: MARKTCHANCEN 2000-2002: DEUTSCHLAND	269
ANHANG D: MARKTCHANCEN 2000-2002: HOLLAND	270
ANHANG E: MARKTCHANCEN 2000-2002: BELGIEN	271
ANHANG F: MARKTCHANCEN 2000-2002: GROSSBRITANNIEN	272
ANHANG G: MARKTCHANCEN 2000-2002: FRANKREICH.....	273
ANHANG H: MARKTCHANCEN 2000-2002: ITALIEN	274
ANHANG I: MARKTCHANCEN 2000-2002: USA.....	275
ANHANG J: MARKTCHANCEN 2000-2002: TSCHECHIEN.....	276

DARSTELLUNGSVERZEICHNISSE

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Entwicklung weltweiter und Schweizer Tourismus 1970-1998.....	1
Abb. 2: Der erweiterte Marketing-Mix und die verschiedenen Märkte im Relationship-Marketing	9
Abb. 3: Das touristische Angebot.....	37
Abb. 4: Tourismusorttypen.....	40
Abb. 5: Die touristischen Beherbergungsformen	42
Abb. 6: Beispiel für die Wertkette einer Destination.....	45
Abb. 7: Strategische Alternativen im Tourismus	49
Abb. 8: Die Verkaufswege im Tourismus.....	55
Abb. 9: Beispiel einer Dienstleistungskette im Tourismus	59
Abb. 10: Matrix der 4 Personaltypen und welchen Einfluss sie auf den Kunden haben (Internes Marketing).....	62
Abb. 11: Die europäischen Länder und ihre Zugehörigkeit zu den verschiedenen europäischen Verbunden.....	74
Abb. 12: Realer, exportgewichteter Wechselkurs CHF 1990-99	78
Abb. 13: Slogan und Logo von Schweiz Tourismus (ST)	81
Abb. 14: Die 12 Schweizer Tourismusregionen.....	83
Abb. 15: Allgemeine Positionierung des Ferienlandes Schweiz	87
Abb. 16: Übersicht über die drei Stufen des Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus	90
Abb. 17: Die Vernetzung von SDM und der Tourismusbranche	96
Abb. 18: Karte Zentralschweiz mit den 13 MOZ-Regionen.....	99
Abb. 19: Organisationsstruktur MOZ	100
Abb. 20: Darstellung des Aufbaus des Tourismus in der Zentralschweiz ab 1996.....	101
Abb. 21: Herkunft der Hotelgäste in Engelberg 1998/99 (in Prozent aller Hotel-LN).....	106
Abb. 22: Monatliche Fluktuation der Hotelübernachtungen in Nidwalden 1991-1998	112
Abb. 23: Der Tourismuskreislauf.....	144
Abb. 24: Gewählte Tourismusstrategie für die Destination VSLL	211
Abb. 25: Vorschläge für das Logo / CD der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ (VSLL).....	225
Abb. 26: Zeitrahmen der Massnahmen, Projekte und Prozesse in der Destination Vierwaldstättersee / Lake Lucerne für die Jahre 2000 bis 2002	244

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Logiernächte und internationale Ankünfte in der Schweiz während der Jahre 1995 bis 1998	34
Tab. 2: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Hotelgästen in der Zentralschweiz nach Herkunftsländern in den Jahren 1980, 1990, sowie 1995 bis 1998	35
Tab. 3: Konjunkturindikatoren 1996 - 2000.....	80
Tab. 4: Hotelaufenthalte in der Schweiz 1994-1998 (in 1000 Einheiten).....	80
Tab. 5: ST-Produktegruppen und Angebote im Schweizer Tourismus.....	85
Tab. 6: Wichtigkeit der Zielmärkte bezüglich der Produktgruppen von ST	86
Tab. 7: Logement total in Engelberg 1995-1999	105
Tab. 8: Logement total Region Vierwaldstättersee-Süd Jahre 1993-1998	109
Tab. 9: Logiernächte Hotels und Gästestruktur Vierwaldstättersee-Süd 1996-1998.....	111
Tab. 10: Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Problemfelder des Tourismus in der Schweiz, Zentralschweiz und in der Region Nidwalden - Engelberg.....	123
Tab. 11: Grösse und Ausrichtung von Destinationen	132
Tab. 12: Voraussetzungen an die unterschiedlichen Ebenen von Destinationen.....	133
Tab. 13: Neue Aufgabenverteilung im Schweizer Tourismus.....	136
Tab. 14: Fünf Strategietypen im Übergangsprozess bei der Destinationsbildung.....	137
Tab. 15: Zusammenfassung der relevanten Aussagen und Anforderungen der drei Sichtweisen.....	155
Tab. 16: Kriterien- und Anforderungskatalog für eine Destination bezogen auf Engelberg und dessen Tourismusorganisation (ETT AG)	158
Tab. 17: SWOT-Analyse Engelberg	159
Tab. 18: SWOT-Analyse Vierwaldstättersee-Süd.....	161
Tab. 19: Kriterien- und Anforderungskatalog für eine Destination bezogen auf die Tourismusregion Vierwaldstättersee-Süd.....	162
Tab. 20: Übersicht und Zusammenfassung der Alternativen zur Destinationsbildung für Engelberg und Nidwalden im Blickwinkel der Zentralschweiz.....	176
Tab. 21: Logiernächte 1997 und 1998 der Gemeinden und Kantonen, die in der Destination VSLL (Vollversion) vereint sind, in Bezug auf die LN der übrigen Orte in der Zentralschweiz	198
Tab. 22: Logiernächte 1998 in der gesamten Zentralschweiz sowie in der Destination VSLL, aufgeteilt nach partizipierenden Kantonen.....	202
Tab. 23: Matrix der Destination VSLL mit den Produktbereichen und Produkten, sowie den anzusprechenden Zielmärkten und -segmenten	222
Tab. 24: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2000.....	246
Tab. 25: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2001	248
Tab. 26: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2002.....	248

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Austria (Österreich)
a.M.	am Main
a.R.	am Rigi
A2	Autobahn Nr. 2 (des Schweizer Nationalstrassennetzes)
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AIDA	Attention - Interest - Desire - Action (Aufmerksamkeit - Interesse - Wunsch - Aktion)
Aiest	Internationale Vereinigung wissenschaftlicher Fremdenverkehrsexperten
ARA	Abwasserreinigungsanlage
ATD	Agence Touristique Départementale
Aufl.	Auflage
B	Belgien
Bd.	Band
BE	Kanton Bern
BEN	Benelux-Länder
BFS	Bundesamt für Statistik
Bsp.	Beispiel
BWA	Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CB	Corporate Behavior
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer (Unternehmensdirektor)
CH	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
CI	Corporate Identity
coll.	collection (Reihe)
CRS	Central Reservation System
CRT	Comité Régional du Tourisme Rhône Alpes
CSP	Christliche-Soziale Partei
CVP	Christliche Volkspartei
D	Deutschland
d.h.	das heisst
Dest.	Destination
Dez.	Dezember
DGV	Dampfschiff-Gesellschaft des Vierwaldstättersees
Dinks	Double income no kids (Verbrauchertyp / -haushalt mit 2 berufstätigen Erwachsenen ohne Kinder)
DM	Deutsche Mark
DMC	Destination Management Company

DN	Demokratisches Nidwalden
DO	Demokratisches Obwalden
Dr.	Doktor
DS	Dampfschiff
e.V.	eingetragener Verein
ECU	European Currency Unit
éd.	édition (Auflage)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFTA	European Free Trade Association (Europäische Freihandels-Organisation)
EK 2	Entwicklungskonzept 2
engl.	englisch
erw.	erweitert
etc.	et cetera
ETT AG	Engelberg-Titlis Tourismus AG
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
EWU	Europäische Währungsunion
exkl.	exklusiv
F	Frankreich
f(f)	und folgende Seite(n)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDP	Freisinnig-Demokratische Partei
FeWo	Ferienwohnung(en)
FIF	Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern
FIT	Forschungsinstitut für Tourismus
FN	Fussnote
FR	Kanton Freiburg
Fr.	(Schweizer) Franken
Fr.	Frau
GB	Geschäftsbereich
GB	Grossbritannien
GDS	Global Distribution System
gem.	gemäss
GR	Kanton Graubünden
GV	Generalversammlung
GZA	Greater Zürich Area (Grossregion Zürich)
Hr.	Herr(n)
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen (neu: Universität St. Gallen)
htr	Hotel und Tourismus Revue
I	Italien
i.Br.	im Breisgau (Deutschland)
i.Ü.	im Üchtland (Schweiz)

IATA	International Air Transport Association
IDT-HSG	Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen (HSG)
IHA•GfK	Institut für Haushaltsanalysen – Gesellschaft für Konsumforschung
IMF	Internationale Musik Festwochen Luzern
inkl.	inklusive
Int.	International
ISO	International Organization for Standardization
IT	Individualtourist, Individualreisen
ITB	Internationale Tourismusmesse Berlin
Kap.	Kapitel
KKL	Kunst- und Kongresshaus Luzern
km	Kilometer
km ²	Quadratkilometer
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KnDG	Knörr'sche Dampfschiffahrts-Gesellschaft des Vierwaldstättersees
KVA	Kids Verbraucheranalyse
LN	Logiernacht, Logiernächte
LP	Liberale Partei
LSE	Luzern-Stans-Engelberg
LSVA	Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe
LU	Kanton Luzern
m.E.	meines Erachtens
M.ü.M.	Meter über Meer
MdF	Maison de la France (Französisches Touristenoffice)
Mio.	Millionen
MOZ	Marketing Organisation Zentralschweiz
MPZ	Marketing-Platform-Zentralschweiz
MTS	Mittelschule und Tourismusfachschiule Samedan
MVZ	Marketing-Vademecum-Zentralschweiz
MWSt	Mehrwertsteuer
n°	numéro (Nummer)
NAGRA	Nationale Genossenschaft für die Lagerung radioaktiver Abfälle
NE	Kanton Neuenburg
NL	Niederlande (Holland)
NLZ	Neue Luzerner Zeitung
NNZ	Neue Nidwaldner Zeitung
Nov.	November
NPO	Non Profit Organisation
Nr.	Nummer
NTC	New Technology Center
NW	Kanton Nidwalden
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o.ä.	oder ähnlich
OECD	Organization for economic cooperation and development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)

OeV	Öffentlicher Verkehr
Okt.	Oktober
OW	Kanton Obwalden
PDG	Post-Dampfschiffahrts-Gesellschaft
Pers.	Person
Pkt.	Punkt
Pol.	Politik
POS	Point of sale (Verkaufsstelle)
PR	Public Relation
Prof.	Professor
resp.	respektive
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SAEU	Statistisches Amt der Europäischen Union
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SCIB	Switzerland Convention & Incentive Bureau
SDM	Switzerland Destination Management
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGV	Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees
SHV	Schweizer Hotelier-Verein
sog.	sogenannt
SP	Soziale Partei
spez.	speziell, spezielle
SRV	Schweizer Reiseverband
ST	Schweiz Tourismus
St.	Sankt
StEB	Stansstad-Engelberg-Bahn
STV	Schweizer Tourismusverband
Süd-D	Süddeutschland
SVZ	Schweizerische Verkehrszentrale
SWOT	Strength - Weakness - Opportunities - Threats (Stärken - Schwächen - Chancen - Gefahren)
SZ	Kanton Schwyz
Tab.	Tabelle
TFA	Tourismus Forum der Alpenregionen
TI	Kanton Tessin (Ticino)
TMWSt	Tourismummehrwertsteuer
TNW	Tarifverbund Nordwestschweiz
TNW	Tourismus Nidwalden
TO	Touroperator
TQM	Total Quality Management
TUV	Tourismusverein Engelberg
TV	Television (Fernsehen)
TV	Tourismusverein
u.v.m.	und viele mehr
UAP	Unique Advertising Proposition (Einzigartige Werbeargument)

überarb.	überarbeitet
Ug	Unternehmung
UR	Kanton Uri
US\$	US Dollar (Amerikanischer Dollar)
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
USP	Unique Selling Proposition (Einzigartiges Verkaufsargument)
VD	Kanton Waadt (Vaud)
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
VR	Verwaltungsrat
VS	Kanton Wallis
vs.	versus
VSLL	Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Destination)
VSLLT AG	Vierwaldstättersee / Lake Lucerne Tourismus AG (Destinationsmarketing-organisation)
VSTD	Verband Schweizer Tourismusdirektoren
VSTD	Verband Schweizer Tourismusdirektoren
Wf	Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft
WTO	World Tourism Organisation (Welttourismusorganisation)
WTO	World Trade Organisation (Welthandelsorganisation)
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Z.	zur Zeit
ZG	Kanton Zug
ZS	Zentralschweiz
ZST	Zentralschweiz Tourismus

HINWEIS ZU DEN GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN PERSONENBEZEICHNUNGEN

Alle Nennungen von geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen in dieser Dissertation beziehen sich selbstverständlich auch auf das jeweils nicht genannte Geschlecht und sind nicht als wertend zu verstehen.

Diese Vorgehensweise wurde für einen ruhigeren Textfluss und das bessere Verständnis der Arbeit gewählt.

VORWORT

Die Anregung, das Destinationsmarketing im schweizerischen Tourismus und den Tourismus in der Region Zentralschweiz im Speziellen zu behandeln, verdanke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Maurizio Vanetti. Es ist mir eine angenehme Pflicht, ihm an dieser Stelle meinen herzlichsten Dank für seine wertvollen Anregungen und die rege Anteilnahme am Gedeihen meiner Arbeit auszusprechen.

In diesen Dank möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Remigio Ratti einschliessen, der kurzfristig die Arbeit des zweiten Referenten von Herrn Prof. Dr. Ernst-Bernd Blüemle übernommen hatte. Herrn Prof. Blüemle wünsche ich alles Gute für seine Genesung und danke auch ihm für seine wertvollen Anregungen.

Meinen Eltern danke ich, dass sie mir in erster Linie überhaupt ein Studium ermöglichen und mich bei all meinen Vorhaben immer unterstützen. Ohne sie hätte ich nicht alles in meinem Leben erreicht, was ich bis heute erreichen und erleben durfte.

Ein ganz spezieller Dank geht natürlich an Petra Strackenbrock für die mehrmalige Lektüre meiner Entwürfe, die sprachlichen Verbesserungen, aber auch für die lang anhaltende moralische Unterstützung, die ich in vielen Momenten sehr gut gebrauchen konnte. Vielen lieben Dank!

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangslage

Durch den teilweise massiven Rückgang der Tourismuskennzahlen (Logiernächte, Ankünfte, etc.) Mitte der 90er Jahre, ist den stark tourismusabhängigen Regionen der Schweiz plötzlich bewusst geworden, wie wichtig überhaupt der Wirtschaftszweig „Tourismus“ für die Volkswirtschaft einer Region ist. Dabei sind nicht nur die Hotels und Restaurants allein betroffen, sondern auch alle indirekt vom Tourismus abhängigen Wirtschaftsbetriebe, wie dies diese Arbeit aufzeigen wird. Dieser strukturellen Krise des Schweizer Tourismus ging aber eine wahre Blüte- und Innovationszeit voraus: Moderne Grosshotellerie Ende des letzten Jahrhunderts, moderne Ausbildungsmodelle mit Hotelfachschulen von Weltruf zu Beginn dieses Jahrhunderts, neueste Transporttechnologien im Bahnbereich sowie laufende Produkteinnovationen garantierten Erfolge während vielen Jahrzehnten.

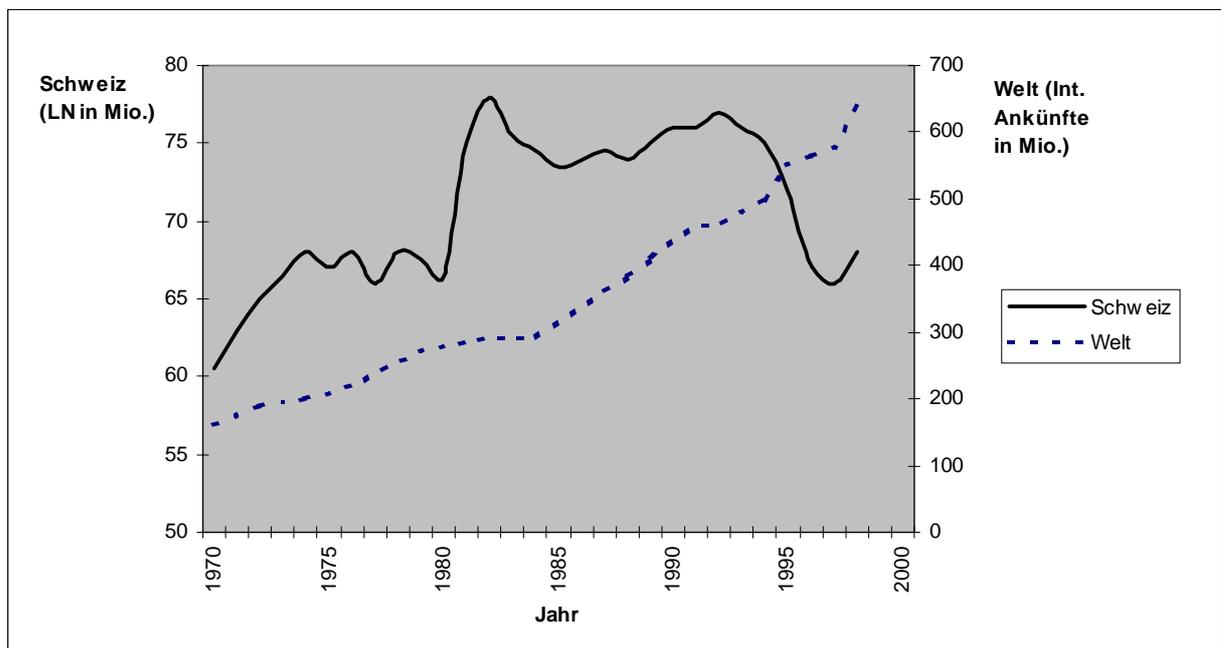


Abb. 1: Entwicklung weltweiter und Schweizer Tourismus 1970-1998¹

¹ Quelle: Hartmann, Marco [1997a]: Schweiz Tourismus - der Wandel zum Marketing-Unternehmen im globalisierten Umfeld, in: Kaspar, Claude (Hrsg.) [1997]: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/97, St. Gallen; Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999a]: Logiernächtestatistiken 1998, Bern; Hassenkamp, Katja [1999]: Die WTO rechnet für dieses Jahr mit einem Plus von 3 bis 4%, in: htr Nr. 23 vom 10.6.1999, S. 4, modifiziert durch den Autor.

Das Wachstum der Schweizer Tourismusbranche hielt bis in die 1980er Jahre an, kam in eine Stagnationsphase und rutschte anschliessend (zusammen mit anderen klassischen Alpentourismustländern wie z.B. Österreich) im Kontrast zur weltweiten Tourismusedwicklung seit Beginn der 1990er Jahre in eine strukturelle Krise. Als Beispiel dazu betrachte man die Entwicklung der Logiernächtezahlen der Schweiz mit den Ankünften weltweit (vgl. Abb. 1). Neben konjunkturellen Gründen² (z.B. der Globalisierungsprozess, Arbeitslosigkeit, Asienkrise, etc.) sind vor allem auch strukturelle Gründe für den gravierenden Rückgang mitverantwortlich (z.B. allgemein schlechte Qualität der erbrachten Dienstleistungen, schlechtes Preis-Leistungsverhältnis, keine Innovation, Verwaltungsmentalität anstatt Kundenorientierung der Tourismusorganisationen, Aufspaltung der Kräfte und Marketingressourcen in zu kleine Tourismuseinheiten³, Beschäftigung zu vieler ausländischer und der lokalen Sprache nicht mächtigen Angestellten in Frontpositionen von Restaurants und Hotels, etc.).

So erstaunt es nicht, dass die Einwohner Graubündens heute die Unterländer⁴ und deutschen Touristen wieder gerne in ihren Dörfern sehen, nachdem sie diese noch vor einigen Jahren quasi verwünscht haben.⁵ Der umsatzbringende Gast, früher eher als der „geduldete Fremde“ angesehen, wird für ganze Regionen zu einer der wichtigsten Lebensader. Neben der Tatsache, dass der Tourist Geld in zumeist „wirtschaftliche Randregionen“ bringt, ergibt sich zusätzlich noch der positive Effekt, dass die Landflucht aufgehalten und den immer kleiner werdenden bäuerlichen Einkommen ein Zusatzverdienst ermöglicht werden kann.

1.2. Problemstellung und Abgrenzung des Themengegenstandes

Der Tourismus in der Schweiz steckt, wie oben erwähnt, seit einigen Jahren in einer tiefgreifenden Krise, die trotz leicht verbesserten Logiernächtezahlen und besseren Ertragszahlen, nicht all zu schnell zu überwinden ist. Es fragt sich, in wie weit Fehler in den einzelnen Betrieben, der Auffassung in den verschiedenen Tourismusverbänden, dem Tourismusmarketing, der Branchenstruktur, der Konjunkturlage, dem har-

² Vgl. dazu Kap. 3.1. S. 67.

³ Damit sind die lokalen, meist sehr kleinen Tourismusverbände gemeint, die zu keinen gemeinsamen Aktionen fähig waren und z.T. immer noch nicht sind.

⁴ Darunter verstehen Graubündner vor allem Zürcher und Ostschweizer, die den grössten Teil der „Schweizer Touristeninvasion“ in Graubünden darstellt, aber auch der Rest der Schweizer Bevölkerung ist mit dieser Bezeichnung gemeint.

⁵ Auf Grund eigener Erfahrungen.

ten Schweizer Franken, den politischen Rahmenbedingungen oder gar dem typisch schweizerischen Klima zu suchen sind. Hat der Tourismus in der Schweiz den Anschluss an die Zukunft schon verpasst oder lässt sich eine Kurskorrektur, wenn überhaupt nötig, jetzt noch mit Erfolg durchführen?

Solche und ähnliche Fragen sind für eine Region (wie z.B. die Zentralschweiz) entscheidend, ist doch ihre Volkswirtschaft in den letzten Jahrzehnten immer mehr vom Tourismus abhängig geworden. Dabei spielt die zukünftige Entwicklung nicht nur für die direkt vom Tourismus abhängigen Arbeitsplätze und Betriebe eine entscheidende Rolle, sondern auch für die gesamte volkswirtschaftliche Basis der Region.

Der Tourismus und die einzelnen Leistungsträger sind aber nicht völlig auf sich alleine gestellt. Sie sind eingebettet in ein *Tourismusnetzwerk*. Dieses spielt sich auf verschiedenen Stufen ab und enthält viele vertikale und horizontale Verbindungen. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit ein neuer Ansatz für die effiziente Vermarktung des Tourismus aus der Sicht der Kunden *und* der Tourismusleistungsträger gesucht. Dadurch wird der gesamte Tourismusrahmen der Region Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee nicht isoliert betrachtet, sondern auch aus dem Blickwinkel des schweizerischen und zentralschweizerischen Tourismus. Bis heute haben sich Tourismusorganisationen meist nur als Vertreter eines streng begrenzten Gebietes verstanden, welches häufig auf Grund von Orts- oder Kantonsgrenzen entstanden ist. Doch der heutige Tourist ist viel mobiler geworden und macht nicht vor historisch gewachsenen Grenzen halt. Er orientiert sich viel mehr an bestimmten touristisch wichtigen Punkten, die er als „Destinationen“ betrachtet. Aus diesem Grund muss der Tourismus in der Schweiz vermehrt Destinationsmarketing betreiben.

1.3. Zielsetzungen und Systematik der Arbeit

Ziel dieser Dissertation ist es nach der Einleitung (*Kapitel 1*), in einem **ersten Schritt** eine (*z.T. theoretische*) *Einführung* in die Tourismusthematik zu geben (*Kapitel 2*), um anschliessend eine umfassende *Standortbestimmung* des Schweizerischen Tourismus durchzuführen (*Kapitel 3*), d.h. eine detaillierte *Analyse auf der Stufe Schweiz, Zentralschweiz und der Region Nidwalden und Engelberg*. Dabei sollen die Entwicklung der *Organisation* und die verschiedenen Einflüsse (Politik, Recht, Umwelt, Bevölkerung, Verbände, Markt, etc.) untersucht werden. Diese Analyse berücksichtigt

(soweit als möglich⁶) auch die neusten Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen. Die Zusammenfassung bilanziert die positiven und negativen Punkte, sowie die Zukunftsvisionen der verschiedenen Tourismusakteure für die Regionen Nidwalden und Engelberg.

Für das **zweite Ziel** (*Kapitel 4*), der Erarbeitung der *Sollanalyse*, muss man sich der Bedeutung, resp. den Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Destination und Region bewusst werden. Anschliessend werden die Anforderungen an eine erfolgreiche Destination aus den verschiedenen Sichtweisen (Kunden und Tourismusleistungsträger, sowie als Synthese des Marketings) herauskristallisiert. Dazu werden auch Vergleichsbeispiele von internationalen Destinationen (bestehende und solche im Entstehen) beschrieben und untersucht.

Der anschliessende Vergleich der zuvor erarbeiteten Ergebnisse versucht die möglichen *Potentiale* für die Region Nidwalden und Engelberg aufzuzeigen. Damit ist die Ausgangslage für das **Hauptziel** (*Kapitel 5*) der Arbeit gegeben: einen Lösungsvorschlag zur Destinationsbildung aus den gewonnen Erkenntnissen zu schaffen. Zur praktischen Umsetzung der Erkenntnisse wird für die Destinationsorganisation „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne Tourismus“ ein Businessplan entwickelt.

1.4. Arbeitsmethode

Anhand von weitgefächertem Desk-Research (Untersuchung von sekundären Quellen) aus Fachliteratur, Zeitungsartikeln, Statistiken sowie speziell erstellten Untersuchungen und Konzepten für Tourismusorganisationen, lassen sich die Grundlagen und ein Teil der Situationsanalyse erarbeiten. Daneben führt der Autor aber noch viele verschiedene Expertengespräche (Field-Research) mit Tourismusverantwortlichen, um die aktuellsten Informationen und Trends weiterverfolgen zu können und in die Untersuchung einfliessen zu lassen. Diese Tourismussachverständigen⁷ sind z.T. international tätig und arbeiten teils in privaten Unternehmungen, teils für öffentlich-rechtlichen Tourismusvereinigungen.

⁶ Die Tourismussituation in der Schweiz ist zur Zeit sehr starken Veränderungen ausgesetzt, deren Ende noch nicht voraussehbar ist. Wöchentlich ergeben sich neue Ausgangslagen und Trends, die bereits ausgelöste Reformprozess obsolet machen und die Verantwortlichen vor neue Tatsachen stellen, die sie zum schnellen Handeln zwingen.

⁷ Vgl. dazu die Liste der Interviewpartner im Quellenverzeichnis.

Das Anforderungsprofil und der Vorschlag zur Destinationsbildung in der Zentralschweiz (Sollanalyse) baut auf den vorhergehenden Erfahrungen sowie auf den Visionen und Zukunftsabsichten der verschiedenen Tourismusleistungsträgern auf, bedingt aber für den Lösungsvorschlag mehrheitlich das Überdenken der bestehenden Strukturen und Entwicklungsrichtungen, um durch *Entwickeln von neuen Ideen*, oder deren Kombinationen, einen akzeptablen Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Im Verlauf der Arbeit werden die recherchierten Informationen mittels verschiedenen betriebswirtschaftlichen Verfahren analysiert. Die *anschliessende Umsetzung des Lösungsvorschlages (Businessplan)* auf die Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ soll die Durchführbarkeit der gefundenen Lösung illustrieren.

1.5. Stand der Forschung und der Praxis

Die Erforschung des Tourismus wird in der Schweiz erst seit rund drei Jahrzehnten an den Hochschulen explizit betrieben und gefördert. An den Universitäten von Bern und St. Gallen, sowie an einigen Fachhochschulen sind diesbezüglich spezielle Lehrstühle und Institute geschaffen worden. Dabei haben u.a. die Professoren Krippendorf, Kaspar, Bieger, Müller und Schmidhauser wertvolle Grundlagen für die praktische Anwendbarkeit aufgebaut. Dennoch beruht das bis heute angesammelte Wissen zum grössten Teil auf empirischer Praxiserfahrung. In der Region Nidwalden / Engelberg / Vierwaldstättersee ist bis heute noch keine grosse Tourismusforschung betrieben worden.

An ausländischen Hoch- und Fachhochschulen wird auf ähnlicher Stufe Tourismusforschung betrieben wie an den Universitäten Bern und St. Gallen in der Schweiz. Jedoch kann man klar erkennen, dass sich die Forschung jeweils sehr stark auf national relevante Themen konzentriert und diese tiefer erforscht. So forschen Österreicher und Schweizer an ähnlichen Problemen, da beide Länder stark von ihrer Alpennatur abhängig sind. Deutschland hingegen untersucht viel mehr den Städtetourismus sowie den Outgoing-Tourismus, der bei der deutschen Bevölkerung sehr ausgeprägt ist.

In letzter Zeit hat sich die Tourismuslandschaft in der *Praxis* zu reformieren begonnen, d.h. die Schweizerische Verkehrszentrale wurde zu Schweiz Tourismus (ST) und hat so eine touristische Veränderungswelle auch in der Zentralschweiz ausgelöst. Dementsprechend wurde auch der Verkehrsverband Zentralschweiz in Zentral-

schweiz Tourismus (ZST) umgewandelt, und die angeschlossenen Regionen sind heute sogenannte MOZ (Marketing-Organisation-Zentralschweiz) Regionen. Diese Neuerungen brachten aber noch nicht die gewünschte Effizienzwirkung, worauf ZST bereits heute vor einer erneuten Reform steht: der Destinationsbildung.

Die grösste Herausforderung dieser Arbeit liegt in der Tatsache, dass der Destinationsbildungsprozess in der Schweiz voll im Gange ist. Speziell in der Zentralschweiz, einer sehr heterogenen Tourismusregion, ist die Richtung, Tragweite und das Ende dieses Prozesses noch vage und unbestimmt. Somit kann die vorliegende Arbeit, d.h. die Analyse und die Entwicklung der verschiedenen Alternativen, für die Destinationsbildung in der Praxis hilfreich sein.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die folgenden Ausführungen sollen dem Leser eine Einführung in die wichtigsten Definitionen und Begriffe der Tourismustheorie, sowie der marketing-theoretischen Erkenntnisse im Bezug auf den Tourismus geben, die für das Verständnis und die späteren Ausführungen dieser Arbeit von Bedeutung sind. Die meisten Punkte in diesem Kapitel verweisen auf die tiefere Behandlung im zweiten Teil der Dissertation hin, wo auch vermehrt Beispiele aus dem Tourismus beschrieben sein werden.

2.1. Marketing-theoretische Erkenntnisse in Bezug auf den Tourismus

Verschiedene Megatrends des Marketings der letzten Jahre beeinflussen den Tourismus massgebend. Auf den folgenden Seiten sollen einige dieser wichtigen Trends präsentiert werden.

2.1.1. Relationship-Marketing

Das traditionelle Marketing kennt die Form des Marketing-Mixes mit den 4 P's:

- **Product:** das Produkt oder die produzierte Dienstleistung (z.B. Hotelübernachtung mit Frühstück).
- **Price:** der Preis und seine Konditionen (z.B. Hotelzimmerpreis, Preis der Tageskarte für die Liftanlagen, etc.).
- **Promotion:** die Werbe- und Kommunikationsaktivitäten für das Produkt (z.B. Prospekt des Hotels, Radiospot für eine Skiregion, Imagewerbung für eine Destination auf einer Plakatwand, etc.).
- **Place:** die Distribution und Logistik, welche hinter dem Produkt steht (z.B. Verkauf und Buchung von Hotelzimmern über ein Reisebüro oder per Internet).

Die Theorie der 4 P's ist in den 1990er Jahren mit dem Relationship-Marketing⁸ auf sieben Punkte erweitert worden, da sich die Marketingsituation in den letzten Jahren

⁸ Das Relationship-Marketing ist im Unterschied zu den 4 P's nicht nur auf den Kunden bezogen. Viel mehr integriert es auch alle anderen externen Partner (Lieferanten, Beeinflusser, Vermittler, Angestellte, Kunden und den internen Markt). Demzufolge setzt das externe Netzwerk des Relationship-Marketings auch das interne Netzwerk der Marktpartner voraus. Vgl. dazu Abb. 2, S. 9.

stark geändert hat. Der Wohlstand der Industrieländer und somit die Kaufkraft der Bevölkerung sind stark angestiegen. Wo früher ein „Massenmarketing“ für ein Produkt ausreichte, muss heute eine Unternehmung aufgrund der sich differenzierenden Käuferwünsche auch ihre Marketingstrategie individuell auf seine Kunden ausrichten. Jeder Kunde erwartet von der Unternehmung einen individuellen Service und darum werden im Relationship-Marketing folgende zusätzlichen Punkte in den Marketing-Mix integriert:⁹

- **People:** die Mitarbeiter werden als sogenannte „interne“ Kunden betrachtet. Damit soll erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter mit der Unternehmung identifizieren und die Unternehmensphilosophie vom gesamten Personal gelebt wird (z.B. Schulung des Restaurantpersonals auf erstklassigen Service, jeder einzelne Skilehrer verkörpert seine Skischule und sollte sich dementsprechend mit ihr identifizieren, etc.).
- **Process:** das Prozessmanagement umfasst alle Aktivitäten des Produktionsprozesses, wie etwa Zeitpläne, Mechanismen und Routinen bis zur Lieferung des Produktes an den Kunden (z.B. Bereitstellung des Hotelzimmers, Durchführen eines Erlebnistages „River-Rafting“ von der Buchung des Arrangements, Abholung des Touristen im Hotel, Ausrüstung, Verpflegung, Notfalldienst bis zur Rückführung am Abend, etc.).
- **Customer Service** oder **Customer Care:** der Kundenservice spielt heute eine eminent wichtige Rolle. Früher wurde er üblicherweise dem Bereich der Distribution, bzw. Logistik zugeschrieben, heute ist der Kundenservice auf einer höheren Marketingstufe angesiedelt. Der Kunde von heute will von Anfang an, d.h. schon vor dem Kauf, bis nach dem Kauf ständig begleitet werden, resp. das Gefühl haben, der Produzent stehe im jederzeit zur Seite, wenn er Fragen hat, sich Probleme ergeben oder er Erweiterungs-, resp. Neukaufüberlegungen anstellt (z.B. Reklamation betreffend der Sauberkeit des Hotelzimmers, Qualität des Essens, Zimmerreservation für nächste Saison, etc.).

⁹ Vgl. Christopher, Martin / Payne, Adrian / Ballantyne, David [1991]: Relationship Marketing - Bringing quality, customer service and marketing together, Oxford / London / Boston / München / New Delhi / Singapore / Sydney / Tokyo / Toronto / Wellington: Butterworth-Heinemann, S. 12ff.

Die sieben¹⁰ P's dürfen auch hier, im erweiterten Marketing-Mix (vgl. Abb. 2, linke Seite), nicht isoliert betrachtet werden, sondern bilden ein System des *operativen Marketings*. Zusammen mit der erweiterten Sicht auf die sechs verschiedenen Märkte, die eine Unternehmung zu bearbeiten hat (das sind neben dem (Haupt-) Kundenmarkt (customer markets) die internal (internen), influence (Beeinflusser), employee (Angestellten), supplier (Lieferanten) und referral (Vermittler) Märkte; vgl. Abb. 2, rechte Seite), ergibt sich daraus das *Relationship-Marketing*.

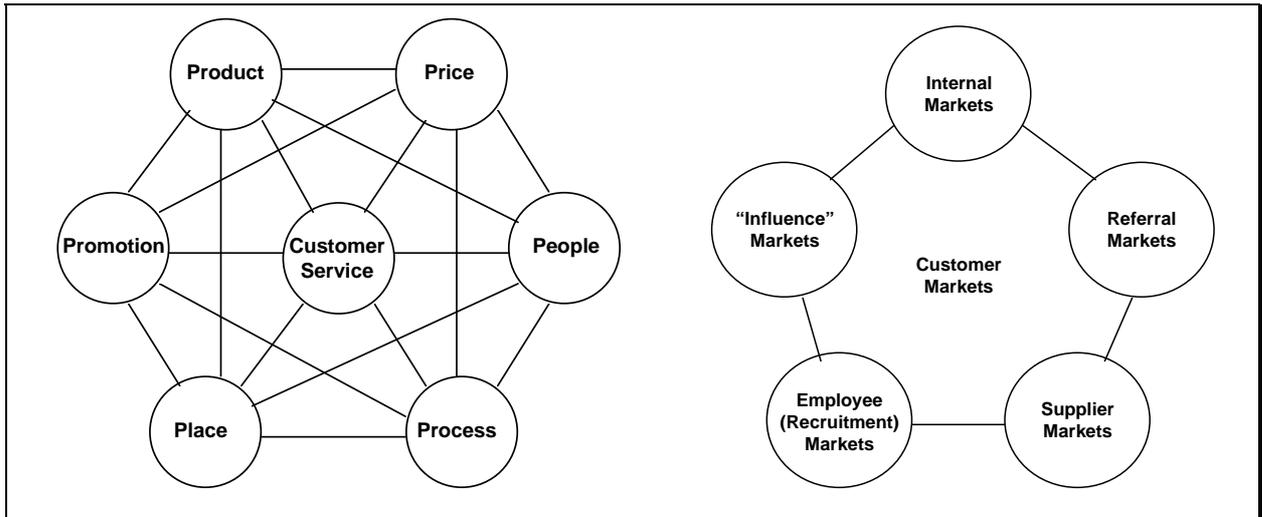


Abb. 2: Der erweiterte Marketing-Mix und die verschiedenen Märkte im Relationship-Marketing¹¹

Diese breite Sicht der verschiedenen Märkte und das Verständnis des Zusammenhangs der sieben P's ist auch für die Neuerungen in der Tourismusbranche überlebenswichtig. Für den Touristen ist das touristische Produkt (z.B. die Hotelübernachtung mit Frühstück) eine Einheit. Dementsprechend muss auch die Produktion, auch wenn sie aus vielen, kleinen Schritten besteht und von verschiedensten Angestellten ausgeführt wird, wie eine Einheit sein, resp. so für den Kunden funktionieren. Die weiteren Aspekte des Relationship-Marketings und seine Auswirkungen werden noch unter Kap. 2.3.3 (Operative Marketinginstrumente des Tourismus), S. 50, besprochen.

¹⁰ Genaugenommen sind es nur sechs P's und ein C, doch normalerweise spricht man nur von 7 P's. Das siebte P ist der Begriff „*Physical Evidence*“. Damit wird die immaterielle Dienstleistung (der „Service“) durch eine materielle Komponente fassbar gemacht. Heute ist man aber der Ansicht, dass die eigentliche „*Customer Service* oder *Care*“ wichtiger ist als nur deren materielle Komponente. Vgl. dazu auch Booms & Bitner [1981]: Marketing strategies and organization structures for service firms, in: Donnelly, James H. / George, William R. (ed.) [1981]: Marketing of services, Chicago: American Marketing Association.

¹¹ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Christopher, Martin / Payne, Adrian / Ballantyne, David [1991], S. 13 und 21.

Der erweiterte Marketing-Mix legt sehr viel Wert auf „Customer Care“ - das heisst, der Kunde wird neu entdeckt und man will auf ihn eingehen. Seine Bedürfnisse und Nöte bezüglich der Produkte und Dienstleistungen werden von der Unternehmung ernst genommen. Somit wird der Kunde zufriedener, weil er merkt, dass man sich um ihn kümmert und zweitens kann eine Unternehmung aus den Rückmeldungen (falls sie die organisatorischen und prozessualen Voraussetzungen dafür geschaffen hat) wertvolle Informationen herausfiltrieren. Dem Kunden muss aber gesagt oder gezeigt werden, an wen er sich wenden muss, um sein Anliegen vorbringen zu können. Die Beanstandung des Gastes ist sofort ernst zu nehmen und erfordert ein gewisses vorrangiges Zeitinvestment. Für den Tourismus heisst das, dass der Kunde seine Anregungen und Beanstandungen (z.B. unbefriedigende Führung durch eine Sehenswürdigkeit, Mangel im Hotelzimmer) sofort mitteilen soll, damit er so schnell wie möglich zufrieden gestellt (z.B. Vergütung der Kosten, Bereitstellung eines anderen, besseren Hotelzimmers) oder ihm der Sachverhalt erklärt werden kann (z.B. Störung oder Panne im Betriebsablauf durch Krankheit, Notfall oder Stromunterbruch). Gegenseitige erklärende Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Anbieter ist die beste und erfolversprechendste „Customer Care“.

2.1.2. Ökomarketing

Verschiedenste Umweltkatastrophen weltweit (z.B. Tankerunglück, Ozonloch in der Atmosphäre, Brand- und Rauchkastrophen in Indonesien, Smog, etc.), sowie die angeregte Diskussion über die folgenreichen Eingriffe des Menschen in den natürlichen Kreislauf (z.B. genmanipuliertes Saatgut, etc.), provozierten eine neue Denkweise, welche die Natur vermehrt in den Blickwinkel des menschlichen Handelns stellte. Aus dem ökologischen Trend der 80er Jahre im Nahrungsmittelbereich (z.B. Bio-Produkte, Comeback der Reformhäuser, etc.), entwickelte sich in den 90er Jahre ein Megatrend, der die gesamte Wirtschaft erfasst, darunter auch den Tourismus.

Das ungebremste Wachstum (mit seinen Begleiterscheinungen wie z.B. Massentourismus, neue Skipisten und -anlagen, Verschmutzung von Stränden, etc.) ist nicht mehr sehr gefragt und allgemeingültig, sondern wird vielmehr hinterfragt. *Daraus hat sich nun ein neue Chance, speziell für kleinere Tourismusdestination entwickelt, die gerade diesem Marktsegment Rechnung tragen und nachhaltigen Tourismus anbie-*

ten (können).¹² So entstanden z.B. die Angebote „Schlafen im Stroh“¹³, das eine Übernachtung im Stall eines Bauernhofs mit Bauernfrühstück (natürlich aus eigener (Bio-) Produktion) darstellt, „Veloland Schweiz“¹⁴, mit neun markierten und beschriebenen Velorouten quer durch die Schweiz (inkl. Angeboten für Bahnverlad und Velovermietung der SBB), oder allein schon die vermehrten Hinweise auf die Umweltverträglichkeit von gewissen Dienstleistungen¹⁵, die Herkunftsdeklaration der Nahrungsmittel in Restaurants sowie die Miteinbeziehung der lokalen Bauern und Gewerbebetriebe in gewisse Tourismusangebote (Waren-Direktverkauf, Gewerbebesuche, etc.).

Bereits werden auch in der Schweiz Reiseführer¹⁶ für ein nachhaltiges und ökologisch verträgliches Tourismuserlebnis angeboten. Darin wird auf spezielle Ökobetriebe (z.B. Bio-Rebbau am Genfersee, Wind- und Solaranlagen auf dem Jura, Lehmhäuser im Kanton Zürich oder ökologisch optimierte Hotels) aufmerksam gemacht. Als Beispiel für eine sinnvolle, nachhaltige und ökologische Zusammenarbeit von Landwirtschaft und Tourismus sei an dieser Stelle das Davoser Hotel „Bethanien“¹⁷ genannt.

Trotzdem scheint der Megatrend „Ökologie“ im Tourismusbewusstsein der Konsumenten etwas in den Hintergrund zu treten, rangiert doch die Umweltfrage 1998 im Problemkatalog der Konsumenten nur mehr auf Rang 11 im Gegensatz zu den 80er Jahren, wo sie die Bevölkerung noch am meisten beschäftigte.¹⁸ Welcher und wieviele Konsumenten sind also noch tatsächlich bereit, künftig bei der Ausgestaltung ihrer Ferienpläne auf die ökologische Verträglichkeit zu achten?

¹² Zum Beispiel will die Region Entlebuch (Sörenberg Entlebuch Tourismus) das erste Biosphärenreservat der Schweiz werden. Ziel ist die Aufnahme der Region in das Netz der Biosphärenreservate der UNESCO. Die lokalen Touristiker sehen darin eine einmalige Chance, sich als Destination mit nachhaltiger touristischer Entwicklung zu profilieren, zumal die Region seit Jahren einen Naturtourismus anstrebt (vgl. Maurhofer, Felix [1999a]: Übers Biosphärenreservat zur Destination, in: htr Nr. 1 vom 7.1.1999, S. 2).

¹³ Vgl. dazu Internet, <http://www.agri.ch/stroh>, Download vom 26.9.1999.

¹⁴ Vgl. dazu Internet, http://www.schweizferien.ch/velo/Velo_main.html, Download vom 26.9.1999.

¹⁵ Zum Beispiel wird der Hotelgast oft darauf aufmerksam gemacht, dass die Frotteewäsche in seinem Badezimmer nur auf seinen Wunsch hin ersetzt wird. Damit kann erreicht werden, dass saubere Wäsche nicht ungebraucht gewaschen wird.

¹⁶ Vgl. z.B. Doetzkies, Maya / Fierz, Gaby, Rüesch, Dorothea [1998]: Morgenluft - Der Reiseführer zur nachhaltigen Schweiz, Bern: Erklärung von Bern.

¹⁷ In diesem Hotel wurden alle Prozess (z.B. Heizung, Frühstück, Zimmerausstattung, etc.) ökologisch optimiert, d.h. am Frühstücksbuffet werden z.B. nur lokale Bioprodukte angeboten, die der Saison angepasst sind. Vgl. Huber, K. [1998]: Von der Damenpension zum Ökohotel - Das „Bethanien“ in Davos setzt auf Ganzheitlichkeit, NZZ Nr. 132, 11.6.1998, S. 67.

¹⁸ Vgl. Thomann, Andreas [1998]: Was bewegt die Schweiz?, in: Credit Suisse (Hrsg.) [1/1998]: Bulletin, Nr. 1, Zürich, 1998, S. 6.

2.1.3. Zielgruppenmarketing

Das Marketing verlangt eine gewisse Ausrichtung auf eine oder mehrere Zielgruppen. Die Tourismusbranche macht hier keine Ausnahme, speziell in Bezug auf das Destinationsmarketing, wo ein gewisser Konflikt der verschiedene Zielgruppen vorprogrammiert ist.¹⁹ Zu Beginn möchte der Autor aber nur gewisse Trends im Bereich von drei sehr aktuellen und speziellen Zielgruppen aufzeigen.

2.1.3.1. Kids- und Teenmarketing

Einer der zur Zeit am meisten umworbenen und sicherlich zukunftssträchtesten Märkte ist der Kids- und Teenmarkt. In der Schweiz alleine gibt es über 700'000 Jugendliche zwischen 12 und 20, die jährlich für 3,5 Millionen Franken konsumieren - Tendenz steigend²⁰. Das Marketing versucht nun bereits schon seit einigen Jahren diese Altersgruppe auch als Konsumenten zu erschliessen; schliesslich sind ja die Kinder und Jugendlichen die erwachsenen Konsumenten von morgen.

Als Kids werden Kinder im Alter zwischen 6 und 12 Jahren betrachtet, bei den Teens sind es die Jugendlichen im Alter zwischen 12 und 20. Trotz dieser demografisch einfachen Unterteilung präsentiert sich dieser Markt als viel heterogener als dass er sich vielleicht auf den ersten Blick präsentiert. Bei den Teens gibt es über 13 als wichtig einzustufende Jugend-Subkultur-Gruppen: Normalos (15%), Sportler (14%), Computerfreaks (8%), Skater und Snöber (7%), Intellektuelle (7%), Raver (6%), Erfolgsorientierte (4%), Hip-Hopper (4%), Alternative (4%), Esoteriker (4%), Gläubige (4%), Heavies (2%) und Punks (0.5%).²¹ Die restlichen 20.5% der Jugendlichen sehen sich in noch kleineren Subkultur-Gruppen. Für das Marketing sind die Jugendlichen keine einfache Zielgruppe, denn sie „sind topkritisch und unberechenbar. Sie gliedern sich ständig in neue Subkulturen mit total verschiedenen Konsum- und Mediengewohnheiten.“²²

¹⁹ Vgl. dazu Kap. 4.2.2.1, S. 145.

²⁰ Vgl. Güntert, Andreas [1995]: Kids und Kohle und Klamotten - Wer im Markt der Zukunft will, muss die Jungen, ihre Mentalität und ihre Interessen verstehen, in: Cash [14/1995], Zürich, Nr. 14, 7.4.1995, S. 25.

²¹ Gemäss Gurtner, Reto [1998]: Erfolgsfaktoren im Bergtourismus - Die Alpenarena Flims, Laax, Falera, Referat an der Universität Freiburg (Schweiz) vom 8.6.1998; vgl. Dactis AG, Biel (Hrsg.) [1995]: Studie „Teenager-Konsum 1995“, in: Güntert, Andreas [1995], S. 27-31.

²² Mettler, Markus (Dactis AG, Biel), in: Güntert, Andreas, S. 25.

Das Bemerkenswerteste am gesamten Phänomen des Kids- und Teenmarketings ist das **ausgeprägte Markenbewusstsein** der jungen Konsumenten. Bereits Kids favorisieren gewisse Markennamen mit einer erstaunlichen Präzision.²³ In der Orientierungslosigkeit der unendlich vielen Subkulturen finden vor allem Teens bei Marken einen gewissen Halt. Da sich die Jugendlichen in ihrem sozialen Umfeld nicht isolieren wollen, wird ein wahrer Markenkult betrieben. Das Marketing darf aber diese Marken nicht „plump“ verkaufen, sondern muss einen überzeugenden Auftritt bieten. Dafür muss das Gespräch mit den Kids und den Teens gesucht werden, damit die Bedürfnisse der verschiedenen Subkulturen eruiert werden können. Zusätzlich wird das Konsumverhalten der Jugendlichen zunehmend kritischer und ist geprägt von Umwelt-, Gesundheits- und Körperbewusstsein sowie von spirituellen Werten.²⁴

Die Gruppe der Kids und Teens ist in mehreren Hinsichten interessant: zum einen haben diese Konsumentengruppen je länger je mehr Geld zur Verfügung, welches sie auch gerne bereit sind auszugeben. Zweitens sind sie durch ihr starkes Markenbewusstsein eine sehr wichtige Kraft im *Beeinflussermarkt* für Produkte, die ihre Eltern kaufen (z.B. Autos, elektronische Geräte und auch Ferien).

Aus diesen Gründen ist es für den Tourismus wichtig, auch die Zielgruppe der Kids- und Teens zu beachten: es braucht zielgruppengerechte Angebote und Produkte, die Jungen sind gezielt als Beeinflusser einzusetzen²⁵ und die touristische Infrastruktur muss, wenn Jugendliche gezielt angesprochen werden sollen, qualitativ hochwertig und auf dem neusten Stand ausgebaut sein (z.B. Snowboard-Funpark mit Musikrestaurant und gezielten Events, kontinuierlich wechselnder Internetauftritt, Präsenz der Destination in Jugendmedien, etc.).

2.1.3.2. Seniorenmarketing

Die Senioren, d.h. Menschen ab dem 50. Altersjahr oder wie sie vorteilhafter als neue Zielgruppe mit den Namen „Neue Senioren“ oder „50+“ genannt werden²⁶, ma-

²³ Vgl. Verlage Bauer / Axel Springer / Bastei (Hrsg.) [1998]: Kids Verbraucheranalyse (KVA) '98, Hamburg.

²⁴ Vgl. Müller, Hansruedi [1993]: Tourismus 2000 - Zukünftige Trends im internationalen Reiseverhalten, in: Müller, Werner / Steinecke, Albrecht (Hrsg.) [1993]: Jugendreisen 2000 - Visionen zu Tourismus, Jugend und Umwelt, Trier: Starnberg, S. 14.

²⁵ Zum Beispiel dort, wo die Jungen hin wollen, müssen auch die Eltern gehen, da sonst die Jungen nicht mit in die Familienferien kommen; bezahlt werden die Ferien aber von den Eltern.

²⁶ Vgl. Künzler, Christine [1999a]: Potential der „Neuen Senioren“ unausgeschöpft, in: htr Nr. 20 vom 20.5.1999, S.5.

chen im gesamten Ferienreisemarkt ca. 40% Marktanteil aus. Diese eindrucksvolle Zahl wird noch verstärkt mit der Aussicht, dass dieser Markt in Zukunft noch ein langes Wachstum haben wird. Dies aus folgenden Gründen:²⁷

- Die reiseerfahrenen und lebensfrohen mittleren Jahrgänge werden in nächster Zeit in die Senioren hinein wachsen und lösen eine z.T. weniger reisefreudige Generation älterer Menschen ab; die „jungen Alten“ sind aufgeschlossen, selbstbewusst, aktiv und wollen ihr Leben in vollen Zügen geniessen.²⁸
- „Down-Aging“: die Zahl der Senioren wird in den nächsten 30 Jahren zunehmen (längere Lebenserwartung, bessere medizinische Versorgung, etc.).
- Senioren verfügen meist und bis auf weiteres (Ungewisse Sicherung der AHV in Zukunft) über ein recht gutes Einkommen sowie ein gewisses Vermögen (3-Säulen-Altersvorsorge).
- Nach einem disziplinierten Berufsleben sind die Senioren plötzlich pflichtenfrem und verfügen über sehr viel Zeit.
- Viele grössere Reiseprojekte werden während des Arbeitslebensabschnittes in das Seniorenalter hinaus geschoben.

Bei den Senioren, speziell im Seniorentourismus, handelt es sich nicht um eine einzige homogene Gruppe, die einheitlich anvisiert werden kann.²⁹ Es müssen analog wie bei den anderen Altersgruppen noch „Special Interest“-Zielgruppen gebildet werden, da der Seniorenmarkt viel zu gross und zu breit zum gesamthaft Bearbeiten ist.

Senioren schätzen gemäss einer Münchner Marktforschungsstudie³⁰ „Sauberkeit und Ordnung“ sehr, womit für internationale Senioren das Image der Schweiz im Incomingtourismus³¹ perfekt passt. Zusätzlich legen sie auch sehr wert auf eine anständige Unterkunft (z.B. gute Betten) sowie freundlichem und aufmerksamen Personal. Was die Senioren Zielgruppe auf keinen Fall schätzt, ist ihre „Absonderung“ vom

²⁷ Vgl. Institut für Freizeitwirtschaft (Hrsg.) [1997]: Senioren-Touristen - Menschen mit eigenen Interessen, Wünschen und Präferenzen, in: Marketing-Journal [5/97], Hamburg, S. 320.

²⁸ Vgl. Seitz, Erwin / Meyer, Wolfgang [1996]: Der Umgang mit Trends im Tourismus-Marketing, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996]: Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposium, Dresden: FIT, S. 93.

²⁹ Vgl. Lewis, Herschell Gordon [1997]: Seniorenmarketing - Die besten Werbe- und Verkaufskonzepte (Silver Linings, engl.), übersetzt von Annemarie Pumpernig, Landsberg am Lech: Moderne Industrie, S. 49ff.

³⁰ Vgl. Institut für Freizeitwirtschaft (Hrsg.) [1997], S. 322.

³¹ Incomingtourismus bezeichnet die ausländischen Touristen, die in ein Land einreisen und touristische Dienstleistungen nachfragen (vgl. dazu Kap. 2.2.3.2, S. 26).

Rest der Bevölkerung.³² Besonders ältere Menschen wollen in der Gesellschaft integriert sein (sie fühlen sich noch nicht alt) und wollen Kontakt mit jüngeren Gästen (keine Ghettoisierung).³³

„Viele Vorurteile gegen die «Kukident-Generation» müssen revidiert werden“, meint Horst W. Opaschowski, wissenschaftlicher Leiter des BAT Freizeitforschungsinstitut in Hamburg, „denn mit dem höheren Lebensalter wachsen auch die Qualitätsansprüche an das Leben. Eine neue Anspruchsrevolution, nicht etwa eine neue Bescheidenheit, kündigt sich für die Zukunft an.“³⁴ Die „neuen Alten“ sind keine Sparversion des Jugendmarktes, sondern haben völlig eigene Ansprüche und Vorstellungen ihrer Erlebniswelten. Nicht mit Glanz und Glamour, sondern mit Atmosphäre und Ambiente kann man die ältere Generation für sich gewinnen. Was Fitness, Sun und Fun für die Jüngeren bedeutet, ist Sinn, Vitalität und Lebensfreude für die Älteren.

2.1.3.3. „Special Interest“ Marketing

Das Adventure Marketing soll hier als Beispiel dafür dienen, dass Zielgruppen nicht nur nach demografischen Kriterien bestimmt werden, sondern vor allem auch nach Neigungen und Motiven („Special Interests“). Beobachtungen und Untersuchungen haben ergeben, dass demografische Gruppen sehr heterogen sein können, speziell in Bezug auf ihre Neigungen und Motiven etwas zu machen oder zu konsumieren. Da das Marketing von den Bedürfnissen des Konsumenten ausgehen muss, ist diese Tatsache sehr wesentlich für den Tourismus und somit für das Destinationsmarketing.

Als Beispiel kann hier die Gruppe der 30-35 jährigen Touristen angeführt werden, deren Interessen nun je nach persönlichem Umfeld und deren Neigungen variieren. Der eher häusliche Familienvater mit 2 Kinder im Alter von 9 und 7 Jahren wird im Sommer wohl eher Badeferien vorziehen, als der aktive und sportliche Junggeselle, der eher River-Rafting- und Mountain Bike-Ferien in den Bergen vorzieht. Obwohl

³² Zum Beispiel ist der eigentlich völlig harmlose Begriff des „Seniorentellers“ in einem Restaurant ganz klar eine Beleidigung und Ausgrenzung der älteren Konsumenten. Besser wäre die Einführung von halben oder kleinen Portionen, wie dies jetzt immer öfters geschieht.

³³ Vgl. Chevallaz, Olivier, Direktor der Schweizerischen Tourismusfachschule, Sierre, in: Künzler, Christine [1999a], S.5.

³⁴ Opaschowski, Horst W. [1999], in: Künzler, Christine [1999a], S.5.

beide Personen der gleichen demografischen Gruppe angehören, dürfen die beiden Männer auf keinen Fall der gleichen Zielgruppe zugerechnet werden.³⁵

2.1.4. Cybermarketing

Die neuste und wohl auch schnellste Entwicklung im Bereich des elektronischen Marketings ist das Cybermarketing. Darunter versteht man *Methoden, Instrumente und Techniken, die sich als Marketingaktivitäten in on-line Netzwerken, im speziellen dem Internet, umsetzen lassen.*³⁶

Diese junge Disziplin nimmt (in übertragener Form) die *klassischen Grundzüge des Direktmarketings* an, bei welchem man versucht, direkt mit dem (potentiellen) Kunden in Kontakt zu kommen, störende oder verfälschende Übermittler auszuschalten und sozusagen ein **virtuelles „one-to-one“ Verkaufsgespräch** zu realisieren. Cybermarketing ist ein Überbegriff und vereinigt Begriffe wie *on-line Marketing*³⁷, *Internet*³⁸, *e-mail*³⁹, *e-commerce*⁴⁰ und *Multimedia*⁴¹ zu einer starken, neuen Marketingform.

³⁵ Zum Beispiel setzt Arosa bereits einen neuen Akzent in Sachen Trendsportarten mit dem neuen „Arosa Summer Fun Park“. Es wurde ein Obstacle Park für Inline-Skater und Skateboarder mit einer Halfpipe, verschiedenen Funboxes und einer grossen Wellenbahn eingerichtet. Streetball, einen BMX-Parcours, attraktive Mountainbike-Strecken (auch Downhill) sowie eine Kinderkletterwand runden das Angebot ab. Vgl. dazu NZZ Nr. 132 vom 11.6.1998, S. 71.

³⁶ Vgl. Dufour, Arnaud [1997]: *Le Cybermarketing*, in: Presses Universitaires de France (Hrsg.) [1997]: coll. „Que sais-je?“, Bd. n° 3186, 1^{re} éd., Paris: Presses Universitaires de France, S. 5f.

³⁷ Unter on-line Marketing versteht man, dass der Kunde direkt mit dem Marketer (d.h. Marketingverantwortlichen) über PC, Modem und Telefon- / Datenleitung verbunden ist und somit immer auf die neusten Daten zugreifen kann. Im Gegensatz zu statischen elektronischen Medien wie z.B. CD-ROM, welche off-line oder autonom arbeiten, gibt es beim „on-line“ eine ständige elektronische Verbindung, z.B.: Internet, Videotext, On-line-Dienste / -Datenbanken, etc. (vgl. Hünerberg, Reinhard / Heise, Gilbert / Mann, Andreas (Hrsg.) [1996]: *Handbuch Online-M@rketing - Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze*, Landsberg / Lech: Moderne Industrie; vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999]: *Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1128.).

³⁸ Das Internet ist ein globales Netzwerk von unter einander vernetzten Servern, welches erlaubt, auf jeden angeschlossenen Server zuzugreifen (vgl. auch FN 48, S. 18). Es entstand in den 1960er Jahren für militärische Zwecke in den USA. In den 1970er Jahre wurde es für die Forschung (speziell Universitäten) langsam geöffnet. Jedoch erst mit der Entwicklung des world wide web (www), einem Hypermedia-System, das 1992 von Tim Berners-Lee am CERN in Genf entwickelt wurde, setzte die explosionsartige kommerzielle Nutzung des Internets ein (vgl. dazu Dufour, Arnaud [1996]: *Internet*, in: Presses Universitaires de France (Hrsg.): coll. „Que sais-je?“, Bd. n° 3073, 3^{ème} éd. corrigée, Paris: Presses Universitaires de France, S. 25ff und S. 124.).

³⁹ E-mail ist die englische Abkürzung für electronic mail (elektronische Post) und ist das Verschicken von Mitteilungen und Dateien über das Internet. Dafür brauchen beide Benützer (Sender und Empfänger) je einen elektronischen Briefkasten auf den am Internet angeschlossenen Servern.

⁴⁰ Unter e-commerce versteht man den elektronischen Verkauf (vom englischen electronic commerce), d.h. in diesem Fall werden die Produkte und Dienstleistungen über elektronische Distributionskanäle vertrieben, gekauft und bezahlt (vgl. Monti, Franco [1999]: *Was ist Electronic Econo-*

Das Cybermarketing hat auch einen entsprechenden Zielmarkt, den sogenannten *Cybermarket*. Er vereinigt alle Internet-Benutzer⁴² weltweit und teilt sie zusätzlich in zwei verschiedene Ziel-, resp. Benutzergruppen auf: die *direkten und indirekten Nutzer* von kommerziellen Angeboten im Internet.⁴³ Die direkte Nutzergruppe braucht das Internet als direktes Einkaufsinstrument. Das heisst, sie kaufen das Produkt, resp. die Dienstleistung direkt elektronisch über das Internet, indem sie entweder mit Kreditkarte bezahlen oder sogenanntes elektronisches Geld⁴⁴ für die Bezahlung verwenden. Die (z.Z. noch) grössere Gruppe der indirekten Nutzer gebraucht das Internet nicht zum Einkauf, sondern nutzt es nur als zusätzliches Informationsmittel, z.B. um sich über ein oder mehrere Produkte / Dienstleistungen⁴⁵ zu informieren (bezüglich Preis, Leistung, Service, Angebot, Firmenstandorte, etc.). Das Instrument wird so aus der Sicht des Marketers zu einem zusätzlichen und z.T. (bezüglich gewissen Zielpublika) sehr starken Kommunikationsmittel im Marketing-Mix.

Das Cybermarketing bietet für den Kunden unter anderem die folgenden, nicht zu unterschätzenden Vorteile:⁴⁶

my, was Electronic Commerce? - Eine Begriffsbestimmung, in: NZZ vom 30.4.1999, S. 29). Für Kotler ist der e-commerce „ein Konzept zur Nutzung von bestimmten Informations- und Kommunikationstechnologien zur elektronischen Integration und Verzahnung von Wertschöpfungsketten und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen.“ (Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999], S. 1133).

⁴¹ Multi-Media bezeichnet heute „ein Konglomerat verschiedener computergestützter Kommunikationssysteme [...] [, die] unterschiedliche statische und dynamische Medien zur Informationsbereitstellung“ integrieren (Hünerberg, Reinhard / Heise, Gilbert (Hrsg.) [1995]: Multi-Media und Marketing - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler, S. 3).

⁴² Bis zum Ende des Jahres 2000 schätzt man die Anzahl der Internet-Benutzer weltweit auf über 100 Millionen (vgl. Everts, Peter [1999]: Internet-Entwicklung, in: Brückenbauer Nr. 17 vom 27. April 1999, Zürich, S. 33). In der Schweiz werden ca. 30% aller Haushalte einen Internetanschluss haben, was 15 Mal mehr als 1996 sind (vgl. IHA•Gfm / Furrer & Partner AG, in: Gasenzer, Rolf [1999]: E-Commerce als Träger gesellschaftlicher Veränderungen, in: NZZ Nr. 219 vom 21.9.1999, S. B50).

⁴³ Vgl. dazu Dufour, Arnaud [1997], S. 10.

⁴⁴ Zum Beispiel ecash™ der Firma Swiss NetPay AG in Zürich. Dieses System arbeitet mit verschlüsselten virtuellen Münzen, die der Kunde zur Bezahlung im Internet brauchen kann. Diese Geldüberweisung ist für Käufer und Verkäufer viel sicherer und kostengünstiger als die Bezahlung durch Rechnung, Nachnahme oder Kreditkarte. Die Bezahlung geschieht durch das Verschicken der verschlüsselten Münzen auf gesicherte Geldbörsen auf die entsprechenden Computer. Der Benutzer kann diese Münzen durch normale Banküberweisung auf sein ecash-Konto bei der Credit Suisse Bank „kaufen“ (keine Spesen), oder aber sich einen bestimmten Betrag von virtuellen Münzen auf sein Bankkonto überweisen lassen (Wechsel in reales Geld, auch keine Spesen).

⁴⁵ Zum Beispiel: Informationen über eine bestimmte Tourismusdestination, wie z.B. verfügbare Unterkunftsangebote mit Preisen, Zimmerbeschreibung, Fotos, Lageplan, mögliche Aktivitäten, aber auch zusätzliche Angebote wie Restaurants, Sport, Infrastruktur, etc. oder der lokale Wetter- und Schneebericht.

⁴⁶ Vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999], S. 1129.

- *Mühelosigkeit und Billigkeit:* Kunden können rund um die Uhr während des ganzen Jahres von überall (sogar mittels Mobiltelefonen) auf die Informationen zugreifen und Produkte / Dienstleistungen kaufen. Es gibt keine eingeschränkten Öffnungszeiten, lange Anfahrtswege, Parkplatzsuche, leere Regale und Anstehen an der Kasse. Zudem bezahlen die meisten Kunden nur den lokalen Telefontarif⁴⁷ für die on-line Internetverbindung.⁴⁸
- *Informationsvergleiche:* Konsumenten können on-line auf eine Unmenge von Daten und Informationen über Unternehmen, Produkte und Konkurrenten zugreifen und Vergleiche anstellen. Bei standardisierten Produkten (wie z.B. Musik-CDs oder Bücher) kann man sich leicht auf objektive Entscheidungskriterien wie Preis, Qualität und Lieferservice des Cybermarktanbieters konzentrieren.
- *Geringe Aufdringlichkeit:* Da der Auswahlprozess in bekannter Umgebung (zu Hause oder im Büro) passiert und damit ohne aufdringliche Verkäufer, die emotionale Elemente in den Kaufprozess einbringen und in den Vordergrund schieben wollen, kann der Konsument in aller Ruhe und überlegt zu einem Kaufentscheid kommen. Der Konsument kann den Entscheid aber auch aufschieben und später ohne grosse Mühe zurückkommen.

Nicht nur für den Kunden, sondern auch für den Anbieter ergeben sich Vorteile, die den Marketer (d.h. den Marketingverantwortlichen) veranlassen, den Cyberspace als Marketinginstrument zu nutzen:⁴⁹

- *Schnelle Marktanpassung:* Unternehmen können ihrem Angebot über on-line-Medien in sekundenschnelle neue und aktuelle Produkte hinzufügen, Preise ändern oder Produktebeschreibungen anpassen.
- *Kostenanpassung:* Durch die Erweiterung der Distributionsschiene und die Verminderung von Printerzeugnissen, können Kosten für weitere Geschäftsstellen, sowie Druck- und Portokosten gespart werden (vor allem bei reinen on-line-Unternehmen). Für andere Unternehmen ergibt sich eine kostengünstige Erwei-

⁴⁷ In den USA gibt es keinen lokalen Telefontarif, d.h. die Lokalverbindungen sind im Telefonabonnement mit eingeschlossen. Dies erklärt vielleicht die bis heute stärkere Verbreitung der on-line-Nutzung in den USA.

⁴⁸ Der Einstieg ins Internet geht immer über einen sogenannten Internetprovider, d.h. einen am weltweiten Datennetzwerk angeschlossenen Server. In der Schweiz gibt es seit April 1999 bereits private Telefongesellschaften, die diesen Service ihren Kunden gratis anbieten (z.B. Sunrise free-surf, Internet: <http://www.sunrise.ch>).

⁴⁹ Vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999], S. 1129.

terung der Marktpräsenz, die sich auch für die Unterstützung der herkömmlichen Verkaufsstellen nutzbar machen lässt (z.B. Lagerkontrolle, Bestellungen, Hilfestellung bei Problemen, etc.).

- *Aufbau von Beziehungen / Marktforschung:* Trotz seiner vordergründigen Anonymität, kann das Cybermarketing ideal genutzt werden für Marktforschung, Zusammenstellen von Kundenprofilen, Aufbau von Mailinglisten (herkömmlich oder elektronisch via e-mail), aktiven Kundendienst und After-Sales-Service. Zudem lässt sich spielend eine Kontaktmessung durchführen, die aufzeigt, welche Angebote von Interesse für die Kunden sind. Damit lässt sich das Angebot den Kundenwünschen und somit auch die Marketingkommunikation anpassen.

Es ergeben sich aber nicht nur Vorteile durch das Cybermarketing. Die folgenden Probleme und Nachteile werden die vorher genannten Vorteile z.T. etwas relativieren, was aber einer positiven Grundhaltung gegenüber dem Cybermarketing kein Abbruch tun soll.

Der Cybermarkt ist sehr, sehr gross und entsprechend unübersichtlich. Wie auch auf dem normalen Markt muss dabei der Kunde zuerst zur Firma, d.h. zu deren Homepage⁵⁰ finden. Wenn der Kunde die elektronische Anschrift⁵¹ weiss und diese auch im entscheidenden Moment nutzt (diese Wahrscheinlichkeit ist im Normalfall sehr klein), ist der Cybermarkt sehr vorteilhaft. Normalerweise muss aber der Kunde erst einmal auf das elektronische Angebot einer Firma aufmerksam gemacht werden. Dies ist auf verschiedene Art und Weise möglich: Speziell plazierte Links⁵² und bezahlte Bannerwerbung auf bekannten und angebotsrelevanten Seiten, Aufführen von firmen- und produktrelevanten Stichworten in den Datenbanken verschiedener Suchmaschinen⁵³ sowie die Wahl einer einfachen, einprägsamen elektronischen Adresse (z.B. Firmenname oder Produktname).

⁵⁰ Die Homepage (auch Webpage genannt) bezeichnet die Haupt-Internetseite (oder Startseite) einer Unternehmung, einer Vereinigung, einer Person, etc. Im heutigen Sprachgebrauch versteht man darunter den ganzen Internetauftritt, d.h. mit allen Unterseiten.

⁵¹ Im Internet (world wide web, kurz www) lautet die elektronische Adresse z.B. von Schweiz Tourismus: www.schweiztourismus.ch, www.schweizferien.ch oder www.switzerlandtourism.ch, etc.

⁵² Als Link bezeichnet man den markierten Namen oder das Signet der Firma (oder des Produkts) auf einer fremden Internetseite, welches durch simples Anklicken direkt auf die Homepage der Firma, resp. Produkt führt.

⁵³ Zum Beispiel die weltweiten Suchmaschinen von Yahoo, Altavista, Hotbot, Excite, Lycos, etc. Solche Suchmaschinen basieren auf grossen Datenbanken, die nach Suchbegriffen abgefragt werden und den Benutzer so zu (mehr oder weniger) relevanten Internetseiten führen können.

Zudem ist der Cybermarkt global. Das heisst, jedes Produkt kann, wenn möglich, auch global vermarktet werden. Diesem Umstand ist aber Rechnung zu tragen, indem man die Cyberkommunikation dementsprechend global gestaltet. Bei einem nationalen Produkt fällt dies grösstenteils weg, doch die (meist sehr kleine) Möglichkeit für ein spontanes globales Interesse bleibt bestehen.

Ein weiteres Problem, das nun ansatzweise gelöst wird, ist die sichere elektronische Bezahlung. Jegliche unverschlüsselte Information ist über das weltweite Datennetz leider „abhörbar“. So konnten noch bis vor kurzem Angaben über Bankverbindungen und Kreditkarten zu grossem Missbrauch führen. In der Zwischenzeit sind aber Verschlüsselungsprogramme gratis erhältlich, die eine elektronische Transaktion ungefährlich machen. Diese Programme müssen aber zuerst installiert werden und sind demzufolge noch lange nicht auf allen Geräten der Benutzer installiert und funktionsfähig. Auch das bereits oben erwähnte elektronische Geld (z.B. ecash) konnte sich noch nicht durchsetzen und ist der Kreditkartenbezahlung mit Verschlüsselungsprogrammen (trotz Missbrauchsgefahr) m.E. auch gesamthaft unterlegen (Anwendungsfreundlichkeit, Plausibilität der Transaktion). Diese Tatsachen und die entsprechenden negativen Medienmeldungen lässt viele Kunden vor einer elektronischen Bestellung und Bezahlung zurückschrecken.

Trotz elektronischer Bestellung, Bezahlung und sekundenschneller Auftragsbestätigung, bleibt bei den meisten Produkten die physische Lieferung das zeitaufwendigste und unkontrollierbarste Element der Wertschöpfungskette. Bei Dienstleistungen hingegen (z.B. Hotelübernachtung, Flugreise, Mietwagen) ist der elektronische Verkauf sicher schneller, preiswerter und effizienter als der normale Verkauf per Telefon, Fax, Brief oder die persönliche Beratung in der Geschäftsstelle. Das heisst aber nur, dass der elektronische Verkauf eine Verbreiterung und keinesfalls eine Substitution der Distributionskanäle ist. Denn für „komplizierte“ Anfragen kann keineswegs auf eine persönliche Beratung verzichtet werden - dies ist auch eine der Grenzen des Cybermarketings.

All diese unter Kap. 2.1. genannten marketing-theoretischen Erkenntnisse und Entwicklungen müssen auch im Tourismus (und damit auch im Destinationsmarketing) Rechnung getragen werden. Der „neue“, feinfühligere Kunde ist auch als Tourist omnipräsent und will auch dementsprechend behandelt werden.

2.2. Tourismusrelevante Definitionen und Begriffe

Die folgenden Ausführungen definieren und erklären die wichtigsten touristischen Begriffe, die für das Verständnis dieser Arbeit zwingend und hilfreich sind. Der Begriff Destinationsmarketing und die dazugehörige Theorie werden aber erst zu einem späteren Zeitpunkt definiert und erklärt (vgl. Kap. 4.1.2, S. 127), da gewisse Inhalte der Kapitel 2 und 3 essentielle Voraussetzungen für das Verständnis der Destinationstheorie bilden.

2.2.1. Freizeit

In der Fachliteratur über Freizeit findet sich eine Vielzahl von Definitionsversuchen, welche die grosse Bandbreite der einzelnen Schwerpunkte widerspiegelt: von der Betonung ökonomischer, soziologischer, psychologischer, philosophischer, pädagogischer und kulturkritischer Aspekte bis zur völligen Ablehnung des Wertes als solches reicht die Skala der Versuche. Die daraus entstandene breit gefächerte Definitionsvielfalt ist dem Zweck dieser Arbeit nicht sehr dienlich. Der Autor schränkt sich darum ein und will nur die positiven und negativen Definitionsansätze des Begriffs "Freizeit" aufzeigen.

2.2.1.1. Negative Freizeitdefinitionen

Die Definitionen, die den Begriff Freizeit in einen negativen Kontext stellen, gehen vom Primat der (Erwerbs-) Arbeit aus und erfassen Freizeit als eine von der Arbeit her bestimmte Residualkategorie.⁵⁴ D.h., von einem bestimmten Zeitabschnitt werden all jene Zeitkategorien abgezogen, die "durch berufliche oder vergleichbare Tätigkeiten (Hausarbeit, Ausbildung) sowie durch physiologische Notwendigkeiten (Schlafen, Essen, Hygiene) in Anspruch genommen werden. Der danach übrig bleibende Zeitrest wird als 'Freizeit' oder 'Freie Zeit' bezeichnet und bleibt inhaltlich offen."⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Tokarski, Walter [1979]: Aspekte des Arbeitserlebens als Faktoren des Freizeiterlebens, Frankfurt a.M. / Bern / Las Vegas: Peter Lang, S. 23f.

⁵⁵ Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995]: Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Politik, 6. Auflage, Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, S. 36.

Durch ihren engen Bezug zur (Erwerbs-) Arbeit, bzw. Arbeitszeit sind die negativen Definitionen relativ gut operationalisierbar.⁵⁶ Die berechtigte Hauptkritik besteht darin, dass "eine Negativdefinition eben nie mehr aussagen kann als das, was Freizeit **nicht** ist."⁵⁷

2.2.1.2. Positive Freizeitdefinitionen

Die als "positiv" verstandene Begriffsbestimmung geht davon aus, dass "die Arbeit zwar ein wesentlicher, aber eben nur begrenzter Sektor der menschlichen Existenz ist, der zusammen mit anderen Lebensbereichen einen zusammenhängenden Komplex bildet. In diesem Sinne ist eine Zweiteilung des Lebens in Arbeit und Freizeit willkürlich und künstlich"⁵⁸. Somit wird die "Freizeit" durch jedes einzelne Individuum selbst bestimmt und lässt eine offene, vom Dualismus Arbeit-Freizeit losgelöste eigenständige Freizeitbetrachtung zu. Jedoch ist er gegenüber dem negativen Freizeitbegriff schlecht operationalisierbar sowie auf interindividueller Ebene nicht mehr eindeutig fassbar.⁵⁹ Aus diesem Grund ist eine abschliessende Definition nicht möglich noch sinnvoll.

Für die vorliegende Arbeit gebraucht der Autor den Begriff "Freizeit" im positiven Sinne, d.h. die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit lässt sich m.E. nicht exakt bestimmen. Fazit: es ist somit die Aufgabe der Tourismusleistungsträger und -organisatoren, den Begriff Freizeit weiter zu fassen und auch Teile der Arbeitszeit, die "sogenannte Freizeitcharakteristiken" aufweisen, dementsprechend zu vermarkten und zu positionieren. Dadurch soll die "Arbeit" in einem angenehmeren Rahmen stattfinden und positiver aufgefasst werden. Somit lassen sich aus zufriedenen Geschäftskunden neue Privatkunden gewinnen.

2.2.2. Fremdenverkehr / Tourismus

Die internationale Bezeichnung "Tourismus"⁶⁰ ist gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff "Fremdenverkehr". Jedoch wird der deutsche Ausdruck in jüngster Zeit immer

⁵⁶ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 37.

⁵⁷ Wachenfeld, Harald [1987]: Freizeitverhalten und Marketing - Grundlagen des Marketing für Freizeitangebote, Heidelberg: Physica, S. 13.

⁵⁸ Tokarski, Walter [1979], S. 29.

⁵⁹ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 37.

⁶⁰ Stammt vom englischen Wort „tourism“ ab.

weniger verwendet, da der Wortteil "fremd" als fehl am Platze betrachtet wird. Im Vordergrund soll der "Gast", resp. Kunde und nicht der "Fremde" stehen.⁶¹ Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit nur die internationale Bezeichnung "Tourismus" verwendet.

Glücksman definierte 1930 den Tourismus als "Überwindung des Raumes durch Menschen, die zu einem Ort hinstreben, an dem sie keinen ständigen Wohnsitz haben"⁶². Diese relativ einfache Definition, in der man sich nur auf die Mobilität abstützt, genügte Hunziker / Krapf bereits 12 Jahre später nicht mehr. Diese beiden Autoren definierten den Tourismus, resp. Fremdenverkehr viel umfassender. Für Sie ist er "der Inbegriff der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus dem Aufenthalt Ortsfremder ergeben, sofern durch den Aufenthalt keine Niederlassung zur Ausübung einer dauernden oder zeitweiligen hauptsächlichen Erwerbstätigkeit begründet wird."⁶³ In dieser Definition zeigt sich bereits klar, dass der Tourismus als ein Gesamtsystem von Beziehungen und Erscheinungen betrachtet wird und nicht nur einen Verkehrsvorgang oder einen wirtschaftlichen Tatbestand darstellt. Allerdings wird der Geschäftstourismus in dieser Definition nicht mit einbezogen.

Ausgehend von der Definition von Hunziker / Karpf, hat Kaspar die Definition so umformuliert, dass keine der gängigen Tourismusarten (speziell der Geschäfts- und Kongresstourismus) ausgeklammert bleibt: *Der "Tourismus oder Fremdenverkehr [ist die] Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthalt weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Aufenthaltsort ist."*⁶⁴ Diese Definition wird heute international am meisten verwendet.

Die Welttourismusorganisation (WTO), die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie das Statistische Amt der Europäischen Union (SAEU) haben den Tourismusbegriff übereinstimmend an zwei Grundvoraussetzungen gebunden:⁶⁵

⁶¹ Vgl. Beratende Kommission für Fremdenverkehr des Bundesrates (Hrsg.) [1979]: Das Schweizerische Tourismuskonzept - Grundlagen für die Tourismuspolitik: Schlussbericht, Bern, S. 18; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S.54.

⁶² Glücksman, R. [1930]: Die wissenschaftliche Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft Nr. 1/1930, Berlin, S. 15.

⁶³ Hunziker, W. / Karpf, K. [1942]: Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Zürich: Poligrafischer Verlag, S. 21.

⁶⁴ Kaspar, Claude [1996], S.16, Hervorhebung durch den Autor.

⁶⁵ Vgl. Opaschowski, Horst W. [1989]: Tourismusforschung, Opladen: Leske und Badrich, S. 22f.

- Der Besuch eines Ortes ausserhalb des gewöhnlichen Aufenthaltsortes ist nur vorübergehend.
- Am Zielort ausgeübte Tätigkeiten werden nicht von dort aus entlohnt.

Auch diese Definition ist im Grunde genommen nur eine weitere Begriffsvariante von Kaspar, die aber speziell noch die Kaufkraftverlagerung (vgl. Pkt. 2 oben) des Tourismus betont.

Abschliessend gilt für diese Arbeit folgende zwei Merkmale des Tourismus, die auf der Basis von Kaspar aufbauen und analog im Schweizerischen Tourismuskonzept⁶⁶ sowie vom Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern (FIF) verwendet werden. Auf sie haben sich auch die Internationale Vereinigung wissenschaftlicher Fremdenverkehrsexperten (AIEST)⁶⁷ geeinigt.

Definitionsmerkmale Tourismus:

1. Der Aufenthalt ist ausserhalb der alltäglichen Arbeits-, Wohn- und Freizeitwelt
2. Der Ortswechsel

Dadurch werden Berufspendler ausgeschlossen, Zweitwohnungsaufenthalter aber berücksichtigt und die Reise zum "fremden" Ort ist Bestandteil des touristischen Prozesses.

2.2.3. Die touristischen Erscheinungsformen

Die gewählte Definition von "Tourismus" hat den Vor-, resp. Nachteil, dass die verschiedensten Arten von Tourismus darin mit eingeschlossen sind. Um diese verschiedenen touristischen Erscheinungsformen besser von einander trennen zu können, müssen Unterscheidungsmerkmale gefunden werden.

⁶⁶ Vgl. Beratende Kommission für Fremdenverkehr des Bundesrates (Hrsg.) [1979], S. 17.

⁶⁷ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 55.

2.2.3.1. Abgrenzung nach Aufenthaltsdauer und Motiven

Die Unterscheidung nach Aufenthaltsdauer und Motiven der Reise ist die gebräuchlichste. Folgende Formen werden von Müller / Kramer / Krippendorf sowie Schweiz Tourismus genannt:⁶⁸

- **Ferienaufenthaltstourismus:** Minimum 4 Übernachtungen.
- **Ausflugs- und Wochenendtourismus:** Charakteristisch ist die kurze Aufenthaltsdauer und das der Tourist anschliessend wieder an den Ausgangspunkt seiner Reise zurückkehrt. Er wird zweckmässig in drei verschiedenen Erscheinungsformen unterteilt:
 - **Tagesausflugsverkehr:** Keine auswärtige Übernachtung.
 - **Wochenendtourismus:** Eine bis drei Übernachtungen während des Wochenendes.
 - **Kurzzeittourismus:** Eine bis drei Übernachtungen auch unter der Woche.
- **Passantentourismus:** Hat analog zum Ausflugstourismus einen kurzfristigen Charakter, jedoch kehrt hier der Tourist nicht mehr an seinen Ausgangspunkt zurück. Ist auch bekannt unter der Bezeichnung "Durchgangsverkehr". **Rundreisen** gehören auch zur Sparte Passantentourismus, doch muss die Terminologie „Rundreise“ heute aufgespalten und neu definiert werden (speziell im nordamerikanischen Markt) in: klassische, geführte Rundreisen (*escorted tours*) und in individuelle Rundreisen (*flexible individual tours = FIT Reisen*). Ein „flexible FIT“⁶⁹ ist individuell buchbar und zusammenstellbar. Eine FIT Reise beinhaltet die Elemente Flug, Unterkunft sowie Transport (Auto oder Bahn).

Darüber hinaus gibt es noch weitere, mehr oder weniger wichtigere, Erscheinungsformen des Tourismus, die aber für bestimmte Regionen als Nischen sehr wertvoll sein können:⁷⁰

- **Geschäftstourismus:** Reisen die ein Arbeitnehmer im Auftrag seiner Firma unternimmt und auch durch diese bezahlt werden.

⁶⁸ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a]: Marktchancen 2000-2002, Zürich; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 56f.

⁶⁹ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

⁷⁰ Vgl. Freyer, Walter [1990]: Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 2., verbesserte Auflage, München / Wien: Oldenbourg, S. 16ff; Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krip-

- **Kulturtourismus:** Bezeichnet alle Reisen, denen als Reisemotiv schwerpunktmässig kulturelle Aktivitäten zugrunde liegen, wobei damit vor allem folgende Produktearten gemeint sind: Städtereisen, Studienreisen, Sprachreisen, Musikreisen und Themenreisen.⁷¹
- **Kongresstourismus:** Reisen und touristische Aktivitäten, deren Hauptgrund der Besuch eines oder mehrerer Kongresse ist (beruflich oder privat).
- **Militärtourismus:** Entsteht durch die verschiedenen Truppendienste (Schulen, Wiederholungskurse, etc.) der Armee: z.B. die Vermietung von Hotelzimmer für Offiziere, Nahrungsmiteleinkauf durch die Truppenküche, Besuch von Gasthäuser durch Angehörige der Armee während des Ausgangs, Benützung touristischer Infrastruktur (Unterkunft, Transport, etc.) durch die Truppe.

2.2.3.2. Weitere praxisrelevante Abgrenzungsmöglichkeiten

Die zuvor aufgelisteten Tourismusformen können aber auch nach anderweitigen Kriterien eingeordnet werden. Speziell in Statistiken findet man sehr oft auch die folgenden Gliederungen:⁷²

- **Gliederung nach Beherbergungsform:**⁷³
(Unterscheidungsmerkmal Unterkunft)
 - Hotellerie: Hotels
 - Parahotellerie: Ferienwohnungen, Campingplätze, Gruppenunterkünfte, Jugendherbergen, Verwandte und Bekannte.
- **Gliederung nach Herkunft der Touristen:**
(geografisches Unterscheidungsmerkmal)
 - internationaler oder grenzüberschreitender Tourismus:
 - *Incoming*- oder aktiver Tourismus (Einreisen ausländischer Gäste).
 - *Outgoing*- oder passiver Tourismus (Ausreisen eigener Staatsbürger).
 - *Binnentourismus* (Schweizer reisen innerhalb der Schweiz).
- **Gliederung nach der Zahl der Teilnehmer:**

pendorf, Jost [1995], S. 57; Beratende Kommission für Fremdenverkehr des Bundesrates (Hrsg.) [1979], S. 17f.

⁷¹ Vgl. Dreyer, Axel [1996a]: Der Markt für Kulturtourismus, in: Dreyer, Axel (Hrsg.) [1996b]: Kulturtourismus, München / Wien: Oldenbourg, S. 26 und 41.

⁷² Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 58f; Schweizer Tourismusverband (STV) [1998]: Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1998, Bern.

- *Individualtourismus*: Tourist bereist den Ort nach eigenem Programm und "alleine".
 - *Gruppentourismus*: Touristen kommen in einer Gruppe; durch einen Veranstalter geleitet.
 - *Massentourismus*: Touristen werden durch verschiedene Veranstalter mit dem gleichen Programm an den Tourismusort geführt.
- **Gliederung nach benutzten Verkehrsmitteln:**
Personenwagen, Bahn, Reiseкар, Flugzeug, Schiff, etc.
 - **Gliederung nach Jahreszeiten:**
 - Sommer- / Wintertourismus
 - Hoch- / Zwischensaisontourismus
 - **Gliederung nach sozio-demografischen Kriterien:**
Unterscheidung z.B. nach Alter oder Kaufkraft der einzelnen Touristen.

Natürlich lassen sich die hier erwähnten verschiedenen touristischen Erscheinungsformen beliebig miteinander kombinieren. Die verschiedenen Gliederungsmöglichkeiten sind vor allem für die Statistiken nützlich, sowie zur Erarbeitung von Zielgruppen in verschiedenen Märkten.

2.2.4. Touristische Nachfrage

Auch das System Tourismus ist ein Markt mit zwei Seiten: einer Angebots- und einer Nachfrageseite.⁷⁴ Dabei definiert Kaspar die touristische Nachfrage wie folgt:

"Die touristische Nachfrage stellt die Bereitschaft des Touristen dar, verschiedene bestimmte Mengen touristischer Güter zu verschiedenen bestimmten Geldmengen einzutauschen, d.h. zu erwerben."⁷⁵

Betrachtet man die Nachfrageseite, stellt sich die Frage, warum überhaupt eine Nachfrage nach touristischen Angeboten entsteht. Ist der Tourismus ein menschliches Grundbedürfnis oder wird die Nachfrage durch andere Faktoren initiiert?

⁷³ Vgl. dazu auch Abb. 5, S. 42.

⁷⁴ Touristisches Angebot: vgl. dazu Kap. 2.2.5, S. 37.

⁷⁵ Kaspar, Claude [1996], S. 121.

Wenn man die historische Entwicklung⁷⁶ des Tourismus betrachtet, fällt auf, dass die Entwicklung des Tourismus mit der Verbesserung des Wohlstandes einher geht.⁷⁷ Als grundlegende Faktoren für die Entwicklung der touristischen Nachfrage bezeichnet Frösch die "Wohlstandssteigerung", die "Situation in der Arbeitswelt", die "Verstädterung", sowie der "Motorisierungsgrad".⁷⁸ Diese vier Faktoren werden unter Kap. 2.2.4.2 noch näher und ausführlicher beschrieben.

2.2.4.1. Touristische Grundbedürfnisse

Die Theorie hat viele Versuche unternommen die touristischen Grundbedürfnisse zu beschreiben, einzuteilen oder darzustellen (z.B. auch mit Hilfe der Bedürfnispyramide von Maslow⁷⁹). Krippendorf differenzierte zwischen den verschiedenen touristischen Grundbedürfnissen und teilte diese in die folgenden vier Gruppen ein:⁸⁰

- *Bedürfnis nach Ruhe und Erholung*: In Bezug auf körperlicher, geistiger und nervlicher Belastung.
- *Bedürfnis nach Abwechslung und Ausgleich*: Etwas Neues erleben und erfahren im Gegensatz zur Einseitigkeit des (Arbeits-) Alltags.
- *Bedürfnis nach Befreiung von Bindungen*: Ausbruch aus den Gesetzen, Regeln und der fixen Planung des Alltags.
- *Bedürfnis nach Kommunikation*: Geselligkeit, Loslösen aus der Anonymität.

Die Tourismustheorie sah somit im Tourismus der 80er-Jahre (gem. Krippendorf) eine Art Fluchtbewegung vor der unbefriedigenden Monotonie des Alltags. Diese Grundtendenz bestimmt auch heute noch einen grossen Teil der Tourismusnachfrage. Bei der "Reiseanalyse '96" war dementsprechend das meistgenannte allgemeine

⁷⁶ Vgl. dazu Freyer, Walter [1990], S. 15ff.

⁷⁷ Freyer unterscheidet dabei 4 Epochen des Tourismus: die **Vorphase** (bis 1850), in der nur die Elite (Adel, Gebildete und Geschäftsleute) reisten, die **Anfangsphase** (1850-1914), in der die neue Mittelklasse auf Reise ging, die **Entwicklungsphase** (1914-1945), in der auch wohlhabende Arbeiter reisten, und die **Hochphase** (ab 1945), in der alle Schichten der Industrieländer touristisch aktiv wurden (vgl. Freyer, Walter [1990], S. 20).

⁷⁸ Vgl. Frösch, Rainer [1993]: Sättigung im Tourismus - Probleme und Lösungsmöglichkeiten - Dargestellt am Kanton Graubünden, Zürich, S. 50.

⁷⁹ Maslow, Abraham H. [1977]: Motivation und Persönlichkeit (Motivation and Personality), übersetzt von Paul Kruntorad, Olten: Rowohlt, S. 62ff.

⁸⁰ Krippendorf, Jost [1975]: Die Landschaftsfresser, Bern / Stuttgart: Hallwag, S. 14.

Urlaubsmotiv "Raus aus dem Alltag" (59% aller Befragten, Mehrfachnennungen möglich).⁸¹

Doch die 90er-Jahre zeigen auch eine neue Tendenz Richtung Genuss, Musse und Bildung auf (Resultate aus der "Reiseanalyse '96": Urlaubsmotiv "Natur erleben" 36%, "Geniessen" 33% und "Neue Eindrücke" 30%, Mehrfachnennungen möglich).⁸² Dies ist sicher eine Folge der Überbewertung des Faktors "Karriere, Geld und Macht" während des letzten Jahrzehnts.

2.2.4.2. Einflussfaktoren / Bestimmungsgrößen

Makrotrends sind jene Bestimmungsgrößen der touristischen Nachfrage, auf welche die Tourismusbranche selber kaum Einfluss hat (ausser z.B. Lobbying in grossem Stil). Hingegen sind die von den Makrotrends abgeleiteten Mikrotrends durch die Tourismusbranche zum Teil beeinflussbar.

Die Literatur identifiziert folgende "gesellschaftliche Einflüsse", die sich nur mit und durch die Gesellschaft verändern können:⁸³

- *Werte und Normen*: Wunsch nach einem neuen Lebensstil.
- *Sozio-kulturelle Aspekte*: Gesellschaftsordnung, gesellschaftlicher Stellenwert der Freizeit.
- *Arbeitsplatzsituation*: Wie sicher ist der Arbeitsplatz? Ist es klug, Ferien zu nehmen?
- *Mobilitätsbereitschaft*: Kann und will die Bevölkerung grössere Ortswechsel machen?
- *Wohnumfeld*: Lebt man in einem Wohnsilo oder bereits in einer "schönen" Umgebung?

Daneben gibt es noch weitere Bestimmungsgrößen (Makrotrends mit ihren dazugehörigen Mikrotrends), die auch relativ unbeeinflussbar sind:

- *Wirtschaft*: Konjunktur, Wechselkursentwicklung / Währungslage, Entwicklung der Freizeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit.

⁸¹ Vgl. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) [1996]: Die Reiseanalyse Urlaub und Reisen 96 - Erste Ergebnisse vorgestellt auf der ITB 1996 in Berlin, Hamburg, S. 3.

⁸² Vgl. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) [1996], S. 3.

⁸³ Vgl. Frösch, Rainer [1993], S. 51ff; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 86ff.

- *Einkommens- und Vermögensverhältnisse*: Kann es sich die Bevölkerung leisten, Ferien zu machen?
- *Soziodemographie*: Bevölkerungsentwicklung (Bevölkerungswachstum und deren Verteilung), Altersstruktur, Haushaltsstruktur, Berufsstruktur / Bildungsgrad.
- *Politik*: Stabilität (weltweit, z.B. Terrorismus, Krieg), europäischer Einigungsprozess (Binnenmarkt, Währung), Öffnung Osteuropa, Sozialgesetzgebung, nationale Bestimmungen (Visum, Vignetten).
- *Mobilität*: Motorisierungsgrad, Ausbau der Verkehrsnetze / Verkehrsmittel, Tarife, Siedlungsstruktur / Verstädterung.
- *Entwicklung neuer Kommunikationstechnologie*: z.B. Internet, Mobilkommunikation.
- *Umweltplanung / -entwicklung*: z.B. Integration des Umweltfaktors in den Städtebau.

Neben diesen unbeeinflussbaren Faktoren gibt es aber auch Faktoren, welche die Tourismusleistungsträger beeinflussen können. Mit Hilfe des Marketings, genauer gesagt mit den Marketinginstrumenten der sieben P's (Product, Price, Place, Promotion, People, Process und Customer Care)⁸⁴ kann die Nachfrage stark beeinflusst werden. Der Einsatz dieser Instrumente fällt aber schon stark in den Bereich, resp. Konzipierung des touristischen Angebots, das aber erst unter Kap. 2.2.5, S. 37, besprochen wird.

2.2.4.3. Reisemotive und -erwartungen

Warum Menschen reisen, resp. sich touristisch betätigen kann man nie nur auf einen Nenner bringen. Vielmehr handelt es sich bei den Reisemotiven und -erwartungen (diese beiden lassen sich kaum voneinander trennen) um ein *Bündel von Gründen*.

Die folgende Auflistung von **Motivgruppen** wurde von der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen 1996 für Deutschland ermittelt (Zusammenfassung, ohne prozentuale Bewertung):⁸⁵

- Entspannung, Erholung, Gesundheit
- Abwechslung, Erlebnis, Geselligkeit
- Naturerleben, Umweltbewusstsein, Wetter

⁸⁴ Vgl. dazu Kap. 2.3.3 (Die operativen Marketinginstrumente des Tourismus), S. 50.

- Bewegung, Sport
- Eindrücke, Entdeckung, Bildung
- Selbständigkeit

Diese Motive und Wünsche wechseln mit der Zeit ständig. Diese deutsche Studie kann für die Schweiz sinngemäss übertragen werden. Laut Franz-Xaver Risi ist und bleibt aber „Ruhe und Erholung“ eines der häufigsten genannten Ferienmotive⁸⁶, dessen häufige Nennung positiv mit dem zunehmenden Alter, d.h. mit dem Seniorentourismus⁸⁷, korreliert.⁸⁸ Das einzige unveränderliche Motiv ist die sogenannte „psychische Hygiene“, das durchschreiten einer anderen Welt, die einer Art von Gegenalltag entspricht.

2.2.4.4. Rolle des touristischen Verhaltens

Wenn sowohl die Absichten der Touristen, resp. der Zielgruppen / Segmente, als auch die verschiedenen touristischen Verhaltensweisen bekannt sind, kann der Touristiker versuchen auf das zukünftige Verhalten der Touristen einzuwirken. Für diese Arbeit benötigt man spezielle Daten und Zahlen, die aber nur durch aufwendige Forschungen eruiert werden können.⁸⁹ Im folgenden werden einige Kennziffern des touristischen Verhaltens aufgezählt, die für die Schweiz (und in Klammern für Deutschland) berechnet wurden:

- Buchung / Reisevorbereitung: Mit Reisebüro 36% (45%) / alleine 64% (55%)⁹⁰
- Reisedauer / Anzahl LN: 13.9 Tage pro Jahr⁹¹ / 2,1 Hotel-LN pro Reise⁹²

⁸⁵ Vgl. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) [1996], S. 3.

⁸⁶ Dies spiegelt den Zustand der heutigen Gesellschaft sehr gut wider: da viele Menschen an ihrem Arbeitsplatz täglich eine über 100%ige Leistung zeigen müssen, wollen sie während den Ferien wirklich nur noch abschalten und gar nichts mehr machen. Zum andern löst dies auch „neue“ Trends aus: z.B. „Wellness“, wo man sich durch Wasser und Massage regenerieren kann (wurde bereits im Altertum praktiziert und darum nicht unbedingt eine „neue Erfindung“), ist in letzter Zeit sehr wichtig geworden und darum auch zu einem Produkt bei ST avanciert und wird speziell vermarktet (vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998a]: Wellnessferien - Schweiz 1999 (Katalog), Zürich; vgl. 2. Schweizer Ferientag von Schweiz Tourismus, Fribourg, 9./10.4.1999).

⁸⁷ Vgl. Kap. 2.1.3.2, S. 13.

