

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Telefon +41(0)71 224 25 25
Telefax +41(0)71 224 25 36
<http://www.imp.unisg.ch>

**Tourismus 2020 - Nutzbarmachung
von internationalen Tourismuspoten-
tialen durch den Bündner Tourismus:
Entwicklungen-Potentiale-
Handlungsempfehlungen**

Prof. Dr. Christian Laesser
unter Mitarbeit von
Daniel Bazzi, M.A. HSG
Mag. Barbara Riegler

St. Gallen, August 2013

Inhaltsverzeichnis

0	Kurzzusammenfassung	9
0.1	Einleitung	9
0.2	Resultate	9
1	Einleitung	10
1.1	Einleitung und Inhalt der Studie	10
1.2	Methode	10
1.3	Inhalt	11
2	Zentrale Thesen und Handlungsfelder	12
2.1	Zusammenfassung aller Thesen	12
2.2	Zukünftige Handlungsfelder	16
2.2.1	Einleitung	16
2.2.2	Handlungsfelder im Detail	17
3	Trendanalyse Nachfrage	26
3.1	Globale Entwicklung der Tourismusnachfrage	26
3.1.1	Demographischer Wandel	27
3.1.2	Servicequalität und Servicedesign	32
3.1.3	Kundenprozessorientierter Einsatz von ICT	34
3.1.4	Polarisiertes Ausgabenverhalten	36
3.1.5	Safety und Security	38
3.1.6	Medizin- und Wellnesstourismus	39
3.1.7	Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern	40
3.2	Markttrends	41
3.2.1	China	42
3.2.2	Indien	44
3.2.3	Brasilien	45
3.2.4	Russische Föderation	46
4	Trendanalyse: Angebot	48
4.1	Angebotsgestaltung und –Vermarktung generell	48
4.1.1	Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes	48
4.1.2	Marken- und Marketingkooperationen (Teilen von Gästen und Kunden)	50
4.1.3	Einfachheit	52
4.1.1	Kommunikation der Angebote	53
4.1.2	Verschmelzung der virtuellen mit der realen Welt	54
4.2	Transport	56

4.2.1	Neue Erreichbarkeiten	56
4.2.2	Fokus auf Komfort	57
4.2.3	Technischer Fortschritt	59
4.2.4	Kapazitätsbeschränkungen	60
4.3	Beherbergung	61
4.3.1	Extreme Engineering	61
4.3.2	Neue Beherbergungsformen	62
4.3.3	Konvergenz	65
4.3.4	Nachhaltigkeit	66
4.4	Attraktionen	67
4.4.1	Künstlich hergestellte Attraktionen vs. Authentizität	67
5	Quellenverzeichnis	70

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Innere Logik der Handlungsfelder	16
Tabelle 1: Übersicht über die zentralen Nachfragethesen	12
Tabelle 2: Übersicht über die zentralen Angebotsthesen	14

Abkürzungsverzeichnis

ADS	Approved Destination Status
AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus Kt. Graubünden
B2C	Business-to-consumer (Anbieter – Kunde) Kommunikation
bspw.	beispielsweise
C2C	Consumer-to-consumer (Kunde - Kunde) Kommunikation
DMO	Destination Management Organisation
FIT	Free Independent Traveler
GRF	Graubünden Ferien
ICT	Information Communication Technology
Kap.	Kapitel
koll.	kollektiv(e)
S.	Seite
ST	Schweiz Tourismus
StwE	Stockwerkeigentum
sog.	so genannt
vgl.	vergleiche

Glossar

Amalgamierung	Verschmelzung
Arranged Touring	organisierte Rundreise zu mehreren Destinationen
Cash drain	Geldabfluss
Commodity	Rohware, Rohprodukt
Convenience	Bequemlichkeit, Komfort
Couch Surfing	kostenloses, internetbasiertes Gastfreundschaftsnetzwerk, um kostenlose Unterkunft auf Reisen zu erhalten
Customization	Individuelle Anpassung eines Produkts an die Bedürfnisse des Kunden
Data Mining	Extrahieren und Erkennen von neuen Mustern in Datenmengen
Default Angebote	Standardangebote
e-concierge	Elektronischer Concierge
Effort	Anstrengung
Expats	Arbeitskraft, die ins Ausland entsendet wurde
Freewheeling Touring	Rundreise zu mehreren Destinationen, die nur minimal im Voraus organisiert wurde
Greenwashing	Methode, um einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches Image zu verpassen
Granularität	Anzahl von Untergliederungen eines Elements
Involvement	inneres Engagement im Reiseentscheidungsprozess
in-situ	an Ort und Stelle
Implikation	Bedeutung
Morphologie	Strukturierungs- und Entscheidsystematik
Nachfragescout	Person, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden identifiziert
Nepotismus	Vetternwirtschaft
No hassle turn key	Privatisierte Übernachtungsmöglichkeit (z. B. Wohnung), bei der allumfassende Leistungen bis hin zur Innendekoration, laufende Instandhaltung etc. im Preis inkludiert angeboten werden
One-stop-shop	Agglomeration mehrerer Produkte und Services
Origin	Herkunft
Private Residences	Private Residenzen
Provenienz	Herkunft
Repeater	wiederkehrender Tourist
Review	Begutachtung durch Fachkollegen
Safety & Security	Schutz und Sicherheit
Service Recovery	Wiedergutmachung bei Servicefehlern

Serviced Residences	Residenzen mit Serviceangebot
Show room	Schauraum
State-of-the-Art	nach dem aktuellen Stand der Technik/ Wissenschaft
Stay Put Typ	Tourist, der sich nur einer Destination aufhält
ubiquitär	überall verbreitet
Validierung	Nachweis der Gültigkeit/ Reproduzierbarkeit eines Ergebnisses
Value Proposition	Nutzenversprechen
WOM	Word-of-mouth, Mundpropaganda

0 Kurzzusammenfassung

Das vorliegende Kapitel gibt eine sehr kurze Zusammenfassung des Berichtsinhalts wieder. Für eine etwas ausführlichere Zusammenfassung sei auf Kap. 2 verwiesen.

0.1 Einleitung

Die Bündner Tourismusreform 2006-2013 hat zu einer umfassenden Reorganisation (Destinationsbildung, Aufgabenteilung usw.) des Bündner Tourismus geführt. Begleitend zu einer weiteren Entwicklung bis 2020 (welche konzeptionell bereits in Arbeit ist), werden verschiedene Grundlagendokumente geschaffen.

Das vorliegende Dokument ist eines dieser Grundlagendokumente. Es beantwortet die folgende Frage: **Welche (globalen) Entwicklungstendenzen könnten für den Bündner Tourismus Potentiale darstellen und mit welchen Akteur-spezifischen Massnahmen nutzbar gemacht werden?**

Hierzu wurde die vorliegende Studie mit folgenden inhaltlichen Elementen erarbeitet:

- (1) **Analyse globaler Nachfrage – und Angebotsentwicklungen** im Tourismus und bzgl. der den Tourismus beeinflussenden Rahmenbedingungen;
- (2) Identifikation von hieraus entstehenden **Potentiale für den Bündner Tourismus**;
- (3) **Konzeption von Handlungsempfehlungen** zur Nutzbarmachung dieser Potentiale zu Händen der wichtigsten Akteure im Bündner Tourismus (Anbieter, Tourismusorganisationen/ Intermediäre und Politik gleichermassen).

Die Resultate basieren hierbei auf einem eigentlichen **Methodenmix** aus Dokumentenanalysen, darauf aufbauenden konzeptionellen Arbeiten sowie Validierungsschritten mit internationalen und regionalen (Graubünden) Fachleuten.

0.2 Resultate

Basierend auf einer Reihe internationaler Trends (vgl. Kap. 3 aus Nachfragesicht; Kap 4 aus Angebotssicht) konnten für den Tourismus in Graubünden eine Reihe von **Handlungsfeldern** identifiziert werden (vgl. Kap. 2; dieses Kapitel beinhaltet auch eine Zusammenfassung der wichtigsten Trends).

Im Wesentlichen wird stipuliert, die Strategie einer zunehmenden Spezialisierung, gepaart mit einer **geographischen Erweiterung der potentiellen Märkte** auf neue Märkte, zu verfolgen. Hierzu ist eine **Präzisierung der Marktsegmentierung** (um die möglichen Spezialisierungsfelder zu identifizieren) sowie eine **Anpassung insbesondere der Übernachtungsinfrastruktur an Aufenthaltsgäste** internationaler Herkunft notwendig. Darüber hinaus wird empfohlen, die **ICT Potentiale in Sachen Kommunikation so weit wie möglich auszuschöpfen**, da die Zahl der ICT affinen Gäste rasant zunimmt. Da aufgrund der Marktausdehnung auch der **Anteil Self-Drive nach Graubünden eher abnehmen wird** (immer mehr Gäste werden mit dem Flugzeug und dann mit der Bahn anreisen), muss die **Transportkette mit kollektiven Transportmitteln** weiter optimiert werden (Sicherung der multimodalen Erreichbarkeit von Graubünden).

1 Einleitung

1.1 Einleitung und Inhalt der Studie

Die Bündner Tourismusreform 2006-2013 hat zu einer umfassenden Reorganisation (Destinationsbildung, Aufgabenteilung usw.) des Bündner Tourismus geführt. Begleitend zu einer weiteren Entwicklung bis 2020 (welche konzeptionell bereits in Arbeit ist), werden verschiedene Grundlagendokumente geschaffen. Der Inhalt eines dieser Grundlagendokumente soll aus der Beantwortung folgender Frage bestehen:

Welche (globalen) Entwicklungstendenzen könnten für den Bündner Tourismus Potentiale darstellen und mit welchen Akteur-spezifischen Massnahmen nutzbar gemacht werden?

Hierzu wurde die vorliegende Studie mit folgenden inhaltlichen Elementen erarbeitet:

- (4) **Analyse globaler Nachfrage – und Angebotsentwicklungen** (es wird bewusst nicht von Trends gesprochen) im Tourismus und bzgl. der den Tourismus beeinflussenden Rahmenbedingungen;
- (5) Identifikation von hieraus entstehenden **Potentiale für den Bündner Tourismus**;
- (6) **Konzeption von Handlungsempfehlungen** zur Nutzbarmachung dieser Potentiale zu Händen der wichtigsten Akteure im Bündner Tourismus (Anbieter, Tourismusorganisationen/ Intermediäre und Politik gleichermassen).

1.2 Methode

Die Resultate der Studie wurden mit Hilfe folgender methodischer Bausteine gewonnen:

- **Dokumentenanalyse**, basierend auf einer Recherche in internationalen Datenbanken (Journals, Statistiken, Populärliteratur, graue Literatur) sowie in eigenen Dokumenten. Hierzu wurde u.a. in fünf internationalen Netzwerken (in welchen die Studienverfasser Mitglied sind) aufgerufen, Hinweise auf inhaltspezifische Quellen zu geben. Diese Netzwerke waren: AIEST (International Association of Scientific Experts in Tourism; global), TTRA (Travel and Tourism Research Association; v.a. Nordamerika), APTA (Asia Pacific Travel Association; Asia-Pacific), CAUTHE (Council of Australian Tourism and Hospitality Education; Australien und Pazifik), TRINET (ein international genutzter Listserver). Zeitlicher Rahmen: Januar – März 2013
- **Konzeptionelle Arbeiten I**: Erste Zusammenfassung/ Amalgamierung hin zu *Potentiale für den Bündner Tourismus* in Form von Thesen. Zeitlicher Rahmen: Januar – März 2013
- **Validierung der Resultate** im Rahmen einer schriftlichen Review und Kommentierung des Berichtsentwurfs durch folgende ausgewiesene Experten (in Klammer: Themengebiet; März-April 2013. Hinweis: Schweiz Tourismus wurde nicht einbezogen, da über deren Länderberichte das in Schweiz Tourismus verfügbare Wissen schon verarbeitet ist):
 - Bin, Dai, President China Tourism Academy, Beijing, China (Tourismusnachfrage China)
 - Becken, Susanne, Griffith University, Australien (Nachhaltigkeit, Tourismus im pazifischen Raum)
 - Kohl, Manfred, Kohl und Partner (generelle touristische Entwicklungen)
 - McKercher, Bob, Hongkong Polytech, Hongkong (Tourismusnachfrage generell; asiatische Märkte)
 - Perdue, Rick, Virginia Tech, Roanoke, USA (Wintersport und Resortentwicklung, Tourismusnachfrage und –angebot Nordamerika)

- Spiller, Kathrin, Grischconsulta, Chur (generelle touristische Entwicklungen)
- Williams, Peter, Simon Fraser University, Vancouver, Canada (Wintersport und Resortentwicklung, Tourismusnachfrage und –angebot Nordamerika)
- **Konzeptionelle Arbeiten II:** Zweite Zusammenfassung/ Amalgamierung hin zu *Potentialen für den Bündner Tourismus* in Form von Thesen, unter spezieller Berücksichtigung der Feedbacks aus der Validierung der Resultate.
- **Diskussion des Berichts mit Vertretern des Bündner Tourismus:** Der Berichtsentwurf wurde sodann in einem Workshop am 3. Juli 2013 mit Vertretern des Bündner Tourismus diskutiert. Deren mündlicher sowie teilweise schriftlicher Feedback floss zum Schluss ebenfalls in diesem Bericht ein.

1.3 Inhalt

Dieses Dokument enthält eine Übersicht über die identifizierten weltweit wichtigsten touristischen Nachfrage (vgl. Kap. 3) - und Angebotstrends (vgl. Kap. 4) sowie den Implikationen für den Bündner Tourismus. Hierauf aufbauend werden gleich nachfolgend die zentralen Thesen und Implikationen sowie Handlungsfelder für Graubünden – im Sinne eines Management Summary – dargestellt (vgl. Kap. 2).

Kapitel 2 baut also auf den Kapiteln 3 und 4 auf; Kapitel 2 und 3 bilden die Grundlagen zu den Überlegungen in Kapitel 2.

2 Zentrale Thesen und Handlungsfelder

Dieses Kapitel fasst die wesentlichsten Erkenntnisse dieses Papiers zusammen (vgl. Kap. 2.1) und leitet hieraus zukünftige Handlungsfelder ab (vgl. Kap. 2.2).

2.1 Zusammenfassung aller Thesen

Die zentralen Thesen betreffend Entwicklungsrichtungen werden in den nachstehenden beiden Tabellen zusammengefasst.

Tabelle 1: Übersicht über die zentralen Nachfragethesen

Titel	Kapitel und Seite	These
Demographischer Wandel	3.1.1, S. 27	Demographischer Wandel und die Veränderung sozialer Strukturen resultieren in einer immer differenzierteren Nachfrage. Die Granularität der Gästesegmente wird in Zukunft weiter zunehmen; die Grösse der Segmente wird bei konstant gleichen geographischen Märkten kleiner.
Servicequalität und Servicedesign	3.1.2, S. 32	Servicequalität und insbesondere klar an spezifischen Kundenbedürfnissen orientiertes Servicedesign dient zunehmend als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.
Kundenprozessorientierter Einsatz von ICT	3.1.3, S. 34	Technologie ist ein treibender Faktor für die effiziente Integration von Gästen im Leistungsprozess. Gäste besitzen vermehrt ein umfangreiches touristisches Knowhow und werden damit zu unsichtbaren Informationsträgern.
Polarisiertes Ausgabenverhalten	3.1.4, S. 36	Der Markt spaltet sich zunehmend: Eine Gruppe kauft sehr preisbewusst und ist sehr preissensitiv; die andere Gruppe ist auf der Suche nach Luxus. Letztere Gruppe ist weiter zu unterscheiden in <i>New</i> und <i>Old Luxury</i> sowie <i>alte Märkte</i> und <i>Emerging Märkte</i> . Zu welcher Gruppe ein Reisender gehört, ist letztlich abhängig von den persönlichen Präferenzen und damit leistungsspezifischen Zahlungsbereitschaften. Aus diesem Grund sind vermehrte Anstrengungen im Bereich wertorientiertes Pricing notwendig.
Safety und Security	3.1.5, S. 38	Safety & Security werden immer häufiger zu einem entscheidendem Auswahlkriterium einer Destination. Sie sind deshalb vor allem bei der Akquisition internationaler Märkte klar in der Positionierungsbotschaft zu berücksichtigen.
Medizin- und Wellness-tourismus	3.1.6, S. 39	Medizin- und etwas weniger Wellness-Tourismus ist ein Trend mit einem international grossen Wachstumspotential.
Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern	3.1.7, S. 40	Gäste und Mitarbeiter weisen eine immer grösser werdende Diversität auf. Das Verständnis der Anbieter für unterschiedliche Kulturen wird deshalb zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.
Markt China	3.2.1, S. 42	China weist nicht zuletzt aufgrund der grossen Bevölkerung das langfristig grösste Outbound Potential der Welt auf. Einzig die Einkindpolitik (welche

Titel	Kapitel und Seite	These
		mittlerweile stark relativiert ist) könnte sich als eigentlicher demographischer Wachstumshemmer entpuppen. Darüber hinaus machen Korruption und Nepotismus dem Land zu schaffen.
Markt Indien	3.2.2, S. 44	Indien ist nach China der zweitgrösste touristische Markt in Asien, allerdings mit geringeren Wachstumsaussichten. Mehr noch als China stellt er hohe Ansprüche an das interkulturelle Verständnis der touristischen Anbieter.
Markt Brasilien	3.2.3, S. 45	Brasilien ist der grösste Südamerikanische Markt. Nach einer erfolgreichen Liberalisierung der Wirtschaft bis und mit der Präsidentschaft von Lula da Silva zeichnet sich derzeit aufgrund ausbleibender weiterer Liberalisierungsschritte eine Stagnation des Wachstums ab.
Markt Russland	3.2.4, S. 46	Russland entwickelt sich in Richtung einer Commodities-Wirtschaft, jedoch nicht in eine komplexere Industriegüter oder Dienstleistungen produzierende Wirtschaft. Oligarchie und Korruption hemmen das Wachstum.
Weitere Märkte	-	Weitere Märkte, wie etwa der arabische Raum (falls man hier von einem Markt sprechen kann) oder weitere grosse Länder in Asien oder Südamerika bergen längerfristig weitere Entwicklungspotentiale, werden aber in diesem Bericht nicht genauer berücksichtigt (vgl. hierzu etwa Länderberichte von Schweiz Tourismus).

