



## Factsheet Tourismus Forum Schweiz 2014:

### Diskussionsforen zur Produktentwicklung im Städtetourismus bzw. in Feriendestinationen

---

#### 1) Einführung in das Thema

##### a. Die Rolle des touristischen Produktes

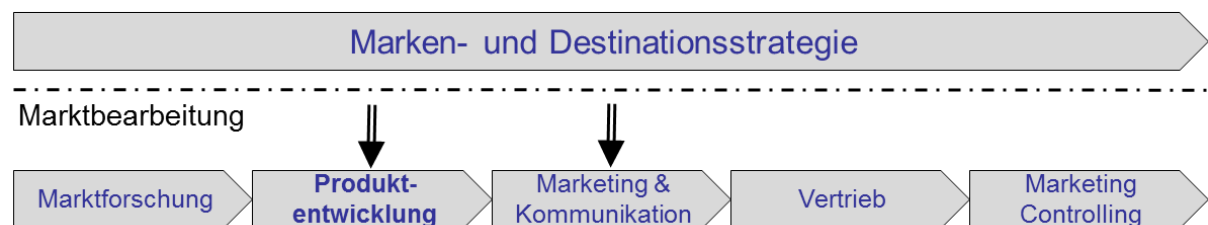
Die spezielle Rolle des touristischen Produktes ist für die Produktentwicklung sowie die Marktbearbeitung von zentraler Bedeutung. Es weist folgende Merkmale auf<sup>1</sup>:

- **Abwesenheit / Standortgebundenheit:** Die touristischen Leistungen werden gebucht, ohne Kenntnis der Qualität.
- **Residenzprinzip:** Der Gast muss für den Konsum des Produktes den Raum überwinden.
- **Synchronität / Uno Actu Prinzip:** Die Produktion und der Konsum des Produktes fallen zusammen. Qualitätsmängel haben direkte Folgen. Dies bietet jedoch auch Chancen (Co-Creation) für Innovationen.
- **Immaterialität:** Das touristische Produkt ist eine Dienstleistung (kombiniert mit materiellen Produkten). Sie ist nicht lagerfähig.

##### b. Gesamtprozess der Destinationsvermarktung

Die Marken- und Destinationsstrategie definiert die Positionierung der Destination. Die Strategien werden in der Regel alle vier Jahre überprüft und an das Marktumfeld angepasst. Die Produktentwicklung sowie die Marketing- und Kommunikationsaktivitäten müssen auf die Positionierung abgestimmt sein.

Positionierung



Quelle: eigene Darstellung

#### 2) Ausgangslage

##### a. Aktuelle Ausgangslage des Schweizer Tourismus

Der Schweizer Tourismus leidet unter Preis- und Kostennachteilen, wie die höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten, welche sich mit dem starken Franken verstärkt haben. Dazu

---

<sup>1</sup> Müller, H.R. (2008). Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern: FIF-Verlag.

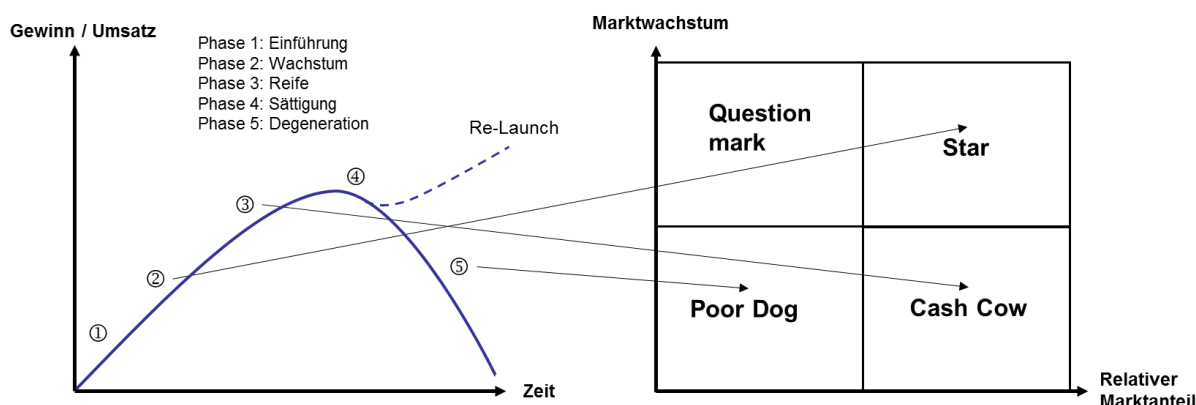
kommt, dass im Schweizer Tourismus eine kleinstrukturierte Branchenstruktur vorherrscht, was das Ausnützen von Grössenvorteilen deutlich erschwert.