⁸⁸ Vgl. Risi, Franz-Xaver [1997]: Rotstift jetzt auch beim Reisen?, in: Stocker, Hans (Hrsg.) [1997]: Schweizer Touristik, Nr. 31, Zürich, S.12.

⁸⁹ Als Beispiel für den Deutschen Markt sei hier die jährlich erhobene Reiseanalyse (Ausgaben 1996 bis 1998) Urlaub und Reisen der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. in Hamburg genannt.

⁹⁰ In Klammer sind die Zahlen für Deutschland angemerkt. Vgl. Künzler, Christine [1999b]: Reiseanalyse - Die Deutschen reisen immer mehr, in: htr Nr. 10 vom 11.3.1999, S. 5; vgl. Maurhofer, Felix [1999b]: Die Reisefreude der Schweizer nimmt wieder zu - Reisemarkt Schweiz 1998, in htr Nr. 35 vom 2.9.1999, S. 1.

- Reiseverkehrsmittel:⁹³

PKW / Wohnmobil	57.0%	(49.6%)
Flugzeug	21.0%	(32.5%)
Bus	7.0%	(9.6%)
Bahn	15.0%	(6.6%)

- Reiseausgaben:

Schweiz: Der Ausländische Gast gibt pro Tag/Pers. zwischen Fr. 295.- (Hotel) und Fr. 55.- (Jugendherberge) aus. ⁹⁴

Aus diesen Zahlen lassen sich bereits interessante Folgerungen schliessen, so z.B. dass Hotelgäste am meisten Umsatz bringen (d.h. zu jedem Package gehört eine Übernachtung), dass das Auto immer noch das beliebteste Transportmittel ist (d.h. Erreichbarkeit mit der Strasse und Vorhandensein von Parkplätzen ist wichtig) und dass 64% aller Schweizer ihre Reisen selber organisieren, wobei sie sich meist bei Freunden oder Bekannten informieren (Mund-zu-Mund-Werbung). Einen hohen Stellenwert bei den Informationsquellen nehmen Orts- und Regionalprospekte wie auch Kataloge von Reiseveranstaltern ein. Zunehmen gewinnt hier auch das Internet als Informationsinstrument an Bedeutung (5%).

Nun wäre es interessant, wenn man zusätzlich zu den obenerwähnten Daten auch die Antwort auf die folgenden Fragen hätte:⁹⁵ **Reiseentscheidung** (wer ist ausschlaggebend im "Buying-Center"?), **Reiseform / Reisebegleitung** (Individual-, Gruppen- oder Massentourismus?), **Reisezeitpunkt** (wann ist Hoch-, resp. Zwi-schensaison für eine bestimmte Zielgruppe / Segment?), **Unterkunft** (Hotel, Parahotellerie oder private Unterkunft?), **Reisezieltreue** (Stammgäste oder dauernd wechselnde Gäste?), **Reiseabsicht** (wann, wie lange und wohin geht wer in die Ferien?), etc.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Künzler, Christine [1999b], S. 5.

⁹² Vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999a].

⁹³ In Klammer sind die Zahlen für Deutschland angemerkt. Vgl. Künzler, Christine [1999b], S. 5; vgl. Maurhofer, Felix [1999b], S. 1.

⁹⁴ Die durchschnittlichen Ausgaben eines ausländischen Besuchers pro Logiernacht betragen 1998: pro Hotelgast Fr. 295.-, pro Gast in Ferienwohnung Fr. 74.-, pro Gast in Gruppenunterkunft Fr. 61.-, pro Gast auf Campingplatz Fr. 56.-, pro Gast in Jugendherberge Fr. 55.- und pro Gast bei Verwandten und Bekannten Fr. 31.- (vgl. Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1999]: Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1999, Bern, S. 5).

⁹⁵ Vgl. dazu auch Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 97ff.

⁹⁶ Wie immer bei qualitativer Marktforschung, welche zukünftige Absichten von Kunden erforscht, sind auch hier die Resultate mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen und vorzugsweise als Zeitreihen zu betrachten. Denn das tatsächliche (touristische) Verhalten entspricht (jeweils) nicht genau den geäusserten Motiven, resp. Erwartungen.

Mit den gesamten Daten könnte man Profile erstellen, wie sich verschiedene Touristenkategorien vor, während und nach der Reise tatsächlich verhalten. Dadurch könnten die Touristiker das Angebot noch besser auf die Nachfrage ausrichten, aber auch die Nachfrage zu einem gewissen Teil aktiv steuern und zu den eigenen Gunsten ändern. Leider existieren diese Daten nur vereinzelt und können demnach nur bruchstückhaft in dieser Arbeit verwendet werden.

2.2.4.5. Kennziffern zur touristischen Nachfrage

Es ist ein weltweites Anliegen, die touristischen Bewegungen besser statistisch zu erfassen. Weder der WTO (World Tourism Organisation) noch dem Tourismuskomitee der OECD ist es bisher gelungen, die von Land zu Land variierenden Zählmethoden zu standardisieren. Grundsätzlich gibt es zwei Erfassungsmethoden:⁹⁷

- **Grenzmethode:** Erfassung an der Landesgrenze (angewandt z.B. in: Grossbritannien, Kanada, USA, Japan).
- **Standortmethode:** Erfassung am Aufenthaltsort im Landesinnern (angewandt z.B. in: Deutschland, Österreich, **Schweiz**, Belgien, Holland, Luxemburg und den skandinavischen Länder).

In gewissen Ländern wie z.B. Frankreich, Spanien, Griechenland, Italien und der Türkei werden beide Methoden gleichzeitig angewandt.

2.2.4.5.1. Logiernächte

In der Schweiz führt das Bundesamt für Statistik monatlich eine Vollerhebung der polizeilichen Meldescheine durch, die jeder Hotelgast bei seiner Ankunft ausfüllen muss. Damit lässt sich für alle Hotel- und Kurbetriebe die Ankünfte, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer und die Logiernächte ermitteln (vgl. dazu Tab. 1 und Tab. 2).

Unter diesen Zahlen sind die Logiernächte für die Tourismusindustrie die wichtigsten: erst wenn der Kunde über Nacht an einem Ort bleibt, ergibt sich mit der Übernachtung einer der grössten Einkommensfaktoren.⁹⁸ Diese Statistiken sind im Bereich der

⁹⁷ Vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 57f; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 105.

⁹⁸ Der übernachtende Reiseverkehr bringt 70% der Einnahmen; vgl. Schweizer Tourismus-Verband (Hrsg.) [1998].

Hotellerie (da gesetzlich vorgeschrieben) sehr genau und aufschlussreich. Die Parahotellerie (Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte, Zelt- und Wohnwagenplätze) wird zu 95 und mehr Prozent erfasst, was immer noch recht zuverlässige Zahlen ergibt. Die Erhebung betreffend Chalets und Ferienwohnungen bereitet jedoch grosse Mühe, da dort keine polizeiliche Meldepflicht besteht und es sehr viele Objekte gibt. In Tab. 1 sind die wichtigsten Zahlen zusammengestellt.

Jahr	1995	1996	1997	1998
Logiernächte (LN) Hotellerie:	32.6 Mio.	31.0 Mio.	31.9 Mio.	32.9 Mio.
- Hotels	31.2 Mio.	29.7 Mio.	30.8 Mio.	31.8 Mio.
- Kurbetriebe	1.4 Mio.	1.3 Mio.	1.1 Mio.	1.1 Mio.
LN Parahotellerie:	39.0 Mio.	36.1 Mio.	34.4 Mio.	35.2 Mio.
- Chalets / Ferienwohnungen	23.2 Mio.	21.5 Mio.	19.7 Mio.	20.0 Mio.
- Campingplätze	7.9 Mio.	6.8 Mio.	6.9 Mio.	7.2 Mio.
- Gruppenunterkünfte	7.1 Mio.	7.0 Mio.	7.0 Mio.	7.1 Mio.
- Jugendherbergen	0.8 Mio.	0.7 Mio.	0.8 Mio.	0.9 Mio.
Total LN Schweiz	71.6 Mio.	67.1 Mio.	66.3 Mio.	68.2 Mio.
davon:				
- LN von Schweizer	37.6 Mio.	35.6 Mio.	34.3 Mio.	36.0 Mio.
- LN von Ausländer	34.0 Mio.	31.5 Mio.	32.0 Mio.	32.2 Mio.
Jahr	1995	1996	1997	1998
Internationale Ankünfte (CH)	11.5 Mio.	10.6 Mio.	10.6 Mio.	10.9 Mio.

Tab. 1: Logiernächte und internationale Ankünfte in der Schweiz während der Jahre 1995 bis 1998⁹⁹

Nach der Baisse von 1996 und 1997 konnten sich (gemäss Tab. 1) die Übernachtungszahlen wieder erholen und werden voraussichtlich im Jahr 2000 wieder das Niveau von 1995 erreichen. Die Anzahl Übernachtungen sind in einem gewissen Masse auch von den internationalen Ankünften abhängig. Somit lassen sich die schrumpfenden Übernachtungszahlen auch durch die sinkende ausländische Nachfrage nach Schweizer Ferien erklären, welche ca. 45% der gesamten Nachfrage nach LN ausmacht.

⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu: Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1996]: Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1996, Bern, S. 10ff; Schweizer Tourismus-Verband (Hrsg.) [1998], S. 8ff; Schweizer Tourismus-Verband (Hrsg.) [1999], S. 9ff; vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1997]: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1998, Zürich: NZZ, S. 293-302; vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1996]: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1997, Zürich: NZZ, S. 245; vgl. Bitterli, Heinz [1999a]: Wieder mehr Aufenthalte im Ferienland Schweiz - Erholung in der Parahotellerie; in: NZZ Nr. 116 vom 22./23.5.1999, S. 27; vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1998a]: Logiernächtestatistiken Kalenderjahr 1997, Bern.

Ein Problem der Logiernächtestatistik ist, dass die je länger je wichtiger werdenden **Tagestouristen nicht erfasst** werden, was vor allem im Hinblick auf den anhaltenden Trend zu kürzeren dafür häufigeren Ferien¹⁰⁰, die Ertragsstatistiken verzerrt.

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in der Zentralschweiz (Tage):	1980	1990	1995	1996	1997	1998
Schweizer	3.3	2.7	2.3	2.2	2.2	2.1
Ausländer gesamthaft, davon:	2.6	2.2	2.1	2.0	2.0	2.1
- <i>Deutschland</i>	3.2	2.5	2.5	2.5	2.5	2.4
- <i>Benelux</i>	3.6	2.9	2.6	2.4	2.2	2.5
- <i>Grossbritannien</i>	2.5	2.8	2.4	2.3	2.3	2.5
- <i>Frankreich</i>	2.6	2.4	2.0	2.0	2.0	2.1
- <i>USA</i>	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0
- <i>Italien</i>	1.5	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7
- <i>Südostasien</i>	1.9	1.8	1.7	1.6	1.6	1.6
- <i>Japan</i>	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3

Tab. 2: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Hotelgästen in der Zentralschweiz nach Herkunftsländern in den Jahren 1980, 1990, sowie 1995 bis 1998¹⁰¹

Die Tab. 2 zeigt, dass die Kunden aus den Hauptmärkten der Zentralschweiz (Schweiz, Deutschland und Benelux) eine sehr lange Aufenthaltsdauer in den Hotels haben gegenüber den übrigen ausländischen Touristen. Multipliziert man nun die Information aus Kap. 2.2.4.4, S. 31, (Fr. 295.- Reiseausgaben pro ausländischen Hotelgast/Tag) mit der Aufenthaltsdauer der Kunden aus den Hauptmärkten, ergibt sich eine solide Grundlage für den Tourismus, die es auszubauen gilt, indem man sich an der (segmentspezifischen) Nachfrage dieser Kundschaft orientiert.

¹⁰⁰ Diese Tendenz demonstriert Tab. 2 anhand der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Hotelgäste in der Zentralschweiz eindrucklich. Die entsprechenden Zahlen für die gesamte Schweiz sind ähnlich. Vgl. dazu Weber, Carl-Hans [1996]: Städtereisen, in: Dreyer, Axel (Hrsg.) [1996b]: Kulturtourismus, München / Wien: Oldenbourg, S. 51.

¹⁰¹ Quelle: Schweizer Tourismus-Verband (Hrsg.) [1996], S. 10ff; vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1997], S. 293-302; vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1996], S. 245; vgl. Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1999]: 1998 - 53. Jahresbericht, Luzern, S. 29; vgl. Bundesamt für Statistik, Sektion Tourismus (Hrsg.) [1999a].

2.2.4.5.2. Ferienreiseintensität

Im Gegensatz zu den Logiernächten und Aufenthaltsdauer (vgl. Tab. 1 und Tab. 2), lassen sich die Zahlen für die Ferienreiseintensität nicht aus der offiziellen Statistik¹⁰² herauslesen, sondern müssen mit einem beträchtlichen Aufwand durch Haushaltsbefragungen erhoben werden.

Dabei werden folgende drei Kennziffern unterschieden (Definitionen nach Müller / Kramer / Krippendorf)¹⁰³:

- a) Reishäufigkeit:** Gibt die Zahl der Reisen an, die pro Tourist im Laufe des untersuchten Zeitraums im Durchschnitt unternommen wurden (= Frequenz des Reisekonsums). Bsp.: Schweiz 1998: 2.8 Reisen pro Jahr/Einwohner.¹⁰⁴
- b) Nettoreiseintensität:** Der prozentuale Anteil jener Personen an der Gesamtbevölkerung oder an bestimmten Bevölkerungsgruppierungen, die im Laufe des untersuchten Zeitraumes (in der Regel 12 Monate) mindestens einmal (gem. Arbeitsdefinition¹⁰⁵) verreist sind. Bsp.: Schweiz 1998: 80%¹⁰⁶.
- c) Bruttoreiseintensität:** Erhält man durch die Multiplikation der Reishäufigkeit mit der Nettoreiseintensität. Dies erlaubt die Berechnung der Nachfrage nach Reisen. Bsp.: Schweiz 1998: 224%, d.h. pro 100 Schweizer werden 224 Reisen unternommen.

Für diese Kennziffern existieren zur Zeit leider keine vergleichbaren Zahlen zwischen mehreren Ländern mit dem gleichen Untersuchungszeitraum.

¹⁰² Vgl. FN 99.

¹⁰³ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 107f.

¹⁰⁴ Vgl. Greuter, Fredy [1999]: Wieder beliebteres Ferienland Schweiz - Analyse des IDT-HSG zum Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung, in: NZZ Nr. 208 vom 8.9.1999, S. 23.

¹⁰⁵ Die verschiedenen "Arbeitsdefinitionen [...] verlangen heute in fast allen Ländern, dass die Reise (inkl. Aufenthalt) mindestens 4 x 24 Stunden (5 Tage bzw. 4 Übernachtungen) gedauert haben muss und nicht aus geschäftlichen oder dienstlichen Gründen angetreten wurde" (Schmidhauser, Hanspeter [1973]: Nettoreiseintensität, Bruttoreiseintensität und Reishäufigkeit, in: Ender, W. (Hrsg.) [1973]: Festschrift zur Vollendung des 65. Geburtstages von Prof. Dr. P. Bernecker, Wien, S. 145). Dadurch steht also die Erfassung des Hauptferienaufenthaltes im Vordergrund.

¹⁰⁶ Vgl. Greuter, Fredy [1999], S. 23.

2.2.5. Touristisches Angebot

Neben der touristischen Nachfrage gibt es auch das touristische Angebot. Das touristische Angebot einer Region besteht aus zwei Hauptkomponenten (vgl. Abb. 3): dem ursprünglichen und dem abgeleiteten Angebot.¹⁰⁷

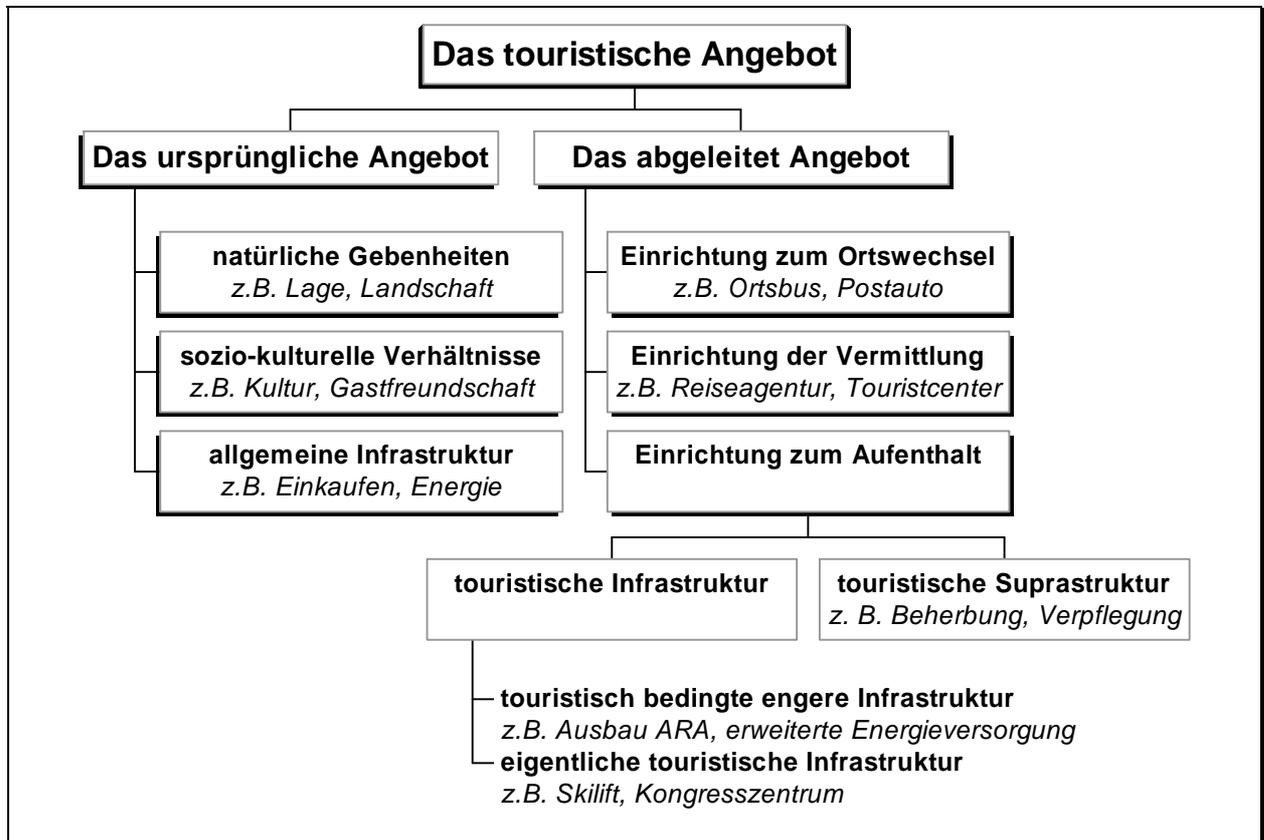


Abb. 3: Das touristische Angebot¹⁰⁸

Auch für das touristische Angebot gibt es Kennzahlen (z.B. Anzahl Hotels, Hotelbetten und deren Auslastung pro Kategorie, etc.), auf die der Autor aber nicht näher eingehen will. Interessant wäre hier sicher die Verteilung des Übernachtungsangebots in Bezug auf die Preis- und Komfortkategorie. Damit könnte überprüft werden, ob dieser Aspekt des touristischen Angebotes überhaupt der Nachfrage entspricht.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird nun auf die einzelnen Ausprägungen des touristischen Angebots näher eingegangen. Abb. 3 soll dem Leser einen einfachen Gesamtüberblick ermöglichen.

¹⁰⁷ Vgl. Frömbling, Simone [1993]: Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen - Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen, Frankfurt am Main / Berlin / Bern / New York / Paris / Wien: Peter Lang, S. 8.

¹⁰⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

2.2.5.1. Das ursprüngliche Angebot

Unter dem ursprünglichen¹⁰⁹ Angebot (auch natürliches¹¹⁰ Angebot oder Potential¹¹¹ genannt) versteht man "all jene Faktoren, die in ihrem Wesensgehalt keinen direkten Bezug zum Fremdenverkehr haben, aber durch ihre Anziehungskraft dem Tourismus Richtung und Gestalt geben".¹¹² Dazu zählt man folgendes:¹¹³

- **Natürliche Gegebenheiten** wie geographische Lage, Klima, Topographie, Landschaftsbild, Vegetation, Tierwelt.
- **Sozio-kulturelle Verhältnisse** wie Kultur, Tradition, religiöse und historische Bauten, Sprache, Mentalität, Gastfreundschaft, Brauchtum.
- **Allgemeine Infrastruktur** als Grundausstattung der gemeinschaftlich benutzbaren Einrichtungen, welche die Entfaltung umfassender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktivitäten überhaupt erst ermöglichen (Transport, Wasser, Abwasser, Energie, Telekommunikation, Kehricht, Einkaufsmöglichkeiten, Bildung, Gesundheitswesen).

2.2.5.2. Das abgeleitete Angebot

Das abgeleitete Angebot umfasst die Leistungen, die überwiegend von rechtlich selbständigen Anbietern für die touristische Bedürfnisbefriedigung bereitgestellt werden (im Gegensatz zum ursprünglichen Angebot). Dieses Angebot besteht nach Kaspar aus den folgenden Komponenten (vgl. Abb. 3):¹¹⁴

- **Einrichtungen zum Ortswechsel, resp. Mobilität** (z.B. Ortsbus, Postauto).
- **Einrichtung des Aufenthalts:**
 - ⇒ **Touristische Infrastruktur:**
 - **Touristisch bedingte engere Infrastruktur:** Wegen des Tourismus zusätzlich benötigte Kapazität in der Infrastruktur der Ver- und Entsorgung (z.B. Elektrizität, Wasser, Abwasserreinigungsanlage (ARA), Kehricht).
 - **Eigentliche touristische Infrastruktur:** Touristische Spezialverkehrsmittel (z.B. Gondelbahnen, Sessellifte), Tourismus- und kurörtliche Ein-

¹⁰⁹ Vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 65.

¹¹⁰ Vgl. Frömbling, Simone [1993], S. 8.

¹¹¹ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 111.

¹¹² Krippendorf, Jost [1980]: Marketing im Fremdenverkehr, Bern, S. 22.

¹¹³ Vgl. Frömbling, Simone [1993], S. 9; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 112.

richtungen, Unterhaltungslokale, Kongress- und Tagungszentren, Betreuung- und Informationsdienste.

⇒ **Touristische Suprastruktur:** Beherbergung und Verpflegung.

- **Einrichtung der Vermittlung** (z.B. Reiseagentur, Verkehrsbüro, Touristcenter).

2.2.5.3. Einzelne wichtige Aspekte des touristischen Angebotes

Im folgenden Unterkapitel wird auf zwei wichtige Aspekte (**Tourismusort** und **Touristische Betriebe**) im Bereich des touristischen Angebots näher eingegangen. Ein dritter wichtiger Aspekt (**Information und Organisation**) wird, in Anbetracht seiner tragenden Rolle in dieser Dissertation separat unter Kap. 2.3.3.4, S. 54, behandelt.

Nicht zu Unrecht zählen Müller / Kramer / Krippendorf auch die **einheimische Bevölkerung** zum touristischen Angebot. Dabei lässt sich die Bevölkerung in zwei Gruppen einteilen: Menschen, die direkt mit dem Tourismus in Kontakt stehen (z.B. Angestellte oder Nebenerwerbstätige in touristischen Betrieben, Eigentümer eines Tourismusbetriebes, etc.), und diejenigen ohne direkte Beziehung zum Tourismus (z.B. Schullehrer, Sanitärinstallateur, Landwirt, etc.). Wenn in diesem "Angebot" ein gewisses Tourismusbewusstsein fehlt (bezogen auf die zweite Gruppe, in der ersten wäre dies schlichtweg katastrophal), kann es zu gravierenden Meinungsverschiedenheiten und Unruhe in der Bevölkerung führen, die ein Gast als sehr nachteilige "Ambiance" empfinden würde. Die Bevölkerung prägt einen Tourismusort ebenso wie das Klima, die Landschaft und das übrige Angebot (sachliche Faktoren).

2.2.5.3.1. Tourismusort

Der Tourismusort¹¹⁵ ist der Brennpunkt¹¹⁶ aller touristisch-relevanten Transaktionen und Interaktionen. Er stellt das Basisangebot sowie die Grundlage für die Nachfrage nach weiteren touristischen Dienstleistungen dar.

¹¹⁴ Vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 66ff.

¹¹⁵ Der Begriff des Tourismusortes wird man im Verlaufe dieser Arbeit gegebenenfalls durch das Wort „Destination“ ersetzen können. Vgl. dazu Kap. 4.1.

¹¹⁶ Mariotti spricht von einem "centri d'attrazione turistica"; Kaspar nennt es "den Kristallisationspunkt touristischen Geschehens" (vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 70).

Anhand des Ortstyps und dessen Image lassen sich für das Tourismuszielpublikum bereits einige grundlegende Weichen stellen. Die Ortstypen lassen sich durch verschiedene Faktoren unterscheiden: die *natürlichen Faktoren*, die *Verkehrslage*, sowie die *Einrichtungen und Veranstaltungen*.¹¹⁷

Kaspar unterscheidet den Tourismusort weiter noch nach der Motivationslage der Gäste:¹¹⁸

- **Tourismusorte im weiteren Sinn:** Touristische Leistungen sind nur Mittel zum Zweck (z.B. Aushandeln eines Vertrages mit internationalen Partnern in einem Hotel in Genf).
- **Tourismusorte im engeren Sinn / "Erholungsorte":** Inanspruchnahme der touristischen Leistung steht im Vordergrund (z.B. Museumsbesuch, Wintersport betreiben, etc.).

Die nachfolgende Grafik (Abb. 4) soll die Aufteilung nach Kaspar verständlicher darstellen. Dabei ist zu beachten, dass viele Tourismusorte, insbesondere grössere, natürlich in mehrere Kategorien hineinpassen.

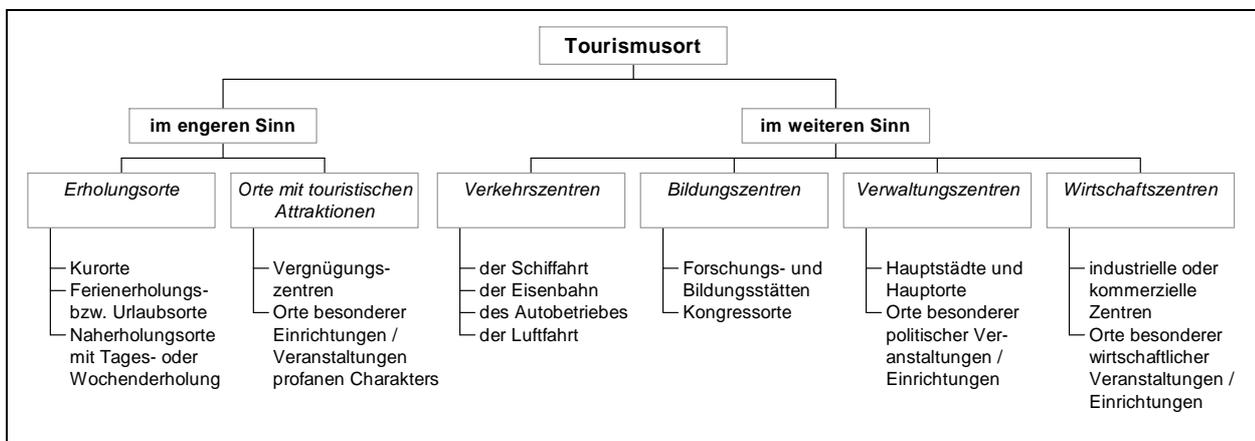


Abb. 4: Tourismusortstypen¹¹⁹

Im weiteren soll noch kurz auf einige Ortstypen tiefer eingegangen werden:¹²⁰

- **Kurorte** weisen besondere natürliche Gegebenheiten auf (Quellen, Klima, etc.), die demzufolge speziell für Menschen mit medizinischen Leiden oder als vor-

¹¹⁷ Vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 71f.

¹¹⁸ Vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 70f.

¹¹⁹ Quelle: Kaspar, Claude [1996], S. 71, modifiziert durch den Autor.

¹²⁰ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 114ff; vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 70ff.

beugende Massnahme (Prävention) gedacht sind. In der Schweiz ist aber das Wort "Kurort" nicht, wie z.B. in Deutschland, an strenge rechtliche Auflagen¹²¹ gebunden.

- **Ferienterholungsorte** hingegen erfüllen "nur" die Funktion einer allgemeinen Therapie, d.h. ihr Angebot ist für die Freizeit- und allgemeinen Ferienbedürfnisse ausgerichtet: Beherbergung, Verpflegung, Anlagen für (Sport-) Aktivitäten, "Schlechtwetterprogramme", etc.
- **Naherholungsorte** sind in der Nähe von Agglomerationen und erfüllen z.T. die gleichen Aufgaben wie Ferienterholungsorte, sind aber sehr unregelmässig ausgelastet (z.B. Spitzenbelastung während Wochenenden) und müssen aufpassen, dass ihre natürlichen Faktoren (z.B. Fauna, Flora, Luft, etc.) nicht durch diese Spitzenbelastungen zerstört werden.
- Die **Verkehrszentren** sind historisch bedingt und bezeichnen grosse Verkehrsknotenpunkte. Sie werden heute je länger je mehr nur noch als touristische Durchgangsstationen benützt und haben so einen Teil ihres früheren touristischen Potentials verloren (z.B. Gotthard, Olten).
- **Kultur- oder Bildungszentren** ziehen durch spezielle Angebote in diesem Bereich Touristen an.
- **Verwaltungs- und Wirtschaftszentren** sind hauptsächlich im Geschäfts- und Kongresstourismus aktiv. Die Nachfrage ist hier relativ konstant und über das ganze Jahr hindurch verteilt.

2.2.5.3.2. Touristische Betriebe

In den Bereich der touristischen Betriebe fallen sehr viele verschiedene Anbieter, wie z.B. Verpflegungsbetriebe (Restaurants, Tea-Rooms, Bars, Wein- und Bierstuben, Fast-Food-Lokale / -Stände, Kiosks, Festwirtschaften, Kantinen, Selbstwahlautomaten, etc.), Kur- und Heilbetriebe (mit spezieller ärztlicher und pflegerischer Betreuung), Tagungs- und Kongressbetriebe, Unterhaltungsbetriebe (Theater, Kino, Kursäle, Casinos, Dancings, Nightclubs, Bars, etc.) und Betriebe für die sportliche Betäti-

¹²¹ Die Bezeichnung "Kurort" ist durch Vorschriften bezüglich Heil- und Reizfaktoren gesetzlich geschützt; vgl. dazu Gesetz über die Anerkennung von Kurorten und Erholungsorten des deutschen Bundeslandes Baden-Württemberg vom 14. März 1972.

gung (Schwimmbäder, Eis- und Curlingbahnen, Skipisten, Tennisplätze, Reitanlagen, Fitnesscenters, Golfplätze, Kegel- und Bocciaanlagen, Wander- und Bikewege, etc.).

Unter die touristischen Betriebe fallen auch zwei sehr wichtige Betriebszweige, ohne deren Existenz der Tourismus gar nicht existieren könnte. Die Bereiche **Beherbergung** sowie **Transport** werden deswegen im folgenden Absatz noch zusätzlich im Detail vorgestellt.

Die touristischen **Beherbergungsformen** werden üblicherweise in die Kategorien "Hotellerie" und "Parahotellerie" zweigeteilt. Über die genaue Aufteilung der verschiedenen Beherbergungsbetriebe in die beiden Kategorien gibt Abb. 5 Auskunft.

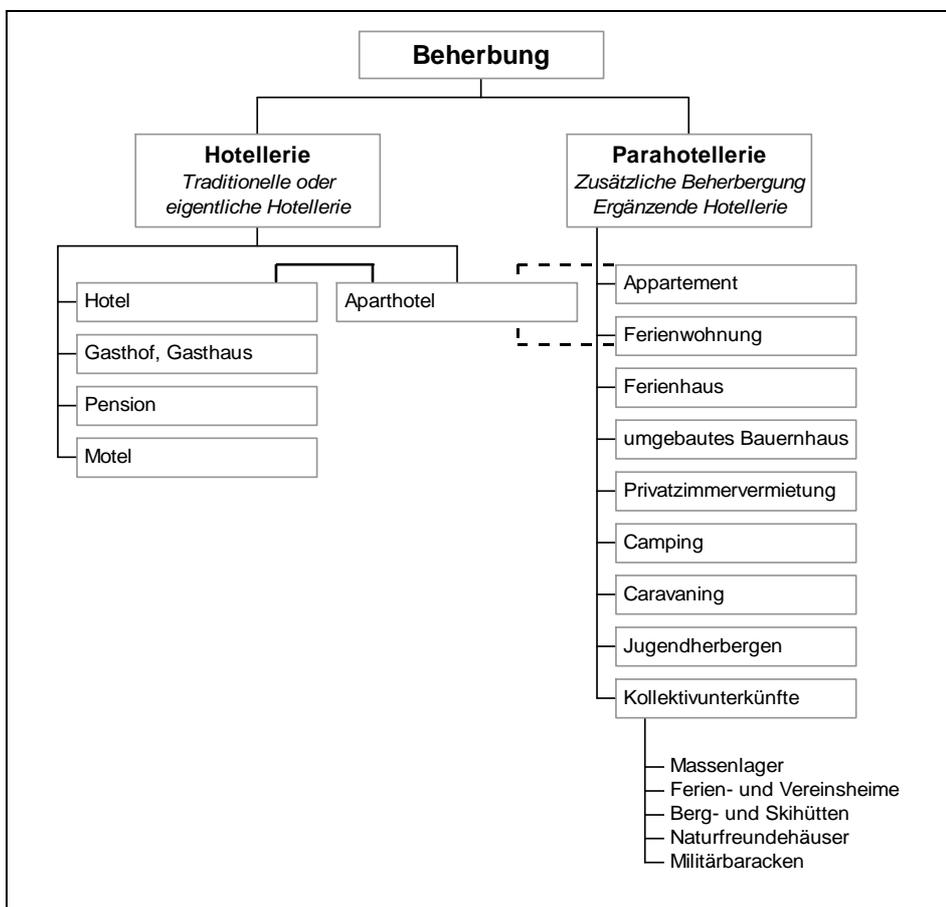


Abb. 5: Die touristischen Beherbergungsformen¹²²

Die verschiedenen Beherbergungsformen unterscheiden sich wie folgt:¹²³

¹²² Quelle: Kaspar, Claude [1996], S. 82.

¹²³ Die Definitionen variieren in der Literatur sehr; vgl. dazu Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 117ff.

- Das **Hotel Garni** unterscheidet sich von einem normalen Hotel dadurch, dass es nur Beherbergung, Frühstück und Getränke, aber keine Pension¹²⁴ anbietet; jedoch kann ein Restaurationsbetrieb angegliedert sein.
- Ein **Motel** ist ein Hotelbetrieb, der pro Zimmer einen Parkplatz zur Verfügung stellt und bezüglich Verkehrslage, Bauart und Nebenbetrieben auf die Bedürfnisse des Automobiltourismus ausgerichtet ist.
- Die **Pension**¹²⁵ unterscheidet sich von einem normalen Hotelbetrieb durch bescheideneren Komfort, einfacheren Mahlzeiten und eingeschränkten Dienstleistungen.
- Ein **Gasthaus**, resp. **Gasthof**, ist ein auf Verpflegung spezialisierter Betrieb, der aber mindestens fünf Gästezimmer hat.
- Die **Aparthotels** sind eine Mischformen zwischen der traditionellen Hotellerie und der Parahotellerie. Aus der Sicht des Gastes (äusserlich) sind sie normale Hotels, innerlich (Finanzierung, Besitz- und Nutzungsverhältnisse) sind sie der Parahotellerie zuzuordnen. Die allgemeine Lehre rechnet aber die Aparthotels zu der normalen Hotellerie (bei Erfüllung gewisser Minimalanforderungen bezüglich Ausrüstung, Bewirtschaftung, etc.).

Die **touristischen Transportbetriebe** werden in zwei Kategorien unterteilt: die **allgemeinen Verkehrsbetriebe** und die **touristischen Spezialverkehrsmittel**¹²⁶. Damit der Gast erst einmal am Tourismusort sein und die verschiedenen touristischen Angebote nutzen kann, muss er einen Ortswechsel vornehmen. Dazu stehen ihm das private (Auto, etc.), aber auch die **allgemeinen (öffentlichen) Verkehrsmittel** zur Verfügung.¹²⁷

Daneben existieren (und das speziell am Tourismusort) noch die sogenannten **touristischen Spezialverkehrsmittel**. Diese richten ihr Angebot ganz speziell nach den Bedürfnissen der Touristen, resp. der touristischen Nachfrage. Zu den touristischen Spezialverkehrsmittel zählen in der Schweiz insbesondere die Luftseilbahnen (214 Pendelbahnen und 124 Gondelbahnen), 13 Zahnradbahnen, 59 Standseilbahnen,

¹²⁴ Darunter wird das Anbieten von warmen Mahlzeiten verstanden. Halbpension beinhaltet neben dem Frühstück (keine warme Mahlzeit) entweder das Mittag- oder Abendessen, in der Vollpension hingegen werden alle drei Mahlzeiten serviert.

¹²⁵ Nicht zu Verwechseln mit der Halb- oder Vollpension; vgl. FN 124.

¹²⁶ Diese sind auch ein Teil der Betriebe für sportliche Betätigung.

307 Sesselbahnen und 1104 Skilifte. 1995 wurden durch diese Anlagen 304.3 Millionen Personen befördert, wovon 12% im Sommer und 88% im Winterhalbjahr.¹²⁸

2.3. Das Tourismusmarketing

2.3.1. Besonderheiten des Tourismusmarketings

Die Besonderheiten des Tourismusmarketings sind zum einen auf die Natur des Tourismusprodukts, bzw. auf deren Nachfrage zurückzuführen und zum anderen bestimmt durch die Branchenstruktur. Mehrheitlich ist das Tourismusmarketing aber ein reines Dienstleistungsmarketing, dessen Bereiche z.Z. Gegenstand aktueller und intensiver Forschungsprojekte sind (z.B. in der Telekommunikation oder im Cybermarkt). Mehr und mehr gewinnt das Dienstleistungsmarketing an Bedeutung, da sich der Dienstleistungssektor sehr rasch ausbreitet. Trotzdem bleibt das Dienstleistungsmarketing eine „Kunst“, da grundsätzlich nur „Mehrwerte“ vermarktet werden, die physisch schwer fassbar gemacht werden können.

Die aufgrund der Natur der touristischen Produkten entstandenen Besonderheiten des Tourismus erkennt man sehr gut anhand von Abb. 6: sie zeigt die Wertkette einer Destination. Heute gewinnen aufgrund der immer ähnlicher werdenden Hardware (z.B. Sport- und Vergnügungsangebot, Hotelzimmer, Gastronomieangebot, etc.) die weichen Faktoren, wie z.B. das Image (Gestaltung von Mythen und Ferienwelten), der Kundenservice oder die Gästebetreuung vor Ort, je länger je mehr an Bedeutung.¹²⁹ Die Destination muss dementsprechend versuchen im Bereich der weichen Faktoren¹³⁰ einen USP (Unique Selling Proposition) oder gar einen UAP (Unique Advertising Proposition) zu schaffen.

¹²⁷ Die Schweiz offeriert das dichteste Bahnnetz der Welt, 685 Postauto Linien, ein sehr gut ausgebautes Strassennetz, drei interkontinentale Flughäfen und 155 konzessionierte Personenschiffe (vgl. Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1999], S. 24f).

¹²⁸ Vgl. Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1999], S. 25.

¹²⁹ Vgl. Bieger, Thomas [1998]: Tourismusmarketing im Umfeld der Globalisierung - Aktuelle Herausforderungen, innovative Lösungen und neue Strukturen, in: Thexis [1998]: Tourismusmarketing, Nr. 3, St. Gallen, S. 3.

¹³⁰ Vgl. dazu Kap. 2.3.3, S. 50.

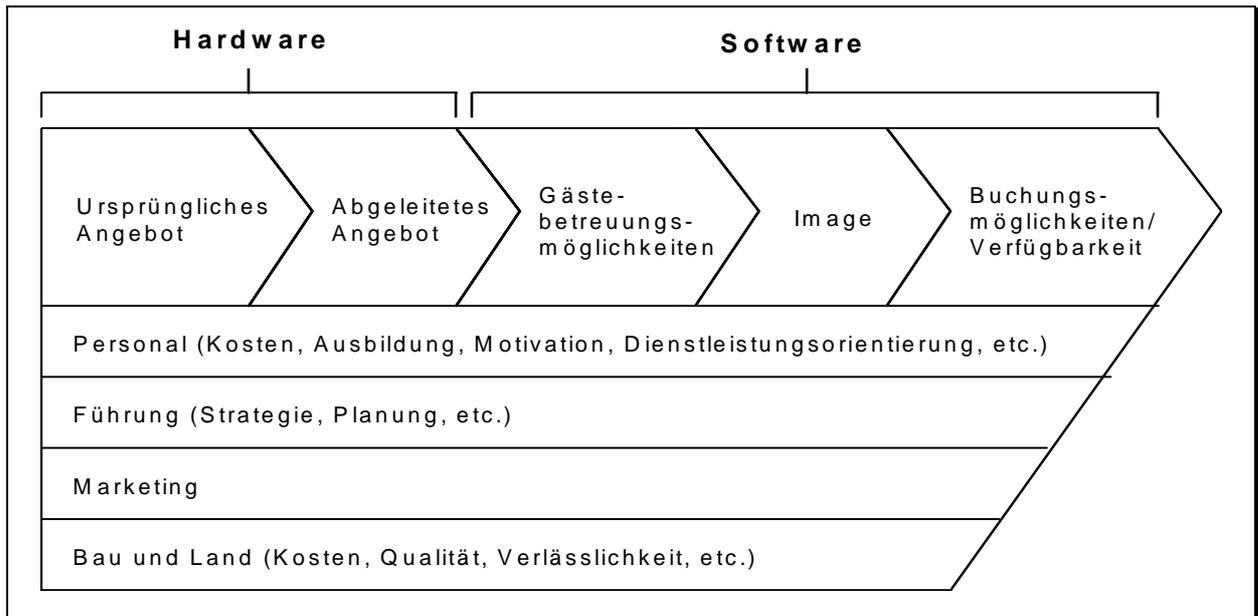


Abb. 6: Beispiel für die Wertkette einer Destination¹³¹

Die Struktur der europäischen Tourismusbranche ist gegenüber der angelsächsischen oder asiatischen, speziell auch wegen der langen Tourismustradition, sehr fragmentiert. Somit weist der Tourismus hier neben seinen branchenspezifischen Problemen auch noch die typischen Probleme von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) auf: die einzelnen Unternehmen sind stark von ihrem „Patron“ abhängig. Die jeweiligen Chefs haben wegen der unternehmerischen Verantwortung meist zu wenig Zeit für Fortbildung und orientieren sich mit ihren Betrieben dementsprechend stark am Standard der Branche. Somit „besteht ein eigentliches Profilierungs- und Positionierungsproblem in der Branche“¹³², das es mit neuen Ansätzen, z.B. dem Destinationsmarketing, und dem richtigen Einsatz der strategischen und operativen Marketinginstrumenten zu beseitigen gilt.

¹³¹ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bieger, Thomas [1997]: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3., überarb. und erw. Aufl., München / Wien: Oldenbourg, S. 37.

¹³² Bieger, Thomas [1998], S. 4.

2.3.2. Die strategischen Marketinginstrumente des Tourismus

2.3.2.1. Leitbild / Mission / Corporate Identity (CI)

Das *touristische Leitbild* legt analog einer konventionellen Unternehmung die langfristigen Entwicklungsleitlinien einer Destination fest. Dabei werden die Antworten auf folgende Fragen beantwortet:

- Wer sind wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
- Welche festen Grundsätze verfolgen wir dabei?

Diese Grundsatzantworten bauen auf der Vision¹³³ der Verantwortlichen für ihre Tourismusdestination auf und sind als Eckpfeiler des langfristigen, wie auch operativen Handelns anzusehen.

Neben dem Leitbild muss auch die *Mission* für die Destination, resp. deren Tourismusorganisation festgelegt werden. In der Mission werden mit wenigen Worten die zu erreichenden Hauptziele des gesamten (unternehmerischen) Tuns dargelegt. Die Mission kann unter Umständen auch in das Leitbild eingebaut werden.

Leitbild und Mission geben also den inhaltlichen Rahmen, der mittels *Corporate Identity (CI)* auch grafisch (gegen aussen und innen) sichtbar gemacht werden soll. Eine CI soll die Destination *langfristig* „verbildlichen“ und dadurch allen Tourismusleistungsträgern ein einheitliches grafisches Erscheinungsbild geben, sofern sie sich mit der Destination identifizieren wollen. Eine Beteiligung aller Tourismusleistungsträgern ergibt überwiegend Vorteile und würde die Marktposition gegenüber Konkurrenten verbessern.

Leider wird heute in gewissen Tourismusbereichen immer noch die Langfristigkeit sträflich vernachlässigt, so dass die Sorge um das „daily business“ (z.B. Finanzen und Auslastung heute) die Arbeit, speziell auf regionaler Ebene, übermässig bestimmt. Dabei wäre es besser, wenn ein Teil der Arbeit auch auf die langfristige Zu-

¹³³ Die Vision muss kurz und prägnant sein, damit sie fix wie ein "Polarstern" das Endziel weisen kann auch wenn sich die Umwelt verändert. Antoine de Saint-Exupéry umschrieb dies sehr gut mit dem folgenden Satz: "Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer."

kunft ausgerichtet wäre (sozusagen als grosser Wurf für die Zukunft), wie z.B. die Zukunft als gemeinsamer Auftritt mit den Nachbarregionen sehen, damit man schlagkräftiger und mit stärkerer Präsenz auf dem Käufermarkt des Tourismus (und dementsprechend mit einer Strategie zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse) auftreten könnte.

2.3.2.2. Positionierung / Marketingziele

Bei der Positionierung touristischer Unternehmen, bzw. touristischer Produkte stellen die in dem Leitbild formulierten strategischen Ausgangssituation, resp. Erfolgsfaktoren den Ansatzpunkt dar (vgl. 3. Punkt unter Kap. 2.3.2.1). Darauf aufbauend sind sog. Positionierungs-, resp. Marketingziele mit folgenden Inhalten zu formulieren:

- "Aussagen über die Kunden (Marktsegmente), die erreicht werden sollen;
- Aussagen über deren Bedürfnisse (Probleme, Wünsche, Forderungen), die befriedigt werden sollen;
- Aussagen über die Art und Weise des Ausmasses des angestrebten Konkurrenzvorteils;
- Aussagen über die geplante Gestaltung des Leistungsangebots (Problemlösung), welches die Kunden als am besten geeignet zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse wahrnehmen sollen"¹³⁴.

Diese Positionierungs- und Marketingziele orientieren sich stark am Kunden. Demzufolge bedeutet **Kundenorientierung** im Sinne des Tourismusmarketings, in Problemlösungen zu denken. Der Bedarf an bestimmten Produkten oder Dienstleistungen kann zurückgehen oder ganz verschwinden, aber die Kundenbedürfnisse an und für sich bleiben. Nicht zu unterschätzen ist auch die zunehmende Sensibilisierung weiterer Bevölkerungskreise gegenüber den negativen Auswirkungen des Tourismus auf Umwelt und Gesellschaft. Umwelt- und Sozialverträglichkeit werden meist in einem Atemzug genannt. Dabei ist das, was mit sozialverträglichem Tourismus umschrieben wird, ein Tourismus, der weitgehend frei ist von sozialen und gesellschaftlichen

¹³⁴ Haedrich, G. / Tomczak T. [1996a]: Produktpolitik, Stuttgart / Berlin / Köln: Kohlhammer, S. 133.

Implikationen für die einheimische Bevölkerung, noch schwieriger zu realisieren als die Umweltverträglichkeit.¹³⁵

2.3.2.3. Strategische Alternativen

Anschliessend an das Erarbeiten der Vision und des Leitbildes muss sich der Tourismus mit den strategischen Alternativen auseinandersetzen, die in Abb. 7 (vgl. unten) übersichtlich zusammengefasst sind. Die praktische Anwendung von Abb. 7 wird in Abb. 24 auf S. 211 für die Destination Vierwaldstättersee aufgezeigt.

Bei der Entwicklung der verschiedenen Alternativen müssen die Vorgaben aus dem Leitbild und der Positionierung zwingend respektiert werden, ansonsten man zurück zur Überarbeitung des Leitbildes, resp. der Positionierung gehen muss. Dabei ist auch zu beachten, dass einige der Alternativen grosse Ähnlichkeiten zu Konkurrenzdestinationen aufzeigen können, sozusagen "me-too"-Strategien sind, welche einer Differenzierung und eigenständigen Positionierung der Destination entgegenlaufen.

¹³⁵ Vgl. Roth, Peter [1992]: Umweltverträglicher Tourismus: Von der Forderung zur Realisierung, in: Roth, Peter / Schrand, Axel (Hrsg.) [1992]: Touristik-Marketing - Das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisbüros, München: Vahlen, S. 45-80.

Strategieebene	Strategiealternativen				
Markteintritt	Pionier			Folger	
Marktabdeckung	Massenmarktstrategie			Marktsegmentierungsstrategie	
Marktstimulierung	Präferenzenstrategie			Preis-Mengen-Strategie	
Differenzierung der Marktbearbeitung	Undifferenzierte Marktbearbeitung		Konzentrierte Marktbearbeitung (Spezialisierung)	Differenzierte Marktbearbeitung (verschiedene Spezialisierungen mit totaler Marktabdeckung)	
Marktstellung	Marktführer	Marktherausforderer	Marktmittläufer	Marktnischenbearbeiter	
Strategiestil	Defensives Wettbewerbsverhalten			Offensives Wettbewerbsverhalten	
	Wettbewerb nach alten Regeln (Anpassung)			Wettbewerb nach neuen Regeln (Abhebung)	
Marktposition	Beibehaltung der Position		Umpositionierung	Neupositionierung	
Marktareal	lokal	regional	national	international	global
Strategieabsicherung	Anpassung	Konflikt	Kooperation		Umgehung

Abb. 7: Strategische Alternativen im Tourismus¹³⁶

2.3.2.4. Unternehmungsführung bzw. Strategische Planung

Der unter Kap. 2.3.2.2 angestrebte Konkurrenzvorteil lässt sich aber nur dann verwirklichen, wenn **nicht reaktives, sondern aktives Marketing betrieben** wird. Eine solche Unternehmensführung sieht demzufolge das Marketing als eine "Führungskonzeption, mit der eine Gesellschaft das Ziel verfolgt, Bedürfnisse und Anforderungen aus Markt und Gesellschaft möglichst frühzeitig zu erkennen und auf der Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zum Wettbewerb Strategien zur aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt zu entwickeln und zu implementieren"¹³⁷.

Allgemein könnte man sagen, dass Planung als ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Massnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung aufzufassen ist.¹³⁸ Die strategische Planung beschäftigt sich

¹³⁶ Quelle: Kreilkamp, Edgar [1998]: Strategische Planung im Tourismus, in: Haedrich, Günther / Kaspar, Claude / Klemm, Christiane / Kreilkamp, Edgar (Hrsg.) [1998]: Tourismus-Management - Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin / New York: de Gruyter, S. 320, modifiziert durch den Autor.

¹³⁷ Haedrich, G. / Tomczak T. [1996b]: Strategische Markenführung, 2. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien, S. 20.

¹³⁸ Vgl. Kreilkamp, Edgar [1987]: Strategisches Management und Marketing, Berlin / New York, S. 3.

in diesem Rahmen mit der globalen Analyse der Erfolgsquellen und der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung. Im einzelnen sind folgende Teilprobleme zu lösen:¹³⁹

- Bestimmung der Produkte und Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist oder in der Zukunft tätig sein will (*Defining the business*).
- Festlegung der Aufgabe, die jedes Geschäft, bzw. Geschäftsfeld im Rahmen der gesamtunternehmerischen Zielsetzung zu übernehmen hat (*Defining the mission of the business*).
- Formulierung funktionaler Strategien, wobei marktorientierte Unternehmensführung impliziert, dass die Marketingplanung die Rolle einer funktionalen Leitplanung übernimmt (*Marketing als Führungskonzeption*).
- Budgetierung (*Festlegung und Allokation der Ressourcen*).

Somit kann vereinfacht strategische Planung auch als ein Prozess bezeichnet werden, der alle Entscheidungen und Aktivitäten zur Erreichung einer effektiven Strategie beinhaltet.

2.3.3. Die operativen Marketinginstrumente des Tourismus

Die operativen Marketinginstrumente sind im Bereich des Tourismus sehr am Dienstleistungsmarketing¹⁴⁰ orientiert. Dabei muss man bedenken, dass der Tourismus mehrheitlich als ein kompaktes Ganzes angesehen wird, bei dem jedes einzelne Produkt, resp. jede einzelne Dienstleistung der verschiedenen Anbieter den Gesamteindruck der Destination prägen.

Zusätzlich beinhaltet das Tourismusmarketing aber auch noch eine starke NPO-Komponente¹⁴¹. Viele wichtige "Ingredienzen" des Tourismus sind als Gesamtes auch Sachen, die ein "kostenloses" Gut der Gesellschaft darstellen: z.B. Wanderwege, Strassen, Sauberkeit, Blumen, wunderbar restaurierte Häuser und harmonisches Dorf- oder Stadtbild, Attraktionen wie Feuerwerk oder Musikunterhaltung, Land-

¹³⁹ Vgl. Meffert, H. [1988]: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden, S. 4; vgl. Haedrich, G. / Tomczak T. [1996b], S. 23-25.

¹⁴⁰ Das Dienstleistungsmarketing legt starken Wert auf die Interaktionskomponente des Marketing-Mix. Die Qualitätssicherung gestaltet sich dabei als sehr schwierig, da der grösste Teil der Wertschöpfung menschliches Handeln ist, was schwer zu kontrollieren und zu standardisieren ist.

¹⁴¹ NPO = Non Profit Organisation.

schaftsbild, etc. Diese Güter werden z.T. von privater Seite zur Verfügung gestellt und finanziert. Sie sind aber für einen gesunden Tourismus unabdingbar.

2.3.3.1. Produkt (inkl. TQM¹⁴² / Qualität)

Der Nutzen und die Qualität von touristischen Produkten können in zwei Komponenten aufgespalten werden: eine objektive und eine subjektive. Die objektive Komponente ist klar ersichtlich und lässt sich mehr oder weniger einfach kontrollieren, resp. qualitätsmässig auf einem geregelten (Qualitäts-) Niveau bestimmen: z.B. Hotel- und Restaurantkategorien. Sie dienen zum einen dem Konsumenten als Hilfe für die Wahl eines geeigneten Hotels oder Restaurants und ermöglichen zum anderen dem Dienstleistungsanbieter sich durch diese Unterscheidungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz abzuheben und sich zu positionieren. Aber auch hier können innerhalb dieser Kategorien starke Unterschiede auftreten, da diese "Sterne- oder Löffel-Ratings" nicht sehr regelmässigen Kontrollen unterstehen und innerhalb der Zeitspanne zwischen Vergabe und dem Besuch des Touristen bei einem bestimmten Tourismusleistungsträger sich bereits gravierende Qualitätsmängel ausgewirkt haben können (z.B. schlechter Service, unterlassene Infrasturkturreparaturen, etc.). Es liegt an der zertifizierenden Stelle¹⁴³, das Niveau innerhalb der ausgezeichneten Betriebe zu halten, zu überwachen und gegebenenfalls Korrekturen anzubringen (inkl. Ausschluss eines Betriebes), damit die Glaubwürdigkeit bestehen bleibt.

Seit einigen Jahren ist weltweit eine Tendenz zur Zertifizierung und Auszeichnung der (Dienstleistungs-) Qualität zu verzeichnen. Jedoch werden nur wenige Tourismusleistungsträger und gewisse Branchenkategorien in einem solchen "Rating" erfasst. Um die Qualität bei klassifizierten und nicht bewerteten Tourismusleistungsträgern dennoch verbessern und sichern zu können, lancierte Schweiz Tourismus Ende 1997 ein Qualitätsstufenprogramm¹⁴⁴. Der Erfolg dieser Initiative lässt sich bis heute noch nicht abschätzen, liegt doch die Qualitätssicherstellung immer noch hauptsächlich beim einzelnen Leistungsträger.

¹⁴² TQM = Total Quality Management.

¹⁴³ Zum Beispiel: Guide Michelin, Relais & Châteaux, Logis de France, The Leading Hotels of the World, Gîtes de France, Minitel Schweiz, Schweizer Hotelier-Verein, u.v.m.

¹⁴⁴ Vgl. Kap. 3.2.1.4, S. 89.

Neben der objektiven gibt es auch noch eine subjektive Komponente des Nutzen und der Qualität, welche stark vom Tourist selber abhängig ist.¹⁴⁵ Dieser bestimmt auch zu einem grossen Teil, was er aus dem grossen Tourismusangebot einer Destination macht (sofern er adäquat über das Angebot informiert ist¹⁴⁶). Zum Beispiel ist der Tourist ein eingeschworener Museumsfan und liebt ein gewisses Nachtleben am Abend. Er übernachtet aber in einem einfachen Hotel auf dem Lande und besucht keines der zahlreichen Museen der erweiterten Region, da er nicht über deren Existenz informiert ist. Obwohl die von ihm benutzten Tourismusprodukte einwandfrei waren, ist der Kunde nicht restlos befriedigt von *der Destination*, da er nicht voll auf seine Kosten gekommen ist. Dieser subjektive Negativeindruck des Kunden kann man, ausser mit besserer Positionierung des Angebots und entsprechender Kommunikation, nicht ändern.

2.3.3.2. Kommunikation

Der Kunde muss wissen, was ihn in einer Destination erwartet und für welchen Typen von Tourist ein bestimmtes Tourismusprodukt nützlich, sinnvoll und interessant ist. Das liegt vor allem in der Produktbeschreibung (sowohl für den Endkunden als auch den touristischen Mittler¹⁴⁷) und dem Vermitteln des richtigen Image der Destination (vorausgesetzt es ist schon aufgebaut), auf das sich der Kunde bei seinem Entscheid meistens alleinig abstützen muss.

Bevor der Kunde aber überhaupt ein Tourismusprodukt einer Destination konsumieren kann, und genau dieser Punkt wird vielfach vergessen, muss der Kunde auf die Destination, resp. auf seine Produkte aufmerksam gemacht werden. Für diesen Zweck wird das Marketinginstrument Kommunikation eingesetzt.¹⁴⁸ Mit Hilfe von diesem Instrument versucht man die Destination dem Zielpublikum bekannt zu machen, damit er sich nachher für einen Destinationsbesuch entscheiden wird. Dies kann auf verschiedenen Arten geschehen: z.B. als *Imagewerbung* für die Destination (langfristig,

¹⁴⁵ Diese „Wertanalyse“ macht jeder Mensch selbständig und individuell (bzgl. Zufriedenheit, Erholung, Erwartungen, etc.). Da sie sehr vom Kunden abhängig ist, sollte man versuchen den grössten Teil des Zielpublikums zufriedenstellen zu können und den Rest durch Information und gezielte Aufklärung zu überzeugen, dass die Destination genau für das Angebotene dasteht. Wenn Image und Positionierung perfekt mit dem Destinationsangebot und der Promotion stimmen, sollten hier fast keine Dissonanzen auftreten.

¹⁴⁶ Vgl. dazu Kap. 2.3.3.5, S. 57.

¹⁴⁷ Vgl. dazu Kap. 2.3.3.4, S. 54.

¹⁴⁸ Der praktische Einsatz dieses Marketinginstruments wird unter Kap. 5.3.7.2, S. 224, anhand der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ aufgezeigt.

flankierend und nur bei guter Ertragsprognose gerechtfertigt)¹⁴⁹, Werbung für ein *bestimmtes Angebot / Produkt / Event* der Destination (muss zentral und als Zusammenarbeit von mehreren oder vielen Tourismusleistungsträgern geschehen)¹⁵⁰, Werbung für *einzelne Produkte von einzelnen Tourismusunternehmen*¹⁵¹, etc. Speziell die im letzten Punkt erwähnte Werbung wird sehr oft von Hotels, Restaurants und Transportunternehmen gemacht und nützt hintergründig natürlich auch der Destination. Sie sollte aber (gerade deswegen) die Leitidee und Grundbasis aus der allgemeinen Destinationswerbung mittragen und so indirekt auch die Destination mitkommunizieren.¹⁵²

Auch vor Ort darf die Kommunikation zwischen Tourist und Destination (d.h. einem Repräsentant des Tourismus) nicht fehlen: z.B. in Form eines Touristenbüros oder einer Informationsstelle an zentraler Lage, die z.B. in einem Bahnhof, Hotel oder Restaurant integriert sein kann. Zu bemerken ist aber, dass die Kommunikation sich nicht auf Bürozeiten (Montag bis Freitag von 08.00 bis 18.00 Uhr oder vielfach noch kürzere Öffnungszeiten) beschränken darf - da der Tourist entweder in den Ferien ist (also dem Alltag entfliehen will) oder auf Geschäftsreise auch zu später Stunde mit minimalstem zeitlichen und physischen Aufwand noch ein ansprechendes freies Hotelzimmer finden will.

2.3.3.3. Preis

Der Preis ist im Tourismus "leider" ein sehr starker Differenzierungsfaktor, da es sich bei Tourismusprodukten mehrheitlich um Dienstleistungen handelt. Bei Dienstleistungen muss der Kunde "aus einzelnen Elementen [wie z.B.] Leistungsort, Personal, Ausstattung, Informationsbroschüren, Namen bzw. Symbole und [natürlich auch

¹⁴⁹ Als Beispiel dient hier die sehr einprägsame Image-Plakatwerbung für Davos zum Saisonauftakt. Die einfache, gradlinige und wiederholende Botschaft „Auf und DAVOS“ (angelehnt an „auf und davon“, wobei Davos im farbigen Logo geschrieben ist) wird mit saisonal variierenden und emotionalen Bildern unterlegt.

¹⁵⁰ Hier kann als Beispiel die Sommer 1999 Werbung für verschiedene Produkte am Genfersee genannt werden. Die Zeitungsannoncen sind im Stil von Schweiz Tourismus aufgebaut, enthalten aber direktbuchbare Angebote für z.B. Montreux oder Lausanne inkl. Telefonnummer für die Buchung und definitive Preisangabe.

¹⁵¹ Das Bergrestaurant Klewenalp bietet zum Beispiel eine Sonnenaufgangsfahrt mit der Seilbahn und anschliessendem Sonntagsbrunch an. Diese Aktion kann von den zwei Anbieter (Restaurant und Bergbahn) zusammen oder aber nur als Einzelaktion des Restaurants lanciert und vermarktet werden.

¹⁵² Gerade bei diesem Beispiel erkennt man die Problematik von einzeln vs. gemeinsamen Aktionen sehr gut: Jegliche Kommunikation, sei sie nun von der Destination, d.h. vom Tourismusverein

dem] Preis, [...] Rückschlüsse auf die Qualität der gebotenen Dienstleistungen“¹⁵³ ziehen. Bei zwei verschiedenen Reisearrangement kann dann nur der Grundnutzen miteinander verglichen werden: z.B. zwischen einer Woche Skiferien in Davos und einer Woche Strandferien in der Karibik entscheidet bei einem Kunden, der einfach nur eine Woche dem Alltag entfliehen will und dem das touristische Angebot der Destination keine grosse Rolle spielt, vielfach am Schluss nur der Preis. Die Qualität wird der Kunde erst vor Ort erfahren, wobei der Preis sicher auch einen gewissen Hinweis auf die Qualität geben kann.

Durch die Einführung des Euros in den meisten Ländern Westeuropas (Europäische Wirtschaftsunion EWU) wird die Preistransparenz zwischen den verschiedenen Anbietern verbessert, d.h. die Währungsumrechnung, das Wechselkursrisiko, etc. fällt in der ganzen Euro-Zone dahin. Für die Preise in der Schweiz ergeben sich dabei aber einige Probleme: so z.B. ein mögliches Ansteigen des Preisniveaus für alle EWU-Länder bei einem Wertzerfall des Euros oder die Notwendigkeit zur Doppelbeschriftung der Preise in Franken und Euro, etc. Dieses Problem wird unter Kapitel 3.1.2.4, S. 75, noch tiefer behandelt werden.

Das Marketinginstrument Preis wird auch als Mittel zur Selektion der Kundschaft verwendet. Vor allem im Hochpreissegment kann der Preis die Zielgruppe einschränken und dafür einem Produkt den grösseren Reiz von Exklusivität verleihen. Dies funktioniert natürlich nur, wenn das Produkt dementsprechend luxuriös und reich aufgebaut ist. Im Gegenzug kann man mit tiefen Preisen die Massenkundschaft anziehen oder Überkapazitäten überbrücken.¹⁵⁴

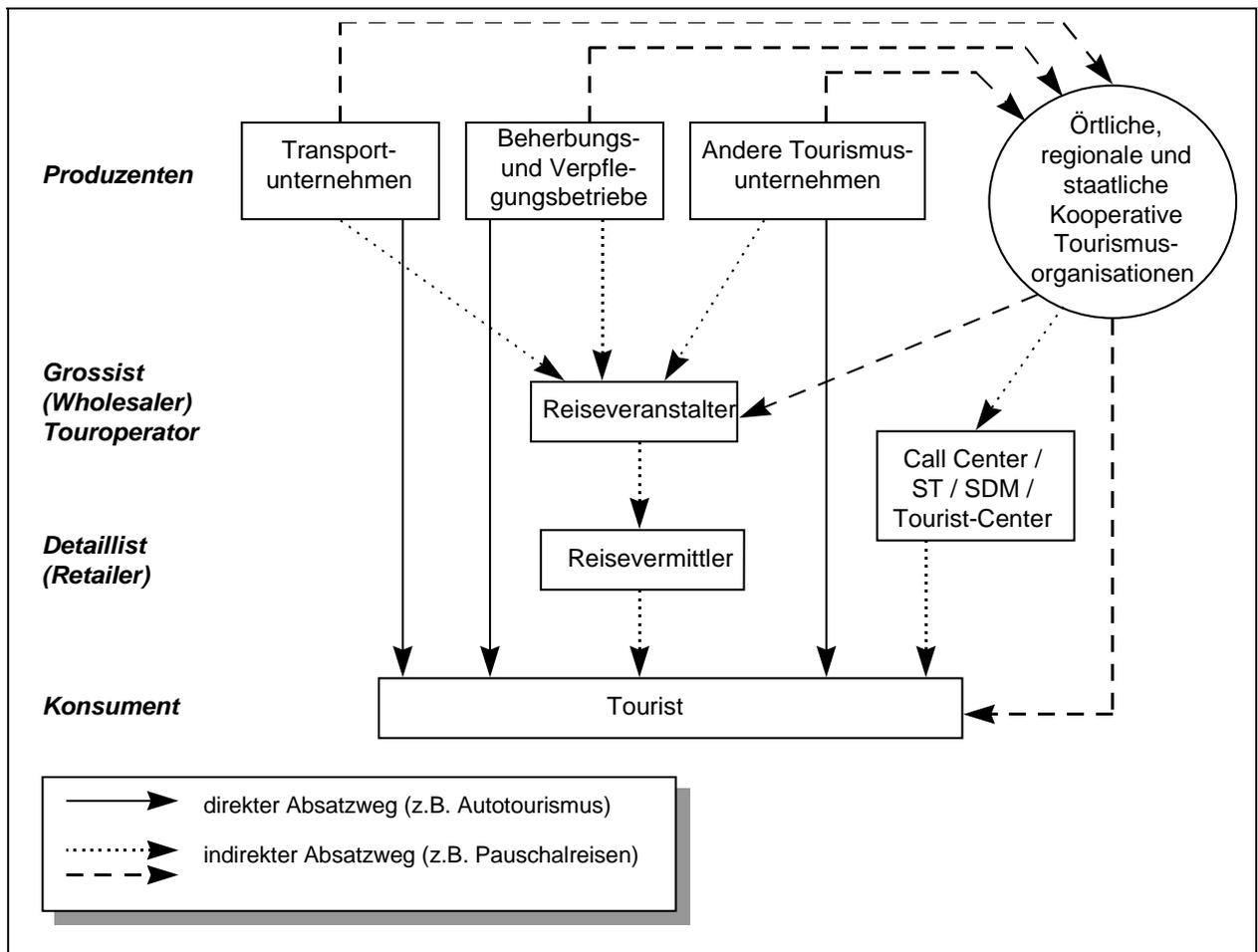
2.3.3.4. Distribution / Touristische Mittler

Der heutige Tourist kann auf verschiedene Arten eine touristische Dienstleistung buchen, resp. nachfragen. Er kann dies entweder **direkt** oder aber **indirekt**, über einen sogenannten Mittler tun. Abb. 8 zeigt die verschiedenen Möglichkeiten auf:

(o.ä.) oder von privater Seite (z.B. einem Anbieter), bildet das Image (im positiven und negativen Sinn) und den Bekanntheitsgrad der Destination.

¹⁵³ Kotler, Philip [1995]: Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.712.

¹⁵⁴ Die sogenannten "Last-Minute"-Angebote zielen genau auf dieses Segment: um den Deckungsbeitrag von noch nicht ausgelasteten Kontingenten zu erhöhen, werden freie Plätze zu sehr tiefen Preisen angeboten. Diese Marktnische wird aber heute bereits schon professionell von Touristik-Maklern bearbeitet und längst nicht jedes "Last-Minute"-Angebot ist in Wirklichkeit auch ein sol-

Abb. 8: Die Verkaufswege im Tourismus¹⁵⁵

Folgende Unternehmen und Organisationen werden als Arten touristischer Mittler aufgeführt:¹⁵⁶

- **Kooperative Tourismusorganisationen:** Darunter fallen vor allem die öffentlich-rechtlichen und die privaten Verkehrsbüros, Verkehrsvereine, Touristcenters, etc. auf Gemeinde-, regionaler, kantonaler und nationaler Ebene. Diese Art von Mittler wird einen Schwerpunkt dieser Arbeit bilden. Weiter sind auch Branchenverbände und Interessentenvereinigungen mit eingeschlossen.

ches. Oft werden "Last-Minute"-Angebote langfristig geplant, um qualitativ minderwertige Angebote zu verkaufen, da „Last-Minute“ das Image preiswert, aber trotzdem gut hat (Schnäppchen).

¹⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krippendorf, Jost [1971]: Marketing im Fremdenverkehr, Bern / Frankfurt, S.130; Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S.129.

¹⁵⁶ Die Aufzählungen und Beschreibungen variieren je nach Quelle: vgl. Roth, Peter / Schwand, Axel (Hrsg.) [1992], S. 127f; vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 128ff; eigene Überlegungen.

- **Verkehrsträger und Tourismusdienstleistungsanbieter:** Damit sind im speziellen Verkehrsträger (wie Fluggesellschaften, Autovermietungen, Bahngesellschaften), Hotels, Reiseversicherungen, Konzertagenturen (Ticketvorverkauf), etc. gemeint. Kurz gesagt, alle Anbieter (von Tourismusattraktionen), die eine weitere (touristische) Nachfrage auslösen.
- **Reiseveranstalter:** Werden auch Grossist (Wholesaler) oder Touroperator (TO) genannt, bieten dem Kunden ein ganzes "Package" mit verschiedensten Tourismusleistungen (auch Leistungsbündel oder Pauschalreise genannt) an. Reine Reiseveranstalter, d.h. solche die nur fremde Leistungen kombinieren und diese dann dem Kunden verkaufen, gibt es in der Schweiz selten.
- **Reisevermittler:** Damit bezeichnet man die gewöhnlichen Reisebüros, d.h. die Retailer (Detaillisten). Sie verkaufen sowohl ganze Arrangements von den obengenannten Reiseveranstaltern als auch einzelne Dienstleistungen von Tourismusleistungsträgern. Unter Reisevermittler fallen auch privatwirtschaftlich geführte Touristcenters, Call-Centers oder Distributionsunternehmen wie die SDM AG, die zwar stark von Schweiz Tourismus abhängig ist, aber dennoch rechtlich und auch wirtschaftlich selbständig auf dem Markt agiert.¹⁵⁷
- **Sales Representatives:** Sie sind die Handelsvertreter der Tourismusproduzenten (meist von Hotels oder Hotelketten eingesetzt) und arbeiten mit Medien (Kontaktpflege, Inserate), sowie Reiseveranstaltern und Reisevermittlern zusammen, damit diese ihr Produkt in ihr Sortiment aufnehmen.
- **Weitere Mittler:** Rund ein Drittel der vermittelten Reisen werden durch Vereine, Clubs, Schulen, Zeitungen, Kirchen, etc. organisiert. Meistens nehmen aber auch diese wiederum einen der obenerwähnten Mittler zu Hilfe. Als Motivator und Initiant für Gruppenreisen sind sie aber dementsprechend wichtig.

Nach Kaspar wie auch Müller / Kramer / Krippendorf liegt die direkte Buchungsrate in Deutschland bei ca. 60%, in der Schweiz sogar bei ca. 80%.¹⁵⁸ Diese Zahlen beschränken sich aber nur auf die Buchungen und sind mit Vorsicht zu geniessen. Die Reisemittler haben nämlich neben der Geschäftstätigkeit der **Buchung** (das ist ja ihre Haupteinnahmequelle) auch die Aufgabe der **Information und Beratung** der

¹⁵⁷ Vgl. dazu Kap. 3.2.2, S. 93.

Reisenden. Dabei kommt es häufig vor, dass sich Kunden von den Mittlern nur beraten lassen, dann aber selbständig buchen; dies speziell wenn die Tourismusdestination bereits bekannt, wenn es sich bereits um die zweite Reise an einen spezifischen Tourismusort, resp. -attraktion handelt oder sich das Tourismusziel in der Nähe oder im gleichen Sprachraum (speziell in Europa) befindet. Gemäss einer repräsentativen Umfrage gaben bereits 1997 rund ein Drittel der Befragten an, dass sie es sich vorstellen können, in Zukunft ihre Ferien direkt über das Internet zu buchen, wobei diese Bereitschaft negativ mit dem zunehmenden Alter korreliert.¹⁵⁹ Das Internet wie auch andere elektronische Distributionsformen, wie z.B. Telefon, Fax, Teletext, etc., haben in den letzten Jahren stark an Gewicht gewonnen, obwohl sie die herkömmlichen Distributionsformen nie komplett ersetzen werden. Aus diesem Grund setzen auch viele touristische Mittler diese neuen Distributionsformen gezielt in ihrem Marketing-Mix ein, um damit ein neues oder wechselndes Kundensegment abdecken zu können.¹⁶⁰

2.3.3.5. Kundenservice

Auf einen wichtigen Teil des Kundenservices, die *Informationsbereitstellung*, muss besonders viel Wert gelegt werden, denn das grösste touristische Angebot nützt dem Kunden wenig, wenn er keine Information darüber hat und nicht nachfragen kann. Dieser meist primäre Eindruck und Kontakt mit dem Kundenservice einer Destination, aber auch die nachfolgenden Leistungen des Kundenservices spielen im Tourismus eine ausserordentlich wichtige Rolle.¹⁶¹

Als **primäre Kundenserviceanlaufstelle** bieten sich die lokalen und regionalen Tourismusbüros an. Dabei ist wie schon oben erwähnt (vgl. Kap. 2.3.3.2, S. 52) darauf zu achten, dass sie sich nicht dem Kunden verschliessen (Öffnungszeiten), sondern für den Touristen da sind. Konkret heisst das, dass die Auskunftsstelle lange und sinnvolle Öffnungszeiten hat, in mehreren Fremdsprachen kommunikationsfähig ist

¹⁵⁸ Vgl. Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995], S. 127; vgl. Kaspar, Claude [1996], S. 89.

¹⁵⁹ Vgl. Elvia Reiseversicherungen (Hrsg.) [1997]: Reiseversicherungen - Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage im Auftrag der Elvia Reiseversicherungen, S. 3 und 17.

¹⁶⁰ Zum Beispiel ein Reisebüro unterhält neben den persönlichen „Beratungsschalter“ auch eine Internetseite mit e-mail Buchungsoption, ein Telefon-Ferienberater und inseriert via Teletext seine „Last-Minute“-Angebote.

¹⁶¹ Die praktische Ausgestaltung des Kundenservices anhand der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ wird im Kap. 5.3.7.7, S. 233, beschrieben.

und Zugriff auf alle Informationen der Destination haben muss. Dieser Zugriff bedeutet nicht, dass alle Prospekte der Destination an Lager sein müssen, sondern dass die Information verfügbar gemacht werden kann: sei dies per Telefon, Fax oder noch besser, per Computer-Netzwerk, welches aber immer auf dem neusten Stand sein muss, vernetzt mit der gesamten Destination ist (inkl. Tourismusorganisationen auf höherer Stufe, wie z.B. Grossregion und Schweiz) und auf das auch Touristen selber via Internet zugreifen können (natürlich nur auf freigegebenen Informationen).

Als **sekundäre Anlaufstellen** für informationssuchende Touristen sind typische Anbieter von Tourismusprodukten und -dienstleistungen (z.B.: Bahnen, Restaurants, Hotels, Souvenirläden, Banken und Geschäfte aller Art an touristisch exponierten Stellen). Diese sekundären Anlaufstellen ergänzen die klassischen Tourismusbüros an Orten, wo es sich nicht lohnt ein solches zu betreiben, oder wenn man längere Öffnungszeiten sicherstellen will (z.B. mittels Hotelrezeption).

Der Kundenservice darf sich aber nicht nur auf das Anbieten von Informationen konzentrieren, sondern *muss weiterführend sein*: Als Tourist in einer unbekanntem Umgebung ist man froh um Hilfe, die von einer verlässlichen, neutralen und offiziellen Stelle kommt. Das Tourismusbüro ist für diese Aufgabe demzufolge prädestiniert, da es genau diese Anforderungen erfüllt. Diese Chance gilt es zu nutzen, indem *die Beratung über die Information hinausgeht und auch Direktbuchungen für touristische Produkte* (z.B. Unterkünfte, Tickets für Ausflüge, Attraktionen und Events) möglich werden (Konzept des „One-Stop-Shop“¹⁶²). Der Kunde könnte so aus einer Hand alles Notwendige bekommen und der Kommissionsertrag dieser Geschäftstätigkeit würde einen Beitrag an die Finanzierung des Tourismusbüros leisten.

Zu einem kompetenten Kundenservice gehört aber auch ein **professionelles Reklamationsmanagement**. Sollten Probleme auftreten (dies lässt sich nie 100%ig vermeiden), muss der Gast wissen, wo er sich melden kann (z.B. Reception, Tourismusbüro oder Touristcenter) und die Reklamation muss umgehend vom Management behandelt werden. Der Kunde hat „immer“ recht, und darum muss versucht werden, die Beanstandung so schnell wie möglich zu beseitigen (oder Ersatz zu besorgen) und intern Lehren aus dem Vorfall zu ziehen.

¹⁶² Vgl. dazu Kap. 5.5.1.2, S. 236.

2.3.3.6. Prozess

Diese Komponente der operativen Marketinginstrumente lässt sich am einfachsten mit der Grafik einer touristischen Wertkette darstellen (vgl. Abb. 9). Hier wird der Prozess, der an und für sich aus sehr vielen Einzelschritten besteht, aus der Optik des Kunden dargestellt, für den am Schluss die gesamte Kette ein komplettes Tourismusprodukt bildet, welches der Gast dementsprechend auch gesamthaft bewertet (z.B. ein Skiwochenende oder 1 Woche Badeferien).

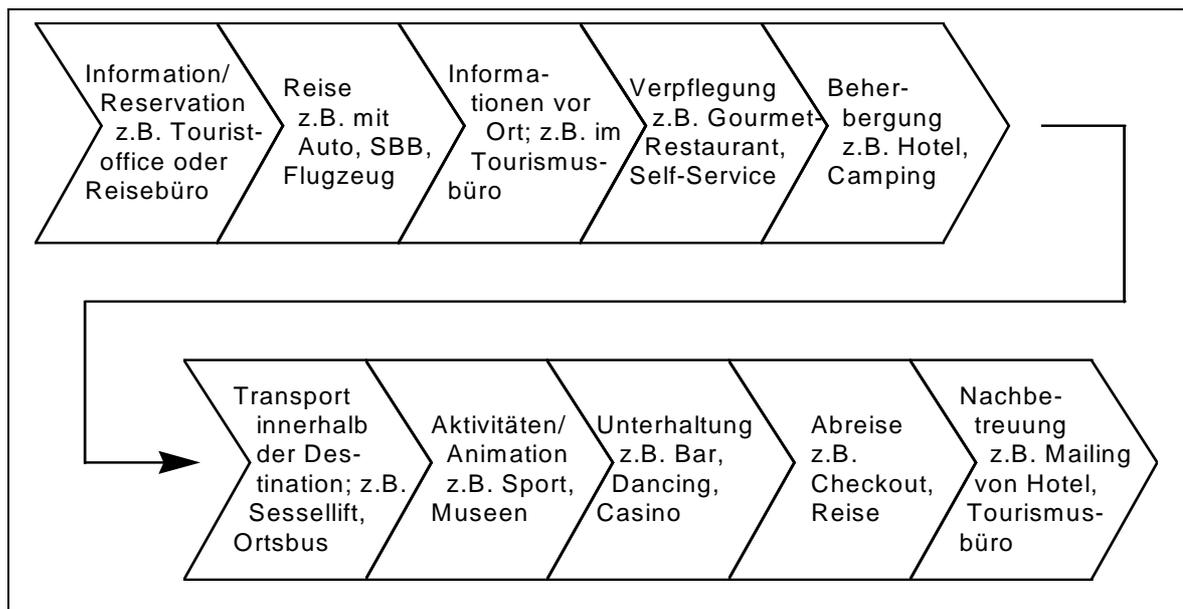


Abb. 9: Beispiel einer Dienstleistungskette im Tourismus¹⁶³

Vergleicht man eine Schweizer Skidestination mit einer Skidestination in den USA, fällt auf, dass in Nordamerika fast die gesamte Dienstleistungskette „aus einer Hand“ stammt und die einzelnen Glieder der Wertkette übergreifend vernetzt sind. In diesen neu entstandenen Destinationen gehören die meisten, wenn nicht alle Komponenten,

¹⁶³ Quelle: Eigene Darstellung. Hier soll der touristische Prozess anhand eines Skiwochenendes dargestellt werden: Der Kunde holt per Telefon Informationen im Tourismusbüro ein und bucht anschliessend gerade dort oder in einem Reisebüro (1). Dann reist er mit der Bahn an seine Destination (2) und holt sich dort noch weitere Informationen im Tourismusbüro (3). Nach einem Essen in einem lokalen Restaurant (4) sucht er sein Hotel auf, wo er sein Zimmer bezieht (5). Um zu den Seilbahnen zu gelangen, die ihn ins Skigebiet transportieren, nimmt der Tourist den (gratis) Ortsbus (6). Nach dem Skifahren erholt sich der Tourist im lokalen Thermalbad (7). Am Abend besucht er noch 2 Unterhaltungslokale bevor er sich ins Casino begibt (8). Am nächsten Tag verlässt er zwar schon um 9 Uhr sein Hotelzimmer, kann aber sein Gepäck noch im Hotel lassen, da er erst am späten Nachmittag die Rückreise antritt (9). Eine Woche nach dem Wochenaufenthalt bekommt der Tourist einen Fragebogen betreffend der Zufriedenheit seines Aufenthaltes. Unabhängig, ob er diesen zurückschickt oder nicht, erhält er im April ein persönliches Schreiben mit einem Prospekt und buchbaren Angeboten für Sommerwochenenden vom Tourismusbüro (10).

ein und derselben Unternehmung. Damit lässt sich sicherstellen, dass die strategischen und funktionalen Geschäftseinheiten unter der gleichen Leitung stehen und ein dementsprechend koordiniertes Management haben.¹⁶⁴ In der Schweiz hingegen sind die meisten Einzelteile einer solchen Tourismuswertkette nicht oder nur schlecht koordiniert und aufeinander abgestimmt, da die verschiedenen Dienstleistungen von unterschiedlichen Unternehmen angeboten werden.

Das Ziel des „neuen Tourismusgedanken“ ist es, wie dies auch vom Destinationsmarketing gefordert wird, die notwendige Kooperation zwischen den verschiedenen Tourismusleistungsträgern zu verbessern, damit, so weit als möglich, ein einheitlicher Standard wie in den Skiresorts der USA oder anderen Single-Management-Destinationen erreicht wird, sowie ein echtes und übergreifendes Relationship-Marketing durchgesetzt werden kann. Dabei spielt es für den Kunden keine Rolle, wie dieses Ziel erreicht wird, sondern nur, dass es erreicht und verwirklicht wird.

Für das Destinationsmanagement stellen sich somit folgende Probleme:¹⁶⁵

- **Das touristische Produkt ergibt sich aus einem Leistungsbündel.** Da die verschiedenen Bestandteile des touristischen Produkts meist dezentral von verschiedenen eigenständigen Unternehmen erbracht werden, entsteht ein **strategischer Koordinationsbedarf**. Vor allem ist eine Zusammenfassung der Teilleistungen zu buchbaren Produkten und deren Vermarktung notwendig.
- Innerhalb des Systems einzelner Teilleistungen finden sich auch **Leistungen mit öffentlichem Charakter** (z.B. Unterhalt der Wanderwege, Organisation von Veranstaltungen, etc.), die nicht privatwirtschaftlich finanziert werden. Davon profitieren alle Touristen und Leistungserbringer. Entsprechend ist es auch **Aufgabe der kooperativen Tourismusorganisationen**, quasi subsidiär einzelne Teilleistungen zu erbringen, die sonst, weil sie nicht privat finanziert werden können (und vor allem meistens nicht kostendeckend produziert werden können), nicht angeboten würden (z.B. Servicefunktionen: Information, Reservation, Betreuung am Ort, Gästeprogramm, Unterhalt Langlaufloipe, etc.).

Ein solches Schreiben erhält er dann auch wieder vor der Wintersaison und bei speziellen Anlässen oder Aktionen des besuchten Hotels.

¹⁶⁴ Vgl. dazu Kap. 4.5.5 (Skidestinationen in den USA am Beispiel von Vail, Colorado), S. 190.

¹⁶⁵ Vgl. MTS (Mittelschule und Tourismusfachschule Samedan) (Hrsg.) [1997]: Neue touristische Strukturen in der Schweiz - Bericht der Arbeitsgruppe VSTD (Verband Schweizer Tourismusdirektoren), Februar 1997, S. 11f.

- Der Tourismus ist ein **abstraktes, erklärungsbedürftiges Produkt**, vor allem aber ein **Kontaktprodukt** (Gast - Gastgeber - Bevölkerung). Für den Gast ist der Erfolg einer Reise schwer berechenbar. Er sucht daher nach Sicherheiten, die ihm den Erfolg einer Reise garantieren können. Zu diesen Sicherheiten zählt u.a. auch die Marke, d.h. der ***Destinationsname, der als Sicherheit der Qualität dient.***

Diese grundlegenden Probleme bilden einen wichtigen Ausgangspunkt zu den Überlegungen in den folgenden Kapiteln. Der moderne Tourismus besteht nicht mehr nur aus Einzelprodukten sondern aus einem komplizierten Zusammenspiel, das eine kooperative Tourismusorganisation als Dirigent braucht.

2.3.3.7. Personal

Wie bereits oben erwähnt, enthält ein Tourismusprodukt eine grosse Dienstleistungskomponente, die dementsprechend stark von der Qualität des Personals abhängig ist. Dabei lässt sich das Personal noch einteilen, wie stark es jeweils mit dem Kunden in Kontakt kommt (vgl. dazu Abb. 10).

Das Personal an der Front (z.B. der Reisebüroberater oder die Hotelreceptionistin) hat dabei sicher den grössten Kundenkontakt und muss dementsprechend gut geführt und geschult sein, sowie professionell arbeiten. Aber auch das weitere Personal (z.B. ein Marktforscher, ein Zimmermädchen, oder ein Buchhalter), welches nicht direkt mit dem Kunden in Berührung kommt, muss gezielt auf den (wenn auch seltenen) Kundenkontakt (z.B. am Telefon) vorbereitet werden und zusammen mit dem Frontpersonal eine „*unité de doctrine*“ des Tourismusleistungsträgers verkörpern.

	Funktion im herkömmlichen Marketing integriert	Funktion im herkömmlichen Marketing nicht integriert
Hohe Kontaktfrequenz mit den Kunden	<p>Kontaktperson</p> <p>z.B. Reisebüro-Berater/in</p>	<p>Bearbeiter</p> <p>z.B. Hotel-Receptionist/in</p>
Seltener Kontakt mit den Kunden	<p>Beeinflusser</p> <p>z.B. Marktforscher/in, Zimmermädchen</p>	<p>Isolierte Person</p> <p>z.B. Datatypist/in, Buchhalter/in</p>

Abb. 10: Matrix der 4 Personaltypen und welchen Einfluss sie auf den Kunden haben (Internes Marketing)¹⁶⁶

Bei der Qualitätsschulung des Personals wird oft vieles versäumt, da die Versuchung gross ist, gerade beim grossen Budgetposten „Personal“ Einsparungen zu machen und zusätzlich die Qualitäten zur Personalführung bei der Leitung des Tourismusbetriebes (z.B. Hotel, Restaurant, Segelschule, etc.) nicht vorhanden sind. Die entsprechenden Folgen davon sind fatal: fehlende Kommunikationsfähigkeit (Fremd- und Muttersprachen; speziell bei ausländischem Personal), Personalmangel und dementsprechend überfordertes Personal, was zu schlechtem Service und somit zu enttäuschten Gästen führt, die nicht wiederkommen. Unbefriedigte Kunden meiden dann aber nicht nur den einzelnen Betrieb, sondern die gesamte Destination und verbreiten ein negatives Image (Mund-zu-Mund-Propaganda), was absolut zu verhindern ist.

Den Einfluss, welchen das Personal auf den Touristen und seine Dienstleistungswahrnehmung hat, ist **sehr gross**. Dabei ist es dem Personal möglich, dass es den Kunden über kleinere Mängel am Tourismusprodukt hinwegtäuschen oder die Erfahrung des Mangels in ein positives Erlebnis umzuwandeln kann, in dem ein dementsprechender Kundenservice¹⁶⁷ (resp. Reklamationsmanagement) zur Verfügung steht oder der Kunde durch eine Extraleistung zufrieden gestellt wird.

¹⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Christopher, Martin / Payne, Adrian / Ballantyne, David [1991], S. 17.

¹⁶⁷ Vgl. Kap. 2.3.3.5, S. 57.

2.4. Entwicklungstendenzen und Trends im Tourismusmarketing

Die folgenden allgemeinen Entwicklungstendenzen und Trends zeigen das Makro-umfeld des Tourismus auf. Zusammen mit den speziellen Problemfeldern der Tourismusregion Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee, die unter Kap. 3.3.4, S. 114, besprochen werden, bilden sie die Ausgangslage für eine neue, differenzierte Betrachtung des Tourismus sowie einen zukunftsgerichteten Lösungsansatz für die erwähnte Region.

Marketing wird nach der früheren Produktions-, Verkaufs- und Produktorientierung heute stark (auch im Tourismus) nach der *Bedürfnisorientierung* betrieben. Dabei haben sich innerhalb dieser Bedürfnisorientierung auch der Konsumerismus (die Konsumentenschutzbewegung), das ökologische Marketing und andere Megatrends, wie z.B. das „New Age“ durchgesetzt. Dieser „New Age“-Trend der „neuen gesellschaftlichen Werte“ geht Richtung Freiheit, Selbstverwirklichung, Kooperation und Gerechtigkeit. Dieser Wertewandel bewirkt, dass immer weniger Leute in der Masse untertauchen wollen. Individualität und Selbstverwirklichung sind in und immer mehr Menschen wollen als echtes Individuum angesprochen werden.¹⁶⁸ Gleichzeitig merkt man auch die Tendenz zur „Luxese“ des heutigen Konsumenten - eine Mischung aus Luxus und Askese.¹⁶⁹ Der Verbraucher spart z.B. an alltäglichen Dingen, um sich danach wieder Luxus und Qualität leisten zu können. Dabei ist beim Reisen ein steigendes Anspruchsniveau festzustellen.¹⁷⁰ Der heutige Konsument ist ein wahres Chamäleon: einmal sucht er das austauschbare Massenprodukt, das andere Mal das individuelle Spezifikat und wird so zu einem wahren und (bezüglich des Marketings) unkontrollierbaren „Segment-Hüpfer“. ¹⁷¹ Die Konsequenz für das Marketing liegt nun darin, eine starke Marke mit einem konsequenten Image aufzubauen, versuchen den Kunden an die Marke zu binden und so die Segment-Hüpfer zu bändigen. Denn trotz dieser Unbeständigkeit beim Konsumenten, kann man gleichzeitig eine starke Ten-

¹⁶⁸ Vgl. Seitz, Erwin / Meyer, Wolfgang [1995]: Tourismusmarktforschung - Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr, München: Vahlen, S. 90.

¹⁶⁹ Vgl. Domeyer, Barbara / Pfister, Philippe [1997]: Luxese - oder warum Luxus und Askese kein Widerspruch sind. Neue Studien zum Kaufverhalten zeigen, dass die Konsumenten qualitäts- und markenbewusster geworden sind, in: Schweizerischer Bankverein (Hrsg.): Der Monat, Basel, 12/1997, S. 44-47.

¹⁷⁰ Vgl. Becher, Christoph [1996]: Nachhaltigkeit und touristische Entwicklung, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996], S. 131.

¹⁷¹ Vgl. Seitz, Erwin / Meyer, Wolfgang [1995], S. 90.

denz zu Marken feststellen, was der obengenannten Konsequenz mehr Gewicht verleiht.

Eine zunehmende Vermischung von verschiedenen Lebensstilen lässt neue Lebens- bzw. Freizeitstile entstehen. Der Lebensstil eines grossen Teils der neuen Touristen ist geprägt durch Genuss und Bescheidenheit (vgl. Luxese). „Der neue Freizeitkonsument will alles: Er ist in vermehrtem Ausmass körper- und gesundheitsbewusst, hat höhere Qualitätsansprüche an das Angebot und legt Wert auf eine intakte Umwelt; parallel zu den höheren Qualitätsansprüchen steigt der Wunsch nach Angeboten, die es ermöglichen, auch bescheiden zu sein. Das Streben, dem Alltag zu entfliehen, die Wünsche nach mehr Selbstbestimmung sowie mehr „Selbstverwirklichung“ und nach Konsumation von nicht „vorgefertigten“ Erlebnissen werden stark zunehmen.“¹⁷² Das Interesse und die Akzeptanz der Reisenden für und gegenüber fremden Kulturen ist ebenfalls stark gestiegen. Der „sanfter Tourismus“, der den Bedürfnissen der bereisten Kulturen gerecht wird¹⁷³, wird immer mehr zum Beurteilungskriterium von Ferien.¹⁷⁴

Der Kunde, d.h. der Tourist und damit das Zielpublikum einer Destination, ist heute je länger je mehr einer Reizüberflutung ausgesetzt. Dies führt automatisch zu einer selektiven Informationsaufnahme. Der "share of voice" wird je länger je kleiner und man wird gezwungen, "zielpublikumsgerechte" Kommunikation zur Schonung der Ressourcen zu betreiben.¹⁷⁵

Zusätzlich werden die überwindbaren Distanzen in touristischer Sicht immer kleiner, da das Angebot an Mobilität kontinuierlich vergrössert und erschwinglich wird. Auch die "touristische Welt" wird, durch die Fortschritte in der Telekommunikation und Technik, je länger je mehr zu einem "global village".¹⁷⁶ Damit kommen auch fest

¹⁷² Smeral, Egon [1994]: Tourismus 2005 - Szenarien für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Wien: Überreuter, S. 307.

¹⁷³ Damit meint der Autor, dass der Gast nicht ein extremer Fremdkörper im bereisten Land und für die einheimische Bevölkerung einen Kulturschock darstellt. Zum Beispiel sollte sich der Gast den Ess-, Kleidungs- und Verhaltensgewohnheiten der besuchten Kultur(en) anpassen und dementsprechend auf seine Bratwurst mit Rösti, resp. deutsches Bier oder „oben ohne“-Baden verzichten. Somit sind Ferien gefragt, die z.B. lokales Essen anbieten und nicht auf Massen- sondern auf Individualtourismus setzen.

¹⁷⁴ Vgl. dazu auch Krippendorf, Jost / Müller, Hansruedi [1986]: Alpsegen Alptraum - Für eine Tourismusentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Bern: Kümmerly und Frey; vgl. Kramer, D. [1983]: Der sanfte Tourismus - Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen, Wien.

¹⁷⁵ Vgl. Kap. 3.1.2.1, S. 72.

¹⁷⁶ Dies ist ein Spiegelbild unserer heutigen multimedialen Gesellschaft: Dank Elektronik und Telekommunikation sind wir heute so vernetzt, dass wir die eigene Wohnung nicht mehr verlassen müssen, Informationen von der ganzen Welt innert sekundschnelle zu Hause auf dem Compu-

etablierte Tourismusdestinationen ins Problem der "erweiterten Konkurrenz": so konkurrenzieren sich z.B. zur gleichen Zeit die Skiferien in Verbier mit den Badeferien in der Karibik. Wenn man dabei noch bedenkt, dass die Angebote je länger je mehr völlig austauschbar sind (z.B. vor allem im Badeferienbereich), wird zum einen der Preis je länger je mehr zum entscheidenden Faktor¹⁷⁷, zum anderen aber auch die exklusive Positionierung (keine „me too“-Strategien¹⁷⁸).

Langfristig wird auch der Tagesausflugsverkehr und die Frequentierung der nicht-touristischen Freizeiteinrichtungen im Nahbereich des jeweiligen Wohnortes gegenüber dem reinen „Wegfahrttourismus“ an Bedeutung gewinnen.¹⁷⁹ Dies weil die immer mobilere Gesellschaft vermehrt auch den Wunsch nach mehr Nähe und kürzeren Distanzen in der Freizeit hat.

Aus diesen und weiteren Gründen, die im Verlaufe dieser Arbeit noch besprochen werden, muss sich der Tourismus (in diesem Fall in der Zentralschweiz) auch besser organisieren und "verkaufen", resp. vermarkten. Das fordert vom Touristikmarketing einen professionelleren und überlegteren Einsatz der meist sehr beschränkten finanziellen Mitteln. Da dies zwingend nicht mehr für alle kleinen Touristikvermittlungseinheiten möglich sein wird, ist die Forderung nach geeigneter Kooperation oder Zusammenschlüssen sehr naheliegend, wie man dies im Moment im Tirol (Österreich) sehr gut beobachten kann. Dort ist die Lage noch viel dramatischer, ist doch die Tourismusregion in sehr viele kleine und unabhängige Organisationseinheiten aufgespalten.¹⁸⁰

Eine Möglichkeit dazu ist das von Prof. Bieger stark geförderte und geformte Destinationsmarketing¹⁸¹. Um aber ein solches Destinationsmarketing auch verwirklichen zu können bedarf es zuerst eines Verständnisses der Umweltfaktoren und dann einer gründlichen und kritischen Analyse des eigenen Angebots sowie der Nachfrage, und damit auch eine Segmentierung der Kundschaft. Damit wird erstmals auch die

ter oder im Fernsehen / Radio haben, Äpfel aus Südafrika und Kiwis aus Neuseeland einfliegen lassen, etc. Kurz gesagt, die Welt wird zum Dorf, und dies gilt je länger je mehr auch für den Tourismus.

¹⁷⁷ Vgl. Hutschenker, Michael [1997]: Die besten Buchungstips: Sonne und ein guter Preis!, in: Stocker, Hans (Hrsg.): Schweizer Touristik, Nr. 32, Zürich, 1997, S. 6.

¹⁷⁸ „Me too“-Strategien sind Imitationsstrategien, die das Ziel haben, bestehende profitable Produkte oder Dienstleistungen zu kopieren und diese entweder zu verbessern oder günstiger anzubieten.

¹⁷⁹ Vgl. Smeral, Egon [1994], S. 307.

¹⁸⁰ Gemäss Jochum, Bernhard: Der *neue* Tiroler Weg - Kompass und Weichenstellung für den Tiroler Tourismus, Referat am TFA Tourismus Forum der Alpenregionen 1998 - Ferienparadiese im neuen Design: Teil 1 - Der Weg der Tourismusregionen ins 21. Jahrhundert, vom 9.2.1998.

Reichweite der eigenen Destination abgeschätzt: ist man nun ein lokaler, nationaler, internationaler oder gar global player im Tourismus? Oder muss die Destination auf Grund anderer Kriterien, wie z.B. nach Neigungen und Motiven des Zielpublikums segmentiert werden?