Tabelle 2: Übersicht über die zentralen Angebotsthesen

Titel	Kapitel und Seite	These
Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes	4.1.1, S. 48	Leistungen werden immer individueller. Mit Hilfe von Technologie wird es einfacher, dem Gast eine vermehrte Individualisierung anzubieten. Die Technologie (bspw. e-Concierge) ermöglicht ihm auch, immer kurzfristiger von einem Maximum von Optionen zu schöpfen. Das Resultat ist jedoch ein total fragmentierter Markt.
Marken- und Marketingkooperationen (Teilen von Gästen und Kunden)	4.1.2, S. 50	Anbieter sind nicht allein sondern Teile ganzer Marken- und Marketingkonglomerate. Kunden werden möglichst gewinnbringend geteilt.
Einfachheit	4.1.3, S. 52	Einfachheit und Convenience sind Trumpf. Hierbei ist sicherzustellen, dass auch unter dieser Prämisse eine den Kundenwert maximierende Individualisierung (Customization) ermöglicht wird.
Kommunikation der Angebote	4.1.1, S. 53	Aufgrund der zunehmenden Verunmöglichung, Kommunikationsinhalte über das eigene Unternehmen zu kontrollieren, können entsprechende Investitionen generell verringert werden. Es ist vermehrt ins Produkt direkt zu investieren und damit eine hohe Wahrscheinlichkeit für die unkontrollierte Verbreitung positiver Geschichten (via positives WOM) zu sichern.
Verschmelzung der virtuellen mit der realen Welt	4.1.2, S. 54	Die reale Welt verschmelzt zusehends mit der virtuellen; die Trennschärfe nimmt ab. Das Individuum bewegt sich, nicht zuletzt aufgrund der Mobilgeräte, zusehends parallel in zwei Welten. Die unternehmensseitige Kontrolle über Kommunikationsinhalte geht hierbei letztlich verloren.
Neue Erreichbarkeiten	4.2.1, S. 56	Neue Verkehrsverbindungen schaffen neue Quell-Zielmarktrelationen. Dies gilt vor allem bezüglich Luftverkehr, längerfristig aber auch durch neue Bahn-Hochgeschwindigkeitsverbindungen.
Fokus auf Komfort	4.2.2, S. 57	Transporte sind Mittel zum Zweck und müssen so angenehm wie möglich und individuellen Bedürfnissen gerecht werdend ausgestaltet werden. Auch hier - wie in anderen Bereichen - ist die gesamte Dienstleistungskette zu Gunsten des Gastes weiter zu optimieren.
Technischer Fortschritt	4.2.3, S. 59	Mit Hilfe der Technologie wird eine Reise immer mehr zu einem Aufenthalt in einem Volltechnologiegefäß. Data Mining Technologie ermöglicht auch ein immer bessere Informationen über Kundenverhalten und Bedürfnisse und damit der Steuerung von Kundenströmen.
Kapazitätsbeschränkungen	4.2.4, S. 60	Kapazitätsengpässe werden zunehmen und die Reisen in der Tendenz verteuern. Aus diesem Grund muss alles unternommen werden, die Nutzenstiftung innerhalb des Transportes so weit wie möglich zu maximieren.
Extreme Engineering	4.3.1, S. 61	Architektonisch einzigartige Gebäude oder Gebäude in unerwarteten oder abenteuerlichen Lagen faszinieren Gäste und ziehen diese an.

Titel	Kapitel und Seite	These
Neue Beherbergungsformen	4.3.2, S. 62	Hotellerie und Parahotellerie als traditionelle Unterkunftsformen werden durch neue Formen ergänzt und teilweise abgelöst. Insgesamt erhöht sich der Bestand an Übernachtungsgelegenheiten in den Destinationen; die Einheiten werden insbesondere bei Stay-Put Tourismus grösser.
Konvergenz	4.3.3, S. 65	Der Tourismus konvergiert mit anderen Branchen, insbesondere Gesundheit und Aus- und Weiterbildung. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für branchenübergreifende Leistungen und Produkte.
Nachhaltigkeit	4.3.4, S. 66	Der Tourismus in Graubünden ist so weit wie möglich nachhaltig. Seine Gäste sind es sich selbst gegenüber auch. Dies ist vermehrt auch zu kommunizieren.
Künstlich hergestellte Attraktionen vs. Authentizität	4.4.1, S. 67	Künstlich hergestellte Attraktionen, oft mittels extreme Engineering, sind räumlich und vom Wetter unabhängig und können auf die Destinationsentwicklung stabilisierend wirken. Sie sind aber oft nicht authentisch (genug) und auch nicht nachhaltig.

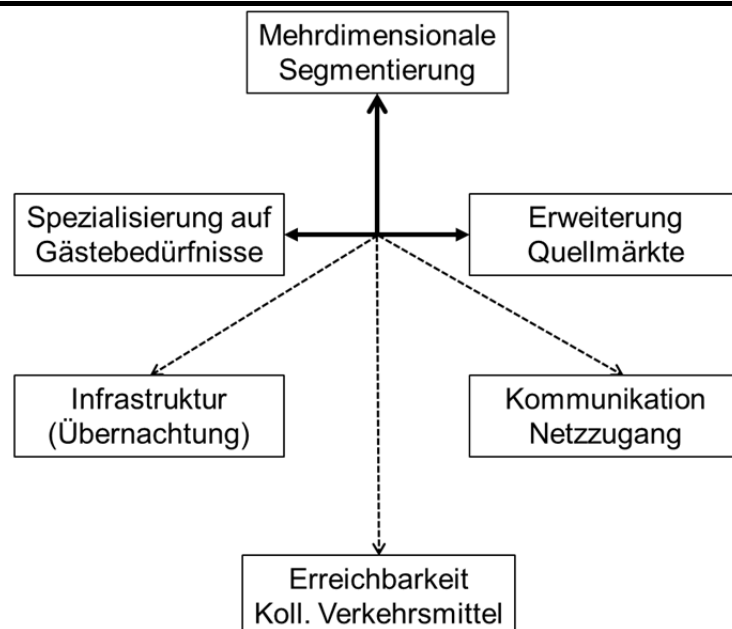
2.2 Zukünftige Handlungsfelder

2.2.1 Einleitung

Nachstehend werden mögliche zukünftige Handlungsfelder für den Bündner Tourismus dargestellt. Hierbei wird unterschieden nach dem Titel, Rationale Entwicklungen (Referenz auf die Entwicklungen/ Thesen als Begründung, weshalb ein solches Handlungsfeld empfohlen wird), Beschrieb (was beinhaltet und beabsichtigt das Handlungsfeld) sowie den zentralen Akteuren.

Die **innere Logik der Handlungsfelder** ist in Abbildung 1 dargestellt. Im Wesentlichen wird stipuliert, die Strategie einer zunehmenden Spezialisierung, gepaart mit einer **geographischen Erweiterung der potentiellen Märkte** auf neue Märkte, zu verfolgen. Hierzu ist eine **Präzisierung der Marktsegmentierung** (um die möglichen Spezialisierungsfelder zu identifizieren) sowie eine **Anpassung insbesondere der Übernachtungsinfrastruktur an Aufenthaltsgäste** internationaler Provenienz (Stay Put Typ) notwendig. Darüber hinaus wird empfohlen, die **ICT Potentiale in Sachen Kommunikation so weit wie möglich auszu-schöpfen**, da die Zahl der ICT affinen Gäste (insbesondere Generation Y und auch Gäste aus den neuen Märkten) rasant zunimmt (ICT Potentiale ist gleichbedeutend mit der (1) Gerätegerechtigkeit von und qualitativ hochwertige Informationen und (2) einem mehr oder weniger ubiquitär gesicherten Zugang ins Netz). Da aufgrund der Marktausdehnung auch der **Anteil Self-Drive nach Graubünden eher abnehmen wird**, muss die **Transportkette mit kollektiven Transportmitteln** weiter optimiert werden (Sicherung der multimodalen Erreichbarkeit von Graubünden).

Abbildung 1: Innere Logik der Handlungsfelder



2.2.2 Handlungsfelder im Detail

Titel	Als Antwort auf immer fragmentiertere Märkte verfolgt Graubünden eine systematische Marktsegmentierungsoffensive.
Rationale Entwicklungen	<p>Demographischer Wandel, Kap. 3.1.1, S. 27 Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern, Kap. 3.1.7, S. 40 Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes, Kap. 4.1.1, S. 48</p> <p>Die Granularität der Zielgruppen nimmt zu und damit deren Grösse homogener Gruppen in der Tendenz ab. Treiber dieser Entwicklung sind der demographische Wandel, die durch die Globalisierung zunehmende Diversität sowie die Notwendigkeit der Leistungsindividualisierung (auf Basis zum Teil sehr spezifischer Bedürfnisse). Allein durch die Ausdehnung auf neue Märkte können ursprünglich kleine Marktsegmente wieder eine strategische Grösse erreichen.</p>
Beschrieb	<p>Das Handlungsfeld beabsichtigt eine systematische Auseinandersetzung mit den oben beschriebenen, immer komplexer werdenden Nachfrage- und Marktverhältnissen. Dies erfolgt idealerweise im Rahmen von territorial unabhängigen (strategischen) Geschäftsfeldern, wie sie im St. Gallen Model for Destination Management® genauer umschrieben werden. Eine Morphologie hierzu könnte folgende Dimensionen beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertgefüge basierend auf der Sozialisation entlang von Generationen-Gruppen (oft auch unterschiedlich bzgl. geographischer Herkunft); • Bedürfnisse/ Nachfrage als Resultat des Wertgefüges, Lebensphase und Community; • Kundeninformationsprozess, Fristigkeiten und dazugehörend Geräte; • Verhaltensresultat/ spezifisches Kundenverhalten, dargestellt durch <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitätencluster in Erfahrungsräumen (oder durch Aktivitäten dimensionierter Erfahrungsraum), unter spezieller Berücksichtigung des Urlaubstyps (Stay Put, Arranged Touring, Freewheeling Touring) und der Aufenthaltsdauer; - Positionierung bzgl. zeitlicher und finanzieller Ressourcenausstattung; • Spezifisch angebotenes Leistungsdesign oder im Hinblick auf Maximierung der Zahlungsbereitschaft zu schaffendes Leistungsportfolio. Berücksichtigung von Substitutionsprodukten, welche komplementär werden könnten (Konvergenz mit anderen Industrien); • Zahlungsbereitschaft für eben diese Leistungen/ dieses Leistungsportfolio; • Substitutionsprodukte (touristisch und nicht touristisch, welche hierbei konkurriert werden). Hierbei sind insbesondere non-touristische Substitutionsprodukte zu anvisieren. <p>Nach Abschluss des Innotour-Projektes <i>Geschäftsfeldinnovationen</i> werden verschiedene Tools zur Bewältigung dieser Aufgabe zur Verfügung stehen.</p>
Notwendige Kompetenzen	<p>Es braucht eine angepasste Logik des Destinationsmanagements mit im Wesentlichen zwei zentralen Elementen: (1) Eine noch striktere und konsequenter Kundensicht und entsprechende Fähigkeiten und Werkzeuge zu deren (nicht sozio-demographischen) Segmentierung sowie (2) eine teilweise Abkehr vom Territorialverständnis der Destination hin zu einer variablen Geometrie.</p>

Titel	Graubünden spezialisiert seine Angebote zusehends und wird damit den an anderer Stelle beschriebenen Segmentierungsentwicklungen gerecht.
Rationale Entwicklungen	<p>Demographischer Wandel, Kap. 3.1.1, S. 27 Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern, Kap. 3.1.7, S. 40 Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes, Kap. 4.1.1, S. 48 Medizin- und Wellnesstourismus, Kap. 3.1.6, S. 39 Kommunikation der Angebote, Kap. 4.1.1, S. 53 Konvergenz, Kap. 4.3.3, S. 65</p> <p>Die zunehmende Globalisierung des Tourismus erlaubt neu auch kleine Nischen und Spezialisierungsfelder zu entwickeln, so lange sie nicht auf einen spezifischen und damit engen geographischen Markt ausgelegt werden. Die Stossrichtung bspw. des Medizin- und Wellnesstourismus kann hierbei in andere Felder multipliziert werden, zum Teil unter Konvergenz mit über den Tourismus hinausgehender Industrien.</p>
Beschrieb	<p>Im Zuge der systematischen Marktsegmentierungsinitiative werden innovative neue Leistungen und Leistungsportfolios entwickelt, welche den Gästen erlauben, nach einem Aufenthalt eine interessante Geschichte erzählen zu können. Investitionen ins Produkt (und damit ins Leistungsversprechen) kommen damit vor Investitionen in deren Kommunikation; Produkte sind indirekte Vehikel der Kommunikation C2C. Themen können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No chance for Food Intolerances</i>: Sicherstellung, dass auf dem Kantonsgebiet für nahezu sämtliche Nahrungintoleranzen spezialisierte Angebote zur Verfügung stehen. • <i>Swiss Lifestyle for Foreigners</i>: Angebote, welche speziell für die Bedürfnisse dieser Gruppe entwickelt werden, bspw. im Bereich Wintersport, Lernen von Sprachen (Deutsch), Schweizer Küche, etc. • <i>Learning with the Family</i>: In Zusammenarbeit mit Weiterbildungsanbietern werden alternative Kursörtlichkeiten und Kurszeiten (in Urlaubszeiten) entwickelt. Es soll ermöglicht werden, im Rahmen einer steuerlich abzugsfähigen Weiterbildung auch einen Urlaub (mit Angehörigen) zu verbringen (Konvergenz Tourismus mit Aus- und Weiterbildung). • <i>Home away from home/ Coming home</i>, mit der Möglichkeit (für Nahmärkte), pauschal eine bestimmte Zahl von Übernachtungen (unter Umständen auch in verschiedenen Hotels) zu kaufen, wobei die Sicherstellung der Buchbarkeit preisbestimmend ist (bspw. hat eine längerfristige Buchbarkeit einen höheren Preis zur Folge). Darüber hinaus wird die Möglichkeit angeboten, persönliche Utensilien in diesen Betrieben einzustellen. <p>Die Sichtweise ist strikt vom Markt her und ist aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades von der Destination innerhalb Graubündens unabhängig.</p>
Notwendige Kompetenzen	<p>Es braucht ein vertieftes Verständnis für zum Teil sehr unterschiedliche Märkte und Verhaltensweisen von Kunden. Märkte sind nicht nur aufgrund in Destinationen beobachteter Verhaltensweisen zu entwickeln, sondern konsequent auch von den nicht beobachtbaren potentiellen Bedürfnissen.</p>

