ZERSPLITTERT UND ZERSTÄUBT

Neue Konzepte: Praktisch allen Schweizer Ferienorten fehlt eine klare Markenpositionierung. Es herrscht eine unüberschaubare Vielzahl von Logos und Botschaften vor. Nirgends konzentriert man sich ausschliesslich auf Stärken. Mindestens die Bildung von Netzwerken macht Sinn, besser wären Fusionen. Der Tourismus in der Schweiz muss seine Kräfte bündeln, um im Ausland wahrgenommen zu werden.

Text: **Rebekka Malcotsis, Stephan Feige und Simone Hofstetter*** Fotos: **Schweiz Tourismus**

Der Tourismus spielt in den meisten Schweizer Regionen eine bedeutende Rolle. In der Summe brachte er 2003 mehr als 22 Milliarden Franken, also rund 5,2 Prozent des Bruttoinlandproduktes, ein. Davon profitierten nicht nur die 5600 Hotels, die 30 000 Gastbetriebe, die 600 Seilbahnen sowie der Passagierverkehr. Auch nichttourismusspezifische Wirtschaftszweige wie der Detailhandel oder kulturelle Einrichtungen bekommen ein Stück vom Kuchen ab.

Obwohl Städte wie Zürich oder Genf mit Abstand die meisten Hotelübernachtungen verbuchen können, sind es die alpinen Gebiete, welche hauptsächlich vom Fremdenverkehr abhängen. So macht der Tourismus beispielsweise im Mittelbünden über 50 Prozent der gesamten Wertschöpfung aus. Für diese Regionen ist ein Aufschwung aus dem Branchentief der letzten Jahre existenziell. Und dieser kommt – auch in die Schweiz! So lautet zumindest eine aktuelle Prognose des World Travel and Tourism Council für die nächsten Jahre. Aber Vorsicht: Ein internationaler Vergleich deutet auf einen zunehmenden Marktanteilsverlust der hiesigen Alpenregionen am weltweiten Tourismusmarkt hin.

Die Gründe dafür sind vielseitig. Einerseits schwindet der Anteil an Gästen aufgrund nicht beeinflussbarer struktureller Faktoren wie dem starken Franken und den markant billiger werdenden Flugpreisen. Dies lockt Frau und Herrn Schweizer, die mit über 40 Prozent der Logiernächte bis anhin die treusten Feriengäste sind, in die exotische Ferne. Auf der anderen Seite resultiert der Marktanteilsverlust aus dem Image der Schweizer Feriendestinationen im Ausland. So gilt das Urlaubsland Schweiz zum Beispiel laut einer Befragung von McKinsey in Deutschland zwar als hochwertig, aber auch als teuer und eher traditionell. Gerade jüngere Deutsche bringen die Schweiz nicht mit dem Charme, der Fröhlichkeit, dem Temperament und dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis in Verbindung, das sie in ihren Feriendestinationen suchen.