Was bereits jetzt schon gesagt werden kann, ist dass es im Tourismus keine allgemeingültige Patentlösung geben kann. Eine mögliche Lösung könnte sich durch eine sehr vernetzte Infrastruktur als Basis und einem überaus flexiblen und modularen Überbau auszeichnen. Warum eine solche Lösung in Frage kommen und wie sie aussehen könnte, wird der Autor in den nächsten Kapitel versuchen zu erläutern.

¹⁸¹ Vgl. dazu Kap. 4.1.2, S. 127.

3. STANDORTBESTIMMUNG DES TOURISMUS IN DER SCHWEIZ BEZOGEN AUF DIE DREI TOURISMUSSTUFEN

In diesem Teil der Arbeit wird versucht, die *heutige Situation des Schweizer Tourismus stufenweise* bis zum regionalen Tourismus von Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee zu analysieren. Dabei soll dem Umfeld, der Organisation und der sonstigen Umwelt (z.B. historischen Entwicklung, Politik, Bevölkerung, etc.) gleichermaßen Beachtung geschenkt werden. Dies ist die Grundlage für die anschließende Entwicklung eines neuen Ansatzes von Destinationsmarketing für die touristische Region am Vierwaldstättersee.

3.1. Das Umfeld des Tourismus

Die Analyse des Tourismusumfelds versucht den wirtschaftlichen Rahmen und die verschiedenen Tendenzen des Tourismus in der Schweiz und speziell der Region Nidwalden - Engelberg zu beleuchten. Das Umfeld hat einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus. Dabei kann dieser Einfluss in allgemeine und spezielle Umweltfaktoren aufgespalten werden.

3.1.1. Allgemeine Umweltfaktoren

Unter Umweltfaktoren „sind alle als relevant zu betrachtenden Einflussfaktoren zu verstehen, welche für die Ergebnisse der Handlungsmöglichkeiten des Entscheidungsträgers verantwortlich sind, von diesem aber *nicht beeinflusst* werden können“.¹⁸² Der Autor betrachtet die Liberalisierung, Privatisierung und Globalisierung als die wichtigsten allgemeinen Umweltfaktoren des Tourismus.

3.1.1.1. Liberalisierung

Im Zuge der WTO-Verhandlungen (World Trade Organisation)¹⁸³ wird weltweit versucht wirtschaftspolitische Regulierungsmassnahmen zu beseitigen oder wenigstens zu verkleinern. Dabei gilt es vor allem (Schutz-) Zölle und technische Handelshemm-

¹⁸² Thommen, Jean-Paul [1991]: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 3., überarb. und erw. Auflage, Bern / Stuttgart: Haupt, S. 633.

¹⁸³ Vgl. The World Trading Organisation (WTO) (Hrsg.) [1998]: Introduction to the WTO - Trading into the future, 2nd edition, Genève: WTO.

nisse abzubauen. Mit diesen Anstrengungen wird der Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen verschiedenen Ländern vereinfacht.

Durch diese Liberalisierung der Märkte wird der Weg für mehr Konkurrenz geebnet. Die Kunden erhalten so eine breitere Auswahl an Waren und Dienstleistungen zu einem meist günstigeren Preis. Angestrebt wird also eine Spezialisierung auf die eigenen Stärken, die anschliessend weltweit ohne grosse Einschränkungen (ausgenommen der natürlichen Hindernisse wie z.B. Klima, Transport, Kultur, etc.) jedermann zugänglich sind.

Die Liberalisierung des Flugverkehrs ist ein Beispiel für den Einfluss dieses Faktors. Mit sogenannten „Open Sky“-Abkommen ermöglichen sich die unterzeichnenden Staaten gegenseitig den uneingeschränkten Zugang zu ihrer Luftfahrtsinfrastruktur. D.h. alle Fluggesellschaften der Unterzeichnerstaaten dürfen in den betreffenden Ländern alle Flughäfen benützen, sowie aus diesen Ländern Flüge in Drittländer anbieten. Das hat zur Folge, dass die Konkurrenz zwischen den Fluggesellschaften zunimmt und der Kunde mehr Auswahl zu günstigeren Preisen erhält.

Die 1999 unterzeichneten bilateralen Verträge zwischen der EU und der Schweiz ermöglichen nach ihrer Ratifizierung und Inkraftsetzung die Liberalisierung vieler Bereiche (so z.B. Luftfahrt und Transportwesen, Bewilligungen für Arbeitskräfte aus EU-Staaten, Forschung, gegenseitige Anerkennung von Diplomen, etc.) mit den EU-Staaten. Für die nationale Fluggesellschaft Swissair ist dieser Liberalisierungsprozess sehr wichtig, da davon die Attraktivität der grossen Schweizer Flughäfen Zürich und Genf abhängt, was wiederum eine entscheidende Wirkung auf den Tourismusstandort Schweiz hat. Einschränkungen des Waren- und Transportverkehrs sind normalerweise für den Tourismus hinderlich. Ausser sie führen zu negativen Umweltauswirkungen (z.B. Luft- und Lärmemissionen auf der Gotthardautobahn) und somit zu Imageeinbussen beim wichtigsten Kapital, welches der Schweizer Tourismus zu bieten hat: die einmalige Landschaft. Hier muss ein positiver Kompromiss für alle gefunden werden.

3.1.1.2. Privatisierung

Die Schuldenwirtschaft der meisten Staaten weltweit und der Drang zu effizienteren Strukturen löste bereits vor Jahren eine Welle der *Privatisierung* von staatlichen Un-

ternehmen aus.¹⁸⁴ Unter Privatisierung versteht man die „Verlagerung bestimmter bisher staatlicher Aktivitäten in den privaten Sektor der Volkswirtschaft, um die Allokation der Ressourcen durch den (als effizienter eingestuften) Markt erfolgen zu lassen“¹⁸⁵. Dabei geht es auch um die „Anwendung privatwirtschaftlicher Finanzierungsmodelle zur Erschliessung privaten Kapitals für öffentliche Aufgabenwahrnehmung“¹⁸⁶.

Viele Bereiche, die bis vor kurzem oder noch immer als Staatsaufgaben angesehen werden, sind heute aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Die Aufgaben des Staates sollen sich nur noch auf gewisse zentrale und unabdingbare Funktionen konzentrieren¹⁸⁷, für alle anderen Aufgaben soll der Markt massgebend sein. Dies wird mit einer langfristigen Rahmengesetzgebung erreicht.

Diese Entwicklung ist auch für den Bereich Tourismus sehr relevant. Betrachtet man z.B. das Schienennetz der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), stehen wir heute vor einer grossen Umwälzung im Bahnangebot. Mit der Privatisierung der SBB wird die Geleiseinfrastruktur von der SBB organisatorisch und rechtlich getrennt¹⁸⁸. Dadurch wird es möglich sein, dass auch anderen Unternehmen (z.B. Tourismusgrossveranstalter wie Kuoni oder TUI aus Deutschland), neben der privatisierten SBB AG, Züge und bahnverwandte Dienstleistungen auf dem Schienennetz der heutigen SBB gegen Bezahlung einer sogenannten Third-Party-Access-Gebühr anbieten können. Dabei wird es aber nicht zu einem grossen Durcheinander mit mehreren Dutzend Bahngesellschaften kommen, sondern zu Kooperationen zwischen den einzelnen Unternehmen im Bahnmarkt. Das heisst, dass z.B. die SBB AG einen speziellen Ferien-Direktzug von Stuttgart nach Lugano durchführt (Bereitstellen von Rollmaterial, Lokführer und evtl. Begleitpersonal), jedoch im Auftrag und auf das wirtschaftliche

¹⁸⁴ Die Privatisierung der staatlichen britischen Eisenbahnen wie auch des Elektrizitätsmarktes in Norwegen (1991) waren wirtschaftliche Experimente. Doch sie zeigten eine neue Sichtweise auf, wie vormals staatliche Dienstleistungen marktwirtschaftlich erbracht werden können. Diese Dynamik lässt sich auch in der Schweiz spüren, wo SBB, Post und auch der Energiemarkt liberalisiert werden, resp. bereits sind (vgl. auch Pelda, Kurt [1999]: Von Norwegens Strommarkt-Öffnung lernen, in: NZZ Nr. 145 vom 26./27.6.1999, S. 25).

¹⁸⁵ Gablers Wirtschafts-Lexikon [1997], Band 3, 14., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 3072.

¹⁸⁶ Gablers Wirtschafts-Lexikon [1997], S. 3072.

¹⁸⁷ Die extremste Betrachtungsweise in dieser Hinsicht ist der paleolibérale Nachtwächterstaat, der sich nur auf „Polizei- und Kulturaufgaben“ beschränkte; vgl. dazu Kirsch, Guy [1997]: Neue politische Ökonomie, 4., überarb. und erw. Auflage, Düsseldorf: Werner, S. 301.

¹⁸⁸ Diese Trennung ist zur Zeit Gegenstand heftiger Diskussionen: es wird befürchtet, dass der Spar- druck zu einem schlechteren Unterhalt der Geleise sowie Infrastruktur, und somit zu einem erhöhten Risiko der Sicherheit führt.

Risiko des Reiseveranstalters Kuoni hin. Oder private Anbieter können spezielle Nostalgie-, Disco- oder Restaurantzüge auf bestimmten Routen anbieten, indem sie der SBB AG als Besitzerin der Schieneninfrastruktur ein Entgelt pro gefahrenen Kilometer bezahlen.¹⁸⁹

3.1.1.3. Globalisierung

Der Begriff *Globalisierung* ist das Modewort der 90er Jahre. Unter Globalisierung wird „normalerweise der Prozess der fortschreitenden Vernetzung (Integration) der Weltwirtschaft verstanden.“¹⁹⁰ Somit ist eine „globale Unternehmung“ eine Firma, die auf der ganzen Welt aktiv eine Geschäftstätigkeit ausübt, dabei starke regionale Wurzeln aufgebaut hat und trotzdem (oder eben gerade wegen der Vernetzung) als eine (Welt-) Unternehmung auftritt. Der Trend der Globalisierung (ausgelöst vor allem durch die enormen Leistungssteigerungen in der Telekommunikation) umfasst aber nicht nur die Wirtschaft. Deshalb soll die Globalisierung als Internationalisierung wirtschaftlicher, politischer, sozialer und kultureller Beziehungen definiert werden. Demzufolge hat und wird die Globalisierung auch auf den Tourismus je länger je mehr eine entscheidende Wirkung haben.

Als Beispiel für diese Entwicklung kann man die Konkurrenzsituation für eine Destination nehmen: vor 20 Jahren bestand für eine Winterferiendestination in der Schweiz (z.B. St. Moritz oder Engelberg) die Hauptkonkurrenz vor allem aus anderen Wintersportdestinationen in der Schweiz und Europa (z.B. Zermatt oder Andermatt). Heute ist die Konkurrenzsituation um ein Vielfaches grösser. Nicht nur der Ort steht beim Kunden zur Auswahl, sondern auch die Hauptferienaktivität; d.h. Wintersportferien in der Schweiz werden heute z.B. von Badeferien in Bali konkurrenziert. Die Konkurrenzsituation, aber auch das Kundenpotential haben sich drastisch vergrössert und bergen in Zukunft für die Destinationen grössere Chancen aber auch grössere Gefahren in sich. Die Destination von Morgen muss dem Kunden einen sich konstant erneuernden Mehrwert bieten können, um attraktiv zu bleiben.

Wie bereits oben erwähnt, begann die Globalisierung im Bereich der Tele- / Kommunikation. Deshalb kann sich heute fast jedermann mittels elektronischen Medien in-

¹⁸⁹ Vgl. dazu Internet, <http://www.railin.ch>, Download vom 26.9.1999.

¹⁹⁰ Medienressort Wf der Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.) [1998]: Globalisierung aus theoretischer und internationaler Sicht, in: Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.): Wf-Dokumentation, Nr. 11 vom 16. März 1998, S. 3.

formieren. Es erstaunt darum nicht, dass das Internet als Informations- und Reservierungsmedium je länger je mehr an Bedeutung gewinnt. Demgegenüber wird die zunehmende Vernetzung und Gebrauch von e-mail (elektronische Post) und Telekonferenzen einen dämpfenden Effekt auf Dienst- und Geschäftsreisen haben.¹⁹¹ Trotzdem wird dadurch der Geschäftstourismus nicht zum Erliegen gebracht, sondern er wird sich in eine andere Form wandeln. Zum einen wird der e-commerce (Cyberbusiness) in Zukunft grosse Zuwachsraten aufweisen und (elektronische) Geschäftskontakte rund um die Welt ermöglichen. Doch auch diese Kontakte basieren neben der rein geschäftlichen meist auch auf einer persönlichen Basis, was wiederum Geschäftsreisen von Nöten macht. Zum anderen wird möglicherweise die Heim- und Fernarbeit zunehmen, d.h. es gibt weniger anwesendes Personal am Geschäftssitz einer Unternehmung, dagegen werden die ad-hoc Sitzungen ausserhalb des Unternehmenssitzes zunehmen. Diese (z.B. monatlichen) Meetings werden dann in sogenannten Business-Resorts abgehalten, die eine motivierende und stimulierende Umgebung auf die Sitzungsteilnehmer haben.¹⁹² Ein neues Bedürfnis entsteht im Geschäftstourismus durch den Globalisierungsprozess. Somit gilt auch für den Tourismus: jede Gefahr beinhaltet auch eine Chance, denn der symbolische Wert der „Präsenz“ wird in Zukunft stark zunehmen.

3.1.2. Spezielle touristische Umweltfaktoren

Neben den allgemeinen gibt es auch noch spezielle Umweltfaktoren, die zum Teil bereits in Kap. 2.4 (Entwicklungstendenzen und Trends im Tourismusmarketing), S. 63, erwähnt wurden. Ihre Wirkung und die entsprechenden Konsequenzen auf den Tourismus sind meist direkter und besser ersichtlich als bei den allgemeinen Umweltfaktoren, wie die folgenden Punkte aufzeigen werden. Zudem müssen die Auswirkungen dieser Faktoren auch in Betracht gezogen werden, obwohl sie durch die Tourismusleistungsträger nicht zu beeinflussen sind.

¹⁹¹ Vgl. Frank, Klaus O. [1996]: Thesen zu Auswirkung der Telekommunikation auf die Touristik, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996], S. 280.

¹⁹² Gemäss Interview mit Hr. Rolf E. Brönnimann, Generaldirektor Bürgenstock Hotels & Resort, Bürgenstock, vom 1.9.1998.

3.1.2.1. Grössere Mobilität und Kommunikation

Ein Trend des heutigen Tourismus weltweit ist die erhöhte Mobilität der Menschen, speziell aber in den industrialisierten Ländern. Das heisst, dass es immer mehr Menschen möglich ist, öfter und über weitere Strecken zu reisen. Diese Mobilität zeigt sich in der Zunahme von Flug-, Auto- und Bahnreisen (trotz z.T. gravierenden Rückschlägen, wie z.B. die Erdölkrise 1973), wobei die verhältnismässige Billigkeit der angesprochenen Mobilitätsmöglichkeiten diese Zunahme entsprechend beeinflusst. Die Flugticketpreise, zum Beispiel, sind in den letzten Jahren dank Liberalisierung und entsprechenden Preiskämpfen um einiges günstiger geworden. Speziell die Preise für Flüge über den Atlantik sind recht stark gefallen, was sich natürlich positiv auf den amerikanischen (Tourismus-) Zielmarkt ausgewirkt hat.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich seit 1997 im asiatischen Raum beobachten. Auch hier sind die Preise für Flugreisen stark gefallen. Dies wird sich jedoch nicht unbedingt positiv auf den Schweizer Tourismus auswirken, da dieser Preiszerfall auch von den angeschlagenen Wirtschaften in den Tigerstaaten herrührt, und somit das Segment der asiatischen Gäste 1998 / 1999 viel kleiner war, resp. sein wird. Zudem ermöglicht es auch mehr Schweizern zu günstigeren Preisen in den asiatischen Raum zu fliegen um dort die Ferien zu verbringen.

Neben der Mobilität ist aber auch die Kommunikation drastisch vereinfacht und billiger worden. Wie bereits in Kap. 2.1.4, S. 16, erläutert, erlauben die technologischen Neuerungen auf dem Gebiet der Telekommunikation, dass wichtige Geschäftstätigkeiten von einem mobilen Standort ausgeübt, weltweite Transport- und Reservationsnetzwerke per Tastendruck verfügbar und viele Informationen während 24 Stunden weltweit abrufbar werden. Der grosse Nachteil für den Anbieter besteht darin, dass je länger je mehr ein Überfluss an Informationen herrscht, und somit eine gezielt Kommunikation zum Kunden je länger je schwieriger und kostspieliger wird.¹⁹³

3.1.2.2. Trend zu kürzeren Aufenthalten

Die erhöhte Mobilität zeigt sich auch durch den Trend zu kürzeren, dafür mehreren Ferienaufenthalten. Kurzreisen mit ein bis drei Übernachtungen nehmen deutlich zu;

¹⁹³ Vgl. Asper, Adrian [1997]: Globalisierung von Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und die Auswirkungen auf den Tourismus (St. Galler Beiträge zum Tourismus und Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, Bd. 32), Bern / Stuttgart / Wien: Haupt, S. 129ff.

hingegen sind Reisen mit mehr als vier Übernachtungen rückläufig.¹⁹⁴ Durch die schnellere und bequemere Anreise zu einer Feriendestination besteht nun die Möglichkeit, verschiedene Destinationen, zwar nur während einer kürzeren Aufenthaltsdauer, jedoch mehrmals zu verschiedenen Jahreszeiten zu besuchen.

Konkret heisst das, dass der Tourist ein gedrängteres Programm am Tourismusort hat: Die Informationen für Dienstleistungen, die der Gast in Anspruch nehmen will, müssen für ihn einfach und schnell verfügbar sein. Ansonsten ärgert sich der Kunde, ist mit seinem Aufenthalt nicht wirklich zufrieden (Hauptziel, damit er möglicherweise ein Stammkunde wird) und nimmt dadurch weniger Dienstleistungen am Tourismusort in Anspruch, was den Umsatz pro Gast vermindert.

3.1.2.3. Europäische Union

Betrachtet man den europäischen Kontinent bezüglich der Freizügigkeit¹⁹⁵ für Touristen, muss man die Kunden in zwei Gruppen einteilen: Bürger der EU- und EFTA-Staaten (zu diesem Zweck „Westeuropäer“ genannt) und Staatsbürger aus der übrigen Welt. Warum ist diese Unterscheidung nötig? Die Freizügigkeit für „westeuropäische“ Touristen in jedes andere westeuropäische Land ohne grosse Formalitäten zu reisen, besteht schon seit dem Jahre 1972.¹⁹⁶ Dieselbe Freizügigkeit existiert aber für die zweite Gruppe (Nicht-Westeuropäer) nicht. Eine gewisse Freizügigkeit gibt es aber bereits jetzt schon für diese Gruppe innerhalb derjenigen Ländern der Europäischen Union (EU), die das Schengener Abkommen¹⁹⁷ unterzeichnet und auch eingeführt haben (vgl. dazu Abb. 11). Innerhalb dieser Länder, die sich im „Schengener-Raum“ befinden, bestehen keine „Grenzen“, resp. finden keine Grenzkontrollen mehr statt. Konkret heisst das, dass der Nicht-Westeuropäer nur noch ein einziges Visum für alle Schengener-Länder beantragen muss. Nach der Einreise in den Schengener-Raum kann er sich anschliessend unbeschwert in allen „Schengen-Länder“ bewe-

¹⁹⁴ Vgl. Schmidhauser, Hanspeter [1997]: Reisemarkt Schweiz 1995/96 - Zusammenfassende Jahresergebnisse, Spezialauswertung für die Mitglieder des SRV (Schweizerischen Reiseverbandes), St. Gallen: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft, S.15.

¹⁹⁵ Unter Freizügigkeit ist in diesem Fall das Reisen ohne administrativen Visa-Aufwand als Tourist innerhalb der westeuropäischen Ländern gemeint.

¹⁹⁶ (Freihandels-) Abkommen vom 22. Juli 1972 zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Vgl. Internet: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c0_632_401.html, sowie Internet: <http://www.europa.admin.ch/d/int/etapes.htm>, Download vom 26.9.1999.

gen.¹⁹⁸ Ziel ist es, dass in Zukunft alle EU-Länder auch am Schengener-Abkommen teilnehmen.

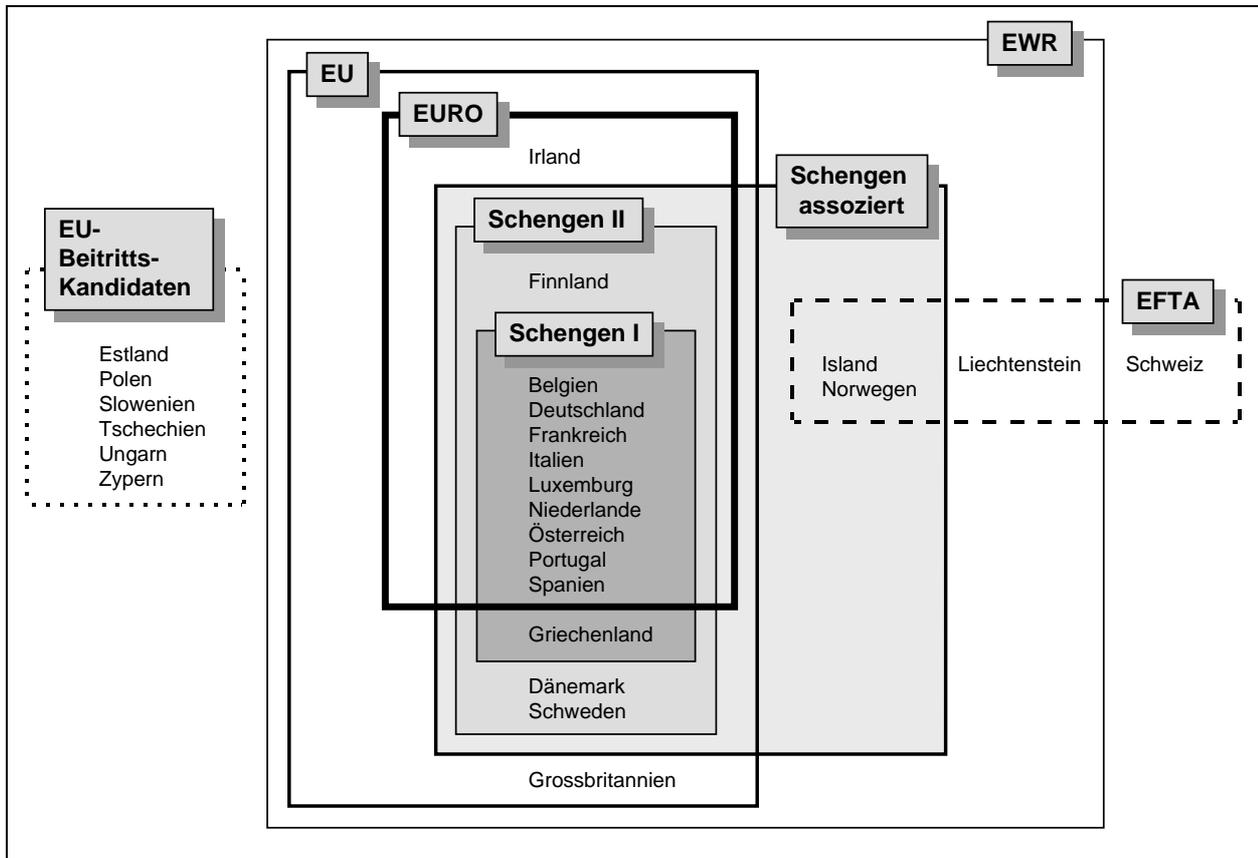


Abb. 11: Die europäischen Länder und ihre Zugehörigkeit zu den verschiedenen europäischen Verbänden¹⁹⁹

Das zusätzliche Beantragen eines Visums speziell für die Schweiz, stellt so für Gäste, die im Rahmen einer Europareise (z.B. Package-Reisen aus Asien) in die Schweiz kommen, ein zusätzliches bürokratisches Hindernis dar.²⁰⁰ Betrachtet man

¹⁹⁷ Das Schengener Abkommen wurde am 19. Juni 1990 von 5 EU-Staaten (Benelux, Frankreich und Deutschland) unterzeichnet; bis heute wurde es von 8 weiteren EU-Staaten unterzeichnet sowie von 2 EWR-Staaten assoziiert.

¹⁹⁸ Vgl. Bundesamt für Ausländerfragen [1997]: Schengen - Schengener Kooperationsmodell und Beziehungen zur Schweiz, Informationsnotiz, Bern-Wabern, Stand vom 24.11.1997.

¹⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bundesamt für Ausländerfragen [1997]; und vgl. Bundesamt für Aussenwirtschaft [1998]: Auswirkungen der Entscheidungen zur Wirtschafts- und Währungsunion auf die EU und die Schweiz, Internet, <http://www.bawi.admin.ch/europa/euro/vieecod.htm>, Download vom 21.9.1998.

Die Länder von „Schengen I“ haben den Vertrag bereits schrittweise ab März 1995 in Kraft gesetzt. „Schengen II“ schliesst alle EU-Länder mit ein, die dem Vertrag beigetreten sind, ihn aber noch nicht umgesetzt haben. „Schengen assoziiert“ beinhaltet auch noch die beiden EWR-Staaten, die auf Grund der Weiterführung der Nordischen Union am 19. Dezember 1996 einen Kooperationsvertrag unterzeichnet haben.

²⁰⁰ Dieser gravierende Nachteil für den Schweizer Tourismus wurde bereits in einer Interpellation des Ständerates an den Bundesrat behandelt. Eine konkrete Behebung dieses Nachteils ist aber zur

aber die Gästestatistiken (vgl. Tab. 9, S. 111) der Region Nidwalden - Engelberg, erkennt man, dass sich dieses Hindernis zwar „nur“ für eine Minderheit der Kunden stellt, doch speziell in Engelberg grössere Auswirkungen haben könnte, da Engelberg viel mehr asiatische (Package-) Gäste hat als Nidwalden.

3.1.2.4. Europäische Währungsunion (EWU): Einführung des Euros

Per 1. Januar 1999 ist in den meisten EU-Ländern (vgl. Abb. 11) eine einheitliche Währung mit dem Namen Euro eingeführt worden. Bereits vor diesem Datum existierte eine einheitliche europäische Währung, der ECU (European Currency Unit), doch konnte sich diese nicht als Zahlungsmittel durchsetzen, da der ECU nicht dementsprechend konzipiert war. Der ECU diente vor allem als europäische Verrechnungseinheit, eine sogenannte europäische „Überwährung“, die aber die nationalen Währungen nicht ersetzte. Mit der Einführung des Euros hat und wird sich dies aber ändern.

Im Mai 1998 wurde auf Grund der jeweiligen Wirtschafts- und Staatshaushaltsdaten entschieden, welche EWU-Anwärterstaaten (alle EU-Staaten mit Ausnahme von Grossbritannien, Schweden, Griechenland und Dänemark) Euro-Länder werden. Ende 1998 wurden auch die bilateralen Umrechnungskurse - d.h. die fixen Wechselkurse zwischen den EWU-Staaten -, die seit dem 1.1.1999 gelten, angekündigt. Am 1.1.1999 wurde der EWU (Europäische Wirtschaftsunion) gestartet. Gleichzeitig wurden ECU in Euro zu einem Kurs von 1 zu 1 umgetauscht. Zwischen diesem Datum und dem 31.12.2001 ist der Euro nur eine reine Buchwährung, im Gegensatz zum ECU aber mit fixen Wechselkursen gegenüber den noch bestehenden Landeswährungen. Per 1.1.2002 wird der Euro physisch mit Noten und Münzen eingeführt. Spätestens 6 Monate später wird der Euro die nationalen Währungen abgelöst haben und alleiniges Zahlungsmittel in den EWU-Staaten sein.²⁰¹

Für die Tourismusbranche in der Schweiz ergeben sich daraus einige Änderungen, die m.E. nicht unbedingt als Nachteil zu werten sind:

Zeit nicht in Sicht (vgl. Schlumpf, Roland [1999]: Ständerat fordert kohärente Ausländerpolitik - Schengener Einheitsvisum, in: NZZ Nr. 125 vom 3.6.1999, S. 16).

²⁰¹ Vgl. Reinert, Regina / Holzherr, Thomas [1998]: Der Euro rollt, in: Schweizerischer Bankverein (Hrsg.): Der Monat, 1 / 2, 1998, S. 38ff.

1. Der Euro muss als zweites Zahlungsmittel in grenznahen Regionen und internationalen Tourismusdestinationen angenommen werden (neben dem US-Dollar, dem britischen Pfund und dem japanischen Yen).
2. Die Preise werden wie gewohnt in Schweizer Franken bleiben. Gewisse Angebote für Kunden aus Euro-Ländern werden in Euro be- und verrechnet, wobei sich dabei der Aufwand auf eine Fremdwährung (im Gegensatz zu heute) verringern wird.²⁰²
3. Der Euro wird für kleinere Tourismusleistungsträger (die bis heute nur Schweizer Franken angenommen haben) zu einem gewissen Mehraufwand führen (Cash-Mangement mit Fremdgeld).
4. Für grössere Tourismusleistungsträger, die bereits heute Fremdgeld annehmen, wird es eine Vereinfachung geben, da die meisten nationalen europäischen Währungen durch die Einheitswährung Euro ersetzt werden (Verminderung des administrativen Aufwands).
5. Zusätzlich lässt sich heute ein starker Trend zum bargeldlosen Zahlungsverkehr feststellen. Kredit- und Debitkarten werden je länger je häufiger verwendet und erleichtern die Um- und Abrechnungen. Es ist abzusehen, dass sich in naher Zukunft eine einheitliche europäische Debitkarte (weniger Kommission als bei Kreditkarten) durchsetzen wird.

Generell gesehen überwiegen die Vorteile des Euros, doch individuell werden natürlich gewisse Vor- oder Nachteile mehr wiegen als andere. Die Präsenz des Euros wird jedoch schon sehr schnell Tatsache sein. Darum sollte sich der Tourismus bereits heute mit der bevorstehenden Situation vertraut machen und den Euro optimistisch als Chance nutzen. Zum Beispiel soll die Preistransparenz genutzt werden und die Preise der Produkte und Dienstleistungen dementsprechend auch in Euro angeschrieben werden.²⁰³ Dies würde den Preisvergleich vereinfachen und auch aufzeigen, dass die Schweiz nicht in allen Bereichen ein Hochpreisland ist. Ein weiterer

²⁰² Verschiedene Tourismusstationen bieten bereits heute für ihre einzelnen ausländischen Zielmärkte Sonderaktionen in der ausländischen Fremdwährung an. So konnten zum Beispiel deutsche Touristen in der Wintersaison 1996/97 in Sörenberg ihre Hotelzimmer-Rechnung auch in DM bezahlen, wobei der Frankenbetrag nicht umgerechnet, sondern direkt übernommen wurde. Daraus entstand für deutsche Touristen eine Ersparnis von bis zu fast 20%.

²⁰³ Bereits heute wird z.B. in Frankreich und Deutschland überall (auch in kleinen Dörfern) jeder Einkaufsbetrag neben der Landeswährung auf der Einkaufsquittung auch in Euro ausgewiesen. Da-

Vorteil des Euros ist auch die Unterbindung der touristisch geschickten Abwertung einer Landeswährung, wie dies z.B. Italien in den 1980er und frühen 1990er Jahren öfters gemacht hat, um den Tourismus und die Exporte anzukurbeln, da so die Exportwirtschaft (dazu gehört auch der Tourismus) gegenüber der ausländischen Konkurrenz mit billigeren Preisen operieren konnte.

3.1.2.5. Wechselkurs

Der Wechselkurs des Schweizer Frankens bildet zeitweise eine grosse Hemmschwelle für einen touristischen Aufenthalt in der Schweiz. Indem er die Preise für Dienstleistungen und Waren verglichen zur Landeswährung der ausländischen Touristen stark verteuern kann, gestaltete er so eine Reise in die Schweiz für gewisse Kundensegmente als unerschwinglich. Speziell für die stark preisbedachten Kunden aus Nordamerika ist ein starker Schweizer Franken Grund genug, keine Reise in die Schweiz zu buchen.

Diese (für den Incomingtourismus ungünstige) Entwicklung, resp. Stärkung des Schweizer Frankens wurde in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zusätzlich auch noch durch die Ankündigung über die Einführung der europäischen Einheitswährung Euro (vgl. Kap. 3.1.2.4) im Vorfeld der Fixierung der Wechselkurse per Ende 1998 unterstützt. Da die Prognosen über die Stabilitätsentwicklung dieser Währung sehr variierten, transferierten viele EU-Bürger Teile ihres Vermögens in die Schweiz und stärkten so den Wechselkurs des Schweizer Frankens (ebenfalls zum Leidwesen der Schweizer Exportindustrie).

Sachverhalte wie diese können anhand von Abb. 12 gut sichtbar gemacht werden. Die Abbildung zeigt den Index des realen, exportgewichteten Frankenkurses. Daraus erkennt man, dass der Schweizer Franken von 1994 bis 1997 sehr stark war und dies für die Tourismusbranche wie auch die Exportindustrie eine sehr schwierige Zeit war. Seit 1998 bewegt sich die Stärke des Franken wieder auf erträglicherem Niveau, jedoch bleibt die Tendenz zu einer starken Währung bestehen. Ideal ist ein stabiler Franken, damit Reiseveranstalter langfristig kalkulieren können. Sobald die Währung starken Schwankungen ausgesetzt ist, vergrössert sich für die Touroperators (TOs)

mit gewöhnen sich die Konsumenten bereits an die neue Währung und die anschliessend Umstellung auf die neue Währung wird erleichtert.

das Risiko und es werden dementsprechende Risikoprämien auf die touristischen Dienstleistungen geschlagen, welche die Ferien in der Schweiz verteuern.

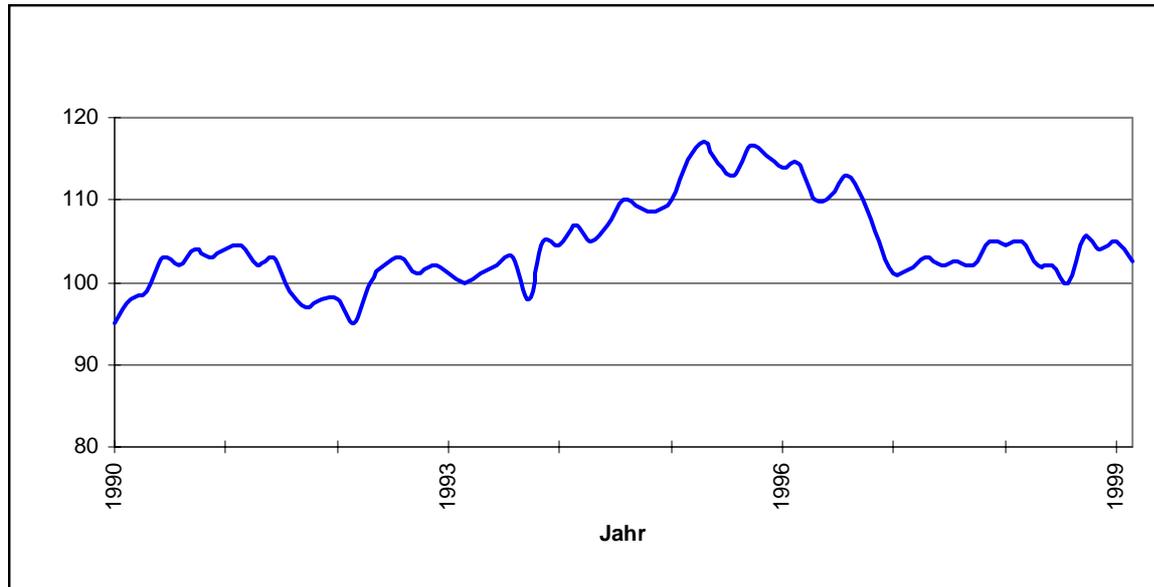


Abb. 12: Realer, exportgewichteter Wechselkurs CHF 1990-99²⁰⁴

3.1.2.6. Fiskalität

Die Tendenz im heutigen Steuerwesen vermehrt indirekte anstatt direkte Steuern²⁰⁵ zu erheben, betrifft auch den Tourismus recht stark. Zum einen besteht die zusätzliche Mehrwertsteuerbelastung auf allen touristischen Dienstleistungen (wobei in der Schweiz für den Tourismus zur Zeit ein reduzierter MWSt-Satz zur Anwendung gelangt), welche die Produkte verteuert und den administrativen Aufwand für alle Marktteilnehmer vergrössert. Die Schweiz ist gegenüber den EU-Staaten jedoch heute noch soweit im Vorteil, dass der schweizerische MWSt-Satz um ca. 9% tiefer liegt als der europäische Mindestsatz. Es lassen sich jedoch bereits Tendenzen erkennen, dass auch in diesem Bereich eine (negative) Nivellierung nach oben stattfinden wird. Dies zu Ungunsten des (schweizerischen) Tourismus.

²⁰⁴ Quelle: Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF/ETH) (Hrsg.) [1999]: Die Schweizer Wirtschaft in Kurven, in: NZZ Nr. 143 vom 24.6.1999, S. 25, modifiziert durch den Autor.

²⁰⁵ Direkte Steuern sind zum Beispiel die Einkommens- oder Vermögenssteuer, die der Bürger direkt dem Staat bezahlen muss. Bei indirekten Steuern, wie zum Beispiel die Mehrwertsteuer (MWSt), wird nicht das Einkommen oder das Vermögen besteuert, sondern jegliches Hinzufügen eines Mehrwertes zu einem Produkt oder Dienstleistung. Dabei bezahlt bei jedem Kauf der Käufer die gesamte angelaufene Steuer - der Verkäufer hingegen kann bei einem Verkauf seine Vorsteuern wieder zurückfordern.

Zum andern werden aber die meist recht hohen MWSt-Beträge auch als Kaufargument verwendet. Die Organisation „Europe Tax-free Shopping“ ermöglicht die Rückerstattung der Mehrwertsteuer (gegen eine Provision) für Ausländer, wenn Sie die neu gekauften Waren ins Ausland exportieren.²⁰⁶ Da die MWSt-Sätze in Europa zwischen 7.5% und bis über 16% liegen, verbilligt dies die Waren z.T. beträchtlich und stellt ein zusätzlicher Kaufanreiz dar.

3.1.2.7. Konjunktur

Ein weiterer entscheidender Einfluss hat auch die Entwicklung der Konjunktur in den Zielmärkten des schweizerischen Tourismus. Die z.T. immer noch angespannte Lage auf dem europäischen Arbeitsmarkt und die Baisse der einzelnen europäischen Konjunkturen waren in den letzten Jahren grosse Bremser des Tourismus. Zur Zeit deuten aber die Entwicklungen auf eine langsame Verbesserung der Lage hin, wobei zu hoffen bleibt, dass die wirtschaftlichen Unruhen in Asien und Russland den Schwung nicht all zu fest bremsen werden (vgl. dazu Tab. 3).

Die Konjunktur in Asien erfuhr 1998 eine massive Korrektur nach unten, wodurch man die Erwartungen bezüglich der weiteren Entwicklung dieses Zukunftmarktes vorläufig auf Eis legen musste.

Hingegen ist die Konjunktur in Nordamerika auf einem recht hohen Niveau und förderte die Tourismusströme aus diesen Ländern. Südamerika birgt nach wie vor und trotz wirtschaftlichen Schwankungen ein grosses, touristisches Incoming Potential für Europa und die Schweiz. Diese Aussagen werden durch die entsprechenden Zahlen und Prognosen in der Tab. 3 illustriert.

²⁰⁶ Dies ist für EU-Bürger innerhalb der EU nicht möglich. Aus diesem Grund gewinnt die Schweiz für EU-Touristen mit grossen Kaufabsichten an zusätzlicher (Shopping-) Attraktivität.

Indikatoren ²⁰⁷	1996	1997	1998	I/99	II/99	III/99	IV/99	Schätzung 1999	Prognose 2000
<i>Schweiz:</i>									
Privater Konsum	0.4	1.2	2.3	2.5	1.6	2.5	1.6	2.0	1.8
Verfügbares Einkommen	-0.5	0.7	2.7	2.5	2.0	1.8	0.9	1.8	1.8
Konsumentenpreise	0.8	0.5	0.0	0.3	0.6	1.0	1.2	0.8	1.6
Arbeitslosenquote ²⁰⁸	4.7	5.2	3.8	3.1	2.8	2.6	2.4	2.7	2.3
<i>Bruttoinlandprodukt:</i>									
- Schweiz	0.0	1.7	2.1	1.0	1.1	1.6	2.3	1.5	2.3
- Euro-Länder	1.6	2.5	2.7	1.7	1.8	2.3	2.9	2.2	3.1
- USA	3.4	3.9	4.3	3.9	3.8	4.3	4.0	4.0	3.5
- Japan	4.1	-0.8	-2.6	-0.4	0.7	1.0	2.3	0.9	1.7

Tab. 3: Konjunkturindikatoren 1996 - 2000²⁰⁹

Die internationalen Konjunkturdaten aus Tab. 3 müssen nun zur Vervollständigung der Aussage auch mit den Schweizer Tourismuskennzahlen der vergangenen Jahre in Tab. 4 verglichen werden. Dabei zeigt z.B. auch das Jahr 1998 bei den Logiernächten (einem wichtigen Tourismusindikator) bei Gästen aus dem In- und Ausland eine weitere Besserung der Situation.

	1994		1995		1996		1997		1998	
Logiernächte	33'205	-0.1%	31'243	-5.9%	29'737	-4.8%	30'826	3.7%	31'815	3.2%
Gäste aus dem Ausland	19'727	-0.2%	18'387	-6.8%	17'284	-6.0%	18'037	4.4%	18'714	3.8%
Ausländeranteil am Total	59.4%	—	58.9%	—	58.1%	—	58.5%	—	58.8%	—
Gäste aus dem Inland	13'478	0.1%	12'856	-4.6%	12'453	-3.1%	12'789	2.7%	13'101	2.4%

Tab. 4: Hotelaufenthalte in der Schweiz 1994-1998 (in 1000 Einheiten)²¹⁰

Auch die Konsumentenstimmung in der Schweiz lässt hoffen, sind doch die Konsumenten wieder vermehrt ausgabefreudiger geworden. Insgesamt blieben die verkauften Übernachtungen noch um gut 11% unter dem bisherigen Spitzenergebnis von 1990. Über das ganze Jahr 1998 blieb ausser der asiatischen Kundschaft auch die Nachfrage aus Belgien, wenn auch nur leicht, unter dem Niveau der Vorperiode, während besonders aus Grossbritannien, Deutschland, den USA, Italien und den

²⁰⁷ Real, saisonbereinigt; prozentuale Veränderung gegenüber der Vorperiode (Jahr, resp. Quartal).

²⁰⁸ Saisonbereinigt, in Prozenten.

²⁰⁹ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bilanz, September 1998, S. 108; Bilanz, Oktober 1998, S. 144; Bilanz, Dezember 1998, S. 208; Bilanz, Juni 1999, S. 128; Bilanz, April 2000, S. 129.

²¹⁰ Quelle: Bundesamt für Statistik [1998b], in: NZZ, Nr. 21 vom 27. Januar 1998, S. 23; Bundesamt für Statistik [1999b], in: NZZ, Nr. 23 vom 29. Januar 1999, S. 26, modifiziert durch den Autor.

Niederlanden eine spürbare Erhöhung der Nachfrage nach Übernachtungen zu registrieren war. Die Buchungen aus Frankreich entsprachen etwa dem Vorjahresstand.²¹¹

Die Wechselkursentwicklung wie auch die Konjunktur vermögen aber nur einen Teil des unterdurchschnittlichen Geschäftsverlaufs des Tourismus zu erklären. Es sind demzufolge weitere Ursachen für den krankenden Tourismus in der Schweiz zu suchen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist sicher die Struktur und der Aufbau der Organisation des Tourismus in der Schweiz und seinen Regionen, die im folgenden Abschnitt behandelt werden.

3.2. Die aktuelle Organisation des Tourismus in der Schweiz und Zentralschweiz: Situationsanalyse und kurzer Ausblick

Dieser Abschnitt beschreibt auf den beiden Ebenen Schweiz und Zentralschweiz, welche Organisationsstrukturen die Schweiz im Tourismus zur Zeit hat. Diese Situationsanalyse beschreibt zusätzlich auch die Entstehung und Umwelt der verschiedenen Organisationen, sowie ihre Strategie für eine bessere Bearbeitung und Zusammenarbeit auf dem Tourismusmarkt.

3.2.1. Schweiz Tourismus (ST)



Abb. 13: Slogan und Logo von Schweiz Tourismus (ST)²¹²

Schweiz Tourismus (ST) ist die neue Tourismusorganisation, die aus der früheren Schweizerischen Verkehrszentrale (SVZ) entstanden ist. Die SVZ hat sich so 1995 von einer breiten, allgemeinen Serviceorganisation zu einer professionellen Marketingorganisation entwickelt, die sich am Markt und am Kunden orientiert. Der Neu-

²¹¹ Vgl. Bitterli, Heinz [1999b]: Weitere Erholung im Schweizer Hoteltourismus, in: NZZ, Nr. 23 vom 29. Januar 1999, S. 26.

²¹² Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1996a]: 55. Jahresbericht 1995, Zürich, modifiziert durch den Autor.

aufbruch wurde durch ein neues Management, einem neuen Namen und einem neuen Corporate Design (CD) mit Logo und Slogan (vgl. Abb. 13) unterstrichen.

Das Ziel²¹³ von Schweiz Tourismus ist es, trotz schwierigem Umfeld und erhöhtem Wettbewerbsdruck im neuen Jahrtausend weiterhin weltweit zu den Top 20 aller Reisedestinationen zu gehören und bis im Jahr 2000 1.5 Mio. zusätzliche Logiernächte zu gewinnen, sowie 350 Mio. Franken Umsatz zu generieren.²¹⁴ ST will sich als führendes Marketingunternehmen auf internationaler Basis weiterentwickeln. Um dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, ist eine klare Positionierung der Schweiz als Qualitätsdestination, eine Fokussierung auf die Märkte und Zielgruppen mit grösstem Gästeaufkommen, grösstem Zukunftspotential und guten Umsatzmöglichkeiten notwendig. Die Konzentration auf nachfragewirksame Marketinginstrumente und ein aktives Partnershipmarketing, resp. Relationship-Marketing sind Voraussetzung dafür, dass das von Schweiz Tourismus eingesetzte Marketinggeld mindestens den zehnfachen „Ferienumsatz“ erbringen soll.²¹⁵

Als direkte Ansprechpartner von ST treten die 12 bestehenden touristischen (Gross-) Regionen²¹⁶ der Schweiz auf (vgl. Abb. 14). Diese Regionen bilden im Normalfall das Bindeglied auf dem Weg zur lokalen oder regionalen Tourismusorganisation (Bildung der Marketingplattform für die Subregionen / Destinationen (z.B. Orte, Kantone und Städte) sowie Erstellen und Zusammenfassen der Angebote der Region). Weiter unterhalten alle 12 Regionen ein „Regio-Info-Center“, das als Koordinationsstelle für Gäste-, Medien-, Reisefachanfragen, etc. funktioniert.²¹⁷

²¹³ Der Auftrag von Schweiz Tourismus lautet gemäss Bundesbeschluss vom 16. Dezember 1994 über die finanziellen Leistungen 1995-1999 an die SVZ (BBI 1995 I 18), Artikel 1 wie folgt: „Schweiz Tourismus ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft. Sie soll die Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland fördern.“

²¹⁴ Gemäss Hartmann, Marco [1999]: Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 9.4.1999.

²¹⁵ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b]: Jahresbericht 1997, Zürich, S. 10.

²¹⁶ Diese 12 Tourismusregionen der Schweiz sind: Berner Mittelland (1), Berner Oberland (2), Freiburg-Neuenburg-Jura (3), Genf (4), Graubünden (5), Nordwestschweiz (6), Ostschweiz (7), Tessin (8), Waadt (9), Wallis (10), Zentralschweiz (11) und Zürich (12).

²¹⁷ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1995]: Kooperationsvereinbarung zwischen Schweiz Tourismus (ST) und den Schweizer Tourismusregionen, Bern, 15.11.1995.



Abb. 14: Die 12 Schweizer Tourismusregionen²¹⁸

Neben den 12 Tourismusregionen beabsichtigt ST aber auch zusammen mit den ca. acht als „globalen“, resp. „sehr internationalen“ Destinationen²¹⁹ der Schweiz direkt die ausländischen Märkte zu bearbeiten, ohne dass diese grossen „Markennamen-Destinationen“ mittels und über ihre regionalen Tourismusorganisation nach aussen treten müssen.

Schweiz Tourismus ist in drei strategische Geschäftsbereiche organisiert: Gästemarketing, Märkte und Partnermarketing / Information & Multimedia. Die Unit *Gästemarketing* ist verantwortlich für das *Produktmanagement* (ausser „Best of Switzerland“²²⁰, vgl. auch Tab. 5, S. 85), die Marktforschung, die Werbung und die Werbemittel für ST und die Marke „Schweiz“, sowie die Messen, Events und das Dekor. Die Unit

²¹⁸ Quelle: Internet, <http://www.schweizferien.ch/core/regnes/images/regcenmapl.jpg>, Download vom 7.9.98, modifiziert durch den Autor. Die Nummern der Regionen entsprechen den Nummern in FN 216.

²¹⁹ Als globale, resp. „sehr internationale“ Destinationen der Schweiz kann man die folgenden betrachten: Zürich, Genf, Luzern, Zermatt, Interlaken, St. Moritz, Lugano und Bern. Die letzten beiden Destinationen sieht der Autor aber nicht als „gesetzt“ an; viel mehr ergeben sich hier Grenzfälle, resp. Definitionsprobleme, welche Destination nun als global oder „nur“ als international Player anzusehen ist. Diese Problematik wird unter Kap. 4.1.3, S. 131, weiter untersucht.

²²⁰ „Best of Switzerland“ bezeichnet Reisebausteine für Touristen aus Übersee, die das Land zum ersten Mal bereisen und nur eine Auswahl von typischen Sehenswürdigkeiten der Schweiz besuchen wollen, resp. können (Zeitmangel).

Märkte betreut das Aussenstellennetz²²¹, das Key-Account Management²²² und das Produktmanagement für „Best of Switzerland“. Der letzte Geschäftsbereich ist verantwortlich für die Angebotsqualität, Partnerkommunikation, Info Research / Consumer Info und Multimedia.²²³

Für die Zukunft des Schweizerischen Tourismus sieht der scheidende Direktor von Schweiz Tourismus, Marco Hartmann, **vier Herausforderungen**, die vom Autor im Laufe dieser Arbeit noch näher betrachtet werden.²²⁴

- Neue Technologien (vgl. Kap. 2.1.4, S. 16, und 3.2.1.6, S. 92).
- Strategische Kundenorientierung (inkl. Beachtung der Nischensegmente) (vgl. nächsten Absatz).
- Qualitätsmanagement und Innovation (vgl. Kap. 3.2.1.4, S. 89).
- Brand Marketing, d.h. die Schaffung von starken Marken und UAPs (Unique Advertising Propositions) (vgl. Kap. 3.2.1.1, S. 86).

Die mittelfristigen Marketingstrategien 2000/2002 von ST soll konzentriert und wirkungsvoll sein. Dabei stehen die Wünsche des Kunden im Vordergrund, der sein Grundbedürfnis „Reisen“ befriedigen möchte. *Kundenorientierung* und somit Marktpräsenz ist dadurch zwingend und sehr sinnvoll. In Zukunft muss man daher auch gerade dort verkaufen, wo sich der Kunde informiert, z.B. in den SDM-Call-Center²²⁵ in Zürich, London und New York (geplant). Die ST-Auslandstellen werden durch diese Strategie und mit Hilfe von SDM zu richtigen Marketingcenter. ST will aber auch *partnerorientiert* arbeiten, da die Marketingorganisation ST alleine keine Tourismusprodukte anbieten kann. Dazu werden für die ST-Mitglieder Marktforschungsberichte, Fachgruppenworkshops, marktspezifische Analysen und ein Marketingprogramm angeboten.

²²¹ Das Aussenstellennetz von ST ist aufgeteilt in Geschäftsstellen (Deutschland, Frankreich, Belgien-Luxemburg, Grossbritannien-Irland, Italien, Niederlande, Österreich-Osteuropa, Nordamerika, Asien-Japan-Hongkong, Schweiz) und Mandate (Australien, Brasilien, China, Indien, Nordische Länder, Russland, Spanien-Portugal, Taiwan). Die Geschäftsstellen werden von ST selber betrieben, Mandate hingegen werden durch Partner (z.B. Swissair) betreut (vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999b]: Jahresbericht 1998, Zürich, S. 30.).

²²² Mit Key-Account sind sog. Schlüsselkunden, d.h. wichtige Grosskunden gemeint.

²²³ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], S. 26f.

²²⁴ Gemäss Hartmann, Marco [1999].

²²⁵ SDM = Switzerland Destination Management, vgl. dazu Kap. 3.2.2, S. 93.

Die von ST zusammengestellten Produktgruppen²²⁶ sind in Tab. 5 aufgeführt und unterscheiden sich in einem ersten Schritt vor allem durch die beiden Sparten *Leisure* und *Business*. Die Zielgruppen und Angebotsanforderungen im Bereich *Leisure* sind vielfältiger und anspruchsvoller; aus diesem Grund wurde dieser Bereich in 8 verschiedene Produktgruppen eingeteilt, die auch voneinander differenziert analysiert und vermarktet werden.

Typ / Produktgruppen	Klassische Angebote	Trendangebote (Segmentpromotionen)
<i>Leisure</i>		
Sommer	<i>Bergsommer, Städtereisen</i>	Bike, Golf
Winter	<i>Ski / Langlauf / Winterwandern, Schlitteln, Städtereisen</i>	Snowboard
Bahn	<i>Swiss Travel System (STS) mit verschiedenen Swiss-Rail-Pässen</i>	Glacier-Express, Golden Pass Express, etc.
Städte	<i>Städtetrips (speziell Wochenende)</i>	Events (Steet-Parade, etc.)
Wellness	<i>Kuren, Privatkliniken, Gesundheit</i>	Wellnesspackages
Jugend	<i>Sprachferien, Schulverlegung</i>	Events, Summercamps
Specials	<i>Kunst, Festivals, Events</i>	Expo.02
Best of CH	<i>Rundreisen, touristische Marken, Internationale Veranstaltungen</i>	Bahn, Kultur
<i>Business</i>		
Geschäftsreisen	<i>Kongresse, Incentives, Seminare</i>	Corporate Specials

Tab. 5: ST-Produktgruppen und Angebote im Schweizer Tourismus²²⁷

Neben den obenerwähnten Produktgruppen unterscheidet ST aber auch noch nach den folgenden vier grossen Gästesegmenten, die nach Urs Eberhard (Leiter Gästemarketing ST) einigermaßen homogene Kundengruppen bilden: Jugend, Familien, 50+ und Geschäftsreisende.²²⁸ Die dritte Segmentationsdimension bildet dann noch das Ursprungsland (oder Ländergruppen) der Kunden. M.E. ist dies ein sehr guter Ansatz, da hier eine Segmentierung des Marktes vorgenommen wurde, ohne ihn aber zu fest aufzuspalten. Somit bleibt die Marktstrategie auch für kleine Tourismusorga-

²²⁶ Eine Produktgruppe ist die Zusammenfassung verschiedener einzelner (touristischer) Produkte, die miteinander „verwandt“ sind, resp. sich ergänzen. Der Sammelbegriff der Produktgruppe soll stellvertretend für alle Produkte sein und beim Zielpublikum einen grossen kognitiven Wert besitzen. Produktgruppen können sich mit ihrem Angebot ergänzen, ausschliessen, konkurrenzieren und überschneiden, wobei man nicht auf die beiden letzteren hofft.

²²⁷ Quelle: Eberhard, Urs [1999] (Gästemarketing-Leiter ST): Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 9.4.1999; vgl. Hartmann, Marco [1997b]: Relaunch des schweizerischen Tourismus - Neupositionierung der Marketingorganisation „Schweiz Tourismus“, in: Thexis [1997]: Markendynamik, St. Gallen, S. 36, modifiziert durch den Autor.

nisationen übersichtlich, auf die Nachfrage der Kunden ist Rücksicht genommen worden und der Markt kann deshalb besser bearbeitet werden.

Die Tab. 6 zeigt die Gewichtung und Ausrichtung der verschiedenen Produktgruppen auf den verschiedenen Märkten. Für jeden Markt (meistens länderspezifisch) wurde per April 1999 auch noch eine kurze Marktchancenanalyse mit spezifischen Marktdaten erarbeitet, die den Tourismuspartnern eine bessere Analyse ihrer Umweltgegebenheiten ermöglicht.²²⁹

Produktgruppen	Märkte					
	CH	D	Übriges Europa	Japan	Nordamerika	Zukunftsmärkte
Sommer	■	■	■			
Winter	■	■	■			
Business		■	■		■	
Best of CH				■	■	■
Wellness	■	■	■		■	
Städtereisen / Bahn	■	■	■			
Specials / Jugend	■	■	■			

Tab. 6: Wichtigkeit der Zielmärkte bezüglich der Produktgruppen von ST²³⁰

ST ist für den Tourismus in der Schweiz sowohl die **Plattform** für alle Tourismusaktivitäten als auch das Bindeglied zum ausländischen Kunden. Das heisst, ST hat den expliziten Auftrag die Schweiz im Ausland touristisch zu vertreten und zu vermarkten. Dabei setzt sich ST aus fünf sogenannten **Aktionsmodulen** zusammen, die im folgenden kurz dargestellt werden: Marke Schweiz, Information, Angebote, Internes Marketing / Partnership und Support.²³¹

3.2.1.1. Aktionsmodul „Marke Schweiz“

Es ist die zentrale Aufgabe von ST eine Markenplattform anzubieten, die auf der „Marke Schweiz“ als sogenannte Grund- oder Basismarke basiert. Dazu kommen zusätzlich noch die starken Einzelmarken der verschiedenen Schweizer Tourismusregionen, resp. -orte (z.B. Graubünden oder Luzern). Dies, weil ein „qualitativ hochstehender Tourismus in der Schweiz [...] eine ausgeprägte Markenartikelstrategie

²²⁸ Gemäss Eberhard, Urs [1999].

²²⁹ Vgl. dazu Anhang B bis J (Marktchancen 2000-2002), S. 268-276.

²³⁰ Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], 1998, S. 11; Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999b], S. 16f, modifiziert durch den Autor.

²³¹ Hartmann, Marco [1997b], S.36ff.

und somit eine starke Marke gemäss den Positionierungszielen (vgl. Abb. 15) im In- und Ausland²³² erfordert. Mit der einheitlichen und starken Marke „Schweiz“ setzt ST ein konsequentes Image bezüglich der gewählten Zielgruppen (vgl. Tab. 5, S. 85) und kann so die Schweiz als Tourismus-, resp. Ferienland im Ausland erfolgreich positionieren. Gleichzeitig dient die Marke Schweiz, resp. deren allgemeine Positionierung, als Plattform für die obengenannten starken Einzelmarken.

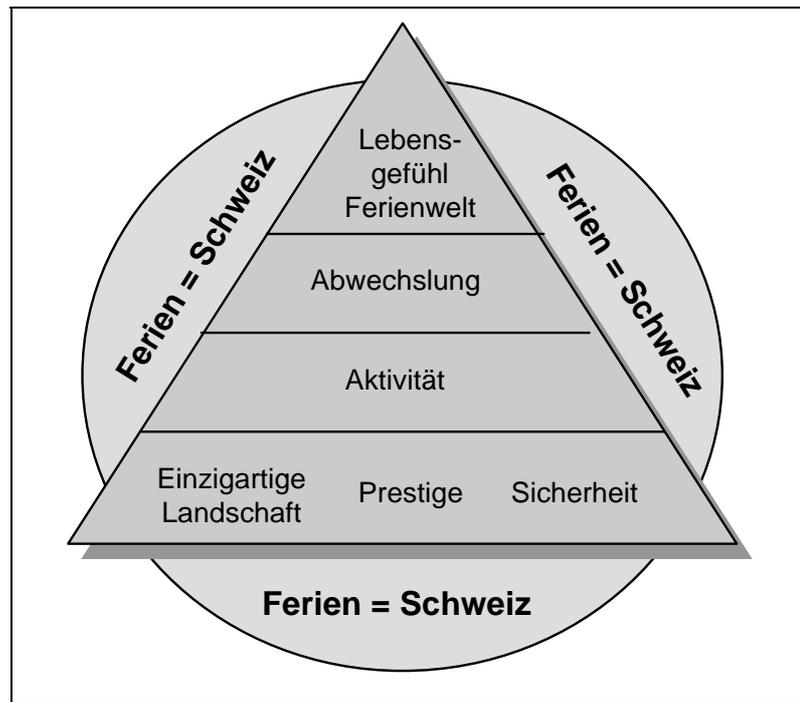


Abb. 15: Allgemeine Positionierung des Ferienlandes Schweiz²³³

Mit der Kommunikationsoffensive, welche Ende 1997 gestartet wurde, will man die Marke Schweiz weg vom (billigen) Massentourismus nehmen und der Schweiz ein (Individual-) Ferienimage geben. Die Formel lautet demzufolge „Ferien = Schweiz ≠ Tourismus“²³⁴. Der Unterschied zwischen Ferien und Tourismus „ist in erster Linie eine Frage der Qualität. Mit dem Begriff Tourismus werden allerhand nicht gerade schmeichelhafte Inhalte verbunden, während der Begriff Ferien Träume und schöne Erinnerungen auslöst. Das *Ferienland Schweiz* als Marke positioniert sich deshalb klar mit dem Besseren.“²³⁵

²³² Hartmann, Marco [1997b], S.37.

²³³ Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], S. 10, modifiziert durch den Autor.

²³⁴ Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999b], S. 16.

²³⁵ Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], S. 25.

Im Bereich *Business* hingegen wird weniger mit dem Wort „Ferien“ operiert. Vor allem im Segment *Convention* und *Incentive* muss man den Begriff Ferien, resp. Schweiz (auf den hauptsächlich gesetzt wird) differenzieren. Die Schweiz soll als perfekte Umgebung für diese beiden Segmente stehen: Sauberkeit, Ordnung, Pünktlichkeit als geschäftliche Idealvorstellungen; gleichzeitig kann die Schweiz mit seinen Naturschönheiten den Kunde, resp. deren Angestellte beeindrucken. Denn ein Convention- oder Incentive-Aufenthalt in der Schweiz soll ja nicht nur stur „geschäftlich“ sein, sondern auch Vergnügen bieten und ein wenig vom Alltag ablenken. Genau das kann und will die Schweiz auch bieten - es liegt nur an der Vermarktung sowie an deren Kommunikation.

3.2.1.2. Aktionsmodul „Information“

„Information“ war schon zu Zeiten der SVZ *die* klassische Aufgabe: für viele Kunden aus dem In- und Ausland ist ST die erste Informationsstelle. In den verschiedenen Märkten hat ST jährlich rund eine Million direkte Gästekontakte über Telefon, am Schalter oder per Brief, resp. Fax. Mehr und mehr wird beim Kundenkontakt versucht auch die modernen elektronischen Instrumente zu benützen: Telefon-Infolinie, Teletext, Internet, etc.). Speziell das multimediale Internet²³⁶ bringt viele Vorteile, wie z.B. die möglichen Links zu den einzelnen Tourismusregionen, resp. -orten, oder sogar zu den einzelnen Tourismusleistungsträgern. Damit wird dem Kunden das unerwünschte „Weiterreichen“ von einem Kundenberater zum nächsten erspart und kommt schneller zum gewünschten Ziel (vorausgesetzt die Homepage und die entsprechenden Links sind logisch und kundenfreundlich aufgebaut). Natürlich bleibt dem Kunden so immer noch der Weg offen, den direkten Kontakt per Telefon zu einem Kundenberater bei spezifischen Fragen zu wählen.

3.2.1.3. Aktionsmodul „Angebote“

Durch die Kundenorientierung hat man bei ST auch gesehen, dass der heutige Kunde auch vermehrt „fertige“, d.h. bereits zusammengestellte Angebote möchte, die er ohne grossen Aufwand direkt buchen und „konsumieren“ kann²³⁷. Deshalb hat man

²³⁶ Vgl. <http://www.schweizerferien.ch>

²³⁷ Die Informationsüberlastung für den heutigen Touristenkunden ist sehr gross. Der Kunde hat bei den immensen Möglichkeiten des Tourismus schnell den Überblick verloren. Deshalb machen je

bei ST neu einen Bereich „Angebotsentwicklung“ geschaffen. Dieser erarbeitet, aufbauend auf angepassten Marktforschungsinstrumenten, die Grundlagen für neue „ready-to-book“ Angebote. Die Revitalisierung bestehender Angebote und die Innovation neuer Angebote sollen die Schweiz als Ferienland dynamisieren.

Diese Angebote werden nun aber in Zukunft an eine ST-Partnerunternehmung „abgetreten“. 1998 konnte ST in Zusammenarbeit mit seinen Mitaktionären, dem Schweizerischen Hotelier-Verein (SHV), der Gastrosuisse, den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) und der Swissair die Switzerland Destination Management (SDM) AG gründen und bereits aktivieren. Ziel von SDM ist es eine Informations- und Buchungsstelle für das gesamte touristische Angebot der Schweiz zu werden. Aus diesem Grund wird SDM unter Kap. 3.2.2, S. 93, noch näher vorgestellt.

3.2.1.4. Aktionsmodul „Internes Marketing / Partnership“

Die obengenannten Angebote können von ST nicht direkt beeinflusst werden, da sich in der Konzeption und Ausführung natürlich die einzelnen Leistungsanbieter oder -gruppen für die Angebote verantwortlich zeigen. Dadurch gilt es ein Konzept zu entwickeln, das die verschiedenen touristischen Leistungsträger einbindet (speziell die 12 Tourismusregionen der Schweiz und ihre Destinationen, aber auch spezifische Leistungsträger wie Bahnen, Hotels, etc.). Ziel ist es, die einzelnen Marketinganstrengungen zu konzentrieren und zu kanalisieren, um somit einen wirksamen und sichtbaren Auftritt dem Kunden gegenüber zu ermöglichen. Das „interne Marketing“ ist für ST eine zentrale Marketingaufgabe.

Neben einer engeren Marketingkooperation zur Stärkung der Marke Schweiz liegen die Ziele bei ST für dieses Modul auch in der Sicherung der Finanzierung über direkt-interessierte Marketingpartner, sowie in der Bündelung der Anstrengungen der Qualitätssicherung²³⁸ im Schweizer Tourismus. ST übernimmt unter dem Patronat des Bundesamtes für Wirtschaft und Arbeit (BWA)²³⁹ die Koordination für die Einführung eines einheitlichen Gütesiegels im Schweizer Tourismus (*Total-Quality-Management-Projekt*). Ein einziges nationales Label „Schweizer Gütesiegel Servicequalität“ soll

länger je mehr Touristen von solchen „ready-to-book“-Angeboten Gebrauch, um mit einem möglichst geringen Aufwand Ferien buchen zu können.

²³⁸ Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1996b]: Quality News, Nr. 4 / November 1996, Zürich.

²³⁹ Das Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit ist Teil des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco); vgl. Internet: <http://www.evd.admin.ch/de/quiquoiou/offices/ofaee.html>; Download vom 4.10.1999.

hervorragende Qualität im Schweizer Tourismus auszeichnen und die Unübersichtlichkeit der verschiedenen zur Zeit bestehenden Qualitätssiegel (z.B.: ISO 9000²⁴⁰, 2Q²⁴¹, EFQM²⁴², Q for you²⁴³) verhindern.

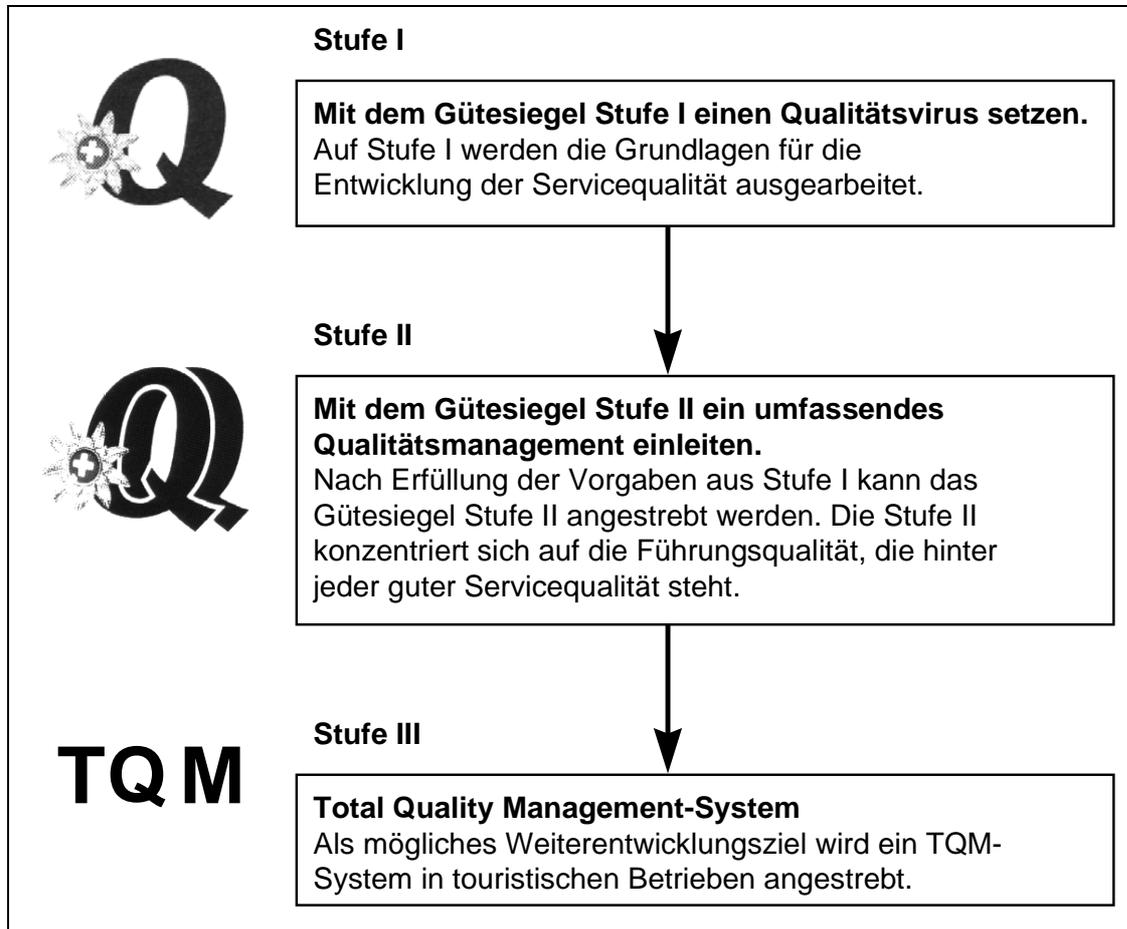


Abb. 16: Übersicht über die drei Stufen des Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus²⁴⁴

²⁴⁰ International Organization for Standardization: Ursprünglich für die Industrie konzipiert, stehen bei der ISO-Norm die Organisation, die Abläufe und die Prozesse im Vordergrund. Wenn ein Betrieb ein ISO-Zertifikat erhält, so verfügt er über die Voraussetzungen, Qualitätsarbeit zu leisten. Ob in der Praxis auch tatsächlich Qualitätsstandards erreicht werden, wird durch das System nicht kontrolliert.

²⁴¹ Die 2Q-Methode sichert die Qualität und garantiert zugleich die Qualifizierung der Mitarbeiter. Das Verfahren verbessert die Arbeitsleistung aller Mitarbeiter eines Betriebes und ermöglicht die praxisgerechte Umsetzung von Qualitätsstandards. Der Schweizerisch Hotelier-Verein (SHV) hat in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Karl Frey (ETH) 2Q an die Bedürfnisse der Hotellerie angepasst.

²⁴² Bei EFQM (European Foundation for Quality Management) handelt es sich um ein europäisches Qualitätssystem, welches auf den Gedanken des TQM und auf einem Qualitätssystem in der Art der ISO-Norm beruht. Es beurteilt die Qualität einer Unternehmung umfassend nach folgenden Kriterien: Führung, Strategie, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Geschäftsergebnisse.

²⁴³ Das Gütesiegel „Q for you“ wurde von der Tourismusorganisation Saas Fee entwickelt. Sofern ein Betrieb die vorgegebenen Kriterien erfüllt, erhält er vom Qualitätsrat Saastal eine Urkunde und ein „Q for you“-Gütesiegel. Die Verbesserung der Gastfreundschaft und die Pflege der Details im täglichen Kundenkontakt stehen im Vordergrund der Qualitätsanstrengungen.

Die Erfahrungen bis heute zeigen, dass sich ein dreistufiges Qualitätssicherungskonzept²⁴⁵ zur Erreichung des Total-Quality-Management (TQM) durchsetzen wird (vgl. Abb. 16); davon wurde die erste Stufe - ein grosses blaues Q mit der Goldblume von ST als Label - Ende November 1997 lanciert. Das Programm der ersten Q-Stufe arbeitet mit einer Eigendynamik der Leistungsträger: der Kontrollaufwand ist klein und Aspekte der Betriebsführung werden noch nicht betrachtet. Dies erfolgt erst auf der Stufe zwei, dem doppelten QQ. Das einfache Q ist demnach mehr eine Verpflichtung zur Qualitätsverbesserung ohne grosse formelle Administration. Die erste Stufe kann somit als eine „Qualitätssicherung light“ angesehen werden.²⁴⁶ Der nächste Schritt, das doppelte QQ, setzt mehr Ansprüche: hier wird eine unternehmensinterner „Qualitätscoach“ gebraucht, der in speziellen Qualitätskursen von ST geschult worden und verantwortlich ist für die Einhaltung von Qualitätsstandards (Qualitätssicherung). Das QQ-Programm ist wiederum eine Vorstufe zum TQM, welches sehr formell aufgebaut ist und sich aber grundsätzlich nur für grössere Betriebe eignet. Bereits gibt es Betriebe in der Schweiz, welche die QQ-Anforderungen erfüllen und dementsprechend zertifiziert worden sind.

3.2.1.5. Aktionsmodul „Support“

Das Aktionsmodul „Support“ stellt allen Unternehmensbereichen²⁴⁷ von ST die erforderlichen Dienstleistungen, Werkzeuge und Infrastrukturen zur Verfügung, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Human Resources Management, Finanzen und Informatik / Logistik sind die wichtigsten Teilbereiche dieses Aktionsmoduls. Bezüglich Informatik und den neuen Internetauftritt von ST (Web 2000) wird speziell auf das folgende Unterkapitel 3.2.1.6 verwiesen.

Mit der Umgestaltung von ST wurde für die Tourismuslandschaft der Schweiz der Startschuss zu einer Neuorientierung und -ausrichtung der Tourismusorganisationen

²⁴⁴ Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1997]: Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus, Zürich, S. 3, modifiziert durch den Autor.

²⁴⁵ Neben diesem TQM-Projekt führte ST auch eine sogenannte „Qualitätserklärung für Gäste“ ein: darin verpflichtet sich der Leistungsträger in sieben einzeln aufgeführten Punkten Qualität für seine Gäste zu erbringen. Diese Qualitätserklärung ist aber unabhängig vom TQM-Projekt und soll die Leistungsträger dazu animieren, vermehrt der Qualität Beachtung zu schenken und eventuell ein Qualitätszertifizierung anzustreben.

²⁴⁶ Vgl. Frenkel, Max [1997]: Qualitätssicherung light - Ein Gütesiegel für den Schweizer Tourismus, in: NZZ vom 25.11.1997.

²⁴⁷ Die Unternehmensbereiche bestehen aus: Direktion, Angebotsentwicklung, Promotion und PR, Märkte (und deren Vertretungen), Markt Support und Zentrale Administration.

gegeben. Diese Bewegung fand in diesem Fall von oben nach unten statt. Für einen langfristigen Erfolg muss nun aber auch ein Prozess von unten nach oben einsetzen, d.h. die einzelnen lokalen Tourismusorganisationen müssen von sich aus zueinander finden.

3.2.1.6. Neuer Internetauftritt: ST Web 2000

Seit Herbst 1999 präsentiert sich Schweiz Tourismus mit einer Website der neusten Generation im Bereich des e-commerce weltweit in der Spitzenklasse.²⁴⁸ Der neue Internetauftritt, genannt Web 2000, der primär auf Grund nordamerikanischer Bedürfnisse und auch speziell für diesen Markt entwickelt wurde, präsentiert Produkte mit ihrem Beschrieb, ihrer Verfügbarkeit und ihrem Preis in einem einheitlichen System. Integriert ist eine online Buchungs-Engine²⁴⁹ von SDM (vgl. Kap. 3.2.2, S. 93), ebenso wie alle relevanten Informationsdaten. Um künftig die elektronische Distribution optimal zu nutzen und für die Verbreitung von e-commerce bereit zu sein, realisiert Schweiz Tourismus diesen, den neusten Anforderungen entsprechenden, dynamischen Webauftritt gemeinsam mit Switzerland Destination Management (SDM).²⁵⁰

Der Internet-Kunde von Schweiz Tourismus findet auf dem Web 2000 wie gewohnt alle wichtigen Informationen und Aktionen, sowie die wichtigsten Links für die Schweiz (Funktion „Explore“). Daneben kann er aber, nach der kostenlosen und einmaligen Einrichtung einer persönlichen elektronischen Mappe mit Benützername und Passwort, interessante Angebote in seine Mappe kopieren, diese später (auch nach mehreren Wochen) wieder durchsehen (Funktion „My Switzerland“), sowie mit einem speziellen Kalender (Funktion „Vacation Planner“) seine eigene Schweizer Reise mit Transport, Übernachtungen, Eintritte und Events zusammenstellen und mittels einem einzigen Knopfdruck alles direkt buchen (Funktion „SDM Booking“). Dem interessierten und erfahrenen Website-Besucher wird also mit diesem (kostenlosen) Angebot das komplette Reisebüro für Schweizer Ferien nach Hause, resp. ins Büro geliefert.

²⁴⁸ Zu finden im Internet unter <http://www.switzerlandvacation.ch>.

²⁴⁹ Eine online Buchungs-Engine ist eine computerbasierte, automatische Buchungseinrichtung. Der Kunde kann elektronisch das gewünschte Produkt auslesen, bestellen und bezahlen. Der gesamte Kaufprozess läuft elektronisch und interaktiv mit dem Buchungscomputer ab. Am Ende erhält der Kunde eine elektronische Bestätigung und eine Buchungsnummer, mit der er das gebuchte Produkt abholen, resp. benützen kann.

²⁵⁰ Vgl. dazu Internet: http://www.switzerlandtourism.ch/stnet/ft99/presse99_1.html; Download vom 12.4.1999.

Im Gegenzug erhält ST (und natürlich auch SDM als Lieferant der buchbaren Angebote) die einmalige Möglichkeit, von jedem potentiellen Kunden ein Profil zu erstellen, ihn später per Direct- oder e-mail *gezielt* auf weitere Angebote von Schweiz Tourismus aufmerksam zu machen (man weiss ja bereits, für welche Angebote sich der Kunde auf der Website interessiert hat) sowie auch viele Primärdaten für die Tourismusmarktforschung zu sammeln und auszuwerten.²⁵¹

3.2.2. Switzerland Destination Management (SDM)

Switzerland Destination Management AG (SDM) ist eine Informations- und Buchungsstelle für das gesamte touristische Angebot der Schweiz. Sie wurde 1998 von Schweiz Tourismus (ST) und dem Schweizerischen Hotelier-Verein (SHV) gegründet. Die beiden Hauptaktionäre sind zu gleichen Teilen finanziell an SDM beteiligt und haben je einen Sitz im Verwaltungsrat. Zusätzlich haben sich die Gastrosuisse, die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), die Swissair und weitere Tourismusleistungsträger am Aktienkapital beteiligt und mit ihren Angeboten zur Erweiterung der Produktionspalette beigetragen.²⁵²

Im Unterschied zu ST, welches die Marketingorganisation für die Marke Schweiz darstellt, ist *SDM eine privatwirtschaftliche* (und bereits von anderen Anbietern konkurrenzierte²⁵³) Unternehmung, die *primär als direkte Buchungsstelle* (via Call-Center), als auch *sekundär als Informationsstelle* für Touristen dient. Das Problem liegt darin, dass ST einen Teil des Aktienkapitals von SDM besitzt und SDM sich somit den Vorwurf gefallen lassen muss, *nicht* von ST unabhängig zu sein. Im folgenden soll SDM kurz vorgestellt werden.

3.2.2.1. Aufgaben von SDM

Für den Gast des Tourismus Standortes Schweiz bietet SDM einen einfachen, ungehinderten Zugang zu einem nationalen, wettbewerbsfähigen und reservierbaren Tou-

²⁵¹ Gemäss Interview mit Herrn Joseph E. Bühler, Director North America, Switzerland Tourism, Project Manager „ST Web 2000“ vom 9.4.1999, sowie Bühler, Joseph E. [1999] (Project Manager „ST Web 2000“): „Dream - Learn - Plan - Go“, Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 10.4.1999; vgl. Renggli, Stefan [1999]: ST-Website für das nächste Millennium, in: htr Nr. 15 vom 15.4.1999, S. 7.

²⁵² Vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], S. 12; vgl. SDM AG (Hrsg.) [1998a]: SDM Your Success!! - Eine Dokumentation über die Zusammenarbeit mit der touristischen Branche, Zürich, S. 10.

rismusangebot. Für den einzelnen Tourismusleistungsträger stellt sie die effektive und effiziente Bewirtschaftung der zur Verfügung gestellten Touristikangebote (Unterkunft, Transport, Event) international sicher. SDM versteht sich darauf, dem Ferienland Schweiz und dessen Gast kompetent zur Seite zu stehen. Die **Kernkompetenz** ist die *Verarbeitung und Distribution von Tourismusdaten und Produkten, die Bewirtschaftung der Angebote der Leistungsträger, sowie die Koordination von Angebotssegmenten mit Partnern und Leistungsträgern*. SDM ist aber kein kommerzielles Reisebüro, da es auch nichtfinanzielle Ziele verfolgt, und Angebote vertreibt, welche vom Kunden gewünscht werden, aber für Reisebüros finanziell nicht attraktiv genug sind, um verkauft zu werden. Durch die zentrale Verwaltung von Angebots- und Nachfragedaten hat SDM die Übersicht über die Bedürfnisse der Kunden und kann daher zusammen mit seinen Partner schneller auf Veränderungen im Markt eingehen.²⁵⁴

Das *europäische (exklusiv Grossbritannien) Call-Center* von SDM mit Sitz in der Schweiz ist ein Herzstück der Unternehmung. Dadurch wird erreicht, dass jeder potentielle Gast in Europa eine regionale (evtl. Gratis-) Telefonnummer anrufen kann und direkt mit dem Call-Center von SDM in der Schweiz in seiner Landessprache verbunden wird. Dies entspricht der Idee von „Dial Switzerland“: eine Nummer genügt und der Kunde wird bereits mit dem gesamten Schweizerischen Tourismusangebot verbunden. Damit die notwendigen Informationen aus der gesamten Schweiz auch zur Verfügung stehen, hat SDM zusammen mit der Swisscom AG das Buchungs- und Informationssystem **Deskline**²⁵⁵ entwickelt. Deskline stellt das zweite Herzstück von SDM dar und sichert Tourismusorganisationen und Destinationen den reibungslosen und unkomplizierten Zusatzverkauf ihrer Angebote und Produkte via SDM-Call-Center (vgl. Abb. 17, S. 96). Eine Anbindung an Deskline ist zwar für die Tourismusorganisationen und Destinationen von Vorteil, jedoch nicht zwingend. Ohne Deskline kann die Datenaufbereitung sowie die Verantwortung für Pflege und Unterhalt der Daten an SDM delegiert werden. Mit Deskline hingegen garantiert man

²⁵³ Zum Beispiel die auf Internet basierende Buchungsplattform „KISSswiss“ von Kümmerly & Frey; vgl. <http://www.kisswiss.ch>.

²⁵⁴ Vgl. SDM AG (Hrsg.) [1998a], S. 4f.

²⁵⁵ Deskline ist nur ein Softwarepaket, welches als zentrale Datenbank sowie als Medium zwischen SDM, den Tourismusorganisationen und den einzelnen Tourismusleistungsträgern funktioniert.

sich einen reibungslosen und stark vereinfachten Zugriff auf die „Masterdaten“ vor Ort.²⁵⁶

ST und SDM regeln vertraglich die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung in den Bereichen Gästeinformation, Marketing, Key Account Management, Webauftritt²⁵⁷ und Mailinghouse²⁵⁸. Zusätzlich investiert Schweiz Tourismus wesentliche Teile seines Marketingbudgets zur Bewerbung von SDM, dem Call-Center und den Produkten. Nur dank des Marketings von ST erhält SDM die notwendige, weltweite Präsenz in den Märkten und die Unterstützung seiner Verkaufsaktivitäten.²⁵⁹

3.2.2.2. Angebot, Kunden und Geschäftsfelder von SDM

Switzerland Destination Management richtet sich mit Beherbergungsangeboten aller Preiskategorien in einer ersten Phase *primär an die europäischen Individualkunden*²⁶⁰. Dies wird schwergewichtig durch die Errichtung des Call-Centers erreicht. SDM ist auch auf dem Internet und weiteren E-Märkten präsent und vertreibt seine Produkte ausserdem über Firmenkunden. Sekundär wird versucht die Gesamtheit des touristischen Angebotes der Schweiz, insbesondere durch die Zusammenarbeit mit den Mitaktionären und Partnern von SDM, an eine weltweite Kundschaft zu verkaufen (z.B. touristische Pauschalangebote). Der SDM-Direktverkauf erfolgt nur über das eigene Call-Center sowie über die Website. Ein Schalterverkauf ist nicht vorgesehen, kann aber in Betracht gezogen werden.²⁶¹

²⁵⁶ Vgl. SDM (Hrsg.) [1998b]: Switzerland Destination Management stellt sich vor - Eine Dokumentation anlässlich der Medienorientierung mit Expo.01 vom 28.4.1998 in Bern, S. 2; vgl. SDM AG (Hrsg.) [1998a], S. 12ff.

²⁵⁷ Damit ist der Auftritt im Internet, d.h. dem World Wide Web (WWW) gemeint.

²⁵⁸ Das Mailinghouse ist die Zentralstelle, von wo aus alle Printmaterialien (z.B. Prospekte, Listen, Informationsbroschüren, etc.) europaweit, z.T. sogar weltweit verschickt werden.

²⁵⁹ Vgl. SDM AG (Hrsg.) [1998a], S. 10f.

²⁶⁰ Zu Beginn der Tätigkeit von SDM wird man sich zur Hauptsache auf die direkt buchbaren Märkte in Europa (Deutschland und Schweiz) konzentrieren.

²⁶¹ Vgl. SDM (Hrsg.) [1998b], S. 12.

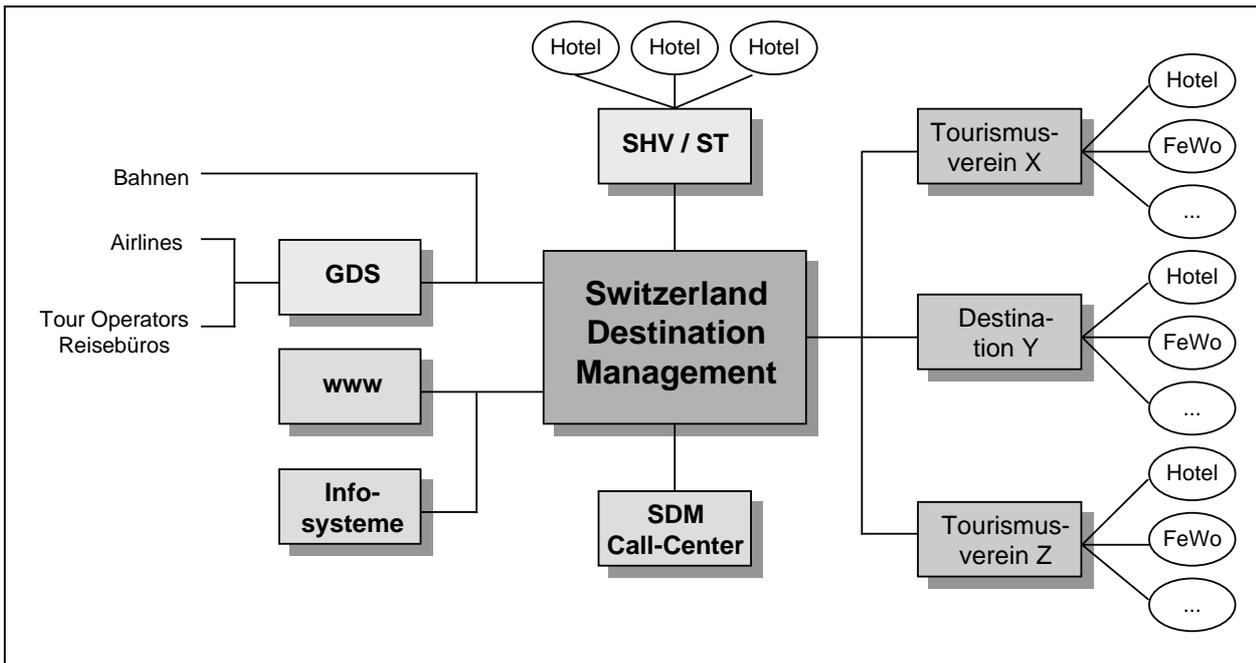


Abb. 17: Die Vernetzung von SDM und der Tourismusbranche²⁶²

Gäste des Ferienlandes Schweiz sind die Kunden von SDM. Es sind dies sowohl segmentsbezogene Individualkunden, die über SDM hauptsächlich Angebote in den Bereichen Beherbergung, Transport und Veranstaltungen buchen, als auch Organisationen, welche SDM-Produkte beziehen und weitervermitteln oder SDM Dienstleistungsaufträge erteilen. SDM bedient somit zwei Kategorien von Kunden: End- und Firmenkunden. Unter den Endkunden werden „all jene Kunden verstanden, die als Individualgäste in Hotelzimmern, Ferienwohnungen oder Gruppenunterkünften übernachten, an Veranstaltungen gehen und sich mit Bahnen und Skiliften transportieren lassen. Die Firmenkunden von SDM sind organisierte Käufer, die SDM-Produkte zum Beispiel via GDS beziehen und diese weitervermitteln oder Dienstleistungsaufträge an SDM erteilen.“²⁶³

Bei den Endkunden unterscheidet SDM vorerst zwischen Familien, Geschäftsreisenden, Dinks²⁶⁴, Singles, Jugendlichen und Senioren (Alterssegment 50+).²⁶⁵ Das Aufteilen der Kunden in Kundengruppen ermöglicht eine fokussierte Marketing-

²⁶² Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b], S. 12, modifiziert durch den Autor. GDS = Global Distribution System (damit sind weltweite Reservationssysteme (CRS) wie z.B. Galileo (Europa), Amadeus (Europa), Apollo (USA), Sabre (USA), Worldspan (USA und Ferner Osten), etc. gemeint, die in den meisten Fällen von Fluggesellschaften aufgebaut worden sind; vgl. dazu Bieger, Thomas [1997], S. 236).

²⁶³ SDM (Hrsg.) [1998b], S. 4.

²⁶⁴ Dinks = Double income, no kids.

²⁶⁵ Vgl. SDM (Hrsg.) [1998b], S. 5.

kommunikation sowie einen effizienten Verkauf via das Call Center. Mit der Gewinnung und Auswertung der Informationen über die Nachfragestruktur²⁶⁶ strebt SDM eine zusätzliche, den Bedürfnissen entsprechende Segmentierung der Kundengruppen an.

Die „Gäste aus der Schweiz und dem angrenzenden Ausland buchen bis heute die gewünschte Unterkunft typischerweise direkt beim Leistungsträger oder Tourismusbüro (Direktbucher) und nicht via einen Touroperator oder ein Reisbüro. Mit der zunehmenden Distanz zwischen dem Heimatland des Gastes und der Schweiz steigt allgemein die Bereitschaft des Gastes, durch Veranstalter und Reisebüros zu buchen.“²⁶⁷ Es stellt sich darum die Frage, wie einzelne Kundengruppen ihr Kaufverhalten in der Zukunft aufgrund der von SDM angebotenen Dienstleistungen verändern werden. Analysiert man den bis anhin mühsamen und lange dauernden Informations- und Buchungsprozess des Schweiz-Gastes, so kann sehr wohl erwartet werden, dass SDM nicht nur bestehende Direktbucher für sich zusätzlich gewinnen wird, sondern auch potentielle Gäste, für welche bis anhin „der Weg in die Schweiz“ zu umständlich war.

Bei den Firmenkunden muss zwischen Touroperators (TOs), Reisebüros, den Veranstaltern von Grossanlässen sowie Firmen, die „en bloc“ touristische Angebote einkaufen, unterschieden werden. Durch die Erfahrung im Angebot- und Nachfragemanagement und in einer zweiten Phase im Revenue-Management von Tourismusprodukten (die sich SDM sukzessive erarbeiten wird), kann sich SDM als idealer Ansprechpartner für die Veranstalter von Grossanlässen positionieren. SDM offeriert Veranstaltern eine Vielzahl von Dienstleistungen und steht bei der Kapazitäts- und Auslastungsplanung von Anlässen sowie für die Umsetzung beratend oder als führende Organisation zur Seite. Firmen, die Wettbewerbspreise oder Mitarbeitergeschenke in der Form von Tourismusprodukten suchen, werden durch SDM ebenfalls kompetent beraten und mit möglichen Produkten oder Gutscheinen beliefert. Ebenso werden Firmen bedient, die grundsätzlich alle Business-Übernachtungen über SDM buchen werden.²⁶⁸

²⁶⁶ Das Datenmaterial stammt aus den erhobenen Kundenrecords des Call-Centers und den entsprechenden Transaktionen.

²⁶⁷ SDM (Hrsg.) [1998b], S. 6.

²⁶⁸ Vgl. SDM (Hrsg.) [1998b], S. 7.

Die SDM-Produkte sind die Basisprodukte „Übernachtung“, „Transport“ und „Event“, aber auch Pakete, die einzeln, gebündelt oder nach Themenbereichen (z.B.: Städtereise, Ski-Weekend, etc.) beworben und abgesetzt werden. Die Wettbewerbsstärken von SDM sind die schnelle Heranführung des Kunden an attraktive, direkt reservierbare, vergleichbare und segmentspezifische Angebote. Die Vielfalt der einzelnen Basisprodukten und Paketen ermöglicht es SDM, allen Kundenwünschen bezüglich Qualität, Preis und Verfügbarkeit gerecht zu werden, oder ihnen zumindest eine gleichwertige Alternative anbieten zu können.²⁶⁹

Durch diese ganzheitliche Beratung verspricht man sich eine grössere Buchungsrate, denn wie bereits zuvor gesagt, buchen Touristen häufig dort, wo sie sich auch beraten lassen. Dies entspricht auch dem Prinzip, mit möglichst wenig Aufwand in die Ferien verreisen zu können.

3.2.3. Zentralschweiz Tourismus (ZST)

Zentralschweiz Tourismus (ZST) bildet eine der 12 Tourismusregionen der Schweiz, die bereits in Kap. 3.2.1, S. 81, besprochen wurden. ZST wurde am 2. Oktober 1945 als Regionalverband der Zentralschweiz gegründet²⁷⁰ und durchläuft zur Zeit eine rege Umgestaltungsphase. Mit der Neuausrichtung von Schweiz Tourismus wurde auch von deren Partnerorganisationen, Regionalverbänden, lokalen Verkehrsvereinen und den verschiedenen Leistungsträgern neue Zielsetzungen verlangt. Diese Veränderungen bezüglich Organisation, Ziele und Aufgaben in der Zentralschweiz werden auf den folgenden Seiten beschrieben und kritisch analysiert.

3.2.3.1. Marketing Organisation Zentralschweiz (MOZ)

In der ersten Restrukturierungsphase von Zentralschweiz Tourismus (ZST)²⁷¹ im Jahre 1995 wurde die Region Zentralschweiz (beinhaltet die Kantone Luzern, Zug,

²⁶⁹ Vgl. SDM (Hrsg.) [1998b], S. 8.

²⁷⁰ Vgl. Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1996]: 1995 - 50. Jahresbericht Zentralschweiz Tourismus, Luzern, S. 12.

²⁷¹ Vor der Umstrukturierung hatte ZST noch den Namen Verkehrsverband Zentralschweiz. Zentralschweiz Tourismus ist eine öffentlich-rechtliche Organisation, die durch Gelder der beteiligten sechs Kantone finanziert wird. Diese Finanzierung ist sehr umständlich und gibt immer wieder zu Diskussionen Anlass. Gemäss dem Finanzierungskonzept 1992 werden dabei die verschiedenen Variablen gewichtet (Anzahl Einwohner (40%), touristisches Angebot (15%), touristische Nachfrage (30%), Finanzstärke (Arbeitsstätten und Beschäftigte zu je 7.5%)). Daraus ergibt sich der

Schwyz, Uri, Ob- und Nidwalden) in 13 sogenannte MOZ-Regionen²⁷² (Marketing Organisation Zentralschweiz) aufgeteilt (vgl. Abb. 18). Diese subregionalen Koordinationsstellen wurden für die Wahrnehmung der operativen Aufgaben in der Angebotserstellung, Kommunikation und Verkauf als Bindeglied zwischen den lokalen Tourismusorganisationen und Zentralschweiz Tourismus geschaffen. Auf der Stufe Subregion schlossen sie die Lücke in der bestehenden Struktur. **Dabei blieben die bestehenden Organisationsformen in der Struktur unverändert.** Nur das jeweilige Aufgabengebiet musste neu definiert werden.

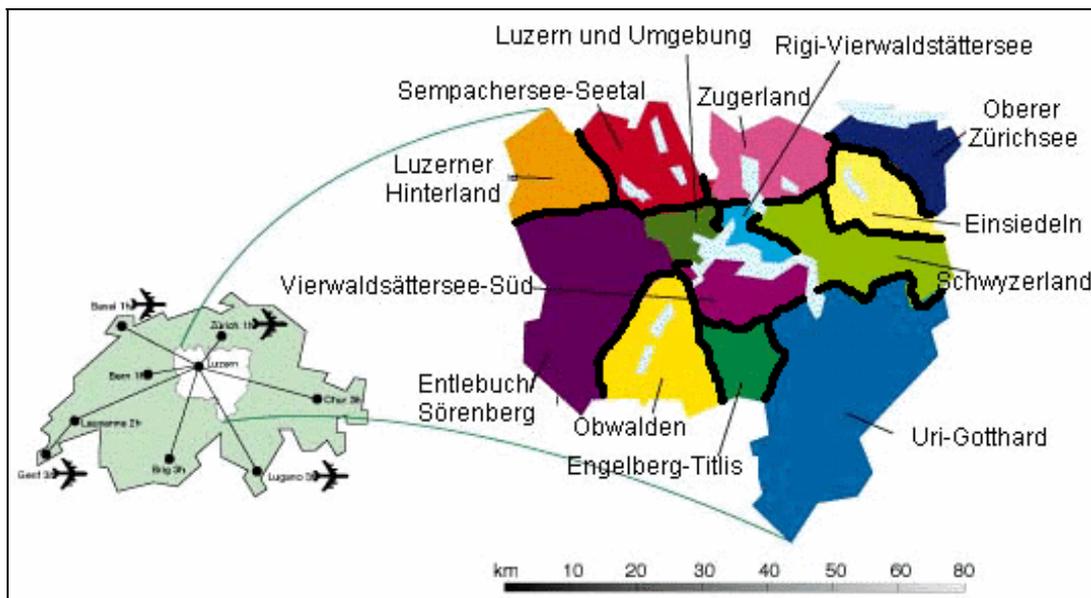


Abb. 18: Karte Zentralschweiz mit den 13 MOZ-Regionen²⁷³

In Abb. 19 und Abb. 20 sieht man die MOZ-Struktur grafisch dargestellt und kann dabei bemerken, dass alleine die Hierarchiestufen erweitert worden sind (d.h. Koordinations- und Kostenaufwand wurden vergrößert, ohne dabei aber für den Kunden Verbesserungen anzubieten).²⁷⁴

Anteil pro betreffenden Kanton am gesamten ZST-Budget. (Vgl. dazu Diermeier, Kurt [1988]: Finanzierungskonzept 1992 Verkehrsverband Zentralschweiz, Luzern, 1. März 1988).

²⁷² Die 13 MOZ-Regionen sind die folgenden: Uri-Gotthard (UR), Vierwaldstättersee Süd (NW), Engelberg-Titlis (OW), Obwalden (OW), Zugerland (ZG), Oberer Zürichsee (SZ), Einsiedeln / Ybrig (SZ), Schwyzerland (SZ), Rigi / Vierwaldstättersee (SZ), Luzern und Umgebung (LU), Luzerner Hinterland (LU), Entlebuch / Sörenberg (LU) und Sempachersee-Seetal (LU). Vgl. dazu Abb. 18.