Titel	Graubünden wird als Teil des Spezialisierungsprogramms zum <i>Where not only the business world meets.</i>
Rationale Entwicklungen	<p>Demographischer Wandel, Kap. 3.1.1, S. 27 Safety und Security, Kap. 3.1.5, S. 38 Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes, Kap. 4.1.1, S. 48</p> <p>Die Schweiz und damit Graubünden ist ein im globalen Vergleich sehr sicherer Aufenthaltsort und eignet sich deshalb nicht nur für professionelle/ kommerzielle Meetings (bspw. WEF) sondern auch für private Treffen einer zunehmend globalisierten Gesellschaft. Hierzu gehören (quasi als Zielgruppen) (1) Expats in der Schweiz (kurz- und mittelfristige Mitarbeiter von Unternehmen, Studenten), (2) Ausländer mit längerfristigen Aufenthaltsdauer (mit engem Bezug zur Schweiz aber als Teil internationaler sozialer Netze) sowie über den Globus verteilte soziale Netze (Familie, Freunde) mit minimalem Bezug zur Schweiz (bspw. nur über eine Bezugsperson in der Schweiz).</p>
Beschrieb	<p>Für die oben beschriebenen Zielgruppen in den urbanen Märkten der Schweiz und Nachbarländer werden leistungsträger- und destinationsübergreifend Angebote entwickelt. Diese können thematisch und beispielhaft folgendermassen ausgestattet sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Family/ Friends Reunion</i> (Treffen von Familien und/ oder Freunden; Get-together sozialer Netze) • <i>Swiss Lifestyle Experience</i> (Schweizer Lebensstil erleben; bspw. Wintersport für Gäste von Expats) • Kombinationen hiervon <p>Die Fortsetzung in einem eigentlichen Spezialisierungsprogramm für diese Zielgruppe ist naheliegend.</p>
Notwendige Kompetenzen	<p>Es braucht Prozesse und allenfalls Strukturen, welche ein systematisches Migrieren von Geschäftsfeldern in andere Bereiche und von Kunden/ Gästen in andere Geschäftsfelder ermöglicht. Konkret sind diese Prozesse so aufzusetzen, dass kein Gast Graubünden verlässt, ohne von alternativen Angeboten Kenntnis zu haben.</p>

Titel	Graubünden forciert eine Internationalisierungsinitiative mit Fokussierung auf Asien. Investitionen in Marketing und Knowhow werden zusehends zu Gunsten dieser Märkte allokiert.
Rationale Entwicklungen	<p>Safety und Security, Kap. 3.1.5, S. 38 Markttrends, Kap. 3.2, S. 41</p> <p>Das touristische Wachstum findet derzeit v.a. in Asien statt, getrieben durch die schnelle Wohlstandsvermehrung und die wachsende Zahl der Bevölkerung, welche hiervon profitieren kann. Mit dem Argument einer intakten Umwelt sowie Sicherheit sollen vor allem potentielle Gäste aus urbanen Gebieten (Anteil der urbanen Bevölkerung wächst ebenfalls) angesprochen werden.</p>
Beschrieb	<p>Anbieter im Kanton Graubünden forcieren eine Internationalisierungsstrategie mit Fokus Asien (vgl. auch den nachfolgenden Vorschlag, welcher beispielhaft und spezifisch ist). Es wird ein Programm aufgesetzt (bspw. basierend auf dem Internationalisierungskompass des IMP), welches diese Märkte systematisch versucht zu erschliessen, unter spezieller Berücksichtigung der dortigen Gästebedürfnisse. Eine mögliche Morphologie hierzu ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absatzmärkte: <ul style="list-style-type: none"> - Typ Markt: neu vs. alt; wenig erfahren vs. maturiert - Typ Dienstleistungskultur: Selber machen lassen vs. Entlasten - Typ Konsum: passiv (bspw. Sightseeing) vs. aktiv (bspw. Sport) - Typ Erfahrung: Erst- vs. Wiederholungs-Besucher - Eigener Produktionsbeitrag (Unternehmen) vs. andere Beiträge • Ressourcen: <ul style="list-style-type: none"> - Typen von Attraktionen: gegeben vs. geschaffen - Kraft von Attraktionen (Gravitation): Stärke und Reichweite - Potentiale der Unternehmen: ökonomisch, sozial, ökologisch, kulturell - Potentiale des Standorts: ökonomisch, sozial, ökologisch, kulturell • Angebote und Produkte: <ul style="list-style-type: none"> - Ausgestaltung: Einzelne Leistungen vs. ganzheitliche Erfahrung - Pricing: Low cost vs. premium - Distribution und Sales: direkt vs. Intermediär - Visitor Management: Grad der Ausschöpfung der Absatz- und Ressourcenpotentiale -> Sicherstellung Authentizität
Notwendige Kompetenzen	<p>Die hierzu notwendigen Kompetenzen betreffen insbesondere zwei Domänen: (1) Ausgeprägtes Faktenwissen über diese Märkte und Fähigkeit zur richtigen Interpretation dieser Fakten, (2) interkulturelle Kompetenz (entlang aller Schritte des Kundenprozesses – von der Gewinnung in den Märkten bis zur Betreuung vor Ort), (3) Fähigkeit, Leistungen marktgerecht anzupassen oder gar zu entwickeln und nicht nur zu multiplizieren.</p>

Titel	Graubünden erarbeitet sich im Rahmen der Internationalisierungsoffensive eine Stay-Put Position für chinesische und allenfalls indische Repeater.
Rationale Entwicklungen	<p>China, Kap. 3.2.1, S. 42 Indien, Kap.3.2.2, S. 44 Servicequalität und Servicedesign, Kap. 3.1.2, S. 32 Nachhaltigkeit, Kap. 4.3.4, S. 66</p> <p>Die neuen Märkte sind zugegebenermassen v.a. Arranged Touring Märkte. Allerdings nimmt die Zahl der Repeater, welche einen Stay-Put Ansatz verfolgen, in der Tendenz zu, wenn derzeit auch nur in regionalen Zielen. Der geographische Rahmen dehnt sich bei Gästen aus beiden Ländern jedoch aus; darüber hinaus entwickelt sich in den Ballungszentren unter der jüngeren Bevölkerung ein Lifestyle, welchem unserem immer mehr ähnelt. Mit wachsendem Wohlstand ändern sich auch die Urlaubsbedürfnisse.</p>
Beschrieb	<p>Ausgewählte Anbieter entwickeln in Zusammenarbeit mit folgenden Partnern Angebote für Repeater FIT und kleine ADS-Gruppen im Fall von China (und versuchen, von der auch schnell wachsenden Zahl von vermehrt auch aktiven Urlaubern, welche intakte Umwelten suchen, zu profitieren).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chinesische und indische Reiseveranstalter (idealerweise auch Partner des Green Channel VIP Programms für Visa), welche bereits jetzt Arranged Touring Produkte im Angebot haben; • Chinesische und indische Winter- und Sommersport-Anbieter (bspw. Resorts in Changbahsan Mountains in Jilin Province oder Himachal Pradesh in Indien; diese bieten ein ähnliches Setting wie Graubünden); • Bündner Leistungsträger internationaler Touring-Gäste (bspw. Glacier-Express); cross-selling an deren Gäste. <p>Dies bedingt u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Konstruktion einer mehr oder weniger geschlossenen Dienstleistungskette (Origin – Destination und innerhalb Destination); • ein weitgehendes Lernen im Umgang mit diesen Gästen ein (inkl. Umsetzung der Lerninhalte); • ein auf diese Gäste angepasstes Servicedesign und eine entsprechende Infrastruktur (bspw. grössere Übernachtungseinheiten zur Unterbringung von ganzen Familien; vgl. auch entsprechende Massnahme) • die Beschaffung von Arbeitskontingenten für Personen aus China muss gesichert werden; • ein im Vergleich zu heute deutlich verbessertes – sprich kundenfreundlicheres – Visaregime. <p>Spezifische Themen im Markt können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wintersport (v.a. Ski) • Sommersport (insbesondere Gehen und Bike) • Sommerfrische insbesondere für Bewohner der Städte (müde von Smog und Hitze)
Notwendige Kompetenzen	<p>Die hierzu notwendigen Kompetenzen sind die gleichen wie bei der vorigen Massnahme und betreffen insbesondere zwei Domänen: (1) Ausgeprägtes Faktenwissen über diese Märkte und Fähigkeit zur richtigen Interpretation dieser Fakten, (2) interkulturelle Kompetenz (entlang aller Schritte des Kundenprozesses – von der Gewinnung in den Märkten bis zur Betreuung vor Ort), (3) Fähigkeit, Leistungen marktgerecht anzupassen oder gar zu entwickeln und nicht nur zu multiplizieren.</p>

Titel	Die infrastrukturellen Gegebenheiten und Geschäftsmodelle in der Hotellerie werden den neuen Gegebenheiten (Gästekbedürfnisse, regulatorisches Umfeld) angepasst.
Rationale Entwicklungen	<p>Servicequalität und Servicedesign, Kap. 3.1.2, S. 32 Markttrends, insbesondere China und Indien; Kap. 3.2, S. 41 Neue Beherbergungsformen, Kap. 4.3.2, S. 62</p> <p>Infrastruktur: Die Mehrheit des Bündner Tourismus (unabhängig von der Herkunft der Gäste) ist vom Typ Stay Put. Diese Gäste verlangen in der Tendenz nach immer grösseren Räumlichkeiten, in welchen sie sich nicht nur zum Übernachten, sondern auch für andere Zwecke aufhalten. Dies gilt nicht nur für bestehende Gäste sondern vermehrt auch für Gäste aus den neuen asiatischen Märkten.</p> <p>Geschäftsmodelle: Im Zuge einer Minimierung der Kollateralschäden aus der Zweitwohnungsinitiative sind für die Hotellerie alternative und global ausgerichtete Geschäfts- und damit verbunden gegebenenfalls juristische Modelle zu entwickeln (auch um internationale Investoren anzuziehen). Hierzu gehören etwa Serviced Residences/ Apartments (im Rahmen von geteiltem Eigentum an Betriebstätten statt Stockwerkeigentum), Private Residence Clubs, etc. Hierzu ist allenfalls ein Innotour-Projekt einzugeben.</p>
Beschrieb	Es wird ein Programm aufgesetzt, welches Hotels unterstützt, ihre Keys (letzte privatisierbare Einheit wie bspw. Hotelzimmer) infrastrukturell veränderten Kundenwünschen (Nachfrage nach mehr Raum) anzupassen und neue Geschäftsmodelle, insbesondere zur Finanzierung, zu entwickeln.
Notwendige Kompetenzen	Hierzu ist eine Vielzahl von Kompetenzen notwendig. Diese reichen vom Faktenwissen über die mittlerweile globalisierte Beherbergungsindustrie sowie Kundenbedürfnisse über rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen und damit das regulatorische Umfeld in der Schweiz.

Titel	Graubünden sichert seinen Gästen stete und bequeme Erreichbarkeit und ist bzgl. elektronischer Kommunikation führend.
Rationale Entwicklungen	<p>Kundenprozessorientierter Einsatz von ICT, Kap. 3.1.3, S. 34 Kommunikation der Angebote, Kap. 4.1.1, S. 53 Verschmelzung der virtuellen mit der realen Welt, Kap. 4.1.2, S. 54</p> <p>ICT befähigen den Kunden mittlerweile mehr oder weniger vollständig, Herr oder Frau des eigenen Urlaubs zu sein und nicht nur mit Leistungsträgern vor Ort sondern mit der Welt ausserhalb konstant in Kontakt zu sein. Darüber hinaus ist eine Generation (Y) derart technikaffin, dass traditionelle Vermarktungskanäle kaum mehr wirken sondern vielmehr mit dem ICT Einsatz versucht wird, den Individualisierungsgrad der Leistung zu erhöhen.</p>
Beschrieb	<p>Die ICT Initiative enthält zwei Bausteine:</p> <p>(1) Die Kundenprozesse innerhalb der Segmente werden technisch rekonstruiert, und zwar in zweierlei Hinsicht: (1) bzgl. Inhalte aber auch bzgl. (2) der technischen Outlets (Desktops, Tablets, Smartphones) in Relation zu den Inhalten. Die Qualität ist also auf zwei Ebenen zu sichern: Einmal bei den Informationsinhalten sowie bei der Gerätegerechtigkeit der Informationsinhalte.</p> <p>(2) Dem Gast wird kantonsweit ein kostenloser Zugang zu mindestens einem WLAN zur Verfügung gestellt.</p>
Notwendige Kompetenzen	<p>Diese beinhalten insbesondere genaue Kenntnisse verschiedener segmentspezifischer Kundenprozesse und zugehöriger Informations- und Entscheidungsmechanismen. Eine entsprechende Marktforschung hierzu wird dringend notwendig, insbesondere da der bisherige Ansatz zur Vermarktung weniger prozessorientiert sondern mehr inhalts- und kanalorientiert war.</p>

Titel	Graubünden ist angenehm und einfach mit kollektiven Verkehrsmitteln (insbesondere Bahn und Flug) zu erreichen.
Rationale Entwicklungen	<p>Markttrends, Kap. 3.2, S. 41 Neue Erreichbarkeiten, Kap. 4.2.1, S. 56 Fokus auf Komfort, Kap. 4.2.2, S. 57 Kapazitätsbeschränkungen, Kap. 4.2.4, S. 60</p> <p>Mit Ausdehnung der Märkte wird der Anteil Self Drive am Bündner Tourismus in der Tendenz eher abnehmen. Sofern nicht direkt mit dem Auto anreisende Gäste (bspw. kommen sie mit dem Flugzeug oder etwa in der Bahn) keinen Mietwagen nehmen, werden sie sich auf eine möglichst einfache und unkomplizierte Transportkette mit dem Öffentlichen Verkehr verlassen wollen. Darüber hinaus wird aus Gründen von Kapazitätsengpässen das Verlassen der Ballungszentren immer schwieriger.</p>
Beschrieb	<p>Convenience bei Transporten implizieren konkret folgende mögliche Massnahmen (allenfalls auch ableitbar auf andere Domänen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direktverbindungen • Concierge Dienstleistungen vor Abreise • OeV-Ticket (und allenfalls Reservation) im Besitz des Reisenden bevor er am Origin ins Flugzeug steigt • genaue Reisebeschreibung im Besitz des Reisenden bevor er am Origin ins Flugzeug steigt • Gepäck-Durchchecken bis an finalen Zielort (Bsp. Vail in Zusammenarbeit mit American Airlines) • Welcome Point oder Center am Flughafen Zürich • Hotline/ Call Center bei Problemen/ für Informationen • Welcome Point an der Destination/ Transfer an Übernachtungsort • international verständliche Jalonierung <p>... und vice versa bei Abreise</p>
Notwendige Kompetenzen	Die Fähigkeit zur Konstruktion einer integralen Dienstleistungskette entlang eines Kundenprozesses gehört zu den zentralen Kompetenzherausforderungen in diesem Handlungsfeld. Informationen über internationale Benchmarks helfen, diesen Ansatz weiter zu präzisieren und implementieren.

3 Trendanalyse Nachfrage

3.1 Globale Entwicklung der Tourismusnachfrage

Folgender Abschnitt gibt einen Überblick über aktuelle Entwicklungen der Tourismusnachfrage. In einer Literaturrecherche wurden sieben vorherrschende Entwicklungen, die Einfluss auf die globale Tourismusnachfrage ausüben, identifiziert:

- Demographischer Wandel
- Servicequalität und Servicedesign
- Kundenprozessorientierter Einsatz von ICT
- Polarisiertes Ausgabenverhalten
- Safety und Security
- Medizin- und Wellnesstourismus
- Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern

Im Folgenden wird jede dieser Entwicklungen kurz erklärt. Daraus werden Bedürfnisse der Kunden sowie Implikationen für die touristischen Leistungsträger und den Kanton Graubünden abgeleitet. Diese werden sodann teilweise in Kap. 4 (Trendanalyse Angebot) wieder aufgenommen. Eine kurze Betrachtung der Entwicklung in den wichtigsten neuen Märkten (BRIC Staaten) ergänzt dieses Kapitel.

3.1.1 Demographischer Wandel

These: Demographischer Wandel und die Veränderung sozialer Strukturen resultieren in einer immer differenzierteren Nachfrage. Die Granularität der Gästesegmente wird in Zukunft weiter zunehmen; die Grösse der Segmente wird bei konstant gleichen geographischen Märkten kleiner.

