



Tourismus 3

MARKETING UND MANAGEMENT

Mag. Astrid FRISCH ist Absolventin des Instituts für Tourismus und Freizeitwirtschaft (Department of Cross-Border Business) der Wirtschaftsuniversität Wien und Touristikerin mit langjähriger Erfahrung in der Reisebranche sowie der internationalen Luxushotellerie. Seit mehreren Jahren ist sie Lehrbeauftragte an der Höheren Lehranstalt für Tourismus und wirtschaftliche Berufe im 13. Wiener Gemeindebezirk für die fachtheoretischen Gegenstände der Tourismuswirtschaft. Darüber hinaus obliegt ihr die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten des Universitätslehrgangs für Tourismus- und Eventmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien.

Mag. (FH) Gabriele TRAGSCHITZ-KÖCK ist Absolventin der Tourismusschulen Modul der WKW und der FH für Tourismus-Management. Sie startete ihren beruflichen Werdegang bei der Reederei Peter Deilmann, bevor sie in die Austrian Airlines AG wechselte, wo sie rund zwanzig Jahre in vielfältigen Positionen tätig war. Als Lehrende, Trainerin, Unternehmensberaterin und systemischer Wirtschaftscoach sowie Lerncoach für Kinder und Jugendliche und Lebens- und Sozialberaterin führt sie nun ihr eigenes Unternehmen. Sie hat außerdem zahlreiche Lehraufträge an Fachhochschulen, Universitäten, den Wiener Volkshochschulen und auch an den Tourismusschulen Modul der Wirtschaftskammer Wien und betreut Diplomarbeiten sowie Bachelor- und Masterthesen an diversen Institutionen.

Die Autorinnen danken **Johannes KAUPE**, spezialisiert auf Online-Kommunikation, für die gute Mitarbeit am Kapitel Online-Marketing.



Lernziele

- Sie können Angebote auf Grundlage des strategischen Marketings erstellen.
- Sie können die Besonderheiten des touristischen Angebots in konkrete Produkte umsetzen.

Brainstorming

Welche touristischen Angebote/Produkte fallen Ihnen spontan ein?
Welche davon haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?

#aktiv

Auf Grundlage der **Marketingstrategien** sowie unter Einbeziehung von Erkenntnissen der **Marktforschung** – und der darauf aufbauenden Marktsegmentierung und Positionierung – sind die **Marketinginstrumente** hinsichtlich ihres zielgerichteten Einsatzes zu bestimmen.

Grundsätzlich kann eine Systematisierung der Marketinginstrumente in vier Mixbereiche vorgenommen werden, der auch als 4 Ps bzw. klassischer oder traditioneller Marketing-Mix bezeichnet wird:

- Angebotspolitik (Product)
- Preispolitik (Price)
- Vertriebspolitik (Place)
- Kommunikationspolitik (Promotion)

Gerade im **Dienstleistungsmarketing** werden zudem weitere drei Instrumente verwendet, da die vier „klassischen“ Instrumente im Tourismus-Marketing oftmals als nicht ausreichend angesehen werden. Diese sogenannten 7 Ps bezeichnet man auch als den **erweiterten Marketing-Mix**:

- Personalpolitik (People/Personell)
- Prozesspolitik (Process)
- Ausstattungspolitik (Physical evidence)

Die einzelnen Ps des traditionellen Marketing-Mix wurden bereits im vorherigen Kapitel kurz dargestellt. Hier sollen noch die 3 ergänzenden Ps erläutert werden.



Personalpolitik (*people/personell*)

Im Dienstleistungsbereich ist das Personal für den Kunden ein wichtiger Indikator für die Qualität der Serviceleistung. **Qualifiziertes** und **kundenorientiertes Personal** ermöglichen dem Gast ein positives Erlebnis, was zu einem positiven Gesamtbild des Unternehmens führt und damit zu **Kundenzufriedenheit** und Kundentreue. Die persönliche Beziehung zwischen Dienstleistern und Kundschaft ist der Schlüsselfaktor.



Prozesspolitik (*process*)

Bei der Erstellung einer Dienstleistung sind die Kundinnen und Kunden in den meisten Fällen anwesend und daher Teil des Prozesses. Prozesse sollten daher **kundenorientiert** gestaltet werden und **unkompliziert** ablaufen. Eine kontinuierliche Optimierung der Prozesse führt zu mehr Kundenzufriedenheit.

Unternehmer bzw. Hoteliers könnten zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- Was ist das erste, das Ihnen aufgefallen ist, als Sie in unser Hotel kamen/als Sie erstmalig Kontakt mit unserem Hotel hatten?
- Was würden Sie verbessern, wenn es Ihr Hotel wäre?
- Was würden Sie auf keinen Fall ändern? Warum nicht?

Ausstattungspolitik (*physical evidence*)

Physical Evidence beschäftigt sich mit der Ausstattung und dem sichtbaren Umfeld des Unternehmens.

Was sagen Visitenkarten, Briefpapier, die Einrichtung oder die Hintergrundmusik über ein Unternehmen aus? Viel! Denn Kundinnen und Kunden beurteilen bei Dienstleistungen jene Kriterien, die vergleichbar sind. Das Ambiente eines Hotels beispielsweise kann maßgeblich dazu beitragen, dass die Kaufentscheidung des Verbrauchers positiv beeinflusst wird. Unternehmen sollten daher genau überlegen, welches Image (Eigenbild) sie transportieren wollen. **Logos, Farben** und bewusste **Gestaltungsakzente** verbreiten eine klare Botschaft, die der Kunde wahrnimmt und sich daraus ein Image (Fremdbild) über ein Unternehmen (z. B. ein Hotel) macht.

Selbstverständlich sind bei der Vermarktung von (touristischen) Dienstleistungen eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen, um das Vertrauen der Kundinnen und Kunden gewinnen zu können. Die **„Customer Experience“**, also das positive Kundenerlebnis, sollte daher immer an erster Stelle stehen.

Tourismus-Task 1.1

Lesen Sie sich die zusätzlichen 3 Ps nochmals durch. Verfassen Sie nun jeweils einen Satz, der dieses Marketinginstrument am aussagekräftigsten beschreibt und überlegen Sie sich zu jedem Satz ein Beispiel. Lesen Sie den Ihrer Meinung nach am besten gelungenen Satz in der Klasse vor.