²⁷³ Quelle: Internet, <http://www.centrawschweiz.ch/region.gif>, Download vom 29.7.98.

²⁷⁴ Hier muss man anfügen, dass diese Umstrukturierung zwar bescheidene Verbesserungen herbeigeführt hat, doch dass die MOZ-Struktur nicht zukunftsgerichtet ist und dementsprechend durch eine andere Organisationsform zu ersetzen ist, welche auf einem Konzept aufbaut, das sich an der Kundenoptik orientiert.

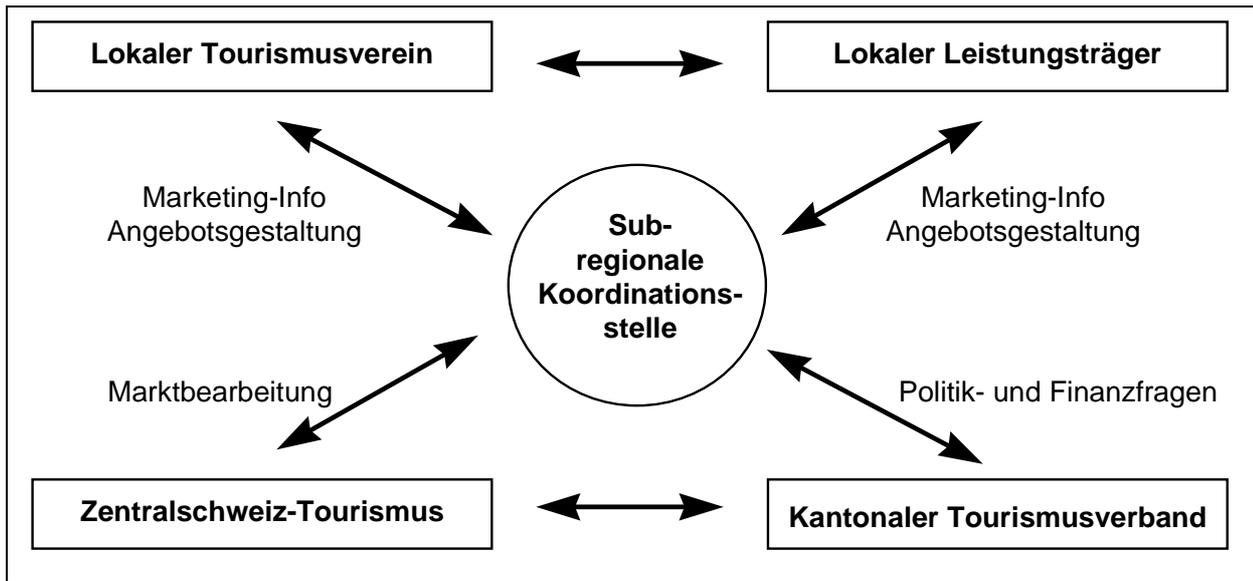


Abb. 19: Organisationsstruktur MOZ²⁷⁵

Von den 13 MOZ-Regionen, die innerhalb dieser ersten Umstrukturierung aufgeteilt wurden, fielen die zwei folgenden auf die Region Nidwalden - Engelberg:

- **Vierwaldstättersee-Süd** (entspricht dem Kanton Nidwalden plus der Gemeinde Seelisberg im Kanton Uri)
- **Engelberg**

Organisatorisch umgesetzt wurden diese sogenannten MOZ-Regionen per 1. Januar 1996. Für die MOZ wurden von Zentralschweiz Tourismus neue Unterlagen (die als Führungsmittel gedacht waren) erarbeitet (vgl. auch Abb. 20): Marketing-Plattform-Zentralschweiz (MPZ)²⁷⁶, Marketing-Organisation-Zentralschweiz (MOZ)²⁷⁷, Marketing-Vademecum-Zentralschweiz (MVZ)²⁷⁸ sowie neue Verbandsstatuten. Zwar stand man an der Basis der MOZ mehrheitlich positiv gegenüber (Hoffnung auf straffere Führung des Verbandes und Effizienzsteigerung), jedoch bezeichneten Kritiker die MOZ als zu komplex und die entsprechenden schriftlichen Unterlagen (MPZ, MOZ,

²⁷⁵ Quelle: Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995a]: MOZ - Marketingorganisation für die Tourismusregion Zentralschweiz - Umsetzung der SVZ-Strategie auf die Zentralschweiz, Luzern, S. 5, modifiziert durch den Autor. Die subregionale Koordinationsstelle bezeichnet die Leitung der jeweiligen MOZ-Region (kann auch die Geschäftsstelle eines lokalen Tourismusvereins sein, welche zusätzliche Aufgaben und Kompetenzen für die MOZ-Region hat).

²⁷⁶ Die MPZ beschreibt die Umsetzung der ST-Strategie auf die Region Zentralschweiz.

²⁷⁷ Die MOZ ist die Umsetzung der ST-Strategie auf die Region Zentralschweiz.

²⁷⁸ Das MVZ ist eine Zusammenfassung aller Dienstleistungen die ZST bietet.

MVZ) als zu akademisch. Die MOZ wurde zwar als notwendige Reform akzeptiert, aber die Begeisterung hielt sich in sehr engen Grenzen.²⁷⁹

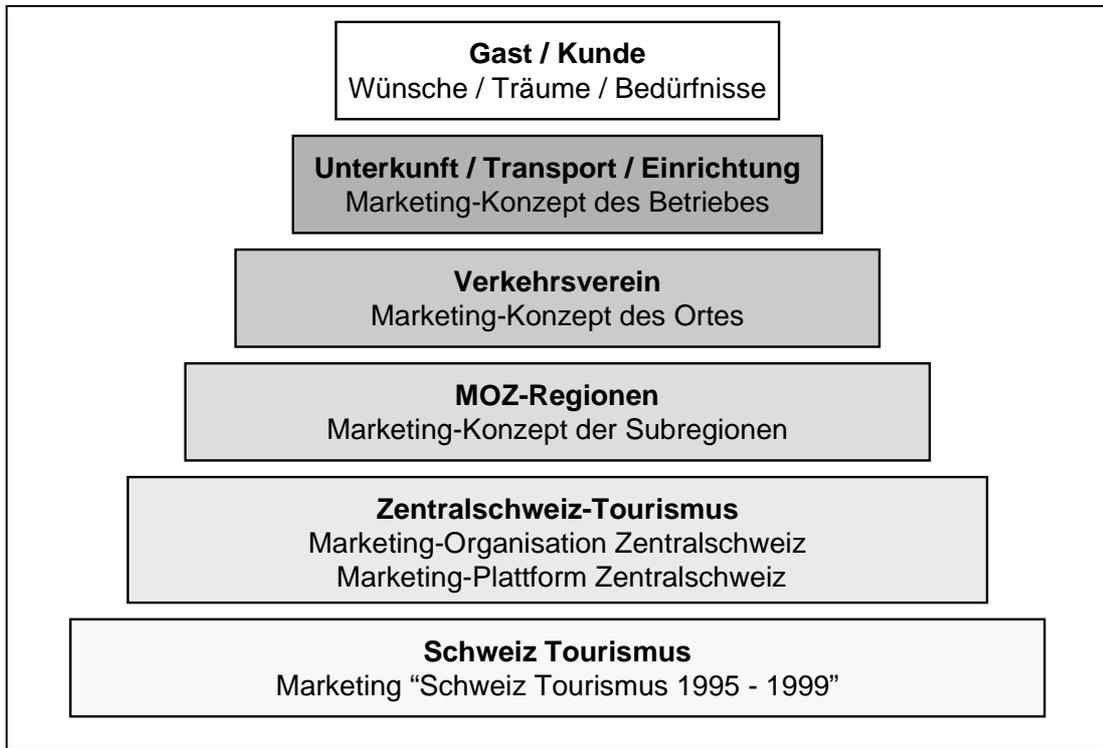


Abb. 20: Darstellung des Aufbaus des Tourismus in der Zentralschweiz ab 1996²⁸⁰

Dementsprechend ist die MOZ nur ein Zwischenschritt zu einer weiteren Restrukturierung der Tourismusregion Zentralschweiz, an der zur Zeit gearbeitet wird und auch Inhalt dieser Arbeit ist.

3.2.3.2. Destinationsbildung in der Zentralschweiz

Der zweite Schritt wurde mit dem Projekt „Zentralschweiz-Tourismus-Reform 2000“ bereits in die Wege geleitet: aus den 13 MOZ-Regionen *versucht man nun die Region Zentralschweiz in 5 bis 6 Destinationen (vgl. dazu Kapitel 4) umzuwandeln*, wovon die Destination Luzern und Engelberg-Titlis bereits „gesetzt“ sind. Die Bildung der weiteren Destinationen ist bis zum heutigen Zeitpunkt mehr oder weniger offen. Mit der Vollendung der Destinationsbildung wird demzufolge die ganze MOZ aus dem Jahre 1995 hinfällig.

²⁷⁹ Vgl. GrischConsulta (Hrsg.) [1996a]: Effizienzanalyse Zentralschweiz-Tourismus, Chur, S. 5ff.

²⁸⁰ Quelle: Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995b]: MPZ - Marketing Plattform Zentralschweiz, Luzern, S. 4, modifiziert durch den Autor.

Die Struktur von ZST will man von der heutigen Hierarchieorganisation in ein Netzwerk mit einem *schlanken ZST* umwandeln. Langfristig wäre dann auch eine *Privatisierung von ZST denkbar*, da dann ZST nur noch als Dienstleistungsanbieter auf dem Markt auftritt. Dies ist aber bis in naher Zukunft sicher noch nicht der Fall: zuerst müssen die Destinationen mit Hilfe von ZST gebildet werden, voll entwickelt und selbständig überlebensfähig sein.²⁸¹

Die eigentliche **Aufgabe von ZST** in Bezug auf die einzelnen Subregion²⁸² zur Zeit, d.h. im Rahmen der MOZ (und Destinationsbildung), ist die Funktion eines *Zwischenpartners*²⁸³ zu Schweiz Tourismus, die *Marketinganstrengungen* zwischen den einzelnen MOZ-Regionen (resp. neu Destinationen) zu *unterstützen* und evtl. *helfen zu koordinieren*, sowie den einzelnen Regionen und Destinationen der Zentralschweiz eine *einheitliche Plattform für den Marktauftritt zu verschaffen*, resp. bereitzustellen²⁸⁴. Im Bereich der Dienstleistungen (und das ist für den Kunden speziell wichtig, da er dies sehr gut beurteilen kann) müsste ZST (eigentlich) die führende Rolle für Kundenanfragen sein. Entweder werden die Kunden von Schweiz Tourismus an Zentralschweiz Tourismus weitergeleitet, oder die Kunden wenden sich direkt an ZST für alle ihre Informationswünsche betreffend jeglichen Orten in der Zentralschweiz und deren Subregionen.

Die heutige Situation von ZST im Rahmen der Tourismusorganisationen der Zentralschweiz ist aber noch nicht befriedigend. Es werden z.Z. Lösungen gesucht, welche die MOZ verbessern und mit Destinationen ablösen sollten, doch bei 6 Kantonen und entsprechend vielen Tourismusvereinen ist dies bis heute ein Versuch mit bescheidenem Resultat geblieben. Dies zeigt auch die Tatsache, dass im Herbst 1997 der Verkehrsverein Luzern sowie die Stadt Luzern aus dem ZST austraten, da sie mit der Finanzierung und der Leistungserbringung von ZST unzufrieden waren.²⁸⁵ Diese Tat-

²⁸¹ Vgl. Zegg, Roland / Posti, Markus [1996]: Reform Zentralschweiz-Tourismus - Schlussbericht, 2. Version, Chur / Luzern: Grischconsulta, S. 4ff.

²⁸² Zum Beispiel für Engelberg oder Nidwalden (resp. Vierwaldstättersee-Süd).

²⁸³ Zum Beispiel als Marketingpartner oder als Unterstützung bei der Umsetzung der Marketingplattform von Schweiz Tourismus auf die Region, etc.

²⁸⁴ Zum Beispiel auf Tourismusmessen, Ausstellungen, etc.

²⁸⁵ Der Verkehrsverein der Stadt Luzern sowie die Stadt selber traten mit der Begründung aus ZST aus, dass sie wohl sehr viel Geld in den ZST-Pool einfließen lassen, doch dieses wenig effizient und einfach nur irgendwo in der Zentralschweiz „verschleudert“ wurde. Da sie selber nur knappe Mittel besitzen, wollten sie ihren finanziellen Anteil für ZST lieber selber und effizienter einsetzen. In der Zwischenzeit haben sich die Wogen aber bereits wieder geglättet und Luzern (Verkehrsverein und Stadt) wird voraussichtlich ab dem Jahr 2000 wieder bei ZST mitmachen und vor allem auch wieder seine zurückbehaltenen Beiträge leisten. Vgl. Werner P. Wyler [1997]: Stadt Lu-

sache stellte für ZST einen einschneidenden Zwischenfall dar, der eine neue Ausgangslage schuf und somit ZST, aber auch die Politik zum Umdenken und Handeln drängte und immer noch drängt. Die vorliegende Arbeit verfolgt unter anderem auch das Ziel, Lösungsansätze und entsprechende Alternativen für diese unbefriedigende Situation zu entwickeln.

3.3. Die Tourismusregion Nidwalden - Engelberg

In diesem Abschnitt wird, stellvertretend für alle Subregionen der Zentralschweiz, die Tourismusregion Nidwalden - Engelberg genauer betrachtet. Das heisst, es soll dargestellt und untersucht werden, in welchen „Rahmenbedingungen“ in der Zentralschweiz touristische Destinationen entstehen sollen. Der Autor beschränkt sich hier auf eine kurze Präsentation der Fakten; im Anhang A (vgl. S. 264) ist der geschichtliche Hintergrund der beiden Halbkantone detaillierter beschrieben.

3.3.1. Rahmenbedingungen der Region

Verkehrstechnisch waren Nidwalden und Engelberg (eine Enklave des Kantons Obwalden) früher vorwiegend über den See erschlossen. Obwalden erreichte man hauptsächlich über den Rengg- und Brünigpass, von Stansstad her über den See und später durch die Lopperstrasse. Heute bilden die SBB Brünig- und die Luzern-Stans-Engelberg-Bahn (LSE), Postautos sowie die Autobahnen A2 und A8 zusammen mit den Schiffen der SGV (Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees) auf dem Vierwaldstättersee ein voll ausgebautes Verkehrsnetz. Zahlreiche Luftseilbahnen ersparen überdies einen beschwerlichen Aufstieg in die höher gelegenen Gebiete. Diese dichte Infrastruktur liess den Tourismus der beiden Halbkantone aufblühen.

Auf einer Fläche von 275.9 km² leben im Kanton Nidwalden heute rund 37'600 Einwohner (Stand Ende 1998). Der Ausländeranteil an der gesamten Wohnbevölkerung beträgt 9,3%. Seit 1960 hat die Bevölkerung um fast 40 Prozent zugenommen. Früher galt Nidwalden als ausgesprochener Agrarkanton. Heute arbeiten von den 17'000

zern im Clinch mit Tourismus Zentralschweiz, in: NNZ vom 28.10.1997, S. 1/18; vgl. Uebelhart, Martin [1997]: Grünes Licht für die Reformen erteilt, in: NNZ vom 14.11.1997, S. 30; vgl. Vaszary, Thomas [1998]: Streit beendet, in: htr Nr. 50 vom 10.12.1998, S. 2.

Erwerbstätigen rund 58% im Dienstleistungssektor, 32% in Industrie und Gewerbe und nur noch 10% in der Land- und Forstwirtschaft.²⁸⁶

Im Kanton Obwalden leben auf 490,7 km² gegenwärtig rund 31'800 Einwohner, verteilt auf 7 Gemeinden. 11,2% davon sind Ausländer. Auch Obwalden hat sich im Laufe der Zeit aus einem Agrarkanton in einen modernen, vielseitigen Industrie- und Dienstleistungskanton gewandelt. 1990 arbeiteten noch 10% in Land- und Forstwirtschaft (1980: 16%), 35% im Industrie- und Gewerbesektor (1980 waren es noch 40%), und die Zahl der im Dienstleistungssektor Beschäftigten stieg von 1980 bis 1990 um 11 auf 55 Prozent.²⁸⁷

Politisch gesehen ist die Situation in den beiden Halbkantonen etwa gleich. Bestimmende Kraft ist das bürgerliche Lager: die Christliche Volkspartei (CVP) und als zweitstärkste Kraft die Liberale Partei (LP, resp. FDP gesamtschweizerisch). In der Opposition (ca. 10 bis 15%) steht das Demokratische Nidwalden (DN), resp. Demokratische Obwalden (DO), welches 1998 mit der Sozialdemokratischen Partei Obwaldens (SP) fusioniert wurde. Die SP Nidwalden führt neben dem DN ein Schatten-dasein, da beide Parteien das in etwa gleiche Wählerpotential abdecken.

3.3.2. Die Entwicklung und Organisation des Tourismus in Engelberg

Die Engelberg-Titlis Tourismus AG (ETT AG) ist die Tourismusorganisation, welche (die Destination) „Engelberg / Titlis“ für den Gast vermarktet und „sichtbar“ macht. Eine solche Tourismusorganisation existiert seit rund 115 Jahren und wird zur Zeit von Herrn Joe Miller geleitet, der bereits Anfangs der 90er Jahre als Tourismusdirektor von Grächen (Wallis) mit der Einführung des „Grächendollars“ Furore gemacht hatte.²⁸⁸ Die ETT AG existiert erst seit dem 1. Mai 1999, als sämtliche²⁸⁹ Aktiven und

²⁸⁶ Vgl. Nidwaldner Kantonalbank (Hrsg.) [1999]: Kanton Nidwalden in Zahlen 1999, Stans, S. 2.

²⁸⁷ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997]: Schlüssel zum Tor der Welt - Die Erschliessung des Landes Unterwalden, Dallenwil: Odermatt, S. 17f.

²⁸⁸ Der sogenannte „Grächendoller“ war ein Zahlungsmittel, das ausschliesslich in Grächen (VS) ausgegeben und im Verhältnis 1:1 gegenüber dem Schweizer Franken auch nur in dieser Gemeinde eingelöst werden konnte. Das Zahlungsmittel wurde vom lokalen Tourismusverein (der wöchentlich zusammen mit der Gemeinde dessen Wechselkurs gegenüber dem Schweizer Franken bestimmte), als Idee zur Senkung der Preise und als Werbegag lanciert. Für den Tourismusverein und die Gemeinde Grächen ging die Rechnung vollkommen auf, wurden doch viele Grächendollar-Scheine von Sammlern und Souvenirjäger nie eingelöst. Zudem steigerte die (kostenlose) Werbung in Form von Schlagzeilen und redaktionellen Beiträgen in der Presse den Bekanntheitsgrad von Grächen beachtlich.

²⁸⁹ Eine Ausnahme bilden die Aktien der Casino Obwalden AG sowie die eigenen Aktien der Tourismus AG, die aus rechtlichen Gründen nicht an die Engelberg-Titlis Tourismus AG übergehen.

Passiven des Tourismusvereins Engelberg (TUV) an die Engelberg-Titlis Tourismus AG übergegangen sind. Die Hauptaktionäre der neuen Tourismus AG sind der (nun inaktive) TUV und die Titlisbahnen. Daneben erfolgt eine breite Streuung an private Interessenten, vornehmlich aus Tourismuskreisen. Zusätzlich besteht der Verwaltungsrat der Tourismus AG nur aus 3-5 Verwaltungsräten (im Gegensatz zu 11 beim TUV)²⁹⁰, was die neue Gesellschaft um ein vielfaches flexibler macht und vom Autor nur begrüsst werden kann.²⁹¹

Engelberg, resp. der TUV hat Anfang der achtziger Jahre seine Verkaufsorganisation ausgebaut und 1990 nach Saas Fee als zweiter Ferienort in der Schweiz die Direktreservation für Hotels und Ferienwohnungen eingeführt. Für alle Angebote gibt es seither eine klare Zielsetzung: „Der Gast muss sofort erkennen, wieviel er für welche Unterkunft bezahlen muss. Die Von-bis-Preise, mit Preisspannen bis zu 50 Prozent zwischen Minimal- und Maximalpreisen mussten verschwinden, und es gibt nur noch ein einziges gemeinsames Verzeichnis für alle Unterkunftsformen.“²⁹²

Logiernächte in Engelberg	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99
Hotels	252'708	243'056	274'741	258'081
Ferienwohnungen	151'195	144'390	142'878	146'033
Camping	21'517	24'402	26'154	22'604
Touristenlager	49'448	44'359	42'451	50'125
Ferienwohnungsbesitzer und Dauermieter	180'000	196'000	208'000	221'760
Total LN Engelberg	654'868	652'207	694'224	698'603

Tab. 7: Logement total in Engelberg 1995-1999²⁹³

Die obenstehende Tab. 7 zeigt die gesamten Übernachtungszahlen in Engelberg sowie deren Aufteilung in die verschiedenen Unterkunftstypen. Das Logiernächteverhältnis zwischen Winter und Sommer ist in Engelberg fast ausgeglichen (z.B. Saison 1998/99: Sommer 46% und Winter 54%)²⁹⁴. Aus den obengenannten Zahlen erkennt man, dass der Schwerpunkt der Gäste in Hotels übernachtet oder aber Stammgäste in eigenen Ferienwohnungen oder Dauermieter sind. Daraus kann man schliessen, dass Engelberg einen grossen Anteil an übernachtenden Stammgästen hat. Diese

²⁹⁰ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1997]: 114. Jahresbericht 1996/97, Engelberg, S. 1.

²⁹¹ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999]: 116. Jahresbericht 1998/99, Engelberg, S. 5 und 19.

²⁹² Christen, Charles [1998]: Gäste schätzen präzise Informationen, in: Marketing & Kommunikation, Nr. 1/1998, S. 54.

²⁹³ Quelle: Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1997], S. 11; Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998]: 115. Jahresbericht 1997/98, Engelberg, S. 10, Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999], S. 9, modifiziert durch den Autor.

²⁹⁴ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999], S. 8.

Gäste müssen bevorzugt behandelt werden, denn sie verursachen, prozentual gesehen, den kleinsten Aufwand für die lokale Tourismusorganisation mit einem hohen „ROI“ (Return on Investment) und sind, wenn sie zufrieden sind und dazu „sanft animiert“ werden, auch ideale Werbeträger für die Neukunden-Akquisition. Es ist also ein gutes Stammkundenmarketing gefordert, dass in Engelberg bereits besteht, aber in gewissen Bereichen noch verbessert werden kann (vgl. unten).

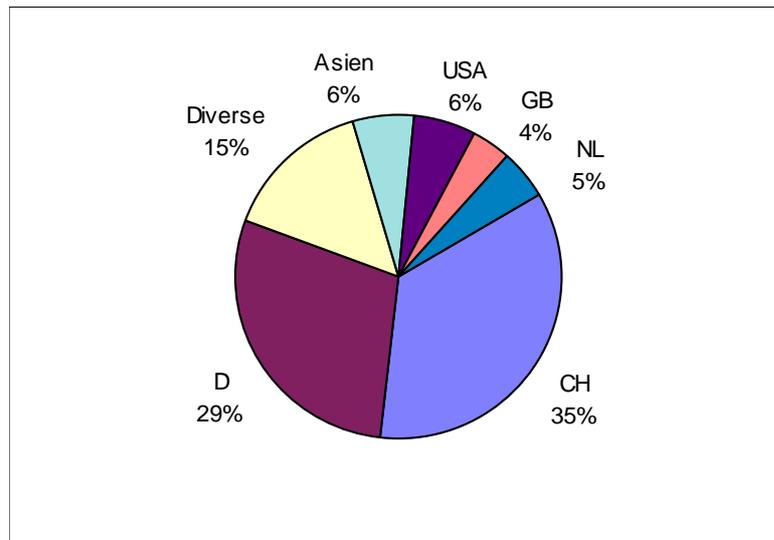


Abb. 21: Herkunft der Hotelgäste in Engelberg 1998/99 (in Prozent aller Hotel-LN)²⁹⁵

Betrachtet man weiter die Nachfrageseite in Engelberg, so fällt auf, dass Schweizer (39%, Tendenz leicht sinkend), Deutsche (32%, Tendenz leicht sinkend) und Holländer (10%, Tendenz steigend) über 80% der Gäste in Ferienwohnungen stellen.²⁹⁶ Diese 3 Länder bilden also das (Haupt-) Zielpublikum für Ferienwohnungen in Engelberg. Im Gegensatz dazu verteilt sich die Nachfrage nach Hotelbetten auf mehr Nationalitäten, resp. Zielgruppen, wie dies Abb. 21 zeigt. Trotzdem bilden auch bei den Hotel-LN die 3 (Haupt-) Zielmärkte der Ferienwohnungen fast 70% der Nachfrage, wobei der Anteil gegenüber der Vorjahresperiode stark angewachsen ist (1997/98: 65.6%)²⁹⁷. Da aber in Engelberg doppelt so viele Hotelübernachtungen als Ferienwohnungs-LN gezählt werden und Hotelgäste zudem viel die höhere (touristi-

²⁹⁵ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999], S. 9.

²⁹⁶ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999], S. 9.

²⁹⁷ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998], S. 10.

sche) Wertschöpfung auslösen²⁹⁸, müssen auch die Märkte USA, Asien und Grossbritannien als wichtige Zielgruppen betrachtet werden.

Neben den übernachtenden Gästen hat Engelberg aber auch sehr viele Tagesgäste aus dem Einzugsgebiet LU, ZG, AG, SO, ZH, Basel, Lörrach (D) und Mulhouse (F). Deren Wertschöpfung ist natürlich bedeutend kleiner (aber dennoch wichtig) und es muss ein Ziel bleiben, diese Tagesgäste vermehrt zu längeren Aufenthalten zu bringen, zum Beispiel mit speziellen Events am Abend, in der Nacht oder über mehrere Tage (z.B. Nachtlanglauf, 24-Stunden Mountain-Bike Downhill Rennen, Vollmond-Skifahren, Engelberger Adrenalintage²⁹⁹, etc.). Die negativen Folgen des Tagestourismus sind aber auch bereits in Engelberg zu spüren, z.B. indem an gewissen Tagen (speziell Wochenenden) keine freien Parkplätze mehr zur Verfügung stehen (trotz Parkgebühr und reduzierten Bahnbillets), sich Staus auf der Zufahrtsstrasse bilden, oder dass das Skigebiet so überfüllt ist und keine Tageskarten mehr ausgegeben werden (können). Solche Erfahrungen sind natürlich für Tagesgäste, wie auch übernachtende Gäste schlecht und hinterlassen ein getrübtetes Image der Destination.

Nach der positiven Einführung der Direktreservation und der Festlegung der Destination „Engelberg / Titlis“ geht Engelberg einen Schritt weiter Richtung Eventmarketing: „Der Gast soll nicht nur mit modernster Kommunikationstechnik³⁰⁰ beworben werden und buchen können, er soll während seiner Ferien auch zielpublikumsgerechte Events erleben können.“³⁰¹ Darum wird das Gästeprogramm seit Sommer 1997 in vollem Umfang und vierfarbig der offiziellen Zeitung „Engelberg“ beigelegt. Dieses Medium erscheint jährlich mit 16 Ausgaben und wird in einer Auflage von 8'000 Exemplaren gedruckt. Die Zeitung wird u.a. den Stammgästen und allen Gästen, die über das direkte Reservationssystem gebucht haben, gratis zugestellt.³⁰² Diese Kommunikation mit Stamm- und bestehenden Kunden könnte mit den heutigen elektronischen Mitteln noch persönlicher und dementsprechend auch noch intensiviert werden: z.B. Mitteilung spezieller Aktionen oder Geburtstagsglückwünsche per e-mail, persönlicher Mailingversand zusammen mit bereits besuchten und potentiellen

²⁹⁸ Vgl. Kap. 2.2.4.4, S. 31: Reiseausgaben.

²⁹⁹ Diese „Adrenalintage“ werden während der Sommersaison durchgeführt und haben ein reichhaltiges Angebot an verschiedenen, geführten Adventure Sportarten, die über den Zeitraum von mehreren Tagen stattfinden.

³⁰⁰ Gemeint ist damit u.a. der Internetauftritt der ETT AG im Zusammenspiel mit der Homepage der Titlisbahnen.

³⁰¹ Christen, Charles [1998], S. 54.

³⁰² Vgl. Christen, Charles [1998], S. 54.

Dienstleistungsanbietern (Hotel, Restaurant, Sportartikelvermieter) kurz vor der Buchungsphase des entsprechenden Kunden³⁰³, etc.

Das Ziel, dem Gast während seiner Ferien bestmögliche Dienstleistungen und Informationen anbieten zu können, wurde 1993 mit dem Bau des Tourist Centers³⁰⁴ erreicht. Zusätzlich zu den Aufgaben eines Tourismusbüros hat die ETT AG den Verkauf der Skipässe übernommen, den Fernseh-Informationskanal „Engelberg Aktuell“ eingeführt, die Ferienwohnungsagentur Interhome erweitert und das Reisebüro „Titlis-Reisen Engelberg“ zu einem vollwertigen Reisebüro ausgebaut. Das von der ETT AG betriebene „Jackpot Casino“ ist zum führenden Unterhaltungslokal der Gemeinde geworden. Durch diese zahlreichen und sicherlich nicht immer zum Kerngeschäft gehörende Aktivitäten, beträgt das Budget der ETT AG stolze 10.2 Millionen Franken. Davon fallen 5.5 Mio. auf den Verkaufsumsatz und 1.6 Mio. auf den Casinoumsatz. Rund 1.6 Mio. Franken an Kur- und Fremdenverkehrstaxen stehen alleine dem Personalaufwand für 18 Personen von 1.2 Mio. gegenüber.³⁰⁵ Dadurch rechtfertigen sich (zumal finanziell) die zusätzlichen, evtl. nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten.

3.3.3. Die Entwicklung und Organisation des Tourismus in Nidwalden

Im Gegensatz zu Engelberg besteht Nidwalden aus mehreren Gemeinden und ist auch flächenmässig viel grösser als Engelberg, welches in einem abgeschlossenen Talkessel liegt. Dagegen ist Nidwalden eher etwas später und weniger nachhaltiger touristisch erschlossen worden als Engelberg. Trotzdem zeigen die Statistiken in Tab. 7, S. 105, und Tab. 8, dass die Zahlen der Hotels und Gruppenunterkünfte von Engelberg und Nidwalden in etwa gleich sind, d.h. in etwa die gleich grosse Nachfrage nach Logiernächten haben. Bei den Ferienwohnungen ist Engelberg zwar doppelt so stark (Wintertourismus), dafür weist Nidwalden in der Kategorie Camping höhere Frequenzen auf (Sommertourismus und tiefere Lage).

³⁰³ Dies kann durch die Analyse des elektronischen Kundenprofils des Kunden gemacht werden (sogenanntes Datamining). Dafür müssen aber die Dienstleistungsanbieter der Destination Engelberg näher und intensiver miteinander zusammenarbeiten (vgl. dazu Kap. 4.5.5, S. 190).

³⁰⁴ Dieses befindet sich ideal im Dorfzentrum in der Fussgänger- und Einkaufszone sowie unweit des Bahnhofs.

³⁰⁵ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1997], S. 32f.

Logiernächte im Kanton NW	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Hotels	284'533	300'619	279'445	244'845	274'073	281'100
Ferienwohnungen	62'990	63'066	81'462	78'212	73'783	81'356
Camping	107'304	36'766	38'389	32'927	33'908	33'744
Gruppenunterkünfte	43'918	47'176	48'011	44'936	49'534	45'100
Total LN Kanton Nidwalden	498'745	447'627	447'287	400'920	431'298	441'300
LN Seelisberg	—	—	—	—	—	67'780
Total LN Vierwaldstättersee-Süd	—	—	—	—	—	509'080

Tab. 8: Logement total Region Vierwaldstättersee-Süd Jahre 1993-1998³⁰⁶

3.3.3.1. Tourismus Nidwalden / Vierwaldstättersee-Süd

Der wenig bekannte Begriff „Vierwaldstättersee-Süd“ umfasst die Tourismusregion des Kantons Nidwalden sowie der Urner Gemeinde Seelisberg und besteht seit rund 40 Jahren³⁰⁷. Zur Zeit ist die Region Vierwaldstättersee-Süd noch eine der 13 MOZ-Regionen im Rahmen von Zentralschweiz Tourismus.³⁰⁸ „Tourismus Nidwalden“, wie die Tourismusorganisation von Vierwaldstättersee-Süd offiziell heisst, ist die Dachorganisation und Anlaufstelle für die Tourismusbetriebe des Kantons sowie der 15 verschiedenen Tourismusbüros³⁰⁹ der lokalen Verkehrsvereine. Das „kantonale“ Tourismusbüro ist ein Ein-Mann-Betrieb, hat normale „amtliche“ Öffnungszeiten und ist, gut versteckt, im 1. Stock in einem Verwaltungsgebäude 5 Minuten vom Zentrum von Stans an der Engelbergstrasse 34 untergebracht. Die Beziehung zwischen dem Büro von Nidwalden Tourismus, das sich als eigentliche Marketingstelle versteht (und diesen Auftrag gemäss MOZ auch als solchen hat; vgl. dazu Kap. 3.2.3.1, S. 98), und den einzelnen Tourismusbüros, die eher als Verkaufsstellen fungieren, kann für heutige Verhältnisse nicht als sehr eng bezeichnet werden.

Obwohl Tourismus Nidwalden als Marketingstelle „konzipiert“ ist, beschränkt sich der Service gegenüber dem Kunden auf Auskunft, Versand von Prospekt- und Informationsmaterialien (vor allem über Nidwalden, Engelberg und Luzern), sowie die Weiterleitung an die verschiedenen Tourismusbetriebe, wie z.B. Hotels, Restaurants oder

³⁰⁶ Quelle: Böni, Theo [1999]: Jahresbericht 1998 - Tourismus Vierwaldstättersee-Süd Kanton Nidwalden und Seelisberg, Stans, S. 2, modifiziert durch den Autor. Anmerkung: Die Totale enthalten die gemeldeten Logiernächte in der Hotellerie und Parahotellerie. Die Pauschalabgeltungen bei den Ferienwohnungen wurden mit einem Koeffizienten von 30 Logiernächten pro Bett hoch gerechnet.

³⁰⁷ Gemäss Interview mit Herrn Theo Böni vom 14.8.1996. Die Mehrheit der Bevölkerung kennt die genaue Bedeutung dieses Begriffes jedoch nicht und staunt, wenn damit ihr Kanton als Ferienregion vermarktet wird.

³⁰⁸ Vgl. dazu Kap. 3.2.3, S. 98.

³⁰⁹ Vgl. dazu Kap. 3.3.3.2, S. 112.

Seilbahnen. Es ist also z.B. für Incoming Individualtouristen nicht möglich, direkt über Vierwaldstättersee-Süd in Stans ein Hotel zu buchen oder Informationen zu bekommen, welche Hotels zum momentanen Zeitpunkt noch wieviele Zimmer zu welchem Preis anbieten. Auch Touroperators werden direkt an die einzelnen Unternehmen weiterverwiesen, obwohl diese lieber direkt eine komplette Offerte von Nidwalden Tourismus wünschen, da Nidwalden Tourismus diese auch auf Messen ansprechen will. Ein Direktreservationssystem, wie es Engelberg kennt, ist in Nidwalden noch nicht einmal in Planung. Man verlässt sich hier mehrheitlich auf die Initiative von Zentralschweiz Tourismus. Wenigstens gibt es nun seit 1997 ein einheitliches Hotel- und Unterkunftsverzeichnis für die Region Vierwaldstättersee-Süd, das jedoch ein Direktreservationssystem noch lange nicht ersetzt (speziell für Passanten und spontan entschlossene Übernachtungstouristen).

Die Webseite von Vierwaldstättersee-Süd³¹⁰, welche auch über die ZST-Webseite³¹¹ gefunden werden kann, bietet seit dem Neuauftritt 1999 recht viel Informationen über die Tourismusregion, ihr touristisches Angebot und auch über die einzelnen Gemeinden mit direkten Verweisen auf deren eigene Seiten. Diese Seiten sind mehrheitlich sehr informativ und übersichtlich gestaltet, bieten aber noch nicht den Service einer einheitlichen Informations- und Beratungsstelle für die ganze Region / Destination, die bei einem solchen Internetauftritt noch möglich wäre und auch je länger je mehr vom Kunden erwartet wird. Trotz allem hinterlässt der Internetauftritt von Vierwaldstättersee-Süd einen guten Eindruck, zumal die einzelnen Gemeinden auch graphisch über eine Karte angewählt werden können.

Die Daten über das Zielpublikum (vgl. Tab. 9), das nur recht generell bekannt und hauptsächlich nach Aktivitäten und Herkunft eingegrenzt wird, sind meist nur über die Logiernächtestatistik der Hotels (ca. 60% der *übernachtenden* Gäste) in Erfahrung zu bringen. Bis heute wurde in der Region keine grundlegende Marktforschung bezüglich der touristischen Nachfrage betrieben. Obwohl dies sehr hilfreich wäre, lassen sich auch so bereits Schlüsse aus den vorhandenen Zahlen ziehen.

³¹⁰ Internet; <http://www.vierwaldstaetterseesued.ch>

³¹¹ Internet; <http://www.centrawlswitzerland.ch>

Herkunft der Gäste	1996		1997		1998	
	absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
Europa:	92'590	37.8%	106'584	38.9%	123'342	43.9%
<i>Deutschland</i>	57'597	23.5%	64'593	23.6%	67'903	24.2%
<i>Benelux</i>	15'498	6.3%	18'640	6.8%	22'034	7.8%
<i>Grossbritannien</i>	7'029	2.9%	7'439	2.7%	15'900	5.7%
<i>Italien</i>	4'184	1.7%	5'431	2.0%	5'522	2.0%
<i>Frankreich</i>	3'053	1.2%	4'787	1.7%	4'025	1.4%
<i>Rest Europa</i>	5'229	2.1%	5'694	2.1%	5'694	2.0%
Asien	28'569	11.7%	27'737	10.1%	11'921	4.2%
Amerika	10'411	4.3%	12'676	4.6%	12'765	4.5%
Australien / Ozeanien	2'675	1.1%	4'234	1.5%	4'799	1.7%
Total Ausland	134'245	54.8%	151'664	55.3%	153'521	54.6%
Total Schweiz	110'600	45.2%	122'409	44.7%	127'579	45.4%
Total LN Hotels	244'845		274'073		281'100	

Tab. 9: Logiernächte Hotels und Gästestruktur Vierwaldstättersee-Süd 1996-1998³¹²

In Tab. 9 sieht man die Herkunft der Nachfrage nach Hotelübernachtungen recht deutlich: der Hauptmarkt liegt in der Schweiz (45%), gefolgt von Deutschland (24%), den Benelux-Staaten (8%) und Grossbritannien (6%). Diese europäischen Länder (mit 83% aller Hotellogiernächte) sind ganz klar die Zielmärkte für die Region Vierwaldstättersee-Süd. Dabei lässt sich erkennen, dass absolut wie auch prozentual bei allen aufgezählten Hauptmärkten eine klar steigende Tendenz herrscht.

Die Zunahme der Logiernächte in den Hotels betrug 1997 rund 11%, 1998 nur noch 2,6%. Damit wurde bereits wieder das Niveau aus dem Jahr 1995 erreicht, trotzdem liegt man immer noch unter dem Durchschnitt der Jahre 1991 bis 1994 (ca. 295'000 Hotel-LN). Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Hotelgäste betrug wie im Vorjahr nur 2,1 Tage.³¹³ Bei der saisonalen Auslastung der Hotels (nach Monatszahlen, vgl. Abb. 22) erkennt man, dass Nidwalden, im Gegensatz zu Engelberg, sehr stark vom Sommertourismus abhängig ist mit einer Hauptauslastungszeit von April bis Oktober. Diese Auslastungsverteilung ist typisch für eine Feriendestination, die im Winter nicht viele internationale Gäste anziehen kann, die für die Generierung von Übernachtungen verantwortlich sind.

³¹² Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Böni, Theo [1999], S.1 und Böni, Theo [1998]: Jahresbericht 1997 - Tourismus Vierwaldstättersee-Süd Kanton Nidwalden und Seelisberg, Stans, S. 1.

³¹³ Vgl. Böni, Theo [1999], 1999, S. 1.

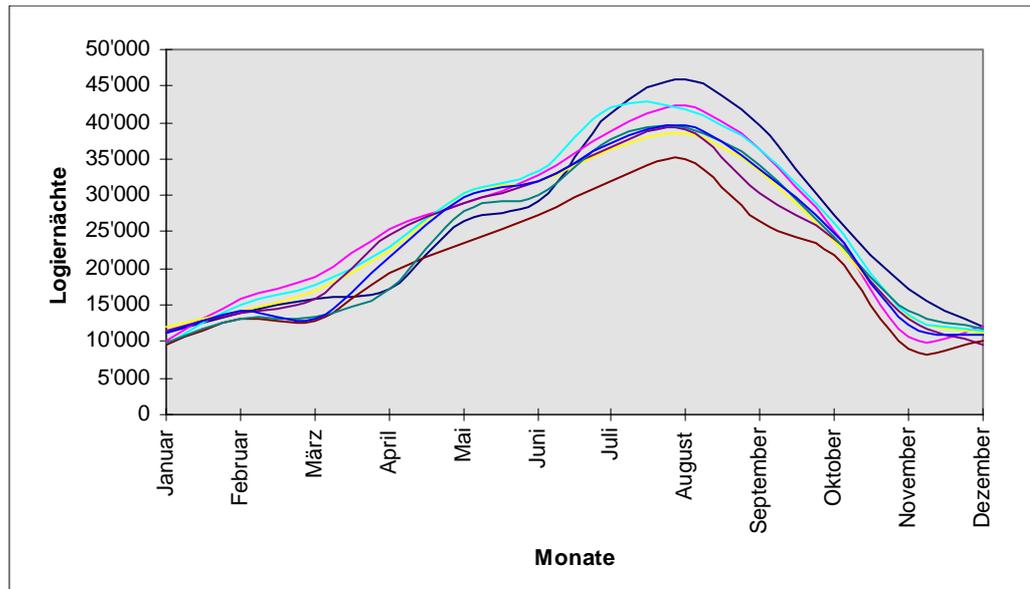


Abb. 22: Monatliche Fluktuation der Hotelübernachtungen in Nidwalden 1991-1998³¹⁴

Die Tourismusorganisation „Tourismus Nidwalden“ wird durch einen 12-13köpfigen Vorstand geleitet, der m.E. zu gross, nicht top kompetent (weil politisch zusammengesetzt) und, wegen seiner Grösse, zu wenig flexibel ist. Finanziert wird die Organisation mit einem Budget von rund Fr. 250'000.- (exkl. Beitrag an Zentralschweiz Tourismus) mehrheitlich durch Beiträge des Kantons, speziell auch durch die Erhebung der kantonalen Beherbergungstaxe.³¹⁵ Das Problem bei der Beherbergungstaxe ist, dass hier nur der übernachtende Gast für die Infrastrukturkosten aufkommen muss, der ja bereits ein viel höheren Wertschöpfungsbeitrag³¹⁶ leistet als der Tagesgast.

3.3.3.2. Die Nidwaldner Tourismusbüros

Wie bereits erwähnt gibt es in der Tourismusregion Vierwaldstättersee-Süd 15 verschiedene Tourismusbüros³¹⁷, die alle voneinander sowie auch von Tourismus Nidwalden unabhängig sind. Die meisten dieser Informationsstellen sind nur in der Hauptsaison (mehrheitlich im Sommer) und vor allem nur zu bestimmten Zeiten geöffnet. Sie bieten u.a. die folgenden touristischen Dienstleistungen an:³¹⁸

³¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bundesamt für Statistik, Bern, sowie Böni, Theo [1999], S. 1.

³¹⁵ Gemäss Interview mit Herrn Theo Böni vom 14.8.1996.

³¹⁶ Vgl. Kap. 2.2.4.4, S. 31 (Reiseausgaben) und FN 94, S. 32.

³¹⁷ Dies sind die Folgenden: Beckenried, Buochs, Bürgenstock, Dallenwil, Emmetten, Ennetbürgen, Fürigen, Hergiswil, Kehrsiten, Niederrickenbach, Seelisberg, Stans (Standort- und Personalunion mit Tourismus Nidwalden/Vierwaldstättersee-Süd), Stansstad, Wirzweli und Wolfenschiessen.

³¹⁸ Vgl. Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1998a]: Informationsbeilage, in: Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1998b]: Werbeprospekt, Stans, S. 1.

- Information und Beratung.
- Reservation oder zumindest Vermittlung von Hotels und Ferienwohnungen (meist nur auf die Gemeinde oder gar auf ein Teilgebiet davon beschränkt).
- Verkauf von Billetten für die Bergbahnen (meist beschränkte Auswahl³¹⁹) und Schiffe.
- Zusammenstellen von Gästeprogrammen und dem Veranstaltungskalender.
- Verkauf von Wanderkarten, Führern, Drucksachen, etc.
- Mithilfe bei der Organisation von Tagungen und Seminaren.

Finanziert werden die Tourismusbüros über die lokalen Verkehrsvereine, d.h. durch deren Mitglieder, die entsprechenden Gemeinden und die lokalen Übernachtungstaxen der Hotel-, Ferienwohnungs- und (wo vorhanden) Camping-, resp. Massenlagergäste. Vielfach haben die Tourismusbüros wie auch -vereine nur ein beschränktes Budget zur Verfügung. Dazu das Beispiel der Gemeinde Stansstad, wo es drei verschiedene Tourismusbüros gibt (Stansstad, Kehrsiten und Fürigen³²⁰): Jahrelang haben sich die Verkehrsvereine Stansstad und Kehrsiten „bekämpft“, d.h. die finanzielle Unterstützung der Gemeinde streitig gemacht und jegliche Kooperation vermieden aus Angst, dass der andere Ortsteil profitieren und mehr Übernachtungen und Umsatz machen könnte. Die Folge war, dass der Verkehrsverein Stansstad kurz vor dem Konkurs stand, das Tourismusbüro in Stansstad weniger geöffnet und die Übernachtungszahlen gesunken sind.³²¹

Dieses traurige Beispiel zeigt (leider) die weit verbreitete Mentalität in den lokalen und regionalen Tourismusorganisationen, sowie bei den entsprechenden Tourismusleistungsträgern (die ja meist auch in den lokalen Tourismusorganisationen einsitzen). Durch dieses unproduktive und egoistische Verhalten werden die eigenen, kurzfristigen und lokalpolitischen Interessen über die langfristigen und kundenorien-

³¹⁹ Im Jahre 1996 lancierte Tourismus Vierwaldstättersee-Süd die Idee der „Bähnli-Safari“ mit dazugehöriger Broschüre / Führer. Diese Safari beschreibt 10 verschiedene Wanderrouten, bei denen man verschiedene kleinere und grössere Bergbahnen in Folge und jeweils nur für eine einfache Fahrt benutzen kann. Bis heute ist es noch nicht möglich gewesen, alle Bahnbetreiber davon zu überzeugen, für diese Routen Spezialbillete anzubieten, bei denen der Gast ein Gesamtticket für eine Route lösen kann (z.B. „Bähnli-pass“ für Route Nr. 7). Vgl. Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1996a]: Bähnli-Safari - Wandererlebnisse, Stansstad: TriArt.

³²⁰ Ist „nur“ eine Informationsstelle im gleichnamigen Hotel.

³²¹ Mittlerweile sind beim Verkehrsverein Stansstad alle Vorstandsmitglieder zurückgetreten und alle Pflichten sind an die Gemeinde Stansstad übergeben worden (vgl. dazu Böni, Theo [1998], S. 1). Das Verkehrsbüro am Dorfplatz (attraktiver Standort) wurde in die Post beim Bahnhof verlegt, deren Standort zwar auch nicht schlecht ist, doch sind die Öffnungszeiten der Post (vor allem am Abend, an Wochenenden und allen Feiertagen) sehr limitiert, resp. inexistent.

tierten Tourismusinteressen gestellt. Damit wird das ursprüngliche, wie auch z.T. das abgeleitete Angebot geschmälert und dem Gast das Ferienerlebnis unsinnigerweise eingeschränkt.

3.3.4. Problemfelder des Tourismus in Nidwalden und Engelberg

Neben den zuvor behandelten, rein touristischen Bereichen gibt es noch weitere Problemfelder in der Tourismusregion Nidwalden - Engelberg. Die wichtigsten Punkte in den Bereichen Politik, Bevölkerung, Umwelt und Recht werden in den folgenden Abschnitten kurz beleuchtet.

3.3.4.1. Tourismuspolitik

Die Interessen des Tourismus wurden in der Region Nidwalden - Engelberg schon das ganze 20. Jahrhundert in gewissem Masse in der Politik vertreten. Jedoch war diese Vertretung meist nur in einem ganz speziellen Eigeninteresse vorhanden und die ganzheitliche Sicht des Tourismus ging in den vielen Einzelinteressen unter. So scheitern oder werden touristische Vorhaben lange Zeit an der Gemeindegrenze blockiert³²², oder rein persönliche Streitigkeiten, resp. Neid, verunmöglichen jahrelang reife und nötige Bauvorhaben³²³.

Dennoch gelang der Politik auch einige grosse und zukunftsweisende „Würfe“, die sich auf den Tourismus der Region sehr positiv auswirkten.³²⁴ So zum Beispiel die Verwirklichung des Bahnanschlusses der Stansstad-Stans-Engelberg-Bahn nach Hergiswil an die Brüniglinie und somit zur Bildung der Luzern-Stans-Engelberg-Bahn (LSE). Des weiteren brachte die Nord-Süd-Autobahn A2 die Region aus ihrer geografischen Abgeschlossenheit und bildet heute den wichtigsten Tourismuszubringer.³²⁵ Die Autobahn hinterlässt aber auch einige Schönheitsfehler in der Landschaft (z.B. der Viadukt Beckenried, welcher mehrheitlich aus kommunalpolitischen Interessen gebaut wurde, anstatt den Seelisbergtunnel bereits ab einer Gemeinde früher zu

³²² Zum Beispiel die Fusion der angeschlagenen Luftseilbahn Emmetten-Stockhütte AG mit der Beckenried-Klewenalp-Bahn AG vom 31. August 1999 (Vgl. Flury, Werner [1998]: Klewenbahn macht Aktionären der Emmetten-Stockhütte AG ein Angebot, in: NNZ vom 27.1.1998, S. 11; vgl. Beckenried-Klewen-Bahn AG [1999]: Einladung zur 8. ordentlichen GV der Aktionäre, Beckenried).

³²³ Zum Beispiel der Wiederaufbau eines abgebrannten Hotels in Stansstad.

³²⁴ Hinter diesen grossen „Würfen“ stand aber meist nur eine sehr engagierte Person oder Gruppe.

³²⁵ Vgl. dazu Anhang A, S. 264.

bauen). Leider hat genau hier die Politik soeben die einmalige Chance verpasst, einen dieser Schönheitsfehler zu verbessern: der Neubau des Autobahnabschnittes Lopper-Stansstad wird verschlimmbessert, da keine Untertunnelung bei Stansstad vorgesehen wurde und statt dessen eine weitere Brücke über die See-Enge gebaut wird.³²⁶

Gemäss der Zielsetzung im neuen Entwicklungskonzept 2 (EK 2) für Nidwalden - Engelberg soll der „Tourismus [...] einen Stellenwert erhalten, der seiner wirtschaftlichen Bedeutung entspricht. Dabei ist der nachhaltigen Pflege von Natur und Landschaft besonderes Gewicht beizumessen.“³²⁷ Die im EK 2 aufgeführten Strategien und Anregungen weisen sicherlich in die richtige Richtung: So soll der Tourismus nicht isoliert betrachtet werden, sich an der Nachfrage orientieren, Qualität bieten, die Bevölkerung mit einbeziehen, mit der Landwirtschaft eine gegenseitige Kooperation eingehen, eine zukunftsgerichtete, aber massvolle Verkehrsentwicklung beinhalten, sowie einen direkten Zugriff auf ein zentrales Reservierungs- und Informationssystem ermöglichen. Sehr sinnvoll ist dabei die Forderung nach einer verstärkten Zusammenarbeit von Nidwalden mit Engelberg, Luzern, Obwalden, Uri und anderen Subregionen. Ob dabei die Profilierung von „Vierwaldstättersee-Süd“ als eigenständige Region (so wie sie heute ist) sinnvoll ist, möchte der Autor vor allem im Hinblick auf die folgenden Kapitel in Frage stellen.³²⁸

Die Zukunft wird zeigen, wie stark die Absichtserklärungen der Politiker auch in die Tat umgesetzt werden. Dabei soll nicht unbedingt ein reiner Geldsegen herbeigerufen werden, sondern viel mehr die Möglichkeit durch die Legislative gegeben werden, neue und kreative Ideen auch von Privaten verwirklichen lassen zu können, in dem man einen breiten und liberalen Spielraum bereitstellt.

³²⁶ Der Entscheid für diese Variante ging vor allem vom Bund aus, da der grösste Teil der Finanzierung über Bundessubventionen aus dem Fond für den Bau des Nationalstrassennetzes stammt. Jedoch brachten auch die Kantonsregierung und der Gemeinderat Stansstad keinen grossen Willen auf, um bessere Lösungsvarianten und Finanzierungsvorschläge für die Untertunnelung auf den Tisch zu bringen, da sonst die Bundessubventionierung kleiner gewesen wäre. Der Kanton und die Gemeinde hätten für die Tunnelvariante finanziell mehr beisteuern müssen.

³²⁷ Nidwaldner Kantonalbank / Sparkasse Engelberg (Hrsg.) [1998]: Entwicklungskonzept 2 Nidwalden / Engelberg, Stans / Engelberg, S. 9.

³²⁸ Vgl. Nidwaldner Kantonalbank / Sparkasse Engelberg (Hrsg.) [1998], S. 9-11.

3.3.4.2. Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung

Die Bevölkerung der Region Nidwalden - Engelberg hat einen grossen Drang sich meist selbständig oder in einer Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu verwirklichen. Diese Tendenz in der Region ist anhand der wenigen Grossbetriebe und der gesunden Basis von innovativen, *zukunftsorientierten KMU-Betrieben* erkennbar. In diesem Sinne wäre die Innovations- und Risikofreude der Bevölkerung auch für den Tourismus gegeben. Jedoch fehlt oft die Koordination zwischen den einzelnen Tourismusleistungsträgern ihre zukunftssträchtigen Ideen und Dienstleistungen zu einem sinnvollen Ganzen zusammenzufügen, damit der Gast auch davon Kenntnis erhält und dementsprechend profitieren kann.

Im weiteren ist sich die Bevölkerung immer noch nicht bewusst, welchen hohen wirtschaftlichen Stellenwert der Tourismus in der Region inne hat. Zu oft werden Touristen als Fremde betrachtet, die in den gewohnten Lebensraum „eindringen“. Leider haben sich die Tourismusverantwortlichen (speziell im Kanton Nidwalden und im Gegensatz zu Engelberg) noch zu wenig darum bemüht, auch die Bevölkerung für den Tourismus zu sensibilisieren und als Imageträger zu nutzen. Der Begriff „Vierwaldstättersee Süd“ ist nur einem sehr kleinen Prozentsatz der Bevölkerung bekannt und wird höchst selten mit der Tourismusregion des Kantons Nidwalden in Verbindung gebracht. Das lässt die Frage offen, ob der Begriff fehl am Platze ist, oder, ob es an der Kommunikation der Tourismusorganisation scheitert. Gerade die Identifikation der Bevölkerung mit der Regionsvermarktung ist m.E. sehr wichtig und entscheidend, dass auch die ansässigen Menschen zum Gelingen eines Tourismusaufenthaltes beitragen.

3.3.4.3. Einflüsse der klimatischen Umwelt und deren Auswirkungen

Die Umwelt ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für eine Tourismusregion. Deren Einflüsse können gravierende Auswirkungen bezüglich des touristischen Angebots sowie der Nachfrage haben.

Umwelteinflüsse können das Angebot im Winter durch Nebel, Schneearmut und / oder schlechtes Wetter stark beeinträchtigt und so die Nachfrage direkt negativ beeinflussen und damit auch langfristig das Image verschlechtern. Hochnebel bringt dabei den tieferen Lagen Umsatzeinbussen, hingegen haben nebefreie Gebiete massiven Zulauf. Analog bringt Schneearmut den höher gelegenen (und schneesi-

cheren) Wintersportgebieten viel höhere Frequenzen. Hingegen hat schlechtes Wetter einen umgekehrten Einfluss: Touristen gehen, wenn überhaupt, in Einkaufsgebiete oder besuchen vermehrt kulturelle Veranstaltungen, wie Museen, Ausstellungen, Theater oder Konzerte. Auch während der Sommer- und Übergangssaison spielt das Wetter entscheidend mit, wie der Gast die Region als Tourismusdestination empfindet (Kälte, Regen, etc.). So kann ein Aufenthalt während einer Schlechtwetterperiode den Eindruck empfindlich stören.

Aus diesen Beispielen ergibt sich die folgende Konsequenz: eine erfolgreiche Tourismusregion, resp. Destination, muss jederzeit einen guten Angebotsmix für die Gäste anbieten, um die unterschiedlichen Launen der Natur auszugleichen.

Leider gehört die Innerschweiz und im speziellen die Region Nidwalden - Engelberg *nicht zu den privilegierten, wetterstabilen Orten*. Jedoch bietet dafür die Umwelt in der Form einer imposanten See- und Berglandschaft einen Anziehungspunkt für Touristen. Dieses ursprüngliche Angebot³²⁹ bringt aber auch Nachteile in Form von Lawinen (Verbauungen, Gefahr allgemein, etc.), Bergstürzen, Wildwasserbächen und anderen Naturgewalten mit sich. Der Unterhalt und die Gefahrbannung des ursprünglichen Angebots birgt Kosten in sich, die über die Allgemeinheit verrechnet werden müssen, jedoch der einheimischen Bevölkerung, mit oder ohne Touristen, einen beträchtlichen, z.T. lebensnotwendigen Eigennutzen bietet. Diese Kosten dürfen also den Touristen nicht verrechnet werden.

Hingegen ist die *touristische Infrastruktur für Schlechtwetter* (z.B.: Museen, Wellnesspark, etc.) in der Region Nidwalden - Engelberg eindeutig *schlecht ausgebaut*. Hier ist die Zusammenarbeit mit anderen touristischen Orten rund um den Vierwaldstättersee (speziell natürlich Luzern) gefragt. Dabei sollte eine Symbiose des Ausgleichs entstehen, dass z.B. Luzern zusätzliche Touristen aus der Zentralschweiz während des schlechten Wetters „bekommt“, und im Gegenzug die umliegenden (Schönwetter-) Touristenorte vermehrt in die Informationen von Luzern eingeschlossen werden.

³²⁹ Vgl. Kap. 2.2.5.1, S. 38.

3.3.4.4. Rechtliche Einwirkungen

Der rechtliche Rahmen, d.h. die kantonalen Gesetze (die Region Nidwalden - Engelberg verteilt sich auf das Gebiet von drei Kantonen: Nidwalden, Obwalden und Uri) setzen dementsprechend viele Leitplanken, die sich direkt oder indirekt auf den Tourismus beziehen. Darunter fallen z.B. die Bestimmungen über die Polizeistunde in Gasthäusern, die Nutzung der Gewässer (Wassersport, Anzahl Boots- und Liegeplätze, Fischereirechte, etc.) und auch das kantonale Lotteriegesetz. So war es in Engelberg möglich, bereits vor einigen Jahren ein Casino zu eröffnen. In Nidwalden ist dies nun erst seit dem positiven kantonalen Volksentscheid vom September 1997 möglich. Das Konzept für ein Nidwaldner Casino sieht vor, dass zum einen den Gästen eine weitere Vergnügungsmöglichkeit geboten wird und zum anderen, dass ein Teil der erwarteten Nettoeinnahmen für die Tourismusförderung verwendet wird. Inwiefern die Rechnung mit den verschiedenen Casinos, die nun überall aus dem Nichts entstehen, aufgeht, lässt sich streiten.³³⁰ Auf jeden Fall haben diese Kleinstcasinos nie den gleichen Unterhaltungswert, wie die richtigen, grossen Spieldestinationen (z.B. Las Vegas). Die Attraktion ist dementsprechend klein und ist je länger je mehr einfach nur ein „Muss“, um das „Night Life“ zu bereichern. Über die entsprechende touristische (!) Nachfrage nach solchen Unterhaltungsorten lässt sich dabei nur spekulieren und werden vom Autor in Frage gestellt.

Weitere rechtliche Einwirkungen sind unter anderem auch die politischen Entscheidungen für die Ansiedlung von Industrien oder Anlagen, die das ursprüngliche Angebot³³¹ schmälern. So wehrten sich zum Beispiel die Tourismusverantwortlichen von Engelberg (OW) sehr heftig, als über das Konzessionsgesuch der NAGRA³³² für erweiterte Versuchsbohrungen für ein Atomendlager in Wolfenschiessen (NW) an der Urne abgestimmt wurde. Sie befürchteten eine Abschreckung der Touristen beim Entstehen eines Atomendlagers. Wie begründet diese Angst war oder ist, soll dahin gestellt bleiben.

³³⁰ Zur Zeit wurde vom Bund sowieso ein Eröffnungsstopp für Casinos erlassen, da man sich der liberalisierten Handhabung des Glücksspiels in Casinos und Kursälen nicht mehr so sicher ist. Das Spielcasino Sarnen (übrigens ein Nebenbetrieb des TUV Engelbergs; vgl. dazu Kap. 3.3.2, S. 104) wurde aus diesem Grund im Frühling 1998, einige Tage nach der (illegalen?) Eröffnung, durch die Bundespolizei geschlossen und versiegelt. Der Fall in diesem Rechtsstreit wurde ans Bundesgericht weitergezogen - ein Entscheid ist noch ausstehend.

³³¹ Vgl. dazu Kap. 2.4, S. 63.

³³² NAGRA = Nationale Genossenschaft für die Lagerung radioaktiver Abfälle.

Auch über die zivile Nutzung des Militärflugplatzes in Buochs erhitzen sich die Gemüter. Dabei stehen sich direkt zwei touristische Argumente gegenüber: zum einen will man mit dem Flugplatz einen flugtechnischen Anschluss für die Region, zum anderen stören aber die zusätzlichen Emissionen das ursprüngliche touristische Angebot. In der Diskussion muss nun objektiv abgeschätzt werden, welche Lösung den grösseren Nutzen für die Region bringt. Im Mai 1998 hat das Bundesamt für Zivilluftfahrt den Flugplatz Buochs für den zivilen Flugbetrieb freigegeben. Jedoch liegt immer noch eine Beschwerde gegen die zivile Nutzung des Flugplatzes vor, was einen geordneten Betrieb bis heute nicht zulässt. Trotzdem wurde kurz nach der Freigabe durch Bern bereits eine Betreibergesellschaft für den Flugplatz gegründet und im September 1998 ist die Fluggesellschaft „Air Zentralschweiz AG“ gegründet worden, die von Buochs aus operieren will. Air Zentralschweiz will dabei „in erster Linie Flüge für die Bedürfnisse der Industrie, der Wirtschaft und des anspruchsvollen Tourismus konzentrieren.“³³³ Auf keinen Fall wird dabei an einen Massenbetrieb mit Charter- oder privaten Rundflügen gedacht. Pro Woche sollten dabei maximal zehn Flugbewegungen (Start oder Landung) anfallen.³³⁴

3.3.5. Chancen und Gefahren

Auch im Tourismus bedeuten Veränderungen immer Chancen und Gefahren zugleich. Dem Abschätzen der Vor- und Nachteile kommt dabei besondere Bedeutung zu und fordert von den entscheidenden Personen, resp. Gremien, die Flexibilität, sich jeweils beide Sichtweisen vorzustellen und langfristige Überlegungen anstellen zu können. Dabei sollte nicht immer der sofortige Erfolg ausschlaggebend sein, sondern das nachhaltige Resultat für die Region.

3.3.5.1. Chancen

Die aktive Veränderung von Zentralschweiz Tourismus und der einzelnen Tourismusverbänden ist eine grosse Chance für die Region Nidwalden - Engelberg. Der Tourismus steht auf der Schwelle zum nächsten Jahrtausend vor einem grossen Umdenken bezüglich des Marktes auf den die Kunden angesprochen werden müs-

³³³ Meyer, Peter A. [1998]: Air Zentralschweiz AG gegründet, in: Luzerner Woche vom 16.9.1998, Nr. 73, S. 1.

³³⁴ Vgl. Meyer, Peter A. [1998], S. 1.

sen. Die konsequente Einbindung des Relationship- und Destinationsmarketings im Tourismus ist für diese ausgeprägte Dienstleistungsbranche nicht nur eine Option, sondern ein Muss, die es als grosse Chance auszunutzen gilt.

Eine weitere Chance ist die mehrheitlich intakte und vielfältige Umwelt der Region Nidwalden - Engelberg. In einer Zeit, wo Tourismusdestinationen wegen überbordendem Massentourismus und kurzfristiger Gewinnmaximierung fahrlässig das ursprüngliche touristische Angebot innert kürzester Zeit ruinieren, sollte man überlegt mit diesem wertvollen Kapital umgehen. Dies soll aber nicht heissen, dass auf den gesamten technischen Fortschritt verzichtet werden soll, sondern, dass grössere Eingriffe in die Natur wohlüberlegt und mit langfristigen Vorteilen für die Bevölkerung und die Touristen vorgenommen werden sollten. Dabei sollte aus der Vergangenheit gelernt (z.B. unbefriedigende Autobahnsanierung in Hergiswil) und auch Erfahrungen aus anderen Regionen (z.B. Konzept für effizienten öffentlichen Verkehr³³⁵) mit einbezogen werden. So hätte die Verwirklichung der Swissmetro³³⁶ mit Achsenkreuz (Achse Genf - St. Gallen und Achse Basel - Bellinzona) in Luzern sowie einen effizienten Anschluss der Luzern-Stans-Engelberg-Bahn (LSE) ein grosse Chance für eine umweltfreundliche Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

Die Region hat zudem die nötige Nähe zu den Agglomerationen der Städte Luzern, Zug und, mit der Verwirklichung des SBB-Halbstundentaktes (seit Frühling 1999) sowie der Autobahnverbindung A4 im Knonaueramt, auch zu Zürich. Doch auch die Kantone Aargau, Solothurn und die beiden Basel sind verkehrsmässig sehr nahe. Die erhöhte Mobilität der Bevölkerung wird in Zukunft eine grosse Chance für ein intaktes (Nah-) Erholungsgebiet wie die Tourismusregion Nidwalden - Engelberg sein.

3.3.5.2. Gefahren

Die angesprochene Veränderung im Tourismussektor kann natürlich auch als Gefahr betrachtet werden, wenn die Chancen nicht ausgenützt werden. Wird jetzt keine er-

³³⁵ Zum Beispiel wird der Basler Hotelgast seit Herbst 1998 sehr stark dazu animiert, während seines Aufenthaltes vermehrt den öffentlichen Verkehr zu benützen. In der (soeben erhöhten) Gasttaxe von Fr. 3.20 pro Übernachtung ist ein Abonnement zur freien Benützung des öffentlichen Verkehrs (OeV) der Zonen 10 und 11 des Tarifverbunds Nordwestschweiz (TNW) während des ganzen Aufenthaltes enthalten (vgl. Jenny, Esther [1998]: Basels Hotelgäste erhalten Billet für öffentlichen Verkehr, in: NZZ vom 25.8.1998, S. 12.

³³⁶ Vgl. Jufer, Marcel [1994]: Die Hauptstudie - der Einsatz der Wissenschaft, in: polyrama - Swissmetro: Die Forschung vorantreiben, Nr. 96, Februar 1994, S. 16; vgl. Jufer, Marcel [1996]: Swiss-

folgreiche Tourismusorganisationslösung für die Zentralschweiz, d.h. auch für Nidwalden und Engelberg gefunden und diese dann anschliessend nicht verwirklicht, sind einem starken Tourismus mittelfristig die Hände gebunden und eine expansive, innovative Zukunft verwehrt.

Die explizite Gefahr, speziell für den Kanton Nidwalden, liegt bei einem Scheitern der Reform 2000 von Zentralschweiz Tourismus.³³⁷ Es ist sehr wichtig, dass das Tourismusensemble der Region Zentralschweiz so schnell als möglich zu einem sinnvollen Ganzen zusammengefügt und eine vernünftige Tourismusorganisation etabliert wird, die (im Idealfall) effizient sehr viel Nutzen erbringt und dabei geringstmögliche Administrations- und Verwaltungskosten verursacht. Auf die Frage, wie diese Organisation aussehen sollte, versucht diese Arbeit in Kapitel 4 und 5 Antworten zu finden.

Zusätzlich liegen Gefahren auch in den für den Tourismus wichtigen Rahmenbedingungen (Politik, Infrastruktur, Umwelt, Wirtschaft, etc.). Dabei hat die Politik im Bereich des öffentlichen Verkehrs den Knotenpunkt Luzern, sowie den Anschluss nach Unterwalden zu stiefmütterlich behandelt. Die Beibehaltung des Sackbahnhofes Luzern sowie die Aufschiebung der Verwirklichung der Doppelspur zwischen Luzern und Hergiswil erweist sich je länger je mehr als Hindernis. Kurz- bis mittelfristig ist diese Situation als negativ zu bewerten, langfristig könnte man aber mit mutigen Entschieden heute noch eine positive Lösung erwirken.

Die Verkehrssituation auf der Autobahn A 2 wird gegenwärtig verbessert indem die ganze Strecke Luzern - Hergiswil neu erstellt wird. Diese Arbeiten werden erst im nächsten Jahrtausend (2004) beendet. Im weiteren wird in den nächsten Jahren auch noch das Projekt Loppertunnel für die A2 verwirklicht werden. Als grosse Gefahr hingegen muss die Tendenz zu vermehrten Transporten per Lastwagen in Europa angesehen werden. Falls es nicht gelingt, den Grossteil dieser Transporte auf die „Rollende Landstrasse“ der Eisenbahn zu transferieren³³⁸, wird die Umwelt- und Lärmbelastung im Autobahnbereich des Kanton Nidwaldens sehr stark zunehmen und die Attraktivität als Ferienort schmälern.

metro - Der Verkehr der nächsten Generation als Herausforderung, in: Rail international - Schienen der Welt, November 1996, S. 5.

³³⁷ Vgl. Zegg, Roland / Posti, Markus [1996].

³³⁸ Vgl. dazu auch das positive Abstimmungsresultat der Eidgenössische Volksabstimmung über die leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe (LSVA) vom 27.9.1998.

Die internationale Entwicklung wird für Engelberg viel die grösseren Gefahren bringen als für den Rest der Region. Die wirtschaftliche Katerstimmung in Asien hat den grossen Touristenstrom in die Zentralschweiz bereits merklich beeinflusst. Zum Beispiel bringt das Sommergeschäft mit den zumeist asiatischen Gästen den Titlisbahnen die Hälfte des Jahresumsatzes. Falls es Engelberg nicht gelingen sollte seinen Sommertourismus zusätzlich zu diversifizieren, könnten massive Umsatzeinbussen in diesem Bereich drohen.

3.3.6. Zusammenfassung der Standortbestimmung

Als konkrete Ausgangslage für die folgenden Kapitel soll Tab. 10 dienen, welche die Ergebnisse der Analyse zusammenfasst und sie nach ihren verschiedenen Prioritäten klassifiziert. Die Tabelle bildet zusammen mit den Entwicklungstendenzen und Trends im Tourismusmarketing³³⁹ die Ausgangslage für die Entwicklung neuer Ansätze im Destinationsmarketing und deren mögliche Umsetzung in der Region Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee.

Je dunkler die Problemfelder in Tab. 10 gefärbt sind, desto höher ist ihre Priorität in der Verwirklichung für einen besseren und effizienteren Tourismus. Die dritte Spalte der Tabelle ist die „Bewertung“ des heutigen Standes (bezogen auf Nidwalden - Engelberg) durch den Autor: je negativer die Bewertung, desto mehr Potential wäre in diesem Punkt noch zu gewinnen. Die letzte Spalte zeigt das „Einflussniveau“ auf, d.h. auf welcher Stufe die Möglichkeit besteht, in die Entwicklung einzuwirken.

³³⁹ Vgl. dazu Kap. 2.4, S. 63.

Ergebnisse / Problemfelder	Situation / Tendenz	Bewertung	Priorität	Einfluss-Niveau
Liberalisierung	nimmt zu	+	+	Politik
Privatisierung	nimmt zu	+	+	Politik
Globalisierung	nimmt zu	++	0	-
Mobilität	nimmt zu	+	+	-
Kommunikation / Internet	weltweite Vernetzung	-	++	ZST / TV TNW / Ug
Aufenthalte	werden kürzer, nehmen zu	-	+	TNW / TV / Ug
EU	Schengen (Visas)	-	+	CH
Euro (EWU)	2 Währungen ab 2002	+ / -	+	CH / Ug
Internationaler Preisvergleich, sowie Kosten-/Nutzenvergleich	Mittlere bis hohe Preise, bei unterschiedlicher Qualität	-	++	ST / Ug
Wechselkurs	Turbulenzen	-	0	-
Konjunktur	schwach aufwärts	+	0	-
ST	Schweiz = Ferien	+	+	ST / ZST
ST	Destinationsbildung	-	+	ST / Dest.
SDM	attraktiver Distributionskanal	0	++	Dest / Ug
Qualität	zu schlecht	--	++	ST / Ug
ZST	MOZ / Destinationen	-	++	ZST / Pol / Dest
Organisation ZST	Reform 2000	+	+	ZST / Pol / Dest
Zentralschweiz	heterogener Geist	-	++	Politik
Kantons Grenzen	zu starr	--	0	Politik
Tourismus NW	Vierwaldstättersee-Süd	-	+	TNW / Ug
Tourismusbüros	isoliert	-	++	TNW / TV / Ug
Logiernächte	wieder zunehmend	+	+	TNW / Ug
Tagestourismus	stark zunehmend	+	++	TNW / Ug
Finanzierung	schwierig	-	0	Pol / TV / Ug
Politik	EK 2	+	0	Politik
Bevölkerung	zu wenig eingebunden	--	++	Pol / TNW / Ug
Umwelt	Wetterlaunen	-	0	-
Ursprüngliches touristisches Angebot	imposant und intakt	++	+	Politik
Spielbanken / Casinos	Finanzquelle / ungewiss	0	0	Pol / TNW
Flugplatz Buochs	fast bewilligt / Nachfrage?	0	0	Pol / Ug
Autobahn / Verkehr	erschlossen / Zunahme	+	0	Politik
Öffentlicher Verkehr	verbesserungswürdig	-	+	Pol / TNW
Swissmetro	langfristige Chance	0	+	Pol / Ug

Tab. 10: Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Problemfelder des Tourismus in der Schweiz, Zentralschweiz und in der Region Nidwalden - Engelberg³⁴⁰

³⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung. Erklärung der Abkürzungen: Dest = Destination, EK = Entwicklungskonzept, MOZ = Marketing Organisation Zentralschweiz, Pol = Politik, SDM = Switzerland Destination Management, ST = Schweiz Tourismus, TNW = Tourismus Nidwalden, TV = Tourismusverein, Ug = Unternehmung(en), ZST = Zentralschweiz Tourismus.

4. ANFORDERUNGSPROFIL UND DESTINATIONSBIKDUNG IN DER REGION NIDWALDEN - ENGELBERG - VIERWALDSTÄTTERSEE

4.1. Von der Region zur Destination

Die Organisationsform des Tourismus spielt in der Destinationsbildung eine wichtige Rolle. Bis zum jetzigen Zeitpunkt arbeitet man im Zentralschweizer Tourismus noch mit den traditionellen Regionen, die eine fixe Grenze haben.³⁴¹ In der Destinationstheorie wird hingegen genau **diese Starrheit des Tourismussystems in Frage gestellt und versucht flexiblere und marktnähere Möglichkeiten zu erarbeiten**. Dabei gibt es nicht eine einzige Lösung für die „Einheiten“ (Ortschaft, Region, etc.) im Tourismus, sondern eher Handlungsanweisungen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch beschrieben werden. Zuerst muss aber der Unterschied zwischen Region und Destination aufgezeigt werden.

4.1.1. Vermarktung einer Region

Wie in Kap. 3.2.1, S. 81, beschrieben, ist der Schweizer Tourismus mit seinen Regionen und Subregionen seit 1996 als hierarchisches System aufgebaut und organisiert. Dabei spielen die verschiedenen Regionsstufen eine grosse Rolle ohne dass aber eine klare Verantwortlichkeitsabgrenzung (auch aus der Sicht des Kunden) gemacht wurde. Obwohl die „strenge“ Hierarchie durch ihre klare Struktur beeindruckend mag, kann man anhand der gemachten Erfahrungen mit diesem System erkennen, dass durch das Einsetzen der verschiedenen Stufen viele Reibungsverluste entstehen. Diese Reibungsverluste entstehen durch lange Informations- und Entscheidungswege, der damit verbundenen Bürokratie und starren Denkschemen, sowie die bremsende Wirkung der starken politischen Einmischung, da der Staat oft der grösste Geldgeber der Tourismusorganisationen ist.

Somit lässt sich eine Tourismusregion (oder auch eine entsprechende Subregion) wie folgt charakterisieren:

³⁴¹ Vgl. dazu Abb. 18 (Karte Zentralschweiz mit den 13 MOZ-Regionen) sowie Kap. 3.2.3.1, S. 98.

Eine Tourismusregion umfasst ein klar abgegrenztes Gebiet, das sich stark an politisch bestehenden Strukturen und Grenzen orientiert. Die Region wird nicht mit der Optik des Kunden gebildet (d.h. vielfach ist sie auch noch zu stark angebotsorientiert³⁴²), sondern auf Grund von, für den Kunden jedoch unbedeutamen, traditionellen Abgrenzungen, die für einen neutralen Betrachter eine landschaftliche Einheit virtuell auftrennen kann, jedoch nicht immer muss.

Eine solche Tourismusregion umfasst demzufolge alle in diesem fixen Gebiet enthaltenen Tourismusleistungsträger. Die Zusammenfassung dieser heterogenen und meist nicht touristisch „vollständigen“ Gruppe erfolgt unter einem mehr oder weniger bekannten Namen. Dieser Name wird oft nicht wie eine Marke behandelt.³⁴³

Aus der Marketingsicht erscheint deswegen die Einteilung in Regionen, wie sie bis heute angewendet werden, als unzweckmässig. Für den Tourismuspraktiker ist sie aber zweckmässig, weil damit die politischen und finanziellen Probleme einfacher werden und somit die tägliche Arbeit erleichtert: Die heutigen politischen Strukturen und Gepflogenheiten sind noch stark auf den Ort, den Bezirk, den Kanton, etc.

fixiert. Dementsprechend sind die Kompetenzen und der Wille für sektor- und grenzüberschreitende Projekte eingeschränkt. Bereits die Finanzierung von Zentralschweiz Tourismus durch die sechs beteiligten Kantone erweist sich als schwieriges Vorhaben. Da Versuche, geeignete Messkriterien zu entwickeln, nicht fruchteten, lassen sich die erbrachten Leistungen nicht messen und somit können sie nicht auf die Kantone verteilt werden. Der Finanzierungsschlüssel³⁴⁴ bleibt ein bis jetzt akzeptiertes Übel.

Zudem spielt der sogenannte „Futterneid“ der einzelnen Kantone mit, die ständig Angst haben, die Nachbarkantone könnten von ihrem Beitrag mehr profitieren als sie selber. Am Ende wird dadurch aus der sinnvollen Kooperation ein Ressourcen ver-

³⁴² Das heisst in einem konkreten Beispiel, dass die touristische Kundschaft auf Grund eines grossen ursprünglichen Angebots (See, Berge, Naturschönheiten, etc.) **nicht** von alleine kommt. Jedes Angebot wird nur gekauft, wenn auf dem Markt auch eine Nachfrage besteht oder man eine solche durch Marketingaktivitäten entstehen lässt.

³⁴³ Zum Beispiel wird die MOZ-Region Nidwalden als „Vierwaldstättersee Süd“ bezeichnet. Dieser Name hat weder in der Bevölkerung noch in der Region eine Verwurzelung. Zusätzlich wird eine Marke „Vierwaldstättersee“ überhaupt nicht als solche forciert (weder von Schweiz Tourismus noch von Zentralschweiz Tourismus), obwohl die MOZ-Region „Rigi-Vierwaldstättersee“ am Nordufer des gleichen Sees auch mit dem gleichen Namen operiert.

³⁴⁴ Vgl. dazu FN 271, S. 98.

schlingender Kampf auf politischer Ebene.³⁴⁵ Für den Tourist und die zu unterstützende Tourismusindustrie ist diese Entwicklung sehr kontraproduktiv und sollte dringend überdacht und geändert werden.

Die Ausführungen zeigen, dass ein Umdenken nötig ist. Mit der Theorie des Destinationsmarketings ergibt sich ein neuer Ansatz für ein kundenorientierteres Marketingdenken im Tourismus. Jedoch liegt die Schwierigkeit nicht im Ansatz sondern in deren Umsetzung. Als Vorstufe für den Übergang zum Destinationsmarketing sollte man sich beim Betrachten des Tourismus von der Idee der Regionen lösen und beginnen in Destinationen zu denken. Dazu soll in den folgenden Abschnitten die Theorie des Destinationsmarketings kurz erläutert werden. Sie basiert in den Grundzügen auf den Ausführungen von Herrn Prof. Thomas Bieger, wird aber mit eigenen Überlegungen ergänzt.

4.1.2. Das Konzept der Destination

Das Destinationsmarketing ist wie viele andere Marketingdenkweisen in der Theorie sehr einleuchtend und scheint leicht umsetzbar. In der Praxis aber steht man vor grossen Umsetzungsproblemen, da sich die alten Tourismusstrukturen nur sehr schwerfällig, wenn überhaupt, aufbrechen lassen und sich von politischen Verstrickungen lösen können. Darum wird dem Leser angeraten, diese Situation immer im Hinterkopf zu behalten, um mögliche Änderungen im Tourismus ihrem wahren Ausmass gegenüberstellen zu können.

4.1.2.1. Wesen der Destination

Gemäss Bieger ist die Destination ein

³⁴⁵ Vgl. dazu die Kontroverse um den Ausstieg von Luzern aus ZST; siehe Kap. 3.2.3.2, S. 101.

„geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung / Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“³⁴⁶

Dieser geographische Ort kann nun für den Gast, je nach Orientierung, nur eine Hotelanlage (Ressort), ein Ort, eine Region, ein Land oder sogar ein Kontinent sein. Denn je nach Kundenoptik, resp. Kundenbedürfnis wird z.B. von einem Schweizer Golfspieler ein Golf-Resort in Italien als Destination betrachtet. Hingegen nimmt ein Asiate auf einer 6-Tage-Package-Tour ganz Europa als eine Destination wahr. Generell lässt sich sagen, dass:³⁴⁷

- Je weiter das Reiseziel entfernt ist, desto breiter wird die Destination definiert³⁴⁸
- Je enger der Reisezweck definiert ist, desto kleiner wird die Destination.³⁴⁹

Destinationen ergeben sich demzufolge auf den verschiedensten Stufen und in verschiedenen Grössen. Entscheidend dabei ist aber immer das Bedürfnis des Kunden. Sie sind räumlich vereinfacht einzugrenzen „als die *eigentlichen Bewegungsräume des Gastes*. Sie weisen *bezüglich Produkt und Markt eine hohe zeitliche Stabilität* auf und können so auch als *eigentliche strategische Geschäftsfelder im Tourismus* betrachtet werden [Hervorhebung durch den Autor].“³⁵⁰

4.1.2.2. Ziel der Destination

Das Ziel einer Destination ist es, diesen „geographischen“ Raum als ein homogenes Tourismusziel unter einem starken Namen zu vermarkten. Dieser Name wird damit zur Marke dieses Tourismusraumes, der nicht durch politische Grenzen eingeschränkt werden darf. Diese Marke muss den Tourismusraum verkörpern und die

³⁴⁶ Bieger, Thomas [1996]: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, München / Wien: Oldenbourg, S. 74.

³⁴⁷ Vgl. Bieger, Thomas [1996], S. 75.

³⁴⁸ Zum Beispiel versteht ein Nordamerikaner unter der Destination „Luzern“ die ganze Zentralschweiz.

³⁴⁹ Hier hingegen versteht z.B. ein Geschäftsmann aus der Ostschweiz unter dem Destinationsname „Luzern“ wirklich nur die Stadt Luzern.

³⁵⁰ Gewalt, Stefan (Hrsg.) [1999]: Handbuch des Touristik- und Hotelmanagement, München / Wien: Oldenbourg, S. 57.

Grundlage (eine sogenannte Corporate Identity-(CI)-Plattform) für ein einheitliches Auftreten aller Tourismusleistungsträgern innerhalb dieses Raumes bieten. Kurz gesagt, der Destinationsname (Marke) muss ein überragendes Merkmal für den betreffenden Raum werden, d.h. ein Markenartikel sein, der dementsprechend gepflegt werden muss. Bei diesen CI-Plattformen muss aber jeweils beachtet werden, dass z.B. Luzern ein Teil der Plattform Schweiz ist, und die Schweiz wiederum Teil der Plattform Europa ist. Durch die Zugehörigkeit zu einer Plattform bestimmen demzufolge die einzelnen Teil auch wieder die Erscheinung der ganzen Plattform an und für sich.

Es ist natürlich wünschenswert, dass der Destinationsmarkenname bereits beim Zielsegment und in den Zielmärkten einen gewissen Bekanntheitsgrad genießt, speziell wenn man bedenkt wie teuer der Aufbau einer erfolgreichen Marke ist. Der Destinationsname, d.h. die Marke (z.B. Luzern) wird als Zugpferd für die gesamte Destination verwendet. Der Kunde soll sich im allgemeinen Informationsüberfluss an nur eine, dafür um so stärker gewichtete Marke halten können. Die Destinationsmarke wird idealerweise mit einem USP (Unique Selling Proposition) oder einem UAP (Unique Advertising Proposition) gekoppelt um eine gute Abhebung von anderen Tourismusdestinationen oder -regionen zu ermöglichen.

Wie bei einer Region beinhaltet auch die Destination einen geografischen Raum. Im Unterschied zur Region aber, ist bei einer Destination dieser Raum nicht mit fixen Grenzen abgetrennt, sondern offen wie er auch für den Touristen (d.h. den Kunden) erscheint.³⁵¹ In diesem Raum, der für den Kunden auf den ersten Blick gleich erscheint wie andere touristische Räume auf einer Landkarte, erkennt dann der Kunde den Destinationsnamen als Leuchtturm (entspricht einer Art Orientierungshilfe), der stellvertretend für die ganze Destination beim Kunden Emotionen auslöst, damit er sich überhaupt erst einmal für die Destination interessiert. Erst wenn sich der Kunde für die Destination interessiert, darf man ihm in kleinen, nachvollziehbaren Schritten mehr und detailliertere Informationen über die Destination geben. Wird der Kunde bereits in der Anwerbungsphase überfordert, wird er sich in der Destination nicht wohl fühlen und ein anderes Ferienziel wählen.

³⁵¹ In diesem Raum gibt es aber auch touristische Leerflächen. Für diese touristisch schlecht oder überhaupt nicht erschlossenen Räume zeigt das Destinationsmarketing Mut zur Lücke und überdeckt diese mit dem Destinationsimage und -angebot.

Diese Überlegungen sollen nun am Beispiel von Luzern praktisch illustriert werden. Es ist dabei unvermeidbar, dass auch einige „kitschige“ Klischees verwendet werden, die trotz allem immer noch das Image der Schweiz und von Luzern mitbestimmen. Luzern als globale Destination weckt beim zukünftigen Kunden die Erinnerung an den Wasserturm und die weltbekannte Holzbrücke, die lichterloh gebrannt hat und mit einer grossen „Show“ wieder aufgebaut wurde (die TV-Bilder gingen bei beiden Ereignissen um die ganze Welt). Zusätzlich liegt Luzern (irgendwo) in der sauberen, präzisen Schweiz. Diese drei Argumente genügen bereits³⁵², damit der Kunde die Destination Luzern als mögliche Reisestation in Betracht zieht. Anschliessend wird der Kunde mehr Informationen über Luzern wollen, wie z.B. Hotels, Attraktionen, Shopping, Ausflugsmöglichkeiten, etc., die er über das Reisbüro, Schweiz Tourismus oder per Internet bekommen kann. Erst jetzt verschiebt sich das Interesse des Kunden vom Destinationsnamen auf den Destinationort Luzern und ihre Umgebung, d.h. Orte mit grosser Ausstrahlung und Bekanntheitsgrad (Vierwaldstättersee, Pilatus, Titlis-Gletscher, etc.). Jedoch wäre hier zum Beispiel die Information über die Glasaustellung der Glasi in Hergiswil völlig überflüssig. Solche „sekundären“ Informationen sollten lokal (wenn der Kunde in Luzern angekommen ist), in speziellen Reiseführern oder auf spezifischen Broschüren oder Internetseiten angegeben werden.

Diese Kundenorientierung oder -optik, resp. das Ausrichten auf die Gästebedürfnisse, ist m.E. der wichtigste Schlüssel im Tourismus selbst und führt zu einem langfristig erfolgreichen Destinationsmarketing.

4.1.2.3. Limiten / Grenzen des Destinationskonzeptes

Betrachtet man die Destination und deren Konzeption nur aus dem obengenannten Blickwinkel, betrifft dies vor allem die organisatorische Seite des Destinationskonzeptes. Neben der Organisationsstruktur sollte auch dem Service für den Touristen vermehrt Beachtung geschenkt werden. Das Thema Service und Servicequalität lässt sich aber nicht mittels einem theoretischen Konzept verbessern noch auf einem hohen Standard halten. Das muss die Tourismusindustrie selber wollen und dabei Initiative, Fantasie und den Anspruch an sich selber recht hoch ansetzen. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass dieses „Wollen“ von allen, d.h. vom Kollektiv getragen

³⁵² Genauer gesagt: diese wenigen Punkte müssen genügen, da der Kunde mit mehr Punkten bereits schon verwirrt und abgelenkt werden könnte.

werden muss. Wenn die Bereitschaft nicht von allen geschlossen mitgetragen wird, miteinander diese Ziel zu erreichen und dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, wird die betreffende Destination nie über Mittelmässigkeit herauskommen.

Die Destinationsmarketingtheorie liefert demzufolge nur die Ansatzpunkte für eine effizientere Organisation und Denkhaltung. Den wahren und entscheidenden Ausschlag für das Gelingen dieser Reorganisation wird aber erst die Bereitschaft ergeben, *zusammen* etwas besseres und kundengerechteres auf dem Tourismusmarkt anzubieten.

4.1.3. Die Idee des Destinationsmanagement

Der Ausgangspunkt für die Beschreibung der Idee des Destinationsmanagements sind die Bedürfnisse der multioptionalen³⁵³ Gäste. Diese Bedürfnisse werden in Form von einem ganzen Leistungsbündel befriedigt, wobei aber diese Leistungsbündel von verschiedenen, z.T. unabhängigen Anbietern bereitgestellt werden. Die Idee des Destinationsmanagements ist es nun zu versuchen, „diese auf ausgewählte Zielgruppen bezogene Leistungsbündel so zu optimieren, dass es die Gästewünsche möglichst umfassend befriedigt. Zudem muss das in einer Destination zusammengefasste Leistungsbündel genügend gross sein, um auf den ausgewählten Zielmärkten wirksam auftreten“³⁵⁴ zu können. Im engeren Sinne ist das Destinationsmanagement für die Kunden zum einen eine Buchungsstelle, zum andern eine Zwischenstation (in der Form einer Informationsquelle, oder dann als Vermittler / Organisator von Produkten, die über Touroperators oder Reisbüros verkauft werden) auf dem Weg zu ihrem Ferienerlebnis.

Das Destinationsmanagement besteht aus den folgenden 6 verschiedenen Schlüsselementen³⁵⁵: dem Kerngeschäftssystem³⁵⁶, Vermarktungsnetzwerk, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und der sogenannten „Destina-

³⁵³ Das heisst, dass der Gast die verschiedensten Bedürfnisse auf einmal hat, die sich nicht in verschiedenen Standardtypen von Bedürfnissen fassen lassen (vgl. dazu Bratl, Hubert / Schmidt, Franz [1998]: Destination Management - ein weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut, wie „ein Unternehmen“ zu werden, Wien: ÖAR-Regionalberatung, S. A/1ff).

³⁵⁴ Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998]: Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz, Bern / Stuttgart / Wien: Haupt, S. 117.

³⁵⁵ Vgl. Bratl, Hubert / Schmidt, Franz [1998], S. C/1ff.

³⁵⁶ Darunter werden die gezielt organisierten Angebotsbündel und Dienstleistungsketten für die von der Destination angebotenen Hauptferienformen verstanden.

tion Management Company“, die für die Führung und die operativen Tätigkeiten der zentralen Dienste der Destination zuständig ist.

Destinationen sind somit strategische Geschäftsfelder mit.³⁵⁷

- Einem umfassenden Leistungsbündel für ausgewählte Gästegruppen.
- Einer eigenständigen, zeitlich stabilen Gästeattraktivität (die als Marke positionierbar ist).
- Einem genügend grossen Nachfragemarkt.
- Einer hohen Eigenständigkeit in der Ausgestaltung des Marketing-Mixes.
- Einer definierbaren Konkurrenz.

Die obengenannten Anforderungen setzen eine minimale Grösse von Destinationen voraus. So kann sich eine Destination, je nach „Grösse“, als einen nationalen, internationalen oder globalen Player verstehen. Tab. 11 soll diese Einordnung nach „Internationalität“ anhand einiger Beispiele verdeutlichen:

Produkt	Markt (segmentiert nach geografischen und „destinationalen“ Kriterien)		
	Übersee <i>z.B. Sightseeing Gast aus den USA oder Japan</i>	Europa <i>z.B. Feriengast aus GB</i>	Schweiz <i>z.B. Wintersportgast aus Basel</i>
Ort			Destination Engelberg <i>(z.B. 2 Wochen Skiferien)</i>
Region		Destination Engadin <i>(z.B. 1 Wanderwoche)</i>	
Land	Destination Schweiz <i>(z.B. Packagetour 13 Tage Best of Switzerland)³⁵⁸</i>		
Kontinent	Destination Europa <i>(z.B. Packagetour „Europe in 10 days“)</i>		
Kategorie / Ebene	global player	international player	national player

Tab. 11: Grösse und Ausrichtung von Destinationen³⁵⁹

Diese unterschiedlichen Kategorien, resp. Ebenen von Destinationen fordern auch gewisse Voraussetzungen bezüglich der Mindestgrösse und dem vorhandenen Marketingbudget. Tab. 12 zeigt einen Vorschlag der Arbeitsgruppe „Neue Strukturen im

³⁵⁷ Vgl. Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998], S. 117.

³⁵⁸ Dabei ist je eine bis zwei Übernachtungen in Zürich, Luzern, Interlaken, Montreux, Zermatt, Bern und Genf vorgesehen.

³⁵⁹ Quelle: MTS (Mittelschule und Tourismusfachschiule Samedan) (Hrsg.) [1997], S. 8, modifiziert durch den Autor.

Schweizer Tourismus“ des Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren (VSTD) wie die „Internationalitätskategorien“ nach objektiven Kriterien unterschieden werden können. Die verschiedenen Kategorien werden dabei theoretisch zwar klar abgetrennt, doch in der Praxis bereitet bereits dies Schwierigkeiten. Zudem wird von der Destination die eigene Situation, resp. Einstufung vielfach überschätzt: ein international player ist in Wirklichkeit oft nur ein national player, obwohl er Logiernächte von internationalen Gästen vorweisen kann. Tatsache ist aber, dass vielfach der Bekanntheitsgrad der touristischen Marke als zu gross und zu weitreichend angenommen wird. Zum Beispiel geniesst der Markenname „Davos“ in der Schweiz und z.T. auch in Süddeutschland einen sehr hohen Bekanntheitsgrad. Jedoch nimmt dieser weiter nördlich rapide ab, was erst durch eine Marktbefragung eruiert werden konnte und erst dann auch von den Marketingverantwortlichen in Davos mit Erstaunen zur Kenntnis genommen werden musste.³⁶⁰

Kategorie / Ebene	Gästesegment ³⁶¹	Mindestgrösse	Marketingbudget
national player	Schweiz	300'000 LN	Total CHF 1 Mio., davon CHF 0,5 Mio. Marktbearbeitung
international player	Schweiz und näheres Ausland (Radius ca. 500 km)	600'000 LN	Total CHF 2 Mio., davon CHF 1 Mio. Marktbearbeitung
global player	Schweiz, Europa und Übersee	1 Mio. LN	Total CHF 4 Mio., davon CHF 2 Mio. Marktbearbeitung

Tab. 12: Voraussetzungen an die unterschiedlichen Ebenen von Destinationen³⁶²

4.1.4. Theoretische Anforderungen an eine Destination

Um die Idee oder das Ziel einer Destination (vgl. dazu Kap. 4.1.3) verwirklichen zu können, werden von Müller folgende theoretische Anforderungen an eine Destination gestellt:³⁶³

- Umfassende und aufeinander abgestimmte, sowie gut koordinierte Angebots- und Dienstleistungsketten.

³⁶⁰ Gemäss Müller, Hansruedi [1998]: Widerstände respektieren, Widerstände überwinden - Theorie und praktische Erfahrungen bei der Bildung von Destinationen, Referat vom 9.2.1998 gehalten am Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

³⁶¹ Hier ist anzumerken, dass, auch wenn das Gästesegment international vergrössert wird, das Segment Schweiz nicht ausgeklammert wird, sondern weiterhin eine, zum Teil grosse Rolle spielt.

³⁶² Quelle: Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998], S. 119, modifiziert durch den Autor.

³⁶³ Gemäss Müller, Hansruedi [1998].

- Mindestens eine profilierbare Marke.
- Möglichst grosse Unabhängigkeit von traditionellen politischen Grenzen.
- Kompetentes und qualifiziertes Management.
- Ein ausgebautes Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystem³⁶⁴.
- Ausreichende Mittel für die Aufgabenerfüllung, insbesondere für die Markenprofilierung in den ausgewählten Märkten.

Diese theoretischen (Maximal-) Anforderungen werden unter Kap. 4.2, S. 139, mit den praktischen Anforderungen an eine Destination aus drei verschiedenen Sichtweisen (Kunden, Dienstleistungsanbieter/-träger und Marketing) ergänzt, resp. konfrontiert, um die Basisvariablen für die Destinationsbildung im Raum Zentralschweiz, Nidwalden und Engelberg aufzustellen. Würde man nur die zuvor genannten theoretischen Anforderungen nehmen, gäbe es sehr viel weniger Destinationen und die Entwicklung neuer Destinationen wäre stark eingeschränkt. In der praktischen Anwendung müssen diese Kriterien Zwischenschritte in der Destinationsentwicklung erlauben.

4.1.5. Theoretische Aufgaben einer Destination

Die folgende Auflistung zeigt theoretisch die Aufgaben einer Destination, die sie erfüllen sollte, falls sie allen Anforderungen von oben gerecht wird und einen dementsprechenden Rückhalt in der Region genießt (politisch, finanziell, organisatorisch, Bevölkerung, Kunden und vor allem von den Tourismusleistungsträgern):³⁶⁵

- **Planung:**
 - ⇒ Leitbild
 - ⇒ Organisation
- **Information:**
 - ⇒ Gästeinformation (z.B. *Unterhaltungsprogramm, Unterkunftsverzeichnis, Fahrpläne und Öffnungszeiten, etc.*)
 - ⇒ Information der Kunden (Gäste und Einheimische) (*Anlaufstelle für jedermann z.B. für Theater- und Musikbillette, Skilift-Abonnemente, Veranstaltungskalender, etc.*)
 - ⇒ Journalistenbetreuung (z.B. *Pressemitteilungen*)

³⁶⁴ Vgl. dazu Kap. 3.2.1.4, S. 89.

³⁶⁵ Vgl. Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998], S. 32f und 119f; gemäss Müller, Hansruedi [1998].

Das Element „Information“ ist der Grundkern der Destination und muss immer als Minimalaufgabe gemacht werden.

- **Angebotsgestaltung:**

- ⇒ Gästebetreuung (z.B. *Kinderhort, Tourist Center, etc.*)
- ⇒ Gästeunterhaltung (z.B. *Fackelabfahrt, Kulturrundgang durch die Gemeinde, geführte Wanderungen, etc.*)
- ⇒ Koordination touristischer Infrastruktur (z.B. *gleiches Ticketsystem mit Ticketverbund*)
- ⇒ Betrieb Freizeiteinrichtungen (z.B. *Vitaparcours*)
- ⇒ Qualitätssicherung und -entwicklung (in Zusammenarbeit mit ST³⁶⁶)

Bei der Angebotsgestaltung wird man im Destinationsmanagement unweigerlich mit den selbständigen Tourismusleistungsträgern konfrontiert werden. Wenn man dabei die Corporate Identity (CI) sowie die obenerwähnte Qualitätssicherung durchsetzen will, muss man als Destinationsorganisation genügend stark sein, um Anbieter, die diese Standards nicht erfüllen können, resp. nicht erfüllen wollen, von der gemeinsamen Vermarktung auszuschliessen.