3.1.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Verschiedene Quellen weisen insbesondere in den **traditionellen westlichen (und damit entwickelten) Märkten** auf immer **heterogenere Kundenbedürfnisse** hin, so dass auch bzgl. **Segmentierung eine immer grösser werdende Granularität** (sprich: Segmente werden immer kleiner) gefunden werden muss.

Ansätze hierzu bildet bspw. eine **Dimensionierung nach folgenden Kriterien:**

- **Wertgefüge** basierend auf der Sozialisation entlang von Generationen-Kohorten (oft auch unterschiedlich bzgl. geographischer Herkunft);
- **Bedürfnisse/ Nachfrage** als Resultat des Wertgefüges, Lebensphase und Community;
- Verhaltensresultat/ spezifisches Kundenverhalten, dargestellt durch
 - **Aktivitätencluster in Erfahrungsräumen** (oder durch Aktivitäten dimensionierter Erfahrungsraum), unter spezieller Berücksichtigung des Urlaubstyps (Stay Put, Arranged Touring, Freewheeling Touring);
 - Positionierung bzgl. **zeitlicher und finanzieller Ressourcenausstattung.**

WERTGEFÜGE BASIEREND AUF DER SOZIALISATION ENTLANG VON GENERATIONEN-KOHORTEN

Die Literatur unterscheidet bei der Bevölkerung der westlichen Welt nach Kohorten oder Generationen. Hier die wichtigsten Charakteristika.

- **Babyboomers II oder Generation Jones (1956-1966):** Diese Generation hat viel vom Vertrauen der Boomers I in Regierungen und Wirtschaft verloren. Ökonomische Herausforderungen einschliesslich des Öl-Embargos von 1979 oder medizinische wie AIDS haben diese Generation geprägt. Auch waren die besten Opportunitäten schon von der Vorgängergeneration genommen (Jobs, Häuser). Damit sind sie, was die Wahrnehmung der Chancen betrifft, der nachfolgenden Generation X ähnlicher als ihrer Hauptkohorte Babyboomers im Allgemeinen.
- **Generation X (1966-1976):** Die sog. *verlorene* Generation, aufgewachsen als Schlüsselkinder, konfrontiert mit noch eher unüblichen und deshalb vom Prozess her oft unordentlichen Scheidungen. Es sind auch diese Scheidungen, welche das Familienbild dieser Generation prägen. Sie sind oft sehr skeptisch und konsumkritisch („was kriege ich?“), gehören aber zur am besten ausgebildeten Generation und bekleiden deshalb auch überdurchschnittlich oft verantwortungsvolle Positionen. Finanzielle Planung ist zentral und sie unternehmen alles um, falls überhaupt vorhanden, stabile Familienverhältnisse zu erhalten.
- **Generation Y (1977-1994):** Die Kinder der Babyboomers (und damit die grösste Kohorte) sind bekannt als unglaublich anspruchsvoll (Eltern oft Doppelverdiener; Einschluss dieser Generation in Kaufprozesse), technologieaffin und –vertraut, immun gegenüber traditionellem Marketing; sie sind nicht nur mit all dem aufgewachsen sondern waren seit Kindheit exponiert. Sie sind in der Tendenz ethnisch sehr facettenreich und als Zielgruppe segmentierter als andere. Sie sind weniger markentreu und suchen Varietät, nicht nur im Kaufverhalten, sondern auch in ihrer Informationssuche.
- **Generation Z (nach 1994):** Über diese Generation ist noch wenig bekannt. Man kann aber davon ausgehen, dass die hohe Diversität in ihrem Kommunikations- und Konsum-

mumfeld auch eine noch grössere Granulierung ihrer zukünftigen Bedürfnisse zur Folge haben wird.

BEDÜRFNISSE/ NACHFRAGE ALS RESULTAT DES WERTGEFÜGES, LEBENSPHASE UND COMMUNITY

Eine weitere Unterscheidung wird oft gemacht nach Lebensphase und Community. Beide sind **nicht unbedingt altersabhängig** sondern mehr ein **altersunabhängiges Konstrukt** einer **Zugehörigkeit**, welche sodann die spezifischen Bedürfnisse generieren.

- Lebensphasen sind hierbei **langfristig, sequentiell und stabil** und beispielhaft wie folgt dimensioniert:
 - Kindheit
 - Adoleszenz
 - Paarbeziehung/ Verheiratung
 - Familiengründung und -leben
 - Empty Nest
 - Altersphase
- die Zugehörigkeit zu einer **Community** ist dagegen oft eher nur **kurz-mittelfristig, parallel** (mehrere Communities gleichzeitig), aber immer noch **relativ stabil**. Community-Zugehörigkeit lässt sich idealerweise aus den Interessen des Individuums ableiten.

Wichtig: Unmittelbare Bedürfnisse lassen sich entweder aus Lebensphase oder Community, oder aber aus einer Kombination aus beiden ableiten.

VERHALTENSRESULTAT

Als **Resultat aus den vorangehenden zwei Dimensionen** wird ein (oft beobachtbares) Verhalten generiert, welches wiederum in zwei Unterdimensionen unterteilt werden kann: (1) ein durch **Aktivitäten dimensionierter Erfahrungsraum** (welcher damit variabel und von den statischen Grenzen einer Destination losgelöst wird) und (2) Positionierung bzgl. zeitlicher und finanzieller Ressourcenausstattung.

Ad 1) Für den **Schweizer Outbound Markt** wurden bspw. in einer aktuellen Studie des Autors folgende relativ **homogenen, auf Aktivitäten basierenden Erfahrungscluster** identifiziert:

- Average short haul holiday experience (in der Mehrheit der Fälle mit Typ *Stay Put*)
- Short repeat healthy winter experience (in der Mehrheit der Fälle mit Typ *Stay Put*)
- New beach experience (in der Mehrheit der Fälle mit Typ *Stay Put*)
- Short social encounter experience (in der Mehrheit der Fälle mit Typ *Stay Put*)
- New place experience ((in der Mehrheit der Fälle mit Typ *Arranged* oder *Freewheeling Touring*)

Für andere Märkte fehlen derzeit noch entsprechende Erkenntnisse.

Ad 2) Die Literatur strukturiert die Tourismusnachfrage entsprechend ihrer **zeitlichen oder monetären Verfügungsmacht** und spricht von **Time-rich/ poor** bzw. **Money-rich/ poor**.

- **Time-rich** wird meistens mit älteren Menschen, die pensioniert sind und im Allgemeinen keine zeitlichen Restriktionen haben, assoziiert. Sie reisen häufig und geniessen ihr Leben im Ruhestand. **Die Nachfrage von Time-rich Segmenten erstreckt sich von Gesundheits- und Wellnessprodukten bis hin zu kulturellen Erlebnissen.** Die Schwelle, bei welcher die Reistätigkeit in dieser Gruppe endet, liegt derzeit bei 73-75 Jahren. **Dies bedeutet, dass die Reiseaktivitäten der grössten dieser Gruppe, der**

Babyboomers, in ca. 10 Jahren enden. In der Schweiz ist gemäss Travel Market Switzerland bei 27% der nicht reisenden Bevölkerung Zeitarmut der wichtigste Grund des Nicht-Reisens.

- **Money-rich** Segmente bestehen vorwiegend aus noch im Arbeitsprozess stehenden Professionals oder reichen Pensionierten. Während letztere auch time-rich sind, sind zweitens in der Tendenz von Zeitknappheit betroffen. Sie suchen nach **hedonischen und aktiven Reiseerlebnissen**. Sie sind von zeitlichen Einschränkungen betroffen, die sich nicht nur in der vorgegebenen Reiseperiode (z.B. Hochsaison) niederschlägt, sondern bereits den Planungsprozess einer Reise beeinflusst. Daher tendiert dieses Segment dazu, die Planung der Reise nicht selbst in die Hand zu nehmen sondern, um Zeit sparen zu können, diese Aufgabe oft an professionelle Anbieter auszulagern. Sie geben bereits im Vorfeld Geld für die Planung aus, damit sie hierfür wenig Zeit aufwenden müssen. **Daraus ergibt sich eine steigende Nachfrage nach speziellen, massgeschneiderten Dienstleistungen sowie komfortablen, einfach und effizient nutzbaren Kauf- bzw. Buchungsmöglichkeiten.** Konsumenten mit wenig Zeit bevorzugen allumfassende Angebote zu einem gebündelten Preis. Trotzdem darf dieser Wunsch nach massgeschneiderten Angeboten nicht mit der klassischen All-inclusive Tour verwechselt werden – **Money-rich Segmente wollen individualisierte Packages** aber auch eine **individualisierte Beratung**. In der Schweiz ist gemäss Travel Market Switzerland bei 17% der nicht reisenden Bevölkerung Geldarmut der wichtigste Grund des Nicht-Reisens.
- Der Zeitmangel der jüngeren Bevölkerung im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn wirkt sich aber noch weiter aus:
 - Während des **Arbeitsjahres** werden **häufigere Kurztrips** durchgeführt, da diese weniger Zeit am Stück beanspruchen und man nicht so viel Tage von der Arbeit abwesend ist (z. B. verlängerte Wochenenden, Brückentage etc.).
 - Da diese kurzen Reisen jedoch relativ wenig Erholung bieten und psychologische Erkrankungen unter den jungen Erwerbstätigen stetig am Zunehmen sind, kann ein **weiterer Trend bei Reisen beobachtet werden: Timeouts**. Es gibt eine steigende Nachfrage nach sogenannten *Sabbaticals* oder ‚Reisen des Lebens‘, wo die Reisenden nach persönlichen Herausforderungen und Selbstfindung suchen-

Übereinstimmend mit obiger Entwicklung identifizierte Amadeus 2007 vier Gruppen von Reisenden – Seniors, Global Clans, Cosmopolitan Commuters and Global Executives. *Seniors* setzen sich aus älteren und bereits pensionierten Personen zusammen (time rich). *Global Clans* bezieht sich auf Expats, die von ihren Freunden und ihrer Familie besucht werden (money rich time poor). Als *Cosmopolitan Commuters* werden Menschen bezeichnet, die an unterschiedlichen Orten wohnen und arbeiten (money rich time poor). Sinkende Reisekosten sowie flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen ihnen dieses erweiterte Pendeln über grössere Distanzen hinweg. *Global Executives* (money rich time poor) ist das Luxussegment, welches First-Class Reisen bevorzugt (z. B. Air Taxi, Privatjet etc.) und dementsprechend hohe Erwartungen an Servicequalität und Angebot stellt.

3.1.1.2 Beispielhafte Beschreibung

Die reisende Bevölkerung ist derzeit, was das Alter betrifft und wie oben geschildert, sehr facettenreich. Auf der einen Seite befindet sich die **alternde Bevölkerung** (*Senior Travelers*), die heutzutage wohlhabender, fitter und gesünder als früher ist. Ihr Ziel ist es, die Freiheit zu geniessen und ihr Leben bestmöglich zu gestalten. Sie reisen deshalb mehr als noch vor wenigen Jahrzehnten. Auf der anderen Seite befindet sich die **junge Bevölkerung**, im Alter zwischen 18 und 30. Der **jugendliche Markt macht etwa 20 % des globalen Tourismus aus.**

Globalisierung, steigendes Einkommen unter jungen Arbeitnehmern, zunehmende Anzahl an Singlehaushalten sowie die Tendenz zu späterer Elternschaft führen zu einem **Umbruch der sozialen Strukturen in der westlichen Welt**. Die Vertreter dieser Altersgruppe erweitern ständig ihr berufliches und privates Netzwerk und suchen nach **Ausgeglichenheit** (Work-Life-Balance) **in ihrem Leben**. Zusätzlich kann ein Wandel der **Strukturen innerhalb der Familie** festgestellt werden. Das **traditionelle Bild der nuklearen Familie** (2 Eltern und 2 Kinder) wurde einer Veränderung unterworfen und findet sich in neueren Formen wie Patchwork, Alleinerzieher oder gleichgeschlechtlichen Verbindungen wieder. **Sowohl das erweiterte Netzwerk als auch der Wunsch nach der Balance zwischen Beruf und Freizeit führen zu höheren Reiseaktivitäten**. Im Weiteren resultiert die **Globalisierung** auch in einer **globalen Migration bzw. temporären Migration aus beruflichen bzw. aus Ausbildungsgründen** (Austauschstudenden).

Diese Entwicklungen können allerdings nicht nur in den westlichen bzw. den entwickelten Staaten beobachtet werden. Es wird erwartet, dass mit zunehmender Verbesserung der Wirtschaftsleistung in Schwellenländern (z.B. BRIC Staaten) das Bedürfnis nach Reisen, vor allem innerhalb der jüngeren Bevölkerung, steigen wird.

3.1.1.3 Business Implications

Im Allgemeinen muss oben beschriebener kleineren Granularität potentieller Kundengruppen vermehrt Rechnung getragen werden, nicht nur in der Leistungsausgestaltung, sondern vermehrt auch in der Kommunikation (welche sich vermehrt am Kundeninformationsprozess auszurichten hat; vgl. hierzu Kap 3.1.3).

3.1.1.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Graubünden konzentriert sich idealerweise auf eine weitere **Spezialisierung der Leistungen für Stay Put- spezifische Kundengruppen**. Ein **entsprechendes systematisches (Segmentierungs-) Programm** - wie in Kap. 3.1.4.4 näher beschrieben - wird nahegelegt, insbesondere auch um **traditionell Gelerntes** (und das entsprechende Denken) **gezielt zu verlernen** (bspw. sind *Familien* keine Kundengruppe). Als unmittelbare und naheliegende **Beispiele** solcher Kundengruppen spezifischer Leistungen können angeführt werden:

- **Repeater-Anreize für Nahmärkte**, sprich: Kumulierung der Übernachtungsausgaben unter Gewährung eines signifikanten Rabattes bei Vorauszahlung (jemand entscheidet sich, insgesamt 4 Wochen in Graubünden zu verbringen, jedoch bei insgesamt mehr als 8 Reisen);
- **Spezialangebote für unterschiedliche Familientypen** und intergenerationale Reisen (verschiedene Generationen reisen zusammen; insbesondere auch bei Gästen etwa aus Indien ein zentrales Bedürfnis);
- **Family-and-Friends-Get-Together für Expats** (Arbeitende und/ oder Studenten; sämtliche Generationen, abgegrenzt durch eine klare Community und die daraus erwachsenden Bedürfnisse)
- **Weitwanderungen oder Kurse für Selbstfindungs-Suchende** (time poor money rich empty nesters der Boomer II und X Generation)
- **Experience Swiss Lifestyle** (Wintersport, Küche, usw.) für die internationale Community in der Schweiz

Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass der demographische Wandel und die Veränderung sozialer Strukturen zu verschiedenen Zielgruppen mit unterschiedlichen

Bedürfnissen führen. **Die grösste Herausforderung einer Destination und aller Leistungsträger wird zukünftig das Zufriedenstellen der unterschiedlichen Zielgruppen mit individualisierten Produkten und Services sein.**

3.1.2 Servicequalität und Servicedesign

These: Servicequalität und insbesondere klar an spezifischen Kundenbedürfnissen orientiertes Servicedesign dient zunehmend als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

3.1.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Aussergewöhnliche Servicequalität spielt eine immer grösser werdende Rolle entlang der gesamten touristischen Servicekette; sie ist, aufgrund der in anderen Ländern mitgesetzten Standards, zunehmend eine Basisanforderung; sprich: **Qualität hat kaum mehr Differenzierungskraft**. Anders im Fall von **Servicedesign**. Servicedesign ist das Entwerfen und Gestalten von Dienstleistungen und hilft den Leistungsträgern dabei, herausragende und insbesondere an **Kundengruppen orientierte und differenzierte Serviceangebote** bereitzustellen. Das Ergebnis soll ein **nahtloses, positives Erlebnis für den Kunden in allen Phasen der Reise** sein. Schafft ein Unternehmen und allenfalls eine Destination dies, kann es sich von den Mitbewerbern abgrenzen und Kundenloyalität aufbauen.

3.1.2.2 Kundenbedürfnisse

Gäste erwarten ein auf ihre **spezifischen Bedürfnisse abgestimmtes Servicedesign** in einer hohen Qualität, vor, während und nach ihrer Reise. Sie erwarten freundliche, aufmerksame und kompetente Mitarbeiter, die sie in allen Reisephasen professionell betreuen. Entscheidend ist, wie der Kunde den Service erlebt und empfindet.