1.1 GRUNDLAGEN DER ANGEBOTSPOLITIK

Als zentrales Instrument des Marketing-Mix kann die **Angebotspolitik** gesehen werden. Sie wird in der Literatur oftmals als **Produktpolitik** (= Sachgüter) und in der erweiterten Form auch als **Leistungspolitik** bezeichnet. Diese Begrifflichkeit leitet sich aus dem Dienstleistungscharakter touristischer Angebote (= Leistungen) ab, da das Leistungsprogramm in der Regel aus einem „**Leistungsbündel**“ besteht.

Die **Produktpolitik** beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Erstellung des Leistungsprogramms eines Unternehmens stehen (Sach- und Dienstleistungen) und dessen Leistungsangebot repräsentieren.



Grundsätzlich betrifft die Angebotspolitik das **eigene Leistungsprogramm** (ein spezielles Angebot oder häufig auch die Kombination mehrerer Angebote). Im Tourismus ist jedoch auch die Berücksichtigung und Mitgestaltung von Produkten **anderer Anbieter** im Sinne eines touristischen **Gesamtproduktes „Reise“** zu sehen. Hierfür ist die Abstimmung mit anderen Leistungsträgern notwendig.

Tourismus-Task 1.2

Denken Sie an Ihren letzten Praktikumsbetrieb. Welche Leistungen hat Ihr Betrieb angeboten und welche weiteren Angebote hat der Ort bzw. die Region für die Gäste bereitgestellt? Listen Sie diese auf und erstellen Sie passende Leistungsbündel, die das Gesamtprodukt „Reise“ beschreiben.

Die Angebotspolitik wird auch als das „**Herz des Marketings**“ bezeichnet, da sie die Befriedigung von Gästewünschen zum Ziel hat. Die kontinuierliche Entwicklung sowie die **permanente Verbesserung, Ergänzung** aber auch **Elimination** vorhandener Produkte (z. B. Speisen) und Dienstleistungen (z. B. Beherbergung, Stadtführung und Personenbeförderung) sind für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb von zentraler Bedeutung.



Die Angebotspolitik basiert auf den **Ergebnissen der Marktforschung**, der laufenden **Beobachtung** der Märkte sowie der **Gästewünsche** und deren Umsetzung in verkaufbare Dienstleistungen und Produkte. Produkte und Dienstleistungen müssen den Konsumentinnen und Konsumenten einen entsprechenden **Nutzen** stiften.

Die **Bedingungen** für die touristische Angebotspolitik sind u. a.:

- Die Wünsche der Gäste werden immer **vielfältiger** und anspruchsvoller.
- Gute Leistungen werden von der Konkurrenz schnell kopiert, weshalb in immer kürzerer Zeit **neuartige Leistungen** (= Innovationen) zu entwickeln sind.
- Das eigene Angebot soll möglichst leicht aus der Vielzahl der Konkurrenzleistungen erkennbar sein. Es sollte Profil haben und **einzigartig** sein, um dem Konsumenten das Angebot leichter näherbringen zu können. Mit einem anderen Wort: Es sollte eine **USP (Unique Selling Proposition)** aufweisen, also ein Alleinstellungsmerkmal haben.

1.2 VIELFALT DES TOURISTISCHEN ANGEBOTS

Das touristische Angebot nimmt viele Erscheinungsformen an. Insbesondere ist zwischen dem vom Gast gesehenen „Gesamtangebot“ einer **Tourismus-Destination** (Makro-Marketing) und den Leistungen der einzelnen **betrieblichen Anbieter** (Mikro-Marketing) zu unterscheiden.

1.2.1 ANGEBOT EINER DESTINATION

Das **Destinationsangebot** besteht aus den **ursprünglichen** Angebotsteilen (Natur, Kultur, Infrastruktur ...), die von den touristischen Marketingträgern nur wenig beeinflusst werden können, und der Vielzahl von **aufbereiteten** Leistungen und Produkten, die von **unterschiedlichen Betriebsinhabern** gestaltet werden (Hotels, Restaurants, Discos, Seilbahnen, Events etc.).



Die Angebotsgestaltung im Sinne der Gästewünsche wird auf der **Ebene einer Destination** (Region) koordiniert. Die angebotspolitische Marketingarbeit der touristischen Territorialorganisationen (vor allem auf Orts-, Gebiets- und Landesebene) besteht meist aus einem Zusammentragen von Informationen über vorhandene touristische Einrichtungen, Angebote und Veranstaltungen, die dann mittels kommunikationspolitischer Maßnahmen auf den Markt gebracht werden. Dabei spielen Kooperationen sowohl in unterschiedlichen Bereichen als auch auf unterschiedlichen Ebenen eine bedeutende Rolle. Man spricht hierbei von **horizontaler** und **vertikaler Kooperation**.

Tourismus-Task 1.3

Rufen Sie die Internetseite jenes Tourismusortes auf, in dem Sie Ihr letztes Praktikum absolviert haben. Finden Sie Angebote und Leistungen heraus, auf die sich der Ort spezialisiert hat und stellen Sie Ihre Ergebnisse in Form einer Bilderpräsentation der Klasse vor.

Wollen Destinationen ihr Leistungsangebot verbessern, sind sie auf die Umsetzung im Rahmen der einzelwirtschaftlichen Produktpolitik der einzelnen Tourismusbetriebe angewiesen. So kann z. B. eine Renovierung von Hotels bzw. die Erweiterung des touristischen Angebots nur durch die Betreiber selbst vorangetrieben werden. Sogenannte Destinations-Management-Gesellschaften nehmen zusehends stärkeren Einfluss auf das gesamte Angebot, indem sie wichtige Angebotsteile selbst zur Vermarktung (vor allem im Kulturbereich) übernehmen.

1.2.2 ANGEBOT EINZELNER ANBIETER

Marketing auf der **Mikro-Ebene** geschieht in den einzelnen touristischen Betrieben, die grundsätzlich unabhängig voneinander ihre jeweiligen Marketingplanungen erstellen und Aktivitäten setzen. Dies entspricht dem bekannten betrieblichen **Marketing-Management**.