- **Marketingkommunikation:**

- ⇒ Werbung
- ⇒ Verkaufsförderung
- ⇒ Public Relations (PR)
- ⇒ Markenmanagement (z.B. *konsequentes Durchsetzen der Corporate Identity bei allen Tourismusleistungsträgern der Destination*)
- ⇒ Marktforschung (z.B. *durch Auswertung des zentralen Unterkunftsreservations- und Ticketverkaufssystem, Field-Research, etc.*)

- **Verkauf:**

- ⇒ Informations- und Reservationssystem (z.B. *koordiniert mit ST, SDM und auch über Internet*)
- ⇒ Packages

- **Interessenvertretung:**

- ⇒ Tourismusbewusstsein in der Bevölkerung
- ⇒ Tourismusverständnis bei politischen Behörden
- ⇒ Mitarbeit in kooperativen Organisationen

Die Aufstellung zeigt auch, wie umfassend und komplex der Aufgabenbereich innerhalb des Destinationsmanagements, resp. der Destinationsorganisation³⁶⁷ ist. Aus diesem Grund muss eine Destination, die alle Aufgaben erfüllen will, auch genügend gross sein, oder aber gewisse Aufgaben an eine höher Stufe delegieren, was aber die Arbeitseffizienz schmälern würde, jedoch manchmal unausweichlich ist.

³⁶⁶ Vgl. dazu Kap. 3.2.1.4, S. 89.

Durch diese Gründe kommt man zum Schluss, dass in der Schweizer Tourismusstruktur eine neue Aufgabenteilung von Nöten ist. Tab. 13 ist ein Diskussionsvorschlag der Arbeitsgruppe des Verbandes Schweizer Tourismusdirektoren (VSTD), *welcher die Aufgaben stark auf die Destinationen und auf Schweiz Tourismus verlagern möchte*, um damit die gewünschte Effizienz und Dynamik zu erreichen.

	Lokaler Tourismusverein	Destination	Regionaler Tourismusverein	Schweiz Tourismus	Schweizer Tourismusverein (STV)
Planung	Leitbild ○	Leitbild und Strategie ●	Leitbild ○	Strategie ●	Mithilfe Leitbild ○
Angebotsgestaltung	Information ●	Produktentwicklung, Qualitätssysteme, etc. ●	Regionale Koordination ○	Nationale Koordination ○	Beratung —
Marketing	—	●	Service Center ●	●	Beratung —
Interessenvertretung	●	×	○	×	Politik ●
Mittelbeschaffung	×	×	×	×	Staatsgelder ●

Legende: ● starkes Gewicht
○ kleines Gewicht
× projektspezifisch
— keine Bedeutung

Tab. 13: Neue Aufgabenverteilung im Schweizer Tourismus³⁶⁸

Aus Tab. 13 sieht man auch, dass der Schweizerische Tourismusverein (STV) nur bei der Interessenvertretung und der Mittelbeschaffung (d.h. in diesem Falle vorab öffentliche Gelder) ein starkes Gewicht hat. Bezüglich der Kundenorientierung und dem operativen Destinationsmarketing ist der STV nicht relevant und wird darum in der restlichen Arbeit nicht mehr speziell erwähnt.

4.1.6. Fünf Strategien für den Übergangsprozess

Da sich diese neue Aufgabenteilung (vgl. Tab. 13) nicht direkt durchführen lässt, speziell wenn man die Schweizer Tourismusstrukturen heute betrachtet, hat die Arbeitsgruppe (des VSTD) zugleich auch noch fünf verschiedene Strategien für den

³⁶⁷ Die Literatur spricht bei der Destinationsorganisation auch von einer Destinations Management Company (DMC) (vgl. dazu auch Bratl, Hubert / Schmidt, Franz [1998]).

³⁶⁸ Quelle: MTS (Mittelschule und Tourismusfachschule Samedan) (Hrsg.) [1997], S. 18; Müller, Hansruedi [1998], modifiziert durch den Autor.

Übergangsprozess herauskristallisiert, um die theoretischen Möglichkeiten der Destinationsbildung zu ergänzen (vgl. Tab. 14).

Typ	Situationsbeschreibung	Strategie	Beispiele
Alpha	Lokale TV, die bereits schon Destinationen darstellen	⇒ Ausdehnung	Davos, Zermatt, Luzern, Zürich, Genf, etc.
Beta	Lokale TV in der Umgebung von bestehenden, starken Destinationen	⇒ Anschluss	Celerina, Wilderswil, Klosters, etc.
Gamma	Regionen mit einem Netz kleiner TV	⇒ Zusammenschluss	Thunersee, Vierwaldstättersee, Goms, etc.
Delta	Einzelne TV und Tourismusleistungsträger in weitgehend nicht-touristischen Regionen	⇒ Marktfähige Leistungsbündel bilden (z.B.: Weinstrasse) ⇒ Neigungstouristische Kooperationen bilden (z.B.: Wellness)	Zurzach, Schaffhausen, Murten, etc.
Epsilon	Eigenständige mittelgrosse TV innerhalb starker Destinationen	⇒ Eigenständige Pflege der Marken in nahen Zielmärkten ⇒ Zusammenschluss für Marktbearbeitung in fernen Zielmärkten	Grindelwald, Wengen, Pontresina, etc.

Tab. 14: Fünf Strategietypen im Übergangsprozess bei der Destinationsbildung³⁶⁹

Für den Typ Alpha ergibt sich die Strategie zur Entwicklung einer Marken- und Vermarktungsorganisation, die eine direkte Zusammenarbeit mit Dachmarken auf der Ebene Schweiz suchen. Diese Dachmarken können dann direkt alleine und / oder mit Schweiz Tourismus auf den internationalen und globalen Märkten mitmachen. Der Tourismusverein vom Typ Beta sollte sich an Alpha anschliessen und somit vom grösseren Marktvolumen und der erweiterten Anbietermacht profitieren. Durch den Zusammenschluss von Gamma-Typen entsteht eine neue Destination, die eine starke Angebots- und Vermarktungsorganisation schaffen kann. Die Gestaltung der neuen Destinationsmarke geschieht unter Anknüpfung an imagerelevanten, bestehenden Marken. Die Sicherstellung der Zusammenarbeit muss durch langfristige Verträge (d.h. mindestens 10 Jahre) abgesichert werden. Die Delta Tourismusvereine arbeiten entweder auf der Basis von Kooperationen zur Sicherstellung einer kritischen Grösse und der Schaffung einer Vermarktungsorganisation. Andernfalls arbeiten sie mittels Plattformen von ähnlich gelagerten Angeboten (z.B. Badeorte im Mittelland, Kon-

³⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998], S. 123.

gressorte in der Ostschweiz, etc.) und der Schaffung einer übergeordneten Angebots- und Vermarktungsorganisation mit Destinationscharakter. Der Epsilon-Typ fördert selbständig seine eigene Marke segmentspezifisch in nationalen oder internationalen Zielmärkten und geht Kooperationen im Hinblick auf weitere Zielmärkte und somit eine Unterordnung unter einer regionalen Destination ein.³⁷⁰

Die Verwirklichung dieser fünf verschiedenen theoretischen Strategietypen ist jedoch um einiges komplizierter als man es auf den ersten Blick annehmen könnte. Als erstes muss man sich bewusst werden, dass dieser Destinationsbildungsprozess kein reiner Top-down Vorgang ist. Zwar kann man mögliche Lösungsvorschläge „von oben“ her aufzeigen, doch muss die Initiative zur Umsetzung auch mehrheitlich von unten kommen. Leider passiert dies oft erst dann, wenn der Leidensdruck zu gross wird (z.B. Einbrechen der Logiernächte, finanzielle Misere des Tourismusvereins, etc.) und bereits viele Trümpfe ausgespielt worden sind (z.B. Stammgäste haben bereits ein neues Ferienziel gefunden, Vertrauen der Bevölkerung in den Tourismus wurde aufgegeben, etc.).

Beim Destinationsbildungsprozess wird man bei den fünf Strategien auch auf verschiedenartige Widerstände gefasst sein müssen. Bei Alpha wird ein Widerstand gegen den Einbezug von anderen „kleineren“ Tourismusvereinen mit dem Vorwurf der Trittbrettfahrer vor allem von Tourismusleistungsträgern kommen. Bei Beta hingegen werden möglicherweise die Lokalpolitiker gegen eine Kooperation mit dem „grossen“ Tourismusverein (entspricht Alpha) mittels Argumenten des Verlustes der Autonomie und des Selbstgestaltungsfreiraumes opponieren. Auch auf der Gamma-Ebene ist von Seiten der lokalpolitischen und lokalen Unternehmen mit den gleichen Argumenten zu rechnen. Zudem wird auch die Frage nach der zu profilierenden Marke grossen Zündstoff geben. Bei Delta-Typen wird der hohe Kosten- und Administrationsaufwand für die gegenseitige Absprache und Organisation gegen eine obenerwähnte Kooperation sprechen. Dies ist aber eine der wenigen Möglichkeiten, wirksam in der Schweizerischen Tourismuslandschaft präsent zu sein und von Schweiz Tourismus als ernsthafter Partner wahrgenommen zu werden. Bei der Epsilon-Strategie wird sich, analog wie auf der Gamma-Ebene, Widerstand gegen die Kooperation für die

³⁷⁰ Vgl. MTS (Mittelschule und Tourismusfachschule Samedan) (Hrsg.) [1997], S. 19f.

weiteren Zielmärkte, sowie die Unterordnung unter eine regionale Destination manifestieren.³⁷¹

Der Autor wird mit Hilfe der soeben aufgezeigten Studien, Möglichkeiten und Strategien in Kap. 4.4, S. 167, eine oder mehrere mögliche Destinationen für die Zentralschweiz, resp. die Region Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee aufzeigen und deren Bildungsprozess erarbeiten. Darüber hinaus will der Autor aber in den folgenden Abschnitten noch zusätzliche Variablen für eine geeignete touristische Struktur in der Zentralschweiz eruieren, die unter anderem auch auf die besondere Konstellation und die jetzige Situation dieser Region Rücksicht nehmen.

4.2. Praktische Anforderungen an eine erfolgreiche Destination

Nach den mehrheitlich theoretischen Erläuterungen zum Destinationsmarketing soll in diesem Abschnitt eine Analyse betreffend den praktischen Anforderungen an eine erfolgreiche Destination durchgeführt werden. Der Autor untersucht diese Anforderungen aus den folgenden drei verschiedenen Blickwinkeln: aus der Sicht des Kunden, resp. Touristen, aus der Sicht des Dienstleistungsanbieters (Tourismusleistungsträgers) und als „Synthese“ aus der Sicht des Marketings.

4.2.1. Anforderungen aus der Sicht des Kunden

Die Anforderungen an eine Destination aus der Sicht des Touristen kann man in drei Schritte aufteilen. Erstens muss der Gast wissen, dass die entsprechende Destination überhaupt *existiert* und ihm zur Verfügung steht. Zweitens muss ihm die Destination mit einer *Informationsstelle*³⁷² alle seine Wünsche nach Informationen und Beratung in einem vernünftigen Masse befriedigen können. Und drittens, und das ist im Endeffekt der wichtigste Punkt, müssen in einer Destination alle wesentlichen *Dienstleistungen angeboten* werden, die das Zielpublikum sucht.

³⁷¹ Vgl. MTS (Mittelschule und Tourismusfachschule Samedan) (Hrsg.) [1997], S. 20f.

³⁷² Vgl. dazu Dreyer, Axel / Flentge, Corinna [1998]: Servicequalität von Tourismus-Informationsstellen - Gestalten von Dienstleistungen für die Zufriedenheit von Urlaubsgästen. Eine Analyse unter Berücksichtigung einer Fallstudie in der Region Harz, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Braunschweig: Cognos-Institut, S. 10ff.

4.2.1.1. Existenz der Destination

Das Problem der Bekanntheit der Destination kann dadurch gelöst werden, indem versucht wird, als Bezeichnung für die Destination einen *Namen*³⁷³ zu wählen, der stellvertretend für das touristische Angebot steht und ein, dem Zielpublikum konformes, resp. angepasstes Image vermittelt. Der Kunde muss sich im ersten Moment nur für den Destinationsnamen begeistern können. Der Name muss gedanklich bereits die ersten Wünsche des Gastes befriedigen können und ein Image der Destination verkörpern.

Die Destination sollte allen wichtigen und für das Zielpublikum entscheidenden Reisemittlern bekannt sein. Auch für die Mittler ist wichtig, das Image, den USP/UAP und die wichtigsten Attraktionen der Destination zu kennen. Für weitergehende Informationen braucht es, neben nur den Mittlern vorbehaltenen Informationsquellen, auch die im nachfolgenden Kapitel beschriebene Informationsstelle. Als ersten Schritt muss aber die Existenz der Destination dem Zielpublikum kommuniziert werden. Das wichtigste Mittel ist m.E. die Mund-zu-Mund-Werbung. Sie ist das effektivste, das kostengünstigste und zumeist beste Mittel zur Kommunikation der Existenz einer Destination. Leider lässt sie sich nur schwer steuern und bedarf zudem einer gewissen „Anlaufzeit“ um einen „Return-on-Investment“ zu erzeugen.

4.2.1.2. Informationsstelle

Ist die Destination erst einmal bekannt und steht sie in der Auswahl des Touristen fest, muss der Kunde einfach, unkompliziert und rasch an weitere Informationen gelangen können, damit anschliessend eine touristische Transaktion zustande kommen kann. Um an diese Informationen zu gelangen, stehen dem Touristen zwei verschiedene Wege offen: erstens über einen professionellen touristischen Mittler (Reisebüro, Reiseveranstalter, etc.) oder zweitens durch die eigene Informationssuche. Diese beiden Möglichkeiten werden im Folgenden behandelt.

4.2.1.2.1. Professionelle touristische Mittler als Informationstelle

³⁷³ Vgl. dazu im Speziellen Kap. 4.2.3.1, S. 151.

Bei einem touristischen Mittler³⁷⁴ muss bereits zuvor, auf der Basis „Destination - Mittler“, eine gute Ausgangslage geschaffen worden sein. Dabei kommt es auf die Grösse und Lage der Destination an: je näher und je grösser eine Destination ist, desto eher wird sie sich bei einem Mittler selbständig präsentieren und somit positionieren (können), da sie als Marke einen gewissen Bekanntheitsgrad besitzt und somit auch besser zu verkaufen ist. Hat sie keinen eigenständigen Auftritt (und auch kein Potential dazu), so muss dies im Verbund geschehen. Der Verbund kann über die stärker, d.h. bekanntere (und somit meist viel breitere) Destination erfolgen.

Im Verbund ist die betreffende Destination ein Puzzle-Teil des Ganzen und die Informationsstelle kann über den Hauptexponenten des Verbundes oder aber durch ein x-beliebiges anderes Glied des Netzwerkes gefunden werden.³⁷⁵ Für diesen Auftritt stellt die heutige Informatik bereits diverse Möglichkeiten³⁷⁶ zur Verfügung, sie werden aber im Tourismus erst in einzelnen Sparten und noch in ungenügender Masse genutzt.

4.2.1.2.2. Eigene Informationssuche

Entscheidet sich der Tourist für die zweite Möglichkeit, das Vorgehen auf „eigene Faust“, sollte er auf ein Netzwerk mit einem gewissen hierarchischen Aufbau zurückgreifen können, damit er sich von einem allgemeinen Startpunkt an seine Destination herantasten kann (Top-down Ansatz). Die Informationsbeschaffung kann über Telefon, Fax oder Internet geführt werden, wobei das Internet in diesem Bereich für die Zukunft das grösste Potential³⁷⁷ aller genannten Medien hat. Denn genau mit dem Internet kann der potentielle Kunde eine gewünschte Destination, und damit alle relevanten Informationen und Daten, kostengünstig und schnell aufsuchen. Voraussetzung dafür ist, dass sich das Tourismusnetzwerk auf einen allgemeinen Startpunkt, logische Querverbindungen (Links) und einen einheitlichen sachspezifischen Suchdienst einigt. Selbstverständlich sollte ein gleicher Service auch per Telefon

³⁷⁴ Vgl. Kap. 2.3.3.4, S. 54.

³⁷⁵ Gerade hier sieht man den Unterschied zwischen einer hierarchischen oder Netzwerk-Struktur sehr gut; m.E. ist eine Mischform die beste Lösung: durch die Hierarchie wird klar die Wichtigkeit der einzelnen Destinationen und deren Markennamen geregelt, andererseits ermöglicht die Netzwerkstruktur die Möglichkeit zu Querverweisen auf gleichen und unterschiedlichen Ebenen.

³⁷⁶ Vgl. dazu im Speziellen Kap. 4.2.3.2, S. 151.

³⁷⁷ In den USA war 1997 das Internet bereits das am zweithäufigsten benutzte Medium für die Buchung von Skiferien. Es wird erwartet, dass es heute bereits das am häufigsten benutzte Medium sein wird (vgl. Gasenzer, Rolf [1999], S. B50).

oder Fax möglich sein, wobei die zentrale oder dezentrale Servicestelle dabei natürlich selber auch auf die Informationen des Internets, resp. der dem Internet zugrundeliegenden Datenbank zurückgreifen kann.

4.2.1.3. Dienstleistungsangebot

Das Dienstleistungsangebot einer Destination kann mitunter sehr variieren. Dabei kommt es vor allem auf die Grösse und die inhaltliche Ausrichtung der Destination an. Generell kann jedoch gesagt werden, dass die drei Punkte erfüllt werden müssen, die bereits unter Kap. 4.1.2.1, S. 127, in der Definition genannt worden sind. Das sind: Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung / Beschäftigung.

Damit die Destination die Erwartungen ihres Zielpublikums erfüllen kann, sollte das Dienstleistungsangebot sorgfältig der Kundschaft **und** dem ursprünglichen touristischen Angebot³⁷⁸ angepasst sein. Bezüglich der Kundschaft sollte man sein Zielpublikum wie dessen Verhalten kennen (dies sollte durch eine regelmässige Marktforschung untersucht werden). Je nach Zielpublikum³⁷⁹ muss man dann das touristische Angebot (und somit auch die Kommunikation) dementsprechend anpassen. Soll eine Destination „familienfreundlich“ sein³⁸⁰, muss sie Angebote für Kinder haben. Dabei ist es ratsam, sich von Spezialisten beraten zu lassen (in diesem Fall unter anderem auch von Kindern), damit man die Erwartungen des Zielpublikums auch erfüllen oder sogar übertreffen kann. Nach Möglichkeit sollte man nicht nur die bestehenden Erwartungen erfüllen, sondern auch zukünftige, vom Publikum noch nicht erwartete Attraktionen³⁸¹ bereits anbieten. Dies ist ein ziemlich risikoreiches Verhalten, welches aber für eine expansive und Trendsetter Strategie notwendig ist.

³⁷⁸ Vgl. Kap. 2.2.5.1, S. 38.

³⁷⁹ Wichtige Kategorien sind z.B. Kinder, Jugendliche (Teenager), Singles und Geschiedene, Dinks (Double Income No Kids), junge Eltern, Familien und Jungsenioren. Die Einteilung nach Kaufkraftklassen ist veraltet und nicht mehr relevant.

³⁸⁰ Als Beispiel kann man hier die Destination Sörenberg (LU) nennen, die sich durch relative flache Pisten, preiswerter Skiabonnementspolitik, Unterkunftsmöglichkeiten in entsprechender Preislage, Kinderprogrammattraktionen, Skischulkindergarten, u.v.m., eine ideale Ausgangslage als Familienwinterdestination geschaffen hat.

³⁸¹ Zum Beispiel die Snow-Kart Attraktion (Gokarts auf Schnee) in der Alpenarena (Flims Laax Falera), die eigentlich für Jugendliche gedacht war, nun aber auch bei Erwachsenen grossen Anklang findet. Ein anderes Beispiel ist die Rotair-Seilbahn auf den Titlis in Engelberg: sie ist die erste sich drehende Gondel der Welt und ermöglicht so dem Touristen auch bei gefüllter Kabine die 360° Grad-Sicht auf das einzigartige Gletscher- und Alpenpanorama.

Im weiteren sollte nicht nur das Zielpublikum isoliert betrachtet werden, sondern auch das gesamte Buying Center³⁸². Zum Beispiel, wer bestimmt was in einer Familie? Für eine Familiendestination ist die Beantwortung dieser Frage sehr wichtig. Für Familienwinterferien mit Jugendlichen ist die Meinung der Teenager über die Destination und deren Image ausschlaggebend: Sie bestimmen indirekt, aber dennoch mit Bestimmtheit, welche Winterdestination gewählt wird. Teenager können sogar, wenn ihnen die Destination nicht passt, die ganzen Ferienpläne umkippen, indem sie nicht an eine bestimmte Feriendestination mitreisen wollen.³⁸³

Das grösste Problem beim Dienstleistungsangebot für den Kunden besteht darin, dass nur ein Teil der Tourismusdienstleistungen einen einigermaßen wahrnehmbaren Materialisierungsgrad hat, d.h. dass sie physisch wahrnehmbar sind. Grösstenteils sind es rein immaterielle Leistungen, die von jedem einzelnen Kunden wiederum verschieden gewichtet werden. Zum Beispiel findet Tourist A das zweiminütige Anstehen an der Kasse als sehr lästig und beschimpft die Kassenangestellte dementsprechend. Hingegen findet Tourist B das Anstehen als völlig normal und erfreut sich zusätzlich über die aufmerksame und freundliche Bedienung. Daraus folgt, dass im Tourismus die Zufriedenheit sehr subjektiv ist und nie 100% erreichen kann, da es sich meist um reine Dienstleistungen handelt, die nur einen kleinen oder überhaupt keinen Materialisierungsgrad besitzen.

Trotzdem ist es empfehlenswert, die Kundenwünsche und -erwartungen betreffend dem Dienstleistungsangebot in der Destination auch mit den Möglichkeiten und der Kompatibilität des ursprünglichen touristischen Angebots³⁸⁴ zu vergleichen. Wird diesem Punkt keine oder zu wenig Beachtung geschenkt, kann der Tourismus seine ursprüngliche Grundlage (z.B. Landschaft, intakte Umwelt, ruhige und unberührte Natur, städtebaulicher Charme, etc.) zerstören. Dies hat zur Folge, dass die Destination für das Zielpublikum unattraktiv wird.

Eine solche gegenseitig ineinander verzahnte Wechselwirkung zeigt auch der Tourismuskreislauf im grösseren Rahmen. In Abb. 23 sieht man, dass der Tourismus ein

³⁸² Definition: Ein Buying Center ist der „Personenkreis, der an Kaufentscheidungen in Organisationen [im weitesten Sinne auch Familien] beteiligt ist. Den Betroffenen fallen folgende fünf Rollen zu: Verwender, bzw. Anwender, Beeinflusser, Einkäufer, formal autorisierter Entscheidungsträger, [und] Informationsfilter“ (Dichtl, Erwin / Issing, Otmar (Hrsg.) [1987]: Vahlens grosses Wirtschaftslexikon, Bd. 1, München: Vahlen, S. 332).

³⁸³ Gemäss Gurtner, Reto [1998].

³⁸⁴ Vgl. Kap. 2.2.5, S. 37.

grosses System von verschiedenen und unterschiedlich aufeinander wirkenden Komponenten darstellt. Der rechte Kreis stellt die Spirale der Attraktivität im Tourismus dar: je gesünder die Umwelt, desto attraktiver die Region, desto mehr Gäste, desto besser die Auslastung und die Rentabilität, was zu neuen Investitionen führt und die Region noch attraktiver macht. Dreht sich dieser Kreis positiv, so ergeben sich Investitionen in den Lebensraum, was diesen wiederum attraktiver macht, den Wohlstand fördert und sich somit eine Vergrößerung des Wirtschaftsraums ergibt. Wird der Wirtschaftsraum aber zu gross, resp. zu attraktiv, ergeben sich bereits die ersten negativen Folgen, die sich letztlich negativ auf die Umwelt und somit die Attraktivität der Ferienregion auswirken. Die Tourismusspirale rechts in Abb. 23 beginnt sich negativ zu drehen. Zudem wirkt sich dies auch wieder negativ auf den Lebensraum aus, weil eine grössere Gemeinde sofort auch grössere politische und gesellschaftliche Probleme hat (linker Teil der Abbildung).

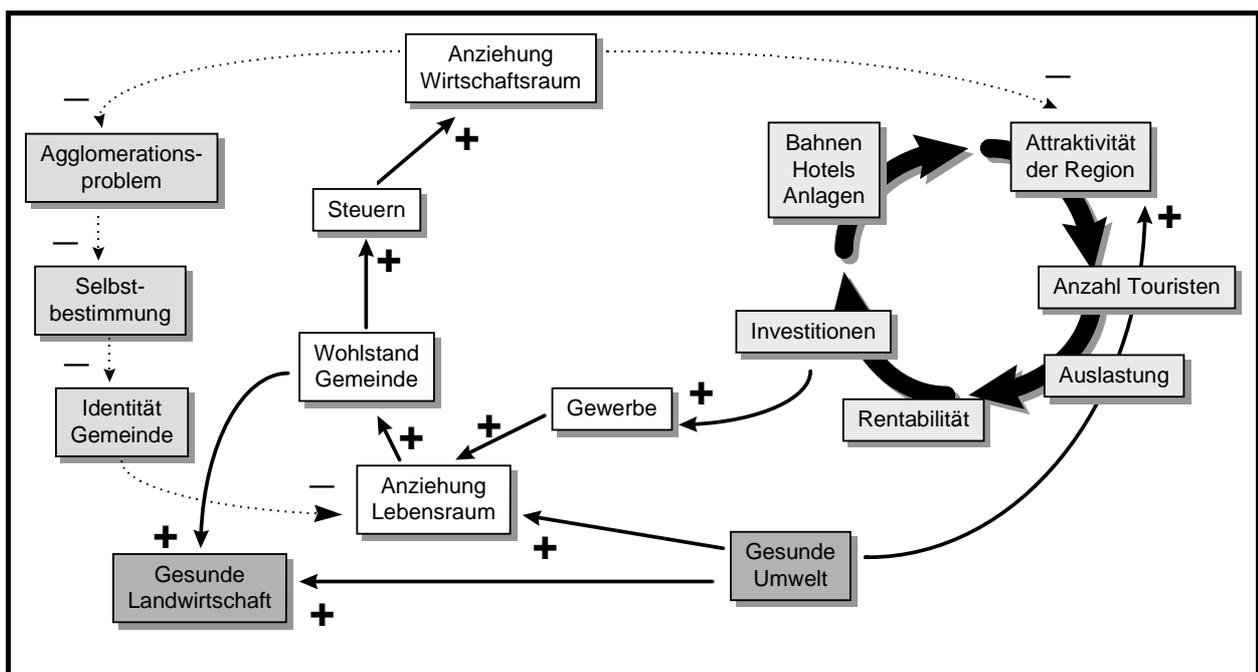


Abb. 23: Der Tourismuskreislauf³⁸⁵

³⁸⁵ Quelle: Gurtner, Reto [1998], modifiziert durch den Autor.

4.2.2. Anforderungen an die Destination und Probleme aus der Sicht des Tourismusleistungsträgers

Im Gegensatz zu den Touristen (Nachfrage) sind Tourismusleistungsträger in einer kleineren Anzahl vorhanden. Sie haben dadurch mehr Marktmacht und wollen aber dadurch meist nicht so schnell und flexibel reagieren, wie man es sich gerne wünscht. Dementsprechend haben diese Anbieter im Tourismus andere Anforderungen an eine Destination, resp. dessen Marketing.

Die Tourismusleistungsträger sind eine recht heterogene Gruppe im Rahmen einer Destination und setzen sich aus einer Vielzahl von verschiedenen Unternehmen zusammen. Was für Tourismusleistungsträger gibt es? Unter anderem bilden die Unterkünfte (Hotels und Parahotellerie)³⁸⁶ sowie die Verpflegungsunternehmen je eine grosse Gruppe. Daneben gibt es aber noch Sport-, Unterhaltungs- und Freizeitbeschäftigungsanbieter wie z.B. Sportgeschäfte, Schwimmbäder, Bergführer, Skischulen, Minigolf-Anlagen, Pferdestallungen, etc. Wichtige Tourismusleistungsträger sind auch die Transportunternehmungen im weitesten Sinn, so z.B. Sessellifte, Gondelbahnen, Busse, Pferdefuhrwerke, Helikopterdienste, Taxis, etc. Der grösste Teil dieser Anbieter sind private Unternehmen und arbeiten demzufolge auch gewinnorientiert als Profitcenter.

Damit man den komplexen Anbietermarkt besser verstehen kann, wird er in den folgenden Kapiteln kurz analysiert. Anhand der gefundenen Problemfelder lässt sich anschliessend ein Anforderungskatalog aus der Sicht der Tourismusleistungsträger erstellen.

4.2.2.1. Kundschaft

Die Tourismusleistungsträger erwarten von der Destination und deren Organisation, dass sie ihnen mehr potentielle und umsatzstarke Kunden bringt und damit bessere Frequenzen sowie eine gleichmässiger Auslastung der eigenen Unternehmung ermöglicht. Das heisst, alle Tourismusleistungsträger möchten ihre Dienstleistungen öfters verkaufen um damit (logischerweise) mehr Gewinn zu machen.

In der Heterogenität der Tourismusleistungsträger liegen nun aber die Detailprobleme: Wenn es dem neuen Tourismusdenken und -handeln der Destination gelingt,

mehr Kunden anzuziehen, wird sich nicht jeder Anbieter gleichermassen darüber freuen können. Damit mehr Kunden angesprochen werden können, muss sich der Marketingmix der Destination auf verschiedene Zielpublika fixieren (ansonsten steigt der Finanzbedarf für die Marktbearbeitung unverhältnismässig an). Doch genau diese Auswahl des Publikums wird sich nicht bei jedem Anbieter mit seinem eigenen Zielpublikum decken.³⁸⁷ Zum Beispiel entscheidet sich eine Destination für die Hauptrichtung Jugend, Sport und Massentourismus. Das freut die Gondelbahnbetreiber, der Grosshotelbesitzer und die Fast-Food-Restaurants, da diese Zielgruppen mit ihrem eigenen Konzept kongruent sind. Hingegen sind Anbieter, die ihr Angebot eher auf Senioren, Exklusivität oder Ruhe & Landschaft ausgerichtet haben, sicher nicht erfreut über die Entscheidung der Verantwortlichen in der Tourismusorganisation. Diese Präferenzenunterschiede können zu extremen Spannungen führen und lähmen die Tourismusorganisation, die ja meistens sehr basis-demokratisch aufgebaut ist.

Die Folge davon sind heute vielerorts im Schweizerischen Tourismus ersichtlich: die Tourismusorganisationen werden zum Spielball ihrer Mitglieder und anstatt eine starke Führungsrolle zu übernehmen, die Leitlinien für alle setzt, muss „der Tourismus“ alles allen recht machen. Der Tourismus, resp. die Tourismusorganisation hat keinen Spielraum, um sich mit voller Energie zweckmässig und auf das Zielpublikum ausgerichtet im Markt zu positionieren. In diesem Zustand kann der *Markt nicht richtig segmentiert werden und auch nicht dementsprechend bearbeitet werden*. Jedoch ist die Segmentierung ein geeignetes Mittel, um die knappen Finanzen der Tourismusorganisation einer Destination gezielt und gewinnbringend einsetzen zu können.

Als Alternative zu den „beschnittenen“ Tourismusorganisationen sieht der Autor die Gründung einer Destinationsorganisation, evtl. sogar einer Destinations Management Company (DMC)³⁸⁸, welche privatwirtschaftlich als Aktiengesellschaft organisiert die notwendigen Korrekturen anbringen und die verfahrenere Situation wieder ins Rollen bringen kann.

³⁸⁶ Vgl. Kap. 2.2.5.3.2, S. 41.

³⁸⁷ Vgl. dazu Kirsch, Guy [1997], S. 288ff.

³⁸⁸ Der Unterschied zwischen einer Destinationsorganisation und einer DMC ist, dass eine DMC weniger aus einem Tourismusverein in eine grössere Tourismusorganisation „hinein wächst“, sondern direkt als Marketingunternehmung gegründet wird. Vgl. dazu auch FN 367, S. 136.

4.2.2.2. Kosten und Finanzierungsprobleme des gemeinsamen Auftritts

Eine starke, allgemein anerkannte und recht eigenständige Tourismusorganisation (evtl. sogar eine DMC) braucht auch eine solide Finanzierung. Bis heute lebten die meisten Tourismusorganisationen von Kurtaxen, Beiträgen von Gemeinde und Kanton, sowie gewissen minimalen Verkaufserlösen. Mit dem Aufkommen des Tagestourismus nehmen jedoch die Einnahmen aus den Kurtaxen nicht zu, da diese nur durch Logiernächte generiert werden, trotzdem wird der Betriebsaufwand grösser, da auch Tagesgäste von der touristischen Infrastruktur profitieren, (unentgeltliche) Beratung möchten, Abfall produzieren, Parkplätze benötigen, etc. Somit sind Tagestouristen an und für sich nicht sehr „lukrativ“, doch auch diese werden gebraucht und bringen einen gewissen Umsatz. Hier ist ein guter Mix der verschiedenen Gästekategorien sehr wichtig, damit ein Gleichgewicht gefunden werden kann, dass die Tourismusorganisation, die Wirtschaft, die Bevölkerung, die Umwelt und auch die Touristen selber zufriedenstellt. Zudem stellt sich die Frage nach einem neuen, innovativen Finanzierungskonzept für den Tourismus (z.B. eine Tourismusmehrwertsteuer).

Zusätzlich zu den stagnierenden Kurtaxeneinnahmen kürzt aus Spargründen auch der Staat (Gemeinde, Kanton, Bund) sein Budget und deswegen kämpfen heute viele, vor allem kleinere Tourismusvereine ums Überleben. Das Erschliessen neuer Finanzierungsquellen gestaltet sich in der Zeit der Restrukturierung sehr schwierig, da sich die einzelnen Tourismusleistungsträger vermehrt eine Kosten / Nutzen-Überlegung³⁸⁹ machen, ob sich der Beitrag für die Tourismusorganisation für den Anbieter selber lohnt. Es entsteht eine typische Trittbrettfahrermentalität³⁹⁰.

Neben der Trittbrettfahrermentalität zeigt sich auch noch eine gewisse Tendenz zum Konservativen. D.h. der gemeinsame Auftritt auf Stufe der Tourismusleistungsträger (z.B. Hotel, Restaurant, etc.) hat sich grösstenteils seit längerer Zeit nicht mehr innovativ gewandelt, um dem Kunden einen „Mehrwert“ zu bieten. Meist wurden in den Startjahren des Tourismus (Jahrhundertwende und nach dem 2. Weltkrieg) von innovativen Kräften „Tourismusvereine“ (damals noch Kurvereine genannt) gegründet, die den Zweck der Förderung des „Fremdenverkehrs“ in einem Ort hatten und dies als öffentliche Aufgabe ansahen. Diese über 50-jährigen Strukturen wurden aber in

³⁸⁹ Dabei geht natürlich jeder Anbieter davon aus, dass er möglichst viel (Eigen-) Nutzen erhält und dafür wenig oder gar nichts bezahlen muss; vgl. dazu Kirsch, Guy [1997], S. 148ff.

³⁹⁰ Vgl. Kirsch, Guy [1997], S. 149.

der Zwischenzeit nur geringfügig (wenn überhaupt) den neuen Tourismussituationen angepasst. Noch heute verharrt ein grosser Teil der Tourismusleistungsträger (Übernachtungs- und Transportbetriebe) in diesen Strukturen, da sie bis heute immer noch mit der alten Art und Weise überleben konnten und den Sinn und Zweck der neuen Möglichkeiten nicht einsehen (wollen).

4.2.2.3. Konkurrenz vs. gemeinsamer Auftritt

Das veraltete und überholte Denkschema des „Einzelkämpfers“ sieht man heute noch sehr gut in der Hotelbranche: Jedes Hotel versucht zuerst alleine seine Betten zu vermieten, d.h. betreibt alleine Kommunikation und unterhält sein eigenes Reservationssystem. So erstaunt es nicht, dass die verschiedenen Tourismusleistungsträger in der gleichen Ortschaft potentielle Kunden nicht zum nächsten Anbieter / Konkurrenten weiter empfehlen und sich Hotels, Restaurants, Bahnen, Detailhändler etc. untereinander stark bekämpfen. Ein solcher Einzelauftritt ist heute im Rahmen eines Destinationsmarketings wirtschaftlich sehr fragwürdig (d.h. wenig rentabel), entspricht nicht den Kundenbedürfnissen und stört den wirkungsvollen und kundenorientierten Marktauftritt einer ganzen Destination.

Der *Auftritt in der Gruppe* wurde bis heute nur beschränkt im Verkehrs-, Kurverein oder Touristenbüro wahrgenommen, indem man z.B. mit Kurtaxen und Gemeindegeldern nur einen kleinen, neutralen und farblosen Prospekt der Gemeinde produzierte. Dies bringt aber wenig und fördert den Individualismus: Indem nun jeder Anbieter (z.B. Hotelier mit Hotelzimmer) seine Produkte alleine zu verkaufen versucht, glaubt jeder, dass er zu fast 100% alleine von seinen Efforts profitieren wird. Im Verkaufs- oder Werbeverbund würde der einzelne Anbieter (aus seiner kurzfristigen Sicht natürlich) hingegen weniger Kundschaft bekommen und seine Konkurrenten³⁹¹ könnten von seiner (natürlich kostenlosen erbrachten) Dienstleistung am Kunden profitieren. Dieser Trugschluss verhinderte bis heute den effizienten Tourismusverbund und der entsprechende Return on Investment (ROI) der eingesetzten Marketinggelder jedes einzelnen Tourismusleistungsträgers.

³⁹¹ Da die einzelnen Anbieter als eigene Profit-Center arbeiten, entsteht somit eine Konkurrenz zwischen den Anbietern der gleichen Sparte (z.B. Hotels). Dies ist mikroökonomisch gesehen völlig natürlich und auch gut. Leider deformierte sich diese Konkurrenz, da sie über längere Zeit statisch zementiert wurde und nicht dynamisch auf die einzelnen Konkurrenten gewirkt hat, in einen wahrhaften „Futterneid“ zwischen den Konkurrenten und, speziell in kleineren Orten, zu unheiligen Allianzen, die in der Gemeinschaft, der Politik und dem gesamten Ortsleben verstrickt sind.

Aus diesem Grund erfolgt bis heute der gemeinsame Marktauftritt (wenn überhaupt von einem solchen gesprochen werden kann; man sollte eher von „Touristeninformation“ sprechen) sehr schwach: das Verkehrsbüro hat beschränkte Öffnungszeiten, Veranstaltungen werden schlecht oder überhaupt nicht publik gemacht und bei Übernachtungsanfragen wird nur eine Liste mit Hotels (in extremen Fällen nur aus der entsprechenden Gemeinde, da ja auch nur diese die Kurtaxe für den Unterhalt des Verkehrsbüros bezahlen) ausgehändigt. Zudem wird erwartet, dass der Kunde von sich aus auf das touristische Angebot in der Destination aufmerksam wird, weil der bewusste Kontakt zum Zielpublikum nicht oder zu wenig gesucht wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Gruppe der Tourismusleistungsträger folgende Probleme hat:

- Zumeist konservative Sichtweise und Einzelgänger-Mentalität; überholte Auffassung von Konkurrenz.
- Bis heute keine akute Notwendigkeit zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Tourismusleistungsträgern.
- Zu limitierte Aufgabe und Kompetenzen des Tourismusvereins / -büros.
- Fehlende finanzielle Mittel.
- Zu enges und zu kurzsichtiges, gewinnorientiertes Denken (Relationship-Marketing wird nicht praktiziert).
- Überschätzung der eigenen Tourismussituation, da kein externer Blickwinkel gewagt wird (es wird nicht versucht, die Situation aus der Sicht eines Touristen zu analysieren).

4.2.2.4. Lösungsmöglichkeit für die Anforderungen aus Anbietersicht

Auf Grund dieser Probleme sollte der Tourismus und das dementsprechende Tourismusmarketing mit mehr und neuer Dynamik zu neuem Leben verholfen werden. Das Destinationsmarketing bietet dazu die notwendigen Grundlagen und Instrumente. Die Schwierigkeit besteht aber darin, diese auch richtig anzuwenden.

Die obengenannten Probleme können nur mittels starker Initiative und einer Art Zugpferd gelöst werden. Die Tourismusorganisation sollte zur Überwindung der gegenseitigen Blockade *von einer „Marketingorganisation“ (evtl. sogar einer DMC) abgelöst oder ergänzt werden*, die weniger demokratisch und frei von politischen Überlegungen ist. Dafür muss sie mit eigenen, frei verfügbaren Mitteln, dementsprechenden

Kompetenzen für Eigeninitiative und der Möglichkeit zur Gewinnrealisierung ausgestattet sein. Diese Marketingorganisation kann als Profitcenter eine langfristige Partnerschaft³⁹² zu seinen Kunden (Touristen) und Lieferanten (Tourismusleistungsträger) aufbauen. Es ist vielfach so, dass in gewissen Destinationen eine solche Marketingorganisation nur auf Initiative eines starken Anbieters (z.B. eine fusionierte Seilbahn- / Transportunternehmung) oder durch eine Gruppe von Innovatoren³⁹³ aufgebaut werden kann.

Zusammengefasst sollte eine Destination, resp. Destinationsmarketingorganisation oder DMC, aus der Sicht der Tourismusleistungsträger Folgendes bieten:

- Kunden anziehen, die Nachfrage für das eigene Geschäft generieren.
- Den Einzelnen von Administrations- und Marketingarbeiten entlasten.
- Möglichst wenig kosten.
- Andere Anbieter (Konkurrenten) nicht bevorteilen.
- Dem Einzelnen möglichst viele eigene Freiheiten offen lassen.

4.2.3. Synthese: Anforderungen aus der Sicht des Marketings

Die Anforderungen aus der Sicht des Marketings sind, wie bereits unter Kap. 4.1.3, S. 131, gesagt, eine *Synthese* aus dem Anforderungskatalog der Nachfrager (Touristen) und der Anbieter (Tourismusleistungsträger), *plus* die praktische und konsequente Anwendung des Relationship-Marketings³⁹⁴. Will man die beiden Anforderungskataloge vereinen, ergeben sich einige Punkte, die sich gesamthaft gesehen, verstärken und wiederum solche, die sich diametral gegenüberstehen. Der Autor möchte aber zuerst doch noch einige wichtige Anforderungen beschreiben, die speziell auf das Marketing zugeschnitten sind. Anschliessend werden die relevanten Punkte aller drei Sichtweisen in einer Tabelle³⁹⁵ zusammengefasst.

³⁹² Vgl. Kap. 2.1.1, S. 7.

³⁹³ Dieser einzelne Anbieter oder diese Gruppe von Innovatoren müssen in der Gemeinde oder der Region gut etabliert sein sowie über gute Verbindungen verfügen, ansonsten wird sich die zu meist konservativ agierende Bevölkerung gegen jegliche innovative und zukunftsweisende Entwicklung stemmen und diese als „Einmischung von aussen“ betrachten.

³⁹⁴ Vgl. dazu Christopher, Martin / Payne, Adrian / Ballantyne, David [1991].

³⁹⁵ Vgl. dazu Tab. 15, S. 155.

4.2.3.1. Wahl des Namens

Die Wahl der Bezeichnung der Destination ist nicht eine einfache Aufgabe, da eine grosse historische und politische Last an den verschiedenen Namen hängt: zum einen sind Namen im Tourismus über eine lange Zeit gewachsen und besitzen demzufolge einen Sentimentalitätswert in der Bevölkerung, bei den Touristen (speziell Stammkunden), in der Politik und auch bei den Tourismusverantwortlichen. Zum andern trägt die Verwendung (oder eben Nichtverwendung) eines bestimmten Namens politischen Zündstoff in sich, der in demokratisch und auf Kompromissen basierenden Systemen (wie es die Schweiz ist) grössere Reformprojekte zu Fall bringen oder zumindest verzögern kann.

Die Namenswahl (sollte Teil eines professionellen Branding³⁹⁶ sein) muss in perfekter Abstimmung zum Marketingkonzept der Destination, sowie Zielgruppen-, Fremdsprachen- und Vergangenheitskonform sein. Dadurch wird dem bestehenden Image und der Stammkundschaft Rechnung getragen. Ziel der Namenswahl muss die Schaffung einer Marke (engl. brand), resp. einer Dachmarke sein. Der Name muss zum „Leuchtturm“³⁹⁷ der Destination werden und diese auch verkörpern. Ein richtig gewählter Name lässt auch den notwendigen Spielraum für die zukünftige Entwicklung offen, z.B. für die Ausweitung der Destination auf andere Gebiete oder die Vermarktung von einheimischen Produkten und Dienstleistungen.³⁹⁸

4.2.3.2. Auftritt nach Aussen

Analog zur Namenswahl spielt auch der Auftritt der Destination auf dem Markt eine entscheidende Rolle im Erfolg der Marketinganstrengungen. Dabei ist nicht unbedingt nur die Kommunikation wichtig, sondern vermehrt auch die Wahl der Distributionskanäle, welche sich aber auch mit der Kommunikation überschneiden.

Wie kann also die Destination, d.h. der Verbund der einzelnen Tourismusleistungsträger, nach aussen auftreten? Erstens in traditioneller Form, d.h. die Tourismusorganisation(en) der Destination (z.B. Verkehrsbüro) informieren den Kunden über das Angebot in der Destination. Die Reservation und Buchung hingegen geschieht indivi-

³⁹⁶ Branding ist der englische Ausdruck für eine abgestimmte und wohlüberlegte Markennamegebung.

³⁹⁷ Damit ist ein starkes Identifikationsmerkmal gemeint.

³⁹⁸ Zum Beispiel wird die Marke „St. Moritz“ als Luxusmarke für verschiedenste Produkte verwendet und vermarktet.

duell bei den einzelnen Tourismusleistungsträgern, was für den Kunden kein Mehrwert gegenüber der heutigen Organisation (als Tourismusregion) bringt. Die zweite Möglichkeit ist der Verkauf von Kombinationsangeboten mehrerer Tourismusleistungsträgern durch die Destinationsorganisation (oder ihrer Filialen). Dies ist ein wichtiger Schritt mit einem dementsprechenden Mehrwert für den Kunden Richtung Destinationsmarketing. Erst durch die Vernetzung aller Tourismusleistungsträger mit der Destinationsorganisation (oder DMC) und der Schaffung einer zentralen Reservationsdatenbank, erhält man die dritte Möglichkeit, die für die Kunden wie auch für die Tourismusleistungsträger einen echten Mehrwert schafft: die Vermarktung der Destination geschieht zentral über die Destinationsorganisation, welche den Rahmen für den Auftritt nach Aussen, resp. die Destinationskommunikation schafft. Die Distribution, d.h. die Anfragen bezüglich Information, Reservation und Buchung, ist anschliessend flexibel ausgelegt und dem Kunden sind mehrere Kanäle offen: persönlich oder telefonisch über die zentrale Destinationsorganisation und ihre Filialen, über ein Reisbüro oder aber über den einzelnen Tourismusleistungsträger als traditionelle Variante. Zusätzlich stehen dem Kunden auch die elektronischen Distributionskanäle zur Verfügung.

Diese Strategie stellt sicher, dass alle Kunden, schnell und individuell Informationen finden und präzise Auskünfte erhalten können. Dazu braucht es keine grossen zusätzlichen personellen Mittel, denn eine solche vernetzte Informatiklösung gewährleistet ein effizienteres Arbeiten für alle Beteiligten (Personalentlastung im organisatorischen Bereich). So können z.B. für Reiseveranstalter spezielle Übernachtungskontingente ausgeschieden werden und belegungsschwache Perioden mittels „Last-Minute“- und Spezialaktionen überbrückt werden. Die Transparenz ermöglicht es dem Kunden, das gewünschte Angebot einfacher und schneller zu finden. Der Tourismusleistungsträger erhält im Gegenzug ein zusätzliches Planungsinstrument zur Angebotsbewirtschaftung. Es entsteht eine sogenannte Win-Win-Situation³⁹⁹.

4.2.3.3. Organisatorische Anforderungen an eine Destination

Eine überlebensfähige touristische Marketingorganisation muss ein Gebiet (und somit eine Destination) abdecken, welches genug gross ist, um auch die anfallenden Infrastrukturkosten zu decken. Aus diesem Grund ist es zweckmässig, dass sich ver-

³⁹⁹ In einer Win-Win-Situation gewinnen beide, an einer Transaktion beteiligten Partner.

schiedene kleinere Tourismusvereine (meist auf Gemeindeebene) zusammenschliessen und die Verwaltung und Leitung der Destination zentral professionalisieren. Die wichtigen und gut frequentierten Touristen- und Informationsstellen können aber als Aussenstellen weiterbestehen oder in Verkaufsstellen⁴⁰⁰ von Tourismusleistungsträgern integriert werden. Wichtig ist dabei, dass überall die gleichen Informationen erhältlich sind und dass solche Informationsstellen grosszügige, kundenfreundliche Öffnungszeiten haben. Im Herzen⁴⁰¹ der Destination braucht es eine (oder sogar mehrere) grosse Informationsstelle(n), wobei eine evtl. sogar bis 24 Stunden bedient ist. Hier laufen, unsichtbar für den Kunden, alle Fäden der Destination zusammen.

Das lokale Organisationsteam⁴⁰² für Veranstaltungen oder zum Durchführen von Attraktionen ist aber auch weiterhin notwendig und passt auch sehr gut ins Konzept des Destinationsmarketings. Jedoch müssen im Zuge des Destinationsmanagements die einzelnen lokalen Aktivitäten zentral koordiniert werden, damit ein einheitlicher und überblickbarer Kalender entsteht. Im Gegenzug erhalten die lokalen Organisationsteams Rückendeckung durch die Destination, welche die Aktivitäten koordiniert, Werbung betreibt und die gesamte Administration übernimmt.

Die Finanzierung des Marketings für eine Destination⁴⁰³, das ja ein öffentliches Gut darstellt, ist eines der schwierigsten Probleme, die auch sehr häufig die Startinitiative zur Modernisierung der Tourismusorganisation in einer Destination lähmen können. Bieger nennt 3 verschiedene Möglichkeiten für eine entsprechende Finanzierung:⁴⁰⁴

- Durch den *gesetzlichen Zwang* müssen alle Nutzniesser Beiträge bezahlen; zudem ergibt sich dadurch die Gewissheit, dass alle zahlen und es keine Trittbrettfahrer gibt (z.B. Kurtaxen, Beherbergungstaxen, etc.).
- Durch *individualisierte Nebenleistungen* wird zum Beitritt und zum Bezahlen des Beitrags an die Tourismusorganisation animiert; Individuen und Unternehmen

⁴⁰⁰ Auch Point of Sale, kurz POS genannt.

⁴⁰¹ Damit ist ein einfach zu findender Platz gemeint, der eine hohe Touristenfrequenz aufweist und alle notwendigen Infrastrukturen bietet, egal welches Transportmittel der Tourist benützt (z.B. Bahnhof mit Busstation, Schiffssteg, Fussgängerzone und Parkplätze).

⁴⁰² Das französische Wort für den lokalen Tourismusverein beschreibt deren Zielsetzung sehr passend: Das „Syndicat d'initiative“ ist eine Vereinigung, die wortwörtlich die Initiative ergreift.

⁴⁰³ Das gesamte Marketing einer Destination stellt trotz privatwirtschaftlicher Organisation und Konkurrenz, ein quasi öffentliches Gut dar, bei dem das Trittbrettfahren (free-rider Verhalten) möglich ist (vgl. dazu FN 390, S. 147).

⁴⁰⁴ Vgl. Bieger, Thomas [1997], S. 338.

zahlen, weil sie eine exklusive Leistung erhalten, die Nichtmitgliedern vorenthalten bleibt (z.B. Zugang zu exklusiven Marketingdaten, Garantiefund, etc.).

- Im Falle eines *kleinen Kreises von Hauptprofiteuren*, werden diese wenigen Mitglieder durch die Solidarität und Transparenz der kleinen Gruppe motiviert, ihre Beiträge zu leisten (z.B. Werbekampagne für einen kleinen Interessentenkreis wie Grosshotels, Bergbahnen, etc.).

Eine der erfolgreichsten Lösungen ist sicher die Finanzierung über Marktmethode, d.h. Erträge von Provisionen für erbrachte Leistungen, jedoch sind diese Erträge vielfach zu klein, um alle Ausgaben zu decken. Die spezifische Finanzierung im konkreten Fall dieser Arbeit wird unter Kap. 5.4., S. 234, beschrieben.

4.2.4. Schlussfolgerungen aus den Anforderungen

Die folgende Tabelle fasst die zwei verschiedenen Sichtweisen zusammen und versucht aufzuzeigen, wo das Destinationsmarketing als Synthese Verbesserungen in die bestehende Situation bringen und dementsprechend zur Problemlösung beitragen kann. Für Kunden und Anbieter wurden in der Tab. 15 die zuvor besprochenen Punkte gemäss ihrer Bedeutung markiert. In der letzten Spalte sieht man wie stark die Verbesserungen sind, die das Destinationsmanagement gegenüber der konventionellen Situation bringt.

Tab. 15 zeigt zusammenfassend die Gemeinsamkeiten, Differenzen und speziell auch die Probleme, die zwischen der Kunden- und der Anbietersicht bestehen. Als Synthese bietet sich ein konsequent angewendetes Destinationsmarketing an, welches für alle Punkte bei Kunden und Anbieter z.T. zu recht starken Verbesserungen führt (z.B. Distribution, Auftritt, Image, etc.).

Relevante Stichworte	Sichtweise: Kunde	Sichtweise: Anbieter	Synthese: Destinationsmarketing
Existenz der Destination	●	○	++
Namen / Image	○	●	++
Auftritt nach Aussen	●	○	++
Informationsstelle	●	○	++
Organisation (zentral, lokal, etc.)	○	○	++
Distributionskanäle: - touristischer Mittler	○	○	+
- eigene Informationssuche (des Gastes / Touristen)	●	●	++
Angebot / Dienstleistungen	●	○	+
Konkurrenz / Zusammenarbeit	○	●	++
Finanzierung	—	○	+

Legende:	● starke Bedeutung	++ starke Verbesserung
	○ kleine Bedeutung	+ leichte Verbesserung
	— keine Bedeutung	

Tab. 15: Zusammenfassung der relevanten Aussagen und Anforderungen der drei Sichtweisen⁴⁰⁵

Auffällig ist die Notwendigkeit zur *Kommunikation der Existenz* und des *Image* der Destination. Jedoch bestehen bereits bei einem gemeinsamen *Auftritt nach Aussen* sowie der *zentralen Informations- und Organisationsstelle* Differenzen bei den Leistungsträgern, die wegen ihrer Heterogenität Probleme mit einem Kompromiss bezüglich der Art der Kommunikation mit dem Kunden haben. Bei diesem Punkt muss das Destinationsmarketing ansetzen und aufklären, wieso man gerade hier der Tourismusorganisation der Destination, resp. einer Destination Management Company (DMC) freie Hand lassen muss.

Bei den *Distributionskanälen* wünscht der Kunde, dass die touristischen Mittler wie auch der Direktzugang (eigene Suche) einfach und kundenfreundlich sind. Die *touristischen Mittler*⁴⁰⁶ werden hingegen von den Anbietern weniger geschätzt, da sie für deren Service eine Kommission bezahlen müssen. Diese Angst vor zu hohen Gebühren und der profitierenden Konkurrenz kann von der Destinationsorganisation (oder DMC) nur abgebaut werden durch eine offene Informationspolitik (z.B. durch das Betrachten von praktischen Beispielen aus anderen Destinationen) und anschließender optimaler Verwirklichung der Distributionskanalbetreuung (zum Beispiel weltweit präsenten Direktreservationssystem für alle Unterkünfte mit professionellem Informations- und Abrechnungsservice).

⁴⁰⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁰⁶ Vgl. Kap. 2.3.3.4, S. 54.

Das *Angebot an Produkten und Dienstleistungen* einer Destination ist für den Kunden und somit auch für das Destinationsmarketing (speziell für die Kommunikation) sehr wichtig. Die Tourismusleistungsträger hingegen sind auf der einen Seite sehr daran interessiert, dass für den Kunden etwas geboten wird (damit die Destination attraktiv ist), jedoch scheuen sie sich auf der anderen Seite vor den Kosten (z.B. Gästeprogramm, zusätzliche Marketingkosten).

Das grösste Problem stellt sich aber in der Finanzierung: hier möchten Kunden und Leistungsträger möglichst wenig Kosten haben und trotzdem vom Marketing her möglichst viele kostenlose Dienstleistungen bekommen. Das funktioniert so natürlich nicht. Aus diesem Grund sollten administrative Arbeiten aus der gesamten Destination zusammengefasst werden (und dadurch professionell und trotzdem kostengünstig sein), um so für die Destination mehr Ressourcen für die effiziente Kundenbetreuung freizusetzen.

4.3. Potentiale einzelner Regionen in der Zentralschweiz für eine selbständige Destination

Die folgenden Abschnitte sind der Versuch, anhand empirisch-analytischer Beobachtungen, die beiden Regionen Engelberg und Nidwalden zu analysieren und festzustellen, ob sie sich potentiell auch für eine Destination eignen würden, oder aber eher den Schritt zur Vereinigung mit einem grösseren geografischen Gebiet anstreben sollten, um damit das Potential für eine Destination zu haben. Die zuvor erarbeiteten theoretischen und praktischen Anforderungen an eine Destination, sowie die Definitionen aus den verschiedenen Theorieabschnitten dieser Arbeit⁴⁰⁷ bilden dazu die Basis.

4.3.1. Engelberg

Engelberg hat, wie unter Kapitel 3.2.3.2, S. 101, beschrieben, bereits grosse Schritte Richtung Destination unternommen und gilt heute (neben Luzern) im Rahmen von Zentralschweiz Tourismus als eine der 5 bis 6 zu bildende Destinationen in der Zent-

⁴⁰⁷ Vgl. dazu Kap. 2 und 3, sowie Kap. 4.1, S. 125.

ralschweiz. Die Destination⁴⁰⁸ „Engelberg-Titlis“ (so nennt sich Engelberg als Destination) hat einen selbständigen Auftritt unter der Führung der Engelberg-Titlis Tourismus AG (ETT AG). Eine Hauptaktionärin der ETT AG sind die Titlisbahnen, welche bereits mit der Vorgängerin der ETT AG, dem Tourismusverein Engelberg (TUV), sehr eng zusammengearbeitet haben.

Im Folgenden wird untersucht, ob Engelberg tatsächlich eine Destination ist, wie sie in der Theorie definiert wird und den Anforderungen gemäss Kapitel 4.2, S. 139, entspricht.⁴⁰⁹ Neben diesen Hauptfragen wird in diesem Kapitel versucht, auch die Reichweite, d.h. die Destinationskategorie oder -ebene⁴¹⁰, von Engelberg zu definieren.

Die Beantwortung des Kriterien- und Anforderungskataloges für die Destination Engelberg und der ETT AG lässt sich am besten anhand von Tab. 16 darstellen. Sie zeigt, dass Engelberg bezüglich der formell aufgestellten Kriterien, wie sie unter Kap. 4.1.3, S. 131, und Kap. 4.1.4, S. 133, gefordert, sowie in Tab. 12, S. 133, dargestellt wurden, ganz klar als Destination auftreten und operieren kann. Einzig die Abgrenzung zwischen nationalem und internationalem player ist schwierig. Obwohl die internationalen Übernachtungszahlen in den vergangenen Jahren gestiegen sind⁴¹¹, bleibt der Bekanntheitsgrad von Engelberg-Titlis in Europa immer noch beschränkt. Die Kooperation (vornehmlich der Titlisbahnen) mit Luzern konnte die „Internationalität“ von Engelberg steigern (speziell im Bereich der globalen Touristen), jedoch ist es Engelberg noch nicht deutlich genug gelungen, sich auf dem europäischen Markt gegenüber der Konkurrenz in der Schweiz (vor allem Wallis, Berner Oberland und Graubünden) und Österreich markant und einzigartig zu differenzieren. Dies weil Engelberg neben Luzern (das ganz klar ein global player ist) in der Zentralschweiz bezüglich starken (internationalen) Markennamen (wie z.B. Las Vegas, Paris oder Hong Kong) isoliert dasteht.⁴¹²

⁴⁰⁸ Zur Vereinfachung wird im weiteren Verlauf der Arbeit, nur noch das Wort Destination gebraucht, auch wenn eine solche Destination für eine gewisse Ortschaft oder Region gar noch nicht existiert.

⁴⁰⁹ Vgl. dazu Tab. 15, S. 155.

⁴¹⁰ Damit ist die Bezeichnung eines nationalen, internationalen oder globalen Players gemeint. Vgl. dazu Tab. 11, S. 132.

⁴¹¹ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998], S. 10.

⁴¹² Die Marke „Zentralschweiz“ ist national sehr schlecht positioniert und international weder ein starker noch ein sehr bekannter Markenname.

Kriterium	Erfüllt?	Bemerkungen
- LN international	x	694'000 Logiernächte (1997/98)
- LN national player	✓	
- LN-Gäste national	✓	- ca. 40% übernachtende Gäste aus der Schweiz - ca. 48% übernachtende Europäer (D, NL, GB, B, F) - ca. 12% Übernachtende aus Übersee (USA, Asien, Israel)
- international	✓	
- global	x	
Gäste national, inkl. Tagesgäste	✓	ca. 60% aller Gäste (Tages- und LN-Gäste) kommen aus dem nationalen Einzugsbereich
Gäste international, inkl. Tagesgäste	✓	ca. 90% aller Gäste (Tages- und LN-Gäste) kommen aus einem Umkreis innerhalb von 500 km
Marketingbudget	✓	Total 1.1 Mio. Fr., davon 0.7 Mio. Fr. nur für Sommer
Leitbild TUV/ETT AG	✓	vorhanden / Umwandlung in eine AG per 1. Mai 1999 (Vgl. Kap. 3.3.2)
Angebot / Angebotsgestaltung	x	Infrastruktur +/- vorhanden; deckt fast alle Segmente ⁴¹³ von ST ab; Direktreservationssystem, Packages, TO Zusammenarbeit mit Luzern
Marketing-kommunikation	✓	erfolgreicher Aufbau der Destination „Engelberg-Titlis“ durch Mitwirkung der Titlisbahnen (treibende Kraft) und durch Konzentration der Kräfte (gezielte Kommunikation mit dauernden Innovationen, Weltneuheiten und Events ⁴¹⁴)
Information / Verkauf	✓	zentrale und professionelle Anlaufstelle vorhanden (Touristcenter mit Direktreservationssystem), per Internet (Bahnen) und direkt; Möglichkeit für längere Öffnungszeiten und 2. Informationszentrum an der A2
Interessenvertretung	x	Vorstand von 11 (neu 5) Mitgliedern, deckt Interessen recht gut ab
Mittelbeschaffung / Finanzierung	✓	u.a. durch Kurtaxen (16%), Werbung (5%), Casino Engelberg (16%) und Verkaufserträge (55%); Budget Fr. 10 Mio.
Namen / Image	x	vereinheitlichtes CI / Logo, auch mit Titlisbahnen, etablierter Sommer- und Wintersportname, europäisch zu wenig bekannt, global nur in Verbindung mit Luzern (Titlis); starkes Image besteht noch nicht
Auftritt nach Aussen	x	Geschlossenheit, doch Destination ist für grösseren, europäischen Auftritt zu klein
- Distributionskanal touristische Mittler	✓	- Distribution nur noch über Partner: z.B. Zusammenarbeit mit Incoming-Agentur LTI in Luzern für Markt USA; Kuoni Incoming für Indien; Swissair und Crystal für GB - hat ein telefonisches Direktreservationssystem für gesamtes Übernachtungsangebot; 1 Ticketsystem für alle Bahnen
- Distributionskanal direkt	✓	
Organisation: Konkurrenz / Zusammenarbeit in der Destination selber	x	- arbeitet im globalen Bereich eng mit Luzern zusammen - Infrastruktur und abgedeckter geografischer Bereich weist Lücken auf (Zusammenarbeit nötig) - nicht alle Anbieter arbeiten mit der ETT AG zusammen

<i>Legende:</i>	✓	<i>erfüllt / vorhanden</i>
	x	<i>gewisse Ansätze vorhanden</i>
	—	<i>nicht erfüllt / nicht vorhanden</i>

Tab. 16: Kriterien- und Anforderungskatalog für eine Destination bezogen auf Engelberg und dessen Tourismusorganisation (ETT AG)⁴¹⁵

⁴¹³ Mit diesen Segmenten sind vor allem die Produktgruppen der Tab. 5, S. 85, gemeint, wobei nicht alle Segmente (z.B. Sommer: kein See, beschränkte Wassersportarten; Kultur: nur ein kleines Museum; oder Gesundheit: keine Kuranstalt oder Klinik) *ideal* abgedeckt sind.

⁴¹⁴ Mit den Events in Engelberg will man das Sommer-Image „Adventure Engelberg“ stärken, d.h. auf outdoor activities wie z.B. die „Engelberger Adrenalin-Tage“ setzen. Dazu werden auch Events in den Zielmärkten durchgeführt: z.B. ein Golfturnier auf der Zürcher Sechseleutewiese im Juni 1999 oder ein Sommer-Event zusammen mit Radio Regenbogen in Freiburg i.Br. (gemäss Interview mit Herrn Fredy Miller, Geschäftsführender Direktor ETT AG, Engelberg, vom 29.1.1999).

⁴¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998]; Interview mit Herrn Fredy Miller, Geschäftsführender Direktor ETT AG, Engelberg, vom 29.1.1999.

Bis vor kurzem hat Engelberg auch keine grossen (touristischen) Innovationen gewagt, welche das Image „verjüngt und aktualisiert“ hätten. Dies wurde nun vermehrt in Angriff genommen, z.B. durch die seit Sommer 1998 durchgeführten Engelberger „Adrenalintage“, bei welchen die Touristen von einem ungewöhnlich grossen Angebot an tollen und einmaligen Adventure-Sportarten profitieren können.⁴¹⁶

Es ist aber auch sehr nützlich eine SWOT-Analyse des Tourismus in Engelberg zu machen, da auch hier überprüft werden kann, ob und inwiefern Engelberg eine Destination ist. Man betrachte dazu die Tab. 17, die einen guten Überblick über die Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren von Engelberg gibt.

	Strenght (Stärken)	Weakness (Schwächen)
Opportunities (Möglichkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Distribution • Touristcenter • Effizienter Tourismusverein, resp. Marketingorganisation (inkl. Bahnen) • Natur: Gletscher und Berge • Nähe zu Luzern und Autobahn A2 • Verjüngte Angebotsgestaltung • Gute touristische Basisinfrastruktur • Sauberkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit • Bekannte Sportmittelschule • Tradition (keine Retortenstation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein (Vierwaldstätter-) See • Unbeständige Wettersituationen • Keine starke Differenzierung zu anderen Alpendestinationen in CH und A • Fehlender (resp. im Aufbau befindlicher) UAP • Noch zu altes Image, jedoch lange touristische Tradition und Erfahrung • Fehlende Positionierung • Hohe Preise • Kulturangebot beschränkt
Threats (Gefahren)	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. verkehrspolitische „Isolation“ • Es gibt keine starke Marke neben Luzern in der Zentralschweiz • Finanzierung des Tourismus • Namen / Auftritt muss noch wachsen (zuwenig gefestigte Marke) • Markanter Tages- und Autotourismus (an gewissen Wochenenden zu gross; Verkehrsüberlastung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Kommunikation unter den Tourismusleistungsträgern • Beschränktes Skigebiet für international player • Dorf ist nicht klein, „rustikal“ und „typisch schweizerisch“ (kein USP) • Zubringerbahn ist Schmalspur (nicht international kompatibel) • Touristische Infrastruktur deckt nicht alle Segmente ideal ab

Tab. 17: SWOT-Analyse Engelberg⁴¹⁷

Die saisonale Auslastung der Unterkünfte in Engelberg ist zwar annähernd gleich verteilt zwischen Sommer- (47%) und Winterhalbjahr (53%).⁴¹⁸ Jedoch kann die Nachfrage im Sommer nur mit dem Angebot von typischen Berg- und Wanderferien-Aktivitäten befriedigt werden. Für den Aspekt Wassersport fehlt bei den natürlichen Gegebenheiten im ursprünglichen Angebot aber ein grosser (Vierwaldstätter-) See, den man zusammen mit Nidwalden und den anderen Kantonen der Zentralschweiz

⁴¹⁶ Gemäss Interview mit Fredy Miller, Geschäftsführer ETT AG, Engelberg, vom 29.1.1999.

⁴¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴¹⁸ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998], S. 9.

ideal vermarkten könnte. Zudem könnte man so mittels „Lake Lucerne“ an die starke Marke Luzern anknüpfen.

Eine grosse Stärke von Engelberg liegt in der Distribution von buchbaren Produkten und der Information der Kunden. Die ETT AG versucht hier zusammen mit den Titlisbahnen den Kunden einen optimalen Service zu bieten. Das Touristcenter Engelberg bietet dabei nicht nur „normale“ Touristenauskunft, sondern betreut auch ein Direktreservationssystem für alle Unterkünfte von Engelberg (inkl. Fakturierung und Abrechnung), ein Reisebüro, Ticketverkauf für die verschiedenen Bahnen der Gemeinde, veröffentlicht die Zeitung „Engelberg“, betreibt den TV-Info-Kanal, betreut den Veranstaltungskalender und organisiert diverse nationale Events.⁴¹⁹ Das Touristcenter der ETT AG verkörpert die Idee eines „One-Stop-Shop“-Konzepts für den Gast.

Jedoch arbeiten noch nicht alle Tourismusleistungsträger mit der gleichen Intensität mit der ETT AG zusammen, wie das aus Kundensicht wünschenswert wäre. Genau hier zeigt sich, dass es nicht möglich ist, alle Interessen gleichwertig zu vertreten und dass auch nicht alle Tourismusleistungsträger mit der ETT AG zusammenarbeiten wollen (aus welchen Gründen auch immer). Es ist aber auch nicht die Hauptaufgabe eines Touristcenters alle Leistungsträger zu vereinigen, sondern die wichtigste Aufgabe besteht darin, dem Touristen eine „universelle“ Informationsstelle für seine Fragen und Wünsche zu bieten. Kein Kunde will seine Ferienvorbereitungen oder seinen Aufenthalt damit verbringen, mühsam einzelne Informationen suchen zu müssen.⁴²⁰ Aus diesem Grund muss das Touristcenter aber die Verbindung zu möglichst vielen Tourismusleistungsträgern haben (die ETT AG als ein wichtiger Distributionskanal für die einzelnen Anbieter), kann sie aber nicht alle gleichwertig fördern.

Die vorangegangene Analyse zeigt, dass Engelberg sicher als nationale, evtl. sogar als internationale Destination bestehen kann, jedoch betreffend UAP, Image und Positionierung noch viel Aufbauarbeit leisten muss. Wenn man die Destination Engelberg-Titlis einem Strategietyp⁴²¹ gemäss Bieger im Übergangsprozess bei der Destinationsbildung zuordnen will, so wäre es ein Mischtyp zwischen Alpha⁴²² und Epsi-

⁴¹⁹ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998], S. 15-19 und S. 25, sowie Kap. 3.3.2, S. 104.

⁴²⁰ Diese Entwicklung zeigt ja auch das grosse Interesse an Pauschalreisen (speziell für weiter entfernte Destinationen). In dem der Tourist die gesamte Organisation dem Reiseveranstalter überlassen kann, fühlt er sich freier und kann seine Ferien / Reise unbeschwerter geniessen.

⁴²¹ Vgl. dazu Tab. 14, S. 137.

⁴²² Alpha: Lokaler Tourismusverein, der bereits eine starke Destination darstellt.

lon⁴²³. Die Strategie von Alpha wäre demzufolge Ausdehnung Richtung Melchsee-Frutt⁴²⁴ und Vierwaldstättersee (-Süd), sowie in Anlehnung an die Epsilon-Strategie, die Marke Engelberg-Titlis in nahen Zielmärkten eigenständig pflegen. Hingegen muss für die Bearbeitung von fernen Zielmärkten eindeutig die Zusammenarbeit mit der viel stärkeren Marke Luzern / Lake Lucerne gesucht werden.

4.3.2. Nidwalden / Vierwaldstättersee Süd

Analog zur Analyse der Tourismusregion Engelberg wird nun auch die Region Nidwalden, resp. Vierwaldstättersee Süd analysiert. Bis heute wurde diese Region nicht als eigenständige zu vermarktende Destination innerhalb von Zentralschweiz Tourismus im Rahmen der „Zentralschweiz-Tourismus-Reform 2000“ bestimmt.⁴²⁵ Diese zumeist negativen Gründe ergeben sich bereits aus einer einfachen SWOT-Analyse (vgl. Tab. 18).

	Strenght (Stärken)	Weakness (Schwächen)
Opportunities (Möglichkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> • Vierwaldstättersee und Berge • Von der Nähe zu Luzern profitieren • Autobahn A2: Spontaner Passantentourismus des Durchgangsverkehrs • Viel Natur und Landwirtschaft • Potential für Kulturtourismus • Sauberkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit • Tradition (kein Retortentourismus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unkoordiniertes Informationsangebot • Unbeständige Wettersituationen • Schwache Distribution • Fehlendes Image / Positionierung • Bereits bestehendes, aber (noch) brachliegendes Potential in Verbindung mit und um den See
Threats (Gefahren)	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. verkehrspolitische „Isolation“ im Bereich des öffentlichen Verkehrs⁴²⁶ • Neben Luzern und Engelberg touristisch in Vergessenheit zu geraten • Infrastruktur für alle Segmente, aber schlecht genutzt und vermarktet • Angebotsgestaltung zu schwach 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Finanzierung des Tourismus • Zu starke Individualität und mangelnde Kommunikation unter der Tourismusleistungsträger • Schwache Organisation und Struktur • Namen / Auftritt ungenügend (keine starke Marke) • Potential für Destination zu klein

Tab. 18: SWOT-Analyse Vierwaldstättersee-Süd⁴²⁷

⁴²³ Epsilon: Eigenständiger, mittelgrosser Tourismusverein innerhalb starker Destinationen.

⁴²⁴ Melchsee-Frutt ist der oberste Talkessel eines Nachbartals von Engelberg, welcher (auch) im Kanton Obwalden liegt.

⁴²⁵ Vgl. dazu 3.2.3.2, S. 101.

⁴²⁶ Die steigenden Kosten und der Spardruck der öffentlichen Hand führen zwangsläufig auch zu Abstrichen beim Angebot des öffentlichen Verkehrs in der Destination. Dies reduziert wiederum die Frequenzen auf den bedienten Strecken (speziell in schwach besiedeltem Gebiet), was zu einer Schlechterstellung (oder eben einer sogenannten „Isolation“) bezüglich der Priorität bei Anschlüssen und Angebotserweiterungen der weiterführenden Knotenpunkte (z.B. Luzern) führt. Vgl. dazu Volkswirtschaftsdirektion Kanton Nidwalden (Hrsg.) [1996]: Konzept öffentlicher Verkehr für die Kantone Nidwalden und Obwalden (Kurzfassung), Stans, August 1996.

⁴²⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

Kriterium	Erfüllt?	Bemerkungen
- LN national player	✓	431'000 Logiernächte (1997)
- LN-Gäste national	✓	- 45% übernachtende Gäste aus der Schweiz
- international	✓	- 39% übernachtende Europäer (vor allem D, NL, B, GB)
- global	—	- 16% Übernachtende aus Übersee (Asien, Amerika); zumeist Touren, die nur Luzern besichtigen
Gäste national, inkl. Tagesgäste	✓	ca. 75% aller Gäste (Tages- und LN-Gäste) kommen aus dem nationalen Einzugsbereich
Gäste international, inkl. Tagesgäste	x	ca. 20% aller Gäste (Tages- und LN-Gäste) kommen aus einem Umkreis innerhalb von 500 km (ohne nationalen Einzugsbereich)
Marketingbudget	x	Total Fr. 135'000.- (ohne Löhne), davon Fr. 85'000.- (63%) Marktbearbeitung (= Verkaufsförderung)
Leitbild TNW	✓	Leitbild ⁴²⁸ vorhanden, jedoch eher staatlicher Auftrag
Angebot	✓	Infrastruktur vorhanden; deckt alle Segmente ⁴²⁹ von ST ab
Angebotsgestaltung	—	keine direkt buchbaren Angebote; individuell pro Anbieter
Marketing-kommunikation	x	sehr beschränkt und meist zu individuell (Anbieter, Ort, Region); Ressourcen fehlen (finanziell und personell)
Verkauf	—	grösstenteils nur durch direkten Kontakt, keine zentrale Anlaufstelle (vgl. dazu auch Distributionskanäle)
Interessenvertretung	x	zu politisch; zu viele Personen sitzen im Vorstand
Mittelbeschaffung / Finanzierung	x	Beherbergungstaxe Fr. 125'000.-, Mitgliederbeiträge (Gemeinde, TV, etc.), spez. Beiträge von Transportgesellschaften, Bahnen, Hotel und Gastgewerbe, Bürogemeinschaft mit TV Stans; Budget Fr. 250'000.-
Namen / Image	—	vgl. Bemerkungen unten / mehr für Stammgäste und Übernachtungen von Durchgangstouristen (Autobahn A2)
Auftritt nach Aussen	x	zu wenig schlagkräftig, keine Durchdringung; auf Stammgäste / Insider ausgerichtet
Informationsstelle	x	verstecktes Büro; beschränktes Angebot an lokalen Informationsstellen; informativer Internetauftritt jedoch ohne Buchungsmöglichkeit
- Distributionskanal touristische Mittler	x	- gewisse TO logieren Gäste aus Luzern in Nidwalden (z.B. in Hergiswil oder in Fürigen)
- Distributionskanal direkt	—	- nur über Hotels, hat kein telefonisches Direktreservationssystem für gesamtes Übernachtungsangebot
Organisation: Konkurrenz / Zusammenarbeit	—	es ist keine grosse oder starke Zusammenarbeit in der Region ersichtlich; führende Kraft fehlt; Koordination und gemeinsamer Auftritt würde die Region stärken

Legende:	✓	erfüllt / vorhanden
	x	gewisse Ansätze vorhanden
	—	nicht erfüllt / nicht vorhanden

Tab. 19: Kriterien- und Anforderungskatalog für eine Destination bezogen auf die Tourismusregion Vierwaldstättersee-Süd⁴³⁰

Neben den Fakten aus der SWOT-Analyse oben, sprechen auch die Fakten der stichwortartigen Checkliste in Tab. 19 doch recht negativ gegen eine „Destination Nidwalden / Vierwaldstättersee-Süd“, wobei sich jedoch viele Probleme durch die Bildung einer differenzierteren Destination in neue Chancen wandeln würden, was

⁴²⁸Schmidhauser, Hanspeter / Romann, Jörg [1986]: Touristisches Leitbild für den Kanton Nidwalden, St. Gallen: Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft HSG.

⁴²⁹Mit diesen Segmenten sind vor allem die Produktgruppen der Tab. 5, S. 85, gemeint, wobei nicht alle Segmente (z.B. Kultur, Gesundheit oder Best of Switzerland) *ideal* abgedeckt sind.

⁴³⁰Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Böni, Theo [1998]; gemäss Interview mit Herrn Theo Böni vom 14.8.1996.

auch in Tab. 18 sehr deutlich ist (vgl. aufgelistete Punkte im oberen rechten Quadrant).

Der zur Zeit gewählte Name „Vierwaldstättersee-Süd“ ist m.E. geografisch zu gross gewählt. Das heisst, der Tourist meint, die Region schliesse auch den unteren Teil des Kantons Uri, sowie Teile des Kantons Obwalden mit ein (d.h. das gesamte südliche Ufer des Vierwaldstättersees), was speziell für Durchgangstouristen sehr verwirrend ist. Zudem ist der Name sehr schlecht in der Bevölkerung verankert und ist im Zielmarkt nicht sehr bekannt. Der Name und das dazugehörige Image muss der Region, resp. Destination angepasst sein.

Analog zum geografisch schlecht definierten Namen ist auch das „touristisch-organisatorisch abzudeckende“ Gebiet schlecht abgegrenzt, resp. die Region wurde auf die bestehenden Kantonsgrenzen aufgebaut, anstatt sich an das touristische Wirkungsgebiet des Zielpublikums zu halten. Obwohl Tourismusregionen innerhalb von Kantonsgrenzen für die Administration und Finanzierung einfacher zu verwalten sind, muss dies alleine aus der Optik des Kunden (=Tourist) entschieden werden. Dies zeigt sich auch in Tab. 19 unter Punkt „Zusammenarbeit“, die nur rudimentär oder sogar überhaupt nicht vorhanden ist. Hier ist auf jeden Fall Handlungsbedarf angezeigt.

Der Tourismus in Nidwalden ist zur Zeit noch sehr unprofessionell organisiert, denn **erstens** erlauben die zur Verfügung gestellten Mittel keine grossen Aktionen (vgl. Pkt. Finanzierung in Tab. 19). Dies ist aber im Moment auch gar nicht gefragt, sondern eine Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche: den Kunden. Das oberste Ziel muss sein, Stammgäste zu behalten und neue Gäste mit einfachen Basismittel anzuziehen und diese neu als Stammgäste zu gewinnen. Dies fordert von den Anbietern nichts Umwerfendes, sondern etwas, dass der Kunde im zunehmenden Masse (auf Grund des billigen Massentourismus) vermisst: Qualität, Freundlichkeit, makelloser Service, angemessenes Preis-Leistungsverhältnis und das kleine „gewisse Etwas“, das den Anbieter mit der Region zum Speziellen machen lässt (z.B. kleine Aufmerksamkeiten des Hauses, „Innovationen“ (USPs), kleine Zusatzdienstleistungen, die nicht verrechnet werden, dafür um so mehr geschätzt werden, etc.). An die Tourismusorganisation wird dabei die Forderung gestellt, mehr und flexibler auf den Kunden zu reagieren. Der Kunde sucht bei der Organisation vor allem Information.

Die soll er schnell und einfach bekommen.⁴³¹ Der Gast muss ohne grosse Umstände an die gewünschte Informationsstelle gelangen (vgl. Informationsstelle, Information in Tab. 19), sonst wendet er sich evtl. an eine inkompetente Stelle und ist danach so enttäuscht, dass er nicht mehr zurückkehrt (Abwanderung des Kundenpotentials). Das heisst, die Informationen müssen einfach und logisch erreichbar sein.⁴³² Das muss nicht von Beginn weg High-Tech und teuer sein, sondern ein sogenannter „One-Stop-Shop“, der leicht und einfach erreichbar ist, genügt.⁴³³

Zweitens werden die vorhandenen Mittel nicht effizient und gebündelt eingesetzt: Der Auftritt nach Aussen erfolgt zu individuell, da Nidwalden Tourismus ganz einfach das Geld fehlt, um alle in der Region angesprochenen Segmente abzudecken. Konkret heisst das, dass zwar die verschiedenen Angebotssegmente vorhanden sind, jedoch das Kundenpotential keine rentable Vermarktung zulässt.⁴³⁴ Tab. 19 zeigt dies deutlich: von der Anzahl der Logiernächte kann man die Region Vierwaldstättersee-Süd als „national player“ einstufen, wenn man aber die Herkunft der übernachtenden Gäste anschaut, bemerkt man, dass fast 40% aus Europa kommen. Da diese 40% europäische LN durch einen hohen Anteil an nationalen Tagesgästen wieder relativiert wird, kann es nicht sinnvoll sein, nur für die Region Vierwaldstättersee-Süd alleine grosse Kommunikation im Europäischen Raum zu betreiben, da diese nur etwas nützt, wenn sie dementsprechend intensiv ist (wofür aber die Mittel nicht vorhanden sind). Somit sind die bisher angewandten Kommunikationsmittel (redaktionelle Beiträge in grossen europäischen Zeitungen und Zeitschriften) die beste (Zwischen-) Lösung. Langfristig kann das aber keine Möglichkeit für einen effizienten Auftritt von Tourismus Nidwalden darstellen, sondern man muss die Basis für eine Destination verbreitern.

Wie bereits oben unter Information und Distribution angetönt, verkauft sich Nidwalden zu individuell und zu unprofessionell, d.h. der Gast erhält von verschiedenen

⁴³¹ Dabei darf diese Information unter keinen Umständen an der Gemeinde- oder Kantonsgrenze enden; der Kunde kümmert sich überhaupt nicht um diese.

⁴³² Zum Beispiel in einem zentralen, gut ausgeschilderten Touristcenter, einer direkten telefonischen Informations- und Reservierungszentrale oder über die neuen elektronischen Medien.

⁴³³ Vgl. dazu Distributionskanäle, Verkauf, Angebotsgestaltung, etc. in Tab. 19, S. 162 und Kap. 4.3.1, S. 156.

⁴³⁴ Man kann zwar die verschiedenen Kunden und Angebote der Region segmentieren und bündeln, doch wäre im Falle von Nidwalden segmentspezifisches Marketing zu aufwendig und zu teuer, weil pro Segment die Personenzahl und der Umsatz viel zu klein sind. Eine mögliche Lösung wäre das Zusammenfassen gleicher Segmente in verschiedenen Regionen der Zentralschweiz für die gemeinsame Vermarktung.

Quellen immer wieder andere Informationen oder Informationsstücke. Die Organisation von Tourismus Nidwalden und den einzelnen Gemeindeverkehrsbüro, resp. -vereinen ist zu locker und speziell für den (Neu-) Kunden zu mühsam. Zudem fehlt eine echte Corporate Identity. Die Zusammenarbeit muss kundenorientierter werden und darf nicht an der Gemeindegrenze enden. Möglich sind dabei zwei Varianten: „Fialisierung“ der Gemeindeverkehrsbüros durch Nidwalden Tourismus (Top-down Ansatz)⁴³⁵ oder eine Prozessreorganisation wie dies zur Zeit in der (touristischen) Greater Zürich Area (GZA)⁴³⁶ passiert (Bottom-up Ansatz)⁴³⁷.

Zusammenfassend und auf Grund der vorliegenden Analyse kann man sagen, dass *Nidwalden, resp. Tourismus Vierwaldstättersee-Süd das Potential für eine selbständige Destination nicht hat*. Auch bezüglich der finanziellen Lage, kann mittelfristig mit dem Status-Quo keine Verbesserung erzielt werden. Es bleibt also nur die Möglichkeit, sich durch einen Zusammenschluss mit anderen Regionen und mittels Auftritt als Destination auf dem härteren Markt besseres Gehör zu verschaffen.

Wenn man die Tourismusregion Vierwaldstättersee-Süd einem Strategietyp⁴³⁸ gemäss Bieger im Übergangsprozess bei der Destinationsbildung zuordnen will, so wäre sie ein Gamma-Typ⁴³⁹. Die Strategie wäre demzufolge den Zusammenschluss mit anderen Regionen mit der gleichen Tourismusausrichtung suchen. Konkret sind das die Tourismusregionen und Ferienorte rund um den Vierwaldstättersee für die Bearbeitung der nahen Zielmärkte. Zusätzlich muss für die Bearbeitung von fernen Zielmärkten auch die Zusammenarbeit mit der starken Marke Luzern gesucht werden.

4.3.3. Zentralschweiz / Vierwaldstättersee / Lake Lucerne

Obwohl der Autor von der Grundidee Nidwalden - Engelberg ausgegangen ist, haben sich nun im Verlauf der Arbeit entscheidende Einschränkungen innerhalb dieser bei-

⁴³⁵ Vgl. Kap. 4.4.4.1, S. 178.

⁴³⁶ Die *touristische* Greater Zürich Area (GZA) wurde auf Grund der guten Erfahrungen bei der *wirtschaftlichen* GZA aufgebaut. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass das touristische Marketing auf das ganze Einzugsgebiet ausgedehnt werden muss. Aus diesem Grund wurde unter der Leitung von Zürich Tourismus die Destination GZA gebildet. Sie umfasst die folgenden regionalen Tourismusorganisationen: Zürich Tourismus, Baden, Winterthur, Schaffhausen, Rapperswil, Einsiedeln, Glarus und Heildland. Die GZA betreibt unter anderem auch eine regionale Informations- und Reservationszentrale, die mit SDM und ST zusammenarbeitet (vgl. dazu Strub, Edith [1998]: Aufbau Touristische „Greater Zürich Area“ (GZA) - Konzept (Arbeitspapier), Zürich).

⁴³⁷ Vgl. Kap. 4.4.4.2, S. 178.

⁴³⁸ Vgl. dazu Tab. 14, S. 137.

⁴³⁹ Gamma: Region mit einem Netz kleiner Tourismusvereine.

den Regionen ergeben. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass sich, speziell für Nidwalden, weitere Alternativen eröffnen: eine verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Regionen in der Zentralschweiz und eine Kooperation mit den Anstössern des für Nidwalden sehr wichtigen Vierwaldstättersees. Aus diesem Grund wird hier diese Alternativen kurz beleuchtet, um evtl. später wieder darauf zurückzukommen.

Der Markenname „Zentralschweiz“ ist leider bei europäischen Touristen nicht sehr bekannt und positioniert sich in der Schweiz ungenügend.⁴⁴⁰ Das heisst konkret für den Fall des europäischen Gastes, dass er sich nichts Konkretes unter dem Namen Zentralschweiz vorstellen, nichts damit assoziieren kann und aus diesem Grund die Region Zentralschweiz nicht als Feriendestination wählen wird. Da auch im Inland nie eine eindeutige und konkrete Positionierung streng durchgezogen wurde, verfügt die Zentralschweiz nicht über ein bestimmtes „Ferienimage“ wie dies zum Beispiel Graubünden tut. Die Bündner haben es verstanden über die letzten Jahre konsequent im Inland ein Image als die „Ferienecke der Schweiz“ aufzubauen. Obwohl Graubünden über viele weitere sehr starke (sogar viel stärkere) Marken verfügt (z.B. St. Moritz, Davos, Alpenarena, Engadin, etc.), ist der Name Graubünden vor allem für kleinere Destinationen eine (überlebenswichtige) Verbindung oder Zusatz, den er bürgt für ein konkretes Ferienimage.

Dies fehlt aber gänzlich in der Zentralschweiz. In (statistisch zwar nicht relevanten) Kurzinterviews⁴⁴¹, nannten die Befragten mit Abstand am häufigsten den Vierwaldstättersee, wenn sie spontan auf das Wort „Zentralschweiz“ angesprochen wurden. Auch Zentralschweiz Tourismus ist sich diesem Manko bewusst und hat sich aus diesem Grund schon die Frage gestellt, ob man sich nicht besser auf den Namen „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ konzentrieren sollte.⁴⁴² Konsequenterweise würde dies heissen, dass man auch eine Destination Vierwaldstättersee bilden und diesen Markennamen vermehrt fördern und konkret positionieren sollte. Der folgende Abschnitt der Arbeit soll analysieren, ob diese Überlegungen in der Destinationsbildung der Zentralschweiz in Betracht gezogen werden sollten.

⁴⁴⁰ Gemäss der Meinung verschiedenster Tourismusexperten aus der Zentralschweiz, der übrigen Schweiz (gemäss Interviews und Referate / Symposien im Quellenverzeichnis), sowie als Grundtenor aus verschiedenen spontanen Kurzinterviews (vgl. FN 441).

⁴⁴¹ Diese spontanen Kurzinterviews wurden vom Autor selber über eine relative lange Periode (1997-1999) mit Personen aus der gesamten Schweiz gemacht, sind aber wissenschaftlich nicht abgesichert.

⁴⁴² Gemäss Pfaff, Rolf-Peter [1998]: Erfahrungen aus der Startphase von Zentralschweiz Tourismus, Referat und Workshop vom 10.2.1998, Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

4.4. Erkenntnisse und mögliche Lösungsvorschläge

4.4.1. Implikationen aus der Theorie des Destinationsmarketings

Wie die Definition⁴⁴³ einer Destination schon sagt, hängt die „geografische“ Tragweite des Begriffs Destination vom Touristen ab: für ihn kann bereits ein Resorthotel *die* Destination sein. Aber auch eine Gemeinde, ein Tal, ein Kanton oder gar ein ganzes Land kann eine Destination sein. Diese Definition ist aber für den Aufbau einer effizienten Tourismusorganisation wenig hilfreich. Der Begriff *Destination* muss operationalisiert werden, damit er auch dementsprechend angewendet werden kann. Kundenorientiertes Destinationsmarketing sollte die Destination, d.h. das entsprechende Gebilde darstellen, das dem Produkt, für das sich der Kunde entschieden hat, entspricht. Zum Beispiel bildet für einen Wandergast ein ganzes Tal seine Feriendestination, hingegen konzentriert sich für einen Kulturtouristen die Destination „nur“ auf die verschiedenen Kulturhäuser (Museen, Theater, Konzerthallen, etc.), die jedoch über ein grosses geografisches Gebiet verstreut sein können.

In einem ersten Schritt muss man in Erfahrung bringen, was die Touristen überhaupt wünschen. Das heisst, der Tourismus in der Destination muss sich *grundlegend an der Nachfrage orientieren*. Und diese zeigt, dass Kunden heute, auch beeinflusst durch die ständige Reizüberflutung, vermehrt „in Destinationen denken“, d.h. sich vor allem an bekannten Sehenswürdigkeiten (See, Kirche, Aussichtspunkt, etc.) oder Themen (Sport, Kultur, Event, etc.) einer Destination orientieren. Aus diesem Grund ist es m.E. unerlässlich, dass sich die verstreuten, kleinen und individuell agierenden Tourismuseinheiten zu erst in einer Kooperation zusammenschliessen (als sogenannte Basisdestination), damit nachher die verschiedenen Produkte (basierenden auf der bekannten Sehenswürdigkeit oder einem bestimmten Thema) zusammengestellt und verkauft werden können. Diese Destinationen operieren weitgehend selbständig am Markt, können jedoch, z.B. für die internationale Vermarktung, einen Partner in Form von grösseren Destinationen (z.B. Luzern oder Zürich) oder Schweiz Tourismus für Unterstützung suchen, „der ihnen einen Marken - und Imageschirm, vor allem aber Know-how und mit dem Aussenstellennetz eine Marketinginfrastruktur zur Verfügung stellt. [...] Ebenfalls lohnt sich eine gewisse regionale Koordination der Marketingauftritte, da sich Konsumenten immer noch stark an der geistigen Landkar-

te orientieren. Ein gemeinsamer Auftritt mit anderen Destinationen der Region ermöglicht damit eine leichtere Identifikation.“⁴⁴⁴

Aus diesem Grund hat zum Beispiel auch der Tourismus des Kantons Freiburg versucht, sich in drei Destinationen „aufzuspalten“ (See, Mittelland und Voralpen)⁴⁴⁵, welche selbständig auf dem Markt agieren und auch Kooperationen über die Kantongrenzen eingehen können. So z.B. die Freiburger Destination „See“ innerhalb der grösseren Destination „Trois lac“⁴⁴⁶. Gerade diese Beispiel zeigt, dass es dem Tourist egal ist, zu welchem Kanton eine Landschaft gehört, denn er kann die imaginären Kantongrenzen in der Landschaft und auf dem See nicht sehen. Für den Gast ist nur die Destination „Trois lac“ wichtig - um die Details muss sich die Tourismusorganisation kümmern.

Damit eine gewisse Tourismuseffizienz regional, national, international oder sogar global erreicht werden kann, ist es unumgänglich, dass sich auch in der Zentralschweiz Destinationen bilden. Natürlich können gewisse lokale oder auch regionale Tourismusvereine selbständig bleiben oder ihren eigenen Weg gehen. Doch wenn das „Tourismusensemble“ einer Region (d.h. die Organisation und die entsprechenden Anbieter) fit sein will für das 21. Jahrhundert sowie einen rentablen und gesunden Tourismus unterhalten will, muss man sich dementsprechend anpassen und die Wünsche der Kunden und des Marktes entsprechend erfüllen. Orte, die sich nicht entschliessen, aktiv zu handeln und Innovationen durchzuführen, werden in Zukunft auf Marktanteile, finanzielle Subventionen von Regionen oder Kantonen sowie auch auf konzeptionelle Hilfe von touristischen Regionalorganisationen verzichten müssen. Die Bearbeitung des touristischen Marktpotentials der Zukunft verlangt eine straffere Kostendisziplin und eine klare Organisation der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteure des Tourismus.

⁴⁴³ Vgl. Kapitel 4.1.1, S. 125.

⁴⁴⁴ Bieger, Thomas [1998], S. 8.

⁴⁴⁵ Vgl. dazu Internet: <http://www.freiburgerland.ch/d/main.shtml>; Download vom 28.7.1999.

⁴⁴⁶ „Trois lac“ ist der Name der Tourismusdestination rund um den Neuenburger-, Bieler- und Murtensee, die sich über vier Kantone (BE, FR, NE, VD) erstreckt.

4.4.2. Erkenntnisse aus der Potentialanalyse

Die detaillierte Analyse der beiden Tourismusregionen Engelberg und Nidwalden hat gezeigt, dass Engelberg vom touristischen Entwicklungsstandpunkt her sicher besser vorbereitet ist als Nidwalden, resp. die Region Vierwaldstättersee-Süd.

Die touristische Infrastruktur, die Betreuung in der touristischen Dienstleistungskette, das Image als Ferienort und die Reichweite als Tourismusdestination ist in Engelberg klar besser. Engelberg hat eine genügend grosse Nachfrage nach (internationalen) Logiernächten. Jedoch ist das eigentliche Gebiet von Engelberg, rein geografisch gesehen, eher beschränkt und muss in Zukunft noch wachsen können, um zusätzlich nachgefragte Tourismusangebote umweltverträglich bereit stellen zu können. Der Entscheid, Engelberg-Titlis als Destination zu vermarkten und zu organisieren, war sicherlich richtig, da Engelberg tatsächlich eine wahre, eigenständige und internationale Destination ist. Für die Zukunft, darf man sich aber in der Zentralschweiz nicht nur auf Engelberg und Luzern als Destinationen fixieren, was diese Arbeit auch aufzeigen will.

Nidwalden hat ein weitaus grösseres ursprüngliches Angebot (speziell in den natürlichen Gegebenheiten), das seinen grossen touristischen Reiz ausmacht. Auch von der Erreichbarkeit her, liegt die Region an einer der wichtigsten (automobilen) Verkehrsachsen von Europa. Hingegen weist die Erschliessung mit öffentlichen Verkehrsmitteln doch einige Negativpunkte auf. Touristisch gravierender ist die Tatsache, dass Nidwalden keinen etablierten Namen und Image⁴⁴⁷ vorweisen kann, sowie mit keiner durchschlagenden Marketing- und Verkaufsorganisation, resp. Marketingkooperation, auf dem Markt auftritt. Dieses Manko beruht vor allem auf zwei Punkten:

- Nidwalden fehlt das nötige (inter-) nationale Verkaufspotential, um
 - eine genügend grosse Agilität und Aktivität auf dem Markt zu entwickeln und
 - diese Aktivitäten auch finanzieren zu können.
- Die Kooperation unter den Tourismusleistungsträger ist mangelhaft, was auch mit fehlenden Zielsetzungen und mangelndem Willen zu erklären ist.

⁴⁴⁷ Diese Problem beruht vor allem auf der Tatsache, dass mögliche Kunden den Namen Nidwalden nicht mit etwas Spezifischem assoziieren können oder ihnen dabei keinen speziellen Verbindungsgedanken kommen. Das heisst konkret, Nidwalden muss sich auf dem Tourismusmarkt auf der einen Seite mit einem USP gegenüber den anderen Konkurrenten abgrenzen, resp. positionieren, und zusätzlich versuchen ein Image mit hohem Assoziationswert aufzubauen.

Aus diesen Gründen entwickelt sich keine grosse touristische Nachfrage, die das eigentliche Ziel der touristischen Angebotsgestaltung sein muss. Konsequenterweise sollte Nidwalden eine viel engere Zusammenarbeit⁴⁴⁸ mit Destinationen und Orten rund um den Vierwaldstättersee, sowie differenziert auch mit Engelberg und Luzern suchen, da sich eine Tourismusdestination mehrheitlich auch mit einer Wirtschaftsdestination überdeckt. Engelberg hingegen ist als Destination auf dem richtigen Weg, wird aber in Zukunft für gewisse Zielpublika sicherlich die Zusammenarbeit mit Luzern, Nidwalden und dem Vierwaldstättersee vermehrt suchen müssen.