3.1.2.3 Business Implications

Um auf dem stark umkämpften Tourismusmarkt erfolgreich abzuschneiden, ist es notwendig, dass **Destinationen und Anbieter von touristischen Leistungen nach Kundengruppen differenzierte, innovative und wettbewerbsfähige Services entwickeln**. Das bedeutet, dass alle materiellen und immateriellen Komponenten eines Services so inszeniert werden sollen, dass die Gäste ein gesamthaft positives Reiseerlebnis empfinden. Servicedesign muss deshalb in den Mix der Kernkompetenzen eines Unternehmens implementiert werden. **Mitarbeiter sind hierzu vermehrt auch als Nachfragescouts einzusetzen**.

Zur Sicherung einer **positiven Wahrnehmung der Qualität** sind insbesondere Service Recovery Prozesse (im Falle, wenn etwas schief läuft) als **eigenständige Leistungen weiterzuentwickeln**. Um es in den Worten von Sasser in einem Harvard Ausbildungsfilm zu sagen: „Service error or failure is human, recovery divine“.

3.1.2.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Wir verweisen an dieser Stelle zunächst auf Kap. 3.1.4.4., in welchem die Struktur einer möglichen **Segmentierungsinitiative unter Einschluss der Rolle von Servicedesign** erläutert wird. Darüber hinaus wird empfohlen, im Rahmen der Produktentwicklung in Graubünden ein **Schwergewicht auf Servicedesign** zu legen, wobei zunächst die kundengruppenspezifischen Value Propositions identifiziert werden und hieraus sodann die spezifischen Dienstleistungselemente abgeleitet werden müssen. Darüber hinaus ist ein

Programm anzudenken, welches Mitarbeiter systematisch auf die Identifikation von nicht geäußerten Kundenwünschen schult (**Mitarbeiter als Nachfragescouts**).

3.1.3 Kundenprozessorientierter Einsatz von ICT

These: Technologie ist ein treibender Faktor für die effiziente Integration von Gästen im Leistungsprozess. Gäste besitzen vermehrt ein umfangreiches touristisches Knowhow und werden damit zu unsichtbaren Informationsträgern.

3.1.3.1 Beschreibung der Entwicklung

Zeitgemässe Informations- und Kommunikationstechnologien (ICTs) unterstützen Reisende bei einer **effizienten, schnellen, einfachen und kostengünstigen Planung aller Reisephasen**. Smartphones oder mobile, internetfähige Endgeräte (z.B. Tablets) werden immer häufiger genutzt, um reisebezogene Informationen abzurufen, Reservationen zu tätigen oder sonstige reisebezogene Services zu nutzen. Ausserdem tendieren die modernen Reisenden dazu, während ihres Aufenthaltes mit den Daheimgebliebenen in Kontakt zu bleiben und sie über soziale Netzwerke mit Fotos, Videos, etc. zu versorgen. Dies gilt insbesondere für Reisende der Generation X und Y.

3.1.3.2 Abgeleitete Kundenbedürfnisse

Die Kunden erwarten einen **schnellen und praktischen Zugang zu verlässlichen, aktuellen und korrekten Informationen** – entweder auf ihre Reise bezogen oder Informationen von zu Hause um up-to-date zu bleiben. Dies bedingt eine hohe **Passgenauigkeit zwischen Informationsinhalten, deren Aufbereitung und den Kanälen, auf welchen sie disseminiert werden**. **Intelligente Systeme kennen mit der Zeit individuelle Wünsche der Gäste**, entweder dadurch, dass Gäste sie geäussert haben oder dass die Systeme sogenannte Verhaltenspattern identifizieren. **Technologie im Leistungsprozess unterstützend eingesetzt, verbessert die Servicequalität und erhöht somit die Kundenzufriedenheit**. Smartphones bzw. mobile internetfähige Endgeräte werden immer häufiger in allen möglichen Situationen genutzt und die Konsumenten erwarten verstärkt, permanent mit dem Internet verbunden sein zu können.

3.1.3.3 Business Implications

Die Entwicklung von ICTs und des Internets bringt Touristen hervor, die ein hohes Level an touristischem Know-how besitzen. Gut informierte, erfahrene, mondäne und daher fordernde Reisende im Zeitalter der fortgeschrittenen ICTs erwarten die Interaktion über dieselben mit den Anbietern von touristischen Leistungen. Informationen im Netz sollten deshalb ständig up-to-date gehalten werden und möglichst einfach, in lückenloser Form und insbesondere **bedürfnis- und bedarfsgerecht** verfügbar sein (vgl. Passgenauigkeit). Nachdem sich die Kunden selbständig über ICTs die wichtigsten Informationen besorgen können, ist es notwendig, dass **lokales Personal in Call Centers an Informationsstellen etc. über ein darüber hinaus gehendes Wissen verfügen** und eher als **Berater** agieren. Diese zeichnen sich durch spezialisiertes und höheres Know-how aus, und bieten individuell, massgeschneiderte Informationen, die im Internet nicht oder nicht auf den ersten Blick abgerufen werden können.

Darüber hinaus ist unter den jüngeren Reisenden die Tendenz zu beobachten, dass sie Destinationen, Hotels etc. unter anderem auch nach der Verfügbarkeit eines drahtlosen

Internetzugangs (WLAN) auswählen. Weil sie auch während der Reise mit ihrer Heimat verbunden bleiben wollen, ist die **WLAN Verfügbarkeit ein wichtiges Kriterium im Entscheidungsprozess**. Derzeit gibt es allerdings in diesem Bereich noch grossen Aufholbedarf, weshalb die Anbieter aufgefordert sind, hier aufzurüsten.

3.1.3.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Wir verweisen an dieser Stelle zunächst auf Kap. 3.1.4.4., in welchem die Struktur einer möglichen **Segmentierungsinitiative unter Einschluss der Rolle von IT für die Informationsverbreitung und -nutzen** (im Rahmen der Kundenintegration) erläutert wird.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass Gäste in Zukunft zu möglichst geringen Kosten stationär und mobil elektronisch interagieren können.

3.1.4 Polarisiertes Ausgabenverhalten

These: Der Markt spaltet sich zunehmend: Eine Gruppe kauft sehr preisbewusst und ist sehr preissensitiv; die andere Gruppe ist auf der Suche nach Luxus. Letztere Gruppe ist weiter zu unterscheiden in New und Old Luxury sowie alte Märkte und Emerging Märkte. Zu welcher Gruppe ein Reisender gehört, ist letztlich abhängig von den persönlichen Präferenzen und damit leistungsspezifischen Zahlungsbereitschaften. Aus diesem Grund sind vermehrte Anstrengungen im Bereich wertorientiertes Pricing notwendig.

3.1.4.1 Beschreibung der Entwicklung

In den letzten Jahren konnte eine Veränderung im Ausgabeverhalten der Touristen festgestellt werden. Nicht zuletzt getrieben durch wachsende Einkommens-Diskrepanzen stehen auf der einen Seite Konsumenten, die auf der Jagd nach Billigangeboten sind und dadurch mitunter auch auf eine hochwertige Qualität oder andere Benefits verzichten, um einen geringeren Preise für die Reise bezahlen zu müssen. Im Vergleich dazu lässt eine **Demokratisierung des Luxus viele Kunden Premium Serviceleistungen zu bezahlbaren Preisen erwarten**. In beiden Fällen gilt es, Wert für den Kunden zu schaffen, der individuell durch die Wahrnehmung eines **Geben-versus-Nehmen Trade-Off** entsteht.

3.1.4.2 Ableitung Kundenbedürfnisse

Die Entwicklung in Richtung der **Schnäppchenjagd** ist nicht nur getrieben sondern auch verstärkt durch das **Internet und die technologische Entwicklung** im Allgemeinen. Das Internet schafft eine **Transparenz des Angebots** und der Preise und Konsumenten können mithilfe der Technologie einfach eine grosse Anzahl an Angeboten aus aller Welt vergleichen. Daher benötigen sie detaillierte Informationen über die angebotenen Services und Leistungen, damit die Vergleichbarkeit mit anderen Angeboten gegeben ist und sie genau dahingehend informiert werden, welche Leistungen ihnen für ihr Geld geboten werden.

Luxusreisende, auf der anderen Seite, haben das Bedürfnis sich von anderen Reisenden abzuheben. Luxusreisende suchen nach Unterhaltung und Aktivitäten und insbesondere im internationalen Kontext nach Möglichkeiten, auch entsprechend einzukaufen. Anders als man erwarten würde, wollen sie dagegen eher weniger gehätschelt werden, aber sich dafür amüsieren, um so ein umfangreiches touristisches Erlebnis zu erhalten.

Wichtig: **Über unterschiedliche Leistungskategorien kann immer weniger ein homogenes Verhalten (Schnäppchen vs. Luxus) beobachtet werden**. Sprich: Kundengruppen sparen beim Übernachten und geben dafür im Bereich Shopping grosse Summen aus. Andere wiederum sparen beim Transport und geben dafür viel für Übernachtungen aus. Daraus kann geschlossen werden, dass die **Value Propositions unterschiedlicher Kategorien von Leistungsanbietern, abhängig von der Kundengruppe, unterschiedlich wahrgenommen werden** und damit eine nach Kundengruppe unterschiedliche Zahlungsbereitschaft generieren.

3.1.4.3 Business Implications

Der **Differenzierung der Value Propositions nach Kundengruppen** und damit die entsprechende **Bemessung der Zahlungsbereitschaft** wird zunehmend zentral. Schnäppchenjäger bspw. suchen zwar nach billigen aber trotzdem qualitätvollen touristischen Dienstleistungen. Die Antwort auf diese Entwicklung sind beispielweise und möglicherweise alternative Formen der Beherbergung wie zum Beispiel billige aber gute, komfortable Gästehäuser, private Unterkünfte, Home-stays (z.B. Airbnb). Für Luxusreisende wäre dagegen Convenience zu schaffen, bspw. im Bereich zusätzlicher Dienstleistungen (um die Reise zu erleichtern), oder im Bereich Infrastruktur bei der Beherbergung, bspw. durch die Schaffung mehr und grösserer Räumlichkeiten (dies gilt insbesondere bei Stay Put; vgl. hierzu auch Kap. 4.3.2).

3.1.4.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Im Rahmen einer **Segmentierungsinitiative** sind die Massnahmen wie beschrieben in Kap. 3.1.1.4 um

- Servicedesign (vgl. Kap.3.1.2)
- Kundenintegration (vgl. Kap. 3.1.3)
- Zahlungsbereitschaft (vgl. Kap. 3.1.4)

zu erweitern, sodass **systematisch Kundengruppen und damit (mitunter strategische) Geschäftsfelder** entlang nachstehender **Dimensionierungskriterien** (im Sinne einer ersten Morphologie) entwickelt werden können:

- **Wertgefüge** basierend auf der Sozialisation entlang von Generationen-Kohorten (oft auch unterschiedlich bzgl. geographischer Herkunft);
- **Kundeninformationsprozesse** vor, während und nach der Reise, unter spezieller Berücksichtigung der Fristigkeiten (Planungshorizonte) und für spezifische Inhalte genutzte Geräte;
- **Bedürfnisse/ Nachfrage** als Resultat des Wertgefüges, Lebensphase und Community;
- Verhaltensresultat/ spezifisches Kundenverhalten, dargestellt durch:
 - **Aktivitätencluster in Erfahrungsräumen** (oder durch Aktivitäten dimensionierter Erfahrungsraum), unter spezieller Berücksichtigung des Urlaubstyps (Stay Put, Arranged Touring, Freewheeling Touring) und der Aufenthaltsdauer;
 - Positionierung bzgl. **zeitlicher und finanzieller Ressourcenausstattung**;
- **Spezifisch angebotenes Leistungsdesign** oder im Hinblick auf Maximierung der Zahlungsbereitschaft zu schaffendes **Leistungsportfolio**. Berücksichtigung von Substitutionsprodukten, welche komplementär werden könnten (Konvergenz mit anderen Industrien);
- **Zahlungsbereitschaft** für eben diese Leistungsportfolios;
- **Substitution** anderer touristischer und nicht touristischer Leistungen (zielen auf nicht touristische Leistungen).

3.1.5 Safety und Security

These: Safety & Security werden immer häufiger zu einem entscheidendem Auswahlkriterium einer Destination. Sie sind deshalb vor allem bei der Akquisition internationaler Märkte klar in der Positionierungsbotschaft zu berücksichtigen.

3.1.5.1 Beschreibung der Entwicklung

Terroranschläge, Kriminalität sowie Krankheitsepidemien an einer Tourismusdestination führen dazu, dass an der betroffenen Destination die Anzahl an Besuchern über einen gewissen Zeitraum hinweg sinkt. Medienwirksame Ereignisse der letzten 10 – 15 Jahre (z.B. 09/11, S.A.R.S.) führten zu einem verstärkten Schutz- und Sicherheitsbedürfnis von Reisenden. Gleiche Effekte haben auch soziale Medien, welche heute vor allem im Ereignisfall als Brandbeschleuniger wirken (vgl. etwa Vergewaltigungsfall in Indien: Tourismus -25%; Überfälle auf Chinesen in Paris: Auch hier sind erste Rückgänge feststellbar).

3.1.5.2 Ableitung Kundenbedürfnisse

In Zeiten von Terrorismus, steigenden Opferzahlen von Betrügern, kriminellen Übergriffen sowie Naturkatastrophen entscheiden sich Touristen für Orte an denen sie nichts derartiges zu befürchten haben. Sie bevorzugen es, an sichere Plätze zu reisen, wo sie sich frei bewegen und ihre Reise dementsprechend genießen können. Die persönliche Sicherheit hat die höchste Priorität. Deshalb erwarten Touristen, dass ihr Reiseerlebnis nicht durch Vorfälle, die ihre Sicherheit beeinträchtigen, gestört werden.

3.1.5.3 Business Implications

Destinationen und Anbieter von touristischen Leistungen sollten so weit wie möglich gewährleisten können, dass sich Touristen sicher fühlen. Eine Destination ist dann sicher, wenn sie eine niedrige Kriminalitätsrate aufweisen kann. **Destinationen mit einer niedrigen Kriminalitätsrate können und sollten Safety & Security als eine Kernkompetenz vermarkten.** Sie sollten ihre jeweiligen Massnahmen zum Schutz und der Sicherheit vor betrügerischen und kriminellen Übergriffen an ihre Gäste kommunizieren und ihnen so das Gefühl von Sicherheit vermitteln. Dasselbe gilt für die ökologische Umwelt, die wenn sie intakt ist, ein geringes Risiko von Naturkatastrophen birgt.

3.1.5.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Die Schweiz und damit Graubünden gilt als eines der sichersten Territorien. Dieser Fakt ist speziell in der international positionierenden Kommunikation vermehrt zu nutzen. Darüber hinaus bildet sie die Grundlage zur Schöpfung einer weiter gehend internationalisierten Nachfrage.

3.1.6 Medizin- und Wellnesstourismus

These: Medizin- und etwas weniger Wellness-Tourismus ist ein Trend mit einem international grossen Wachstums-potential.

3.1.6.1 Beschreibung der Entwicklung

Unter Medical Tourismus werden Touristen zusammengefasst, die an Orte reisen, wo sie eine medizinische Behandlung (z. B. die Inanspruchnahme von Operationen) erhalten. Sie benötigen diese aufgrund von Krankheiten, Beschwerden oder sonstigen Gründen wie beispielsweise plastischen Operationen. **Medizintouristen suchen entweder nach günstigeren Behandlungen oder/ und höherer Qualität der Behandlung als in ihrem eigenem Land.** Darüber hinaus erwarten sie einen einfacheren Zugang zu einer Behandlung sowie nach verschiedenen Behandlungsformen, die sie zu Hause nicht erhalten würden. Häufig ist der Aufenthalt zu medizinischen Zwecken auch mit einem Erholungs- oder Wellnessurlaub verbunden. Wellness Tourismus konzentriert sich auf Touristen, die an verschiedene Destinationen reisen, wo sie proaktiv Aktivitäten nachgehen können, die der Erhaltung oder Verbesserung ihrer Gesundheit oder ihrem Wohlbefinden dienen.

3.1.6.2 Abgeleitete Kundenbedürfnisse

Kunden benötigen moderne und zeitgemässe Thermen- und Wellnesseinrichtungen sowie die Möglichkeit sich medizinisch, nach dem neuesten Stand, behandeln zu lassen. Sie haben das Bedürfnis nach Ruhe, Erholung und Entspannung sowie falls notwendig, die bestmögliche medizinische Behandlung zu erhalten.