Einige Unternehmen gehen innovative Wege, etwa durch Betriebserweiterungen und die Schaffung von Synergien. So wird häufig auf einen **Angebotsmix** gesetzt und Hotels, Seilbahnen, Schischulen, Schiverleih, Almhütten, Golfplätze etc. werden aus einer Hand angeboten, um den Unternehmenserfolg und damit die eigene Existenz zu sichern. Durch derartige Maßnahmen ergibt sich eine unternehmerische **Unabhängigkeit** von anderen Anbietern in der Destination und sichert nicht nur das wirtschaftliche Überleben: Die eigenen **Kapazitäten** können besser gesteuert und auf den Markt bzw. dessen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.



Am weitesten geht der Einfluss auf die Produktgestaltung z. B. bei **Ferienclubs** (Club Méditerranée, Club Aldiana, Magic Life o. Ä.). Hier verfügen die Unterkunftgeber selbst über wesentliche Angebots-teile (Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung, Sportangebote etc.), die Anbieter ergänzender Leistungen (vor allem Transportmittel) sind wirtschaftlich gezwungen, ihre Leistungen stark mit jenen des Dominators des lokalen Angebots abzustimmen. Um sich diese gegenseitigen Abhängigkeiten zu ersparen, sind Reiseveranstalter dazu übergegangen, sämtliche Leistungsträger in ihr Eigentum zu bringen. So verfügen bestimmte international agierende Reiseveranstalter über **eigene Hotelketten, Ferienclubs, Fluglinien, Busunternehmen** usw.

Tourismus-Task 1.4

Recherchieren Sie im Internet zwei international agierende Reiseveranstalter, die sämtliche Leistungen aus einer Hand anbieten. Präsentieren Sie deren umfassendes Angebot im Unterricht..

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei **Reedereien**, die Kreuzfahrten anbieten: Hier kann der Passagier sämtliche Leistungen direkt an Bord (Unterkunft, Verpflegung, Entertainment, Shopping, Sportangebote, Wellness/Kosmetik/Friseurleistungen, Ausflugsprogramme etc.) beziehen und gleichzeitig auf die **perfekte Abstimmung des Leistungsangebots** vertrauen.

Wie man an diesen Beispielen erkennt, kann es so zur **Konzentration** auf einige wenige Anbieter in bestimmten Regionen kommen. Die ortsansässigen Anbieter (z. B. Gastronomie, Handel etc.) profitieren von diesen Angebotsformen oftmals wenig, da die Gäste woanders (an Bord, im Ferienclub etc.) rundum versorgt werden. Hier gilt es, die Interessen aller abzuwägen und auf eine Zusammenarbeit untereinander zu setzen.



1.3 DAS TOURISTISCHE PRODUKT: GRUND- UND ZUSATZLEISTUNGEN

Im modernen Marketing wird meistens zwischen Grund- und Zusatznutzen bzw. -leistungen der verschiedenen Leistungsangebote unterschieden.

Mit Grund- oder Kernnutzen meint man die **Hauptleistungen** eines Reiseproduktes (= leistungsübliche Grundversion oder Problemlösung) wie z. B.

- Transportleistung für die Fahrt von A nach B
- Übernachtungsleistung in einem Beherbergungsbetrieb
- Verpflegungsleistung in einer gastronomischen Einrichtung
- Beratungs- und Reservierungsleistungen im Reisebüro etc.

Die Kundschaft kauft jedoch nicht primär eine Transport- oder Unterkunftsleistung sondern Erholung, Abenteuer, Entspannung, Erlebnisse etc. Dieses erweiterte Produktverständnis ist für das touristische Marketing von wesentlicher Bedeutung („selling dreams“).

Durch das ansteigende Qualitätsbewusstsein werden die angebotenen Grundleistungen immer ähnlicher. Sie unterscheiden sich oft nur noch durch **Zusatzleistungen**, die der Differenzierung dienen und Wettbewerbsvorteile bringen können. Diese zusätzlichen Leistungen treten für Nachfragende bei der Urlaubsentscheidung immer stärker in den Vordergrund. Immaterielle Eigenschaften wie **Image, Erlebnis** und **Attraktivität** spielen hier eine immer größere Rolle.

Beispiele:

- Kurgäste erwarten sich neben der medizinischen Betreuung auch ein entsprechendes Unterhaltungsprogramm.
- Reisende erwarten sich ein „Reiseerlebnis“ statt eines technisch perfekten Transports.



Tourismus-Task 1.5

Überlegen Sie anhand der oben angeführten Beispiele, welche Leistungen für Ihren Urlaub von Bedeutung sind. Finden Sie mit Ihrer Sitznachbarin bzw. Ihrem Sitznachbarn drei Beispiele für Grundleistung und Zusatzleistung heraus und notieren Sie diese.

Aufgrund der Vielfalt der touristischen Leistungen der einzelnen Tourismusbetriebe wie z. B. **Reiseveranstalter** (Produkt: Pauschalreise), **Reisevermittler** (Produkt: Reiseberatung), **Transportunternehmen** (Produkt: Transportleistung), **Beherbergungsbetriebe** (Produkt: Übernachtungsleistung) ist die Ausgestaltung der Angebotspolitik im Rahmen des Marketing-Mix ebenfalls sehr vielfältig und in einem hohen Maß produktspezifisch.

1.4 ANGEBOTSPOLITISCHER PLANUNGSPROZESS

Neue Technologien und ständige Veränderungen am Markt stellen touristische Betriebe vor die Herausforderung, ihre Angebote laufend neu zu überdenken.

Für touristische Unternehmen sind bei der Leistungserstellung daher die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Situationsanalyse
- Ziele der Angebotspolitik
- Entwicklung der Angebotsstrategie
- Budget der Angebotspolitik
- Einsatz der angebotspolitischen Instrumente
- Kontrolle des Angebotsprogramms



1.4.1 SITUATIONSANALYSE

Zu Beginn des Planungsprozesses steht eine Erhebung des Ist-Zustands, also der aktuellen Situation des Leistungsangebots, um den **Handlungsbedarf für Veränderungen** zu erkennen. Angebote sind generell auf die **Kundenbedürfnisse** auszurichten, ebenso sind der Erfolg der eigenen Leistungen sowie die Leistungen der Konkurrenz zu berücksichtigen.

1.4.2 ZIELE DER ANGEBOTSPOLITIK

Die angebotspolitischen Ziele ergeben sich aufgrund der Unternehmensziele (ökonomische und psychologische) und aus anderen Zielen des Marketingmix.