4.4.3. Alternativen für die Destinationsbildung in der Zentralschweiz in Bezug auf Engelberg und Nidwalden

Nach der Potentialanalyse der Region Engelberg - Nidwalden - Vierwaldstättersee ergeben sich m.E. folgende fünf mögliche Alternativen für die Destinationsbildung in der Zentralschweiz in Bezug auf Engelberg und Nidwalden:

1. Destination Engelberg allein ⇒ Status Quo

Die Destinationsbildung Engelberg-Titlis wird weitergeführt. Dabei wird Engelberg versuchen zu einer noch stärkeren Destination heranzuwachsen, in welcher unter dem Druck der Titlisbahnen versucht wird, mehr Umsatz und mehr internationale / globale Touristen anzuziehen (Aufbauen der Marke in den touristischen Zukunftsmärkten von Südamerika; Intensivierung der Beziehungen mit Partnern in den Märkten Europa, Nordamerika und Asien). Diese Strategie wird sich nur durch vermehrte Kooperation mit einer globalen Destination (wie z.B. Luzern), Incoming Agents⁴⁴⁹, Tour Operators sowie Verbreiterung und Ausbau des Angebots in der Destination Engelberg verwirklichen lassen.⁴⁵⁰

2. Destination Nidwalden / Vierwaldstättersee Süd allein ⇒ Status Quo

Bei dieser Alternative wird man sich bezüglich Ideen, Umsetzung, Tempo und Dynamik voll nach Zentralschweiz Tourismus richten und versuchen sich „mehr

⁴⁴⁸ Langfristig sollte evtl. sogar eine mögliche touristische „Fusion“ oder Bildung einer Destination Management Company (DMC) realistisch sein. Dies ist aber nicht zwingend, würde aber die Produktkonzeption und -vermarktung erleichtern und verbessern.

⁴⁴⁹ Engelberg hat z.B. seine ganze Kommunikation, Verkauf und Vertretung für Nordamerika an den Incoming Agent LTI AG in Luzern und für Indien an Kuoni Incoming Services Zürich abgetreten.

⁴⁵⁰ Gemäss Interview mit Herrn Fredy Miller, Geschäftsführender Direktor ETT AG, Engelberg, vom 29.1.1999.

schlecht als recht“ durchzuschlagen. Da Zentralschweiz Tourismus die Leistungen für seine Mitglieder gezwungenermassen abbaut und einschränkt⁴⁵¹, wird der Tourismus in Nidwalden auf mittelfristige Sicht weiterhin ein Schattendasein führen und keine Startposition für die Zukunft einnehmen. Einzelne Tourismusleistungsträger werden versuchen Kooperationen einzugehen und mit viel Energie eine gewisse Innovation entwickeln (was auch sicher zu Erfolgen führen wird), jedoch bleibt das Problem der trägen Masse und der ineffizienten Tourismuspromotion der Region. Falls sich andere Orte um den Vierwaldstättersee zusammenfinden und gezielt eine Destination aufbauen, wird Nidwalden ganz klar Marktanteile verlieren.

3. *Zusammenschluss von Engelberg und Nidwalden zu einer grösseren und schlagkräftigeren Destination*

Geografisch gesehen ist dies sicher ein möglicher und sinnvoller Zusammenschluss, bei dem aber Nidwalden mehr profitieren würde als Engelberg. Voraussetzung wäre, dass Nidwalden und seine Anbieter (speziell alle Hoteliers und Parahotelanbieter) sich dem Direktreservationssystem von Engelberg anschliessen würden (dies bedeutet auch eine gewisse Einkaufssumme, Investitionsbereitschaft und Abtreten von Rechten zugunsten des Ganzen (z.B. Ausscheidung von Betten-Kontingenten und Bezahlung einer Vermittlungskommission). Nidwalden könnte mit einer grossen Tourismus-Informationstelle (zweites Multiservice-Tourist-Center in der Destination) direkt an der Autobahn⁴⁵² Durchreiseturisten auch nach Engelberg lenken und dadurch seinen Pluspunkt der besseren Verkehrslage in den Zusammenschluss einbringen. Für den Sommertourismus eröffnen sich mit dem Vierwaldstättersee für Engelberg neue Perspektiven und im Wintertourismus könnte ein Kombiticket für alle Skigebiete (Engelberg-Titlis, Engelberg-Brunni, Klewenalp-Stockhütte, etc.) dem Kunden eine grössere Auswahl, Abwechslung und Schneesicherheit bieten. Im Bereich des Seminar-tourismus ergibt sich durch den Zusammenschluss eine grössere Auswahl an Standorten und somit eine breitere Basis um sich auch als nationale Seminar- und Kongressdestination zu positionieren. Der gemeinsame Auftritt

⁴⁵¹ Vgl. Kap. 3.2.3.2, S. 101, sowie gemäss Pfaff, Rolf-Peter [1998].

⁴⁵² Der ideale Ort wäre z.B. die Autobahnausfahrt Stans-Süd: von dort führt die Strasse direkt nach Engelberg. Zusätzlich würden Touristen angelockt durch das Angebot des neuen Motels, Tank-

ergibt automatisch eine Konzentration der Kräfte und einen grösseren finanziellen Spielraum. Jedoch wäre dieser Zusammenschluss politisch sehr heikel, da sich hier zwei Kantone grenzüberschreitend und mit unterschiedlichen Zielen und Mitteln finanziell beteiligen müssten.

Diese Alternative baut mehr auf der Theorie der Bildung von Regionen⁴⁵³ auf (klar geografisch abgegrenztes Gebiet; Zusammenfassung verschiedenster Tourismusvereine) und würde in gewissen Punkten das Destinationsbildungskonzept⁴⁵⁴ verletzen (kein eindeutiger Destinationsmittelpunkt; lässt sich nicht unbedingt als Marke positionieren lassen, d.h. hat nicht (wie im Idealfall) nur ein einziges strategisches Geschäftsfeld, sondern pendelt zwischen Anziehungspunkt „See“ und „nur Berge“).

Zusätzlich gibt es Vorbehalte in Bezug auf die Nachfrage des Marktes nach den zusätzlich geschaffenen „Kombinationsangeboten“. Bis heute hat sich noch kein nennenswertes Nachfragebedürfnis nach einer solchen Lösung bei den Kunden entwickelt, resp. bemerkbar gemacht. Aus dieser Sicht ist ein Zusammenschluss als Destination Nidwalden-Engelberg nicht als primäres Kundenbedürfnis einzustufen.

Der Vorteil dieser Alternative liegt vor allem in den Synergien und der Standardisierung der Tourismusorganisation und -angebote im Raum Nidwalden - Engelberg. Darum wäre es speziell für Nidwalden ein möglicher Schritt in die Zukunft und würde, vorausgesetzt die Idee wird kreativ und gesamthaft umgesetzt, eine positive touristische Entwicklung auslösen.

4. Vollversion der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ ⇒ Seeregionen von Uri, Schwyz, Luzern, Ob- und Nidwalden

Diese Alternative setzt weitgehend voraus, dass auch Engelberg weiterhin als Destination forciert wird und selbständig bleibt. Die Region (d.h. hauptsächlich die Seeregion) von Nidwalden, zusammen mit den Seeregionen der angrenzenden Kantone Uri, Schwyz, Luzern und Obwalden, konzentrieren sich auf ihr Hauptmerkmal: den Vierwaldstättersee, der speziell als „Lake Lucerne“ auch in-

stelle mit Shop, Einkaufsmarkt und in Zukunft auch durch ein Schnellimbissrestaurant (z.B. McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Wendy's, Subway, etc.) mit Drive-through-Möglichkeit.

⁴⁵³ Vgl. dazu Kap. 4.1.1, S. 125.

⁴⁵⁴ Vgl. dazu Kap. 4.1.2.1, S. 127, bis und mit 4.1.3, S. 131.

ternational eine gewisse (jedoch auch nicht zu überschätzende) Bekanntheit genießt. Der Destinationsmittelpunkt⁴⁵⁵ und Name wäre somit der „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“, dessen (englischer) Name auch noch auf die globale Destination Luzern anspielt und damit ein kleiner Imagetransfer auslösen könnte. Damit würde ganz klar der (für Nidwalden sehr wichtige) Sommertourismus vermehrt angesprochen und bewusst gefördert. Das verbindende Element wäre der verschachtelte See mit den imposanten Bergen und der weltbekannten Stadt Luzern. Diese Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ würde die Organisation Tourismus Zentralschweiz obsolet machen und zusätzlich den wenig gebrauchten und relativ unbekanntem Markennamen „Zentralschweiz“ eliminieren.

Die Eckpfeiler einer solchen Destination wären das Touristcenter-Netzwerk rund um den See (evtl. kombinierbar mit den Informations- und Billetverkaufsstellen der SGV), die SGV als verbindendes Element selber, sowie ein einheitliches und flächendeckendes Reservations-, Ticket- und Informationssystem rund um den See.

Beim näheren Betrachten der Alternative muss man aber feststellen, dass diese Lösungsmöglichkeit den heutigen Innovationsrahmen und -möglichkeiten der kantonalen Verbände und Regierungen bei weitem sprengt, da gewisse Kantone nun plötzlich zu zwei oder mehreren verschiedenen Destinationen gehören würden⁴⁵⁶: Uri wäre auch noch in der Destination Gotthard⁴⁵⁷, Obwalden hätte noch zusätzlich die Destinationen Engelberg und Brünig⁴⁵⁸, Schwyz mit Greater Zürich Area (Ausserschwyz) und eventuell Zugersee, sowie der Kanton Luzern mit verschiedensten Möglichkeiten (Stadt Luzern und Umgebung, Zugersee, Napf, Mittelland⁴⁵⁹). Leider hat sich der Kanton Schwyz bereits Ende 1998 entschieden, nicht an einer gemeinsamen Destination Vierwaldstättersee teilzunehmen, sondern vermehrt an einer kantonalen Lösung zu arbeiten. Dies ob-

⁴⁵⁵ Vgl. Kap. 4.1.2.2 (Ziel der Destination), S. 128.

⁴⁵⁶ Dies ist aber die konsequente, logische Folge des Destinationsbildungsprozess und -denken.

⁴⁵⁷ Die Destination Gotthard wird in der Endphase eine Zusammenarbeit von Andermatt (UR), Disentis-Sedrun (GR) und Airolo (TI) ermöglichen.

⁴⁵⁸ Anmerkung des Autors: Diese Destination Brünig existiert zwar noch nicht, könnte aber durchaus eine Möglichkeit bieten für eine engere Zusammenarbeit mit Brünig, Meiringen-Hasliberg (BE), Lungern-Schönbühl (OW), Mörialp-Giswil (OW), Brienz (BE), Brienz Rothorn und Sörenberg (LU).

⁴⁵⁹ Die letztgenannten Destinationen sind keine geplanten Destinationen sondern nur möglich Vermutungen des Autors.

wohl eine Tendenz spürbar ist, dass sich die Tourismusagatoren in Ausserschwyz (d.h. am Zürichsee) je länger je mehr an die Greater Zürich Area (GZA) anbinden wollen und dies auch tun.⁴⁶⁰

Auf Grund all dieser negativen Gründe und Vorbehalte scheint dem Autor die Verwirklichung einer Vollversion der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ kurz- und mittelfristig als unwahrscheinlich. Speziell die politischen Probleme würden sich zur Zeit als noch unüberwindbare Hindernisse entpuppen.

5. Teilversion der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ ⇒ Seeregionen von Uri, Ob- und Nidwalden

Auf Grund der unter Punkt 4 genannten negativen Gründen für eine Vollversion ergibt sich auch noch eine mögliche Teilversion für die Bildung der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“. Diese Destination wird analog der Vollversion gebildet, wobei nur die Kantone Obwalden (evtl. ohne Lungern und Engelberg), Uri (nur unterer, d.h. nördlicher Teil) und Nidwalden zusammenarbeiten.⁴⁶¹ Somit wird bereits eine solche Destinationsmarketingorganisation auf der Südseite des Sees verwirklicht, was unter Punkt 4 rund um den See gefordert wird. Diese Teilvariante muss zwangsläufig in einer offenen Architektur aufgebaut sein, damit zu einem späteren Zeitpunkt auch das Nordufer (evtl. auch nur Teile davon) des Vierwaldstättersees einbezogen werden können. Damit wäre auch die Richtung als „Bottom-up Ansatz“⁴⁶² für die Umformung von Zentralschweiz Tourismus gegeben, deren Reform zur Zeit sehr dringend ist, doch noch nicht von allen Touristikprotagonisten mit der gleichen Priorität wahrgenommen wird.

Das Positive an dieser Alternative ist der erste richtige Schritt in eine gemeinsame und koordinierte Tourismuszukunft, die vermehrt der Nachfrage der Touristen entspricht, Marktbearbeitungsgelder effizienter einsetzt, massgeschneiderte Tourismusprodukte vermarkten kann und sich die Möglichkeit zu einer besseren, evtl. sogar internationalen Positionierung ergibt. Die theoretischen Anforder-

⁴⁶⁰ Vgl. Zürcher Hotelierverein [1999]: Auch Ausserschwyz umfassend, in: htr vom 18.2.99, S. 5.

⁴⁶¹ Diese Destination, resp. eine erste Kooperation, wird voraussichtlich ab Herbst 1999 in die Realität umgesetzt. Zur Zeit sind aber noch keine Details erhältlich. (Gemäss Telefoninterview mit Herrn Barmettler, Buochs, Vizepräsident Tourismus Nidwalden / Vierwaldstättersee Süd vom 13.1.99).

⁴⁶² Vgl. dazu Kap. 4.4.4.2, S. 178.

rungen⁴⁶³ würden durch eine solche Kooperation und mittelfristige Fusion erfüllt. Nur mit wenigen, aber starken Destinationen lässt sich in Zukunft die Zentralschweiz auf dem nationalen und internationalen Tourismusmarkt relevant positionieren und vermarkten.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zusammenfassung der fünf gefundenen Alternativen im touristischen Evolutionsprozess in Engelberg und Nidwalden im Blickwinkel zur Zentralschweiz:

⁴⁶³ Vgl. Kap. 4.1.4, S. 133.

Alternative	Vorteile / Nachteile	Bewertung
1. Engelberg allein	<ul style="list-style-type: none"> + Engelberg kann eingeschlagenen Weg ohne Rücksicht auf andere Destinationen verwirklichen (keine zusätzlichen Reibungsverluste) + Stärkung der Marke + Destination wird in sich gestärkt (= alles aus einer Hand) + Möglichkeit sich noch besser mit Luzern global zu positionieren + Komplementär zu Alternativen 2, 4 und 5 – Kritische Grösse als international player (evtl. zu kleine Basis) – Infrastrukturdefizite bleiben und evtl. Schaffen einer Insellösung 	++
2. Nidwalden allein	<ul style="list-style-type: none"> + Politisch „korrekte“ Lösung + Keine zusätzlichen Geldmittel notwendig + Komplementär zu 1. Alternative + Initiative wird Privaten überlassen – Kurzfristige Sichtweise, bringt für die Anbieter keine Vorteile – Touristische Hemmschwelle, resp. führt zu Schattendasein – Rückwärtsgerichtete Strategie; Marktanteil wird schrumpfen – Keine Innovation, resp. schlechte Rahmenbedingungen für Private 	kurzfristig: + / – mittel- bis langfristig: –
3. Zusammenschluss Engelberg und Nidwalden	<ul style="list-style-type: none"> + Rein geografisch sinnvoll + Engelberg könnte Investitionskosten für Organisation auch auf NW abwälzen + Synergien durch Standardisieren der Tourismusorganisation + 2. Multiservice-Touristcenter an der A2 in Stans + Möglichkeit zur Profilierung als Seminar- und Kongressdestination – Zusammenschluss für Engelberg nicht nötig / Engelberg wird evtl. in Entwicklung gebremst – Grosser Nachholbedarf für Nidwalden, um den touristischen Stand von Engelberg zu erreichen – Kein Marktbedürfnis; kein ersichtlicher Mehrwert für den Kunden 	+ / –
4. Vollversion Vierwaldstättersee	<ul style="list-style-type: none"> + Ausbau und Konzentration auf eine etablierte Marke + Elimination der Marke Zentralschweiz + Destinationstheoretisch richtig und zukunftsorientierte Lösung + Komplementär zu 1. Alternative + Sommertourismus wird stärker gefördert – Kann nur mit starker Persönlichkeit und Top-down Ansatz verwirklicht werden – Zur Zeit politisch nicht realisierbar 	kurzfristig: – mittel- bis langfristig: ++
5. Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd) (Teilversion)	<ul style="list-style-type: none"> + Nachfrageorientiert, ausbaufähig und flexibel + Ausbauen einer etablierten Marke + Destinationstheoretisch richtiger Ansatz + Zukunftsorientierte Lösung + Anlehnung an Bottom-up Ansatz + Komplementär zu 1. Alternative – Politische Schwierigkeiten / einzelne Gemeinden kooperieren nicht – Nicht gesamter Vierwaldstättersee wird integriert – Dadurch wird Kooperation mit SGV schwierig – Problem mit (Nicht-) Einbezug von einzelnen Gemeinden 	kurzfristig: ++ mittel- bis langfristig: +

Tab. 20: Übersicht und Zusammenfassung der Alternativen zur Destinationsbildung für Engelberg und Nidwalden im Blickwinkel der Zentralschweiz⁴⁶⁴

⁴⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

4.4.4. Möglichkeiten zur Verwirklichung der Alternative „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“

Nach dieser ausführlichen Darstellung der verschiedenen Alternativen und deren Vor- und Nachteile in der Tab. 20 kommt der Autor zum Schluss, dass zum jetzigen Zeitpunkt die *Umsetzung der komplementären Alternativen 1 und 5 der sinnvollste Schritt für die nahe Zukunft ist*. Durch diesen Zusammenschluss entsteht entlang der Autobahn A2 zwischen der Destination Luzern und Gotthard eine zukunftssträchtige Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“, die den See inmitten der Bergwelt als USP ausnutzt und mit der englischen Bezeichnung den Brückenschlag zu Luzern ermöglicht. Gleichzeitig wird Engelberg als eigenständige Destination gestärkt.

Das Angebot wird dadurch auf einen vernünftigen Rahmen erweitert, der auch eine dementsprechende Nachfrage zulässt. Insbesondere im Bereich des Sommertourismus (Hauptsaison für die Seedestination) wird durch diese Lösung ein sinnvolles und verbindendes Netzwerk über die SGV geschaffen, obwohl die Integration des Nordufers eine sehr wünschenswerte und optimale Zukunftsentwicklung bleibt.

Diese Destination lässt sich nun in zwei verschiedenen Möglichkeiten als Prozess des strategischen Wandels „erschaffen“: entweder auf Initiative der lokalen und regionalen Tourismusleistungsträger, die mit Hilfe der regionalen Tourismusverbände (hier: Obwalden, Nidwalden und Uri) eine Kooperation planen und eingehen (Bottom-up Ansatz). Oder alleine auf Grund von Zentralschweiz Tourismus und den kantonalen Tourismusverbänden (Top-down Ansatz).

Die Alternative „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ ist nach Rücksprache mit betroffenen Tourismusfachleuten⁴⁶⁵ nicht nur eine Möglichkeit, sondern auch ein bereits in die Wege geleitete Marschrichtung. So bestehen bereits recht definitive Absichten, dass Tourismus Obwalden, Nidwalden und Uri in Zukunft vermehrt zusammenarbeiten und auch eine Destination bilden wollen. Wie diese Kooperation und die entsprechende Destination aussehen werden, ist aber bis zum jetzigen Zeitpunkt offen. Für eine tiefergehende Begründung zur gewählten Lösungsalternative wird auf Kapitel 5, speziell Kap. 5.1, S. 195, verwiesen, wo anschliessend auch die operative Destinationsentwicklung beschrieben ist.

⁴⁶⁵ Gemäss Interviews mit Hr. Rolf-Peter Pfaff (ZST), Hr. Barmettler (NW / Buochs), Frau Els Mettler (OW) und Hr. Franz Dittli (UR).

4.4.4.1. Top-down Ansatz

Der Top-down Ansatz ist zumindest in der Initialphase für die Bildung der neuen Destination nützlich und durchaus sinnvoll. Durch den Überblick und das Know-how der Verantwortlichen über die Situation in der Zentralschweiz und den Vergleich mit anderen schweizerischen Tourismusdestinationen, ist es einfacher, einer abstrakten Idee (Bildung einer neuen Destination) den möglichen Rahmen zu geben. Zusätzlich besteht hier die Möglichkeit von neutraler Warte aus die Initiative zu ergreifen.

Ein Top-down Ansatz ist in dem Sinne auch angebracht, wenn sich ein Anbieter mit grosser bis sehr grosser Anbietermacht (z.B. eine fusionierte Seilbahnunternehmung, welche die ganze Destination bedient) oder eine Unternehmensgruppe mit grossem Engagement (sozusagen als Motor) für eine Destinationsbildung einsetzt. Dieser Schlüsselanbieter (key-player) muss aber am Anfang der Verwirklichung seiner Pläne *mit grossem Widerstand rechnen*. Zudem muss er sich der konstanten Kritik und einem enormen Arbeitsaufwand bewusst sein. Als Beispiel für eine solche Destinationsbildung dient die Alpenarena von Flims, Laax, Falera im Kanton Graubünden, bei der die Bergbahnen weitgehend für die Fusion der einzelnen Verkehrsvereine verantwortlich waren.⁴⁶⁶

Im weiteren Verlauf der Destinationsbildung sollte aber ZST sich zurückhalten und nur noch unterstützend in den Bildungsprozess „eingreifen“ falls dessen Rat gefragt ist. Auf keinen Fall sollte die Destinationsbildung rein extern im Top-down Verfahren durchgeführt werden, da damit grosse Kontroversen bereits eingeplant sind. Externe Berater erreichen, trotz ihrer guten Ideen und Konzepten, oftmals eher eine Abwehrreaktion, als die Bereitschaft zum innovativen Wandel, wenn sie es nicht schaffen, die Basis für die Änderung zu motivieren. Für den weiteren Verlauf muss daher unbedingt die Mitwirkung aller (oder auf jeden Fall einer Mehrheit der) Beteiligten gesucht werden.

4.4.4.2. Bottom-up Ansatz

Beim Bottom-up Ansatz kommt die treibende Kraft von unten, d.h. aus der Basis. Diese Mitwirkung aus der Basis heraus ist sehr wichtig für die Akzeptanz von grundlegenden Reformen. Nur wenn (in diesem speziellen Fall) die einzelnen Tourismus-

⁴⁶⁶ Vgl. Bieger, Thomas [1998], S. 8; vgl. Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998], S. 95.

leistungsträger und die Bevölkerung von einer Änderung überzeugt und auch gewillt sind, sie umzusetzen, wird sie auch akzeptiert und einen Erfolg haben.⁴⁶⁷ Ein Beispiel für diesen Ansatz bildet der Raum Oberengadin, wo über mehrere Jahre an einer neuen regionalen Aufgabenverteilung im Marketing und an einer Reform der regionalen Tourismusorganisation gearbeitet wurde.⁴⁶⁸

Jedoch zeigt die politische wie auch die wirtschaftliche Geschichte, dass es meistens eine einflussreiche Person oder eine kleine Gruppe von wichtigen "Opinionleaders" braucht, um die grosse Masse von einer neuen Entwicklung zu überzeugen. Wichtig ist, dass diese Meinungsbildner und Vordenker mit der Zielgruppe für die Innovation (in diesem Fall die Tourismusbranche) gut vertraut und von ihr akzeptiert sind. Die gemeinsame Umsetzung der Änderungen wird sich positiv auf die Zielerreichung auswirken und den Innovationen zusätzliche Dynamik verleihen.

Trotzdem ist es notwendig, die Entwicklung auch von unten zu unterstützen; in diesem Fall sollte man auf das Know-how und die Erfahrung von Zentralschweiz Tourismus zurückgreifen. Jedoch sollte ZST keinesfalls die Federführung in diesem Destinationsbildungsprozess übernehmen, da somit die Entwicklung als Top-down Ansatz gewertet wird und nicht mehr die volle Unterstützung der Basis erhält.

Ein Mittelweg ist die Initiativergreifung durch eine starke lokale Persönlichkeit, die der neuen Destination mit Leib und Seele zu einem Charakter und Image verhilft. Diese Persönlichkeit muss eine grosse Vision treiben, voller Ideen sein und darf nicht den Fehler machen, es jedermann recht machen zu wollen.⁴⁶⁹ Als „Opinionleader“ muss er oder sie den Markt sehr gut verstehen und möglichst exakt wissen, was genau die Endkonsumenten, aber auch die Vermittler wie Touroperators oder Reisebüros wollen. Ziel der Destinationsbildung muss sein, eine Destination zu schaffen, die Produkte anbietet, die von den Endkonsumenten (Gästen) nachgefragt werden, von den Vermittler einfach und zu attraktiven Konditionen verkauft werden können und für den grössten Teil der Tourismusleistungsträger eine längerfristige Verbesserung ihres Geschäftes bringt. Zentrale Drehscheibe dieses Prozesses ist aber die Tourismusor-

⁴⁶⁷ Es wird eine bessere interne und externe Legitimität erreicht.

⁴⁶⁸ Vgl. Bieger, Thomas [1998], S. 8.

⁴⁶⁹ Als Beispiel können hier Herr Kurt H. Illi (Tourismusdirektor Stadt Luzern) und die Stadt Luzern, Herr Danuser (Tourismusdirektor St. Moritz) mit der weltweiten Vermarktung der (selbstverständlich geschützten) Marke "St. Moritz – Top of the world" sowie Herr Gunter und die Entwicklung der Alpenarena Flims-Laax-Falera erwähnt werden.

ganisation, in deren Händen die Entwicklung und der tägliche Ablauf der Destination liegt.

Natürlich kann eine solche Entwicklung nicht als klassischen Bottom-up Ansatz gewertet werden, grenzt er doch eher an einen diktatorischen, resp. Top-down Weg. Der Autor glaubt aber, dass *nur ein solcher Mittelweg zwischen Top-down und Bottom-up Ansatz die Destinationsentwicklung in einem gesunden Mass und Tempo zum Ziel führen kann*. Auf der einen Seite die Miteinbeziehung der Basis und auf der anderen Seite die Führung durch einen (oder eine Gruppe von) einflussreiche(n) Opinionleader(s).

4.5. Vergleich mit anderen Destinationen

Zur Unterstützung der vorgeschlagenen Lösungsalternative wird der Autor auf den folgenden Seiten die Situation und die Lösungsansätze anderer Destinationen aufzeigen, kurz analysieren und im Vergleich wichtige Punkte festhalten, die für die anschließende operative Umsetzung (vgl. Kapitel 5) der gewählten Lösungsvariante „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ von Bedeutung sein werden.

4.5.1. Alpenarena - Flims Laax Falera

Die Destination Flims Laax Falera, heute auch Alpenarena⁴⁷⁰ genannt, befindet sich im Vorderrheintal des Kantons Graubünden. Diese mittelgrosse Alpendestination, die an der Schwelle zu einer internationalen Destination steht, ist durch eine Organisationskonzentration auf der Anbieterseite und dementsprechend konsequenter Ausrichtung als „*Fun and Action*“-Destination für die Nachfrageseite, ein sehr erfolgreiches Beispiel für die Attraktivitätssteigerung des Schweizer Tourismus durch genaues Observieren und entsprechendes Anpassen an das anvisierte Zielpublikum.

Organisatorisch wurde die Destination durch den Zusammenschluss der verschiedenen Bergbahnen lanciert, der dem Publikum ein uneingeschränktes Vergnügen auf 29 Bahnen mit nur einem Billet bietet. Auf Druck der einflussreichen, fusionierten Bergbahngesellschaft vollzogen auch die drei verschiedenen Kurvereine den Zusammenschluss und ermöglichten so den Auftritt als einheitliche Destination. Noch

⁴⁷⁰ Der Name „Alpenarena“ leitet sich von der früheren Positionierung von Flims ab. Flims bezeichnete sich bis zur Destinationsbildung der Alpenarena als „Weisse Arena“.

heute ist die treibende Kraft der „Alpenarena“ die Bergbahngesellschaft, resp. die Bergbahnholding, welche sich in der Zwischenzeit als Anbieter verschiedenster anderer touristischen Dienstleistungen etabliert hat (z.B. Skischule, Sportgerätevermietung mit dem weltweit einmaligen NTC-Konzept⁴⁷¹, Eventorganisator⁴⁷², Hotelier⁴⁷³, etc.).⁴⁷⁴

Obwohl die Alpenarena auch heute noch mit „normalen“ Pisten im Winter überzogen ist, werden diese für das Publikum auf eine neue Art und Weise „verkauft“: statt der üblichen „blaue[n], rote[n] und schwarze[n] Abfahrtsrouten sind die Berge in Beginner, Allrounder und Off Slopes, Freestyle Areas, Backcountry-Hänge, Speed-Strecken, Pipes, Halfpipes, Boarder-Parks, Jump-Arenas und Dreamlands eingeteilt.“⁴⁷⁵ Neben der standardmässigen Infrastruktur wie z.B. den Transportbahnen wird das Netz der Alpenarena ergänzt durch nahezu 40 Erlebnisstationen in Form von Trendlokalen, Fastfoodstätten, Hütten, Schneebars, Gourmetrestaurants, Iglus, Tipis und den bereits erwähnten NTC Miet- und Servicezentren. Überall gibt es Happenings, Events, Live Acts (Vorstellungen), Live-Musik, Festivals, internationale Cups und Treffs. Der Berg ist somit zu einem einzigen grossen „Fun-Park“ geworden. Die Destination positioniert sich und setzt voll auf „Fun and Action“ mit ungewöhnlichen Anlagen und neuartigen Aktivitäten.⁴⁷⁶

Bereits 1987 läuteten die Laaxer Bergbahnen die Snowboard-Ära ein mit Wettkämpfen, Leserreisen, Schnupperkursen und entsprechender Medienarbeit. Man scheute sich aber auch vor den notwendigen Investitionen nicht und nahm ab 1992 bereits

⁴⁷¹ Die New Technology Center (NTC) vermieten dem Kunden jegliche Bergsportausrüstungsgegenstände, jedoch in einem völlig neuen Konzept. Der Kunde von heute ist (dies zeigen aktuelle Marktbeobachtungen) viel „hybrider“ geworden: d.h. er hat weniger (Frei-) Zeit, will aber trotzdem alles machen und ausprobieren können, wobei Leer- oder Wartezeiten möglichst minimiert werden sollten. Genau diesem Bedürfnis entspricht das NTC-Konzept: der Kunde wird für Fr. 100.- (Stand 1999) von Kopf bis Fuss für die entsprechende Sportart, inkl. Tageskarte, ausgerüstet (z.B. Skifahren). Entscheidet sich der Kunde nach 2 bis 3 Stunden für eine andere Sportart, kann er eines der vier NT-Centers im Gebiet der Alpenarena aufsuchen und kostenlos für eine andere Sportart (z.B. Snowboard) ausgerüstet werden. Dieser Service kann ohne Aufpreis unbeschränkt wiederholt werden und erfolgt dank elektronischer Datenübermittlung auf der Swatch-Uhr des Kunden normalerweise innerhalb von ca. 15 Minuten. (Gemäss Gurtner, Reto [1998]).

⁴⁷² Events, die in der Alpenarena stattfinden, sind z.B. die Snowboard-Weltermeisterschaften, das Finale der Swatch World Boardercross Tour oder ein Harley Davidson Motorradtreffen im Sommer.

⁴⁷³ Die Bergbahnunternehmung erstellte ein Modulhotel genannt „Riders Palace“, mit Nullsternkomfort und Minipreisen für budgetbewusste junge Sportler.

⁴⁷⁴ Gemäss Gurtner, Reto [1998].

⁴⁷⁵ Arnet, Christian [1999]: Wie der Berg zum Fun-Park wurde - Neue Ferienwelten am Beispiel von Flims-Laax-Falera, in: NZZ vom 11.2.1999, S. 65.

⁴⁷⁶ Vgl. Arnet, Christian [1999], S. 65.

die erste Halfpipemaschine in den Fuhrpark auf. Gezielt wurden Events⁴⁷⁷ und Kommunikation auf das junge Zielpublikum ausgerichtet, mit dem Erfolg, dass die Alpenarena bald zu einem internationalen Ruf als „Snöber-Mekka“ kam. Die in Eigenregie der Bergbahnen durchgeführten Erhebungen und Gästebefragungen zeigten im Jahre 1995/96, dass die Gäste immer weniger Zeit auf ihren Sportgeräten (Skis, Snowboards, etc.) und immer mehr Zeit in Verpflegungs- und Unterhaltungsstätten verbringen. Zudem sind viele, vor allem junge Leute, des Skifahrens überdrüssig. Als einer der Hauptgründe für den Aufenthalt in der Alpenarena wurde in der erwähnten Erhebung denn auch die Geselligkeit genannt und nicht etwa die guten Sportmöglichkeiten.⁴⁷⁸

Es fragt sich nun, ob der Berg zum Disneyland mutiert und die Natur zur Kunstwelt verschandelt wird? Dem ist nicht so, denn die Alpenarena präsentiert sich nicht weniger natürlich als andere Wintersportdestinationen. „Das Besondere ist nicht die bauliche Strukturierung des Bergs, sondern die Verknüpfung der einzelnen Angebote zu umfassenden „Erlebnispaketen“ und damit die Vermittlung eines bestimmten Lifestyles.“⁴⁷⁹ Dies zeigt sich auch darin, dass die verschiedenen Gegenden (z.T. Ortschaften) der Alpenarena differenzierte Zielpublika anspricht und diese dementsprechend gefördert werden.⁴⁸⁰ Diese Strategie zeigte in den letzten Jahren grosse Erfolge und liess die touristische Flaute der jüngsten Vergangenheit fast spurlos an Flims Laax Falera vorübergehen.

4.5.2. Engadin / St. Moritz

Das Engadin ist geographisch, wie auch touristisch zweigeteilt: 13 Tourismusorte⁴⁸¹ umfasst das weite Oberengadin mit seinen Seen und dem Luxusort St. Moritz⁴⁸².

⁴⁷⁷ Zum Beispiel mittels Durchführung von kombinierten Sport- und Unterhaltungsanlässen in der Vor- und Nachsaison für Junge.

⁴⁷⁸ Vgl. Arnet, Christian [1999], S. 65.

⁴⁷⁹ Arnet, Christian [1999], S. 65.

⁴⁸⁰ Zum Beispiel ist die Flimser Seite für sportliche Familien (mit sportlich anspruchsvollem Gelände und normalen Preisen) ausgelegt, hingegen wird die Gegend von Foppa und Naraus (am Fuss des Flimsersteins (ruhigere Gegend mit einfachem Gelände und preisgünstigeren Tageskarten) den Familien mit kleinen Kindern und Senioren ab 50 zugeordnet.

⁴⁸¹ Die 13 Orte sind: Bever, Celerina, La Punt, Madulain, Maloja, Pontresina, Samedan, S-Chanf, Sils Maria, Silvaplana, St. Moritz und Zuoz.

⁴⁸² Der Slogan „Top of the World“ wie auch „St. Moritz“ sind eingetragene Marken. Die Markenrechte dieser als exklusiv geltenden Marken werden weltweit durch einen Anwalt der Tourismusorganisation St. Moritz durchgesetzt. Die Marken werden als Lizenz für Luxusprodukte verkauft und dementsprechend werden die vielen unlizenzierten, d.h. unerlaubten Markenverwendungen rechtlich verfolgt.

Durch eine Talverengung ist das Unterengadin vom Oberengadin getrennt und konnte bis Ende 1999 im Winter von der Schweiz aus nur über das Oberengadin erreicht werden.⁴⁸³ Touristisch arbeiten die beiden Regionen zur Zeit nur projektorientiert zusammen. Gemeinsam und einheitlich benutzen die beiden Regionen zudem den Markennamen und das Logo „Engadin“. Da die Zusammenarbeit der verschiedenen Tourismusorte innerhalb der beiden Region sehr verschieden ist, bietet sich das Engadin als interessantes und aufschlussreiches Fallbeispiel an.

Das Oberengadin, speziell St. Moritz, hat eine lange und grosse Tourismusgeschichte. Vor allem der Aufenthalt der Engländer⁴⁸⁴ Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts⁴⁸⁵ förderte den aufkommenden Tourismus stark. So erstaunt es nicht, dass St. Moritz bereits zweimal Schauplatz internationaler olympischer Winterspiele⁴⁸⁶ und diverser anderer Weltmeisterschaften war.

Zur besseren Vermarktung des Oberengadins wurde bereits im Jahre 1872 der Verkehrsverein Oberengadin gegründet.⁴⁸⁷ Heute bezweckt er, unter dem neuen Namen „Ferienregion Engadin“, die Förderung des Tourismus und die sinnvolle Koordination der verschiedenen Aktivitäten der Leistungsträger und Mitglieder. Diese Ziele werden durch eine Geschäftsstelle erbracht, die als **Servicecenter** für die Mitglieder zur Koordination von Terminen, Qualitätsmanagement, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie Angebotsgestaltung und -transparenz fungiert. Er **lanciert und unterstützt sinnvolle, regional bedeutende Events** im Bereich Kultur und Sport (z.B.: Engadiner Skimarathon, Engadiner Konzertwochen, Nordische Junioren-WM 1998, etc.), und schafft ortsübergreifende, arbeitsteilige und effiziente Strukturen im Sinne einer touristischen Destination. Zudem pflegt er die Marke und das Image und stellt

⁴⁸³ Der Vereina-Bahntunnel wurde am 19. November 1999 eröffnet und schaffte so eine ganzjährige Verbindung zwischen dem Prätigau (Klosters) und dem Unterengadin (vgl. Internet, <http://www.newswindow.ch/artikel/990106/990106c08.html>, Download vom 18.3.1999).

⁴⁸⁴ Die Engländer brachten diverse Wintersportarten (darunter auch der Bob- und Skeletonsport, Curling, etc.) in die Region.

⁴⁸⁵ Gewisse „monumentale“ Hotelbauten aus dieser Zeit können immer noch bestaunt werden (z.B. in Sils, Maloja und St. Moritz).

⁴⁸⁶ Die Olympischen Winterspiele fanden in St. Moritz in den Jahren 1928 und 1948 statt (vgl. Internet: <http://www.stmoritz.ch/archives/milestones.htm>, Download vom 18.3.1999).

⁴⁸⁷ Der „Verkehrsverein Oberengadin“ ist der älteste regionale Kurverein der Schweiz. Im Zuge des Destinationsmarketings nennt er sich nun seit 1998 „Ferienregion Engadin“ mit Sitz in Pontresina (vgl. Walther, Christian [1998]: Vorwort des Präsidenten, in: Verkehrsverein Oberengadin / Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998]: Jahresbericht 1987 / Jahresrechnung 1987 / Budget 1999, Pontresina, S. 2).

eine lückenlose Dienstleistungskette (z.B. Information, Reservation, etc.) für den Gast sicher.⁴⁸⁸

Die Aktivitäten der Tourismusorganisation konzentrieren sich hauptsächlich auf Information, wie z.B. das Beantworten von eingehenden telefonischen, schriftlichen und elektronischen Anfragen, das Versenden von Prospekt- und Informationsmaterial über das Engadin, Betreuung der Internetseite „Engadin“⁴⁸⁹ und das Betreiben von „Engadin Reservation“, das elektronische Reservationssystem für das Engadin. Zusätzlich ist der Verein zuständig für die Langlaufloipen und den „Engadin Golf“ Club in Samedan mit seinem 18-Loch-Golfplatz.⁴⁹⁰

Bei „Engadin Reservation“ hat jedoch das Reservationsvolumen in letzter Zeit durch die eigenen Reservationsbüros bei den Tourismusvereinen St. Moritz und Pontresina stark abgenommen. Die drei Reservationssysteme basieren aber alle auf dem gleichen System, welches in Zukunft auch vernetzt sein sollte und gesamtschweizerisch⁴⁹¹ zusammengeschlossen werden könnte.⁴⁹² Diese Entwicklung zeigt das gravierende Problem der Doppelspurigkeit zwischen den lokalen und den regionalen Tourismusorganisationen im Engadin auf: Bei den Reservationen kann jede Organisation jeweils nur ein Teil der Angebote buchen, was erstens nicht sehr kundenfreundlich ist, und zweitens, keine schlanke und direkte Vermarktung der Produkte darstellt, zumal die Infrastruktur- und Personalkosten doppelt bis dreimal so hoch sind wie nötig. Obwohl man bis zum jetzigen Zeitpunkt im Oberengadin mit diesen Strukturen sehr gut gefahren ist, wird die Zukunft (vielleicht) entscheidende Neuerungen bringen.

Hingegen wird in Bezug auf den Markennamen „ENGADIN / St. Moritz“ die Destinationsphilosophie konsequent durchgezogen. Der Auftritt der einzelnen Orte erfolgt im Rahmen der „Ferienregion Engadin“. Die Tourismusorganisation „Ferienregion Engadin“ pflegt die Destinationsmarke „ENGADIN / St. Moritz“. Dabei wird im deutschsprachigen Bereich mehr Gewicht auf den etablierte und bekannten Namen Engadin

⁴⁸⁸ Vgl. Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998a]: Vereinsstatuten „Ferienregion Engadin“ vom 22.4.1998, Pontresina, S. 1f.

⁴⁸⁹ Vgl. Internet: <http://www.engadin.ch>; in Betrieb seit Juli 1997 (vgl. dazu Verkehrsverein Oberengadin / Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998], S. 5).

⁴⁹⁰ Im Jahr 2001 will „Engadin Golf“ noch einen weiteren Golfplatz in Zuoz eröffnen. Dieser ist zur Zeit im Bau. Vgl. dazu Engadin Golf [1999]: Golf Region Engadin, in: Golf Suisse Nr. 5 / Oktober 1999, S. 30.

⁴⁹¹ Vgl. dazu Kap. 3.2.2 (Switzerland Destination Management (SDM)), S. 93.

⁴⁹² Vgl. Verkehrsverein Oberengadin / Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998], S. 6.

gelegt, im globalen und internationalen Rahmen vor allem auf die Topmarke „St. Moritz - Top of the World“, die im Luxusbereich positioniert ist. Neben der Destinationsmarke können die Ortschaften und lokalen Verkehrsvereine auch ihre eigene Marke und Logo verwenden, doch der Auftritt der Destination sollte Priorität haben.⁴⁹³ Die Oberengadiner Bergbahnen (eine Bahnenkooperation mit einer starken Tendenz zur Fusion)⁴⁹⁴ verwenden neben dem Destinationsnamen „ENGADIN / St. Moritz“ auch die Marke „ENGADIN boarder's valley“, dass die spezielle Zielgruppe der jungen Snowboarder ansprechen soll. Entsprechend wird diese Zielgruppe mit einer eigenen, dem Zielpublikum angepassten Homepage⁴⁹⁵ auf dem Internet angesprochen. Wichtig ist hier zu bemerken, dass trotz komplett anderem (d.h. Szenen angepassten) Auftritt der Grundsatz des einheitlichen Destinationsnamen (in diesem Fall der Name und Schriftzug „ENGADIN“) gewährt bleibt.

Obwohl der Schritt zur Destination noch nicht vollkommen ist, *kann „Engadin / St. Moritz“ (d.h. das Oberengadin) als gutes Beispiel für eine sich im Wandel befindende, gut etablierte Destination betrachtet werden.* Hingegen verläuft der Wandel im Unterengadin nicht so sanft. Mittels externer Hilfe⁴⁹⁶ versuchte man die 1990 gegründete Interessengemeinschaft zwischen den Kur- und Verkehrsvereinen Scuol / Bad Tarasp-Vulpera / Sent und Ftan in eine engere Marketinggemeinschaft, genannt „Regio Engadina“, umzufunktionieren. Dabei war in Phase 1 vorgesehen, dass man die Aufgaben der Kur- und Verkehrsvereine zentralisiert und eine Destination⁴⁹⁷ mit der Kernzelle Scuol mit seinem Sport und Wellnessangebot⁴⁹⁸ bildet. In der Phase 2 sollte dann die Destination „Unteres Engadin“ mit den Kooperationen Zernez bis Martina, dem Val Müstair und Samnaun umgesetzt werden. Mittelfristig (d.h. anschlies-

⁴⁹³ Vgl. Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998b]: Verordnung für die Benützung der Destinationsmarke „ENGADIN / St. Moritz“, Pontresina, S. 11.

⁴⁹⁴ Vgl. Cantieni, Silvia [1999]: Oberengadin - die Leaderfunktion ausbauen, in: htr Nr. 35 vom 2.9.1999, S. 11.

⁴⁹⁵ Vgl. Internet: <http://www.boarders-valley.ch>.

⁴⁹⁶ Die externe Beratung kam von der Firma GrischConsulta, Chur, unter der Leitung von Dr. Roland Zegg. Die gleiche Beratungsunternehmung arbeitet auch in der Gruppe für die „Reform 2000“ von Zentralschweiz Tourismus mit.

⁴⁹⁷ Die Destination „Regio Engiadina“ sollte ab 1.1.1998 funktionsfähig sein.

⁴⁹⁸ Das erfolgreiche, im März 1993 eröffnete „Bogn Engiadina Scuol“ bildet das eigentliche Wellnesscenter des Unterengadins (vgl. Engadin Bad Scuol (Hrsg.) [1998]: Information Winter 98/99 - Sommer 99, Scuol).

send an Phase 2) sollte eine enge Kooperation mit dem Oberengadin unter der gemeinsamen Marke „ENGADIN“ angestrebt werden.⁴⁹⁹

Trotz der konsequenten und schrittweisen Planung mit externer Beratung und Coaching scheiterte der regionale Zusammenschluss bereits in der Phase 1 an politisch-persönlichen Fakten. Noch heute arbeiten die einzelnen lokalen Tourismusvereine nicht näher zusammen als in einer Interessengemeinschaft⁵⁰⁰, da sich die „Regio Engiadina“ bis jetzt als noch nicht umsetzbar erwiesen hat. Aus diesem Grund wird das gesamte Engadin auch noch nicht durchgehend von Maloja bis Martina vermarktet, was sicherlich sinnvoll wäre und einen erfolgreicherer Marktauftritt ermöglichen würde.

4.5.3. Beispiel von grenzüberschreitenden Destinationen: Ischgl (Österreich) und Samnaun (Schweiz)

Die Winterdestination „Silvretta Skiarena“ ist ein Zusammenschluss der beiden Orte Ischgl (A) und Samnaun (CH). Das Interessante daran ist, dass sich der Zusammenschluss auch über die Landesgrenzen hinaus realisieren lässt. Ein solcher internationaler Zusammenschluss ist aber kein Einzelfall sondern kann auch zwischen der Schweiz und Frankreich im Skigebiet „Portes du Soleil“ beobachtet werden.

Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Tourismusorten Ischgl und Samnaun beschränkt sich aber mehrheitlich auf den Winter und speziell auf das Skipisten- und Transportanlagenangebot. Betrachtet man nämlich die Positionierung der beiden Destinationen, so erkennt man starke Unterschiede. Samnaun ist im Winter nur über Österreich erreichbar, da die über Schweizerisches Gebiet führende Zufahrtsstrasse nicht wintersicher ist. Aus diesem Grund wurde dem „abgetrennten“ Dorf ein Sonderstatus der Schweizerischen Eidgenossenschaft zugesichert: Samnaun wurde bereits 1892 zur zollfreien Zone erklärt.⁵⁰¹ Heute ist Samnaun aus diesem Grund ein Einkaufsmekka, da die Preise gegenüber schweizerischen wie auch österreichischen

⁴⁹⁹ Gemäss Huber, Roland [1998]: Regio Engiadina - von der Vision zur Umsetzung, Referat vom 10.2.1998 gehalten am Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

⁵⁰⁰ Die Interessengemeinschaft der verschiedenen Orte macht gemeinsames Marketing, doch der logische und sinnvolle Zusammenschluss der Verkehrsvereine bleibt bis auf weiteres ausstehend (vgl. Künzler, Christine [1998]: Engadin - Gemeinsames Marketing, in: htr vom 5.2.1998, S. 2).

⁵⁰¹ Bundesratsbeschlüsse vom 29. April 1892, 15. Juni 1892 und 3. März 1911 (vgl. dazu Verfügung des Eidgenössischen Finanz- und Zolldepartements betreffend das Zollausschussgebiet Samnaun und Sampuoir vom 5. Oktober 1959, AS 1959 877).

Verhältnissen um einiges tiefer sind. Samnaun positioniert sich demzufolge als nationale „Zollfreizone und preiswerte (Luxus-) Einkaufsparadies“-Destination.

Ischgl hingegen will sich ganz klar als internationale „Jet-Set“-Destination positionieren und wirbt mit den Attributen „Sport, Snow, Sun & Fun“ oder „Go Ischgl, go big“.⁵⁰² Es wird auf ein grosses Freizeitangebot, eine gute Küche, diverse Veranstaltungen und Grossevents (wie z.B. die „Top of the Mountain Concerts“⁵⁰³) Wert gelegt. Zusätzlich setzt man in Ischgl auf die Vitalität der Après-Ski-Kultur, die mit dem Sonnenuntergang beginnt und bei Sonnenaufgang endet, und so ein internationales Publikum anzieht. Mit dieser Positionierung will man „eine spezielle Klientel [forcieren], die bisher Jet Set-Regionen wie St. Moritz, Gstaad und andere Modeorte bevorzugten, die traditionell von den oberen Zehntausend, Königshäusern und der Prominenz frequentiert werden.“⁵⁰⁴ Das Vorhaben von Ischgl, den europäischen Geldadel zu erobern, wird von einem kleinen, geschickten und kreativen Marketingteam gesteuert.⁵⁰⁵

Dank hochmoderner Technologie und intensiver Bewaldungspolitik, ist es der ursprünglichen Bauerngemeinde innert der letzten 30 Jahren einigermassen gelungen, die gewaltigen Schneemengen zu bewältigen und dem stark lawinengefährdeten Ort eine kontrollierte Expansionspolitik zu erlauben.⁵⁰⁶ Jedes Jahr erhöht sich in Ischgl die Bettenkapazitäten in den ca. 400 Hotels, Pensionen und Privatunterkünften um ungefähr 200 Betten, was sich zu einem Ist-Zustand Ende 1998 von ca. 8'700 Übernachtungsmöglichkeiten aufsummiert.⁵⁰⁷

Im Sommer zeigt sich die Konzeption der Destination Ischgl-Samnaun komplett anders: man geht mehr oder weniger getrennte Wege. Samnaun setzt weiterhin auf seine „Zollfrei“-Positionierung und Ischgl versucht als „Fun Sport Village“ im „Multi-Aktions-Tal“ sich mit wilden und extremen Trendsportarten (z.B. Bungy-Jumping,

⁵⁰² Vgl. Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a]: Ischgl Magazin - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl.

⁵⁰³ Jedes Jahr führt Ischgl ein Grosskonzert mit bis zu 20'000 Zuschauern durch, bei dem Stars wie Elton John, Tina Turner, Jon Bon Jovi, Gipsy Kings, Boney M. oder Diana Ross auftreten. Dies wirkt wie ein Magnet auf Gäste und löst eine grosse Publizität in den Medien aus. Vgl. dazu Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a], S. 56-59.

⁵⁰⁴ Faux, Roland [1998]: Sport, Snow, Sun & Fun, in: Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a], S. 8.

⁵⁰⁵ Vgl. Faux, Roland [1998], S. 11.

⁵⁰⁶ Die Wintersaison 1998/99 hat aber gezeigt, dass starke Schneefälle und Wetterextremlagen, die Destination Ischgl trotz allem von der restlichen Umwelt abschneiden können und sogar Helikopter Evakuationen nötig machen kann.

⁵⁰⁷ Vgl. Faux, Roland [1998], S. 9.

Mountain-Bike, River Rafting, Canyoning, Gleitschirm, etc.) als aktuell für Junge und Junggebliebene in einer attraktiven Bergwelt zu positionieren.⁵⁰⁸ Dabei wird höchstens noch mit den Nachbardörfern im Paznauntal (Galtür, Kappel und See) eine gewisse Kooperation gesucht, indem sie eine „Paznaun Card“ für die kostenlose Benützung von verschiedenen Freizeiteinrichtungen⁵⁰⁹ der vier Ortschaften im Paznauntal herausgeben und an der Silvretta Hochalpen-Panoramastrasse⁵¹⁰ liegen.

Dieses Beispiel zeigt sehr gut den *möglichen saisonalen Charakter einer Destination*, dass gewisse Destinationsteile nur für sich ergänzende Zwecke und während bestimmten Zeiten eine Kooperation eingehen, um so eine Zielgruppe besser ansprechen zu können. Auch wenn kein kompletter Zusammenschluss möglich ist (hier z.B. die Landesgrenze), ist eine solche Kooperation meist der erste Schritt zu einer grösseren und weitreichenderen Zusammenarbeit sowie zum Aufbau einer grösseren und internationaleren Destination. Obwohl Ischgl und Samnaun im Winter ein gemeinsames Skigebiet betreiben, positionieren sich die beiden Orte sehr eigenständig. Dies soll aber kein Hindernis für den Aufbau einer Destination sein.

4.5.4. Beispiel von Destinationen in Frankreich: Albertville und Lac d'Annecy

Dieser Abschnitt soll Einblick in zwei verschiedene französische Alpendestinationen geben. Die beiden operieren geografisch wie auch organisatorisch unabhängig voneinander, zeigen aber sehr gut den, von der Schweiz unterschiedlichen, Tourismusansatz auf.

Albertville kann als typische französische „Retorten-Skidestination“⁵¹¹ bezeichnet werden. Dies obwohl bereits seit 1894 ein Tourismusverein in Albertville besteht.⁵¹² Die Durchführung der Olympischen Spiele 1990 in Albertville leitete die Entwicklung

⁵⁰⁸ Vgl. Knopf, Brigitte [1998]: Sommer - go big, go Ischgl, in: Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a], S. 46-51.

⁵⁰⁹ Die Karte berechtigt zur kostenlosen Benützung von Bergbahnen, Bädern, öffentlichen Verkehrsmitteln, Museen und gibt Ermässigung auf den Eintritt in die Fun-Sport-City Ischgl (vgl. dazu Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998b]: Ischgl Preisliste - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl, S. 6).

⁵¹⁰ Die Silvretta Hochalpenstrasse ist eine nur im Sommer befahrbare Panoramastrasse, die vom Paznauntal ins Voralberg führt und zusätzlichen motorisierten Passantentourismus anzieht.

⁵¹¹ Darunter versteht der Autor eine Destination, die zum grössten Teil auf die Bedürfnisse des Massentourismus ausgelegt ist und in relativ kurzer Zeit verwirklicht worden ist. Meist wurde dabei die Natur und die natürlich Umgebung eines kleinen Ferienortes vernachlässigt, d.h. der Ort wird von sog. „Bettenbunkern“ dominiert und der ehemalige Charme ging grösstenteils verloren.

zur Grossstation ein und ermöglichte den Bau vieler Infrastrukturprojekte, die aber seit den Spielen nicht mehr nachhaltig genutzt werden können, weil sich die Nachfrage in keinem Verhältnis zum Angebot verhält. So erstaunt es nicht, dass sich die Beherbergungsbranche über einen zu geringen Auslastungsgrad (zwischen 25% im Dreistern- und 46% im Einstern-Bereich 1993) beklagt.⁵¹³

Das Netzwerk des Tourismus besteht, wie in Frankreich üblich, aus einer starken Zentralisierung und der strikten Einteilung in die politischen Regionen und Départements (analog den Kanton in der Schweiz). Das „Maison de la France“ (MdF) ist vom Auftrag und Zielsetzung her mit Schweiz Tourismus (ST) in Zürich vergleichbar, wobei das MdF viel stärker vom Tourismusministerium in Paris abhängig ist. Durch den weltweiten Auftritt des MdF erwartet Albertville jedoch kein grosses Feedback, da die nationale Tourismusorganisation zu viele Interessen vertreten muss. Weiter gibt es auch ein „Maison de Savoie“ in Paris, welches Broschüren herausgibt, eine Bibliothek unterhält, einige Pressereisen organisiert und, das ist sicher das Wichtigste, ein Reisebüro unterhält, wo man Hotels und Ferienwohnungen in den Savoyer Alpen buchen kann. Daneben existiert aber auch noch das eigenständige „Comité Régional du Tourisme Rhône Alpes“ (CRT) in Lyon, welches die Aufgabe hat, die Region Rhône-Alpes weltweit zu vermarkten und zu bewerben. Eine zusätzliche Verbindung unterhält Albertville mit der „Agence Touristique Départementale“ (ATD), welche aus Chambéry operiert. Bei ATD macht Albertville mit an der Promotion für „Aktivferien“, wodurch sich die Destination natürlich nicht sehr eigenständig und originell positioniert.⁵¹⁴ Der gesamte Destinationsauftritt von Albertville wirkt also stark verzettelt (ungenügend bewirtschaftete Distributionskanäle) und die Organisation ist zu stark verwaltungsmässig. Die Gefahr ist gross, dass hier Ressourcen ineffizient genutzt werden.

Im Gegensatz zu Albertville präsentiert sich die Region um Annecy viel einheitlicher. Auch hier spielen die zuvor erwähnten semi-staatlichen Tourismusorganisationen eine grosse Rolle, doch es ist gelungen, eine (Sommer-) Destination „Lac d'Annecy“ zu bilden, die 10 Orte rund um den See verbindet und als Destination (mit dem Mit-

⁵¹² Vgl. Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.): Bonjour - Rôle et missions, Albertville, o.J.

⁵¹³ Vgl. Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.) [1994a]: La situation de l'hôtellerie, Albertville.

⁵¹⁴ Damit lässt sich das eigene Angebot schlecht positionieren, da der Begriff „Aktivferien“ zu breit ist und nicht als Segmentationskriterium verwendet werden kann. Vgl. Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.) [1994b]: Les relais de l'office du tourisme, Albertville.

telpunkt See) vermarktet.⁵¹⁵ Trotz Destinationsmarketing findet auch hier der interessierte Tourist ein kleines Chaos an Informationsstellen mit Telefon- und Faxnummern, sowie Internetadressen vor.

Im Wintersegment tritt dann die ganze Region Haute-Savoie zusammen auf (als Mittelpunkt wird richtigerweise der Mont Blanc gewählt, obwohl dies noch zu wenig betont wird) und gruppiert die Region von 49 Winterdestinationen in 4 Unterregionen. Es ist auch möglich, die zentrale Stelle in Annecy für mehr Informationen über die Region und Reservationen (auch Packages) zu kontaktieren (per Telefon, Fax und Internet). Trotzdem tritt jeder Tourismusort einzelnen auf dem Markt auf und der grösste Teil der Anfragen und Reservationen muss über das lokale Tourismusbüro abgewickelt werden, wenn nicht sogar direkt mit dem jeweiligen Tourismusleistungsträger.⁵¹⁶ Eine zentrale Anlaufstelle könnte hier sicher mehr aus dem Potential herausholen.

Auch dieses Fallbeispiel aus Frankreich zeigt, dass die Distribution häufig immer noch über zu viele Stufen läuft, was sich nicht als sehr kundenfreundlich herausstellt. Die Probleme stellen sich also analog wie in der Schweiz, sind aber bereits etwas weiter gelöst als im konkreten Fall der Situation in Nidwalden, speziell wenn man die Sommerdestination „Lac d’Annecy“ betrachtet.

4.5.5. Skidestinationen in den USA am Beispiel von Vail, Colorado

Obwohl Skidestinationen in den USA anders konzipiert sind als schweizerische, französische oder österreichische Destinationen, zeigen diese neue Möglichkeiten und Trends im (Ski-) Tourismus auf. Diese können meistens nicht 1:1 in Europa übernommen werden, doch gewisse dieser neuen Ideen können sehr wohl in einer adaptierten Form in den Alpen verwirklicht werden. Aus diesem Grund beschreibt der Autor als Beispiel die Situation der Skidestination Vail in den Rocky Mountains im US-Bundesstaat Colorado.

Der grundlegende Unterschied zwischen Vail und z.B. Engelberg, St. Moritz, Albertville oder Ischgl liegt in den Eigentumsverhältnissen. Amerikanische Skidestinationen *gehören überwiegend einem einzigen Konzern oder Trust* und können so zwecks

⁵¹⁵ Vgl. L’ensemble du Lac d’Annecy (Hrsg.) [1998]: Werbebroschüre, Annecy, S.4.

⁵¹⁶ Vgl. Agence Touristique Départementale Haute-Savoie Mont-Blanc (Hrsg.) [1998]: Guide des Stations - Hiver 98/99, Annecy, S. 4f.

ihrer Entwicklung von einer einzigen Leitung aus gesteuert und geführt werden. Die gesamten Reibungsverluste für Kooperation und Koordination, wie wir sie in den Alpen kennen, entfällt meistens in den USA. Die *Vail Valley Foundation*, so der Name des „Eigentümers“ von Vail und Umgebung, kann seinen Kunden rund 2000 Hektaren „Ski-Entertainment“ mit 174 Pisten von ca. 350 km Länge bieten.⁵¹⁷ Das Gebiet des Eigentümers beschränkt sich heute aber nicht mehr nur auf Ortschaft und Umgebung von Vail, sondern es wurden weitere Retortenskiorte dazu gekauft oder neu gebaut.⁵¹⁸

Doch das Angebot beschränkt sich nicht nur auf die sportliche Nutzung des staubtrockenen und feinen Pulverschnees, der sich kaum zu einem Schneeball formen lässt und exklusive „Champagne Powder“ genannt wird, sondern auch auf die gesamte urbane Infrastruktur wie Übernachtungskapazitäten in Form von Hotels und Aparthotels, Restaurants, Unterhaltung- und Vergnügungseinrichtungen⁵¹⁹. Wie bereits bei der Schweizer „Alpenarena“ bemerkt wurde⁵²⁰, entwickelt sich der Trend weg vom reinen „Ausüben eines Sportes“ hin zu einem „Aufenthaltserlebnis“, welches allen Kundenanforderungen gerecht werden sollte. So erstaunt es nicht, dass die Vail Valley Foundation im Sommer 1998 stolze 74 Millionen US\$ in Infrastrukturverbesserungen⁵²¹ investierte. Gemäss Adam Aron, dem CEO der Vailer Skigesellschaft, wird aber das *Projekt des polyvalenten Tickets* einen neuen Trend in den amerikanischen Skiresorts setzen. Der Strichcode des Tickets berechtigt den Träger nicht nur zur Benützung sämtlicher Skilifte und Gondelbahnen, sondern auch zur bargeldlosen Miete von Ausrüstungsgegenständen beziehungsweise zum Kauf von Kleidern oder zum Besuch von Restaurants und Bars. „*Cashless Skiing*“ heisst das Schlagwort. Zusätzlich gibt es, analog zu den Vielfliegerprogrammen⁵²² von Luftfahrtunternehmen

⁵¹⁷ Stand 1999; vgl. dazu Ackermann, Rod [1999]: Spielplatz der „Happy Few“ - Ein komplettes Erlebnisangebot im Champagner-Pulverschnee von Vail, in: NZZ vom 30./31.1.1999, S. 63.

⁵¹⁸ Unter anderem wurde der westlich von Vail gelegene Ort Beaver Creek „integriert“ und auch die in ihrem Grundcharakter verschiedenen Orte Breckenridge und Keystone wurden 1998 dazugekauft. Diese sind in einer 45minütigen, kostenlosen (!) Busfahrt bequem erreichbar (vgl. Ackermann, Rod [1999], S. 63).

⁵¹⁹ Zum Beispiel in Form von Eisstadien oder polyvalenten Konzerthallen wie z.B. das „Vilar Center for the Performing Arts“ (vgl. Ackermann, Rod [1999], S. 63).

⁵²⁰ Vgl. dazu Kap. 4.5.1.

⁵²¹ Zum Beispiel Vergrößerung des Snowboard-Terrains, Einrichten spezieller Kinderabteile in Restaurants, etc. (vgl. Ackermann, Rod [1999], S. 63).

⁵²² Zum Beispiel das Vielfliegerprogramm „Qualifyer“ der Swissair, „Skymiles“ der amerikanischen Delta Airlines oder „Miles & More“ der deutschen Lufthansa.

oder Bonussystemen⁵²³ von anderen Dienstleistungsunternehmen, auch noch Bonuspunkte, welche den Kunden fester an Vail anbinden sollen.⁵²⁴

Damit werden aus der Sicht des Marketings drei sehr wichtige Punkte im Marketing-Instrumentarium sozusagen auf einem Ticket vereint:

- Vereinfachung der Zahlungsmodalitäten (mit dem Ziel des erhöhten Konsums).
- Anbindung des Kunden an das Unternehmen (Bonuspunkte).
- „Unbegrenzte“ Möglichkeiten für die Marktforschung zur Erstellung von typischen Kundenprofilen⁵²⁵ und anschliessendem Angebot von entsprechenden Produkten, resp. Produkt-Packages.

Im Unterschied zu den Mitteleuropäischen Verhältnissen lässt sich „Cashless Skiing“ wohl mittelfristig in der Schweiz nicht verwirklichen, da man nicht von einem Monopolanbieter ausgehen kann und zudem der Datenschutz striktere Regeln zum Schutz der Konsumenten vorschreibt. Zusätzlich ist das Ski- und Schneevergnügen in solchen amerikanischen Winterresorts / -destinationen keine Angelegenheit der breiten Massen, sondern beschränkt sich auf ein kleineres Zielpublikum, welches jedoch zahlungskräftiger ist und auf Exklusivität und Abhebung von der Masse schaut. Trotzdem zeigt dieses Beispiel die Möglichkeiten einer „perfekten“ Winterdestination auf, in der die DMC der Besitzer, der Betreiber und die Marketingorganisation einer ganzen, sehr grossen Destination in einem ist. Dadurch werden Entscheidungswege kurz und finanzielle Angelegenheiten werden eleganter und in einem grösseren Rahmen gelöst.

4.6. Kritische Würdigung und Implikationen für die Umsetzung

Das Kapitel 4 zeigte, was Destinationsbildung im Tourismus theoretisch sein sollte und wie es bereits praktisch angewandt wird. Entsprechend der Resultaten der Analyse für die Tourismusregion Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee hat sich der Autor für die Verwirklichung zweier verschiedener Weg in der Destinationsbildung für diese Region entschieden. Zum einen wird die bereits bestehende Destination

⁵²³ Zum Beispiel das Key-Club Bonuspunktesystem der UBS AG, das „Joker“-Programm der Swisscom oder das „Cumulus“- Programm der Migros.

⁵²⁴ Vgl. Ackermann, Rod [1999], S. 63.

⁵²⁵ Durch den Einsatz des Tickets lässt sich das Konsumverhalten jedes einzelnen Kunden (idealerweise kombiniert mit seinen persönlichen soziodemographischen Daten, die der Kunde beim Kauf des Tickets angeben muss) exakt verfolgen.

Engelberg weiter ausgebaut und zum anderen ist die Bildung einer Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ für Nidwalden die zur Zeit beste Variante. Diese zweite Destination wird mittels, den in den vorangegangenen Kapiteln bereits erarbeiteten Destinationstheorien, operativ in Kapitel 5 umgesetzt.

Es bleibt zu betonen, dass das Tourismusmarketing sich wieder vermehrt am Kunden orientieren muss. Den Gast kümmern die „Irrwege“ der Organisation nicht, sondern er will nur kurz suchen⁵²⁶ und dann, anhand von einigen auf ihn zugeschnittenen Angeboten, direkt und unkompliziert buchen, sowie Qualität und Service für sein Geld erhalten. Das heisst vor allem für die Tourismusorganisation, dass sie sehr flexibel sein muss, um in kürzester Zeit auf die verschiedenen Kundentypen reagieren zu können. Für eine Destination heisst das erstens, dass direkt buchbare Angebote zentral angeboten werden, diese aber auch über eine dezentrale Distributionsschiene verkaufbar sind. Zweitens muss der Dienstleistungsnutzen für den Kunden maximiert werden, was eine entsprechende Positionierung und Segmentierung voraussetzt.

Die Vergleiche mit anderen Destinationen im In- und Ausland zeigen, dass im Destinationsmarketing neue Positionierungsansätze zum Tragen kommen. Lange Zeit definierten sich Tourismusorte über ihre Eignung, z.B. als Wintersportort, als Skiort oder als Kurort. Mit den ersten Marketingkonzepten für Tourismusorte (ab Anfang der 70er Jahre) grenzte man die Zielmärkte meist geo- und oft auch soziodemographisch ab. Dadurch positionierten sich fast 80% der Schweizer Ferienorte als Familienorte.⁵²⁷ Im Verdrängungswettbewerb der 90er Jahre entwickelten sich zwei Profilierungsrichtungen: die Neigungs- (oder Motivations-) Positionierung⁵²⁸ und die Szenenpositionierung^{529, 530}.

Diese „reinen“ Konzepte werden heute verfeinert, da sie aufgrund des Preis- / Leistungsdruckes nicht mehr den optimalen Erfolg zu erzielen vermögen. Umgekehrt können eng definierte Nutzenpositionierungen im Zusammenhang mit der Multioptio-

⁵²⁶ Vgl. dazu Kap. 3.1.2.2 (Trend zu kürzeren Aufenthalten), S. 72.

⁵²⁷ Vgl. Müller, Hansruedi / Stettler, Jürg [1993]: Marketing-Arbeit der Verkehrsvereine, Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, S. 33.

⁵²⁸ Im Vordergrund steht dabei der Reisezweck, beispielsweise eine Sportart. Dadurch bildeten sich Neigungsgruppen wie z.B. Golforte und -hotels (= Golfdestinationen).

⁵²⁹ Unter einer Szene wird eine „Subkultur“ verstanden, die in der spezifischen Feriensituation über eine ähnliche Verhaltensweise verfügt, z.B. die „Freestyler“ in der Snowboardszene.

⁵³⁰ Bieger, Thomas [1998], S. 8.

nalität des modernen Gastes nicht mehr Schritt halten.⁵³¹ Solche „leistungsorientierte Erlebnis- oder Problemlösungskonzepte, die an einer bestimmten Problemlösung oder an einem Erlebnis ansetzen, dürften erfolgsversprechend sein [...]. Entsprechend ergeben sich Marktsegmentierungen nach den Kriterien „Lebensphase des Gastes“, „breiter Reisezweck“ und „Psychographie“.“⁵³² Als Beispiele dafür könnte man ein „kinderfreundliches Wellnesshotel für Erholungsferien“ oder ein „Freestyler-Snowboardgebiet für naturbegeisterte Teens“ nennen. Somit rückt der Kernnutzen des Produkts, auch als Positionierungsansatz, wieder in den Vordergrund.

Für die operative Umsetzung der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ gilt es nun zwingend eine Organisationsstruktur zu erstellen, die nicht stur auf ein Gebiet fixiert ist, sondern eine Dienstleistungsinfrastruktur dem Kunden zur Verfügung stellt, die der Destination an und für sich, der jeweiligen Zielgruppe und der entsprechenden Saison entspricht. Jedem Kundensegment seine massgeschneiderte Destination - Nur eine flexible Organisation des Tourismus rund um den Vierwaldstättersee kann genau das bieten.

⁵³¹ Oft möchte auch z.B. ein Golftourist ein Begleitprogramm in Form von Kultur, Naturerlebnissen oder zusätzlichen Sportarten nutzen.

⁵³² Bieger, Thomas [1998], S. 9.

5. BUSINESSPLAN DER NEUEN DESTINATION „VIERWALDSTÄTTER-SEE / LAKE LUCERNE (SÜD)“

In diesem Teil der Arbeit versucht der Autor die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln, speziell des Kapitels 4, in einem Businessplan⁵³³ umzusetzen und in diesem ein 3-Jahres-Marketingplan zu integrieren. Der Businessplan für die Marketingorganisation der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ (VSSL) soll die Produktidee, das Team mit seiner Corporate Identity, der gesamte Marketingplan, das Geschäftssystem, die Organisation, die Planung (hier konkret für die Jahre 2000 bis 2002), sowie die Finanzierung / Budgetierung aufzeigen. Der Marketingplan, der ein wichtiger Bestandteil des Businessplan ist, orientiert den Leser über den Markt / die Marktgrösse, die Mission und Kundenwünsche, erstellt eine Konkurrenz-, Chancen- und Risikenanalyse, setzt die Marketingziele und Positionierungsstrategie, und leitet daraus den Marketing-Mix sowie den operativen Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen des Mix ab.

5.1. Produkt- / Geschäftsidee: Eine neue Destinationsmarketingorganisation am, resp. rund um den See

Die vorhergehende Analyse hat gezeigt, dass man im Tourismus nicht mehr regional sondern „destinational“ denken muss. Kurz, der „Feriengast interessiert sich nicht für Kantons- und Regionengrenzen, sondern für Ferien- oder Ausflugsdestinationen, die seine Bedürfnisse befriedigen.“⁵³⁴ Die *Zusammenarbeit zwischen verschiedenster Tourismusleistungsträger* ist gefragt. Diese *Kooperation* muss sich auf die Destination wie auch auf die Zielgruppen ausrichten. Demzufolge verkauft die Destination Produkte (z.B. ein Tenniswochenende), die verschiedenste Inhalte zusammenfassen (Übernachtung, Verpflegung, Transport, Sport), welche von verschiedenen Anbietern erbracht werden (Hotel, Restaurant, Postauto / Taxi, Sportcenter / Tennisclub, etc.). Zusätzlich bietet die Destination den Service der Tourismus-Informationsstelle und

⁵³³ Unter einem Businessplan versteht man die Auflistung aller wichtigen Entscheidmerkmale, die ein Unternehmen vorweisen muss, um Investoren aber auch Lieferanten oder andere relevante Dritte von der Unternehmung und deren zukünftigem Potential zu überzeugen. Der Autor hält sich in seinen Ausführungen an den McKinsey Businessplan, wie er im folgenden Buch beschrieben wird: Kubr, Thomas / Ilar, Daniel / Marchesi, Heinz [1997]: *Planen, gründen, wachsen - Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg*, Zürich: McKinsey.

⁵³⁴ Mettler, Hans Peter [1999]: „Sensationen“ aus Ausserschwyz - Zürcher Hoteliers in Pfäffikon, in: NZZ vom 29.3.1999, S. 37.

ist, wenn mit entsprechenden Mittel ausgestattet, auch ein Distributionskanal (d.h. Buchungsstelle) für Individual-, Gruppen- und Businessreisende.

In der Zentralschweiz steckt diese Entwicklung, abgesehen von der Stadt Luzern und Engelberg, noch in den Kinderschuhen, da die Verhältnisse und das Tourismuspotential in der restlichen Zentralschweiz sich auf eine grössere Fläche verteilen und sich zuerst weit auseinandergelegene Tourismusleistungsträger zusammenfinden müssen. Dabei geht es auch um die Abtretung von gewissen Rechten und Kompetenzen zugunsten einer höheren Stelle. Dies ist zwar ein Machtverlust, doch nur so lässt sich die Informationslücke zwischen Anbieter und Konsument, d.h. Tourist, verkleinern und auch *ein erster Schritt Richtung Yield-Management*⁵³⁵ nehmen. Dabei geht es um keinen Umständen darum, eine Massentourismusdestination zu werden, sondern rein um die wirtschaftlich sinnvolle Auslastung der vorhandenen Infrastruktur. Es bleibt dem einzelnen Anbieter überlassen, in wie weit er z.B. Hotelbettkontingente zugunsten der Destinationsorganisation abtreten will. Auf jeden Fall wäre die Destinationsorganisation ein potentiell guter, neuer Distributionskanal.

Die Zentralschweiz kann sich auf folgende Verkaufsargumente stützen, die zum grössten Teil USPs darstellen:

- Vierwaldstättersee mit bedeutender Dampfschifflotte.
- Stadt Luzern.
- Einmalige Berg- und Seelandschaft (z.B. Rigi und Pilatus).
- Geschichte (Ursprungsort der Eidgenossenschaft).
- Wichtige Nord-Süd-Verkehrsachse (gut erschlossen und Tourismustradition).
- Starke Landwirtschaft und Gewerbe (KMUs).
- Starker, um den See konzentrierten Sommertourismus.
- Eigenständig organisierter und operierender Wintertourismus.

Der Versuch, das wesentliche Element (USP) einer starken Destination (neben Luzern und Engelberg) in der Zentralschweiz herauszukristallisieren, wurde bereits in Kapitel 4 gemacht. Für den Autor fiel die Wahl eindeutig auf den *Vierwaldstättersee*, der den starken Sommertourismus verbindet und eine weite Ausstrahlung hat.

⁵³⁵ Das Konzept des Yield-Managements besteht darin, dass „die vorhandenen Kapazitäten mit maximalem Gewinn ausgelastet werden [sollen]. Dabei geht es nicht nur um die kurzfristige Auslastung durch «Last Minute Preise». Schon im Vorfeld ist zu planen, in welcher Aufteilung unterschiedliche Preis- und Leistungskategorien angeboten werden sollen.“ (Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999], S. 798).

Dies wird auch durch die Zusammenstellung der Logiernächte in den wichtigsten Tourismusorten⁵³⁶ rund um den See verdeutlicht. Tab. 21 ist so aufgebaut, dass der Leser erkennen kann, welche Ortschaften der fünf Kantone zur Vollversion der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ (VSSL) gehören (oberer Teil der jeweiligen Kantonszeile) und wie der Rest der Ortschaften pro Kanton aufgeteilt ist (z.B. andere Destination oder noch nicht definiert als „Rest“). Spalten 3 und 4 zeigen die absoluten LN-Zahlen für die Jahre 1997 und 1998. In der Spalte 5 („in % Kanton“) versucht der Autor darzustellen, wieviel die LN der VSSL-Destinationsorte innerhalb des Kantons prozentual an den gesamten LN-Zahlen des entsprechenden ganzen Kantons ausmachen (z.B. Uri: 50.9% aller Logiernächte in Uri werden in den zukünftigen Urner VSSL-Destinationsorten generiert; im Kanton Nidwalden werden es sogar über 96% sein). Die letzte Spalte zeigt, wieviel Prozent der Logiernächte die einzelnen Orte in Bezug auf die gesamte Destination VSSL generieren. Diese Berechnung stellt ein Novum dar, woraus sich klar erkennen lässt, dass die Kantone Schwyz (32.3%), Luzern (25%) und Nidwalden (23.4%) am meisten Logiernächte innerhalb (der Vollversion) der neuen Destination VSSL haben werden. Bei der Regelung der (politischen) Finanzierung der neuen Destination werden solche Überlegungen entscheidende Einflüsse haben. Die Prozentzahlen der letzten beiden Spalten beruhen jedoch nur auf den absoluten LN-Zahlen aus dem Jahre 1998.

⁵³⁶ Die hier in der Tabelle als Destinationsorte bezeichneten Gemeinden sind nicht definitiv, sondern wurden vom Autor als primäre Orte ausgewählt, die direkt mit dem See in Beziehung stehen und so die Destination prägen. Natürlich ist die Destination (wie auch bereits in der Theorie des Destinationsmarketings behandelt) weiter offen für zusätzliche Orte, die zwar weiter entfernt vom See liegen, aber aus der Sichtweise des Kunden zur Destination gehören.

Kanton	Destinationsorte / Rest	LN 1997	LN 1998	in % Kanton	in % Destination
Obwalden	Alpnach	27'596	29'607	5.2%	2.6%
	Sarnen	62'806	61'479	10.7%	5.3%
	Sachseln	16'296	11'029	1.9%	1.0%
	Destination VSLL (Anteil OW)	106'698	102'115	17.8%	8.8%
	<i>Destination Engelberg</i>	<i>255'175</i>	<i>263'337</i>	<i>45.9%</i>	—
	<i>Destination Brünig (Anteil OW)</i>	<i>79'078</i>	<i>79'751</i>	<i>13.9%</i>	—
	<i>Rest OW</i>	<i>123'353</i>	<i>128'769</i>	<i>22.4%</i>	—
Total OW	564'304	573'972	100.0%	—	
Nidwalden	Hergiswil	49'383	51'183	18.2%	4.4%
	Stansstad	33'420	29'629	10.5%	2.6%
	Bürgenstock	41'991	44'756	15.9%	3.9%
	Stans	23'878	30'781	11.0%	2.7%
	Buochs	34'959	33'097	11.8%	2.9%
	Beckenried	32'137	32'177	11.4%	2.8%
	Emmetten	48'169	49'776	17.7%	4.3%
	Destination VSLL (Anteil NW)	263'937	271'399	96.5%	23.4%
<i>Rest NW</i>	<i>10'136</i>	<i>9'701</i>	<i>3.5%</i>	—	
Total NW	274'073	281'100	100.0%	—	
Uri	Seelisberg	47'952	46'335	19.5%	4.0%
	Bürglen	6'191	5'173	2.2%	0.4%
	Erstfeld	10'853	10'193	4.3%	0.9%
	Altdorf	10'752	11'259	4.7%	1.0%
	Flüelen	38'062	33'323	14.0%	2.9%
	Schattdorf	1'746	1'976	0.8%	0.2%
	Sisikon	13'326	12'452	5.2%	1.1%
	Destination VSLL (Anteil UR)	128'882	120'711	50.9%	10.4%
<i>Destination Gotthard (Anteil UR)</i>	<i>94'967</i>	<i>96'026</i>	<i>40.5%</i>	—	
<i>Rest</i>	<i>20'863</i>	<i>20'527</i>	<i>8.7%</i>	—	
Total UR	244'712	237'264	100.0%	—	
Schwyz	Brunnen	98'309	102'372	17.7%	8.8%
	Morschach	131'773	122'942	21.2%	10.6%
	Gersau	67'044	70'388	12.2%	6.1%
	Küssnacht a.R.	24'878	23'035	4.0%	2.0%
	Schwyz	15'306	17'582	3.0%	1.5%
	Stoos	24'210	25'371	4.4%	2.2%
	Rigi (Arth)	12'735	12'987	2.2%	1.1%
	Destination VSLL (Anteil SZ)	374'255	374'677	64.7%	32.3%
<i>Destination GZA (Anteil SZ)</i>	<i>114'778</i>	<i>126'110</i>	<i>21.8%</i>	—	
<i>Rest SZ</i>	<i>77'424</i>	<i>78'488</i>	<i>13.5%</i>	—	
Total SZ	566'457	579'275	100.0%	—	
Luzern	Vitznau	76'562	84'845	6.2%	7.3%
	Weggis	143'526	147'717	10.8%	12.8%
	Rigi (Weggis)	15'918	18'023	1.3%	1.6%
	Meggen	12'739	11'302	0.8%	1.0%
	Horw	26'873	27'495	2.0%	2.4%
	Destination VSLL (Anteil LU)	275'618	289'382	21.2%	25.0%
	<i>Stadt Luzern</i>	<i>877'182</i>	<i>857'608</i>	<i>62.8%</i>	—
<i>Rest LU</i>	<i>195'655</i>	<i>218'390</i>	<i>16.0%</i>	—	
Total LU	1'348'455	1'365'380	100.0%	—	
Destination VSLL	Total Vollversion	1'149'390	1'158'284	—	100.0%
	Teilversion Süd (NW, OW, UR)	499'517	494'225	—	42.7%

Tab. 21: Logiernächte 1997 und 1998 der Gemeinden und Kantone, die in der Destination VSLL (Vollversion) vereint sind, in Bezug auf die LN der übrigen Orte in der Zentralschweiz⁵³⁷

Obwohl die vorgeschlagene Teilversion der Destination VSLL kurz- bis mittelfristig auch Sinn macht, würden die Seeorte in den Kantonen Schwyz und Luzern die LN-

Zahlen und entsprechend den Auftritt bei einer Verwirklichung der Vollversion der Destination mehr als verdoppeln (0.5 zu 1.15 Mio. LN). Im weiteren entstehen evtl. im Kanton Obwalden (Verständnis-) Probleme, wenn Orte wie Sarnen und Sachseln, die am Sarnersee liegen, nun plötzlich zur (Destination) Vierwaldstättersee gehören sollen. Dem Autor geht es jetzt aber nicht primär darum festzulegen, welche Ortschaften mitmachen (wollen), sondern nur ein mögliches (Marketing-) Szenario aufzuzeigen und die verschiedenen kantonalen Verhältnisse in Relation zueinander zu stellen. Klar ist aber, dass eine *Teilversion* mit knapp einer halben Million LN *keine* international Destination sein kann, hingegen die *Vollversion* der Destination Vierwaldstättersee mit fast 1.2 Mio. LN sogar das *Potential zur globalen Destination* hätte, sich aber vorerst als internationale Destination profilieren muss.

*Im weiteren Verlauf des Businessplans wird aber zuerst die Produktidee der **Teilversion von „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ (VSLL)** als Destination weiterverfolgt. Die Vollversion bleibt dabei das mittelfristige Ziel für die neue Destination.*

5.2. Team und Corporate Identity (CI)

5.2.1. Team

Das Destinationsteam setzt sich aus einem Geschäftsführer der Destination, einem Destinationsstab von max. 1 bis 2 Personen (evtl. Teilzeit), 2 Marketingmanagern (für die beiden Geschäftsbereiche⁵³⁸) und 3 bis max. 5 Personen (evtl. Teilzeit) für den Schalterdienst zusammen. Dies wäre die Sollbesetzung des Teams, welche aber erst nach ca. 2 bis 3 Betriebsjahren erreicht wird. In der Startphase wird der Personalbestand kleiner sein, da man das Team langsam und gezielt mit den richtigen Personen aufbauen will.

Als **Geschäftsführer** wird mit Vorteilen eine auswärtige Person gewählt. Damit sind alte Rivalitäten und Bevorzugen von vornherein ausgeschaltet. Er hat seinen Sitz im Haupt-Touristcenter, dass sich idealerweise in Nidwalden bei der Autobahnausfahrt

⁵³⁷ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1999]: 1998 - 53. Jahresbericht, Luzern, S. 28, vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999c]: Logiernächtestatistiken Hotelbetriebe Kalenderjahre 1997/1998, Bern.

⁵³⁸ Vgl. dazu Kap. 5.3.5.1, S. 211.

Buochs befindet.⁵³⁹ Die Aufgabe des Geschäftsführers ist die Leitung der Destination, der Einbezug und die Kontrolle der Aussenstellen, sowie die Verantwortung zur Einhaltung der Budgetziele, die vom Verwaltungsrat beschlossen werden. Er selber ist auch im Verwaltungsrat vertreten (bestehend aus 7 Personen, wobei nur 1 bis 2 Verwaltungsratsmitglieder aktiv in der Politik sein dürfen) und legt mit diesem die strategische Ausrichtung und Planung der Destination fest.

Die beiden **Marketingmanager** sind je für einen Geschäftsbereich (der Autor wird auf diese noch unter Kap. 5.3.5.1, S. 211, zu sprechen kommen) verantwortlich und setzen dabei die langfristige Strategie des Verwaltungsrates, sowie die im Team gefasste mittelfristige Planung um. Bei der operativen Anwendung müssen sich die beiden gegenseitig gut absprechen und, speziell in der Aufbauphase, häufig gemeinsame Entscheide (evtl. sogar mit dem Geschäftsführer) fällen. Der **Direktionsstab** besteht aus einer Buchhalterin / Controllerin, die aber gleichzeitig auch als Sekretärin und am Schalter eingesetzt werden kann. Dieser „Stab“ kann im weiteren Verlauf auch auf 2 Personen Teilzeit aufgeteilt werden; am Anfang hingegen ist eine 100%-Stelle von Vorteil.

Zur **Betreuung des 24-Stunden-Schalters** im Haupt-Touristcenter müssen mindestens 3 Personen eingesetzt werden, die aber auch auf verschiedene Teilzeitstellen aufgeteilt werden können. Doch auch hier ist es von Vorteil möglichst Vollzeitangestellte zu haben: Neben dem erhöhten Administrationsaufwand und -kosten, lässt sich eine hohe Servicequalität bei wenig Personal besser erreichen als bei ständigem Wechsel. Dabei wird es auch möglich sein, dass Kunden ihren persönlichen Ansprechpartner finden, den sie jederzeit wieder verlangen können. Dies hilft, die Destination „persönlicher“ zu gestalten und näher am Kunden zu sein.

5.2.2. Corporate Identity (CI)

Neben dem motivierten und aufgestellten Team muss der *gemeinsame Nenner* und somit die Corporate Identity (CI) der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ (VSSL), *der See* sein (wie dies der Name der Destination bereits deutlich sagt). Das gesamte Marketing, d.h. Auftritt, Promotion, Werbung, PR, Beratung, Produkte, Ver-

⁵³⁹ Auf die Standorte dieses und der weiteren Touristcenter, resp. Informationsbüros wird unter Kap. 5.4., S. 234, zurückgekommen.

kauf, etc., stützt sich immer wieder auf den See. Er dient als Markenzeichen und soll den „Tourismus“ der Destination verkörpern.

Der See als CI sollte neben dem Namen auch grafisch nachhaltig symbolisiert (als Logo) werden. Dies bedeutet, dass Name, Logo und Farbgestaltung, d.h. das Corporate Design (CD), der Destination VSLL ein Grundstein des Destinationsmarketings ist.⁵⁴⁰ Dabei müssen vor allem auch die einzelnen Tourismusleistungsträger bereit sein, diesen Auftritt zu unterstützen und selber auch im entsprechenden CD aufzutreten. Mit der Zeit, d.h. nach einigen Jahren Einführung und Kultivierung des einheitlichen CDs, wird dieses Erscheinungsbild in der Destination verankert und dem Zielpublikum bekannt sein.

Neben dem optischen CI, dem CD, muss sich aber auch ein Corporate Behavior (CB) entwickeln, welches eine qualitativ überragende Gästebetreuung sicherstellen sollte, die sich durch alle Dienstleistungen zieht, die im Rahmen der Destination stattfinden, und sich auch sehen und spüren lässt. Dieser praktische Teil des CI ist sehr anspruchsvoll und zeitintensiv.⁵⁴¹ Er ist aber eminent wichtig für das Image und für den bleibenden Eindruck der Destination auf den Gast. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass das System Tourismus eine sehr lange Wertkette mit vielen verschiedenen Komponenten ist.⁵⁴²

Ziel der Erschaffung einer neuen Corporate Identity muss der Aufbau eines qualitativ hochstehenden Markennamens mit entsprechend tadellosen Dienstleistungen sein. Langfristiges Ziel ist sich klar unter den Top 10 der Schweizer Destinationen zu platzieren.

5.3. Marketingplan der Destination

Der Marketingplan, als eines der wichtigsten Bestandteile eines Businessplans, zeigt die strategischen Überlegungen, welche anschliessend zum operativen Einsatz der Marketinginstrumente⁵⁴³ führen.

⁵⁴⁰ Vgl. dazu Kap. 5.3.7.2.1, S. 224 und Abb. 25, S. 225.

⁵⁴¹ Es wäre sinnvoll ein Qualitäts- und Servicemanagement-System in der Destination einheitlich zu fördern und umzusetzen. Die Qualitätsinitiative von ST (vgl. dazu Kap. 3.2.1.4, S. 89) zielt hier in die richtige Richtung. Hochstehende Servicequalität ist und bleibt das A und O einer Dienstleistungsbranche wie es der Tourismus eine ist!

⁵⁴² Vgl. dazu Abb. 9, S. 59.

⁵⁴³ Vgl. Kap. 5.3.7, S. 221.

5.3.1. Markt / Marktgrösse

Um den Markt und die Marktgrösse der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“⁵⁴⁴ (VSSL) grob bestimmen zu können, versucht der Autor in Tab. 22, anhand der offiziellen Logiernächtestatistik (pro Kanton) und den in Tab. 21, S. 198, gefundenen Destinationsanteilen pro Kanton (zweitletzte Spalte in Tab. 21), die Nachfrage nach Übernachtungen in die verschiedenen Zielmärkte der Destination (hier mit Zahlen der Vollversion) aufzuteilen. Aus den Prozentzahlen der Tab. 22 ist klar ersichtlich, dass über 40% Schweizer Gäste sind, d.h. der Inlandmarkt der „Süd“-Teilversion aus ca. 210'000 LN besteht. Die internationale Nachfrage kommt mit ca. 125'000 LN aus Deutschland, ca. 25'000 LN je aus den Benelux-Staaten und Grossbritannien. Obwohl die Amerikaner auch ca. 40'000 LN jährlich nachfragen, wird die USA nicht als Hauptmarkt betrachtet, da eine flächendeckende Kommunikation in den USA wirkungslos wäre. Für diesen Markt muss ganz klar die Kooperation mit der Stadt Luzern, Schweiz Tourismus, SDM und internationalen Touroperators gesucht werden.

Logiernächte 1998	Region ZS	beteiligte Kantone (gesamthaft)					Destination VSSL	
		OW	NW	UR	SZ	LU	absolut	in %
Schweizer	1'213'918	227'221	127'579	76'640	310'011	389'914	485'808	41.9%
Ausländer, davon:	2'013'704	346'751	153'521	160'624	269'264	975'466	672'640	58.1%
- Deutschland	713'050	172'559	67'903	85'816	165'583	183'937	286'049	24.7%
- Benelux	138'696	37'856	22'034	15'300	17'825	38'686	55'523	4.8%
- Grossbritannien	174'627	17'079	15'908	17'293	14'845	100'961	58'202	5.0%
- Frankreich	45'613	7'401	4'025	6'071	5'629	18'107	15'772	1.4%
- USA	365'557	43'341	11'638	14'096	14'194	272'104	92'990	8.0%
- Italien	56'070	2'620	5'522	5'365	7'702	30'414	19'957	1.7%
- Südostasien	145'867	9'444	6'918	1'211	18'112	105'066	42'966	3.7%
- Japan	50'524	1'488	1'421	1'032	921	45'004	12'298	1.1%
Total LN 1998	3'227'622	573'972	281'100	237'264	579'275	1'365'380	1'158'447	100.0%
% Destinationsanteil pro Kanton, resp. ZS	—	17.8%	96.5%	50.9%	64.7%	21.2%	35.9%	—
% des Kantons an der Destination	—	8.8%	23.4%	10.4%	32.3%	25.0%	—	100.0%

Tab. 22: Logiernächte 1998 in der gesamten Zentralschweiz sowie in der Destination VSSL, aufgeteilt nach partizipierenden Kantonen⁵⁴⁵

⁵⁴⁴ Im weiteren Verlauf der Arbeit bezieht sich der Destinationsname „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ einerseits als strategische Blickrichtung auf die möglich Vollversion, andererseits operativ nur auf die Teilversion mit den Kantonen Uri, Ob- und Nidwalden.

⁵⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999c].

Anmerkung: Auf Grund des Datenschutzes ist es nicht möglich, die nach Gästeherkunft aufgeschlüsselten Logiernächtezahlen für die einzelnen Gemeinden zu bekommen. Behelfsmässig wird darum hier für die „Destination VSSL“ mit den vorher erarbeiteten Destinations-Prozentzahlen (vgl. Tab. 21, S. 198) und den summarischen kantonalen LN-Statistiken gearbei-

Die Destination muss sich in erster Linie um seine Hauptzielgruppen kümmern, d.h. *Gäste aus der Schweiz (Hauptmarkt), Deutschland und den Benelux-Staaten*. Zweite Priorität haben die Gäste aus Grossbritannien, USA, Italien und Frankreich, die aber einen viel kleineren Marktanteil darstellen als die der erstgenannten Hauptgruppe.

Um die Destination lebensfähig und attraktiv zu machen, ist es, wie bereits angetönt, unumgänglich *Kooperationen* einzugehen. Damit wird erreicht, dass die verschiedenen Zielgruppen entsprechend angesprochen und motiviert werden, einen Aufenthaltsort am Vierwaldstättersee zu wählen. Innerhalb des Destinationsrahmens, den man als Basisinfrastruktur mit Basisangebot bezeichnen kann, ergeben sich dann für die einzelnen Tourismusleistungsträger zusätzliche Möglichkeiten spezielle Zielgruppen⁵⁴⁶ anzusprechen, die nicht bereits im Grundkonzept der Destination angesprochen werden.

Im Vordergrund muss aber die (Basis-) Destination VSLL stehen, die folgende *Tourismussegmente* abdeckt, die sich teilweise überschneiden:

- Individualgäste (Schwergewicht, da nachhaltigster⁵⁴⁷ Tourismus).
- Gruppentourismus (speziell für einzelne Kombinationsangebote und Auslastung der Nebensaison).
- Kurzzeit- und Ferientourismus.
- Seminartourismus (Aufwertung der Nebensaison).
- Nachhaltiger Tourismus, d.h. Integration von Landwirtschaft und Tourismus.
- Tagestourismus (mit Förderung des öffentlichen Verkehrs, da die Destination zentral gelegen und ein grosses Schiffsangebot bietet).
- Durchreise- und Etappentourismus (auf der Nord-Süd-Achse; evtl. Überführung in Stamm- / Feriengäste).

Da der Tourismus in dieser Destination zwar eine volkswirtschaftlich wichtige Rolle spielt (aber noch nicht der tragende Hauptnerv der regionalen Wirtschaft ist), sollte eine zu stark Tourismus-orientierte Wirtschaftspolitik vermieden werden. Je lebens-

tet. Der Fehler ist hier natürlich dementsprechend grösser als bei den Gemeindedaten (vgl. dazu auch FN 536, S. 197), jedoch kann man die Tabelle als guten Indikator brauchen.

⁵⁴⁶ Zum Beispiel die Positionierung als Mitglied einer internationalen Hochpreishotelorganisation (The Leading Hotels of the World: z.B. Bürgenstock Hotels & Resort) oder Fixpunkt einer internationalen oder globalen Tourorganisation mit Destination Schweiz oder Europa zu sein.

⁵⁴⁷ Mit „nachhaltig“ meint der Autor, dass Individualtouristen sich am besten und am offensten in das angestammte Leben in der Region integrieren und dass sie die Gäste sind, die am meistens Um-

werner die Destination für ihre Bewohner selbst ist (z.B. lebendige Dörfer), desto wohler werden sich auch die Touristen fühlen. Andererseits nützen viele touristische Angebote (z.B. Wandernetz, Sportanlagen, Infrastruktur für den öffentlichen Verkehr, etc.) auch der einheimischen Bevölkerung und umgekehrt.

5.3.2. Mission und Kundenwünsche

Die **Mission der Destinationsorganisation** ist es demzufolge die Vorreiterrolle innerhalb der Destination zu übernehmen, den externen (kundenorientierten) und internen (anbieterorientierten) Informationsfluss zu fördern und transparent zu gestalten, die Positionierung und Öffentlichkeitsarbeit (d.h. die Basis) für die gesamte Destination zu koordinieren und aktiv zu betreiben, als zentrale Anlaufstelle für Touristen und TO zu operieren und dementsprechend Tourismusprodukte der Destination anbieten und verkaufen. Die lokalen Tourismusvereine und ihre Informationsstellen werden operativ in die Destination integriert (sie können aber rechtlich selbständig bleiben) und agieren neu als ein integraler Teil der Destination (als sog. Filialen).

Bei der Beschreibung der **Kundenwünsche und -bedürfnisse**, sollte man langfristig auch die Trends und Megatrends berücksichtigen. Dabei führen Trends im Wirtschaftsgeschehen zu touristischen Folgetrends. Der Megatrend der Wirtschaft ist die *Globalisierung* und so ist auch im Tourismus eine Tendenz zur *stärkeren Konzentration der Anbieter* bemerkbar: mehr und mehr entstehen grosse Hotel- und Restaurantketten, Transportgesellschaften, Reiseveranstalter, etc. Dies führt neben der Tatsache der sehr *tiefen Energiepreise* dazu, dass das Reiseangebot, aber auch die *Nachfrage der Touristen nach immer weiter entfernten Destinationen zunimmt*, trotz Umweltverschmutzung und vermehrter Nachfrage nach ökologisch sinnvollen Angeboten. Parallel zum Trend der Globalisierung existiert aber auch der *Gegentrend der Regionalisierung*. Das „*Made by*“ und das „*Made in*“ gibt dem Touristen eine gewisse Garantie bezüglich Art und Qualität des Angebots an einem ihm fremden Ort.⁵⁴⁸

satz generieren. Hingegen ist die Nachfrage von Individualtouristen elastischer und auch recht stark vom Wetter abhängig.

⁵⁴⁸ Vgl. Elsasser, Hans [1999]: Von Umwelt keine Spur? Megatrends im touristischen Angebot, in: NZZ Nr. 103 vom 6.5.1999, S. 75.