3.1.6.3 Business Implications

Medizintouristen lassen sich in einem anderen Land behandeln, da im eigenen Land, die medizinische Versorgung oder der Eingriff entweder zu teuer ist, das medizinische Niveau zu niedrig ist oder die Wartezeiten für den Eingriff zu lange sind. **Daher ist es wichtig, all diese Kriterien positiv zu erfüllen, um Medizintouristen anzuziehen.** Nachbehandlungen sollten gewährleistet werden und hier könnten sich beispielsweise neue Formen der Beherbergung ergeben, die sowohl die medizinische Versorgung als auch die Erholung garantieren. Hotels könnten über ein angeschlossenes medizinisches Zentrum sowie Wellness- und Kureinrichtungen verfügen.

3.1.6.4 Schlussfolgerungen für Graubünden

Im Kanton Graubünden gibt es bereits einzelne Cluster mit Medizin- und Wellnesstourismus. Im Sinne der **systematischen Weiterentwicklung ähnlicher Spezialisierungen** (bspw. im Bereich Aus- und Weiterbildung, wissensintensiver spezieller Interessen) ist ein **Innovationsprozess** anzudenken. Hierzu sei nochmals auf die Strukturierung in Kap. 3.1.4.4 verwiesen.

3.1.7 Diversität unter den Kunden und unter den Mitarbeitern

These: Gäste und Mitarbeiter weisen eine immer grösser werdende Diversität auf. Das Verständnis der Anbieter für unterschiedliche Kulturen wird deshalb zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

3.1.7.1 Beschreibung der Entwicklung und Kundenbedürfnisse

Die Tourismusindustrie ist gekennzeichnet durch einen **hohen Grad an Diversität**, was die **Gästegruppen** aber auch die **Mitarbeiter** betrifft.

Touristen mit verschiedensten kulturellen Hintergründen betreffend Herkunft, Religion, Rasse, Alter, Geschlecht und sexuelle Orientierung haben verschiedene Bräuche und Gewohnheiten und deshalb auch verschiedene Erwartungen, denen es adäquat zu begegnen gilt.

3.1.7.2 Business Implications

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter in Servicebetrieben gut geschult sind, um verschiedene **kulturelle Hintergründe verstehen und akzeptieren zu können**. Die Toleranz soll sich nicht nur im Umgang mit dem Gast zeigen, sondern auch Mitarbeitern gegenüber, die aus anderen Kulturen stammen. Regelmässige Weiterbildungen in interkultureller Kommunikation verbessern nicht nur den Umgang miteinander sondern auch die Serviceleistung an den Kunden. Auch bestehende Gäste werden Unterstützung brauchen, sich mit den neuen Co-Gästen konstruktiv auseinandersetzen zu können.

3.1.7.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Internationalisierung im Tourismus bedeutet insbesondere auch Einleitung eines langen, allenfalls unterstützten und moderierten Lernprozesses auf allen Ebenen. Dies gilt in besonderem Mass für die neuen Märkte, deren Tourismus sich zum Teil deutlich von unserer Art des Reisens unterscheidet. Der Grund hierzu liegt insbesondere in der **deutlich kürzeren Reisekarriere der Einwohner dieser Länder**; wenn sie international reisen, reisen sie oft ohne entsprechende vorgängige Erfahrungen, wie sie etwa die Europäer, Amerikaner oder Japaner sammeln konnten. Entsprechend sind die Bedürfnisse komplexer.

3.2 Markttrends

Der Wegfall von Reiserestriktionen in einzelnen Ländern bzw. der erleichterte Bezug von Ausreise- oder Einreisevisa führen, gemeinsam mit einer Erhöhung der Einkommen, zu einer **vermehrten Reisetätigkeit der Bevölkerung verschiedener Schwellenländer**. Prognosen besagen, dass das wirtschaftliche Wachstum der BRIC Staaten das der europäischen Staaten für längere Zeit übertreffen wird. Allerdings wird erwartet, dass ihr Pro-Kopf Einkommen hinter dem der Europäer vorerst zurück bleibt. China, Indien, Brasilien und die Russische Föderation sind wichtige Tourismuskmärkte, die derzeit auf dem Weg sind, Deutschland, Frankreich und Japan als wichtigste Märkte zu überholen. Sie befinden sich unter den 10 wichtigsten Ländern was die Zahl an nationalem (Domestic) und internationalem Tourismus (Outbound) betrifft. Die Russische Föderation belegt nach Deutschland, den Vereinigten Staaten und dem Vereinigten Königreich den 4. Platz im internationalen Outbound Tourismus und die Zahlen steigen weiterhin ständig.

Touristen, die aus diesen Ländern stammen, weisen einen erheblichen Wohlstand auf und können **signifikante finanzielle Ressourcen auf Reisen** allokieren. Im Jahr 2012 (im Vergleich zu 2011) zeigten die Schwellenländer gemäss WTO **Wachstumsraten bei Auslandsausgaben** in folgendem Ausmass: China (+42%), Russland (+31%) (WTO, 2013). China und Russland sind nun unter den Top 10 der weltweiten Märkte gemessen an den Reiseausgaben. Im vergangenen Jahr hatten nicht nur Russland und China ein erhebliches Wachstum an Reiseausgaben zu verzeichnen, sondern auch Brasilien und Indien. Brasilien erhöhte die Ausgaben um 30 % (zusätzlich USD 5 Billionen auf USD 21 Billionen); nach einem Anstieg von 51 % im Jahr 2010, ein Sprung um sechs Plätze auf Platz zwölf. Indien war der am schnellsten wachsende Markt unter den Top 50 mit einem Anstieg von 33 % (zusätzlich USD 3 Milliarden Ausgaben auf USD 14 Milliarden), das sind zwei Plätze vor auf Platz 22 in der Rangliste.

Mit besonderer Berücksichtigung der verstärkten Reisetätigkeit der Bevölkerung in den BRIC-Staaten, werden nun diese Märkte und deren Entwicklung näher betrachtet.

3.2.1 China

These: China weist nicht zuletzt aufgrund der grossen Bevölkerung das langfristig grösste Outbound Potential der Welt auf. Einzig die Einkindpolitik (welche mittlerweile stark relativiert ist) könnte sich als eigentlicher demographischer Wachstumshemmer entpuppen. Darüber hinaus machen Korruption und Nepotismus dem Land zu schaffen.

3.2.1.1 Beschreibung der Entwicklung

China hat sich seit den späten 1970er Jahren von einer geschlossenen Planwirtschaft hin zu einer stärker marktorientierten Wirtschaft, die eine wichtige Rolle in der Welt spielt, gewandelt. Gemessen an der Kaufkraftparität (PPP), die die Grundlage für Preisunterschiede ist, stieg China zur zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt, nach den USA, auf. Die Umstrukturierung der Wirtschaft und die daraus resultierenden Effizienzgewinne haben zu einem mehr als zehnfachen Anstieg des BIP seit 1978 beigetragen und erreichten rund \$ 13'000 Trillionen in 2012 (World Fact Book, 2013).

China generiert heute in Asien die grösste Tourismusnachfrage. Obwohl die aktuelle Zahl der chinesischen Auslandsreisen schon sehr beeindruckend ist und 2011 22 Millionen erreichte, ist der **chinesische Outbound Tourismus noch in einem frühen Stadium**, allerdings mit intaktem grossem Wachstumspotential. **Die WTO erwartet pro 2020 mehr als 100 Millionen chinesische Outbound-Touristen**, wobei Europa in der Tendenz Marktanteile verliert. Die Mittelschicht in China vergrössert sich aufgrund eines konstanten BIP-Anstieges, was eine höhere Reisetätigkeit der Mittelschicht erwarten lässt. Zu den Reisenden der Mittelschicht kommen Familien- und Geschäftsreisende dazu. Demographisch segmentiert sind die Reisenden vor allem unter 50 Jahren und leben vorwiegend in den Ballungsräumen Guangdong, Beijing, Shanghai, Fujian und Zhejiang.

Ihre primäre Motivation zu Auslandsreisen sind ihren sozialen Status und das Prestige zu erhöhen, neue Freunde zu finden, Abenteuer zu erleben und insgesamt neue Erfahrungen zu machen. Chinesische Reisende bevorzugen **Multi-Destinations-Urlaubsreisen**, die meist in **Paketen** erworben werden. Der Grund hierfür ist die **Bequemlichkeit** und weil sie zu **vernünftigen Preisen** erhältlich sind. Die wichtigsten **Faktoren, welche die Destinationwahl** beeinflussen, sind **Kosten, Wahrnehmung der Destination, kulturelle Ähnlichkeit, Wahrnehmung der Distanz** und die **Visabeschaffung**.

Die **wichtigsten Aktivitäten der chinesischen Touristen** sind **Einkaufen, Sightseeing, Urlaub in Resorts, Besuch von Freunden und Familien, Bildung, kulturelle Bildung sowie der Besuch historischer Stätten**. Beim Einkaufen bevorzugen chinesische Touristen Elektronik- und bekannte Markenartikel, die ihren Freunden und der Familie zu Hause präsentiert werden. Eine Umfrage unter chinesischen Auslandsreisenden betreffend ihr Konsumverhalten hat gezeigt, dass die meisten Chinesen wohl mit der Unterkunft sehr zufrieden waren, jedoch am wenigsten Zufriedenheit mit dem im Ausland angebotenen Essen zeigten.

China hat eine **Autorisierten Destinationen Status- (ADS) Regelung** um die Entwicklung des Outbound-Tourismus zu kontrollieren. Hierbei handelt es sich um eine bilaterale Vereinbarung zwischen der chinesischen Regierung und den teilnehmenden ausländischen

Staaten. Im Rahmen dieser Vereinbarung können chinesische Touristen zu Freizeitwecken in Gruppen ab 6 Personen in die teilnehmenden Länder reisen. Im Falle von Schengen sind mittlerweile auch FIT möglich, auch wenn v.a. die Visabedingungen eher als bemühend bezeichnet werden können. Derzeit haben 140 Länder und Regionen dieses Arrangement unterzeichnet. Nachstehend einige der Richtlinien der chinesischen Regierung: Die Destination, die von chinesischen Touristen besucht wird

- sollte günstige politische Beziehungen mit China haben,
- sollte auch Auslandstouristen nach China generieren,
- sollte attraktive touristischen Ressourcen und geeignete Einrichtungen für chinesische Touristen haben,
- soll die Sicherheit gewährleisten und
- sollte gut erreichbar sein.

3.2.1.2 Business Implications

Obwohl chinesische Reisende voraussichtlich auch weiterhin eher Pauschalreisen (auch aufgrund der vereinfachten Verfahren im Rahmen von ADS) buchen werden, kann eine **Verschiebung zu individuellen oder nur teilweise vororganisierten Touren beobachtet werden**. Vor allem unter der jüngeren Reisegeneration kann diese Tendenz nach mehr individualisierten anstatt einheitlichen Gruppenurlaube beobachtet werden. Sie ist besser ausgebildet, hat bessere Sprachkenntnisse und ist technologisch versierter. Die Reiseveranstalter antworten auf diesen Trend und bieten nun einzelne Dienstleistungen wie Buchung der Unterkunft oder Transport, anstatt einer komplett organisierten Tour, ebenfalls an.

Neben Geld- und Zeit-Einschränkungen, ist der Bezug eines Visums das Haupthindernis für Touristen, um ein Land zu bereisen. Daher sollte der Visumsantragsprozess touristenfreundlicher und weniger restriktiv sein.

Darüber hinaus erwarten chinesische Touristen seitens der Anbieter ein **kulturelles Verständnis für ihre Wünsche und Bedürfnisse**. Daher müssen ihre kulturell eingebetteten Werte und Normen beachtet und qualitativ hochwertiger Service angeboten werden.

3.2.2 Indien

These: Indien ist nach China der zweitgrösste touristische Markt in Asien, allerdings mit geringeren Wachstumsaussichten. Mehr noch als China stellt er hohe Ansprüche an das interkulturelle Verständnis der touristischen Anbieter.

3.2.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Indien entwickelt sich durch seine wirtschaftliche Liberalisierung, einschliesslich der industriellen Deregulierung, Privatisierung von Staatsunternehmen und reduzierte Kontrollen auf den Außenhandel und Investitionen, die das Wachstum des Landes beschleunigen, in eine offene Marktwirtschaft. Ein entsprechend niedriger Altenquotient, gesunde Spar- und Investmentraten sowie die zunehmende Integration in die Weltwirtschaft wirken sich positiv auf ein mittelfristiges Wachstum aus. Das Bruttoinlandsprodukt (Kaufkraftparität) erreichte in 2012 \$ 4'735 Trillionen (World Fact Book, 2013). Problematisch ist einzig die zunehmend bürokratisierte Regulierung.

Eine eigene Studie über indische Touristen in der Schweiz ergab, dass indische Staatsangehörige über \$ 240 pro Tag ausgeben. Über 60% davon sind für Unterkunft, Lebensmittel und Getränke. Für andere Zwecke wie Einkäufen werden 25% und für Fahrten mit Seilbahnen sowie Eisenbahnen werden 8% ausgegeben.

3.2.2.2 Business Implications

Man muss sich bewusst sein, dass Touristen aus den BRIC Staaten noch relativ junge Reisende sind, da sie keine so lange Reisegeschichte wie die Europäer oder die Amerikaner haben. Daher fällt es ihnen noch schwer, sich an verschiedene Kulturen anzupassen und erwarten, dass die Dienstleister sich ihnen anpassen. Ebenso wie die chinesischen Touristen, schätzen Inder die Wahrung und Akzeptanz ihres Verhaltens und ihrer kulturellen Werte. Anbieter von touristischen Leistungen sollten sich an ihren speziellen Wünschen und Bedürfnissen orientieren und ein dementsprechendes Angebot schaffen. Gut ausgebildetes Fachpersonal sowie einige spezielle Dienstleistungen für die indischen Touristen (z.B. indisches Essen, Küche zum Selbst-Kochen) werden benötigt.

3.2.3 Brasilien

These: *Brasilien ist der grösste Südamerikanische Markt. Nach einer erfolgreichen Liberalisierung der Wirtschaft bis und mit der Präsidentschaft von Lula da Silva zeichnet sich derzeit aufgrund ausbleibender weiterer Liberalisierungsschritte eine Stagnation des Wachstums ab.*

3.2.3.1 *Beschreibung der Entwicklung*

Gekennzeichnet durch den großen und gut entwickelten Landwirtschafts-, Bergbau-, Fertigungs- und Dienstleistungssektor, überflügelt Brasiliens Wirtschaft derzeit jene aller anderen südamerikanischen Länder. 2011 überholte Brasilien das Vereinigte Königreich als die weltweit siebtgrößte Volkswirtschaft in Bezug auf das BIP. 2012 erreichte das BIP (Kaufkraftparität) rund \$ 2'000 Trillionen. Die Arbeitslosigkeit ist auf einem historischen Tiefstand und Brasiliens traditionell hohe Einkommensungleichheit ist die letzten 14 Jahre jährlich zurückgegangen (World Fact Book 2013).

In den letzten Jahren bevorzugte die brasilianische Bevölkerung noch vorwiegend Touristenziele im Inland, aber aufgrund der verbesserten finanziellen Situation und insbesondere Stärke der brasilianischen Währung, dem Real, kann vermehrt auch Outbound-Tourismus festgestellt werden. Es wird prognostiziert, dass die Zahl der brasilianischen Touristen in Europa in den kommenden Jahren deutlich wachsen dürfte.

3.2.3.2 *Business Implications*

Die Dienstleister sollten spezielle Produkte/ Dienstleistungen für südamerikanische Touristen anbieten. Ebenso sollen die Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich auf die südamerikanische Kultur geschult werden. Hierzu sei wiederum auf die Morphologie in Kap. 3.1.4.4 verwiesen.