Folgende Zielsetzungen sind u. a. aus **ökonomischer Sicht** von Bedeutung:

- **Wachstumsziele** hinsichtlich Umsatz, Gewinn, Auslastung, Nüchternheitsentwicklung etc., aber auch bei Einführung neuer Angebote bzw. Zusatz- und Serviceleistungen, um Wachstumsbarrieren entgegenzuwirken.
- **Erhaltungsziele** betreffen Risiken, die auf bestimmten Märkten bzw. bei gewissen Kundinnen und Kunden auftreten können. Diesen kann durch Differenzierung der Angebote und die Bearbeitung mehrerer Quellmärkte entgegengewirkt werden.
- **Ertragsziele** setzen den effizienten Einsatz von knappen Ressourcen (z. B. Personal) voraus, sodass ertragsstarke Dienstleistungen entstehen.
- **Kapazitätsauslastungsziele** bedingen – aufgrund der fehlenden Lagerfähigkeit von Dienstleistungen – die zielgenaue Steuerung der Nachfrage.

Darüber hinaus können neben den bereits genannten ökonomischen Zielen u. a. folgende **psychologische Zielsetzungen** angestrebt werden:

- **Bekanntheitsziele** können durch eine sorgfältige Abstimmung der Angebote mit kommunikationspolitischen Maßnahmen verfolgt werden. So kann z. B. durch Werbung der Bekanntheitsgrad bei der gewünschten Zielgruppe erhöht werden.
- **Kundenbindungsziele** sind in Zeiten abnehmender Kundenloyalität von besonderer Bedeutung. Mittels Attraktivitätssteigerung des Angebots kann die Kundenbindung gehalten bzw. erhöht werden.
- **Profilierungsziele** werden aufgrund des immer stärker werdenden Konkurrenzdrucks zusehends wichtiger. Durch ein besonderes Gesicht und Profil will man sich von den anderen Mitbewerbern bewusst abheben und unterscheiden, um so auch eine markante Unternehmensidentität (CI – Corporate Identity) aufzubauen.

So profiliert sich beispielsweise eine Gesundheitspension als „Erste Erdäpfelpension Österreichs“ oder als „Erstes Heubad in Österreich mit der ersten Bergkristall-Badestube“, als „Apfeldorf“ oder „Kräuterdorf“ will man sich von der Masse der Sommerfrischeorte abheben.

1.4.3 ENTWICKLUNG DER ANGEBOTSTRATEGIE

In der Angebotsstrategie wird erläutert, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können. Die Überlegungen können dabei die Qualität oder den Preis der Leistung betreffen.

Die ausgewählte Angebotsstrategie sollte auch nach außen hin durch ein unverwechselbares **optisches Erscheinungsbild** klar sichtbar werden. Die Entwicklung und die konsequente Verwendung eines **Markenzeichens**, eines Logos, unterstützen dieses Vorhaben. Die einprägsamen Profilelemente sollten klar in den Vordergrund gestellt werden, etwa das einmalige Ambiente im Jugendstil-Café oder durch ausdrucksstarke Gestaltungselemente (Fotos, Farbe, Symbole etc.).



1.4.4 BUDGET DER ANGEBOTSPOLITIK

Kosten können etwa für die Durchführung von Marktforschungsprojekten oder für Beratungsleistungen von externen Dienstleistern entstehen, die bei der Planung zu berücksichtigen sind.

1.4.5 EINSATZ DER ANGEBOTSPOLITISCHEN INSTRUMENTE

Mithilfe der Einsatzplanung wird festgelegt, wie die Angebotsstrategie umgesetzt werden soll. Dabei sind **Angebotspolitik, Markenpolitik, Servicepolitik** und **Beschwerdepolitik** zu berücksichtigen.

1.4.6 KONTROLLE DES ANGEBOTSPROGRAMMS

Im Zuge der Kontrolle soll ermittelt werden, ob bzw. inwieweit die Ziele erreicht wurden bzw. werden. Sollten die festgelegten Ziele nicht erreicht werden können, sind Anpassungen vorzunehmen.

1.5 PHASEN DER LEISTUNGSERSTELLUNG

Potentialphase	Prozessphase	Ergebnisphase
„Dienstleistung“ im Sinne von:	„Dienstleistung“ im Sinne von:	„Dienstleistung“ im Sinne von:
Fähigkeiten und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung	Tätigkeit (als Tun oder Verrichten)	Ergebnis einer Tätigkeit

Das phasenorientierte Modell der touristischen Leistungserstellung bildet den geeigneten Rahmen zur Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses mit den verschiedenen, während einer Reise auftretenden Teilleistungen. Die folgenden einzelnen Leistungsaspekte bzw. Phasen sind zu unterscheiden: **Potential-, Prozess- und Ergebnisphase.**

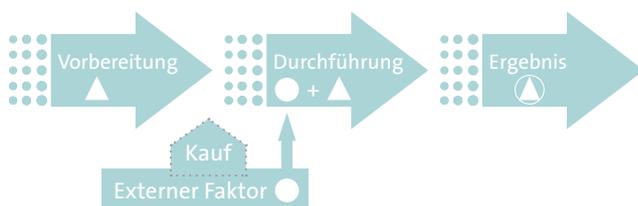


Abb.: Phasenmodell der Dienstleistungserstellung

Quelle: Freyer, Walter (2011): *Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, S.67

In der **Potential-** bzw. **Verbesserungsphase** erfolgt die Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung anhand der verfügbaren Fähigkeiten. Im Tourismus sind dies verschiedene Leistungen der Reisevorbereitung, vor allem die Beratung und das zur Verfügung stellen der entsprechenden Kapazitäten. Diese Leistungen werden überwiegend am **Heimatort der Kundschaft** erbracht.



Diese Phase ist für Nachfragende nach touristischen Leistungen bereits kaufentscheidend. Sie suchen nach einem Leistungsanbieter, von dem sie die bestmögliche Erbringung der Reiseleistungen erwarten können. Am Ende der Potentialphase steht der **Kauf der Reise**. Dementsprechend müssen Marketingaktivitäten zum Großteil schon auf die Potentialphase konzentriert werden. Damit die Kundschaft bereits vor der eigentlichen Produktion die Leistung kauft, bedarf es der Vermittlung von Kompetenz und Vertrauen.