Durch die Trendanalyse mittels dem „Psychologischen Klima der Schweiz“ von DemoSCOPE kann man sehen, dass „*Technische Convenience*“⁵⁴⁹, *Erfolgsmentalität* („*achievement*“) aber auch ein „*Trend zur Reife*“ die Bedürfnisse der Schweizer am besten charakterisieren. Der Trend zur Reife ist sozusagen ein „*Anti-Jugend-Trend*“, d.h. die neuen Zielgruppen müssen nicht mehr „schön und jung“ sein, sondern können z.B. sehr gut die Zielgruppe „50+“ sein. Dies weil sich die Jungen selber nicht mehr in der Leaderrolle fühlen. Dies erkennt man sehr gut daran, dass in der jüngeren Generation vielfach ein Hang zum passiven Konsum, aber auch zum Introvertierten besteht. Dies auch aus der Sicht der *massiven Reizüberflutung*, welcher der heutige Konsument ausgesetzt ist - und sich dieser je länger je mehr verweigert: „Am Ende war die permanente Reizüberflutung so gross, dass die meisten sie nicht mehr ertragen konnten. Der Hedonismus begann sich in den neunziger Jahren zurückzubilden, die „Erlebnis-Schweiz“ war fertig gebaut, ein Chill out (Auskühlen) angesagt.“⁵⁵⁰

Konkret ergibt dies folgendes Reiseverhalten in der Zukunft: Feriengäste wollen Bausteinprogramme konsumieren und von einem Angebot zum anderen „*switchen*“ (*wechseln*).⁵⁵¹ Dabei werden *schöne Natur und eine saubere Landschaft* als selbstverständlich angesehen, Ferien werden zum letzten Abenteuer und befinden sich *zwischen Entspannung und Erlebnis*. Der Trend geht hin zur *Individualisierung*, zu mehr *Wellness*, zu *billigeren, häufigeren und kürzeren Reisen*, zu *spontanen* Reiseentscheiden und zu einem *mobileren* Reiseverhalten.⁵⁵² Gemäss Schweiz Tourismus ist das grösste Potential (somit auch Bedürfnis) bei den **Schweizern** der Bergsommer, die alpinen Wintersportarten und das Winterwandern. Zusätzlich auch Wellness, z.T. in Kombination mit Golf. In **Deutschland** wollen Touristen sehr oft „Baden“ (48.3%) und „Wandern“ (41.1%), jedoch wollen nur 17.5% „Velofahren“. Die Deutschen sind interessiert am Bergsommer mit einem gewissen „value added“, d.h. die An- und Rundreise geschieht oft mit Bahn, Bus, Schiff oder Bergbahn. Die Produkte

⁵⁴⁹ Darunter versteht man die raffinierte Technik im Dienst des persönlichen Wohlbefinden, z.B. die Bedienung von Geräten per Knopfdruck, computergesteuerte Wellness, pfannenfertige Ernährung, frustrationsfrei Mobilität, etc.

⁵⁵⁰ Dr. Werner Wyss, VR-Delegierter der DemoSCOPE-Gruppe, Adligenswil, in: Verding, Karl Josef [1999]: Trendanalysen Schweiz - Leistungsträger spüren einen „Klimawechsel“, in: htr Nr. 21 vom 27.5.1999, S. 8.

⁵⁵¹ Vgl. Maurhofer, Felix [1999c]: Reisetrend - Switchen ist angesagt, in: htr Nr. 24 vom 17.6.1999, S. 3.

Wellness, Bauernhof, Studienreisen und Clubferien haben weiterhin eine steigende Nachfrage. Wichtig ist zusätzlich die zentrale Buchbarkeit der Angebote. Auch die **Engländer** sind sehr interessiert an den Produktgruppen Sommer und Winter, wobei diese mit USPs bestückt sein müssen um zu überzeugen. In den **Benelux-Staaten** werden Angebote in der Parahotellerie häufig bevorzugt, doch auch hier stehen der Bergsommer und der Skiwinter (speziell Singles und Dinks) weiterhin im Trend. Zudem hat die Zielgruppe 50+ eine Vorliebe für die Bahn. In den **USA** muss man sich vor allem auf die Key-Accounts mit Bausteinen für „Best of Switzerland“ und „Berge“ konzentrieren.⁵⁵³

Die Destination VSSL entspricht diesen Kundenbedürfnissen und kann dementsprechende Angebote auch anbieten: so eine intakte, gepflegte und erlebnisreiche Natur, die neben „Adventure“ auch Entspannung (z.B. Wellness, Ausspannen, etc.) ermöglicht. Durch die gute Erreichbarkeit der Destination von den europäischen Zielmärkten aus, ist sie prädestiniert für kurze und spontane Ferien. Obwohl es sich zwar um eine vorwiegend ländliche Gegend handelt, sind die Stadtzentren (von Luzern oder Zürich) innert kurzer Zeit erreichbar (z.B. für grössere Einkäufe).

5.3.3. Konkurrenzanalyse

Betrachtet man die Konkurrenz der neuen (Teilversion-) Destination VSSL ergibt sich folgende Situation: die direkte Konkurrenz ist ganz klar das Nordufer des Vierwaldstättersees, obwohl man hier, wie bereits gesagt, einen Zusammenschluss zur Vollversion der Destination anstreben sollte. Trotz der Konkurrenzsituation, ergeben sich bereits jetzt viele Synergien durch eine gewisse Kooperation.

Die „echte“ Konkurrenz muss man aber in Anbetracht der Kundenwünsche (vgl. Kap. 5.3.2) geografisch und nach Produkten, resp. Kunden gruppieren. **Innerhalb der Schweiz** steht VSSL im **Sommer bezüglich Bergen, Wasser und Landschaft** in Konkurrenz mit dem *Wallis*, dem *Berner Oberland*, *Graubünden* und dem wettersicheren *Tessin*, wobei VSSL zentraler gelegen und entsprechend nahe der bevölke-

⁵⁵² Vgl. Müller, Hansruedi [1999]: Auf dem Weg ins nächste Jahrtausend - Globalisierung, Wertewandel und unberechenbares Konsumverhalten werden die Tourismusbranche zu radikalen Anpassungen zwingen, in: Weltwoche Nr. 18 vom 6.5.1999, S. 77ff; vgl. dazu auch Kap. 2.4, S. 63.

⁵⁵³ Vgl. Künzler, Christine [1999b], S. 5; vgl. Kühler, Peter / Richard, Susanne / Renggli, Stefan / Verding, Karl Josef [1999]: Konzertierte Mittelfristplanung 2000 bis 2002, in: htr Nr. 15 vom 15.4.1999, S. 9.

rungsreichen Ballungsräumen des Mittellandes ist. Die Nähe kann hingegen auch wieder ein Hindernis sein, da damit das Argument „raus aus dem Alltag“ zu wenig schlagkräftig ist. Trotzdem bietet die Destination einige USPs, obwohl das Wetter sehr unberechenbar sein kann. Im **Winter** ist die touristische Nachfrage in die Destination VSLL relativ klein, wobei sich hier eine Chance als Kongress- und Seminardestination, d.h. vermehrten Businessismus, öffnen würde. Konkurrenz wäre dabei vor allem von den *anderen Schweizer und grenznahen ausländischen Seminardestinationen* zu spüren, wobei die gute Erreichbarkeit in einer ungestörten Umgebung ein Pluspunkt für VSLL wären. Für den *Wintertourismus* im Alpin-Sportbereich muss man sich aber einem sehr begrenzten Einzugsgebiet gegenüber sehen und die Konkurrenz regional betrachten (*Wintersportdestinationen in der Zentralschweiz und grosse Stationen in den Schweizer Alpen*).

Die **ausländische Konkurrenz** ist nur im **Sommer** aktiv eine Bedrohung: Jedoch steht hier die Destination VSLL weltweit im Konkurrenzkampf⁵⁵⁴. In Europa sind dies aber speziell die Mittelmeerdestinationen, die nicht dem Massentourismus unterliegen. Weiter bieten aber auch die Alpendestinationen in Österreich, Frankreich und Italien Bergsommerferien an, z.T. sogar zu tieferen Preisen und auch mit besserem Service und Qualität als in der Schweiz. Die Konkurrenz bestraft den lässigen Schweizer Umgang mit Qualität und Service auf oft eindrückliche Weise. Hier ist also Handlungsbedarf sowohl bei den Leistungsträgern als auch bei der Destinationsmarketingorganisation vordringlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Destination im Sommer grosse Konkurrenz im In- und Ausland hat, welche aber mit einer individuelleren Positionierung und einem verstärkten gemeinsamen Auftritt als Chance genutzt werden kann. Im Winter ist die Konkurrenz national begrenzt und betrifft vor allem die preisgünstigeren, kleineren Wintergebiete, da die Destination im Grunde genommen nur ein einziges wichtiges und breiter erschlossenes Wintersportgebiet (Klewenalp-Stockhütte) hat (Tourentourismus ausgenommen, da eher marginal). Der See hingegen ist im Winter nicht sehr attraktiv und es stellt sich die Frage nach einer vermehrten Kooperation der verschiedenen Wintersportgebiete der Region.

⁵⁵⁴ Zum Beispiel durch den Trend zu immer weiter entfernten Reisedestinationen; vgl. dazu Kap. 5.3.2, S. 204.

5.3.4. Chancen und Risiken

Die Analyse der vorhergehenden Kapitel hat gezeigt, dass sich für die Destination VSSL verschiedene Chancen und Risiken ergeben, wobei ein Teil eher allgemeine Punkte sind, die auf die gesamte Tourismusbranche zutreffen, hingegen andere spezifische Chancen und Risiken für die Destination sind, welche aber immer auch zusammen mit den allgemeinen Punkten betrachtet werden müssen. Im folgenden werden diese Punkte kurz zusammengefasst.

5.3.4.1. Grundlegende Chancen

Allgemeine Chancen:

- Wandel des Schweizerischen Tourismus und dessen Organisationen zu mehr Marktnähe sowie mehr Marketingorientierung (Aufbruchstimmung).
- Neue, aktuelle Positionierung der Schweiz.
- Solides Image der Schweiz, wobei die natürlichen Ressourcen und die eindrückliche Natur überwiegen (kein Massentourismus).

Spezielle Chancen und Wettbewerbsvorteile für die Destination VSSL (Süd):

- Zentral gelegen (auch gut geeignet für Tagestouristen).
- Gute Erreichbarkeit.
- Treue Stammgäste.
- Einmalige Attraktionen: See mit Dampfschiff flotte, imposante Berge mit grossem Wanderwegnetz, Weg der Schweiz, etc.
- Synergien mit Stadt Luzern als globaler Touristenmagnet.
- Intakte Natur und Landwirtschaft: Möglichkeiten zur Kooperationen und gemeinsamen Angeboten (z.B. Bauernferien, Bioprodukte im Restaurant, etc.).
- Individuelle Hotels und Gasthöfe: initiieren einer Aktion „Hotels mit Charme“, „Übernachten auf der Alp“, o.ä.
- Neue gemeinsame Vermarktung mit verstärktem Auftritt gegenüber Einzelkunden, Business tourismus und Grosskunden (wie z.B. Touroperators), verbessert die Koordination und ermöglicht kundenorientierteres Arbeiten.

5.3.4.2. Grundlegende Risiken

Allgemeine Risiken:

- Tourismus in der Schweiz hat das Image „teuer zu sein“, was sicher nicht ganz unrichtig ist.
- Billige Angebote mit hoher Servicequalität im Ausland (weltweite Konkurrenz).
- Benachteiligungen durch das Schengener Abkommen, den Euro und die EU.
- Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Lawinen, Bergstürze, etc.).

Spezielle Risiken für die Destination VSLL (Süd):

- Wechselhaftes und unsicheres Wetter.
- Unterkunftsangebot deckt nicht alle Segmente gut genug ab (günstige und einfache Unterkünfte sind rar).
- Grössere Emissionen von der Autobahn (mehr Transitlastwagen aus der EU).
- Kürzung des Angebots im Bereich des öffentlichen Verkehrs.
- Individualität der einzelnen Anbieter führt zu einer Kooperationsverweigerung und somit akzeptieren die Anbieter selber die Destination nicht.
- Destinationsorganisation wird zu gross und ineffizient: trotz mehr finanziellen Mitteln für den Tourismus entsteht weder ein attraktiverer Auftritt noch sonst ein überragender Service für den Kunden.

5.3.5. Marketingziele und Positionierungsstrategie

Die Destination VSLL muss seine Stellung im Schweizerischen Tourismus *aufbauen* und die verschiedenen Ansätze von Zentralschweiz Tourismus und den regionalen Tourismusorganisationen *konsolidieren*. Dabei ergibt sich die folgende Liste der drei Hauptmarketingzielen mit jeweils 3 bis 4 Unterzielen, die sich auf die obengenannten USPs stützen:

- 1. Langfristige Erschaffung einer starken Marke und Image „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“**
 - Swiss- / Ethno-Image nutzen, aber nicht rückständig wirken lassen.
 - Stellung im nationalen Tourismus konsolidieren, festigen und ausbauen.
 - Bestehende ausländische Märkte (Schwergewicht Deutschland, Benelux-Länder und GB) festigen und ausbauen.

- Basis für breitere internationale Expansion schaffen und in dementsprechenden Zielländern den Einstieg suchen (Frankreich, Italien, Tschechei, Ungarn, Polen, evtl. weitere europäische Länder).

2. Nachhaltigen und integrierten Tourismus fördern (Ökologie, KMUs und Landwirtschaft mit einbeziehen)

- Bewahren der einzigartigen und intakten Naturlandschaft.
- Schnelle und einfache Erreichbarkeit erhalten und ausbauen.
- Ausnützen des Standortvorteils mitten in der Schweiz und in Europa.

3. Erreichen der Top 10 aller Schweizer (Sommer-) Destinationen innerhalb fünf Jahren unter folgenden Gesichtspunkten:

- Konsolidieren des (bisher individuell vermarkteten) Sommersportangebotes durch einheitliche Plattform und CI.
- Outdoor-Sport-Tourismus kompakter propagieren.
- Förderung der bereits bestehenden Seminar- und Kongressinfrastruktur.
- Angebote im Bereich Geschichts- und Kulturtourismus ausbauen.

Diese Marketingziele lassen sich nun mit den bereits unter Kap. 2.3.2.3, S. 48, erwähnten strategischen Alternativen definitiv für die Destination VSSL bestimmen. Sie sind in Abb. 24 dunkel schattiert und zeigen die gewählte Destinationsstrategie.

Die unter Abb. 24 gewählte Strategie zeigt die strategische Ausrichtung der neuen Destination sowie die Möglichkeit trotz Markteintritt als Folger (d.h. andere Schweizer Destinationen bestehen und arbeiten bereits erfolgreich), effizient und mit neuen Ideen auf dem Markt aufzutreten und diese positiv auszunützen. Da die natürlichen Gegebenheiten des ursprünglichen touristischen Angebots keinen Massentourismus verträgt, wurde eine Präferenzenstrategie gewählt, die logischerweise auf eine Marktsegmentierung hinausläuft. Somit muss auch auf eine differenzierte Marktbearbeitung geachtet werden, da man im globalen Tourismusmarkt als regionaler, nationaler und internationaler Herausforderer, mit dem Ziel höhere Ansprüche erfüllen zu können, auftreten will. Die gewählte Strategie stellt eine Abhebung vom traditionellen Verständnis des Tourismusmarketings dar, dass nur mit einer weitläufigen Kooperation erreicht werden kann. Dadurch positioniert sich die Destination innerhalb seiner Zielgruppe *eindeutig als die unverwechselbare Feriendestination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“* und somit kann ein starker Markenname mit solidem Kundenpotential aufgebaut werden.

Strategieebene	Strategiealternativen				
Markteintritt	Pionier			Folger	
Marktabdeckung	Massenmarktstrategie			Marktsegmentierungsstrategie	
Marktstimulierung	Präferenzenstrategie			Preis-Mengen-Strategie	
Differenzierung der Marktbearbeitung	Undifferenzierte Marktbearbeitung		Konzentrierte Marktbearbeitung (Spezialisierung)	Differenzierte Marktbearbeitung (verschiedene Spezialisierungen mit totaler Marktabdeckung)	
Marktstellung	Marktführer	Marktherausforderer	Marktmitläufer	Marktnischenbearbeiter	
Strategiestil	Defensives Wettbewerbsverhalten			Offensives Wettbewerbsverhalten	
	Wettbewerb nach alten Regeln (Anpassung)			Wettbewerb nach neuen Regeln (Abhebung)	
Marktposition	Beibehaltung der Position		Umpositionierung	Neupositionierung	
Marktareal	lokal	regional	national	international	global
Strategieabsicherung	Anpassung		Konflikt	Kooperation	Umgehung

Abb. 24: Gewählte Tourismusstrategie für die Destination VSLL⁵⁵⁵

5.3.5.1. Aktivitätsfelder und Wahl der Geschäftsbereiche (GB)

Die Analyse zeigt, dass für die Destination VSLL fünf verschiedene **Aktivitätsfelder** bestehen:

- A) Individual-Sommer-Aufenthaltstourismus
- B) Tagesausflug / Passantentourismus (vor allem Sommer)
- C) Wintertourismus
- D) Business- / Kongress- / Seminar-Tourismus
- E) Gruppen- und TO-Tourismus

Aufgrund der genannten Hauptmarketingziele und Aktivitätsfelder können jetzt die **Geschäftsbereiche (GB)** bestimmt werden. Unter diesen sogenannten Geschäftsbereichen versteht der Autor die Zusammenfassung aller Aktivitäten, die mit dem jeweiligen Bereich im Zusammenhang stehen, so wie die Mitarbeiter, die direkt für die obengenannten Aktivitätsfelder tätig sind. Das Unternehmensteam wurde bereits unter Kap. 5.2.1. auf S. 199 detailliert beschrieben.

⁵⁵⁵ Quelle: Kreilkamp, Edgar [1998], S. 320, Hervorhebung und Modifikation durch den Autor.

Da für die neue Destination zwei sehr verschiedene Kundensegmente vorliegen, die sich sehr gut anhand ihrer Bedürfnisse trennen lassen, hat sich der Autor entschlossen, zwei Geschäftsbereiche zu schaffen. Der GB 1 fasst in diesem Fall die Masse der Retail-Kunden zusammen, hingegen werden im GB 2 die anspruchsvolleren Business-to-Business Kunden betreut. Die obengenannten Aktivitätsfelder lassen sich demzufolge in zwei Bereiche zusammenfassen:

GB 1: *Individual- und Daily-Business-Tourismus, plus Tourismusplattform*

GB 2: *Business- und destinationsübergreifender Tourismus*

Im weiteren wird nun ein Überblick über den Inhalt und das Tätigkeitsfeld der beiden GB gegeben, sowie deren Aufgabenheft kurz beschrieben.

Der **Geschäftsbereich 1** beinhaltet die Aktivitätsfelder A, B und C sowie die Tourismusplattform der Destination. Das heisst, GB 1 ist verantwortlich für die Erarbeitung (zusammen mit GB 2 und den lokalen Tourismusverantwortlichen) der Marketingstrategie und Basispositionierung der Destination VSSL (der sog. Tourismusplattform) und deren laufenden Realisierung. GB 1 ist demzufolge verantwortlich für das Image, den Auftritt und die *Vermarktung der Destination für das allgemeine Publikum* als solches. Der Geschäftsbereich ermöglicht und erleichtert durch seine zentralen Dienste auch die Vermarktung einzelner und mehrstufiger Tourismusprodukte im Individualbereich. Er betreut alle Tourismussteuerungsträger, die nicht vom GB 2 bedient werden, und unterstützt diese in ihrem Auftritt innerhalb der Destination. Gegenüber den (Individual-) Gästen hat er die Verantwortung der Information, Beratung und Buchung der Angebote der Destination. Somit unterhält der GB 1 im Minimum ein grosses Touristcenter. Von dort aus werden auch die lokalen Tourismusbüros (d.h. spezialisierte Stellen) oder lokalen Tourismusstellen (z.B. SGV-Billetverkaufsstellen, Hotelreceptionen, Postbüros, etc.) betreut, unterstützt und geführt.

Der **Geschäftsbereich 2** beinhaltet die Aktivitätsfelder D und E. Er übernimmt die Tourismusplattform der Destination von GB 1, arbeitet aber an deren Entwicklung mit. GB 2 sieht sich vor allem im Key-Account-Management⁵⁵⁶, das sich aber auf beide Seiten erstreckt: *Grosskunden, Touroperators (TOs), Tourismus-Grossanbieter*

⁵⁵⁶ Das Key-Account-Management (oder Major Account Management) ist eine strategische Organisationsform, in der die Betreuung von grossen Kunden (auch Schlüsselkunden genannt) auf eine bestimmte Person im Verkauf oder auf ein Verkaufsteam übertragen wird. Dadurch wird die Ge-

(wie z.B. grosse Hotels, die SGV, Bahnen, etc.) und interessierte Nischenanbieter auf der Angebotsseite innerhalb der Destination VSL. Darunter fallen auch das Business-Segment mit Kongressen und Seminarveranstaltungen, wie auch das gesamte Gruppengeschäft. In diesem GB ist es wichtig, dass die Destination stark und einheitlich (in diesem Fall mit einem speziellen Key-Account-Manager) auftritt, damit gegenüber diesen meist grosse Marktmacht aufweisenden Grosskunden eine einheitliche Strategie angewandt werden kann. Dies sichert auch eine gewisse Anbietermacht hinsichtlich der Stabilität der Preise und der Konditionen der (langfristigen) Verträge.⁵⁵⁷ Im Bereich der Seminare und Kongresse ist der GB 2 alleine für die Produktentwicklung und -vermarktung zuständig.

5.3.5.2. Märkte und Segmente für GB 1

In den folgenden Unterkapiteln werden jeweils die beiden Geschäftsbereiche bezüglich ihren Strategien separat betrachtet. Dabei gibt es einige Punkte (z.B. Imagewerbung, Events, Aktionen, etc.), die sich überschneiden. Diese werden selbstverständlich gemeinsam und dementsprechend koordiniert bearbeitet. Die folgenden Einschätzungen der Märkte und Segmente beruhen mehrheitlich auf den Angaben der Marktchancen 2000-2002 von Schweiz Tourismus, die für die entsprechenden Märkte im Anhang zu finden sind.⁵⁵⁸

Der Individual- und Daily-Business-Tourismus Bereich setzt seine Prioritäten vor allem auf den Heimmarkt (Deutsch-) Schweiz und die Stammmärkte Deutschland und Benelux-Länder. Diese werden soweit als möglich direkt durch die Destination bearbeitet, oder sonst über Tourismusmessen in den entsprechenden Orten und Ländern. Falls die direkte Bearbeitung auf Grund finanzieller oder personeller Engpässe nicht möglich ist, wird die Kooperation und Vertretung in Schweiz Tourismus gesucht. Da

schäftsbeziehung ausgebaut, der Koordinationsaufwand minimiert, die Marktstellung verbessert und die vertikale Marktposition gestärkt (vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999], S. 1060f).

⁵⁵⁷ Als Negativbeispiel lässt sich hier die Hotellerie der Stadt Luzern erwähnen, die durch ihre Unfähigkeit zur Zusammenarbeit (und auch gewissen Preisabsprachen) die TO-Übernachtungspreise in Luzern ins bodenlose Fallen lassen und in den Vertragsbedingung zu viele Eingeständnisse machen müssen. Die Konsequenz daraus ist, dass die LN-Preise für Individual- gegenüber Gruppenreisenden in einem krassen Missverhältnis stehen. (Vgl. Perren-Anthamatten, Susanne [1999]: Den Finger geben, nicht die ganze Hand, in: htr Nr. 14 vom 8.4.1999, S. 7).

⁵⁵⁸ In den Anhängen B bis J auf den Seiten 268 bis 276 befinden sich die Zahlen und Einschätzungen der wichtigsten Zielmärkte der Destination Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (vgl. Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a]).

die Direktbuchung in diesen Märkten sehr verbreitet ist, muss vermehrt auf SDM⁵⁵⁹, Schweiz Tourismus und das Internet⁵⁶⁰ gesetzt werden.

Weitere Zielmärkte sind das restliche Westeuropa und die aufstrebenden näheren osteuropäischen Länder (Zukunftsmarkt). Aus Kosten- / Nutzenüberlegungen müssen diese zumeist über ST und SDM bearbeitet werden (von den TOs wird hier abgesehen, diese werden durch das GB 2 bearbeitet). Vereinzelte Spezialaktionen für neue Märkte sind aber durchaus wichtig. Diese Märkte sollten kurzfristig nicht forciert werden, sondern durch einen Imageaufbau und gezielte Kontakte als mittelfristige Expansionsmärkte aufgebaut werden.

Auf dem Heimmarkt sind die folgenden Produktgruppen und Segmente⁵⁶¹ von Interesse für die Destination: Sport-/Wanderbegeisterte (Sommer), Winter, Kultur & Geschichte, 50+, Familien und Jugend. Zusätzlich wird auf den ausländischen Hauptmärkten auch das Segment Passantentourismus aktiv gefördert. In den restlichen Zielmärkten wird zwar auf die gleichen Segmente gesetzt, doch können dort die Segmente nicht analog stark forciert werden. Für den Aufbau dieser Märkte muss die GB 2 kurz- bis mittelfristig vermehrt den Gruppentourismus ansprechen, um die Destination bekannt zu machen.

5.3.5.3. Märkte und Segmente für GB 2

Für den Business- und destinationsübergreifenden Tourismus ist der nationale Markt sehr wichtig in den Segmenten: Geschäftsreisen, Seminare / Kongresse und Gruppenreisen (d.h. Vereine, Schulklassen, Car- / Verkaufsfahrten). Hier müssen speziell die Entscheidungsträger im Buying Center das Ziel („Target“) sein. Dabei muss der Kontakt zur Destination über eine persönliche Kontaktperson (Account Manager) sichergestellt sein.

Für den internationalen Markt (Europa) werden die Segmente Geschäftsreisen, Seminare / Kongresse / Incentive, sowie Gruppenreisen im Verbund mit anderen Desti-

⁵⁵⁹ Vgl. dazu auch Kap. 3.2.2, S. 93.

⁵⁶⁰ Eine zukunftsweisende Möglichkeit ist das Web2000-Angebot von ST (vgl. dazu Kap. 3.2.1.6, S. 92) sowie die eigene (noch zu schaffende) Homepage der Destination.

⁵⁶¹ Am 2. Schweizerischen Ferientag in Fribourg wurden von ST die gesamtschweizerischen Gästesegmente wie folgt aufgelistet: Junge, Familien, 50+ und Geschäftsreisende. Diese Gästesegmente können mit den folgenden Produktgruppen betreut werden: Sommer, Winter, Best of Switzerland, Business, Städte, Wellness und neu auch Bahn, Jugend und Specials (z.B. die Expo 02) (gemäß Eberhard, Urs [1999]).

nationen (z.B. Luzern) als prioritär eingestuft. Die Bearbeitung erfolgt analog über die persönliche Kontaktperson zu Entscheidungsträgern in Unternehmen sowie wichtigen TOs. Zudem sind SDM wie auch SCIB (Switzerland Convention & Incentive Bureau)⁵⁶² die idealen Ansprechpartner, speziell für Neukunden.

Nordamerika muss als Zielmarkt speziell betrachtet werden: die Anreise ist verhältnismässig weit und ein Besuch in der Destination „Lake Lucerne“ wird nur ein Teil einer „Rundreise“ sein und mehrheitlich über Luzern stattfinden (z.B. als Tagesexkursionen mit Schiff, Skitag, Bergbesteigung, Adventure-Sports-Tour, etc.). Aus diesem Grund müssen dementsprechende Produkte (vgl. oben) mit Luzern, TOs, SDM und ST gezielt vermarktet werden. Das anvisierte Zielsegment in diesem Markt weiss zumeist zu wenig über Europa und die Schweiz, als dass sich Touristen direkt an die Destination „Lake Lucerne“ wenden würden.⁵⁶³

5.3.5.4. Qualitative Marketingziele der einzelnen Geschäftsbereiche

Neben den unter Kap. 5.3.5 auf S. 209 genannten „strategischen“ Marketingzielen werden folgende **qualitative Marketingziele**, sowie gewisse Unterziele für die beiden Geschäftsbereiche gemeinsam gesetzt:

- 1. Erkennen und Anpassen der Dienstleistungen an die Gästebedürfnisse in Bezug auf Qualität und fairem Preis-Leistungsverhältnis, plus:**
 - Bestehende und freie Kapazitäten im Beherbergungssektor sollen für den buchenden Gast schnell und unkompliziert einsehbar sein (zentrale Datenbank und Servicecenter).
 - Erhaltung und Förderung der Lebensqualität für Einheimische und Gäste.
- 2. Förderung einer wettbewerbsfähigen, leistungsstarken, innovativen und umweltgerechten Tourismuswirtschaft im Infrastruktur- und Dienstleistungsbereich, plus:**

⁵⁶² Das SCIB ist im Bereich der Businesskunden von ST tätig und versucht gezielt die Schweiz als Kongress-, Incentive- (Anreiz / Bonus für gute Arbeitsleistungen) und Seminardestination zu fördern. SCIB ist auch eine zentrale Anlaufstelle für Organisatoren solcher Anlässe, da das SCIB bei der Planung und Durchführung ein routinierter Partner darstellt. (Vgl. Switzerland Convention & Incentive Bureau (Hrsg.): Switzerland - Where the World Meets (Informationsbrochüre), Zürich, o.J.).

⁵⁶³ Vgl. dazu auch Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a], S. 19.

- Integration der lokalen Wirtschaft (Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistung; d.h. alle 3 Sektoren) in die Tourismuswirtschaft durch gezielte Kooperationen und Events kostengünstig fördern.

Bei diesen Zielen ist die grösste Herausforderung die richtige Balance zwischen Gästen, Anbieter und Dritten (z.B. Einheimische, Wirtschaft, Umweltschützer, etc.) zu bewahren. Gelingt dies, wirkt sich dies sehr vorteilhaft auf den „integrierten“ Tourismus aus, da die beiden Hauptziele (= Erkennen der Kundenbedürfnisse und Förderung der Tourismuswirtschaft), inkl. Unterzielen kongruent bezüglich der gemeinsamen Wirkung (= Tourismus kundenfreundlich fördern) sind.

Neben den gemeinsamen Zielen werden für den **Geschäftsbereich 1** (Individual- und Daily-Business-Tourismus) folgende **zusätzliche qualitative Marketingziele** (und Unterziele) gesetzt:

1. **Auf- und Ausbau eines umfassenden und über die Destination hinausgehenden Gästeservices (inkl. Information, Reservation, Buchung und Betreuung).**
2. **Koordination und Harmonisierung der Attraktionsinfrastruktur der Destination (Angebote, Öffnungszeiten und Sonderveranstaltungen der verschiedenen Museen⁵⁶⁴, Events⁵⁶⁵ und Freizeiteinrichtungen⁵⁶⁶), plus:**
 - Einflussnahme in die Förderung von Dienstleistungs- und Einkaufszonen an zentralen Orten der Destination (z.B. in Stans, Sarnen, Altdorf, etc.).
 - Lobbying zur Förderung des öffentlichen Verkehrs und Regelung der Verkehrssituationen in den einzelnen Orten und in den Naherholungszonen.
 - Lobbying zur Erhaltung und Schutz der Naherholungszonen.

Die beiden Hauptziele (= Gästeservice und Koordination Infrastruktur) ergänzen sich auf sinnvolle Weise, wobei die Unterziele von Ziel 2 bezüglich der Attraktionsinfrastruktur auch allgemein der Destination und somit den allgemeinen qualitativen Marketingzielen (vgl. oben) positiv nützen.

⁵⁶⁴ Zum Beispiel das Verkehrshaus der Schweiz in Luzern, Festung Fürigen in Stansstad, Forum Schweiz in Schwyz, Glasi in Hergiswil, etc.

⁵⁶⁵ Zum Beispiel saisonale Kulturausstellungen, Open-Air-Kinos, Freilichttheater, Konzerte, etc.

⁵⁶⁶ Zum Beispiel Strand- und Hallenbäder, Sport- und Freizeitpärke (z.B. Swiss Holiday Park in Morshach), Kinos, Minigolf, etc.

Für den **Geschäftsbereich 2** (Business- und destinationsübergreifender Tourismus) werden analog folgende **zusätzliche Ziele** (und Unterziel) gesetzt:

1. **Bestehende Kapazitäten im Kongress- und Seminarektor ganzjährig besser auslasten (Auslastungsgrad von 70% ist anzustreben).**
2. **Betreuung der Seminar- und Kongressorganisatoren, sowie der Business-Gäste neu organisieren (damit der Kunde effizienter, schneller, einfacher organisieren und buchen kann), plus:**
 - Rahmen- oder sog. Damenprogramme in der ganzen Destination müssen als Vorschläge und buchbare Packages erarbeitet und präsentierbar sein (inkl. Teilnehmerdokumentation und verfügbare Führer).

Die Erweiterung der Aktivitäten im GB 2 erfolgt für den Individualkunden sehr diskret und wird den GB 1 minimal tangieren. Hingegen ist die lokale Wirtschaft an zusätzlichen Kongressen und Seminaren interessiert, da sich dadurch auch die Wirtschaft indirekt präsentieren und evtl. Neukunden angeworben werden können.

Zusammenfassend stellt der Autor fest, dass die obengenannten Ziele untereinander wie auch bezüglich den strategischen Marketingzielen der Destination VSLL⁵⁶⁷ kongruent sind. Diese qualitativen und die daraus abgeleiteten quantitativen Marketingziele werden unter Kap. 5.3.7, S. 221, und 5.5, S. 235, noch ausführlich erläutert und mit Beispielen aus der ganzen Destination ergänzt.

5.3.6. Strategie für den Marketing-Mix

Auf der Suche nach der Strategie für den Marketing-Mix muss man zuerst die Basispositionierung der Destination VSLL festlegen. Die Positionierung wiederum wird am besten ausgedrückt durch den Destinations-Slogan, der kurz und prägnant die Destination für den Kunden „versinnbildlichen“ soll. Das Finden eines solchen Slogans ist demzufolge nicht einfach, da das Resultat langfristig bindend ist.

Der Autor konnte für die Kreation eines geeigneten Slogans keine tiefgründige Marktforschungen machen. Trotzdem hat er einige Überlegungen dazu angestellt und versucht einen Slogan zu finden. Dabei konnte man sehen, dass es der Konkurrenz bereits gelungen ist, sehr gute Slogans mit ihrer Destination zu verbinden. So zum Bei-

⁵⁶⁷ Vgl. dazu Kap. 5.3.5. (Marketingziele und Positionierungsstrategie), S. 209.

spiel „Auf und ... DAVOS“, „St. Moritz - Top of the World“, „Zürich - Little Big City“, „Lucerne is fantastic“, „Maggiore“ für die Destination am oberen Lago Maggiore (Locarno, Ascona und Brissago)⁵⁶⁸, „Adelboden - Lenk, dank!“ oder „Graubünden - die Ferienecke der Schweiz“. Diese verschiedenen Konkurrenzbeispiele zeigen, dass ein Slogan sehr kurz und prägnant sein muss. Der Slogan, der gleichzeitig die Grundpositionierung darstellt, muss versuchen mit minimalen Worten die Destination möglichst treffend zu charakterisieren. Auf Grund dieser Überlegungen konnten vom Autor die folgenden Alternativen aufgelistet werden (ohne Wertung): „Ferienkultur mitten in der Schweiz“, „Ferienparadies der Schweiz“, „(Ferien im) Herzen der Schweiz“, „Ferienoase der Alpen“, „Lust auf mehr...“, „Ferienkultur pur“, etc.

Das Wort „Ferienkultur“ in der ersten Alternative könnte flexible, je nach Kundensegment und Markt, ausgetauscht werden durch „Tradition & Geschichte“, „Ferien (wieder) entdecken“, „Kulturferien“, „(Ferien-) Erlebnis“, „Adventure & Fun“ oder „Know-how & Service“ (z.B. für die Wirtschaftsförderung). Alternative 4 (Ferienoase) tönt eher exotisch, wobei die Destination in diesem Fall auch etwas exotisches bieten muss. Die fünfte Variante (Lust auf mehr...) ist hingegen sehr verschieden im Vergleich zu den anderen: damit wird nicht etwas beschrieben oder charakterisiert, sondern etwas suggeriert, dass sich der Kunde mit Phantasie ausdenken kann. Jedoch muss sich ein solcher Slogan zuerst über einige Jahre hinweg aufbauen, um dann jeweils selbständig mit der Destination in Verbindung gebracht zu werden.⁵⁶⁹ Die sechste Alternative wirkt durch das Wort „pur“ sehr stark, resp. konzentriert, was auch dem Trend der heutigen Zeit recht gut entspricht: wenn man etwas macht, dann richtig (z.B. bei Süssgetränken: nicht oft, aber wenn schon, dann das Original und nicht das Light-Produkt). Analog verhält es sich mit Ferien: diese sind rar, aber sie werden in vollen Zügen genossen. Somit kann man hier die verschiedensten Attribute mit dem Wort „pur“ kombinieren und jeweils einen ähnlichen Effekt erzielen.

Als Arbeitslösung für die neue Destination VSLL wählt der Autor die letzte Alternative. Die Basispositionierung und der entsprechende Slogan lautet somit wie folgt:

⁵⁶⁸ Maggiore bedeutet auf italienisch einfach „grösser“, doch man will damit in Zukunft Assoziationen wie Dolcefarniente, Glacé unter Palmen und allerlei anderen grösseren Gefühle verbinden. Vgl. dazu Bischoff, Jürg [1999]: Vom Lago zum Logo - Neues Erscheinungsbild für den Tourismus im Locarnese, in: NZZ Nr. 180 vom 6.8.1999, S. 11.

⁵⁶⁹ Da er aber für eine neue Destination zu wenig charakterisiert, muss von einem Gebrauch vorläufig abgesehen werden.

VIERWALDSTÄTTERSEE / LAKE LUCERNE
FERIENKULTUR. PUR.

Entsprechend der Grundpositionierung der Destination lassen sich nun die beiden Geschäftsbereiche darin positionieren. Der GB 1 markiert die Destination mit den Attributen Landschaft, Erholung und Sport, sowie mit Tradition, Geschichte & Kultur. Für den GB 2 stehen hingegen die Attribute Erlebnis, Service und technologisches Know-how im Vordergrund. Dieser unterschiedliche Ansatz ist nicht gegenläufig sondern ergänzt sich und überschneidet sich in der Umsetzung in weiten Teilen.

Aus dieser Basispositionierung lassen sich nun die Strategien für den Marketing-Mix der beiden Geschäftsbereiche ableiten. M.E. sind die **wichtigsten Instrumente** im Marketingmix für die Destination VSSL das **Produkt** und die **Kommunikation**, was auch in der Strategie klar zum Ausdruck kommt und anschliessend im Kap. 5.3.7. auf S. 221 tiefgründig operationalisiert wird.

5.3.6.1. Strategie zum Erreichen der Marketingziele für GB 1

Da sich die Destination erst im Bildungs- und Wachstumsstadium befindet, wird zuerst ganz klar auf eine *Strategie der Konsolidierung des Vorhandenen und des Aufbaus* gesetzt. Diese Strategie wird nach einer Anlaufphase (6-9 Monate) in eine Vertiefungsphase übergehen, in der kurz- bis mittelfristig das Angebot und die (Service-) Qualität⁵⁷⁰ sowie langfristig das Image ausgebaut und verbessert werden.

Längerfristig lautet die Strategie für das GB 1 Expansion in verwandte Märkte (z.B. Osteuropa) und Diversifikation mit zukunftsgerichteten Produkten (z.B. Trendsportarten, Events, etc.). Ziel soll die Kontinuität der kurzfristigen Konsolidierungs- und Aufbauanstrengungen der nächsten 1 bis 2 Jahre sein. Jedoch wird man ein Problem nicht ändern können: das Wetter. Dieses ist rund um den Vierwaldstättersee sehr wechselhaft und kann sich negativ auf das Ferienimage (auch im Sommer) auswirken. Hier muss mit speziellen Ersatzaktionen und ständigen Alternativprogrammen Abhilfe geschaffen werden.

⁵⁷⁰ Bei der Qualität sollte auf „typisch“ schweizerische Werte gesetzt werden, wie z.B. gut, exakt, sauber und immer funktionierend. Der Kunde soll in diesem Bereich seine positiven Vorurteile über die Schweiz bestätigt sehen!

5.3.6.2. Strategie zum Erreichen der Marketingziele für GB 2

Wie bereits im GB 1 muss auch im GB 2 *zuerst konsolidiert* werden. Dieser Aufbau soll in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung geschehen. Damit entstehen sinnvolle Synergien, da beide Organisationen die gleichen Zielgruppen haben. Durch Geschäftsreisen wird Entscheidungsträgern von potentiellen, auswärtigen Wirtschaftsbetrieben die Vorzüge und Möglichkeiten der Wirtschaftsregion rund um den Vierwaldstättersee aufgezeigt. Gezielte Zusatzinformationen⁵⁷¹ während des Aufenthaltes des Geschäftsreisenden, sowie eine weiterführende Kommunikation⁵⁷² nach dem Aufenthalt, würde der Wirtschaftsförderung ermöglichen, potentiellen neuen Firmen den Standort Vierwaldstättersee schmackhaft zu machen. Das zumeist tiefe Steuerniveau, die gute Lage inmitten Europas an der Nord-Süd-Achse, die vertretbare Nähe zum internationalen Flugplatz Zürich-Kloten, das gemässigte Lohnniveau und die hohe Lebensqualität der Umwelt sind ideale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Geschäftsstandort.

Daraus ergibt sich auch für den GB 2 eine *Expansionsstrategie* durch den gemeinsamen Auftritt. Zusätzlich zu den bereits erwähnten positiven Punkten der zentralen Lage ist auch in Zukunft auf den kooperativen Gesamtrahmen von Kongressen und Seminaren zu achten. Dieser besteht (in Zusammenarbeit mit der Stadt Luzern und Engelberg) aus der intakten Natur, der Infrastruktur⁵⁷³, dem Standort, der Events⁵⁷⁴ und den attraktiven Rahmenprogrammen, die durch die Destination gefördert und auch kommunikativ unterstützt werden müssen (z.B. Besichtigungen, Führungen, Sportprogramme, Ausflüge, etc.).

Betreffend der Infrastruktur sollte das Bestehende für die ersten zwei bis drei Jahren genügen. Eventuell werden sich dann nach der erfolgreichen Promotion dieses Segments weitere Hoteliers und Gastronomen finden, die in diesem Segment tätig wer-

⁵⁷¹ Zum Beispiel wird dem Geschäftsreisenden eine kurze Wirtschafts- und Informationsbroschüre ins Hotelzimmer gelegt.

⁵⁷² Damit ist z.B. ein Versand von Standort-Informationen an Geschäftsreisende mit Entscheidungsfunktion gemeint. Die Adressen könnten (mit Einwilligung natürlich) aus der zentralen Hotel-Logiernächte-Datenbank stammen.

⁵⁷³ Zum Beispiel das neue Luzerner Kunst- und Kongresshaus (KKL) oder die Bürgenstock Hotels und Ressort.

⁵⁷⁴ Zum Beispiel die internationalen Musikfestwochen (Juli / August), das Pianofestival (November) oder die Osterfestspiele in Luzern, aber auch die Tellspiele in Altdorf (UR) oder Konzerte auf den umliegenden Bergen (Pilatus, Rigi, etc.). Solche Events kann man sehr gut als billige Kommunikationsträger nutzen: Je grösser und bedeutender der Event, desto grösser ist auch das Medieninteresse und die dementsprechende Präsenz in den Medien.

den möchten und durch gewisse Investitionen ihren Betrieb den Anforderungen anpassen, womit sich das Angebot weiter entwickeln würde. Zudem müsste für grössere und spezielle Veranstaltungen auch eine Dienstleistungsstruktur geschaffen werden, d.h. spezialisierte Firmen für das Catering, mobile Eventinfrastruktur, etc. müssten vorhanden und abrufbar sein. Wichtig ist, dass mit der Durchführung von Kongressen und Seminaren potentielle private Ferienkunden mit der Destination und ihrem Angebot in Kontakt kommen. Der Umstand des „unfreiwilligen“ Geschäftsaufenthalts muss in einen Wunsch nach einem privaten Ferientaufenthalt umgewandelt werden.

5.3.7. Operativer Einsatz der Marketinginstrumente: der Marketing-Mix

Der Abschluss der operativen Umsetzung, d.h. die Erarbeitung eines Marketingplans für die Destination VSL, bildet der Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente. In diesem Kapitel wird die allgemeine Stossrichtung des Marketing-Mix für die Destination beschrieben und aufgegliedert nach den einzelnen Instrumenten⁵⁷⁵. Im Anschluss an die Besprechung der einzelnen Instrumente ist jeweils ein Katalog mit konkreten Massnahmen und dem Ausführungszeitpunkt angeführt. Die Aktivitäten der Instrumente werden dann im Kapitel 5.5, S. 235, den jährlichen Marketingplänen für die Jahre 2000 bis 2002 zugeordnet.

Der gesamte Marketing-Mix und die Jahrespläne beruhen auf diversen Gesprächen mit den verschiedensten Tourismusverantwortlichen aus der ganzen Schweiz. Auf Grund der Übersichtlichkeit verzichtet der Autor auf die einzelnen Verweise in den Fussnoten auf die jeweiligen Personen. Die Liste der geführten Interviews und besuchten Tourismusveranstaltungen sind im Quellenverzeichnis zu finden.

5.3.7.1. Produkt / Angebotsgestaltung (Product)

Primär übernimmt die Destinationsmarketingorganisation „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne Tourismus (VSLT) AG“ eine Innovations- und Koordinationsfunktion und vertritt die touristische Destination nach aussen als Einheit (dies trotz der vorhandenen Kantons Grenzen). Dies zeigt sich in den von der VSLT AG geführten Touristen-

⁵⁷⁵ Vgl. dazu Kap. 2.3.3, S. 50.

Informations-Centern, sowie in den im Auftrag von der VSLLT AG und lokalen Tourismusvereinen betriebenen, Tourismusbüros und -informationsstellen.

Die VSLLT AG kann nur in einem beschränkten Mass direkt an der Angebotsgestaltung mitwirken. Trotzdem sind eigene Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden: z.B. das Zusammenstellen von marktkonformen Pauschalangeboten (Wander-Weekend, Adventure-Woche, etc.), Kreation von bedürfnisgerechten Aktionsangeboten, Animation und Gästebetreuung, sowie die Organisation von eigenen Veranstaltungen (speziell in Randzeiten als medienwirksame Alternativ- und Kontrastprogramme).

GB	Bereich	Produkt	Zielfmärkte	Segment / Publikum
1	Sommer	Wandern	CH, D, BEN, GB	Familien, 50+, Dinks
		Bauernhof	CH, D,	Familien, Dinks, Jugend
		Ferien am Wasser	CH, D, BEN, (GB)	50+, Dinks, Familien
		Schiff	CH, D,	Familien, 50+
		Kultur & Geschichte	CH, D, GB, USA	50+, Singles, Dinks
		Wellness	CH, D, (BEN, GB)	Singles, Dinks, 50+
		Trendsportarten	CH, D, (BEN, GB)	Jugend, Singles
		Wochenende	CH, D, BEN, I	Singles, Dinks, 50+
	Tagesausflug	CH, Süd-D	Familien, 50+	
	Winter	Klass. Winterferien	CH, D, BEN	Singles, Dinks, Familien, 50+
		Wochenende	CH, Süd-D	Singles, Dinks, 50+
		Tagesausflug	CH, Süd-D	Familien, 50+, Singles, Dinks
	Special	Events	CH, D	Jugend, Singles, Dinks, 50+
2	Business	Geschäftsreisen	CH, D, (I, F)	Internationale Unternehmen
		Seminar / Kongress / Incentive	CH, D, (GB, USA)	Internationale Unternehmen; sowie über SDM, SCIB
	Gruppen	Lager	CH, (D, BEN)	Jugend, Lehrer, Schulen, Clubs, Vereine ⁵⁷⁶
		Car	CH, D, BEN, Osteuropa	50+, Vereine, Clubs; TOs, Carunternehmen
		Bahn	CH, D, (BEN)	50+, Vereine; TOs, SBB
	Best of CH	Rundreisen	Nord-/ Südamerika, Asien, (Osteuropa)	TOs, Reisebüros, direkte Auslandkontakte; sowie über ST, SDM
		Ausflüge ab Luzern	Nord-/ Südamerika, Asien, (Osteuropa)	TOs, Reisebüros; sowie über ST, SDM

Tab. 23: Matrix der Destination VSLL mit den Produktbereichen und Produkten, sowie den anzusprechenden Zielfmärkten und -segmenten⁵⁷⁷

Als Richtlinien und um die Initiativen der Destination zu bündeln, legt die VSLLT AG eine Matrix mit den Produktbereichen / Produkten / Zielfmärkten und -segmenten vor (vgl. dazu Tab. 23). Die Zielsetzungen dieser Matrix beruhen auf den Angaben des Kap. 5.3.5, S. 209.

⁵⁷⁶ Zum Beispiel Pfadfinderorganisationen, Sportclubs, Musikvereine, etc.

⁵⁷⁷ Quelle: Eigene Darstellung, vgl. dazu auch Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a]. Die Zielfmärkte und -segmente, die in Klammern stehen, sind als sekundär zu betrachten.

Gemeinsam sind alle Tourismusleistungsträger für nachfrage- und bedürfnisgerechte Leistungen und Preise verantwortlich. Der Qualitätssicherung muss besondere Beachtung geschenkt werden, da in einer Dienstleistungsbranche, wie es der Tourismus im Speziellen ist, das Qualitätsmanagement einen der höchsten Stellenwerte besitzt. Nur mit qualitativ hervorragenden Leistungen wird es der Destination VSLL gelingen, sich erfolgreich national und international im Tourismusmarkt zu positionieren und zu behaupten.

Als verantwortliche Dachorganisation des Tourismus der Destination VSLL übernimmt die VSLLT AG auch eine Korrekturfunktion. Reklamationen und Verbesserungsvorschläge der Gäste sind ernst zu nehmen und dienen der Qualitätsverbesserung. Im Interesse der Destination, des Gastes und auch der einzelnen Anbieter sollen die Probleme mit den Betroffenen erörtert werden.

Im Folgenden ist ein Katalog von konkreten Massnahmen (mit Zeitpunkt) aufgeführt, die das Instrument „Produkt“ stärken:

Massnahmen	Zeitpunkt
Unterhalt und Ausbau der touristischen Infrastruktur	
• Verschiedene Infrastrukturprojekte (Museen, Mehrzweckgebäude, Sportanlagen, etc.) unterstützen und Einfluss nehmen auf eine koordinierte und sich ergänzende Verwirklichung	→ <i>laufend</i>
• Velowegnetz / Bike-Routen fördern und helfen auszubauen	→ <i>laufend</i>
• Qualitative Verbesserungen in der Hotellerie (z.B. familienfreundliche Angebote, transparent und marktgerechte Preise, Koordination mit Hotelierverein)	→ <i>laufend</i>
• Qualitative Verbesserungen in der Parahotellerie (z.B. Wohnungsklassifikation und Inklusivpreise (=Transparenz) einführen, flexible Preisgestaltung, etc.)	→ <i>2001</i>
• Qualitative Verbesserungen bei den Bergbahnen (z.B. Sommerangebote schaffen, Kombitickets für Wanderer, Familientarife, kundenfreundlichere Tarifsysteme, etc.)	→ <i>sofort</i>
• Gästekarte, sowie Treue- (langjährige Feriengäste) und Incentive- (Businesskunden) Programme entwickeln und einführen	→ <i>2001</i>
Erhaltung der intakten Landschaft	
• Einfluss nehmen, um einen Kompromiss zwischen intensiver und extensiver Land- und Seennutzung zu finden	→ <i>laufend</i>
• Förderung naturnaher Tourismuserschliessung	→ <i>laufend</i>
• Ausgeschiedene Schongebiete markieren und kommunizieren	→ <i>2002</i>

Massnahmen	Zeitpunkt
Aufbau und Pflege des Unterhaltungs- und Veranstaltungsangebotes	
• Aufbau eines Gästebetreuungsprogramms mit speziellen Angeboten für Kinder	→ 2001
• Plauschwettkämpfe für Gäste und Einheimische anbieten	→ 2000
• Folkloreauftritte organisieren	→ laufend
• Besuche / Aktivitäten auf Bauernhöfen und Alpen organisieren	→ 2000
• Platzkonzerte und Dorffeste koordinieren / Einheimische und Touristen feiern zusammen	→ sofort
• Geführte Wanderungen mit variierenden Themen und Strecken mit qualifiziertem Personal (z.B. Geschichts-, Natur-, Panorama- oder Kunstwanderungen gegen kleine Anmeldegebühr ⁵⁷⁸)	→ 2000

5.3.7.2. Kommunikation (Promotion)

Das Instrument Promotion lässt sich im Falle der Destination VSLL in die Teile Erscheinungsbild / Corporate Design, Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations, Werbung und Verkaufsförderung aufteilen.

5.3.7.2.1. Erscheinungsbild / Corporate Design (CD)

Da die Destination VSLL als solches noch nicht existiert, muss ein einheitliches, klar definiertes und weit verbreitetes Corporate Design (CD) erschaffen werden. Um Konflikte mit den bestehenden, regionalen und unterschiedlich angewendeten CDs zu eliminieren, braucht die Destination ein neues und eigenständiges CD, das den Vierwaldstättersee und dessen gewünschtes Image kurz und prägnant versinnbildlicht. Dieses Bildelement muss kombiniert werden mit einer einheitlichen Schriftart, Zeichensetzung, Textproportionen und Gestaltungsvorschriften. Es soll kombiniert werden mit dem CD / Logo von Schweiz Tourismus.⁵⁷⁹ Das CD der Destination soll auch stark emotional wirken, analog den Bild-Image-Kampagnen von ST in den letzten fünf Jahren (eindrückliche Landschaftsbilder / Schnappschüsse).

Abb. 25 zeigt zwei mögliche Vorschläge des Autors für das Logo, resp. die Grundtendenz für das CD der Destination.

⁵⁷⁸ Es wird eine kleine Anmeldegebühr verlangt, um dem Angebot auch einen gewissen Wert für den Kunden zu geben. Ist etwas gratis, ist es für den Kunden wertlos. Zudem ist dann eine Anmeldung viel mehr verpflichtender und es gibt weniger Absenzen.

⁵⁷⁹ Vgl. dazu Abb. 13, S. 81, sowie Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999c]: Corporate Design (Verbindliche Richtlinien des CD von ST), Zürich.

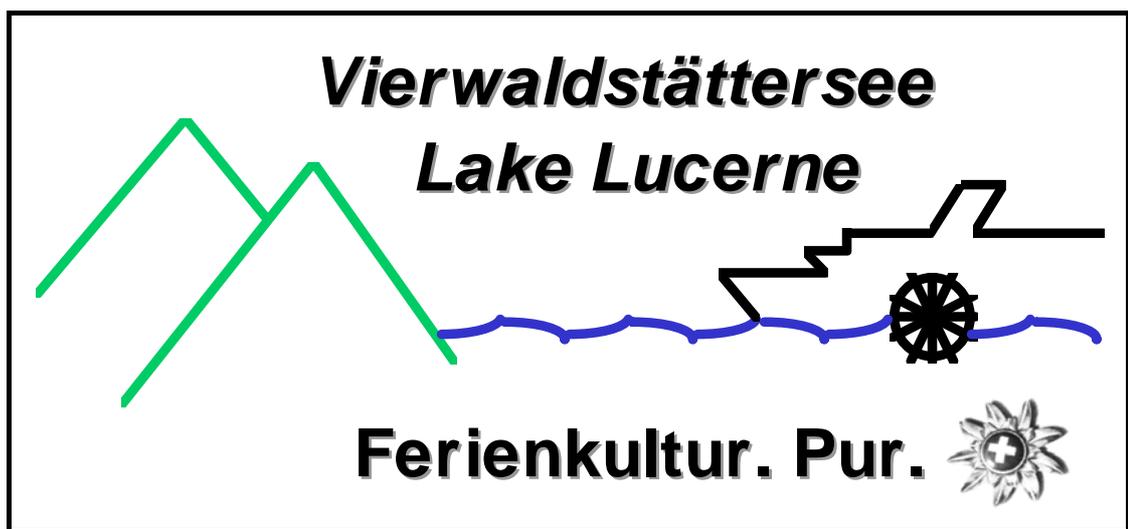
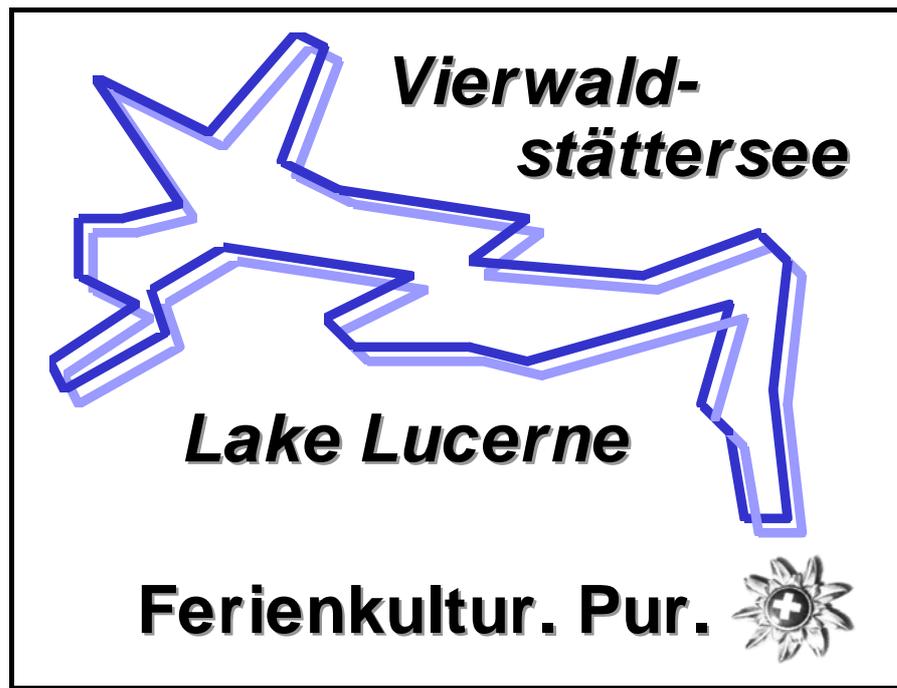


Abb. 25: Vorschläge für das Logo / CD der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne“ (VSL) ⁵⁸⁰

Die Anstrengungen zur Verwendung des CDs auch ausserhalb der Tourismusbranche müssen verstärkt werden (z.B. Wirtschaftsförderung, Zeitungen, regionale Radio- und Fernsehstationen, etc.). Um Missbräuche vorzubeugen und den gezielten Imageaufbau zu steuern, ist das CD markenrechtlich zu schützen und das Verwenden des CDs auf eine jeweils mittelfristige Zeitspanne zu lizenzieren. Während der Zeitspanne der Etablierung des Images und CDs sind die jeweiligen Lizenzen gratis oder gegen eine symbolische Schutzgebühr abzugeben. Nach ca. 5 bis 7 Jahren dür-

⁵⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

fen die CD-Lizenzen nur noch an die Mitglieder und Aktionäre der VSLLT AG kostenlos abgegeben werden, die restlichen Verwender haben eine normale Lizenzgebühr zu entrichten. Kontrollen und Korrekturen des CDs und deren Verwendung sind laufend durchzuführen und streng durchzusetzen.

5.3.7.2.2. Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations (PR)

Die Destination VSLL soll so oft als möglich mit positiven Berichten in den Medien erscheinen. Dazu sollen auch sogenannte „Opinion Leaders“ (im Rahmen der AIDA-Formel⁵⁸¹) eingesetzt werden. Durch diese bekannten Opinion Leaders⁵⁸² ist es möglich, eine Zielgruppe direkt anzusprechen (Attention), resp. zu aktivieren (Interest), damit diese den Wunsch (Desire) bekommen, in die Feriendestination Vierwaldstättersee / Lake Lucerne zu gehen (Action). Eine seriöse Bearbeitung der Medien steht aber in jedem Fall im Vordergrund.

Mit einer offenen Informationspolitik sollen die Mitglieder und die Bevölkerung über die Ziele, die Arbeit und die Resultate der VSLLT AG stets aktuell informiert werden. Es muss zudem ein stetiges Ziel bleiben, das Tourismusbewusstsein der Bevölkerung zu erweitern und ihr klarzumachen, dass sie selber einen grossen Anteil am Image der Destination darstellt und dass die Volkswirtschaft ebenfalls stark vom Tourismus und dessen positivem Image abhängig ist. Wird auch die Wirtschaft, resp. Wirtschaftsförderung, mit der Destination verbunden, ist der nachhaltige Effekt in der Bevölkerung sicherlich grösser und besser verankert.

Die Kontaktpflege mit den Mitgliedern der VSLLT AG ist ein primäres Ziel, sollen doch die Aktivitäten mit den Mitgliedern erarbeitet sowie kongruent und ergänzend zu deren eigenen Aktivitäten sein. Neue Partner sollen laufend zur Mitgliedschaft motiviert werden. Ebenso soll die Information und Weiterbildung für die im Tourismus tätigen Leistungsträger gefördert werden. Aktives Sponsoring betreibt die Destination nicht, da dazu die Geldmittel zu knapp sind, jedoch lässt sich die Destination in Zu-

⁵⁸¹ Die AIDA-Formel ist die Abkürzung für die vier Stufen des Kommunikations- / Werbeprozesses: Aufmerksamkeit generieren (Attention), Interesse des Kunden wecken (Interest), Kaufwunsch stimulieren (Desire) und anschliessend den Kauf auslösen (Action).

⁵⁸² Solche Opinion Leaders müssen genau dem Zielpublikum angepasst sein. Zum Beispiel könnten bekannte deutsche Unterhaltungsstars oder Prominente in Deutschland bekanntgeben, dass sie in der Destination VSLL ihre Ferien verbringen. Hingegen braucht es für Kongresse Persönlichkeiten aus der Wirtschaft oder Politik, die an einem Kongress in der Destination auftreten und sich positiv über den Kongress und dessen Standort äussern.

kunft durch interessierte und imagekonforme Partner (z.B. Tourismusleistungsträger) sponsern. Dieses Sponsoring erfolgt in finanzieller und materieller Hinsicht (z.B. Werbung auf Verkehrsmitteln, kostenloses Zurverfügungstellung von Getränken bei einem Anlass der Destination, etc.).

Die VSLLT AG betreibt eine ehrliche und offene Öffentlichkeitsarbeit. Die Medien werden seriös bearbeitet und mit echten Neuigkeiten beliefert. Die medienträchtigen Veranstaltungen (Events) sollen intensiv ausgenutzt werden, und der Betreuung von in- und ausländischen Journalisten wird grosse Beachtung geschenkt. Zur optimalen Unterstützung von Medienbeiträgen verfügt die VSLLT AG über ein stets aktuelles Diaarchiv. Die teuren audiovisuellen Hilfsmittel sind hingegen je nach finanziellen Möglichkeiten anzuschaffen bzw. zu aktualisieren.

Massnahmen	Zeitpunkt
Kooperation innerhalb der Destination fördern	
• Offene Informationspolitik aller Leistungsträger und -anbieter durch regelmässigen Informationsaustausch und Gesprächsplattform fördern	→ <i>laufend</i>
• Kooperation mit Vereinen suchen und fördern, inkl. Unterstützung und Beratung bei Organisation und Durchführung von Veranstaltungen	→ 2000
• Sicherstellung einer gesunden Finanzbasis (Mitgliederbeiträge und Verkaufskommissionen)	→ 2000
• Zusätzliche Einnahmequellen erschliessen (Sponsoring, Tourismusförderungsabgabe / -Mehrwertsteuer, etc.)	→ 2001
Imageförderung und Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung stärken	
• Aktive Medienarbeit bei sämtlichen Anlässen und Angeboten	→ <i>laufend</i>
• Neue medien-, image- und LN-wirksame Anlässe entwickeln	→ 2000
• CI, CD und CB konsequent anwenden und anwenden lassen	→ <i>laufend</i>
• Integration der Bevölkerung bei allen Anlässen (Gefühl geben, dass Hauptgrund des Anlasses die Einheimischen selber sind)	→ <i>sofort</i>

5.3.7.2.3. Werbung

Die *Basiswerbung* für die Destination VSLL konzentriert sich auf die primären Zielmärkte⁵⁸³ des Geschäftsbereichs 1. In der Regel wird dabei vor allem für die Destination als solches geworben (Basiswerbung mit starker emotionaler Komponente). Bei weitergehender, resp. tieferer Werbung muss versucht werden, einzelne buchbare Angebote aus der ganzen Destination mit einem starken Bezug zum See zu verkau-

⁵⁸³ Vgl. dazu Kap. 5.3.5.2. (Märkte und Segmente für GB 1), S. 213.

fen. Je weniger die Destination in einem Markt bekannt ist, desto mehr ist eine Kooperation mit stärkeren Partnern⁵⁸⁴ zu prüfen.

Ein kooperativer Werbeauftritt von Anbietern in der Destination soll durch die VSLLT AG koordiniert und auch unterstützt werden. Es liegt im Interesse der Destination und der Anbieter, dass ein solcher Auftritt kompatibel zum CD der Destinationswerbung verläuft. Damit lassen sich Synergieeffekte produzieren und nutzen.

Der Medienplan wird jedes Jahr neu erstellt und richtet sich nach dem vorliegenden Marketingkonzept, dem Jahresmarketingplan, dem Jahresaktivitätenplan und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln. Die Angebote des GB 2 werden in die allgemeinen Werbeaktivitäten angemessen integriert. Jedoch braucht der GB 2 zur direkten Bearbeitung ihrer Kunden normalerweise andere, direktere Kommunikationskanäle als der GB 1. Um Beispiel arbeitet GB 2 vermehrt mit Messeauftritten, Kundenbesuchen bei TOs und Reiseveranstaltern, Direct-Mails oder über Kanäle von SDM, resp. Schweiz Tourismus.

5.3.7.2.4. Verkaufsförderung (Sales promotion)

Die Destination ist an allen wichtigen Tourismussmessen vertreten. Die VSLLT AG unterscheidet dabei zwischen Fach- und Publikumsmessen, da je nach dem der GB 1 (mehrheitlich Publikumsmessen) oder der GB 2 (eher Fachmessen) in den Vordergrund gestellt wird. Deckt die Messe ein wichtiges Zielpublikum ab, ist auch eine persönliche Präsenz notwendig, ansonsten wird die Destination durch kompetente Ansprechpersonen der Partner (wie z.B. ST, Swissair, SBB, TOs, etc.) vertreten, die auch entsprechendes Werbematerial bereitstellen und abgeben.

Die VSLLT AG verfügt stets über aktuelle, nachfragekonforme Verkaufsunterlagen (für beide GB) und ist in der Lage, Anfragen und Offerten innerhalb eines Arbeitstages professionell zu bearbeiten. Ebenso muss stets über eine aktuelle Datenbank verfügt werden können, welche auch für die Partner zugänglich sein soll.

Ohne marktkonforme Angebote sind Marktbearbeitungsaktivitäten nicht sinnvoll. Die persönliche Kontaktpflege mit Entscheidungsträgern in Reisebüros, bei Reiseveranstaltern und mit Kongressorganisatoren ist von grosser Bedeutung. Dabei muss die VSLLT AG als kompetenter Partner auftreten und durch Leistung überzeugen.

⁵⁸⁴ Zum Beispiel mit Swissair, SBB, ST oder grossen Touroperators (TO) wie Kuoni, Raitour, TUI, etc.

Massnahmen	Zeitpunkt
Förderung des Individualtourismus	
• Zentrale und individuelle Pflege der Stammgäste (Hotels und Parahotellerie)	→ <i>laufend</i>
• Attraktive Pauschalangebote für die jeweiligen Zielgruppen ausarbeiten und kommunizieren	→ 2000
Förderung des Kongress-, Seminar- und Incentive-Tourismus	
• Angebot konsolidieren und Basisunterlagen für Destination erarbeiten	→ 2000
• Verkaufsförderungsaktivitäten verstärken	→ 2001
• Verkaufsunterlagen ausbauen (z.B. Planning Guide)	→ 2001
• Ausbau der Infrastruktur fördern	→ 2002
• (Lokale) Entscheidungsträger der Wirtschaft über Angebote informieren	→ <i>laufend</i>
Förderung des Kultur-, Bildungs- und Gesundheitstourismus	
• Vorhandenes Kultur- und Bildungsangebot konsolidieren und Grundangebot für Vermarktung erarbeiten	→ 2000
• Pauschalangebote für Musik- und Kulturanlässe anbieten (auch Zusammenarbeit mit Stadt Luzern Tourismus und IMF ⁵⁸⁵ suchen)	→ <i>laufend</i>
• Wellness-Angebote konsolidieren und gezielt als Segment fördern	→ 2000
Förderung des Gruppentourismus	
• Koordinierte Bearbeitung von Busreiseunternehmer und TOs	→ <i>laufend</i>
• Bahnreisen für Gruppen anbieten	→ 2001
• Spezialangebote für Gruppen in Randzeiten anbieten	→ 2002
• Vorhandene Sportinfrastruktur durch Trainingsgruppen und Schulverlegungen konsequenter auslasten	→ <i>laufend</i>

5.3.7.3. Preis (Price)

Im Rahmen der Pauschalangebotsgestaltung kann die VSLLT AG auch auf die Preisgestaltung Einfluss nehmen. Die Preisgestaltung innerhalb der ganzen Destination soll fair und transparent sein. Eine verstärkte Koordination und Kooperation auf allen Ebenen ist anzustreben. In erster Linie sollen die Preise der Leistung entsprechen und marktgerecht sein. Differenzierungen sollen je nach Saisonzeit, Dauer der Reise, Anzahl der Reiseteilnehmer, Wahl der Verkehrsmittel und Menge der genutzten Angebote gemacht werden.

Trotzdem muss beachtet werden, dass kein Zwei-Klassen-Tourismus entsteht und offizielle Preislisten (z.B. für Hotelübernachtungen) nicht nur auf dem Papier gültig sind.⁵⁸⁶ gesunde Konkurrenz belebt den Markt, mörderische Konkurrenz ruiniert den Markt! Spezialangebote sollen nur begrenzt gültig sein; Struktur- oder Bran-

⁵⁸⁵ IMF = Internationale Musik Festwochen Luzern.

chenschwächen lassen sich mit solchen „Dauerspezialangeboten“ nicht überwinden. Darum muss die VSLLT AG hier als Vermittlungs- und Aufsichtsstelle⁵⁸⁷ fungieren.

Zusätzlich muss beim Instrument Preis auch die Verbreitung des Euros in den Hauptmärkten beachtet werden. Alle Kunden in den ausländischen Hauptmärkten (Deutschland und Benelux) werden ab 2002 auch physisch nur noch mit der Einheitswährung Euro rechnen und bezahlen.⁵⁸⁸ Somit ist es wichtig, dass in der Destination der Euro auch als Zahlungsmittel akzeptiert wird und, dass Angebote und Packages gewisser Segmente (z.B. direktbuchbare Sommer-Ferienpackages, Weekend-Spezialaktionen, etc.) auch einen Euro-Preis haben. Damit dem Vorurteil, dass die Schweiz ein Hochpreisland ist, entgegengetreten werden kann, ist die Preisangabe in Euro eine gute Chance. Der Gast kann die schweizerischen Tourismusangebote in seiner eigenen Währung vergleichen und das Instrument Preis erhält wieder ein grösseres Gewicht im touristischen Entscheidungsprozess des Kunden. Analog dazu zwingt es die Schweizer Tourismusleistungsträger preislich konkurrenzfähige Produkte anzubieten.

Zur Finanzierung der Destination wird in Zukunft auch eine Tourismusmehrwertsteuer (TMWSt) erhoben, die unter Kap. 5.6.1.2, S. 247, im Detail beschrieben wird. Die TMWSt wird die sog. Kur- oder Übernachtungstaxe ersetzen und neu auf allen touristischen Dienstleistungen erhoben.

Massnahmen

Zeitpunkt

Euro und Tourismusmehrwertsteuer (TMWSt)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| • Preise in Schweizerfranken und Euro angeben | → <i>laufend</i> |
| • Lobbying betreiben zur Schaffung der rechtlichen Grundlagen für eine Tourismusmehrwertsteuer (TMWSt) ⁵⁸⁹ | → <i>2000</i> |
| • Einfluss nehmen und Hilfe bieten bei der Einführung der TMWSt | → <i>2001</i> |

5.3.7.4. Distribution (Place)

Die VSLLT AG agiert verkaufsorientiert. Der Direktverkauf soll ausgebaut werden und den Kundenbedürfnissen entsprechen. Die Destinationsorganisation soll sich

⁵⁸⁶ Vgl. dazu das Negativbeispiel Luzern: FN 557, S. 213.

⁵⁸⁷ Zum Beispiel mittels Sanktionen gegen ein fehlerhaftes Mitglied.

⁵⁸⁸ Vgl. dazu Kap. 3.1.2.4, S. 75.

⁵⁸⁹ Vgl. dazu Kap. 5.6.1.2, S. 247.

durch marktgerechte und leistungsstarke Dienstleistungen gegenüber den Marktpartnern im In- und Ausland profilieren. Die Verkaufsprovisionen sind zweckgebunden und unterstützen die jeweilige Marktbearbeitung.

Zusätzlich wird auch der Verkauf vor Ort ausgebaut und kundenfreundlicher gestaltet. Die grossen Touristcenter, die kleineren Touristenbüros sowie eine mehrsprachige Hotline sollen die Kundenbetreuung während dem Aufenthalt in der Destination verbessern. Dadurch können auch Zusatzgeschäfte, wie z.B. weitere Buchungen, Autovermietung, Ticketverkäufe, Verkauf von Merchandisingartikeln, etc. realisiert werden. Wie bei jeder anderen Dienstleistung, ist es auch im Tourismus überaus wichtig, den Kunden durch die Dienstleistung zu begleiten und somit einen „After-Sales-Service“ sicherzustellen.

Massnahmen	Zeitpunkt
Neue Verkaufskanäle erschliessen	
• Netzwerk- / Informatik-Technologie als Informations-, Reservation- und Buchungssystem für die gesamte Destination einführen	→ 2000
• Internetpräsenz sicherstellen (Zusammenschluss aller bestehenden, regionalen Internetseiten)	→ 2000
• Ausbau des Internetangebots zum Online-Buchungssystem	→ 2001
• Kooperation mit Partnern für den elektronischen Verkauf (z.B. SDM)	→ 2000
• Anschluss an internationale Reservationssysteme (z.B. Desklina ⁵⁹⁰ , sowie Sabre, Galileo, Amadeus und Worldspan ⁵⁹¹)	→ 2001
Durchgehende Dienstleistungskette sicherstellen	
• Mehrsprachige Hotline für Touristen eröffnen	→ 2001
• Zusatzgeschäfte während dem Aufenthalt des Touristen realisieren (z.B. Autovermietung, Ticketverkauf, Merchandisingartikel, etc.)	→ laufend
• „After-Sales-Service“ sicherstellen	→ 2000

5.3.7.5. Personal (People)

Das Personal (People), resp. der persönliche „Touch“ der Destination VSLL ist „indirekt“ ein wichtiges Marketinginstrument innerhalb des Marketing-Mixes. Das ganze „System Tourismus“ baut *auf verschiedenen Dienstleistungen* auf. Diese werden entscheidend geprägt durch die Behandlung des Gastes durch das Personal der verschiedenen Tourismusleistungsträger. Aus diesem Grund muss das *Qualitätsmana-*

⁵⁹⁰ Ist die Schweizer Version eines Central Reservation System (CRS), welches von SDM und Swisscom entwickelt wurde (vgl. dazu Kap. 4.2.3.2, S. 151).

gement betreffend der Gästebetreuung (d.h. in Bezug auf Fachkenntnisse, Sprachkenntnisse, Freundlichkeit und Zuvorkommenheit) fortlaufend geschult und verbessert werden. Sei dies bei der VSLLT AG selber (Auskunft, Beratung, Information, etc.), den verschiedenen Dienstleistungsträgern (z.B. Hotels, Restaurants, Sportgeschäfte, Transportgesellschaften, etc.) oder den touristischen Partnerorganisationen (SDM, ST, etc.).

Indirekt muss auch die Bevölkerung auf den Stellenwert des Tourismus sensibilisiert werden. Durch Tourismusfächer⁵⁹² auf allen Schulstufen und attraktiven Arbeitsstellen in der Tourismusbranche gelingt dies einfacher und schneller als durch „krampfhaft, staatliche Aufklärungskampagnen“.⁵⁹³

Massnahmen

Zeitpunkt

Gästebetreuung und Leistungsbereitschaft beim Personal (VSLLT AG Tourismusleistungsträger und touristische Partner) verbessern

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| • Personalschulung für Frontpersonal koordinieren / anbieten | → 2001 |
| • Nur qualifiziertes Frontpersonal einstellen | → laufend |
| • „Vierwaldstättersee“-Teamgeist entwickeln und fördern | → laufend |
| • Interne Personalschulung verstärken | → 2001 |
| • Touristische Ausbildung in Schulen und Aufklärungsarbeit bei Partnern fördern und ausbauen (z.B. Tourismus als Schulfach) | → 2001 |
| • Kontaktbörse für Tourismus-Ferienjobs schaffen | → 2000 |

5.3.7.6. Prozess (Process)

Das Instrument Prozess hat zum *Ziel, die Destination von aussen (aus der Sicht des Kunden) als eine Einheit erscheinen zu lassen*. Aus diesem Grund müssen die wichtigsten Tourismusbetriebe (z.B. Hotels, Restaurants, Sportanbieter, Transportgesellschaften, Museen, etc.) zusammenarbeiten und kombinierte Angebote über die Distributionsschiene der VSLLT AG anbieten. Die VSLLT AG betreibt zwei bis fünf (in der Vollversion) gut erreichbare Touristcenters und arbeitet eng mit den lokalen Touristenbüros zusammen. Diese sind sogenannte Aussenposten oder Filialen der VSLLT AG mit (evtl.) beschränkteren, aber trotzdem den Kunden angepassten Öffnungszeiten. Sie sind hauptsächlich für die Kundenbetreuung vor Ort zuständig. Die primäre

⁵⁹¹ Dies sind die vier grössten CRS der Welt mit zwischen 359.2 und 135 Mio. Segmentbuchungen pro CRS (vgl. Ulrich, Chris [1999]: Bestandesaufnahme zeigt Überraschungen, in: htr Nr. 12 vom 25.3.1999).

⁵⁹² Zum Beispiel Geographieunterricht, Heimatkunde, Wirtschaftskunde, Geschichtsunterricht, etc.

⁵⁹³ Solche Kampagnen werden immer wieder vom Staat lanciert und erweisen sich grösstenteils als Flop, da sie auf das Publikum „steril und lehrmeisterhaft“ wirken (z.B. TV-Spot mit Bundesrat).

Anlaufstelle für Kunden und Anbieter sind aber die Touristcenters, da dort die ganze Infrastruktur und das Personal für Offerten und Angebote zur Verfügung steht. Trotzdem können auch die Mitglieder, z.B. die Aussenstellen oder die Tourismusleistungsträger kompetent weiterhelfen, da sie an das Destinationsnetzwerk angeschlossen sind. Aufgabe und Ziel ist es immer, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass er in der Destination willkommen ist und immer und überall die gesuchten Informationen bekommen kann.⁵⁹⁴

Auf jeden Fall muss auf allen Stufen ein durchdringendes „Quality Management“ durchgesetzt werden, damit im „Tourismusprozess“⁵⁹⁵ keine Lücken entstehen. Damit dies gewährleistet werden kann und keine Doppelspurigkeiten entstehen, muss nach dem erfolgten Zusammenschluss zur Destination ein grundlegendes Prozessreengineering stattfinden.

Massnahmen

Zeitpunkt

Initiative und Kreativität aller touristischen Partner und Leistungsträger fördern

- Jährliche Vergabe eines oder mehrerer Tourismus-Innovationspreise(s) → 2001
- Verantwortliche Kontaktperson in der Destinationsorganisation für Ideenecke von Partnern, Gästen und Einheimischen bestimmen → sofort
- Dienstleistungsqualität vereinheitlichen und hohen Standard durchsetzen → laufend
- Qualitäts-Gütesiegel von Schweiz Tourismus⁵⁹⁶ erlangen und auch bei Partnern / Mitgliedern fördern → 2001

5.3.7.7. Kundenservice (Customer Service)

„Der Kunde ist *und bleibt* König!“ Auch die VSLLT AG ist rund um die Uhr für die Gäste der Destination da. Dies wird sichergestellt durch einen exklusiven 24-Stunden-Service: wenigstens ein Touristcenter ist immer geöffnet und dem Kunden steht bei den geschlossenen Touristcenters und Informationsbüros im Minimum ein Gratis-telefon mit direkter Verbindung zum geöffneten Center zur Verfügung. Dadurch können freie Hotelbetten rund um die Uhr ausfindig gemacht und gebucht werden, sowie weitere Informationen eingeholt werden. Egal wo sich der Kunde gerade befindet, erreicht er einen Mitarbeiter der VSLLT AG per Telefon, Fax oder e-mail.

⁵⁹⁴ Es stellt sich hier auch die Frage, wann der Gast welche Informationen braucht. M.E. ist dies: *erstens* bei der Auswahl der Destination, *zweitens* bei der Buchung, resp. der Verwirklichung der Ferienpläne und *drittens* in der Destination selber während des Ferienaufenthaltes.

⁵⁹⁵ Vgl. dazu Abb. 9, S. 59.

⁵⁹⁶ Vgl. dazu Kap. 3.2.1.4, S. 89.

Zusätzlich bieten die Touristcenters einen kompletten touristischen Vollservice: neben Information und Buchungen innerhalb der Destination betreiben sie ein integriertes Reisebüro, stellen professionelle Organisationshilfe für Events, Meetings, Seminare, Kongresse, Führungen, etc., betreiben Wirtschaftsförderung und leisten Pionier- und Unterstützungsarbeit für die Ausbildung und Schulung von Tourismuspersonal.

Massnahmen

Zeitpunkt

Verbesserung der Gästeinformation

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| • Erreichbarkeit / Öffnungszeiten erweitern und bezüglich den Kundenbedürfnissen optimieren | → <i>sofort</i> |
| • Kooperation mit anderen Leistungsträgern (z.B. Hotels, Schiff-, Bahn- und Postschalter, 24-Stunden-Tankstellenshops, etc.) eingehen | → <i>laufend</i> |
| • Netzwerkartiges Informations- und Buchungssystem einführen und weiten Kreisen zugänglich machen | → <i>2000</i> |

5.4. Geschäftssystem und Organisation

Die Destinationsorganisation VSLLT AG konzentriert sich auf die Vermarktung der gleichnamigen Destination. Zum einen muss der Kontakt mit den Tourismusleistungsträgern gesucht werden, zum anderen muss der Tourist über Distanz, aber auch direkt vor Ort betreut werden können. Aus diesem Grund ist eine Verankerung und Präsenz im Gebiet der Destination sehr wichtig.

Da die Destination VSLL mit ihrer VSLLT AG eine Um- und Weiterbildung der vorherigen Tourismusorganisationen ist, gestaltet sich die Organisationsumstrukturierung schwieriger als bei einem Neustart. Die grossen Touristcenters sind das Rückgrat der neuen Destinationsorganisation VSLLT AG, welche den Kunden (je nach Nachfrage) während 24 Stunden eine komplette Beratung anbieten können. An die Touristcenters ist das Netzwerk der verschiedenen kleinen Tourismusinformationsstellen rund um den Vierwaldstättersee, resp. in einem ersten Schritt nur am Südufer des Sees in den Kantonen Uri, Obwalden und Nidwalden angeschlossen. Die Standorte in Buochs und später auch in Flüelen, sowie mit der Norderweiterung der Destination in Brunnen, Küssnacht a.R. und evtl. Luzern (in Zusammenarbeit mit Stadt Luzern Tourismus).

Die Aktionäre der VSLLT AG sind vornehmlich die Tourismusleistungsträger der Destination. Jeder Anbieter, der seine Produkte und Dienstleistungen über die

VSLLT AG vermarkten will, muss Aktionär sein. Dabei werden grosse Leistungsträger wie Transportgesellschaften, grosse Hotels, Restaurantketten oder wichtige Sportveranstalter ein Interesse haben, durch mehr Aktien auch mehr Einfluss auf die VSLLT AG ausüben zu können. Trotzdem ist es ein Ziel, die Aktien breit zu streuen, damit möglichst alle Leistungsträger an der Destinationsmarketingorganisation beteiligt sind.

Die Geschäftsführung der Destination befindet sich in einem der Touristcenter. Idealerweise befinden sich auch die beiden Marketingmanager für die Geschäftsbereiche 1 und 2 im selben Touristcenter, wobei sie in einer späteren Phase auch die Aufgabe des Geschäftsführers der anderen Touristcenter übernehmen können. Der Standort spielt dabei keine grosse Rolle, da die verschiedenen Kundensegmente und Zielmärkte dank Vernetzung von jedem Touristcenter aus bearbeitet werden können. Wichtig ist, dass der Kontakt innerhalb der Destination bestehen bleibt und ein reger Informationsaustausch mit den Partnern (Hotels, Restaurants, Sport- und Reiseveranstalter, Bahnbetriebe, TOs, Reisebüros, etc.) stattfindet.

Die dezentrale Leistungserstellung gilt auch für gewisse Spezialaufgaben, wie z.B. die Betreuung der VSLLT-Webseite, der Verarbeitung des e-commerce der Destination (elektronischer Verkauf von Tourismusprodukten) oder die Bearbeitung von Schulen oder Carunternehmer (Direct-Mails). Durch die dezentrale Verteilung der verschiedenen Aufgaben rund um den See wird das Interesse an der Zusammenarbeit gefördert, sowie die unterschiedlichen Fähigkeiten und Potentiale der einzelnen Tourismusbüros synergetisch ausgenutzt.

5.5. Planung: Jahresmarketingpläne für die Jahre 2000-2002

Im Folgenden versucht der Autor auf Grund der Informationen von Tourismusexperten und der vorangegangenen Analyse und Marketingplan drei konkrete, operative Jahresmarketingpläne der Destination VSLLT für die Jahre 2000 bis 2002 aufzustellen. Da die Destination selber ein Vorschlag, resp. Hypothese ist, müssten die Pläne bei einer konkreten Umsetzung den Umständen angepasst werden. Am Schluss der Jahrespläne zeigt Abb. 26 auf S. 244 einen grafischen Überblick über den Zeitpunkt der Prozesse während der drei Jahren.

5.5.1. Jahresplan 1 (Jahr 2000)

5.5.1.1. Ziele 2000

Das **Hauptziel für das erste Jahr** ist die **Bildung** der neuen Destination. Dieses Vorhaben beruht auf den **folgenden Unterzielen**:

- **Organisation:** Gründung der VSLLT AG und Bildung des Teams der neuen Destination mit den beiden GB; Einführen der neuen Kommunikation gegenüber den Gästen, Tourismusleistungsträgern, TOs, Medien (gezielte PR-Events durchführen) und der einheimischen Bevölkerung (z.B. Ferienjobbörse).
- **Konsolidierung des Angebots:** Zusammenführung der bestehenden Angebote unter der neuen Dachmarke (d.h. Destinationsname); Aufbau neuer segmentsspezifischer Angebote; Zusammenstellen erster Packages speziell für TOs und weitere Distributionskanäle.
- **Qualität sicherstellen:** keine Qualitätseinbussen dulden; Zusammenführung und Überführung der Stammkundschaft in die neue Destination.
- **Dienstleistung am Kunden als oberste Priorität:** Netzwerk-Reservation einführen, Touristcenter einführen, vorhandene Touristen-Informationsstellen auf Minimalstandard erweitern.

5.5.1.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2000

Die obengenannten Unterziele werden nun in entsprechenden Massnahmenprogrammen, d.h. in der Gestaltung der einzelnen Marketinginstrumente, folgendermassen umgesetzt:

Das **Produkteangebot** wird *konsolidiert* und es werden für jede Zielgruppe minimal drei *segmentspezifische Packages* zusammengestellt und angeboten.

Die **Promotion** wird auf zwei verschiedenen Schienen gefahren: erstens muss die neue Destination durch *PR-Berichte* in den verschiedenen Medien im Rahmen des Budgets⁵⁹⁷ kommuniziert und *mit Imagewerbung unterstützt* werden. Die zweite

⁵⁹⁷ Dies gestaltet sich recht schwierig, da finanziell enge Vorgaben; vgl. Budget in Tab. 24, S. 246.

Schiene ist die *Kommunikation von konkreten Angeboten in den Hauptmärkten Schweiz, Deutschland und Benelux-Länder.*

Der **Preis** der Angebote in der Destination darf nicht zu tief sein, wobei *Angebote in allen Preiskategorien vorhanden sein müssen.* Die Preisabstimmung muss aber *segmentspezifisch* erfolgen und kann für einzelne touristische Dienstleistungen von der Destinationsorganisation nicht fix vorgegeben werden (Entscheidungsfreiheit der Anbieter). Jedoch werden *für Packages von der VSLLT AG klare Preisspannen vorgegeben.*

Die **Distribution** wird von jedem Geschäftsbereich (GB) *individuell gestaltet.* GB 1 versucht die Distribution für Direktbücher *zentral über eine Nummer, resp. eine Adresse der gesamten Destination anzubieten.* Weiter wird auch vermehrt mit *TOs und Incoming-Agenten* (z.B. SDM, KISSswiss, LTI, etc.) zusammengearbeitet. GB 2 arbeitet hingegen vermehrt mit dem *SCIB* (Incentive-Segment hat starke Zuwachsraten und grosses zukünftiges Potential⁵⁹⁸), den *lokalen Wirtschaftsbetrieben* (Incoming Geschäftsreisen), der *Wirtschaftsförderung* der Destination sowie mit *Direktmarketing an die Decision-Center von grossen Firmen* (Bereich Geschäftsreisen, Seminare, Convention und Incentive).

Das touristische **Personal** wird im ersten Destinationsjahr mit einem VSLL *Teamgeist-Virus* „angesteckt“. Die Patrons aller touristischen Betriebe, wie auch ihre Angestellten müssen selber *von der Destination überzeugt sein*, „destinal“ denken und diese Einstellung auch auf den Gast übertragen können. Das Image und Erscheinungsbild einer Destination wird vielfach nur auf Grund des Kontaktes mit dem Personal der Destination gebildet (z.B. Restaurant, Hotel, Informationsstelle, Geschäfte, DL-Betriebe, etc.). Aber auch die *Bevölkerung* muss sich *tourismusfreundlicher* zeigen: dies wird erreicht durch bessere *Information und Aufklärung* in den lokalen Medien, sowie sympathischen Aktionen und nützlichen Einrichtungen, wie z.B. die *touristische Ferienjobbörse* der VSLLT AG für Schüler und Studenten. Zusätzlich muss ein *kompromissloser Qualitätsstandard initialisiert* werden, denn die Destination kann sich nur über die Qualität erfolgreich von allen anderen Destinationen unterscheiden.

⁵⁹⁸ Gemäss einer britischen Studie wächst dieser Markt weltweit jährlich um bis zu 4%. Im Vergleich zu anderen europäischen Destinationen hinkt aber die Schweiz noch hinten nach. Am beliebtesten sind bei Firmen, die Incentives buchen, Frankreich, gefolgt von England, Italien und den USA. Allerdings rangiert die Schweiz punkto Attraktivität an siebter Stelle weltweit. (Vgl. Maurhofer, Felix [1999d]: Professionelle Anbieter machen Fahrt, in: htr Nr. 19 vom 13.5.1999, S. 3).

Erstes Ziel für den **Prozess** der Destination ist die reibungslose *Inbetriebnahme der Destinationsorganisation (VSLLT AG)* und deren grosse *Akzeptanz bei allen Kunden* (d.h. Touristen und Anbieter). Gegenseitige *Information* ist hier prioritär. Zudem führt eine aktive *Koordination der lokalen Verkehrsvereine* zu einer mittelfristig gelungenen Integration in die Destination, da diese für den Gast überaus wichtige Institutionen darstellen. Für deren weitere Existenz und die bessere Ausschöpfung des Potentials ist eine engere Zusammenarbeit mit der VSLLT AG, evtl. sogar eine Fusion oder Fialisierung unumgänglich. Der Aufbau eines *elektronischen Informations- und Reservations-Netzwerks* sollte bis Ende Jahr abgeschlossen sein. Zusätzlich sollte damit begonnen werden, systematisch Daten und Kundenwünsche (z.B. Kundenumfrage) für die zukünftige Marktforschung zu sammeln.

Der **Kundenservice** ist durch die VSLLT AG weitreichend zu verbessern. Dabei ist vorgesehen, *1 bis 2 grosse Touristcenters* in Buochs und Flüelen zu errichten. Diese können aus den bestehenden Touristen-Informationsbüros gebildet werden, müssen aber den erhöhten Anforderungen entsprechen, da sie nachher Knotenpunkte für die ganze Destination sind. Es muss für den Kunden eine *24-Stunden Erreichbarkeit* per Telefon eingerichtet werden. Jeweils ein Touristcenter muss immer offen sein und nimmt Anfragen auch ausserhalb der Öffnungszeiten der lokalen Tourismusbüros entgegen. Bei den lokalen Touristen-Informationstellen werden zu diesem Zweck *Gratistelefone* eingerichtet, von wo aus der Hilfe suchende Gast direkt mit dem offenen Touristcenter verbunden wird (z.B. Hotelsuche um 23.00 Uhr Samstagnacht). Dort bekommt der Gast einen Überblick über die vorhandenen freien Übernachtungsmöglichkeiten in der gesamten Destination, kann das entsprechende Zimmer buchen und erhält eine genaue Wegbeschreibung. Dieses „*Direkt-Hilfe-Prinzip*“ (*One-Stop-Shop* = alle Informationen von einer einzigen unabhängigen Stelle) muss auch während der normalen Öffnungszeiten gelten - ein lästiges, zeitaufwendiges Weiterreichen (z.B. am Telefon) darf nicht mehr vorkommen. Zuletzt darf man das Wichtigste nicht vergessen: die Destination muss durch *Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft* in positivem Licht erscheinen. Fehler sind dabei unvermeidbar, doch aus ihnen kann man mit einem gezielten *Reklamationsmanagement*⁵⁹⁹ lernen und den Kundendienst verbessern.

⁵⁹⁹ Das Reklamationsmanagement ist eine klare Chefsache und muss ernst genommen werden.

5.5.2. Jahresplan 2 (Jahr 2001)

5.5.2.1. Ziele 2001

Das **Hauptziel für das zweite Jahr** ist die **Festigung** der neuen Destination. Dieses Vorhaben beruht auf den **folgenden Unterzielen**:

- **Organisation:** Verfeinern der Abläufe in der VSLLT AG und den beiden GB; Abschluss der Reorganisation und der Aufbauarbeiten; als etablierter Marktpartner agieren.
- **Qualität:** Mittels Schulung und Qualitätsprogrammen muss die Qualität in der gesamten Destination gezielt verbessert werden; Schwerpunkte auf relevante Kundenkontakt-Punkte setzen.
- **Ausbau des Angebots:** Anpassen und weiterer Ausbau von konkreten Buchungsangeboten (z.B. Packages, Bahnreiseangebote für Gruppen, Incentiveangebote, Spezialangebote für Gruppen in der Nebensaison, etc.); touristisches Angebot in der Destination den Zielgruppen und Kundenwünschen (Erkenntnisse aus der eigenen Marktforschung) entsprechend weiter ausbauen (z.B. Gästebetreuungsprogramm mit Schwerpunkt Familien und Kinder).
- **Kundenservice (auch einheimische Bevölkerung) im Mittelpunkt:** Ausbau des Angebots in Touristcenters und den lokalen Informationsstellen (Ausbau Informations- und Buchungsnetzwerk, Reisebüro, Gepäck Check-in für Flugreisende, etc.).

5.5.2.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2001

Die Umsetzung der obengenannten Unterziele wirkt sich auf die Gestaltung der einzelnen Marketinginstrumente und den entsprechenden Massnahmenprogrammen wie folgt aus:

Das **Produkteangebot** muss nach dem ersten Jahr den Wünschen der Kundschaft (Anbieter und Gäste) sowie den Tendenzen und Entwicklungen der segmentierten Zielgruppen in den einzelnen Hauptmärkten *angepasst werden*. Packages müssen *erweitert und vielfältiger* werden. Auch ist die Zahl der *involvierten Tourismuspartner* ständig *zu erweitern*; damit wird eine bessere Akzeptanz der VSLLT AG als kompetenter, innovativer und expandierenden Partner auf dem einheimischen Tourismus-

markt geschaffen. Das Angebot der *Parahotellerie* muss *qualitativ verbessert* werden: eine *einheitliche Wohnungsklassifikation* und *Inklusivpreise*⁶⁰⁰ sollen das Angebot transparenter machen und eine flexiblere Preisgestaltung ermöglichen.

Die **Promotion** wird weiterhin auf zwei unterschiedlichen Schienen gefahren, die sich aber je länger je mehr vermischen. Zum einen wird *Image-PR durch redaktionelle Artikel* betrieben, andererseits versucht man auch *gezielt Produkte zu verkaufen* oder spezielle Zielgruppen anzusprechen. So werden *Promotions-Events* veranstaltet mit dem Ziel das Image zu fördern, (kostenlose) redaktionelle Artikel in vielen Zeitungen zu haben und so *auf die Destination aufmerksam zu machen*. Gleichzeitig versucht man aber auch *mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten* (z.B. VISA / Eurocard, SBB, Swissair, NZZ, FAZ, Sportfachgeschäftskette, etc.) und dort *direkt Spezialpackages oder Angebote zu verkaufen* (z.B. Golf- und Wellness-Weekend auf dem Bürgenstock, Wander- und Wassersportwoche am Weg der Schweiz, Open-Air Country Festival auf der Klewenalp, etc.). Wichtig ist, dass die Destination weiterhin im (Tages-) Gespräch bleibt und so konsequent ihr eigenständiges Image aufbauen kann.

Der **Preis** der Angebote und Packages muss immer dem *angesprochenen Zielpublikum angepasst* sein. So müssen *alle Preiskategorien vorhanden* und auch dementsprechend bezeichnet sein. Ziel sollen *anständige Qualität und Preise pro Kategorie* (speziell bei Packages) sein. *Abriss- wie auch Dumpingpreise zerstören* nur den Markt und lenken von den echten Vorteilen (z.B. Naturschönheiten, etc.) der Destination ab. Dies setzt aber auch voraus, dass die *Qualität in einer Preis- und Qualitätskategorie recht homogen* ist.

Die **Distribution** wird weiterhin von jedem *Geschäftsbereich individuell gestaltet*. Der eingeschlagene Weg soll dabei nicht gross verändert werden. Der GB 1 wird dabei vor allem auf die *Touristcenters als Buchungsstelle* bauen. Zudem müssen auch die *elektronischen Vertriebskanäle stark gefördert* werden (Ausbau der Internetseite zum Online-Buchungsinstrument, CRS, etc.). Beim GB 2 muss vermehrt auf das Key-Accounting geachtet werden.

Beim touristischen „**Human Capital**“ verfolgt die Destination zwei Ziele. Das *Personal* soll vermehrt *auf Qualität geschult* werden und so auf einen *hohen Wissens-*,

⁶⁰⁰ Bei Inklusivpreisen sind z.B. folgende Leistungen immer im Grundpreis mit eingeschlossen: End-

Service-, Dienstleistungs- und Freundlichkeitsstandard gebracht werden. Es soll die Aufgabe der VSLLT AG sein, diese *Personalschulung* (speziell für das Frontpersonal) zu *fördern* (durch interne Informationen), zu *koordinieren* (Organisation von Mitgliederkursen) und zu *verstärken* (Auszeichnungen oder spezielle Gütesiegel für Anbieter und Personen vergeben, etc.). Zudem soll auch weiterhin die Bevölkerung touristisch „geschult“ werden: in diesem Jahr soll eine zusätzliche, feste *Tourismusausbildung in die Schulen* integriert werden und in der Nebensaison findet ein „Tag der offenen Tür“ in den Touristcenters statt, wo die Bevölkerung die Gelegenheit hat, sich über das Funktionieren der Destination und die Dienstleistungen der VSLLT AG zu informieren.

Bei den **Prozessen** der Destination sollen die *Tourist- und Servicecenters verbessert* werden, um den Kundenbedürfnissen noch besser gerecht zu werden. Weiter sollen aus diesem Grund noch *mehr Mitglieder, resp. touristische Partner* zu einer Zusammenarbeit mit der VSLLT AG motiviert werden. Die Destinationsorganisation muss darum eine *aktive Führungsrolle* einnehmen.

Um den **Kundenservice** zu optimieren, werden die bereits unter Prozess angesprochenen Touristcenters laufend ihre *Leistungen ausbauen* und die *Dienstleistungsqualität verbessern*. So werden z.B. zusätzlich je ein (evtl. privates) *Reisebüro in die einzelnen Centers integriert*. Weiter soll den Gästen und der einheimischen Bevölkerung der Service eines *Check-In-Schalters für Flugreisen* ab allen Schweizer Flughäfen angeboten werden (analog der grossen SBB-Bahnhöfen). Aber auch das *Reklamationsmanagement* wird professioneller durch die VSLLT AG gemacht. Dies soll dazu beitragen, dass die Destination aus Fehlern lernt, sich dadurch schneller verbessert und so einen weiteren Marktvorteil erlangt.