3.2.4 Russische Föderation

These: *Russland entwickelt sich in Richtung einer Commodities-Wirtschaft, jedoch nicht komplexere Industriegüter oder Dienstleistungen produzierende Wirtschaft. Oligarchie und Korruption hemmen das Wachstum.*

3.2.4.1 *Beschreibung der Entwicklung*

Seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion hat Russland erhebliche Veränderungen durchgemacht. Russland entwickelte sich von einer global isolierten Planwirtschaft hin zu einer stärker marktorientierten und global integrierten Wirtschaft. Im Jahr 2011 stieg Russland zu den weltweit führenden Ölproduzenten auf und ist ausserdem der zweitgrösste Produzent von Erdgas weltweit. Gleichzeitig gelang es Russland die Arbeitslosigkeit auf ein Rekordtief zu senken und die Inflation auf eine unter zweistellige Rate zu reduzieren. Das Bruttoinlandsprodukt (Kaufkraftparität) erreichte in 2012 rund \$ 2'500 Trillionen (World Fact Book, 2013). Was den Tourismus betrifft befindet sich die Russische Föderation auf dem vierten Platz unter den Top 10 der touristischen Herkunftsmärkte im internationalen Tourismus. Vor ihr liegt nur Deutschland, die Vereinigten Staaten und das Vereinigte Königreich. Die verbesserte finanzielle Situation und die offenere politische Situation stimulieren das Wachstum vom russischen Outbound-Tourismus.

Mit 25 Millionen Auslandstouristen ist Russland der viertgrößte touristische Herkunftsmarkt im internationalen Outbound-Tourismus. Daher spielt der russische Markt im internationalen Tourismus eine grosse Rolle bildet eine signifikante Zielgruppe.

3.2.4.2 *Business Implications*

Die Dienstleister sollten spezielle Produkte/ Dienstleistungen für russische Touristen und andere Touristen aus den Ländern der ehemaligen Sowjetunion bieten. Ebenso sollen die Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich auf die russische Kultur geschult werden. Hierzu sei wiederum auf die Morphologie in Kap. 3.1.4.4 verwiesen.

4 Trendanalyse: Angebot

Der folgende Abschnitt zeigt einen Überblick über aktuelle Entwicklungen und Trends aus der Angebotssicht. Dieses Kapitel behandelt die folgenden fünf Themenfelder:

- Angebotsgestaltung und –Vermarktung generell
- Transport
- Beherbergung
- Attraktionen

4.1 Angebotsgestaltung und –Vermarktung generell

4.1.1 Leistungsindividualisierung unter Einbezug des Gastes

These: Leistungen werden immer individueller. Mit Hilfe von Technologie wird es einfacher, dem Gast eine vermehrte Individualisierung anzubieten. Die Technologie (bspw. e-Concierge) ermöglicht ihm auch, immer kurzfristiger von einem Maximum von Optionen zu schöpfen. Das Resultat ist jedoch ein total fragmentierter Markt.

4.1.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Die Nachfrage nach individuellen Produkten und Dienstleistungen beeinflusst auch die Reiseindustrie. Diese bringt in Folge immer neue **kundenspezifische Reisedienstleistungen** hervor. Hierbei wird der Kunde immer mehr involviert, und zwar nicht nur bei der **Leistungslieferung** (wie bei allen Dienstleistungen üblich), sondern vermehrt auch auf den Ebenen **Leistungsdesign, -kommunikation** (via Word of Mouth) und **–vertrieb**. Die Individualisierung erlaubt den Unternehmen Dienstleistungen anzubieten, welche die Kundenbedürfnisse besser befriedigen und reduziert die Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungen. **Speziell ausgebildetes Personal und digitalisierte Kundenprofile** treiben diese Entwicklung voran.

Treiber hinter dieser Entwicklung sind also zum einen die mittlerweile **ubiquitär verfügbaren stationären und mobilen Kommunikationswerkzeuge** (Geräte); diese befähigen die Gäste zur Nutzung nahezu jeder – mitunter unvorstellbaren – Applikation zur Informationsgewinnung sowie zur **Entscheidungsunterstützung und –bildung** in mittlerweile jeder Phase des Kaufentscheidungsprozesses, bei gleichermassen langfristig bis hin zu sehr kurzfristig wirkenden Entscheidungen.

4.1.1.2 Business Implikationen

Zum einen wird das Buchen einer Reise ähnliche **Konfigurationsprozesse und -instrumente** beinhalten wie bspw. das Zusammenstellen eines Automobils im Konfigurator. Schritt für Schritt werden einzelne spezifische **Kleinst-Module zu einer Gesamtleistung** zusammengefügt (man spricht hierbei oft von **Holiday-Prototyping**). Da Leistungen hierbei immer individueller werden (müssen), ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie von einigen wenigen Anbietern oder gar nur einer Destination nach gegenwärtigem Zuschnitt angeboten werden können, gering. Dies bedingt, die Beziehungen zum Gast (und damit spezifisch auf

dessen Bedürfnisse abgestimmt) vermehrt in **von der Geographie des Ortes abgekoppelten Leistungsnetzwerken** zu gestalten.

Zum anderen fällen Gäste, aufgrund der ubiquitären Verfügbarkeit aller Informationen, **Entscheide vermehrt noch situativer und kurzfristiger**, nicht zuletzt um sicherzustellen, möglichst lange eine **möglichst hohe Zahl von Optionen** offen zu halten und die potentiellen **Opportunitätskosten** von (im schlimmsten Fall Fehl-) Entscheidungen zu minimieren. Sie orientieren sich hierbei immer mehr an den Empfehlungen eigener Peers (und sozialer Netzwerke) und verlassen sich immer weniger auf *offizielle* Informationsquellen. Hierbei werden sie immer mehr zu **unsichtbaren Gästen**, welche ausserhalb der etablierten Planungs-Kanäle ihre Entscheidungen treffen.

Ein Beispiel der Individualisierung stellt „Social Seating“ dar. Dabei werden die Sitzplätze in Flugzeugen oder Zügen aufgrund der Interessen der Kunden, welche durch die Analyse von persönlichen Profilen in sozialen Netzwerken gewonnen werden, zugewiesen. Die Kommunikation innerhalb von sozialen Netzwerken wird hierbei immer wichtiger. Ein interessantes Beispiel stellt die Facebookseite von Swiss International Airlines dar. Hier helfen sich Kunden im Falle von Verspätungen etc. gegenseitig und geben sich hilfreiche Tipps.

4.1.1.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Für Graubünden ergeben sich v.a. zwei Schlussfolgerungen:

- (1) Zum einen ist kantonsübergreifend sicherzustellen, **technologischen State-of-the-Art** sicherzustellen (technische Fazilitäten gleichermassen wie Inhalte).
- (2) Gleichzeitig muss von der **Proprietarisierung der Kunden** Abschied genommen werden und das Bewusstsein und die Prozesse geschaffen werden, dass viele Gäste letztlich mit anderen Destinationen oder evtl. Anbietern geteilt werden (müssen oder idealerweise geteilt werden).

4.1.2 Marken- und Marketingkooperationen (Teilen von Gästen und Kunden)

These: Anbieter sind nicht allein sondern Teile ganzer Marken- und Marketingkonglomerate. Kunden werden möglichst gewinnbringend geteilt.

4.1.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Verschiedene Anbieter arbeiten immer öfter mit bekannten Marken zusammen, um die Kundenerlebnisse zu steigern. Die SBB bspw. serviert Kaffee von Starbucks, bei der Swiss wird den Kunden Kaffee von Nespresso angeboten, nicht unbedingt weil dieser Kaffee besser ist sondern weil er als besser wahrgenommen wird. Eine weitere Kooperationsstrategie stellt das Product Placement dar. Viele Firmen sind bereit, für die Platzierung ihrer Marke und Produkte zu zahlen, wenn dabei die Marke/ Produkte mit der relevanten Zielgruppe (bspw. Business Class Kunden) in Kontakt kommt.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass v.a. auch im Tourismus solche **Marken- und damit Marketingkooperationen** und die damit verbundenen **Imagetransfers** immer weiter verbreitet werden. Treiber im Hintergrund ist das **Teilen von Kunden, welche ähnliche Verhaltensweisen** aufweisen. Einer der wohl grössten Deals besteht bspw. zwischen Airlines und Banken (bspw. das gemeinsame Kundenbindungsprogramm von United Airlines und Chase Bank), im Wissen um die Tatsache, dass Vielflieger signifikant öfter Banktransaktionen ausführen (et vice versa). Diese Karten beinhalten darüber hinaus immer mehr Services und Sonderleistungen, wie bspw. bevorzugte Sitzplätze, Vor-Boarding, Zugang zu speziellen Lounges, und vieles mehr.

4.1.2.2 Business Implikationen

Der **Imagetransfer zwischen den kooperierenden Unternehmen kann einen positiven Einfluss auf die involvierten Marken** haben. Dies ist aber nur möglich, wenn beide Markenbilder zueinander passen oder sich ergänzen. Die Kombination von starken Marken und Produkten führt zu einzigartigen Erlebnissen und macht die angebotenen Dienstleistungen weniger austauschbar.

Kooperationen mit Marken, welche ein klares Markenimage haben, unterstreichen bspw. die Positionierung eines Hotels (z. B. Bulgari für Luxus-Hotels wie Schweizerhof in Bern oder das Versace Hotel an der Gold Coast; hierbei wurde für ein Hotel ein Naming Right vergeben).

4.1.2.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Für den Tourismus im Kanton Graubünden lohnt es sich, die folgenden **zwei Handlungsstränge** genauer zu verfolgen:

- (1) **Vergabe von Naming Rights.** Hier sind insbesondere zwei Domänen zu unterscheiden:
 - Private Unternehmen ohne direkten Bezug zum öffentlichen Raum (bspw. Hotels): Hier kann einzelbetrieblich geprüft werden, ob sich via Vergabe von Naming Rights und der damit verbundenen Marketingkooperation neue Gästeschichten erschliessen lassen.
 - Unternehmen mit einem mehr oder minder starkem Bezug zum öffentlichen Raum (bspw. Bergbahnen): Hier sind Möglichkeiten zu prüfen, *Arenen* evtl. mit Marken von Partnern zu benennen (bspw. Burton Arena in Flims Laax).

(2) Es ist ein Prozess zu initiieren, in welchem **gezielt und systematisch nach Partnern gesucht wird, mit denen die Gäste Graubündens (und damit Kunden) geteilt werden können** (und natürlich vice versa). Ein genaues Profil und Kaufverhaltensmuster dieser Gäste im Alltag wird die hierzu notwendigen Hinweise liefern, sprich: Über die Verhaltenskenntnis existierender Gäste in Graubünden sollen weitere ähnliche Gäste gewonnen werden.

4.1.3 Einfachheit

These: Einfachheit und Convenience sind Trumpf. Hierbei ist sicherzustellen, dass auch unter dieser Prämisse eine den Kundenwert maximierende Individualisierung (Customization) ermöglicht wird.

4.1.3.1 Beschreibung der Entwicklung

Der **Informationsüberfluss**, denen die meisten Kunden ausgesetzt sind, sowie die steigende Komplexität und Hektik im Alltag, machen **einfache, unkomplizierte und (zeit-) effiziente Dienstleistungen für Kunden attraktiv**. Dies steht nur vermeintlich im Widerspruch zum Trend der Individualisierung, da mittels **Default-Angeboten** (also einiger weniger Standardangebote), von denen aus der Gast sodann individualisiert seine Leistungen zusammenstellen kann. Der Default wirkt hierbei als Anker. Ebenfalls entgegengehalten werden kann mittels einfacher **One-stop-shop Angebote** (welche letztlich im Kern ebenfalls Defaults darstellen).

4.1.3.2 Business Implikationen

Es müssen alle Anstrengungen unternommen werden, Leistungen soweit wie möglich zu individualisieren. Gleichzeitig ist aber sicherzustellen, dass auf **Basis der Bedürfnisse grosser und relevanter Kundengruppen** (hinsichtlich dieser man sogar strategische Geschäftsfelder definieren kann) **Standardangebote (und damit Angebots-Defaults)** geschaffen werden, auf Basis derer Kunden Leistungen bedarfsgerecht individualisieren können.

4.1.3.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Für Graubünden sind – bspw. basierend auf der Methodologie zum St. Gallen Model for Destination Management® (u.a. entwickelt auf Basis eines breit angelegten Innoutour Projekts) **Gästegruppen von strategischer Bedeutung zu identifizieren** und hierauf basierend **Angebots-Defaults (mitunter direkt auch buchbar)** zu schaffen. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass **aufbauend auf diese Defaults Leistungen auch individualisiert werden kann**, und dies nicht nur innerhalb Graubündens sondern in Anlehnung an die Geschäftsfeldlogik auch **geographisch variabel** (also auch ausserhalb Graubündens). Dies wird neue Formen der Zusammenarbeit und einen **hohen Einsatz an Technologie** bedingen.

4.1.1 Kommunikation der Angebote

These: Aufgrund der zunehmenden Verunmögung, Kommunikationsinhalte über das eigene Unternehmen zu kontrollieren, können entsprechende Investitionen generell verringert werden. Es ist vermehrt ins Produkt direkt zu investieren und damit eine hohe Wahrscheinlichkeit für die unkontrollierte Verbreitung positiver Geschichten (via positives WOM) zu sichern.

4.1.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Im Zuge der Überflutung der Gäste mit kommunikativen Reizen und Informationen basiert die Aufmerksamkeitsregung und letztlich der Kaufentscheid immer weniger auf offiziellen Kommunikationsinhalten der Anbieter sondern vielmehr auf C2C Beziehungen zwischen bestehenden und/ oder prospektiven Gästen. Eine Kontrolle dieser Kommunikation ist kaum mehr möglich und finanzielle Investitionen hierin wenigstens zu hinterfragen.

4.1.1.2 Business Implications

Insgesamt können drei Schlussfolgerungen gezogen werden:

- (1) Zur Schaffung einer möglichst guten Ausgangslage in der C2C Interaktion ist vermehrt in potentielle Inhalte dieser Kommunikation, nämlich in **Angebote und Produkte zu investieren**. Hierzu ist in Zukunft noch mehr und spezifischer auf Kundenwünsche einzugehen, was eine weitergehende Segmentierung zur Folge hat als bisher.
- (2) Daneben ist sicherzustellen, dass den Gästen **möglichst viele und einfache Zugänge zum Kundenfeedback** angeboten werden; mitunter ist ein Feedback gezielt und systematisch zu fördern (und zwar nicht nur mittels wenig qualifizierten Gästebefragungen).
- (3) Zu guter Letzt müssen **bestehende Gäste mehr denn je in die Gewinnung neuer Gäste** einbezogen werden, v.a. mittels gezielter und wirksamer Incentives. Hierfür sind Anreize für Longstay mit Anreizen, mit mehreren Personen anzureisen, zu ersetzen.

4.1.1.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Der Kanton Graubünden ist für grosse Teile seiner Märkte ein nahes und deshalb kurzfristig buchbares Reiseziel. Er ist deshalb geradezu prädestiniert, obige generelle Empfehlungen umzusetzen, insbesondere die unter (3) genannte. Daneben sind insbesondere Efforts bzgl. (1) sinnvoll, gepaart mit einem **adaptierten Ansatz zum Destinationsmanagement** (welcher spezifischere Segmente zur Grundlage hat). Das eine bedingt das andere (et vice versa).

4.1.2 Verschmelzung der virtuellen mit der realen Welt

These: Die reale Welt verschmilzt zusehends mit der virtuellen; die Trennschärfe nimmt ab. Das Individuum bewegt sich, nicht zuletzt aufgrund der Mobilgeräte, zusehends parallel in zwei Welten. Die unternehmensseitige Kontrolle über Kommunikationsinhalte geht hierbei letztlich verloren.

4.1.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Zunächst mit Hilfe stationärer, mittlerweile aber auch mit Hilfe mobiler Geräte, ist der Gast befähigt, sich entsprechend den eigenen Bedürfnissen in entweder der **realen oder virtuellen Welt, allenfalls auch in beiden Welten gleichzeitig, aufzuhalten**. Informationsinhalte fließen hierbei nicht mehr nur in eine Richtung (B2C), sondern in sämtliche Richtungen zwischen Knoten (wobei Knoten Unternehmen/ Institutionen und Einzelpersonen sein können). Neue Player, speziell im Bereich **sozialer Medien**, werden hierbei zunehmend zu **zentralen Knoten**; die Unternehmen, touristische inklusive, verlieren hierbei zusehend die Kontrolle, was und wie über sie kommuniziert wird. Direkte unternehmerische Kommunikation greift in Folge kaum mehr; es müssen vermehrt andere Lösungen gesucht werden, das eigene Bild in den Köpfen der Kunden und Gäste zu verankern.

Beispiele: Digitale Reiseführer, die auf mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets verfügbar sind, führen Touristen per GPS und Kartendienstleistungen zu Leistungsträgern und Attraktionspunkten und liefern relevante Informationen. Welche Punkte angesteuert werden, bestimmen zusehends andere, einschliesslich Personen via Empfehlungen in sozialen Netzwerken. Eindrücke, Erinnerungen und Fotos werden bspw. via Smartphones direkt in den sozialen Netzwerken geteilt und können unmittelbar neue Nachfrage auslösen.