Um die hohen Preise legitimieren zu können, müssen die touristischen Produkte eine entsprechend hohe Qualität bieten und Einzigartigkeit anstreben. Um dies erreichen zu können, braucht es kontinuierliche Innovationen und einen klaren Qualitätsfokus.

Es besteht die Gefahr, dass wegen der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative unter anderem die Produkt- und Qualitätsentwicklung zeitweilig geschwächt wird. Um dem entgegenzuwirken, sollen mittels des Tourismus-Impulsprogramms 2016-2019 zusätzlich 200 Millionen Franken über die NRP und 10 Millionen Franken über Innotour über eine befristete Mittelaufstockung vom Bund zur Verfügung gestellt werden. Damit soll der Tourismus aktiv gefördert werden.

### b. Klassische Treiber der Produktentwicklung

Die fünf Phasen des Produktlebenszyklus stehen in Verbindung mit dem Boston Consulting Group (BCG)-Portfolio. In der Wachstumsphase erwirbt das Produkt einen hohen Marktanteil. In der Reifephase kann Geld abgeschöpft werden, das Produkt entwickelt sich zur Cash Cow. Kommt das Produkt in die Phase der Degeneration, wird immer weniger Gewinn generiert und das Produkt sollte abgestossen resp. vom Markt genommen werden. Dabei besteht die Alternative, einen möglichen Relaunch zu planen.



Quelle: in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp, 2005, Kap. 5<sup>2</sup>

Weil die Produkte ein „Ablaufdatum“ haben, ist es wichtig, fortlaufend neue marktgerechte Produkte auf den Markt zu bringen. Es gibt die klassischen Differenzierungsmerkmale Preis- und Qualitätsführerschaft sowie das Nischenprodukt. Die zwei letzteren bieten Potentiale für den Schweizer Tourismus. Die **Produktentwicklung** ist dabei ein wichtiger Pfeiler in der Positionierung der Destination und ihrer Strategie.

### c. Neue Treiber der Produktentwicklung

Die Tourismusbranche ist eine sehr komplexe Branche mit vielen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Die Unternehmen sind einerseits sehr kleine und andererseits multinationale Unternehmen. Die Tourismusbranche ist demnach stark fragmentiert. Dies macht es

<sup>2</sup> Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2005). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen (4. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.

schwieriger, dem Gast ein „Gesamterlebnis“ zu verschaffen. Ausserdem ist eine zunehmende Spezialisierung der einzelnen Arbeitsschritte zu erkennen.

Ausgehend vom Konzept der **DMO der 3. Generation**<sup>3</sup> orientieren sich DMO's daher vermehrt an „flexiblen prozessorientierten Netzwerkstrukturen“. „Regionale Imagewerbung und Markenentwicklung“ sollen von der „Produktentwicklung und Produktvertrieb“ abgelöst betrachtet werden.

- Der **Systemkopf/Leader** im **Angebotsnetzwerk** stellt dabei den Zugang zu Portalen, welche wiederum Zugang zu spezifizierten Kundensegmenten haben, zur Verfügung. Die Systemköpfe (z.B. Top Hotels oder Bergbahnen) können eine Leadfunktion in der Produktentwicklung übernehmen.
- Die **Market Mavens** im **Nachfragenetzwerk** steuern/beeinflussen die Informationsverteilung. Markt Experten können markt- und zielgruppenbezogen eine Leadfunktion für Destinationen übernehmen.

Für die **Produktentwicklung** und die Produktführung können **Leadbetriebe einer Destination** eine federführende Rolle spielen. Hier muss die DMO sicherstellen, dass „Best Practice“ zur Anwendung kommt.