5.5.3. Jahresplan 3 (Jahr 2002)

5.5.3.1. Ziele 2002

Das **Hauptziel für das dritte Jahr** ist der **Ausbau** der Destination. Dieses Vorhaben beruht auf den **folgenden Unterzielen**:

- **Organisation:** Durch die positiven Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre, soll die Destination VSLL ausgebaut werden. Die verbleibenden Tourismusorte am See (oder auch im Einzugsgebiet des Sees) in den Kantonen Schwyz und Luzern sollen motiviert werden, Teil der Destination zu werden.
- **Qualität:** Erlangung der Qualitätszertifizierung von Schweiz Tourismus für die Destinationsorganisation VSLLT AG. Dies soll weitere Betreiber dazu animieren, auch vermehrt auf die Qualität zu achten und auch dementsprechende Initiativen aufzunehmen und umzusetzen.
- **Ausbau des Angebots (auch im Bereich Kundenservice):** Durch die Erweiterung der Destination am Nordufer des Sees, erfolgt ein markanter Schub mit neuen und ergänzenden Angeboten. Durch die Einbindung der zusätzlichen Tourismus-Informationsstellen und der Eröffnung weiterer Touristcenters (in Brunnen, Küssnacht a.R. und evtl. in Luzern) wird der Kundendienst stark erweitert.

5.5.3.2. Massnahmenprogramme / Einsatz der Marketinginstrumente 2002

Die obengenannten Unterziele werden folgendermassen umgesetzt:

Das **Produkteangebot** wird durch die *neuen Destinationsorte vielfältiger* und schliesst bekannte Orte, resp. Marken mit ein: z.B. Brunnen, Gersau, Rigi, Vitznau, Weggis, etc. Durch den Auftritt dieser Orte innerhalb der Destination gewinnen sowohl die Destination als auch die einzelnen Orten an zusätzlichem Image und Bekanntheitsgrad. Dem natürlichen Tourismusangebot muss vermehrt Rechnung getragen und dessen Schutz muss verstärkt werden. Aus diesem Grund sind vermehrt *Naturschutzzonen auszusondern* (z.B. Seeuferabschnitte, Waldzonen, Alplandschaften, etc.), wo starke Tourismusaktivitäten eingeschränkt sind (z.B. Schneesportarten, Motorboote, etc.) und die *Natur als grosser USP der Destination zu fördern* wird (Tiere, Pflanzen und Landschaft).

Die **Promotion** wird durch die Erweiterung der Destination erhöht, was in einem *erhöhten Werbedruck* und einem *kompakteren Auftritt* (d.h. als wichtigerer und grösserer Partner gegenüber TOs und im Vergleich zu konkurrenzierenden Destinationen)

seinen Niederschlag findet.⁶⁰¹ Vermehrt müssen auch die *elektronischen Distributionskanäle gefördert werden*, da diese je länger je mehr von den Kunden genutzt werden und so kostenintensive Prozesse entlasten können (z.B. telefonische und schriftliche Anfragen an die Touristcenters, Kommissionen für Buchungsplattform SDM-Call-Center, etc.). Weiterhin bildet die *Image-Bildung* (durch PR, Events und klassischer Werbung) ein wichtiges Standbein, da das Image der Destination auch nach zwei Jahren noch lange nicht genügend tief bei den Konsumenten verwurzelt ist. Diese Anstrengungen erstrecken sich über fünf und mehr Jahre und bedürfen fortdauernder Pflege.

Auch in den neu zur Destination gehörenden Betrieben muss der **Preis** dem *angesprochenen Zielpublikum angepasst* sein. Die Homogenität in den Preis- und Qualitätskategorien muss beibehalten werden.

Wie bereits oben erwähnt, wird die elektronische **Distribution** je länger je wichtiger werden. Sie wird vermehrt im Massengeschäft des GB 1 ein Erfolgsfaktor darstellen. Die Integration des Nordufers der Destination wird dabei eine grosse Herausforderung darstellen und muss gleichzeitig mit einem *Ausbau der elektronischen Informations-, Reservations- und Buchungsplattform* geschehen.

Das „**Human Capital**“ bleibt im Tourismus der Erfolgsfaktor Nummer 1. Dessen Qualität muss in noch verstärktem Masse verbessert werden. In Anbetracht der erfolgreichen Einführung der Destination VSSL muss man sich der zahlreichen Imitatoren bewusst sein. Die Destination wird aber nur weiter Erfolg haben, wenn auch neue Ideen entwickelt und implementiert werden. Aus diesem Grund soll jährlich ein oder mehrere *Tourismus-Innovationspreise* vergeben werden, welche die Erschaffer von guten touristischen Ideen auszeichnen.

Bei den **Prozessen** der Destination sollen die neuen Tourist- und Servicecenter mit den Bestehenden zusammengeführt werden und zusätzlich die Qualitätszertifizierung von Schweiz Tourismus erreicht werden. Es ist das erklärte Ziel der VSSLT AG, einen der besten touristischen **Kundenservice** in der Schweiz, wenn nicht sogar in Mitteleuropa anzubieten. Dieser Service⁶⁰² soll aber nicht nur den Gästen zur Verfü-

⁶⁰¹ Vgl. dazu auch das VSSLT AG-Budget 2002, Tab. 26, S. 248.

⁶⁰² Dieser Service erstreckt sich nicht nur auf Hotelbuchungen, Reisearrangements und Versenden von Prospekten, sondern auch auf Beratung und Information (d.h. Reisebüro), Verkäufe von Tickets aus der gesamten Schweiz, Anlassorganisation, Airline-Check-in (mit Gepäck), Autovermie-

gung stehen, sondern auch der einheimischen Bevölkerung, die dadurch stärker in den Tourismus involviert werden kann.

5.5.4. Zeitrahmen 2000-2002

Stichworte	2000												2001												2002											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Schwerpunkt	Bildung der Destination												Festigung der Destination												Ausbau der Destination											
Produkte																																				
Zusammenführung																																				
Entwicklung Produkte																																				
Entwicklung Packages																																				
Spezialangebote (Zielgruppen)																																				
Verbesserung Parahotellerie																																				
Naturschutzzonen aussondern																																				
Promotion																																				
Imagewerbung																																				
Angebotswerbung (Produkte / Packages)																																				
PR Berichte																																				
Information Stammkundschaft																																				
Zusammenarbeit mit Partner-Unternehmen																																				
Events																																				
Distribution																																				
Destination-Informations-Netzwerk																																				
24-Stunden Tourist-Centers																																				
Reservationsystem (auch auf Internet)																																				
SDM / KISSswiss (GB 1)																																				
SCIB (GB 2)																																				
DM (GB 2)																																				
Key-Accounting																																				
Prozess																																				
Integration / Reorganisation / Ausbau																																				
Einrichten / Ausbau Destinations-Netzwerk																																				
Einrichten / Ausbau Tourist-Center																																				
Einrichten elektr. Reservationsystem																																				
Integration lokale Info-Stellen																																				
Integration SGV-Tickethäuschen																																				
Reisebüro in Tourist Center(s)																																				
Check-In Schalter in Tourist-Center																																				
Personal																																				
Teambildung / Destinations-Virus																																				
Motivation DL-Anbieter																																				
Motivation Personal DL-Anbieter																																				
Bevölkerung (Info und Miteinbezug)																																				
Tourismusbildung an der Schule																																				
Vergabe Tourismus-Innovationspreis(e)																																				
Qualität																																				
Sicherstellung Minimalstandard																																				
Konzepterarbeitung																																				
Schulung / Kurse																																				
Qualitätszertifizierung ST																																				
Finanzen																																				
Casino(s)																																				
Tourismus-MWSt (Legislation)																																				
Tourismus-MWSt (Einführung)																																				

Abb. 26: Zeitrahmen der Massnahmen, Projekte und Prozesse in der Destination Vierwaldstättersee / Lake Lucerne für die Jahre 2000 bis 2002⁶⁰³

Die konkrete zeitliche Umsetzung der einzelnen Massnahmen, Projekte und Prozesse wird in Abb. 26 grafisch dargestellt. Der Einsatz und die Abstimmung der verschiedenen Massnahmen im Jahresrhythmus, sowie die Erweiterung des Angebots

tung, Geldwechsel (evtl. Einmieten einer Bankfiliale), Vermittlung für die Wirtschaftsförderung, etc.

für die Gäste (Jahr 2001) wie auch der Destination selber (Jahr 2002) ist gut erkennbar. Es versteht sich von selbst, dass das Jahr 2000 exakter geplant werden kann als das Jahr 2002. Zudem ergeben sich mit der Umsetzung der einzelnen Massnahmen Änderungen für den weiteren Einsatz der Mittel, worauf das Konzept periodisch angepasst werden muss.

5.6. Finanzierung der neuen Destination

5.6.1.1. Budgetrahmen 2000

Summiert man die bereits vorhandenen Mittel der bestehenden Organisationen Obwalden Tourismus (Budget Fr. 280'000.-)⁶⁰⁴, Uri Tourismus (Budget ca. Fr. 250'000.-, inkl. Infostelle Autobahnraststätte Gotthard-Nord)⁶⁰⁵ und Nidwalden Tourismus, resp. Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Budget Fr. 250'000.-)⁶⁰⁶, erhält man die Summe von Fr. 780'000.-. Realistisch gesehen (und was auch politisch möglich sein könnte), sollte das Jahresbudget 2000 rund 900'000 Franken betragen, wobei zusätzlich ein Fonds der beteiligten Kantone als Start-up-Beitrag für die ersten drei Jahre von 600'000 Franken zur Verfügung gestellt werden sollte. Dieses Geld wird in spezifische Projekte (Touristcenter, Netzwerk „Information & Buchung“, PR-Events, Qualitätsförderung, etc.) investiert, um ideale Startbedingungen realisieren zu können.

Wie wird dieses Budget finanziert? Ziel muss es sein, trotz staatlicher Subventionen (der involvierten Kantone), die Eigenfinanzierung der VSLLT AG mittelfristig zu erhöhen. Konkrete Vorschläge und Posten werden weiter unten erklärt. Ein grobes Budget, basierend auf den Rechnungen und Budgets von Zentralschweiz, Uri, Nidwalden, Obwalden und Engelberg Tourismus, soll die Finanzierung und Verwendung des Budgets aufzeigen. Im konkreten Fall müsste man einzelne Budgetposten noch ändern und eventuell gewisse Projekte reduzieren oder gar streichen (dies jedoch immer Ziel- und Marketingplan konform). Zur Illustration zeigt untenstehende Tabelle das Budget der VSLLT AG für das Jahr 2000.

⁶⁰³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁰⁴ Gemäss Telefoninterview mit Frau Els Mettler, Obwalden Tourismus vom 15.6.1999.

⁶⁰⁵ Gemäss Telefoninterview mit Herr Schnarrwiler, Leiter Gotthard-Raststätte / Uri-Info, Erstfeld vom 9.7.1999 und Herr Franz Dittli, Rechnungsführer Korporation Uri, Schattdorf vom 22.7.1999.

⁶⁰⁶ Gemäss Telefoninterview mit Herrn Barmettler, Buochs, Vizepräsident Nidwalden Tourismus vom 13.1.1999.

Ertrag		Aufwand	
Kantonsbeiträge	300'000	Personal	400'000
Mitgliederbeiträge	400'000	Verkaufsförderung GB 1	200'000
Beherbergungstaxe	50'000	Verkaufsförderung GB 2	100'000
Beitrag Wirtschaftsförderung	30'000	Werbung	120'000
Corporate Sponsoring	40'000	PR	130'000
Eigenleistungen (Verkaufskommissionen, etc.)	50'000	Information für Mitglieder, Gäste, Bevölkerung, etc.	50'000
Casino	30'000	Infrastruktur	220'000
Start-up Fonds	300'000	Administration	70'000
Diverses	0	Diverses	10'000
Total Ertrag	1'200'000	Total Aufwand	1'200'000

Tab. 24: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2000⁶⁰⁷

In diesem ersten Budget wird bereits eine erste Tranche aus dem Start-up Fonds für Investitionen in die Infrastruktur (Netzwerk), mehr Kommunikationsmittel (Werbung und PR) sowie eine erweiterte Verkaufsförderung in den beiden GB verwendet. Wie bereits oben erwähnt, werden auch die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung mit der Destination zusammengelegt, ev. sogar fusioniert. Daraus und aus einem möglichen Corporate Sponsoring⁶⁰⁸ entstehen weitere Erträge von Fr. 70'000.-. Die Erträge aus dem Casinobetrieb (Fr. 30'000.-) sind zur Zeit noch mit einem Fragezeichen behaftet, da die Rechtslage unklar ist und der Bundesrat einen Eröffnungsstopp⁶⁰⁹ für Spielcasinos erlassen hat. Die Kantone haben aber bereits ihre Gesetzgebung den neuen Möglichkeiten angepasst und einer Eröffnung würde nichts im Wege stehen.

Vorderhand wird die Beherbergungstaxe auch im Jahr 2000 weiter erhoben. Diese sollte aber durch einen Systemwechsel im Jahre 2001 von einer Tourismusmehrwertsteuer mit breiter Abstützung und mehr Ertrag abgelöst werden. Die TMWSt wird unter Kap. 5.6.1.2. noch genauer vorgestellt und erklärt.

⁶⁰⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁰⁸ Unter einem Corporate Sponsoring versteht der Autor die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren grösseren Betrieben am Vierwaldstättersee, welche die gleichen Zielmärkte und / oder im Tourismus tätig sind. Die Zusammenarbeit könnte sich in folgenden Aktivitäten manifestieren: Verwenden des Destinationslogos auf Betriebsdrucksachen, Ausnützen von Adressdatenbanken für den Versand von Destinationsinformationen, kostenloses Bereitstellen von Werbefläche für die Destination auf dem Wagenpark der Unternehmungen, etc. Als Paradebeispiel im Fall der Destination Vierwaldstättersee ist die Schifffahrtsgesellschaft SGV zu nennen: Durch die direkte Einbindung der SGV in die VSLLT AG werden Synergien entstehen, die zu einem verstärkten Marketingbudget führen.

⁶⁰⁹ Vgl. dazu auch FN 330, S. 118.

5.6.1.2. Budgetrahmen 2001

Die Budgetsumme erhöht sich gegenüber dem Vorjahr um Fr. 100'000.-, bleibt aber im Grossen und Ganzen ähnlich. Die grösste Änderung stellt die neuerhobene Tourismus Mehrwertsteuer (TMWSt) dar, welche die Beherbergungstaxe ablöst. Sie stellt im ersten Jahr ca. 7% der gesamten (regulären) Einkünfte der Destination dar. Diese neuartige Tourismusabgabe wird direkt dem touristischen Konsumenten belastet. Das heisst, nicht mehr nur der übernachtende Gast bezahlt eine Taxe, sondern alle konsumierenden Gäste. Damit wird erreicht, dass auch der Tagestourist einen kleinen Beitrag an die Finanzierung der Tourismusinfrastruktur beisteuert. Sofern die gesetzlichen Grundlagen von den beteiligten Kantonsparlamenten rechtzeitig verabschiedet werden, könnte hier ein sinnvoller Systemwechsel stattfinden.

Die Tourismus-MWSt funktioniert analog wie die eidgenössisch erhobene Bundes Mehrwertsteuer: auf allen touristischen Dienstleistungen und Produkten (die vom Gesetzgeber bestimmt und definiert werden müssen) wird eine zusätzliche prozentual fixe Abgabe im Promillebereich erhoben (ca. 0.1 bis 0.5%), welche dadurch die Dienstleistung *nicht* spürbar verteuert. Das heisst, auf jeder Übernachtung, Essen, Bahnfahrt, Bootsmiete, Tauchstunde, etc. innerhalb der Destination wird z.B. 0.2% TMWSt erhoben (konkret 20 Rappen auf Fr. 100.-). Somit bezahlt der Tourist einen Teil seiner touristischen Grundkosten indirekt an die Destinationsorganisation zurück, die direkt nicht einforderbar sind (z.B. Fakturierung einer Prospekthanfrage, o.ä.). Obwohl die Abrechnung dieser zusätzlichen Abgabe einen Aufwand verursacht, könnte man sie analog der normalen MWSt einfordern. Für kleinere Anbieter unter einer gewissen Umsatzsumme würde ein Pauschalbetrag die TMWSt abgelten. Ziel dieser TMWSt ist es ganz klar einen Schritt Richtung verursachergerechter Finanzierung der Destination zu machen.

Betrachtet man das Budget (vgl. Tab. 25) noch weiter, sieht man, dass auch im Jahr 2001 ein Zusatzertrag von Fr. 200'000.- aus dem Start-up-Fonds kommt. Somit würden die restlichen Fr. 100'000.- des Fonds noch für das Jahr 2002 zur Verfügung stehen. Mitgliederbeiträge (mehr Mitglieder), Eigenleistungen und Casino-Erträge kompensieren den nicht verwendeten Fondsteil. Auf der Aufwandseite erhöhen sich die Budgetposten für Personal, Administration und Information. Dafür nehmen die Infrastrukturkosten ab (darum auch ein kleinerer Fondsbeitrag) und der Werbeetat wird teilweise in den neuen Posten Events / PR ausgelagert.

Die untenstehende Tabelle zeigt das Budget der VSLLT AG für das Jahr 2001.

Ertrag		Aufwand	
Kantonsbeiträge	400'000	Personal	450'000
Mitgliederbeiträge	450'000	Verkaufsförderung GB 1	200'000
Tourismus-MWSt	70'000	Verkaufsförderung GB 2	100'000
Beitrag Wirtschaftsförderung	30'000	Werbung	100'000
Corporate Sponsoring	40'000	Events / PR	100'000
Eigenleistungen (Verkaufskommissionen, etc.)	70'000	Information für Mitglieder, Gäste, Bevölkerung (Schule), etc.	90'000
Casino	40'000	Infrastruktur	150'000
Start-up Fonds	200'000	Administration	100'000
Diverses	0	Diverses	10'000
Total Ertrag	1'300'000	Total Aufwand	1'300'000

Tab. 25: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2001⁶¹⁰

5.6.1.3. Budgetrahmen 2002

Das Budget wird im Jahr 2002 um weitere Fr. 200'000.- auf 1.5 Mio. Franken aufgestockt, zumal die Destination vergrössert wurde und so alte Finanzquellen mehr Ertrag bringen, aber auch automatisch grössere Administrations- und Personalaufwände entstehen. Um gleichzeitig den Werbedruck zu erhöhen und die Reduktion des Start-up Fonds auszugleichen, bringt die sanfte Erhöhung der TMWSt um 1 Promille auf 0.3% zusätzlichen Finanzspielraum. Der Werbedruck (klassisch, PR und Event) muss durch die Erweiterung der Destination verstärkt und somit auch die Verkaufsförderung in beiden GBs intensiviert werden. Die untenstehende Tabelle zeigt das Budget der VSLLT AG für das Jahr 2002.

Ertrag		Aufwand	
Kantonsbeiträge	450'000	Personal	550'000
Mitgliederbeiträge	550'000	Verkaufsförderung GB 1	250'000
Tourismus-MWSt	130'000	Verkaufsförderung GB 2	130'000
Beitrag Wirtschaftsförderung	50'000	Werbung	150'000
Corporate Sponsoring	50'000	Events / PR	100'000
Eigenleistungen (Verkaufskommissionen, etc.)	100'000	Information für Mitglieder, Gäste, Bevölkerung (Schule), etc.	90'000
Casino	70'000	Infrastruktur	100'000
Start-up Fonds	100'000	Administration	120'000
Diverses	0	Diverses	10'000
Total Ertrag	1'500'000	Total Aufwand	1'500'000

Tab. 26: VSLLT AG-Budget für das Jahr 2002⁶¹¹

⁶¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶¹¹ Quelle: Eigene Darstellung.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Für die vorliegende Arbeit hat sich der Autor in der Einleitung mehrere konkrete Ziele gesetzt. In der Zusammenfassung soll nun überprüft werden, inwieweit er diese auch erreicht hat und welche Schlüsse man daraus ziehen kann (Ausblick).

Das erste Ziel war die Einführung in die Tourismusthematik für den Leser, mit Definitionen und kurzen Beschreibungen der wichtigsten Begriffe des Tourismus, aber auch betreffend der neusten Trends im allgemeinen Marketing. Als Synthese wurden die Begriffe des Tourismusmarketings (speziell die strategischen und operativen Instrumente) definiert und mit praktischen Beispielen illustriert. Der Schluss von Kapitel 2 bildete ein Ausblick auf die Entwicklungstendenzen und Trends im Tourismusmarketing.

In Kapitel 3 wurde eine umfassende Standortbestimmung des Schweizer Tourismus durchgeführt. Dabei wurde das Umfeld des Tourismus auf seine allgemeinen und speziellen touristischen Umweltfaktoren untersucht. Diese bilden die Basis für eine Analyse der Organisation des Tourismus auf mehreren Stufen, d.h. Schweiz Tourismus (inkl. SDM), Zentralschweiz Tourismus sowie der Tourismusregionen Nidwalden und Engelberg. Die lokalen Organisationen wurden speziell nach Problemfeldern, sowie auf Chancen und Gefahren hin untersucht.

Die in Kapitel 3 vorgenommene Standortbestimmung bildete die Basis zur Erstellung eines Anforderungsprofil für die Destinationsbildung (in diesem Fall am Beispiel der Zentralschweiz) in Kapitel 4. Dabei wurde das Konzept einer Tourismusdestination und deren theoretischen und praktischen Anforderungen erläutert und erarbeitet. Erst anhand dieser Schlussfolgerungen war es dem Autor möglich, die Potentiale für die Destinationsbildung in der Zentralschweiz zu bestimmen und praktische Alternativen auszuarbeiten. Diese wurden dann mit anderen, internationalen (bestehenden oder im Aufbau befindenden) Destinationen verglichen. Resultat des vierten Kapitels war der Vorschlag zur Verwirklichung der Destination „Vierwaldstättersee / Lake Lucerne (Süd)“ (VSSL).

Die Erarbeitung des vollständigen Businessplans (über drei Jahre) für die neue Destination in Kapitel 5 zeigt die praktische Ausgestaltung der gewählten Alternative und fügt die theoretisch und praktisch erarbeiteten Punkte aus den vorangegangenen Kapiteln zusammen.

Der vorliegende Businessplan 2000-2002 der Destination VSLL zeigt den Wunsch, aber auch das Bedürfnis der betroffenen Kunden wie auch Tourismusleistungsträger nach einer durchgehenden Neuorientierung im Schweizer Tourismus: *die Dienstleistung für und am Kunden muss im Zentrum aller Anstrengungen stehen*. Schweiz Tourismus hat dabei bereits erste wichtige und entscheidende Schritte in die Zukunft unternommen. Jetzt muss die Veränderung auch auf lokaler und „destinaler“ (eben nicht regionaler) Ebene erfolgen, um den ausgelösten Schwung von Schweiz Tourismus in den Destinationen weiter aufnehmen zu können.

Die vom Autor erarbeitete Lösung ist eine konkrete Alternative, welche sicherlich nicht die perfekt Lösung darstellt, aber dennoch eine gut analysierte und fundierte Arbeitsgrundlage für den Tourismus rund um den Vierwaldstättersee bildet. Der Ball liegt nun einerseits bei den Tourismusverantwortlichen und andererseits bei den grösseren Tourismusleistungsträgern, die Initiative zu ergreifen und aktiv, sowie mit viel Herzblut eine Destination mit der entsprechenden Destinationsmarketingorganisation aufzubauen.

Doch wie die Destination selber, ist auch deren Aufbau eine Synthese zweier verschiedener Betrachtungsweisen und Bedürfnisgruppen:

- Für die *Organisation und die konkrete Etablierung der Destination am Markt* ist *der Weg das Ziel* aller Bemühungen.
- Hingegen ist der *Mehrwert der gesamten touristischen Dienstleistung* das *Ziel und der messbare Nutzen für den Touristen*.

Die Destinationsbildung ist für den Tourismus in der Schweiz (wie auch in der Zentralschweiz) keine mögliche Alternative, sondern die einzig sinnvolle Lösung. Nur die Erhöhung der Dienstleistungsqualität für den Kunden sowie die erhöhte Flexibilität und Marktmacht der Destinationsmarketingorganisation, bietet die gewünschten Instrumente und Marktvorteile für eine positive Entwicklung in der Zukunft des Tourismus in der (Zentral-) Schweiz.

QUELLENVERZEICHNIS

BÜCHER

- Asper, Adrian [1997]:** Globalisierung von Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und die Auswirkungen auf den Tourismus (St. Galler Beiträge zum Tourismus und Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, Bd. 32), Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Bieger, Thomas / Laesser, Christian (Hrsg.) [1998]:** Neue Strukturen im Tourismus - Der Weg der Schweiz, Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Bieger, Thomas [1996]:** Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, München / Wien: Oldenbourg.
- Bieger, Thomas [1997]:** Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3., überarb. und erw. Aufl., München / Wien: Oldenbourg.
- Bratl, Hubert / Schmidt, Franz [1998]:** Destination Management - ein weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut, wie „ein Unternehmen“ zu werden, Wien: ÖAR-Regionalberatung.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1996]:** Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1997, Zürich: NZZ.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1997]:** Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1998, Zürich: NZZ.
- Christopher, Martin / Payne, Adrian / Ballantyne, David [1991]:** Relationship Marketing - Bringing quality, customer service and marketing together, Oxford / London / Boston / München / New Delhi / Singapore / Sydney / Tokyo / Toronto / Wellington: Butterworth-Heinemann.
- Doetzki, Maya / Fierz, Gaby, Rüesch, Dorothea [1998]:** Morgenluft - Der Reiseführer zur nachhaltigen Schweiz, Bern: Erklärung von Bern.
- Donnelly, James H. / George, William R. (ed.) [1981]:** Marketing of services, Chicago: American Marketing Association.
- Dreyer, Axel (Hrsg.) [1996b]:** Kulturtourismus, München / Wien: Oldenbourg.
- Dreyer, Axel / Flentge, Corinna [1998]:** Servicequalität von Tourismus-Informationsstellen - Gestalten von Dienstleistungen für die Zufriedenheit von Urlaubsgästen. Eine Analyse unter Berücksichtigung einer Fallstudie in der Region Harz, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Braunschweig: Cognos-Institut.
- Dufour, Arnaud [1996]:** Internet, in: Presses Universitaires de France (Hrsg.): coll. „Que sais-je?“, Bd. n° 3073, 3ème éd. corrigée, Paris: Presses Universitaires de France.
- Dufour, Arnaud [1997]:** Le Cybermarketing, in: Presses Universitaires de France (Hrsg.) [1997]: coll. „Que sais-je?“, Bd. n° 3186, 1re éd., Paris: Presses Universitaires de France.
- Ender, W. (Hrsg.) [1973]:** Festschrift zur Vollendung des 65. Geburtstages von Prof. Dr. P. Bernecker, Wien.
- Flüeler-Martinez, Josef [1997]:** Schlüssel zum Tor der Welt - Die Erschliessung des Landes Unterwalden, Dallenwil: Odermatt.
- Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996]:** Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposium, Dresden: FIT.
- Freyer, Walter [1990]:** Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 2., verbesserte Auflage, München / Wien: Oldenbourg.
- Frömbling, Simone [1993]:** Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen - Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen, Frankfurt am Main / Berlin / Bern / New York / Paris / Wien: Peter Lang.

- Frösch, Rainer [1993]:** Sättigung im Tourismus - Probleme und Lösungsmöglichkeiten - Dargestellt am Kanton Graubünden, Zürich.
- Gewald, Stefan (Hrsg.) [1999]:** Handbuch des Touristik- und Hotelmanagement, München / Wien: Oldenbourg.
- Haedrich, G. / Tomczak T. [1996a]:** Produktpolitik, Stuttgart / Berlin / Köln: Kohlhammer.
- Haedrich, G. / Tomczak T. [1996b]:** Strategische Markenführung, 2. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien.
- Haedrich, Günther / Kaspar, Claude / Klemm, Christiane / Kreilkamp, Edgar (Hrsg.) [1998]:** Tourismus-Management - Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin / New York: de Gruyter.
- Hünerberg, Reinhard / Heise, Gilbert (Hrsg.) [1995]:** Multi-Media und Marketing - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler.
- Hünerberg, Reinhard / Heise, Gilbert / Mann, Andreas (Hrsg.) [1996]:** Handbuch Online-Marketing - Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze, Landsberg / Lech: Moderne Industrie.
- Hunziker, W. / Karpf, K. [1942]:** Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Zürich: Poligrafischer Verlag.
- Kaspar, Claude (Hrsg.) [1997]:** Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/97, St. Gallen.
- Kaspar, Claude [1996]:** Die Tourismuslehre im Grundriss, 5. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Kirsch, Guy [1997]:** Neue politische Ökonomie, 4., überarb. und erw. Auflage, Düsseldorf: Werner.
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm [1999]:** Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotler, Philip [1995]:** Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kramer, D. [1983]:** Der sanfte Tourismus - Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen, Wien.
- Kreilkamp, Edgar [1987]:** Strategisches Management und Marketing, Berlin / New York.
- Krippendorf, Jost / Müller, Hansruedi [1986]:** Alpsegen Alptraum - Für eine Tourismusentwicklung im Einklang mit Mensch und Natur, Bern: Kümmerly und Frey.
- Krippendorf, Jost [1971]:** Marketing im Fremdenverkehr, Bern / Frankfurt.
- Krippendorf, Jost [1975]:** Die Landschaftsfresser, Bern / Stuttgart: Hallwag.
- Krippendorf, Jost [1980]:** Marketing im Fremdenverkehr, Bern / Frankfurt.
- Kubr, Thomas / Ilar, Daniel / Marchesi, Heinz [1997]:** Planen, gründen, wachsen - Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Zürich: McKinsey.
- Lewis, Herschell Gordon [1997]:** Seniorenmarketing - Die besten Werbe- und Verkaufskonzepte (Silver Linings, engl.), übersetzt von Annemarie Pumpernig, Landsberg am Lech: Moderne Industrie, S. 49ff.
- Maslow, Abraham H. [1977]:** Motivation und Persönlichkeit (Motivation and Personality), übersetzt von Paul Kruntorad, Olten: Rowohlt.
- Meffert, H. [1988]:** Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden.
- Müller, Hansruedi / Kramer, Bernhard / Krippendorf, Jost [1995]:** Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Politik, 6. Auflage, Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.
- Müller, Hansruedi / Stettler, Jürg [1993]:** Marketing-Arbeit der Verkehrsvereine, Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.

- Müller, Werner / Steinecke, Albrecht (Hrsg.) [1993]:** Jugendreisen 2000 - Visionen zu Tourismus, Jugend und Umwelt, Trier: Starnberg.
- Opaschowski, Horst W. [1989]:** Tourismusforschung, Opladen: Leske und Badrich.
- Roth, Peter / Schrand, Axel (Hrsg.) [1992]:** Touristik-Marketing - Das Marketing der Tourismus-Organisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisbüros, München: Vahlen.
- Schmidhauser, Hanspeter / Romann, Jörg [1986]:** Touristisches Leitbild für den Kanton Nidwalden, St. Gallen: Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft HSG.
- Schmidhauser, Hanspeter [1997]:** Reisemarkt Schweiz 1995/96 - Zusammenfassende Jahresergebnisse, Spezialauswertung für die Mitglieder des SRV (Schweizerischen Reiseverbandes), St. Gallen: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft.
- Seitz, Erwin / Meyer, Wolfgang [1995]:** Tourismusmarktforschung - Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr, München: Vahlen.
- Smeral, Egon [1994]:** Tourismus 2005 - Szenarien für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Wien: Überreuter.
- Thommen, Jean-Paul [1991]:** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 3., überarb. und erw. Auflage, Bern / Stuttgart: Haupt.
- Tokarski, Walter [1979]:** Aspekte des Arbeitserlebens als Faktoren des Freizeiterlebens, Frankfurt a.M. / Bern / Las Vegas: Peter Lang.
- Wachenfeld, Harald [1987]:** Freizeitverhalten und Marketing - Grundlagen des Marketing für Freizeitangebote, Heidelberg: Physica.

ARTIKEL / AUFSÄTZE / BERICHTE

- Ackermann, Rod [1999]:** Spielplatz der „Happy Few“ - Ein komplettes Erlebnisangebot im Champagner-Pulverschnee von Vail, in: NZZ vom 30./31.1.1999, S. 63.
- Arnet, Christian [1999]:** Wie der Berg zum Fun-Park wurde - Neue Ferienwelten am Beispiel von Flims-Laax-Falera, in: NZZ vom 11.2.1999, S. 65.
- Becher, Christoph [1996]:** Nachhaltigkeit und touristische Entwicklung, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996]: Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposium, Dresden: FIT.
- Beratende Kommission für Fremdenverkehr des Bundesrates (Hrsg.) [1979]:** Das Schweizerische Tourismuskonzept - Grundlagen für die Tourismuspolitik: Schlussbericht, Bern.
- Bieger, Thomas [1998]:** Tourismusmarketing im Umfeld der Globalisierung - Aktuelle Herausforderungen, innovative Lösungen und neue Strukturen, in: Thexis [1998]: Tourismusmarketing, Nr. 3, St. Gallen.
- Bischoff, Jürg [1999]:** Vom Lago zum Logo - Neues Erscheinungsbild für den Tourismus im Locarnese, in: NZZ Nr. 180 vom 6.8.1999, S. 11.
- Bitterli, Heinz [1999a]:** Wieder mehr Aufenthalte im Ferienland Schweiz - Erholung in der Parahotellerie; in: NZZ Nr. 116 vom 22./23.5.1999, S. 27.
- Bitterli, Heinz [1999b]:** Weitere Erholung im Schweizer Hoteltourismus, in: NZZ, Nr. 23 vom 29. Januar 1999, S. 26.
- Booms & Bitner [1981]:** Marketing strategies and organization structures for service firms, in: Donnelly, James H. / George, William R. (ed.) [1981]: Marketing of services, Chicago: American Marketing Association.
- Cantieni, Silvia [1999]:** Oberengadin - die Leaderfunktion ausbauen, in: htr Nr. 35 vom 2.9.1999, S. 11.

- Christen, Charles [1998]:** Gäste schätzen präzise Informationen, in: Marketing & Kommunikation, Zürich, Nr. 1/1998, S. 54.
- Domeyer, Barbara / Pfister, Philippe [1997]:** Luxese - oder warum Luxus und Askese kein Widerspruch sind. Neue Studien zum Kaufverhalten zeigen, dass die Konsumenten qualitäts- und markenbewusster geworden sind, in: Schweizerischer Bankverein (Hrsg.): Der Monat, Basel, 12/1997, S. 44-47.
- Dreyer, Axel [1996a]:** Der Markt für Kulturtourismus, in: Dreyer, Axel (Hrsg.) [1996b]: Kulturtourismus, München / Wien: Oldenbourg.
- Elsasser, Hans [1999]:** Von Umwelt keine Spur? Megatrends im touristischen Angebot, in: NZZ Nr. 103 vom 6.5.1999, S. 75.
- Everts, Peter [1999]:** Internet-Entwicklung, in: Brückenbauer Nr. 17 vom 27. April 1999, Zürich, S. 33.
- Faux, Roland [1998]:** Sport, Snow, Sun & Fun, in: Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a]: Ischgl Magazin - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl.
- Flury, Werner [1998]:** Klewenbahn macht Aktionären der Emmetten-Stockhütte AG ein Angebot, in: NNZ vom 27.1.1998, S. 11.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) [1996]:** Die Reiseanalyse Urlaub und Reisen 96 - Erste Ergebnisse vorgestellt auf der ITB 1996 in Berlin, Hamburg.
- Frank, Klaus O. [1996]:** Thesen zu Auswirkung der Telekommunikation auf die Touristik, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.): Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposium, Dresden: FIT.
- Frenkel, Max [1997]:** Qualitätsicherung light - Ein Gütesiegel für den Schweizer Tourismus, in: NZZ vom 25.11.1997.
- Gasenzer, Rolf [1999]:** E-Commerce als Träger gesellschaftlicher Veränderungen, in: NZZ Nr. 219 vom 21.9.1999, S. B50.
- Glücksmann, R. [1930]:** Die wissenschaftliche Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft Nr. 1/1930, Berlin.
- Greuter, Fredy [1999]:** Wieder beliebteres Ferienland Schweiz - Analyse des IDT-HSG zum Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung, in: NZZ Nr. 208 vom 8.9.1999, S. 23
- GrischConsulta (Hrsg.) [1996a]:** Effizienzanalyse Zentralschweiz-Tourismus, Chur.
- Güntert, Andreas [1995]:** Kids und Kohle und Klamotten - Wer im Markt der Zukunft will, muss die Jungen, ihre Mentalität und ihre Interessen verstehen, in: Cash [14/1995], Zürich, Nr. 14, 7.4.1995, S. 25.
- Hartmann, Marco [1997a]:** Schweiz Tourismus - der Wandel zum Marketing-Unternehmen im globalisierten Umfeld, in: Kaspar, Claude (Hrsg.) [1997]: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/97, St. Gallen.
- Hartmann, Marco [1997b]:** Relaunch des schweizerischen Tourismus - Neupositionierung der Marketingorganisation „Schweiz Tourismus“, in: Thexis [1997]: Markendynamik, St. Gallen.
- Hassenkamp, Katja [1999]:** Die WTO rechnet für dieses Jahr mit einem Plus von 3 bis 4%, in: htr Nr. 23 vom 10.6.1999, S. 4.
- Huber, K. [1998]:** Von der Damenpension zum Ökohotel - Das „Bethanien“ in Davos setzt auf Ganzheitlichkeit, NZZ Nr. 132, 11.6.1998, S. 67.
- Hutschenker, Michael [1997]:** Die besten Buchungstips: Sonne und ein guter Preis!, in: Stocker, Hans (Hrsg.): Schweizer Touristik, Nr. 32, Zürich, 1997, S. 6.
- Institut für Freizeitwirtschaft (Hrsg.) [1997]:** Senioren-Touristen - Menschen mit eigenen Interessen, Wünschen und Präferenzen, in: Marketing-Journal [5/97], Hamburg, S. 320.
- Jenny, Esther [1998]:** Basels Hotelgäste erhalten Billet für öffentlichen Verkehr, in: NZZ vom 25.8.1998, S. 12.

- Jufer, Marcel [1994]:** Die Hauptstudie - der Einsatz der Wissenschaft, in: polyrama - Swissmetro: Die Forschung vorantreiben, Nr. 96, Februar 1994, S. 16.
- Jufer, Marcel [1996]:** Swissmetro - Der Verkehr der nächsten Generation als Herausforderung, in: Rail international - Schienen der Welt, November 1996, S. 5.
- Knopf, Brigitte [1998]:** Sommer - go big, go Ischgl, in: Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a]: Ischgl Magazin - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl, S. 46-51.
- Kreilkamp, Edgar [1998]:** Strategische Planung im Tourismus, in: Haedrich, Günther / Kaspar, Claude / Klemm, Christiane / Kreilkamp, Edgar (Hrsg.) [1998]: Tourismus-Management - Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin / New York: de Gruyter, S. 287-324.
- Kühler, Peter / Richard, Susanne / Renggli, Stefan / Verding, Karl Josef [1999]:** Konzertrierte Mittelfristplanung 2000 bis 2002, in: htr Nr. 15 vom 15.4.1999, S. 9.
- Künzler, Christine [1998]:** Engadin - Gemeinsames Marketing, in: htr vom 5.2.1998, S. 2.
- Künzler, Christine [1999a]:** Potential der „Neuen Senioren“ unausgeschöpft, in: htr Nr. 20 vom 20.5.1999, S.5.
- Künzler, Christine [1999b]:** Reiseanalyse - Die Deutschen reisen immer mehr, in: htr Nr. 10 vom 11.3.1999, S. 5.
- Maurhofer, Felix [1999a]:** Übers Biosphärenreservat zur Destination, in: htr Nr. 1 vom 7.1.1999, S. 2.
- Maurhofer, Felix [1999b]:** Die Reisefreude der Schweizer nimmt wieder zu - Reisemarkt Schweiz 1998, in htr Nr. 35 vom 2.9.1999, S. 1.
- Maurhofer, Felix [1999c]:** Reisetrend - Switchen ist angesagt, in: htr Nr. 24 vom 17.6.1999, S. 3.
- Maurhofer, Felix [1999d]:** Professionelle Anbieter machen Fahrt, in: htr Nr. 19 vom 13.5.1999, S. 3.
- Medienressort Wf der Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.) [1998]:** Globalisierung aus theoretischer und internationaler Sicht, in: Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.): Wf-Dokumentation, Nr. 11 vom 16. März 1998, S. 3.
- Mettler, Hans Peter [1999]:** „Sensationen“ aus Ausserschwyz - Zürcher Hoteliers in Pfäffikon, in: NZZ vom 29.3.1999, S. 37.
- Meyer, Peter A. [1998]:** Air Zentralschweiz AG gegründet, in: Luzerner Woche vom 16.9.1998, Nr. 73, S. 1.
- Monti, Franco [1999]:** Was ist Electronic Economy, was Electronic Commerce? - Eine Begriffsbestimmung, in: NZZ vom 30.4.1999, S. 29.
- MTS (Mittelschule und Tourismusfachschole Samedan) (Hrsg.) [1997]:** Neue touristische Strukturen in der Schweiz - Bericht der Arbeitsgruppe VSTD (Verband Schweizer Tourismusdirektoren), Februar 1997.
- Müller, Hansruedi [1993]:** Tourismus 2000 - Zukünftige Trends im internationalen Reiseverhalten, in: Müller, Werner / Steinecke, Albrecht (Hrsg.) [1993]: Jugendreisen 2000 - Visionen zu Tourismus, Jugend und Umwelt, Trier: Starnberg, S. 14.
- Müller, Hansruedi [1999]:** Auf dem Weg ins nächste Jahrtausend - Globalisierung, Wertewandel und unberechenbares Konsumverhalten werden die Tourismusbranche zu radikalen Anpassungen zwingen, in: Weltwoche Nr. 18 vom 6.5.1999.
- Pelda, Kurt [1999]:** Von Norwegens Strommarkt-Öffnung lernen, in: NZZ Nr. 145 vom 26./27.6.1999, S. 25.
- Perren-Anthamatten, Susanne [1999]:** Den Finger geben, nicht die ganze Hand, in: htr Nr. 14 vom 8.4.1999, S. 7.
- Reinert, Regina / Holzherr, Thomas [1998]:** Der Euro rollt, in: Schweizerischer Bankverein (Hrsg.): Der Monat, 1 / 2, 1998.

- Renggli, Stefan [1999]:** ST-Website für das nächste Millennium, in: htr Nr. 15 vom 15.4.1999, S. 7.
- Risi, Franz-Xaver [1997]:** Rotstift jetzt auch beim Reisen?, in: Stocker, Hans (Hrsg.) [1997]: Schweizer Touristik, Nr. 31, Zürich, S.12.
- Roth, Peter [1992]:** Umweltverträglicher Tourismus: Von der Forderung zur Realisierung, in: Roth, Peter / Schrand, Axel (Hrsg.) [1992]: Touristik-Marketing - Das Marketing der Tourismus-Organisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisbüros, München: Vahlen, S. 45-80.
- Schlumpf, Roland [1999]:** Ständerat fordert kohärente Ausländerpolitik - Schengener Einheitsvisum, in: NZZ Nr. 125 vom 3.6.1999, S. 16.
- Schmidhauser, Hanspeter [1973]:** Nettoreiseintensität, Bruttoreiseintensität und Reisehäufigkeit, in: Ender, W. (Hrsg.) [1973]: Festschrift zur Vollendung des 65. Geburtstages von Prof. Dr. P. Bernecker, Wien, S. 145.
- Seitz, Erwin / Meyer, Wolfgang [1996]:** Der Umgang mit Trends im Tourismus-Marketing, in: Freyer, Walter / Scherhag, Knut (Hrsg.) [1996]: Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposium, Dresden: FIT, S. 93.
- Thomann, Andreas [1998]:** Was bewegt die Schweiz?, in: Credit Suisse (Hrsg.) [1/1998]: Bulletin, Nr. 1, Zürich, 1998, S. 6.
- Uebelhart, Martin [1997]:** Grünes Licht für die Reformen erteilt, in: NNZ vom 14.11.1997, S. 30.
- Ulrich, Chris [1999]:** Bestandesaufnahme zeigt Überraschungen, in: htr Nr. 12 vom 25.3.1999
- Vaszary, Thomas [1998]:** Streit beendet, in: htr Nr. 50 vom 10.12.1998, S. 2.
- Verding, Karl Josef [1999]:** Trendanalysen Schweiz - Leistungsträger spüren einen „Klimawechsel“, in: htr Nr. 21 vom 27.5.1999, S. 8.
- Walther, Christian [1998]:** Vorwort des Präsidenten, in: Verkehrsverein Oberengadin / Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998]: Jahresbericht 1987 / Jahresrechnung 1987 / Budget 1999, Pontresina, S. 2
- Weber, Carl-Hans [1996]:** Städtereisen, in: Dreyer, Axel (Hrsg.) [1996b]: Kulturtourismus, München / Wien: Oldenbourg, S. 51.
- Werner P. Wyler [1997]:** Stadt Luzern im Clinch mit Tourismus Zentralschweiz, in: NNZ vom 28.10.1997, S. 1/18.
- Zegg, Roland / Posti, Markus [1996]:** Reform Zentralschweiz-Tourismus - Schlussbericht, 2. Version, Chur / Luzern: Grischconsulta.
- Zürcher Hotelierverein [1999]:** Auch Ausserschwyz umfassend, in: htr vom 18.2.99, S. 5.

BROSCHÜREN / PROSPEKTE / STATISTIKEN / INTERNE UNTERLAGEN

- Agence Touristique Départementale Haute-Savoie Mont-Blanc (Hrsg.) [1998]:** Guide des Stations - Hiver 98/99, Annecy.
- Beckenried-Klewen-Bahn AG [1999]:** Einladung zur 8. ordentlichen GV der Aktionäre, Beckenried.
- Böni, Theo [1998]:** Jahresbericht 1997 - Tourismus Vierwaldstättersee-Süd Kanton Nidwalden und Seelisberg, Stans.
- Böni, Theo [1999]:** Jahresbericht 1998 - Tourismus Vierwaldstättersee-Süd Kanton Nidwalden und Seelisberg, Stans.
- Bundesamt für Ausländerfragen [1997]:** Schengen - Schengener Kooperationsmodell und Beziehungen zur Schweiz, Informationsnotiz, Bern-Wabern, Stand vom 24.11.1997.

- Bundesamt für Aussenwirtschaft [1998]:** Auswirkungen der Entscheidungen zur Wirtschafts- und Währungsunion auf die EU und die Schweiz, Internet, <http://www.bawi.admin.ch/europa/euro/vieecod.htr>, Download vom 21.9.1998.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1998a]:** Logiernächtestatistiken Kalenderjahr 1997, Bern.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999a]:** Logiernächtestatistiken 1998, Bern.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) [1999c]:** Logiernächtestatistiken Hotelbetriebe Kalenderjahre 1997/1998, Bern.
- Bundesamt für Statistik [1998b],** in: NZZ, Nr. 21 vom 27. Januar 1998, S. 23.
- Bundesamt für Statistik [1999b],** in: NZZ, Nr. 23 vom 29. Januar 1999, S. 26.
- Bürgenstock Hotels & Resort (Hrsg.) [1998]:** Die Geschichte des Kurortes Bürgenstock, Zumikon, Pressemitteilung vom 10.2.1998.
- Chevallaz, Olivier,** Direktor der Schweizerischen Tourismusfachschule, Sierre, in: Künzler, Christine [1999a]: Potential der „Neuen Senioren“ unausgeschöpft, in: htr Nr. 20 vom 20.5.1999, S.5.
- Dactis AG, Biel (Hrsg.) [1995]:** Studie „Teenager-Konsum 1995“, in: Güntert, Andreas [1995]: Kids und Kohle und Klamotten - Wer im Markt der Zukunft will, muss die Jungen, ihre Mentalität und ihre Interessen verstehen, in: Cash [14/1995], Zürich, Nr. 14, 7.4.1995, S. 27-31.
- Diermeier, Kurt [1988]:** Finanzierungskonzept 1992 Verkehrsverband Zentralschweiz, Luzern, 1. März 1988.
- Elvia Reiseversicherungen (Hrsg.) [1997]:** Reiseversicherungen - Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage im Auftrag der Elvia Reiseversicherungen.
- Engadin Bad Scuol (Hrsg.) [1998]:** Information Winter 98/99 - Sommer 99, Scuol.
- Engadin Golf [1999]:** Golf Region Engadin, in: Golf Suisse Nr. 5 / Oktober 1999, S. 30.
- Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998a]:** Vereinsstatuten „Ferienregion Engadin“ vom 22.4.1998, Pontresina.
- Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998b]:** Verordnung für die Benützung der Destinationsmarke „ENGADIN / St. Moritz“, Pontresina.
- Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.):** Wf-Dokumentation, Nr. 11 vom 16. März 1998.
- IHA•Gfm / Furrer & Partner AG,** in: Gasenzer, Rolf [1999]: E-Commerce als Träger gesellschaftlicher Veränderungen, in: NZZ Nr. 219 vom 21.9.1999, S. B50.
- Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF/ETH) (Hrsg.) [1999]:** Die Schweizer Wirtschaft in Kurven, in: NZZ Nr. 143 vom 24.6.1999, S. 25.
- L'ensemble du Lac d'Annecy (Hrsg.) [1998]:** Werbebroschüre, Annecy.
- Leuthold, Heinrich:** Nidwaldner Hymne, in: Internet: <http://www.vierwaldstaetterseesued.ch>, Download vom 7.7.1999.
- Luftseilbahn Engelberg-Brunni AG Engelberg (Hrsg.) [1997]:** 45. Geschäftsbericht des Verwaltungsrates 1996, Engelberg.
- Mettler, Markus** (Dactis AG, Biel), in: Güntert, Andreas [1995]: Kids und Kohle und Klamotten - Wer im Markt der Zukunft will, muss die Jungen, ihre Mentalität und ihre Interessen verstehen, in: Cash [14/1995], Zürich, Nr. 14, 7.4.1995, S. 25.
- Neue Luzerner Zeitung (NLZ) (Hrsg.):** 50 Jahre Zentralschweiz-Tourismus - 125 Jahre Rigi-Bahnen (Sonderbeilage), Luzern: Neue Luzerner Zeitung, 20. Mai 1996.
- Nidwaldner Kantonalbank (Hrsg.) [1999]:** Kanton Nidwalden in Zahlen 1999, Stans.
- Nidwaldner Kantonalbank / Sparkasse Engelberg (Hrsg.) [1998]:** Entwicklungskonzept 2 Nidwalden / Engelberg, Stans / Engelberg.
- Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.) [1994a]:** La situation de l'hôtellerie, Albertville.

- Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.) [1994b]:** Les relais de l'office du tourisme, Albertville.
- Office du tourisme d'Albertville (Hrsg.):** Bonjour - Rôle et missions, Albertville, o.J.
- Opaschowski, Horst W. [1999],** in: Künzler, Christine [1999a]: Potential der „Neuen Senioren“ unausgeschöpft, in: htr Nr. 20 vom 20.5.1999, S.5.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1995]:** Kooperationsvereinbarung zwischen Schweiz Tourismus (ST) und den Schweizer Tourismusregionen, Bern, 15.11.1995.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1996a]:** 55. Jahresbericht 1995, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1996b]:** Quality News, Nr. 4 / November 1996, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1997]:** Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998a]:** Wellnessferien - Schweiz 1999 (Katalog), Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1998b]:** Jahresbericht 1997, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a]:** Marktchancen 2000-2002, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999b]:** Jahresbericht 1998, Zürich.
- Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999c]:** Corporate Design (Verbindliche Richtlinien des CD von ST), Zürich.
- Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1996]:** Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1996, Bern.
- Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1998]:** Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1998, Bern.
- Schweizer Tourismus-Verband (STV) [1999]:** Schweizer Tourismus in Zahlen - Ausgabe 1999, Bern.
- SDM (Hrsg.) [1998b]:** Switzerland Destination Management stellt sich vor - Eine Dokumentation anlässlich der Medienorientierung mit Expo.01 vom 28.4.1998 in Bern.
- SDM AG (Hrsg.) [1998a]:** SDM Your Success!! - Eine Dokumentation über die Zusammenarbeit mit der touristischen Branche, Zürich.
- Strub, Edith [1998]:** Aufbau Touristische „Greater Zürich Area“ (GZA) - Konzept (Arbeitspapier), Zürich.
- Switzerland Convention & Incentive Bureau (Hrsg.):** Switzerland - Where the World Meets (Informationsbrochüre), Zürich, o.J.
- The World Trading Organisation (WTO) (Hrsg.) [1998]:** Introduction to the WTO - Trading into the future, 2nd edition, Genève: WTO.
- Titlis Rotair (Hrsg.) [1997]:** Rund um den Titlis - Visionen, Innovationen und Realisationen, Engelberg / Sarnen: von Ah.
- Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1996a]:** Bähnli-Safari - Wandererlebnisse, Stansstad: TriArt.
- Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1998a]:** Informationsbeilage, in: Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1998b]: Werbeprospekt, Stans.
- Tourismus Vierwaldstättersee-Süd (Hrsg.) [1998b]:** Werbeprospekt, Stans.
- Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998a]:** Ischgl Magazin - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl.
- Tourismusverband Ischgl/Tirol (Hrsg.) [1998b]:** Ischgl Preisliste - Winter-Sommer 1998-1999, Ischgl.
- Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1996]:** Herzlich willkommen in Engelberg, Engelberg.
- Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1997]:** 114. Jahresbericht 1996/97, Engelberg.
- Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1998]:** 115. Jahresbericht 1997/98, Engelberg.
- Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1999]:** 116. Jahresbericht 1998/99, Engelberg.

- Verkehrsverein Oberengadin / Ferienregion Engadin (Hrsg.) [1998]:** Jahresbericht 1987 / Jahresrechnung 1987 / Budget 1999, Pontresina.
- Verlage Bauer / Axel Springer / Bastei (Hrsg.) [1998]:** Kids Verbraucheranalyse (KVA) '98, Hamburg.
- Volkswirtschaftsdirektion Kanton Nidwalden (Hrsg.) [1996]:** Konzept öffentlicher Verkehr für die Kantone Nidwalden und Obwalden (Kurzfassung), Stans, August 1996.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995a]:** MOZ - Marketingorganisation für die Tourismusregion Zentralschweiz - Umsetzung der SVZ-Strategie auf die Zentralschweiz, Luzern.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995b]:** MPZ - Marketing Plattform Zentralschweiz, Luzern.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995c]:** APZ 96 - Aktivitäten Programm Zentralschweiz, Luzern, 1995.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1995d]:** MVZ - Marketing Vademecum Zentralschweiz, Luzern, 1995.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1996]:** 1995 - 50. Jahresbericht Zentralschweiz Tourismus, Luzern.
- Zentralschweiz Tourismus (Hrsg.) [1999]:** 1998 - 53. Jahresbericht, Luzern.

ZEITUNGEN / ZEITSCHRIFTEN / NACHSCHLAGWERKE / GESETZE

- Bilanz**, Zürich.
- Brückenbauer**, Zürich.
- Bundesbeschluss vom 16. Dezember 1994 über die finanziellen Leistungen 1995-1999 an die SVZ (BBI 1995 I 18)**, Bern.
- Cash**, Zürich.
- Credit Suisse (Hrsg.) [1/1998]:** Bulletin, Zürich.
- Dichtl, Erwin / Issing, Otmar (Hrsg.) [1987]:** Vahlens grosses Wirtschaftslexikon, Bd. 1, München: Vahlen.
- Gablers Wirtschafts-Lexikon [1997]**, Band 3, 14., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft (Wf) (Hrsg.):** Wf-Dokumentation.
- Gesetz über die Anerkennung von Kurorten und Erholungsorten des deutschen Bundeslandes Baden-Württemberg vom 14. März 1972.**
- Golf Suisse**, Volketswil.
- Luzerner Woche**, Luzern.
- Marketing & Kommunikation**, Zürich.
- Marketing-Journal**, Hamburg.
- Neue Nidwaldner Zeitung (NNZ)**, Luzern.
- Neue Zürcher Zeitung (NZZ)**, Zürich.
- polyrama**, Lausanne.
- Rail international** - Schienen der Welt.
- Schweizer Hotelier-Verein (SHV) (Hrsg.):** Hotel und Tourismus Revue (htr) - Die Fachzeitung für Hotellerie, Gastronomie, Tourismus und Freizeit, Bern.
- Schweizerischer Bankverein (Hrsg.):** Der Monat, Basel.

Stocker, Hans (Hrsg.): Schweizer Touristik, Zürich.

Thexis, St. Gallen.

Verfügung des Eidgenössischen Finanz- und Zolldepartements betreffend das Zollausschussgebiet Samnaun und Sampuoir vom 5. Oktober 1959, AS 1959 877, Bern.

Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, Berlin.

REFERATE / SYMPOSIEN

2. Schweizer Ferientag von Schweiz Tourismus, Fribourg, 9./10.4.1999.

Bühler, Joseph E. [1999] (Project Manager „ST Web 2000“): „Dream - Learn - Plan - Go“, Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 10.4.1999.

Eberhard, Urs [1999] (Gästemarketing-Leiter ST): Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 9.4.1999.

Gurtner, Reto [1998]: Erfolgsfaktoren im Bergtourismus - Die Alpenarena Flims, Laax, Falera, Referat an der Universität Freiburg (Schweiz) vom 8.6.1998.

Hartmann, Marco [1999]: Referat am 2. Schweizerischen Ferientag, Fribourg, 9.4.1999.

Huber, Roland [1998]: Regio Engiadina - von der Vision zur Umsetzung, Referat vom 10.2.1998 gehalten am Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

Internationale Musikfestwochen Luzern (IMF): Das Festival im 21. Jahrhundert, Symposium vom 30.8. bis 2.9.1998, Hotel Palace, Luzern.

Jochum, Bernhard: Der neue Tiroler Weg - Kompass und Weichenstellung für den Tiroler Tourismus, Referat am TFA Tourismus Forum der Alpenregionen 1998 - Ferienparadiese im neuen Design: Teil 1 - Der Weg der Tourismusregionen ins 21. Jahrhundert, vom 9.2.1998.

Müller, Hansruedi [1998]: Widerstände respektieren, Widerstände überwinden - Theorie und praktische Erfahrungen bei der Bildung von Destinationen, Referat vom 9.2.1998 gehalten am Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

Pfaff, Rolf-Peter [1998]: Erfahrungen aus der Startphase von Zentralschweiz Tourismus, Referat und Workshop vom 10.2.1998, Tourismusforum der Alpenregionen (TFA), Flims.

Tourismusforum der Alpenregionen 1998 (TFA): Ferienparadiese im neuen Design, Teil 1: Der Weg der Tourismusregionen ins 21. Jahrhundert, 9. bis 10.2. 1998, Park Hotels Wildhaus, Flims.

INTERNET

<http://www.admin.ch>

<http://www.boards-valley.ch>

<http://www.engadin.ch>

<http://www.europa.admin.ch>

<http://www.evd.admin.ch>

<http://www.agri.ch/stroh>

<http://www.bawi.admin.ch>

<http://www.centrawsitzerland.ch>

<http://www.freiburgerland.ch>

<http://www.kissswiss.ch>

<http://www.lake-luzern.ch>

<http://www.newswindow.ch>
<http://www.railin.ch>
<http://www.schweizferien.ch>
<http://www.schweiztourismus.ch>
<http://www.stmoritz.ch>
<http://www.sunrise.ch>
<http://www.swissair.ch>
<http://www.switzerlandtourism.ch>
<http://www.switzerlandvacation.ch>
<http://www.vierwaldstaetterseesued.ch>

INTERVIEWS

- Herr Barmettler:** Vize-Präsident Tourismus Vierwaldstättersee-Süd / Nidwalden, Buochs (13.1.1999).
- Böni, Theo:** Leiter Tourismus Vierwaldstättersee-Süd / Nidwalden, Stans) 14.8.1996).
- Brönnimann, Rolf E.:** Generaldirektor Bürgenstock Hotels & Resort, Bürgenstock (1.9.1998).
- Bühler, Joseph E.:** Director North America, Switzerland Tourism, Project Manager „ST Web 2000“, New York (9.4.1999).
- Diermeier, Kurt:** Altdirektor Zentralschweiz Tourismus, Luzern (20.8.1996).
- Dittli, Franz:** Rechnungsführer Korporation Uri, Schattdorf (22.7.1999).
- Eicher, Ruedi:** Direktor Marketing & Verkauf, Bürgenstock Hotels & Resort, Bürgenstock (1.9.1998).
- Gurtner, Reto:** Direktor Bergbahnen Alpenarena Flims, Laax, Falera (8.6.1998).
- Illi, Kurt H.:** Verkehrsdirektor der Stadt Luzern, Verkehrsverein Luzern, Luzern (3.7.1996).
- Infanger, Rudolf:** Assistent des Betriebsleiters, Luftseilbahn Engelberg-Brunni AG, Engelberg (29.12.1997).
- Jensen, Øystein:** PhD Associate Professor Marketing & Tourism, Bodø Graduate School of Business, Bodø, Norwegen (29.6.1999).
- Herr Mauron:** Verkehrsverein Schwarzsee, Plaffeien und Umgebung, Schwarzsee (20.7.1998).
- Mettler, Els:** Obwalden Tourismus, Sarnen (15.6.1999).
- Miller, Fredy:** Geschäftsführender Direktor Tourismusverein (TUV) Engelberg, resp. neu Engelberg-Titlis Tourismus (ETT) AG Engelberg (29.1.1999).
- Pfaff, Rolf-Peter:** Direktor Zentralschweiz Tourismus, Luzern (14.5.1999).
- Rüegger, Eugenio:** Geschäftsführer Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG, Engelberg (6.3.1996).
- Herr Schnarwiler:** Leiter Gotthard-Raststätte / Uri-Info, Erstfeld (9.7.1999).

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang A:	Geschichtlicher Abriss der touristischen Entwicklung der Region Nidwalden - Obwalden - Engelberg	264
Anhang B:	Marktchancen 2000-2002: Schweiz	268
Anhang C:	Marktchancen 2000-2002: Deutschland	269
Anhang D:	Marktchancen 2000-2002: Holland	270
Anhang E:	Marktchancen 2000-2002: Belgien	271
Anhang F:	Marktchancen 2000-2002: Grossbritannien	272
Anhang G:	Marktchancen 2000-2002: Frankreich.....	273
Anhang H:	Marktchancen 2000-2002: Italien	274
Anhang I:	Marktchancen 2000-2002: USA	275
Anhang J:	Marktchancen 2000-2002: Tschechien	276

Anhang A: Geschichtlicher Abriss der touristischen Entwicklung der Region Nidwalden - Obwalden - Engelberg

Ob- und Nidwalden

„Zwische See und hechä Bärge liid, vom Herrgott anegleid, ganz versteckt e Fläche Ärde, gfindsch kei schenre wiit und breit“⁶¹² beschrieb Heinrich Leuthold treffend in seiner Hymne über das Land, resp. den Kanton Unterwalden. Denn die beiden Halbkantone Nid- und Obwalden, im Herzen der Schweiz gelegen, werden im Norden durch den Vierwaldstättersee, in allen anderen Richtungen durch markante Höhenzüge und Berge begrenzt. Sonnige Täler, Flussläufe und Seen prägen die von Natur reich beschenkte Talschaft. Auf den ersten Blick scheint das Gebiet hinsichtlich Fläche und Bevölkerung überschaubar und einheitlich. Nimmt man jedoch die elf Nidwaldner⁶¹³ und sieben Obwaldner Gemeinden⁶¹⁴ etwas unter die Lupe, zeigen sich überraschen markante Unterschiede in der Mentalität, Politik und Sprache.⁶¹⁵

Die Kantone Ob- und Nidwalden waren bereits vor dem Aufkommen des eigentlichen Tourismus (resp. Fremdenverkehrs zu jener Zeit) im 19. Jahrhundert begehrte Reiseziele. Vor allem Engelberg wurde wegen seiner eindrucksvollen Gebirgswelt und wegen seines berühmten Klosters schon früh gerne aufgesucht. Die Schönheiten der Natur und die Wirkung des Höhenklimas bewogen manchen Reisenden, seine Ferien- und Erholungstage entweder am Ufer des Vierländersees (alt für Vierwaldstättersee), im Hochtal von Engelberg und auf der Melchsee-Frutt zu verbringen. Wer nichts von der Bergwelt hielt, der begab sich in die Badeorte Nidwaldens: Beckenried, Buochs, Fürigen, Stansstad und Hergiswil. Aber auch Sarnen, Lungern und Alpnachstad waren Anziehungspunkte für Fremde. Der Bürgenstock, das Stanserhorn, der Pilatus oder das Hochtal von Engelberg boten all jenen ein attraktives Ziel, welche die wilden und wuchtigen Gebirge liebten.

⁶¹² Leuthold, Heinrich: Nidwaldner Hymne, in: Internet: <http://www.vierwaldstaetterseesued.ch>, Download vom 7.7.1999.

⁶¹³ Die 11 Nidwaldner Gemeinden sind: Beckenried, Buochs, Dallenwil, Emmetten, Ennetbürgen, Ennetmoos, Hergiswil, Oberdorf, Stans, Stansstad und Wolfenschiessen.

⁶¹⁴ Die sieben Obwaldner Gemeinden sind: Alpnach, Engelberg, Giswil, Kerns, Lungern, Sachslen und Sarnen.

⁶¹⁵ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 14ff.

Am Anfang des 19. Jahrhunderts gab es nur einige wenige Gasthöfe in der Region: in Stansstad gab es deren fünf, in Beckenried, Buochs und Stans nur je zwei. Sogar Engelberg verfügte nur über einen Gasthof, denn die Fremden fanden jederzeit im Kloster gastliche Unterkunft. Erst der ständig wachsende Strom von Besuchern machte weitere Hotels notwendig. Viele Hotelbauten entstanden zwischen 1850 und 1870, teils als Folge von Eisenbahnen und Dampfschiffahrt, teils dank dem Aufblühen von Handel, Industrie und Gewerbe, was auch dem Tourismus zu Aufschwung verhalf. Vor allem in Engelberg entstand ein Hotel nach dem andern, und der Ort erwarb sich international einen Ruf als Sommerkurort. Bereits vor der Eröffnung der Stansstad-Engelberg-Bahn (StEB) im Jahre 1898 entstanden sechs Hotels, die übrigen kamen nach der Betriebseröffnung der StEB.⁶¹⁶ Auch der Bürgenstock wurde mit dem Bau des Grandhotels im Jahre 1872 zu einem vielbesuchten Ferienplatz. 1888 wurde die Bürgenstockbahn erbaut, welche die Gäste von der Schiffsstation Kehrsiten in 15 Minuten auf den Bürgenstock führte. Der Eröffnung der Bahn folgten der Bau weiterer Hotels (Park Hotel 1888, Palace Hotel 1904) sowie des Felsenweges mit dem Hametschwandlift (1900-1905).⁶¹⁷

Die mobile Erschliessung der beiden Halbkantone erfolgte zuerst über das Wasser, dann auf dem Landweg durch Strassen und anschliessend auch noch durch die Eisenbahn. Den wichtigen Durchgangsverkehr und Warentransport besorgten Nauen von Schifffahrtsgesellschaften, die bis ins 12. Jahrhundert nachweisbar sind.⁶¹⁸ Nach der Entwicklung des Dampfmotors nahm am 24. September 1837 die Knörr'sche Dampfschiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (KnDG) den fahrplanmässigen Betrieb mit einem Dampfschiff auf.⁶¹⁹ 1848 erhielt die KnDG Konkurrenz von der Post-Dampfschiffahrts-Gesellschaft (PDG) auf dem See. Neben den beiden Gesellschaften versuchten auch noch andere Gesellschaften ihr Glück auf dem See, doch die Konkurrenz sowie die verschiedensten Fusionen und Aufkäufe führt dazu, dass es ab dem 3. Mai 1872 nur noch eine Gesellschaft auf dem See gab, die für den Verkehr zuständig war: die Dampfschiff-Gesellschaft des Vierwaldstättersees (DGV).⁶²⁰ Dieser „Monopolbetrieb“ existiert noch heute und heisst auf Grund der Mo-

⁶¹⁶ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 190f.

⁶¹⁷ Vgl. Bürgenstock Hotels & Resort (Hrsg.) [1998]: Die Geschichte des Kurortes Bürgenstock, Zümikon, Pressemitteilung vom 10.2.1998.

⁶¹⁸ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 38.

⁶¹⁹ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 43.

⁶²⁰ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 45ff.

dernisierung des Schiffsparks und der Umstellung auf Motorschiffe⁶²¹ Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV).

Seit dem 8. Juni 1930 hat die DGV (resp. SGV heute) eine kleine Konkurrenz zwischen Beckenried und Gersau. Dort verbindet eine Autofähre das südliche mit dem nördlichen Seeufer. Trotz einigen Unterbrüchen (wie z.B. der 2. Weltkrieg) und der grossen Konkurrenz der Autobahn A2 wird die Fähre noch heute rege während den Sommermonaten gebraucht.⁶²²

Nach der Erschliessung über das Wasser nimmt heute die automobiler Erschliessung von Unterwalden die wichtigste Stelle ein. Dabei gab es zwei Schlüsselstellen zu überwinden: den *Lopperberg* (Ausläufer des Pilatus) zwischen Hergiswil und Alpnachstad, mit der dazugehörigen *See-Enge* zu Stansstad, sowie den *Seelisberg* zwischen Beckenried und Flüelen (UR). Der Lopperberg wurde mit dem Bau der Brünigstrasse (1857) entlang des Sees bezwungen. Da damit der Rest des Kantons Nidwalden von der Strasse abgeschnitten war, wurde 1860 in Stansstad bei der See-Enge Acheregg eine Aufzugbrücke (damit weiterhin Dampfschiffe passieren konnten) errichtet. 1888 wurde die Aufzugsbrücke durch eine Drehbrücke ersetzt, damit breitere Schiffe die Stelle passieren konnten.⁶²³

Die See-Enge Acheregg in Stansstad wurde im Zuge des Nationalstrassenbaues mit einer entsprechend grosszügigen 3-teiligen Brücke saniert und bietet seit 1964 Platz für die A2, die Kantonsstrasse und das Bahntrasse der Luzern-Stans-Engelberg-Bahn (LSE).⁶²⁴ Durch die Bahnbrücke ermöglichte man den Zusammenschluss⁶²⁵ der StEB durch den Loppertunnel 2 mit der Brünig-Bahn, die bereits seit dem 28. Januar 1889 von Luzern durch den Loppertunnel 1 nach Giswil fuhr, und somit den Bahnanschluss Nidwaldens an das Schweizerische Eisenbahnnetz.

Zum richtigen Durchgangsverkehrskanton wurde Nidwalden jedoch erst 1980 durch die Eröffnung des Seelisberg-Autobahntunnels zwischen Beckenried und Flüelen. Vier Jahre später erhielt auch Obwalden einen direkten Anschluss ans Autobahnnetz mit der Eröffnung des Loppertunnels zwischen Hergiswil und Alpnachstad.

⁶²¹ Heute existieren bei der SGV noch die folgenden 5 Dampfschiffe, die sich sehr grosser Beliebtheit erfreuen und die grösste Dampferflotte Europas darstellen: die DS Stadt Luzern, Unterwalden, Uri, Schiller und Gallia.

⁶²² Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 64ff.

⁶²³ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 73ff.

⁶²⁴ Vgl. Flüeler-Martinez, Josef [1997], S. 84.

⁶²⁵ Am 19. Dezember 1964 wurde diese Verbindung eröffnet.

Engelberg

Bereits im 12. Jahrhundert galt das Benediktinerkloster in Engelberg als Hochburg wissenschaftlichen und künstlerischen Schaffens und wurde von Gelehrten aus Nah und Fern geschätzt und auch besucht. Das Kloster⁶²⁶ beeinflusste die Geschichte des Tales wesentlich, war doch Engelberg bis zur Französischen Revolution ein „Miniaturstaat“⁶²⁷ unter geistlicher Ägide. Auch das Wahrzeichen Titlis (3239 M.ü.M.) wurde im Jahre 1744 durch zwei Klosterbrüder zum ersten Mal bezwungen.⁶²⁸

Gezielt touristisch erschlossen wurde Engelberg ab der Mitte des 19. Jahrhunderts. Die Engelberger Pioniere des Fremdenverkehrs, unter ihnen die Familien Cattani, Hess, Infanger und Müller, errichteten monumentale und etwas bescheidenere Hotels; jeder Gast sollte hier finden, was sein Herz beehrte. Trink- und Badekuren in modern eingerichteten Anlagen erfreuten sich bis zum Ende des 19. Jahrhunderts grösster Beliebtheit. So sollen sich alleine im Sommer 1890 gegen 15'000 Gäste zur Erholung nach Engelberg begeben haben.⁶²⁹

Anfang des 20. Jahrhunderts schickten sich innovative Engelberger an, den bis anhin im Sommer geschätzten Kurort auch zu einem attraktiven Winterferienziel zu machen. Mit Erfolg: Das bereits damals breite Sportangebot, das von Eis- und Skilaufen über Skispringen und weiteren Skivergnügen bis hin zum Schlitteln auf einer eigens gebauten Schlittelbahn reichte, begeisterte sehr bald zahlreiche Gäste aus dem In- und Ausland. Schritt für Schritt wurde die Alpen- und Bergwelt erschlossen: Bereits 1913 führte eine Standseilbahn von Engelberg nach Gerschnialp. 14 Jahre später wurde die erste Luftseilbahn der Schweiz gebaut, welche von Gerschnialp nach Trübsee fährt. 1952 wurde die Engelberg-Brunni Bahn eröffnet und seit 1967 ist auch der Titlis-Gletscher mit einer Luftseilbahn bequem erreichbar.⁶³⁰

⁶²⁶ Das Kloster wurde 1120 vom Freiherrn Konrad von Stellenbüren aus Stallikon (Zürich) gegründet.

⁶²⁷ Dies ist auch der Grund, warum die Gemeinde Engelberg politisch zum Kanton Obwalden, wirtschaftlich und geografisch aber eher zum Kanton Nidwalden gehört. Engelberg ist eine Enklave und hat keine direkte Verbindung zu Obwalden. Da die Nidwaldner jedoch einen Streit mit Engelberg hatten, entschlossen sich die Engelberger, resp. das Kloster (das da ja damals noch die Führung hatte), in den Kanton Obwalden einzugehen. Zusätzlich befindet sich ja in Sarnen (OW) auch noch ein Benediktinerkloster, in Stans (NW) hingegen ein Kapuzinerkloster.

⁶²⁸ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1996]: Herzlich willkommen in Engelberg, Engelberg.

⁶²⁹ Vgl. Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1996].

⁶³⁰ Vgl. Titlis Rotair (Hrsg.) [1997]: Rund um den Titlis - Visionen, Innovationen und Realisationen, Engelberg / Sarnen: von Ah; Tourismusverein Engelberg (Hrsg.) [1996]; Luftseilbahn Engelberg-Brunni AG Engelberg (Hrsg.) [1997]: 45. Geschäftsbericht des Verwaltungsrates 1996, Engelberg.

Anhang B: Marktchancen 2000-2002: Schweiz

Wirtschaftsindikatoren		1996	1997	1998	Trend
Bevölkerung, in Mio.		7.1			
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %		0.0	1.7	1.5	↔
Teuerungsrate, in %		0.8	0.5	0.0	↔
Verhältnis nationale Währung/USD		1.34	1.46	1.44	↔
Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt		1996	1997	1998	Trend
Auslandsreisen, in Mio.		7.0			↔
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %		62			↔
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender					↔
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$		7'479			↔
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		9*			
Realisiertes Marktpotential, in %		80			
Indikatoren zu den Schweiz-Reisen		1996	1997	1998	Trend
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000		13.3	13.7	14.0	↔
Veränderung zum Vorjahr, in %		-3.5	2.3	2.2	↔
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		23.8	22.3	21.6	↔
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF			120		
Anteil Direkt-/Indirektbucher		98/2			
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr			55/45		
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie			40/60		
Anteil Leisure/Business			80/20		

* Schätzung

Marktchancen

Produktgr.	Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Sommer	Bergsommer	+++	50+, Dinks	A, I, F, D (Süddeutschl.)	Tirot: 1 Wo/HP: CHF 450.-
	F. am Wasser	+++	50+, Dinks	A, I, F, D (Süddeutschl.)	
	Familien	++	Familien	A. Mittelmeeresdestinat.	FTI: CHF 767.- p.P. (1 Kind gratis)
	Veloeland	++	Singles, Dinks, Familien	A, F, GB	
	Abenteuersport	++	Singles, Dinks	ganze Welt	Innsbruck: CHF 470-920.- 7 Nächte
Winter	Ski/Leiten / Carving	++	Singles, Dinks, 50+	A, I, F, Mexiko, Karibik, Südozeanien, Nordamerika	Innsbruck: 2 Nächte ab CHF 230.- inkl. Skipass, (Skiausstattung)
	Wintlerwandern	+++	50+	A, Skandinavien, Kanada	
	Langlauf	+	50+	A, Skandinavien, Kanada	
	Schilten	++	Singles, Dinks, Familien	A	
	Abenteuersport	++	Singles, Dinks	A, I, F, Mexiko, Karibik, Südozeanien, Nordamerika	
Business	Seminare	++	Corporates, Vereine	Süddeutschland, Elsass, Savoyen, Voralberg	
Städte	Kurzreisen, Kultur/Festivals	+	Singles, Dinks, 50+	alle europ. Städte	Holeplan: ca. CHF 75.- Zubehört ca. 100.- CHF
Wellness	Wellness	+++	Singles, Dinks, 50+	A, Süddeutschland, Norditalien, F. Ungarn, (d. Ostern)	Musical-Basische
Jugend	Transportarten	+++	Jugend	A, F	
	Events	++	Jugend	europäische Städte	Holeplan: AMS ca. CHF 75.- (Vierbett), BCN ca. CHF 45.- (Vierbett)
	Schulverlegung	+++	Jugend		
Special	Expo.01	+++	alle		
Bahn	Bahn	++	50+, Clubs, Vereine	u.a. Gastro-wokkends, Europa	

Fortsetzung Bemerkungen

- Um die werberelevantesten Gästegruppen der 25 bis 45-jährigen in der Schweiz zu halten, müssen wir:

- a) das Produkt Wellness weiter kommunizieren;
- b) attraktive City-trips kommunizieren;
- c) die Attraktivität des Bergsommers und des Winters weiter aufzeigen -> sexier werden!

- Die Gästegruppe "empty nesters", d.h. sowohl die Dinks wie auch die Wieder-Dinks (50+) können ihre Ferien meistens frei wählen und können somit von Vor- und Nachsaison Angeboten profitieren.

- Die Produktgruppe "Bahn" wird hauptsächlich mit Businessplan/Railtour Suisse abgedeckt.

Bemerkungen

- Aufgrund der demographischen Entwicklung müssen wir die Gästegruppe 50+ weiterhin stark bearbeiten.

- Obwohl Familien mit Kindern zahlenmässig rückläufig sind, ist gerade diese Gästegruppe für Reisen in der Schweiz prädestiniert (kurze Anreisen, Klima etc.). Zudem sind die Kinder die Kunden von Morgen (Kindheitsferien Schweiz)

- Jugendliche (16-20 Jahre) sind dagegen bei Schweiz-Reisen unterrepräsentiert. Diese Gästegruppe wird ab 1999 mit neuen Angeboten beworben werden.

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang C: Marktchancen 2000-2002: Deutschland

Marktdaten / DEUTSCHLAND				
Wirtschaftsindikatoren	1996	1997	1998	Trend
Bevölkerung, in Mio.	81.9			
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	1.4	2.3	2.6	↗
Teuerungsrate, in %	1.5	1.7	1.3	↔
Verhältnis nationale Währung/USD	1.54	1.80	1.75	↔
Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt				
Auslandsreisen, in Mio.	1996	1997	1998	Trend
		67.1		↗
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %		45		
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender		2.3		
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	49'787			
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		72		
Realisiertes Marktpotential, in %		93%		
Indikatoren zu den Schweiz-Reisen				
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	1996	1997	1998	Trend
	6'305	6'443	6'625	↗
Veränderung zum Vorjahr, in %	-8.5%	2.2%	2.8%	
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		7'561		↗
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		160		
Anteil Direkt-/Indirektbucher		72/28		
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		49/51		
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		46/54		
Anteil Leisure/Business		85/15		

Marktbeurteilung					
Marktchancen					
Produktegr.	Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Sommer	Bergsommer	+++	50+ Dinks	D, A, F, I	1 Wo im Hotel ca. DM 1'000 p.P./HP
Sommer	Veloland	++	Dinks, 50+	D, A, F, NL, DK	dito
Sommer	Familien	+	Familien	A, Mitteleur	1 Wo im Hotel ca. DM 2'000 /HP für eine Familie (2 Ew, 2 Kinder)
Sommer	Kurzreisen, Städtereisen	++	50+ Dinks	Kurzausflugsziele	ca. DM 200,- p.P. inkl Frühstück
Winter	Ski fahren	+++	Dinks, 50+, Singles, Familien	A, D, I, F, USA	
Winter	Winterferien	++	50+, Familien	D, A	
Business	SCIC	++	PCOs, Corporates	D, F, I	
Jugend	Sport-Camps	++	Jugend	F	ca. DM 50,- p.P./HP in einfacher Unterkunft (Hotel, JH, Lager)
Bahn		+++	50+ Dinks, Familien		

Rang nach Logiernächten 1998 in CH: 2

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang D: Marktchancen 2000-2002: Holland

Marktdaten / NIEDERLANDE				Marktbeurteilung					
Wirtschaftsindikatoren				Marktchancen					
Bevölkerung, in Mio.	1996	1997	1998	Trend	Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	15.5	3.0	3.4	↔	Bergsommer	++	50+, Dinks	F, A, IRL, Nor, DK	1 Wo NLG 749.- p.P. 4 Tage ab NLG 389.- p.P.; jeder Zusatztag NLG 75.-
Teuerungsrate, in %	3.3	2.4	2.4	↔	Veloland	+	Familien, Dinks	NL, F, A, D	
Verhältnis nationale Währung/USD	2.1	2.03	1.97	↔	Familien	+	Familien	NL, B, F, DK	FaWo NLG 17.50 p.P.
	1.73				Skifahren	++	Dinks, 50+	F, A, I	1 Wo NLG 875.- p.P.
					Bahnreisen	++	50+		5 Tage NLG 745.- p.P.
Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt					Bemerkungen				
Auslandsreisen, in Mio.	1996	1997	1998	Trend	Die Niederländer haben gerne sehr konkrete Angebote mit konkreten Informationen; das heisst auch mit Routenideen inkl. Kartenmaterial.				
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %		14.7		↗					
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender		51							
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	11'370								
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		17.0							
Realisiertes Marktpotential, in %		86%							
Indikatoren zu den Schweiz-Reisen									
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	1996	1997	1998	Trend					
Veränderung zum Vorjahr, in %	790	823	859	↗					
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000	-4.7	4.2	4.4	↔					
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		1'825							
Anteil Direkt-/Indirektbucher		140							
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		64/36							
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		58/42							
Anteil Leisure/Business		31/69							
		92/8							
Rang nach Logiernächten 1998 in CH:				8					

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang E: Marktchancen 2000-2002: Belgien

Marktdaten / BELGIEN				
Wirtschaftsindikatoren	1996	1997	1998	Trend
Bevölkerung, in Mio.	10.2			
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	1.5	2.6	3.0	⇔
Teuerungsrate, in %	2.1	1.6	1.3	⇔
Verhältnis nationale Währung/USD	30.96	35.77	37.44	↘
Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt				
Auslandsreisen, in Mio.		9.4		⇔
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %		45		
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender		2.6		
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	9'895			
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		10		
Realisiertes Marktpotential, in %		94%		
Indikatoren zu den Schweiz-Reisen				
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	876	838	823	
Veränderung zum Vorjahr, in %	-4.9%	-4.4%	-1.7%	↘
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		889		
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		150		
Anteil Direkt-/Indirektbücher		64/36		
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		52/48		
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		49/51		
Anteil Leisure/Business		93/7		
Rang nach Logiernächten 1998 in CH: * Schätzung				
9				

Marktbeurteilung					
Marktkategorie	Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Sommer	Bergsommer Familien	++ +	50+, Dinks Familien	F, A, D B, F, A, D	1 Wo CHF 500.- inkl. HP p.P. Familienpauschale: CHF 1200.- im Hotel Skippauschale: wo CHF 700.- p.P.
Winter	Ski fahren	++	Dinks	F, A, I, And. exotische Destinationen	
Business	SCIC	++	PCO's Corporates		
Jugend	Schulverlegung	+	Schulen Tourenveranstalter, Luxemburg, Busveranstalter	F, I	
Specials	Expo 01	+			
Bemerkungen					
- Abnehmende Bedeutung von Intersoc					

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang F: Marktchancen 2000-2002: Grossbritannien

Market Data / GREAT BRITAIN					Market Assessment					
Economic indicators					Market possibilities					
Population, in Mio.	1996	1997	1998	Trend	Prod.-group	Product	Potential	Guest segment	Competitors	Price range
Real growth of GNP, change o. previous year, in %	58.8	2.0	2.7	↗	Summer	Bergsommer	++	50+, Dinks	F, I, A, USA	1 week CHF 500-1000,- p.p.
Inflation rate, in %	1.6	2.0	2.7	↗	Winter	Familien	+	Familien	Florida, F	Familypackage: 1 week CHF 1'200.-1'800.-
Relation national currency/ USD (price of 1 USD)	1.9	1.3	1.6	↗	Business	Ski	++	50+, Dinks	F, I, A, Kanada, USA	1 week CHF 1'200.-1'800.- p.p.
	0.58	0.61	0.61	↔	Youth	SCIC	+++	PCO's Corporates	D, F, I	24hr rate 4/5star venues incl full board, meeting room etc. CHF 350-550,- p.p.
Foreign travel, general indicators					Trends in tourism, political and economic outlook					
Number of trips abroad, in Mio.	1996	1997	1998	Trend	- GB is a fast moving market with intense competition from other countries which means that it is highly price driven.					
Percentage of population travelling abroad		30.4		↔	- The lead times for Tour Operators are 1-2 years in advance. We and our Swiss Partners are often too late with our offers as the brochures are printed by the time we approach them.					
Average trips abroad per traveler		44								
Expenditure for travels abroad, in Mio. US \$	25'445									
Market potential, in Mio. trips abroad*		34								
Volume of potential realized, in %		89%								
Trips to Switzerland										
Nights in Swiss hotels, in 1,000	1'187	1'419	1'663	↗						
Change over previous year, in %	-11.2	19.2	15.1							
Nights in supplementary accommodation, in 1,000		452								
Daily expenditure for tourism in Switzerland, CHF		180								
Share direct/indirect bookings		40/60								
Share nights spent in hotels/supplement. accommod.		57/43								
Share leisure/business		76/24								
		75/25								
Range according to hotel overnight stays 1998 in CH: 4										
* estimation										

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang G: Marktchancen 2000-2002: Frankreich

Données de marché / FRANCE			
Indicateurs économiques			
Population en Mio.	1996	1997	1998
	58.4		
Croissance réelle du PNB en comp. an précéd.(%)	1.5	2.4	2.6 ↗
Inflation en %	2.0	1.1	1.3 ⇄
Rapport monnaie nationale/USD	5.19	6.02	5.87 ⇄
Indicateurs de voyages à l'étranger en général			
Voyages à l'étranger en Mio.	1996	1997	1998
		16.2	↗
Part de la population qui voyage à l'étranger (%)		33	
Moyenne de voyages à l'étranger par voyageur		1.5	
Dépenses pour les voyages à l'étranger/Mio. US \$	17753		
Potentiel de marché pour les voyages, en Mio		20	
Potentiel de marché réalisé, en %		81%	
Indicateurs de voyageuse en Suisse			
Nuitées en hôtellerie, en milliers	1996	1997	1998
	1'134	1'128	1'131 ⇄
Variation par rapport à l'année précédente (%)	-8.1	-0.5	0.2
Nuitées en parahôtellerie en milliers		654	
Dépenses journalières en Suisse		170	
Part de réservations directes/indirectes		78/22	
Part saison été/hiver (demi-année)		50/50	
Part nuitées hôtellerie/parahôtellerie		63/37	
Part loisirs/affaires		80/20	
Rang selon nuitées en 1998 en CH:			
* estimation			
5			

Appréciation de marché					
Gr. de prod.	Produit	Potentiel	Groupe-clients	Concurrence	Segment de prix
Été	vacances à la montagne fermées	++ +	Dinks, 50+ Familles	F. A. Méditerranée, Afrique du Nord F. A. Méditerranée	1 sem. hôtel 3* CHF 440- 1'000+ par pers. Appartement 1 sem. p. 4 pers. dès CHF 225
Hiver	Ski	+++	Dinks, Familles	F. A. Antilles, Caraïbes	1 sem. hôtel 3* CHF 520-
Affaires	SCIC	++	Sociétés, PCO's agences de communication	F. E. USA, Maroc, Tunisie	
Specials	Expo.01	++	Dinks, 50+		
Train	Train	++	Dinks, 50+		
Villes	voyages courts manifestations	++	Dinks, 50+	F, GB, I, E, A	week-end ville, 2 nuit, hôtel 3* dès CHF 150

Remarques
<p>- Le français voyageant à l'étranger est individualiste et préfère les vacances à la carte. Des plus-values ne doivent être incluses dans l'offre que si celle-ci s'en trouve sensiblement valorisée.</p> <p>- Les séjours à la montagne (randonnée, vacances nature) sont en progression. Il faut prévoir des offres simples, sans la contrainte d'une programme journalier d'encadrement. Pour les offres dans la parahôtellerie, relativement peu connues, il faut relever le confort et la bonne relation qualité/prix par rapport à la concurrence.</p> <p>- L'image de cherté de la Suisse est encore profondément enracinée; il est donc indispensable de mentionner des prix de référence en FFR/Euro sur tous les supports publicitaires et de communication. La transparence dans les prix est de rigueur.</p> <p>- La publicité basée sur l'offre est préférable à une campagne d'image. Il faut que le client puisse accéder directement au produit et, par conséquent, il est impératif de relever les facilités de réservations (SDM)</p> <p>- Les demandes pour des semaines, incentives et autres réunions d'affaires dans des stations d'hiver sont en nette progression.</p> <p>- Les français sont très friandes d'événement culturels (festivals, expositions ou autres). Les efforts de communication doivent débiter assez tôt et être accompagnés d'offres avec facilité de réservation.</p> <p>- Des actions dirigées vers le grand public sont à privilégier. Les Key Accounts ont un impact moindre sur le volume de nuitées.</p> <p>- Les français demeurent longtemps indécis quant au choix de leur destination de vacances, de sorte que leur décision tardive peut être influencée par une campagne de publicité ponctuelle.</p>

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang H: Marktchancen 2000-2002: Italien

Marktdaten / ITALIEN			
Wirtschaftsindikatoren			
Bevölkerung, in Mio.	1996	1997	1998
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	57.4	1.5	2.4 ↗
Teuerungsrate, in %	0.7	2.1	1.9 ⇄
Verhältnis nationale Währung/USD	1518	1769	1733 ↗
Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt			
Auslandsreisen, in Mio.	1996	1997	1998
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %	13.9	18	
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender	1.6		
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	15'488		
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen*	15.0		
Realisiertes Marktpotential, in %	93%		
Indikatoren zu den Schweiz-Reisen			
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	1996	1997	1998
Veränderung zum Vorjahr, in %	759	851	959 ↗
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000	-0.7	12.1	12.7
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		368	
Anteil Direkt-/Indirektbucher		170*	
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		65/35	
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		58/42	
Anteil Leisure/Business		70/30	
		85/15	

Marktbeurteilung			
Marktchancen			
Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz
Sommer	+++	50+ Dinks	I, A, F
Bergsommer	++	special interest (Klubs)	
Veloland	+++	50+ Dinks, Singles, special interest (Klubs)	I, A, F
Skifahren, Carving	++	50+	I, A, F
Winterwandern	+++	50+ Dinks, Familien, Gruppen	F (Disney)
Bahn	++	50+ Dinks	alle europ. Länder
Specials	+++	Expo 01	
Auto*	++	individuelle Rundreisen	
			pro Übernachtung CHF 50-100.-
Bemerkungen			
- Dinks: können durch aus auch Familien mit Kinder sein, bei Auslandsreisen werden diese aber bei den Grosseltern gelassen.			
- Auto*: Entdeckung der Landschaft mit dem eigenen Auto wäre ein Produkt, das in Italien grosse Chancen hätte. Kombinierbar mit "added value"- Vouchers für Ausflüge z.B. mit Seilbahnen, Eintrittskarten für Museen/Ausstellungen, spezielle Restaurants etc.			

Rang nach Logiernächten 1998 in CH:			
	1996	1997	1998
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	759	851	959 ↗
Veränderung zum Vorjahr, in %	-0.7	12.1	12.7
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		368	
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		170*	
Anteil Direkt-/Indirektbucher		65/35	
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		58/42	
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		70/30	
Anteil Leisure/Business		85/15	

Rang nach Logiernächten 1998 in CH:
* Schätzung

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang I: Marktchancen 2000-2002: USA

Marktbeurteilung/ USA und Kanada				
Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Best of	+	Mature Traveller (50+ couples/singles)	F, I, GB, Cruises	\$1'049-\$1'985- (9-12 days land only)
Best of	++	Mature Travellers, Dinks (HI)-(\$75'000) Baby Boomers, Frequent Flyers	Rundreisen: F, I, GB, Cruises; Städte: London, Paris, Prag, Wien, Berlin, Venedig, Florenz; Festivals: Salzburg, Bayreuth, Verona.	from \$639 - (incl. air and 3 days) from \$349 - (land only) 7 days
Best of	+	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers	Nordamerika, Schottland, Südafrika, Orient Express	\$595 - (5 days, land only), \$1'197 - (land only, 9 days)
Best of	++	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers, Frequent Flyers	Nordamerika, A, Nepal, Karibik (Adventure)	\$790 - (land only, 7 days), \$2'290 - (land only, 9 days)
Best of	+	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers	Nordamerika, A, F	\$379 - (incl.) \$1'767 - air and 7 days
Best of	+	do.	Nordamerika, London, Paris, Wien, Berlin, Prag	
Specials	+	Mature Travellers, Dinks, Baby Boomers	keine	k.A.
Business	+	Incentive Houses, Meeting Planners, Corporations	USA (Hawaii), Karibik, Kanada, Mexiko, F, I, UK (London), Australien	

Marktchancen				
Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Best of	+	Mature Traveller (50+ couples/singles)	F, I, GB, Cruises	\$1'049-\$1'985- (9-12 days land only)
Best of	++	Mature Travellers, Dinks (HI)-(\$75'000) Baby Boomers, Frequent Flyers	Rundreisen: F, I, GB, Cruises; Städte: London, Paris, Prag, Wien, Berlin, Venedig, Florenz; Festivals: Salzburg, Bayreuth, Verona.	from \$639 - (incl. air and 3 days) from \$349 - (land only) 7 days
Best of	+	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers	Nordamerika, Schottland, Südafrika, Orient Express	\$595 - (5 days, land only), \$1'197 - (land only, 9 days)
Best of	++	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers, Frequent Flyers	Nordamerika, A, Nepal, Karibik (Adventure)	\$790 - (land only, 7 days), \$2'290 - (land only, 9 days)
Best of	+	Mature Traveller, Dinks, Baby Boomers	Nordamerika, A, F	\$379 - (incl.) \$1'767 - air and 7 days
Best of	+	do.	Nordamerika, London, Paris, Wien, Berlin, Prag	
Specials	+	Mature Travellers, Dinks, Baby Boomers	keine	k.A.
Business	+	Incentive Houses, Meeting Planners, Corporations	USA (Hawaii), Karibik, Kanada, Mexiko, F, I, UK (London), Australien	

Bemerkungen				
- Die Definierung von "Rundreisen" muss für den Markt Nordamerika aufgeteilt werden in: klassische, geführte Rundreisen (escorted tours); individuelle Rundreisen (d.h. FIT Reisen), um zu signalisieren, dass diese individuell buchbar und zusammenstellbar sind. Eine FIT Rundreise beinhaltet die Elemente Flug, Unterkunft, Transport (Auto od. Bahn). Um die Flexibilität dieses Produktes zu signalisieren, sollte aus unserer Warte auf die Terminologie "Rundreise" ganz verzichtet werden und diese neu z.B. "Flexible fit" genannt werden. - Städte: wir integrieren die Städte in den "Flexible FIT Produkten" mit der Bezeichnung "Flexible FIT, incl. city and resort stays".				

Marktdaten / USA

Wirtschaftsindikatoren	1996	1997	1998	Trend
Bevölkerung, in Mio.	265.3			
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	2.8	3.8	2.9	⇄
Teuerungsrate, in %	2.9	2.4	1.7	⇄
Verhältnis nationale Währung/CHF	0.81	0.69	0.69	⇄

Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt	1996	1997	1998	Trend
Auslandsreisen, in Mio.	19.8	21.6		↗
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %				
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender				
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	48'739	54'183		↗
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		25		
Realisiertes Marktpotential, in %		86%		

Indikatoren zu den Schweiz-Reisen	1996	1997	1998	Trend
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000	1'623	1'717	1'905	↗
Veränderung zum Vorjahr, in %	-5.8%	5.8%	11.0%	
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		195		
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		330		
Anteil Direkt-/Indirektbucher		30/70		
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr		70/30		
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie		90/10		
Anteil Leisure/Business		60/40		

Rang nach Logiernächten 1998 in CH:
 * Schätzung

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Anhang J: Marktchancen 2000-2002: Tschechien

Marktdaten / REP. TSCHECHIEN				
Wirtschaftsindikatoren				
Bevölkerung, in Mio.	1996	1997	1998	Trend
	10.3			
Reales BSP-Wachstum, Veränderung z. Vorjahr, %	4.4	1.0	1.5	⇒
Teuerungsrate, in %	8.8	11.2	8.0	⇒
Verhältnis nationale Währung/USD	27.2	35.0	37.0	↘

Indikatoren zu den Auslandsreisen insgesamt				
Auslandsreisen, in Mio.				
Anteil der Bevölkerung mit Auslandsreisen, in %		5.5		⇒
Durchschnittl. Zahl Auslandsreisen pro Reisender		30		
Ausgaben für Auslandsreisen, in Mio. US \$	2'953	2.1		
Marktpotential, in Mio. Auslandsreisen		7.0		
Realisiertes Marktpotential, in %		79%		

Indikatoren zu den Schweiz-Reisen				
Logiernächte in der Hotellerie, in 1'000				
Veränderung zum Vorjahr, in %	90	100	90	↘
Logiernächte in der Parahotellerie, in 1'000		8.3	-10.0	
Tagesausgaben für Schweiz-Reisen, CHF		100*		
Anteil Direkt-/Indirektbucher				
Anteil Sommerhalbjahr/Winterhalbjahr				
Anteil LN Hotellerie/Parahotellerie				
Anteil Leisure/Business				

19

Rang nach Logiernächten 1998 in CH:
* Schätzung

Quelle: Schweiz Tourismus (Hrsg.) [1999a].

Marktbeurteilung

Marktchancen					
Produktgr.	Produkt	Potential	Gästegruppe	Konkurrenz	Preissegmente
Sommer	Bergsommer	+++	50+, Dinks, Singles	A, I, CZ, SR, SL	Basissangebot für Individuelle: CHF 20-70 - /Pers. in DZ + Frühstück, in JH, I, F bis H** - /Pers. in DZ + Frühstück: CHF 400-600-1'100 - /Pers. in DZ + Frühstück: CHF 30-50 - /Pers. in DZ + Frühstück: CHF 100-150 - sep. bis max. CHF 20 -
Sommer	F. am Wasser	++	Dinks, Singles	Mittelmeer-destinationen	Basissangebot für Gruppen: CHF 30-50 - /Pers. in DZ + Frühstück: CHF 100-150 - sep. bis max. CHF 20 - wie oben
Best of	Rundreisen	+++	alle Gästegruppen	F, A, Skandinavien, I	Basissangebot für Gruppen: CHF 20-50 - /Pers. in DZ + Frühstück: CHF separat bis max. CHF 20 -
Best of	Städte	++	alle Gästegruppen	D, A, F, GB, I	vgl. Rundreisen
Winter	Skifahren	+++	Dinks, Familien	A, I, F	Basissangebot für Individuelle: CHF 45-60 - /Pers. in DZ + Frühstück in H** bis H*** direkt im Skigebiet /Woche CHF 400-700 -
Städte	Kurzreisen	++	Dinks, Singles	A, D, F, I, GB	Basissangebot für Individuelle: 60-80 CHF/DZ + Frühstück
Specials	Expo 01	+	alle Gästegruppen		noch nicht bekannt
Business	Kongresse/Seminare	+	Firmen	A, D, GB, exotische Destinationen	keine speziellen Konditionen

Bemerkungen

Der Markt ist sehr "zersplittert". Auch relativ kleine Reisebüros bereiten eigene Produkte vor und organisieren Gruppenreisen in die Schweiz. ST Wien arbeitet eng mit 16 TO's zusammen.