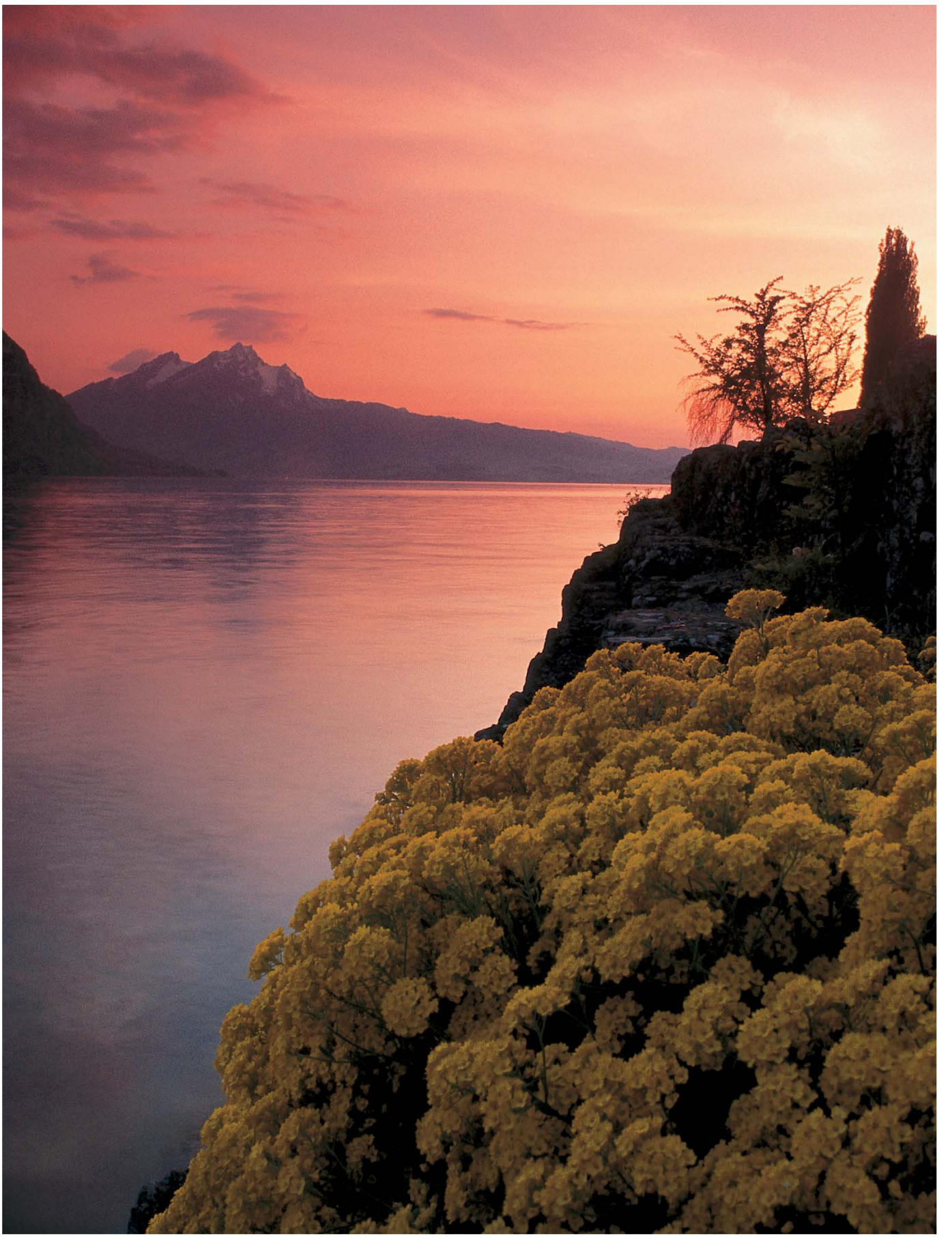
Die Feriendestinationen müssen sich als Marke in der Tourismuslandschaft klar positionieren. Eine prägnante Markenpositionierung verankert bei den Urlaubern ein klares Bild von der Feriendestination, signalisiert Qualität, schafft Vertrauen und reduziert gleichzeitig das Risiko, aufgrund falscher Vorstellungen enttäuscht zu werden. Damit wird sie zum kritischen Erfolgsfaktor.Dass es den meisten Schweizer Feriendestinationen bis anhin an einer klaren Markenpositionierung mangelt, zeigt ein Blick auf die Tourismuslandschaft der Schweiz: Eine unüberschaubare Vielzahl an Logos und Botschaften überrollt den Urlauber zulasten deutlicher Markenprofile.

VON DEN BEDÜRFNISSEN DER GÄSTE ZUM MARKENVERSPRECHEN

Um eine Feriendestination als Marke effektiv(er) positionieren und präsentieren zu können, muss an den Bedürfnissen des Zielpublikums angesetzt werden. Gleichermassen als Ausgangssituation ist das Angebot alternativer Destinationen besonders zu berücksichtigen. Darauf aufbauend ist in einem ersten Schritt der relevante Nutzen der Marke zu definieren. Dieser besteht zum einen aus emotionalen Erlebniswelten: Findet man im Gebiet eher Ruhe oder erlebt man Abenteuer? Sticht eine gute Infrastruktur, eine schöne Landschaft oder das kulturelle Angebot besonders hervor? Verbindet ein Urlauber das Ferienziel mit seinem eigenen Status? Zum anderen kann eine Destination auch klar rationale Reisegründe wie Nähe und Anbindung oder preiswerte Unterkünfte bieten.