#### d. Elemente der Produktentwicklung<sup>4</sup>

Die Publikation „Handbook on Tourism Product Development“ der UNWTO beschreibt folgende Elemente und Prozesse für die Produktentwicklung:

- Marktforschung ist zentral
- Stakeholder sind miteinzubeziehen und die Zusammenarbeit ist zu fördern (Ortsansässige konsultieren, Coopetition)
- Produkt auf den Markt abstimmen
- Tourismus- und Produktentwicklung: jedes strategische Geschäftsfeld (SGF) wird geclustert, flagships werden eruiert und ein „Hub and Spoke“-Netzwerk wird aufgebaut
  - Flagships sind ein „Alleinstellungsmerkmal“, welches die Entscheidung der Destinationwahl der Gäste massgebend beeinflusst
- Clusters, Circuits und Events
  - Entwicklung von Clusters durch a) Verbindung zu einem flagship im „Hub and Spoke“-Netzwerk, b) durch ähnliche Produkte, c) durch Zusammenbringen der Attraktionen und Aktivitäten mit einem Thema
  - Circuits: Bewegungsräume anhand der festgelegten Themen (SGF) eruiieren/definieren
  - Events: Verbesserung der Nebensaison. Gäste kommen primär wegen Grossevent. Später besuchen sie evtl. die Destination z.B. mit der Familie

---

<sup>3</sup> Beritelli, P., Laesser, C., Reinold, S. & Kappler, A. (2013). Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement. Geschäftsfeldinnovationen in Netzwerken. St. Gallen: IMP-HSG.

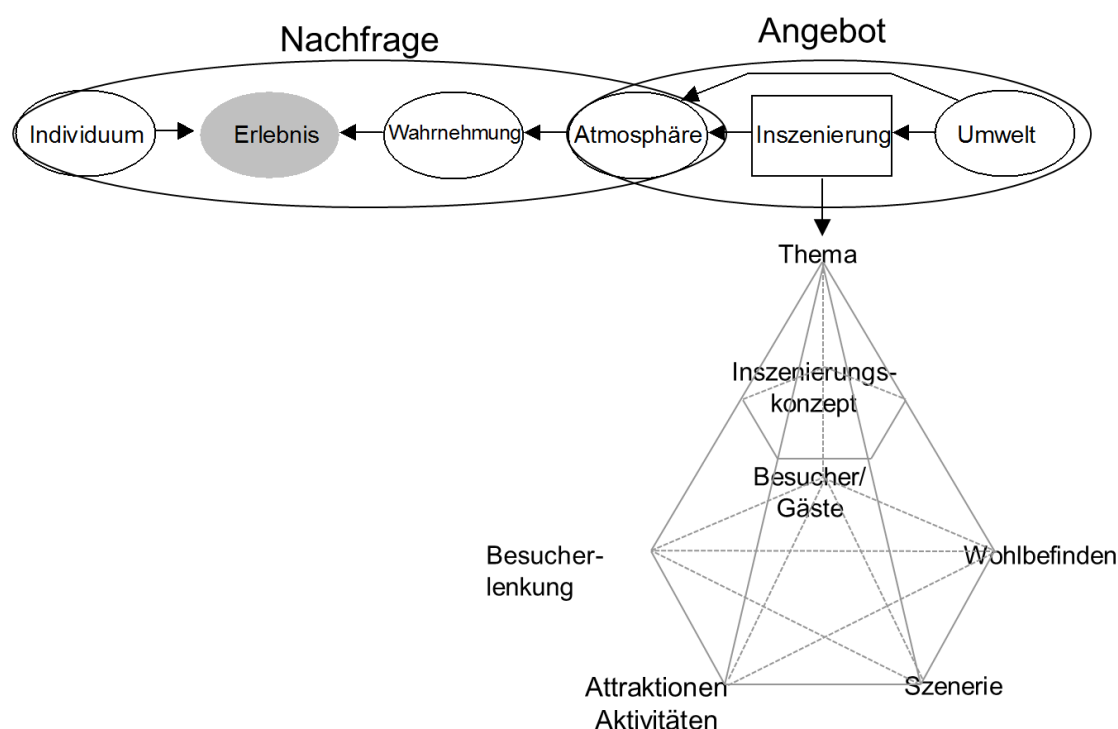
<sup>4</sup> UNWTO (2011). Handbook on Tourism Product Development.

**e. Vom Produkt zum Erlebnis<sup>5</sup>**

Der Erlebniswert eines Produktes wird immer stärker in den Mittelpunkt gestellt. Für ein Erlebnis sind die Kunden in der Regel bereit mehr zu bezahlen.