Beispiele:

- Tourismusorte müssen die Aussicht vermitteln, Attraktionen und Erholung also insgesamt einen „schönen Urlaub“ zu bieten.
- Fluggesellschaften müssen gewährleisten, dass der Transport sicher, pünktlich und angenehm erfolgt.
- Letztlich muss die Kundin bzw. der Kunden überzeugt werden, dass ein bestimmtes Hotel oder ein spezieller Reiseveranstalter für ihn „die schönste Zeit des Jahres“ bieten kann.

Während der **Prozess-** oder **Durchführungsphase** erfolgt die Verrichtung von Tätigkeiten wie Transportleistung zum Urlaubsort oder die Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen im Zielgebiet. Leistungsträger und Kundschaft treten am Urlaubsort erstmalig miteinander in persönlichen Kontakt. Der Kunde muss also den Ort der Leistungserstellung aufsuchen, auch **„Residenzprinzip“** genannt, da die touristischen Leistungen in der Regel außerhalb des gewöhnlichen Aufenthaltsorts – also unterwegs oder am Zielort – erbracht werden.

Bei der Leistungserstellung kommt es zu einer verstärkten **Mitwirkungspflicht** seitens der Nachfragenden. Das Verhalten des Gastes entscheidet über den Erfolg und das Ergebnis der gesamten Reise. Somit wird der Tourist zum **Mitproduzenten**, was auch als **„Prosumer“** (producer und consumer) bezeichnet wird. Dadurch entsteht eine Beziehung zwischen Leistungsträger und Urlaubsgast, das besonders von der Fähigkeit des Anbieters zum Erkennen von Kundenwünschen und das Eingehen auf diese geprägt ist. In diesem Zusammenhang wird auch von **Beziehungs-Marketing** gesprochen. Es handelt sich um eine langfristige Gestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung, die stabilisiert und ausgebaut werden muss.

In der letzten Phase, nämlich der **Ergebnisphase** geht es um das Ergebnis einer Tätigkeit. Im Tourismus sind es die Ergebnisse bzw. die Wirkungen einer Reise. Der Urlaub wirkt sozusagen nach der Rückkehr, also am Heimatort. Als **Marketing-Aufgaben** können in dieser Phase die Zufriedenheit des Gastes in Form von Gästebefragungen, Direkt-Mail-Aktionen, Aktivitäten zum Aufbau einer Stammkundschaft („Wiederholungskauf“) aber auch das Beschwerdemanagement mit allen damit zusammenhängenden Maßnahmen gesehen werden.

Tourismus-Task 1.6

Erstellen Sie für Ihre letzte Reise – anhand des Phasenmodells der Dienstleistungserstellung – eine Skizze, die zeigt, welche Teilleistungen Sie in welcher Phase in Anspruch genommen haben. Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse in der Kleingruppe.

1.6 INNOVATIONEN IN DER ANGEBOTSPOLITIK

Wie im vorherigen Kapitel angesprochen, sind touristische Betriebe gefordert, sich den ständig wandelnden Herausforderungen zu stellen. Dies ist in der touristischen Praxis oftmals leichter gesagt als getan. Als Unternehmer ist man zumeist ins Tagesgeschäft sehr involviert, sodass wenig Zeit für neue kreative Gedankenansätze bleibt. Viele holen sich Unterstützung von Beratungsunternehmen oder informieren sich bei der Interessensvertretung über Neuheiten und Entwicklungen am Markt. Auch der Besuch von Workshops, Fachtagungen und Seminaren kann die eigene Kreativität fördern.



Nichtsdestotrotz bleibt es schlussendlich die Entscheidung des Unternehmers, wenn es um Verbesserungen bzw. Ergänzungen des bestehenden Leistungsangebots geht oder aber auch um die Elimination von Produkten und Leistungen, die nicht den gewünschten Absatz finden.

Nach gängiger Lehre beschreibt der **Innovationsbegriff** die Entwicklung von neuen Leistungen und die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um eine Neuheit handelt, die sich auf den Anbieter bezieht („**New to the Company**“) der in einen neuen Markt eintreten kann oder es eine wirkliche Marktneuheit („**New to the World**“) darstellt, bei der ein neuer Markt geschaffen wird. So kann sich ein Seminarhotel auch als Wellnesshotel positionieren, in dem es entsprechende Einrichtungen und Angebote schafft und damit eine neue Zielgruppe, nämlich den gesundheitsbewussten Urlauber, anspricht. Wirkliche Marktneuheiten kommen im Tourismus eher selten vor, zumeist handelt es sich um Variationen bestehender Angebote.



Auslöser für Innovationsentscheidungen können verschiedene unternehmensinterne und -externe Quellen sein:

- Gäste bzw. Kunden des Unternehmens im Zuge von Kundenzufriedenheitsanalysen, Beschwerdebriefen, Meinungsäußerungen auf Bewertungsplattformen, durch Beobachtung des Kundenverhaltens etc.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen und die Bedürfnisse der Gäste kennen
- innerbetriebliches Vorschlagswesen (= Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch gezielte Ermutigung seitens des Unternehmens Lieferanten neuer Ideen)
- Stakeholder des Unternehmens wie Lieferanten, Banken, Versicherungen etc.
- Mitbewerber am Markt
- Interessensvertretung, Fachverbände, Branchenvertreter etc.
- touristische Organisationen wie örtlicher Tourismusverband, Gebietsverband, LTO o. Ä.
- Beauftragung von Beratern oder (universitären) Instituten

Tourismus-Task 1.7

Überlegen Sie im Kleinteam, wer an Ihrer Schule Auslöser für Innovationsentscheidungen sein könnte. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse vor der Klasse und diskutieren Sie, inwiefern Sie als Schülerin bzw. Schüler „Innovator bzw. Innovatorin“ sein könnten..

Weiters können Zahlen aus dem Rechnungswesen, der Kostenrechnung, des Controllings bzw. des Personalwesens als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. **Benchmarking** (Vergleichsmaßstab) gilt in diesem Zusammenhang als wichtige externe Ideenquelle, welche die Vergleichbarkeit von Ergebnissen (Rentabilität, Auslastung, Gäste-Mix etc.) mit anderen Betrieben ermöglicht.