Sind diese Fragen beantwortet, geht es in einem zweiten Schritt darum, die Persönlichkeit der Marke zu entwickeln. Ist sie dezent exklusiv und eher elitär oder vielmehr lebendig, trendig, fröhlich und ausgelassen? Oder präsentiert sie sich besonders durch das Träumerische? Diese Charakterisierung bildet zusammen mit der Nutzendefinition der Marke eine wichtige Basis für die Positionierung. Beides macht aber nur Sinn, wenn es für die Urlauber auch glaubhaft erscheint. Deshalb ist dem Kunden im dritten Schritt eine Hilfestellung zu bieten, weshalb er den auf dem Papier versprochenen Nutzen glauben soll (Reason to believe). Der vierte Schritt besteht aus der Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern: Was hebt die eigene Destination von den anderen ab? Gerade in einem grossen Konkurrenzumfeld wie der Tourismusbranche ist eine Hervorhebung der eigenen Stärken besonders wichtig. Es gilt also, aus den Benefits die wirk-

Ökonomische Gewitterwolken über einer traumhaften Schweizer Landschaft.



DAS HEILLOSE MARKEN-DURCHEINANDER

lich differenzierenden Elemente herauszufiltern. Alle Erkenntnisse und Massnahmen, die sich im beschriebenen Ablauf herauskristallisieren, bilden die Grundlage für die Entwicklung eines trennscharfen Claims für die Kommunikation der Marke. Dieser integriert die im Positionierungsprozess definierten Werte und Charaktereigenschaften auf eine simple Art und bildet zusammen mit der bildlichen Darstellung und dem Schriftzug die Marke. Ein gutes Beispiel ist St. Moritz: Während die Sonne und der blaue Hintergrund ein Bild von dauerhaft schönem Wetter erwecken, lässt der weisse Schriftzug auf eine verschneite Landschaft schliessen. Der Slogan Top of the World weist auf die bergige Lage des Ferienorts hin und stellt St. Moritz als Treffpunkt der gehobenen Klasse dar, welche ein Infrastruktur- und Kulturangebot hohen Standards nicht missen muss.

GEMEINSAM EFFEKTIVER

Eine klare Positionierung ist eine grundlegende, aber nicht ausreichende Bedingung für eine starke Marke. Markenstärke basiert auch auf der Verankerung des Markeninhalts bei der Zielgruppe. Ein effizientes Mittel, um mit beschränkten Budgets den dazu erforderlichen Kommunikationsdruck zu erzeugen, sind Partnerschaften und Kooperationen im Marketing. Die engere Zusammenarbeit bei der Vermarktung ist ein Weg, der in Österreich nicht nur institutionell verankert ist – lokale Marketingkonzepte müssen mit den Tourismusentwicklungsplänen des Bundes und der Länder übereinstimmen –, sondern auch er-

Dörfligeist behindert Tourismusbranche.

folgreich umgesetzt wurde. Tirol reduzierte zum Beispiel seit 1998 die Anzahl der Tourismusverbände von 224 auf 92 und erschuf gleichzeitig einen bundesweiten Marketingdienstleister. Dieser managt verschiedene tourismusrelevante Themen und bündelt als Koordinationsstelle personelle und finanzielle Ressourcen. Dass ein solches bundeslandweites Marketing fruchtet, zeigt sich am Erfolg des Themenmarketings "Golf Alpin": Hier gelang es, den Umsatz innerhalb eines Jahres um über 50 Prozent zu steigern.