Das Thema ist das Leitinstrument, das Inszenierungskonzept ist das Planungs- und Koordinationsinstrument und die Attraktionen/Aktivitäten, die Szenerie, die Besucherlenkung, das Wohlfühlmanagement und die Besucher bilden die atmosphärischen Unterstützungsinstrumente.

„Die Inszenierungs-Instrumente sind miteinander vernetzt, erst die Berücksichtigung aller Instrumente macht ein Erlebnis-Setting komplett und kann die verschiedenen Anforderungen erfüllen.“<sup>6</sup>



Quelle: Müller & Scheurer (2004), S. 16

**f. Rollenmodell**

Die Destination ist für die strategische Ebene zuständig. Auf operativer Ebene gestaltet sie in der Regel auch die marktfähigen Angebote und Dienstleistungen und führt die Prozesse vom Marketing zum Follow Up. Die Leistungsträger der Region bieten die passenden Produkte an.

Die DMO der 3. Generation schaut, welche Leistungsträger in der Region die geeigneten Voraussetzungen bieten, Prozesse für bestimmte SGF zu übernehmen. Somit kann der Leistungsträger nicht mehr nur „Lieferant“ sondern auch „Produzent“ sein.

<sup>5</sup> Müller, H.R. & Scheurer, R. (2004). Angebots-Inszenierung in Tourismus Destinationen. Bern: FIF-Verlag.

<sup>6</sup> Müller & Scheurer (2004), S. 16.

### 3) Ziele und Fokus der Diskussionsforen

#### a. Inhaltliche Ziele

- **Stellenwert** und **Erfolgsfaktoren** in der **Produktentwicklung** erkennen (✓)
- Rollenmodell in „**Produktentwicklung**“ **schärfen** (✓)
  - Wer muss sich um was kümmern?
- Die **relevanten Instrumente** zur **Produktentwicklung** sind **vertieft** (✓)
  - Aus Sicht der Leistungsträger / DMO / Öffentliche Hand
- Folgerungen für „**Städte**“ und „**Ferienorte**“ sind **gezogen** (✓)

#### b. Methodische Ziele

- Die Teilnehmer der Diskussionsforen haben konkrete Ansatzpunkte erhalten (✓)

### 4) Relevante Fragestellungen und Thesen

#### a. Relevante Fragestellungen

- Wie findet eine koordinierte Produktentwicklung in einer Stadt oder einem Ferienort statt?
- Welches sind die zentralen Leistungselemente eines Städteangebotes oder eines Angebotes in einem Ferienort?
- Wer hat den Lead in der destinationsorientierten Produktentwicklung?
- Wie wird sichergestellt, dass die betriebliche Produktentwicklung mit der destinationsorientierten Produktentwicklung einher geht?
- Welches sind die Stolpersteine einer koordinierten Produktentwicklung?
- Wie kann die Motivation der Leistungsträger und auch der lokalen Tourismusorganisationen bei der Produktentwicklung erhöht/gefördert werden?
- Wie kann die Verzahnung der Produktpolitik mit der Kommunikations- und Distributionspolitik verbessert/ gestärkt werden?

#### b. Thesen

- In der destinationsorientierten Produktpolitik hat die Tourismusorganisation in Zusammenarbeit mit der Stadt/Gemeinde den Lead.
- Ein konstanter Austausch zwischen der betrieblichen und destinationsorientierten Produktentwicklung stellt die Koordination zwischen den beiden Ebenen sicher.
- Stolpersteine in der Produktentwicklung sind die ineinander fließenden Aufgaben- und Verantwortungskompetenzen. Gemeinsame bewusste Prozessdurchführung wie bspw. die destinationsorientierte Erlebnis-Inszenierung können den Austauschprozess stärken und Stolpersteine verringern.
- Die destinationsorientierte Produktpolitik sollte einen höheren Stellenwert im Marketing-Geschehen einer Feriendestination/Stadt erhalten.

*Das Factsheet wurde von Monika Bandi, Leiterin des Diskussionsforums "Produktentwicklung im Städtetourismus", und Daniel Fischer, Leiter des Diskussionsforums "Produktentwicklung in Feriendestinationen", erstellt.*