Fallbeispiel

Leuchtturmprojekte zur Förderung von Innovationen im Tourismus

Die Umsetzung mehrerer Leuchtturmprojekte wird aus Tourismusförderungsmitteln des Bundes und aus Mitteln des Programms für Ländliche Entwicklung 2014 – 2020 unterstützt. Im Mai war der diesjährige Projektauftrag für Leuchtturmprojekte zum Thema „Sommerfrische-Innovationen“ ausgelobt worden. Mitte Oktober hat eine Fachjury in einem mehrstufigen Auswahlprozess aus 16 Finalisten die Siegerprojekte ermittelt.

Eine Auswahl der Leuchtturmprojekte 2018 im Überblick

Das Projekt „Villa Silly – 100 % Nachhaltig“ in der Steiermark:

Das geplante Premium-Chalet aus Vollholz wird zu 100 Prozent aus nachhaltigen Baustoffen errichtet und stellt das erste seiner Art in Österreich dar. Im Fokus des begleitenden Freizeitkonzepts steht auch die Interaktion des Gastes mit der Natur und der Region. Die Jury lobte nicht nur das Potenzial der nachhaltigen Bauweise des Prototyp-Ferienhauses, sondern auch die regionale Wertschöpfung durch die Kooperation vor Ort mit Handwerk und Zulieferern. Die naturnahe Art des Wohnens wurde zudem als moderne Interpretation des Themas Sommerfrische gesehen.

Das Kärntner Projekt „Drau Rad & Paddelweg“ im Oberen Drautal:

Das aktuelle Angebot wird zu einem Kanupaddel-Weitwanderweg weiterentwickelt und verbindet die Themen Radfahren und Kanuwandern zu einem gemeinsamen Produkt. Ressourcen werden gezielt vernetzt – so kommt weitgehend die vorhandene Infrastruktur zum Einsatz (Unterkünfte, Logistik zum Transport von Rädern, Kanus, Gepäck und/oder Personen, online-Buchung). Neu sind die „Selbst-Versorger-Stationen“ an den Ein-/Ausstiegsstellen, bei denen Gäste mit regionalen Produkten versorgt werden. Die Jury hob die neuartige Freizeitaktivität hervor, die auf Basis der bestehenden Infrastruktur umgesetzt wird und ein breites Zielpublikum anspricht – nach dem Motto „Sommerfrische reloaded im Tempo eines Flusses“.

Das Projekt „eMTB Weitwanderweg Salzkammergut“:

Bei diesem Projekt wird ein eMountainbike-Weitwanderweg konzipiert, der quer bzw. rund um das Salzkammergut führt und die Themen Natur, Kulinarik und Historie in einer 7- bis 9-tägigen Genusswanderung vereint. Dabei werden touristische Attraktionen eingebunden, die nicht direkt am Weg liegen. Begleitend werden ein Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramm erarbeitet sowie die interaktive Darstellung der Wege und weiterer Sehenswürdigkeiten forciert. Die Juryentscheidung stützt sich auf das große Potenzial, das dieses stimmige Gesamtkonzept zum Thema e-Mountainbike für die Region und ganz Österreich birgt.

Das Projekt „Gustav-Klimt-Gärten“ am Attersee (OÖ):

Seit 1870 wird das Thema „Sommerfrische“ am Attersee gelebt – und ist noch immer ein touristisches „Zugpferd“ für das gesamte Salzkammergut. Schon damals haben sich Künstler von der einzigartigen Naturlandschaft des Salzkammerguts inspirieren lassen. Das Gustav Klimt-Zentrum beabsichtigt, die Themen „Kultur“ und „Natur“ in Kooperation mit den ansässigen Tourismusbetrieben zu verbinden: Die weltberühmten Bilder von Gustav Klimt sollen in Form von Blumenbeeten, mit Blumen und Sträuchern, einem Seerosen-Teich sowie einem kleinen „Rosengarten“ nachgebaut und erlebbar gemacht werden. Die Jury hob insbesondere die nachhaltige Verbindung von Natur und Kultur hervor.

Vgl. Quelle: www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20181102_TPT0004/koestinger-leuchtturmprojekte-fuer-tourismus-stehen-fest



1. Überlegen Sie, welche Innovationen Ihr Praktikumsbetrieb bzw. Ihr Ort/Region in letzter Zeit umgesetzt hat. Waren diese ähnlich den oben angeführten Projekten? Recherchieren Sie in der touristischen Fachpresse nach geplanten Neuheiten und Innovationen, die in naher Zukunft realisiert werden.
2. Überlegen Sie bei Ihrer Auswahl, ob es sich um „New to the Company“- oder um „New to the World“-Innovationen handelt und begründen Sie Ihre Entscheidung.

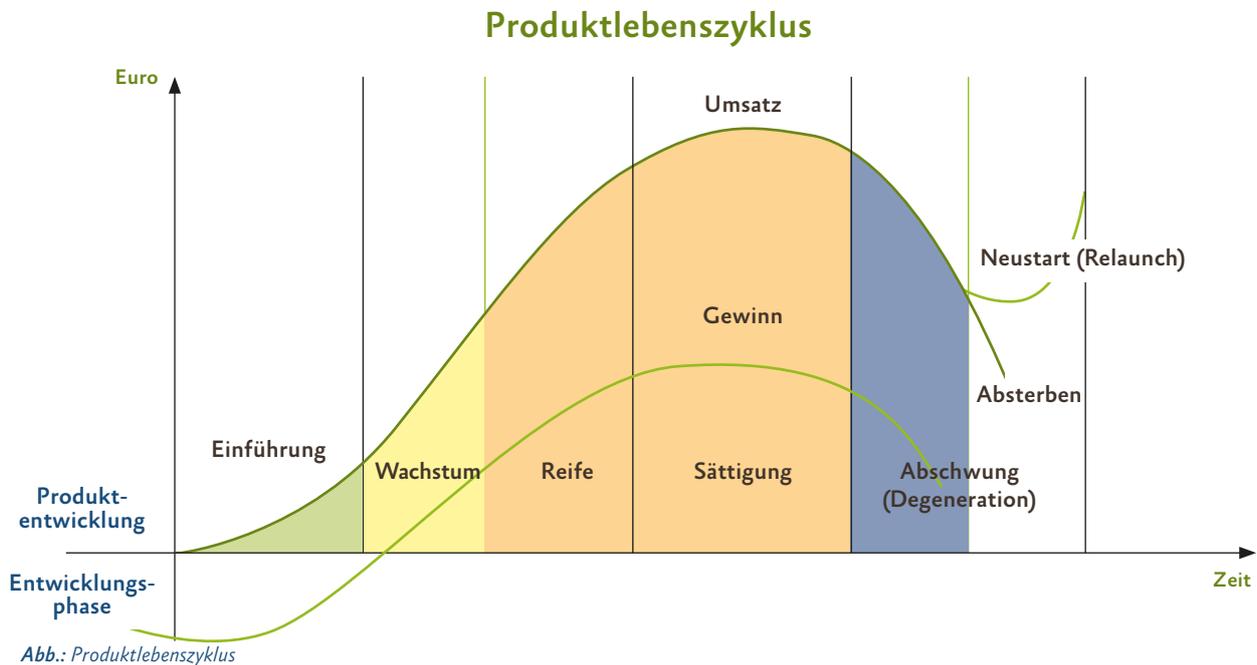
Sobald man sich für eine Innovation entschieden hat, muss deren **„Lebensfähigkeit“** am Markt überprüft werden. Die bedeutendste Herausforderung stellt dabei die **Akzeptanz** durch die Kundinnen und Kunden dar. Durch **Befragungen** lässt sich diese leicht im Vorfeld ermitteln. Leichtere Aufnahme finden neue Angebote, wenn die Kundin bzw. der Kunde bereits in den Entwicklungsprozess eingebunden und diesen mitgestalten kann. So können Barrieren frühzeitig erkannt und beseitigt werden.