In der Schweiz wurde das Mittel der Kräftebündelung bis anhin zu wenig genutzt. Diese Diagnose ergibt sich nicht nur aus der Analyse der Tourismuslandkarte. "500 Ferienorte mit fast ebenso vielen lokalen Kur- und Verkehrsvereinen symbolisieren den Föderalismus und den 'Dörfligeist' dieser Branche", schreibt die Schweizer Revue, eine Zeitschrift für Auslandschweizer. Mit dieser Aussage wird zwar Regionen wie dem Heidiland oder Schaffhausen unrecht getan, die das von Tourismusexperten propagierte Konzept der Destinationenbildung erfolgreich verwirklichten, indem sie ihre dezentralen Angebote durch gegenseitige Abstimmung effizienter gestalteten. Solche Destinationen sind aber eher die Ausnahme. Die Regel bilden einzelne Ferienorte oder Bergbahnen, welche mit geringen Mitteln versuchen, auf sich aufmerksam zu machen. Unter dem Strich führt dies zu einer kaum überschaubaren Informationsflut und zu unklaren Positionierungen – und damit faktisch nicht wahrgenommenen Botschaften – der Tourismusregionen. Auch wenn sich viele unter ihnen miteinander absprechen und einen Teil ihres Budgets für gemeinsame Aktivitäten ausgeben, bleibt doch der Eindruck, dass der grösste Wettbewerber nicht in Österreich, sondern im gleichen Tal sitzt. ■

STANDARDISIERTE UND ÜBERREGIONALE MESSUNG DER GÄSTEZUFRIEDENHEIT ALS CHANCE FÜR DEN TOURISMUS

Zufriedene und wiederkehrende Gäste sind das Ziel aller touristischen Betriebe. Kunden werden oft befragt, jedoch zumeist wenig vergleichbar. Und eine Befragung nützt wenig, wenn sie keine Anhaltspunkte für Verbesserungsmassnahmen liefert.

Vieles spricht daher für eine standardisierte und überregionale Messung der Kundenzufriedenheit. Eine solche Befragung eignet sich auch als Führungsinstrument, da man

… sich einen Überblick über die Zufriedenheit der Gäste mit den touristischen Betrieben und Destinationen schafft,

… Bestleistungen und Champions der Kundenorientierung identifiziert,

… konkrete Ansatzpunkte für branchenweite Qualitätsverbesserungsmassnahmen erkennt,

… Vergleiche mit Betrieben gleicher und unterschiedlicher Kategorien und Destinationen ermöglicht (Benchmarking),

… den ersten Schritt für die Q2-Zertifizierung schaffen kann.

Damit eine Erhebung der Kundenzufriedenheit für alle Beteiligten (Gäste, Tourismusdirektion und touristische Betriebe) Nutzen stiftet, sind folgende Faktoren wichtig:

- Einfachheit des Fragebogens (Gästen soll kein dreiseitiger Fragebogen zugemutet werden)
- Professionelle, optische Gestaltung
- Kosteneffiziente Durchführung
- Zusicherung der Anonymität für die teilnehmenden Gäste und touristischen Betriebe
- Professionelle und für die Betriebe einfache Durchführung der Befragung
- Individuelle, handlungsorientierte Auswertung für die Betriebe und die Tourismusdirektion mit regionalen und übergreifenden Benchmarks.

Das Projekts "Enjoy Switzerland" von Schweiz Tourismus verfolgt das Ziel, die Qualität der touristischen Betriebe in der Schweiz zu verbessern. In diesem Rahmen wurden in der Wintersaison 2004 in den Destinationen Zermatt, Scuol und Villars-Gryon zusammen mit der htp St. Gallen Managementberatung und 136 Leistungsträgern über 10 000 Gäste befragt.

Die Ergebnisse der Befragung und die positive Resonanz der teilnehmenden Betriebe haben gezeigt, dass es sowohl für Schweiz Tourismus als auch für die touristischen Betriebe sehr viele Vorteile hat, über ein überregionales, standardisiertes Instrument der Zufriedenheitsmessung zu verfügen.

***DAS TOURISMUS-TEAM, HTP ST. GALLEN**

htp St. Gallen ist das Beratungs-Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen. Neben der Erarbeitung von Markenstrategien und Wachstumskonzepten betreibt es Marktforschung. Dabei verfügt die htp St. Gallen über grosse Erfahrung bei Kundenzufriedenheitsanalysen und im Bereich Tourismus.

Stephan Feige.

Simone Hofstetter.

Rebekka Malcotsis.