Ein weiteres wichtiges Element stellt ein ausreichender **Schutz vor Imitation durch die Konkurrenz** dar. Aufgrund der Immaterialität und dem dadurch fehlenden Schutz durch Patente und gesetzliche Regelungen sind **Nachahmungen bei Dienstleistungen** besonders einfach zu bewerkstelligen. Lediglich das Schützen von Namen, Logos, Bezeichnungen/Begriffen ermöglicht es den Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Somit ist jedes neue touristische Angebot einem immer kürzeren **Produktlebenszyklus** unterworfen. Die Zeit, bis das Produkt oder die Dienstleistung von anderen Unternehmen übernommen wird, ist begrenzt. Entscheidend ist es daher, mit neuen Angebotsimpulsen die gewinnbringende Reifephase zu verlängern.



1.6.1 PRODUKTLEBENSZYKLUS

Die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus können je nach Zielgruppe oder Quellmarkt zeitlich unterschiedlich gestaffelt sein.



Mit der **Einführungsphase** wird das Produkt am Markt eingeführt und soll rasch bekannt gemacht werden. Die Ausgaben und Investitionen des Unternehmens (z. B. für Einführungswerbung) sind in dieser Phase sehr hoch. Gewinne werden noch keine erzielt. Die Einführungsphase endet, wenn mit dem Verkauf des Produktes die laufenden Kosten gedeckt werden können und erste Gewinne erzielt werden (Break-Even-Point wird überschritten).



In der **Wachstumsphase** beginnt das Unternehmen, Gewinne zu erzielen. Die Bekanntheit steigt und erste Konkurrenzprodukte erscheinen am Markt. Investitionen in die Produktentwicklung sind weiterhin nötig.

Die **Reifephase** ist die längste Phase im Produktlebenszyklus. In dieser Phase erreicht das Produkt sein Umsatzmaximum. Investitionen werden kaum noch getätigt. Der Wettbewerb wird größer und die Marktanteile wie auch der Gewinn stagnieren. Hier können Unternehmen durch aktive Preispolitik dem Trend entgegenwirken.

Ab der **Sättigungsphase** findet kein Marktwachstum mehr statt. Der Markt ist gesättigt. Das Ende der Sättigungsphase wird dann erreicht, wenn das Produkt keinen Gewinn mehr erzielt.

In der Phase der **Degeneration** (Abschwung) bzw. des **Relaunchs** (Neustart) haben Marketingmaßnahmen keinen Nutzen mehr, die Verkäufe sinken stark. Das Produkt scheidet entweder vom Markt aus – in diesem Fall ist der Produktlebenszyklus beendet –, oder es besteht die Möglichkeit eines Relaunchs. Dabei wird das Produkt modifiziert und erneut auf den Markt gebracht. Idealerweise durchläuft es nun noch ein weiteres Mal den Produktlebenszyklus.

1.6.2 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IM INNOVATIONSPROZESS

Die **Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** stellen eine weitere Hürde im Innovationsprozess dar. Auch diese Anspruchsgruppe ist in die Entwicklung miteinzubeziehen, da die Veränderungen von allen mitgetragen werden sollen. Durch entsprechende **Schulungsmaßnahmen** sind diese im Unternehmen rechtzeitig aufzubauen.

Von der Idee bis zur erfolgreichen Implementierung im Unternehmen ist es ein langer Weg. Folgende Tabelle zeigt die Phasen, die dabei zu durchlaufen sind.

Phasen	Beschreibung
Ideengewinnung	Durch interne und externe Ideenquellen sollen Vorschläge erarbeitet werden.
Ideenprüfung und -auswahl	In einer ersten Auswahl sind Ideen, die nicht zu realisieren sind bzw. die nicht erfolgsversprechend erscheinen, zu eliminieren. Bereits hier ist es wichtig, den Kunden z. B. in Form von Fokusgruppengesprächen in die Vorauswahlphase miteinzubeziehen. Jene Ideen, die Anklang gefunden haben, sind weiter zu konkretisieren und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen. Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgt der Eintritt in die Verwirklichungs- bzw. Markteinführungsphase.
Ideenverwirklichung	Die Markteinführung ist zentraler Bestandteil dieser Phase. Anpassungen und eventuelle Adaptierungen sind u. U. durchzuführen. Anschließend ist der Erfolg der Innovation am Markt zu beobachten.

Fallbeispiel

Tourismus-Upcycling: innovative Lösung für Tourismusbetriebe

Neue Agentur für Tourismusmarketing in Innsbruck greift Herausforderung veralteter Hotels und Pensionen auf und bringt mit modernen Ideen und Ansätzen frischen Wind in den Alpenraum.

Innsbruck/Tirol (OTS)

fundus, so heißt die neue Agentur für Tourismusmarketing mit Sitz in Innsbruck. Mit der GmbH wollen Gründer und Geschäftsführer Manuel Lampe und sein Team Tourismusbetrieben unter die Arme greifen und im Marketing auf einen neuen Stand bringen.

Mit Tourismus-Upcycling gehen die jungen Tiroler jedoch einen Schritt weiter. Im Alpenraum sind einige, vor allem kleinere Hotels, Gasthöfe und Pensionen in die Jahre gekommen. Die Zimmer wirken veraltet, die Decken schwer und drückend. Die zunehmenden Bankenauflagen erschweren den Betrieben den Zugang zu Fremdkapital zusätzlich und lassen ein Abreißen und Neubauen oftmals nicht zu.

Hier setzt *fundus* an: „Durch unseren kreativen Interior-Designer und unserem Marketing Know-How im Tourismus verbinden wir günstige Umbaumaßnahmen mit nachhaltiger Vermarktung“, so Lampe. Zimmer und Bäder werden durch Upcycling auf einen zeitgemäßen Standard gebracht, einzelne Möbelstücke sollen bleiben, werden aufgewertet, dadurch zum Eyecatcher und erinnern an die Geschichte des Hauses.



Die Umbaumaßnahmen werden ausgeschrieben und von heimischen Betrieben vor Ort durchgeführt, sodass auch die Wertschöpfung in der Region bleibt. Auch Banken sind von dieser Idee begeistert, da es sich um überschaubare Investitionen handelt, die unmittelbar zu einer Verbesserung des Angebots, damit zu einem höheren durchschnittlichen Hotelzimmerpreis führen und somit ein Fortbestehen des Betriebs sichern.

Gleichzeitig erarbeitet das Team von *fundus* passend zum Umbau eine neue Positionierung und vermarktet das Hotel oder die Pension entsprechend neu. Von Logos über Drucksorten bis zur neuen Website kommen alle Leistungen aus einer Hand. Damit bleiben die Ansprechpartner dieselben und Konzepte landen nicht in der Schublade, sondern werden umgesetzt.

Quelle: www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20170523_TPT0001/tourismus-upcycling-innovative-loesung-fuer-tourismus-betriebe-bild

1. Diskutieren Sie die Idee dieser neuen Agentur für Tourismusmarketing in der Kleingruppe und stellen Sie dabei folgende Überlegungen an:
 - Ist dieser innovative Ansatz aus Ihrer Sicht erfolgsversprechend? Wenn ja, warum?
 - Welche weiteren Angebotselemente (in Ergänzung zu Umbau und Vermarktung) könnten von der Agentur noch ins Leistungsprogramm aufgenommen werden?
2. Erstellen Sie einen innovativen Ansatz für eine in die Jahre gekommene Frühstückspension unter Berücksichtigung des angebotspolitischen Planungsprozesses. Bereiten Sie Ihre Ideen in Form einer Präsentation auf.

Tipp: Touristikerinnen und Touristiker verwenden neben PowerPoint gerne auch prezi.com.

Zusammenfassung

Die **Angebotspolitik** ist das zentrale Instrument im Marketing-Mix. Ihre Aufgabe ist, die Produkte und Dienstleistungen so marktgerecht zu gestalten und anzubieten, dass diese den Bedürfnissen und **Nutzenerwartungen** der potentiellen Gäste entsprechen.

Die Besonderheit in der touristischen Angebotspolitik besteht jedoch darin, dass neben dem eigenen Leistungsprogramm auch die Produkte anderer, fremder Betriebe zu berücksichtigen sind, da der Gast seinen Urlaub als Gesamtprodukt „Reise“ versteht und konsumiert. Im Zuge der Kaufentscheidung steht oftmals nicht der Grundnutzen im Vordergrund, sondern Zusatzleistungen wie Image, Erlebnis und Attraktivität. Innovationen spielen im Tourismus eine wesentliche Rolle.

Der Gast von heute möchte ständig neue Erlebnisse und Produkte vorfinden, da die Lebensdauer von Produkten – durch die leichte Nachahmung durch Mitbewerber – immer kürzer wird. Impulsgeber für innovative Ansätze können vielfältig sein und benötigen neben Kreativität auch die Durchsetzbarkeit der Leistung am Markt.

#Testen Sie Ihr Wissen

1. Zählen Sie die Instrumente des traditionellen und des erweiterten Marketing-Mix auf und erläutern Sie diese kurz.

2. Beschreiben Sie Bedingungen für die Angebotspolitik.

3. Finden Sie Unterscheidungsmerkmale zwischen Grund- und Zusatznutzen einer Leistung.

4. Erklären Sie ökonomische und psychologische Ziele im Rahmen der Angebotspolitik.

5. Benennen Sie die einzelnen Phasen der Leistungserstellung.

6. Erörtern Sie was unter einer „Innovation“ zu verstehen ist.

7. Erklären Sie warum Innovationen im Tourismus eine wichtige Rolle spielen.

8. Zählen Sie mögliche Ideenquellen für Trends, Innovationen und Netzwerke auf.

9. Beschreiben Sie den Weg von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung im Betrieb.

10. Erläutern Sie die wesentlichen Herausforderungen der „Lebensfähigkeit“ einer Innovation.

#Testen Sie Ihre Kompetenzen

A Wiedergeben	Zählen Sie relevante Fachbegriffe der Angebotspolitik auf und formulieren Sie jeweils einen aussagekräftigen Satz.
B Verstehen	Erläutern Sie die Vielfalt des touristischen Angebots einer Tourismusdestination in Ihrem Bundesland. Wodurch unterscheidet sich dieses Angebot vom Angebot einzelner Anbieter? Bringen Sie konkrete Beispiele für Grund- und Zusatzleistungen dieser Destination.
C Anwenden	Entwerfen Sie einen „Makro-Marketing“ –Ansatz für eine Ihnen bekannte Urlaubsregion in Österreich.
D Analysieren und Interpretieren	Erstellen Sie aufgrund der Besonderheit des touristischen Angebots ein konkretes Produkt für einen Hotelbetrieb Ihrer Wahl entlang des Produktlebenszyklus. Welche begleitenden Maßnahmen sind hierbei zu setzen?
E Entwickeln	Als Innovationsmanager sollen Sie für Ihre Destination in einer alpinen Region eine Produktneuheit für die Wintersaison entwerfen. Entwickeln Sie anhand des angebotspolitischen Planungsprozesses ein Konzept und diskutieren Sie relevante unternehmensinterne und -externe Quellen, die Auslöser für Innovationsentscheidungen sein können.