4.1.2.2 Business Implications

Aus obigen Entwicklungen sind **zwei Schlussfolgerungen** zu ziehen; diese sind mehr oder weniger redundant mit den Empfehlungen aus dem vorigen Kapitel:

(1) **Investitionen ins Produkt/ Leistungen sind Investitionen in die eigene oder offizielle intermediäre Kommunikation vorzuziehen**. Wenn dann die Leistung kommuniziert wird, sind **Nutzeninhalte (Benefits) und nicht Leistungsinhalte zu kommunizieren**. Die Überlegung ist, die Wahrnehmung des Kunden vermehrt über die Leistung und deren Wahrnehmung direkt zu steuern und Anreizmechanismen zu schaffen, seine Erfahrungen zu kommunizieren und zu teilen (und damit neue Kunden zu gewinnen). Damit kann die kollektive Wahrnehmung des Unternehmens wenigstens teilweise noch beeinflusst werden. Grundlage hierzu bildet eine noch **segmentspezifischere und an den potentiellen Kommunikationsinhalten ausgerichtete Gestaltung der Leistungen** (ich produziere, worüber Menschen gerne erzählen), welche auch **segmentspezifischen Standards** standhält (bspw. haben Business Reisende andere Standards und Anforderungen an die Ausstattung und die Dienstleistungen in Hotels als Wintersportler).

(2) Es sind auch **Investitionen in mobile Kommunikationskanäle und –inhalte** notwendig. Hierbei werden Aktualität, Convenience, direkter Nutzen und auch Einfachheit im Zugang zu alles entscheidenden Faktoren. Letztlich geht es stets darum, die **finale Entscheidung möglichst positiv zu beeinflussen**. Geo-Tracking und einen direkten Kanal zum Endkun-

den via Mobile-Apps geben den Unternehmen die Möglichkeit, mit dem Kunden mehr oder weniger konstant zu kommunizieren und ihn über die laufenden Angebote und Kapazitäten zu informieren (und damit Angebote auch sehr kurzfristig gezielt zu pushen). **Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Gäste im Entscheidungsprozess unterschiedliche Geräte zu unterschiedlichen Zeitpunkten nutzen:** Tablets dienen der Inspiration, Desktops werden zum buchen genutzt und Smartphones dienen in-situ Kurzfristentscheidungen in der Destination.

4.1.2.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Derzeit immer noch grosse und damit letztlich bzgl. ihrer Bedürfnisse eher heterogene Segmente sind in der Tendenz zu verkleinern und entsprechende Leistungen neu auszurichten. Die Kommunikation ist ausser für stationäre Kanäle vermehrt auch auf mobile Kanäle auszurichten, wobei **Bedarfsgerechtigkeit bzgl. Informationsinhalten im Vordergrund** stehen muss. Die **präziseren Segmente** und die darauf gestützten **strategischen Geschäftsfelder** werden idealerweise im Zuge der **Neuausrichtung des Destinationsmanagements** definiert und implementiert.

4.2 Transport

4.2.1 Neue Erreichbarkeiten

These: Neue Verkehrsverbindungen schaffen neue Quell-Zielmarktrelationen. Dies gilt vor allem bezüglich Luftverkehr, längerfristig aber auch für neue Bahn-Hochgeschwindigkeitsverbindungen.

4.2.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Die Entwicklung der Low-Cost Carriers in Europa hat Auswirkungen auf die **Erreichbarkeit von Destinationen**. Neue Flughäfen und Flugverbindungen führen zu neuen touristischen Destinationen. Ebenfalls führen neue Flugverbindungen zu neuen Besuchermärkten. Neue Verkehrsrouten beinhalten neben Flugrouten auch neue Eisenbahnverbindungen für Hochgeschwindigkeitszüge auf nationalen und internationalen Routen.

4.2.1.2 Implikationen

Aufgrund dieser Entwicklung bei den Verkehrswegen ergeben sich **neue touristische Destinationen, insbesondere für Stay-Put Typen von Reisen bei eher kürzeren Distanzen**. Für bestehende Destinationen können damit aber auch neue Quellmärkte erschlossen werden. Es wird eine Verschiebung zwischen Flug- und Zugreisen geben. Zugreisen werden auf Kurzstrecken attraktiver werden, Flugreisen hingegen werden auf Mittel- und Langstrecke an Bedeutung gewinnen.

4.2.1.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Nachdem **Graubünden** für seine Gäste mehrheitlich **Stay-Put Opportunitäten** anbietet, sind bestehende und **zukünftige Märkte vermehrt unter dem Kriterium der Erreichbarkeit zu selektionieren** bzw. **Einfluss auf die Erreichbarkeit Graubündens aus diesen Quellmärkten** zu nehmen. Hierzu gehören etwa Steuerung zukünftiger Bahnfahrpläne (bspw. Schaffung neuer internationaler Direktverbindungen, entweder als Bedarfs- oder Systemverkehr; dies ist insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Liberalisierung des internationalen Personenverkehrs eher möglich als in der Vergangenheit), oder im Luftverkehr allenfalls neue Vereinbarungen mit Lowcost Airlines (insbesondere Easyjet und Air Berlin).

Ideen zur Illustration:

- Einflussnahme auf die zukünftige Fahrplangestaltung; insbesondere Verlängerung zusätzlicher ICE aus Deutschland und TGV aus Frankreich bis nach Chur.
- Wochenendpauschalen in Graubünden in max. 1.5h entfernten Quellmärkten von Airlines, welche mindestens 2-3 mal pro Tag Verbindungen nach und aus Zürich anbieten; allenfalls gemeinsamer Einkauf von Sitzkontingenten auf ausgewählten Airlines oder gezielte Zusammenarbeit mit ebendiesen zur Nutzung überschüssiger Kapazitäten.

4.2.2 Fokus auf Komfort

These: Transporte sind Mittel zum Zweck und müssen so angenehm wie möglich und individuellen Bedürfnissen gerecht werdend ausgestaltet werden. Auch hier – wie in anderen Bereichen – ist die gesamte Dienstleistungskette zu Gunsten des Gastes weiter zu optimieren.

4.2.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Immer mehr Verkehrsunternehmen richten ihre Dienstleistungen auf **Komfort und Einfachheit** aus. Auf Langstreckenflügen werden zum Beispiel neue Klassen zwischen der Economy und der Business Class angeboten. Auch bei privaten, komfort- und luxusorientierten Transportanbietern ist eine Steigerung der Nachfrage zu beobachten.

Zeit ist kostbar, insbesondere in den Ferien. Aus diesem Grund müssen **Dienstleistungen** und **Kundenbetreuung** gerade bei Transporten (welche als Mittel zum Zweck gelten) **effizient und zufriedenstellend** sein. Dies kann so weit gehen wie derzeit in den USA, wo Air Travel vermehrt auch ein **à-la-carte** und damit vermehrt individualisiertes Geschäft wird (bspw. durch vorgezogene Check-in Möglichkeiten, individualisierte Service Levels an den Flughäfen und in der Kabine, inkl. Security und Immigration bei internationalen Verbindungen wie sie durch die biometrische Erfassung der Reisenden immer einfacher werden). Im Resultat wird damit auch die **Bepreisung immer individueller**, nicht nur basierend auf dem eingekauften Leistungsportfolio sondern vermehrt auch basierend auf der **persönlichen Einkaufsgeschichte der Reisenden** (was Konsumentenschutzgruppen derzeit stark bekämpfen).

4.2.2.2 Business Implikationen

Die Airlines offerieren neue Kategorien wie die Premium Economy Class mit grosszügigerem Platzangebot und zusätzlichen Dienstleistungen bei höheren Preisen. Bei den Charterflügen sowie Privatjets ist ebenfalls ein Wachstum festzustellen. Für zusätzliche Gebühren erhält man Zugang zu bequemeren Check-In Verfahren wie zum Beispiel „Fast-Lanes“. Zudem beinhalten Business und/oder First Class Tickets gegen einen Aufpreis den Transfer des Gepäcks von Tür zu Tür. Fluggesellschaften offerieren zudem Abholservices für ihre Kunden um Unannehmlichkeiten bei den Schnittstellen zwischen den einzelnen Verkehrsmittel zu reduzieren.

4.2.2.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Aus dem Verständnis heraus, dass der **Transport innerhalb der gesamten touristischen Dienstleistungskette** gleichermassen eine **upstream wie downstream Funktion** hat, ist es folgerichtig, dass auch seitens der Destinationen bzgl. der An- und Rückreise der Gäste noch **kundenorientierter** gearbeitet werden muss. Zu den möglichen Massnahmen zählen Abholservices (kollektiv bspw. mit einem Bus oder individuell), Gepäckservices, und dergleichen.

Ideen zur Illustration:

- Gepäck wird vom Check-In bis ins Hotel durchgecheckt (Bahn wie Flug; vgl. beispielsweise die Kooperation von Vail mit American Airlines)
- Welcome Center für Transfers am Flughafen Zürich und am Bahnhof Chur

4.2.3 Technischer Fortschritt

These: Mit Hilfe der Technologie wird eine Reise immer mehr zu einem Aufenthalt in einem Volltechnologiegefäss. Data Mining Technologie ermöglicht auch immer bessere Informationen über Kundenverhalten und Bedürfnissen und damit der Steuerung von Kundenströmen.

4.2.3.1 Beschreibung der Entwicklung

Effizientere Verkehrsmittel machen das Reisen günstiger und schneller (bspw. Flugzeuge wie der A380 und Dreamliner oder Hochgeschwindigkeitszüge). Die Verfügbarkeit von Wireless Internet, Satelliten TV und Stromanschlüssen in Zügen und Flugzeugen wird zum Standardangebot. **Der Gast ist in Zukunft immer mehr konstant entweder online (stationär) oder on air (mobil)** und verlangt das auch in der Destination.

Unternehmen werden vermehrt **elektronische Zutritts-Systeme** einführen. Beispiel: Eisenbahnunternehmen und ihre elektronischen Ticketsysteme. Solche "Be in be out"-Systeme erlauben den Kunden den einfachen Zutritt zu Unternehmen und ebendiesen eine immer differenziertere Verrechnung von Leistungen. Damit verbunden entstehen neue Potentiale zur Kundensteuerung, mit kundenspezifischen Datenträgern (bspw. Karten oder Geolokalisierung via Mobile Phone) und den hierbei gesammelten Informationen als Basis der Steuerung.

4.2.3.2 Business Implikationen

Die **einfache Online und On-Air Konnektivität des Gastes** wird eine der zentralen **Angebotelemente**, ausser man entscheidet sich strategisch gezielt dagegen und macht einen Ort zu einer explizit internetfreien Zone.

Bzgl. Zutrittssysteme wird zum einen die **Kundensteuerung** immer besser, zum anderen wird aber auch die Möglichkeit geschaffen, aufgrund der gesammelten Informationen immer bessere Einsicht in **Kundenbedürfnisse und –verhalten** zu gewinnen. Damit wird auch die Grundlage zu immer attraktiveren Kundenbindungsprogrammen geschaffen, da Personendaten für Kundenprofile leichter gesammelt werden können. Vgl. hierzu auch Kap.4.1.1).

4.2.3.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Aus der obigen Entwicklung ergibt sich für den Tourismus im Kanton Graubünden insbesondere die Notwendigkeit, **eigene Zutrittssysteme mit übergeordneten kompatibel** zu halten und damit zukünftige **Potentiale extrakantonalen Vernetzung** nutzbar zu machen (vgl. hierzu auch Kap. 4.1.1).

4.2.4 Kapazitätsbeschränkungen

These: Kapazitätsengpässe werden zunehmen und die Reisen in der Tendenz verteuern. Aus diesem Grund muss alles unternommen werden, die Nutzenstiftung innerhalb dieses Transportes so weit wie möglich zu maximieren.

4.2.4.1 Beschreibung der Entwicklung

Die Kapazitäten auf der Strasse, der Schiene und in der Luft sowie die Verfügbarkeit von Verkehrsmitteln (Flugzeugen) werden zum entscheidenden Faktor im Verkehr. **Kapazitätsgrenzen auf der Anbieter- und Infrastrukturseite werden wahrscheinlich die erwartete Zunahme der Passagierankünfte beschränken.** Politische Eingriffe können zu Kapazitätseinschränkungen wie Nachtflugverbot oder limitierte Parkplatzmöglichkeiten in Städten führen. Gleiches gilt etwa auch für eine CO₂ Abgabe auf fossilen Treibstoffen für Verkehrszwecke, welche letztlich ebenfalls kapazitätseinschränkend wirkt.

4.2.4.2 Business Implikationen

Generell ist zukünftig eher von einer Vertuierung der Transporte auszugehen. Nicht nur mehr Abgaben und Steuern auf die Benutzung von Infrastruktur sowie auf den Energieverbrauch führen zu höheren Preisen, sondern auch Kapazitätsengpässe in der Industrie, welche Transportgefäße (Züge und Flugzeuge) herstellt. Die **knappen Kapazitäten** werden deshalb noch vermehrt durch **differenzierte Preissysteme** allokiert

4.2.4.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Der potentielle Nutzen aus der immer besseren Erreichbarkeit könnte durch eben diese Kapazitätseinschränkungen wieder verloren gehen. Sollten die **Hürden des Transports** zunehmen, muss mit **Convenience** wie in Kap. 4.2.2 beschrieben, gegengehalten werden. Grundsätzlich gilt: Je höher etwa das finanzielle (direkte Kosten) und nicht-finanzielle Opfer (Zeitverlust durch Stau, Stress, usw.) für einen Transport, umso mehr **Convenience Nutzen** muss innerhalb ebendiesem gestiftet werden (um eben diese Opfer zu rechtfertigen).

4.3 Beherbergung

4.3.1 Extreme Engineering

These: Architektonisch einzigartige Gebäude oder Gebäude in unerwarteten oder abenteuerlichen Lagen faszinieren Gäste und ziehen diese an.

4.3.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Architektonisch und in ihrem Design einzigartige Gebäude oder **Gebäude in unerwarteten oder abenteuerlichen Lagen** (zum Beispiel auf dem Gipfel eines Berges) faszinieren Touristen. Dieses Design des zentralen Aufenthaltsortes bzgl. Architektur, Materialität oder Innenarchitektur erweitert die bislang gültigen geographischen und aktivitätsbasierten Reiseoptionen nach Destinationen (bspw. polar, alpin, marin), Zielgruppen (bspw. Abenteuer, Kultur, demographisch) oder Preis (bspw. Premium, Discount).

4.3.1.2 Business Implications

Aussergewöhnlich konstruierte Hotels werden zu **Attraktionspunkten** und liefern den Gästen eine **einzigartige Erfahrung**. Beispiele sind das Eishotel in Schweden, das Burj al Arab in Dubai, das Unterwasserhotel auf Fiji, Sofitel von Jean Nouvel in Wien, u.v.m. Die Herausforderung liegt darin, diesen einmal begonnenen **Investitionsrhythmus** – welcher im Wesentlichen durch die technologische Entwicklung getrieben ist - aufrechtzuerhalten, da der Gast sich daran gewöhnt (nicht nur im Urlaub sondern auch aus den Alltagserfahrungen heraus). Möglicherweise befördern solche Investitionen die **Trennung des Marktes in Klasse vs. Masse** in dem Sinne als für die Klasse immer exotischere Orte und Übernachtungsdesigns entwickelt werden und für die Masse ein preisbasierter Commodity-Wettbewerb ‚übrig‘ bleibt.

4.3.1.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Solange neue architektonische und in ihrem Engineering *extrem* gestaltete Objekte **komplementären Charakter** haben (bzgl. Angebot aber auch bzgl. ihrer Anpassung in die Umgebung) sind sie **förderungswürdig**. Das Bekenntnis zu den **Alpen als moderner Lebens- und nicht nur Erholungsraum** geben die Legitimation zu dieser Haltung. Im Zuge der Sicherstellung der Funktionalität neuer Beherbergungsangebote (Funktionalität nicht nur aus Sicht des Gastes sondern v.a. auch aus Sicht der betrieblichen Prozesse) ist bei solchen Projekten auf ein **Gleichgewicht zwischen Architektur/ Design und Funktionalität** zu achten (dies auch im Interesse der zukünftigen Betriebskosten).

4.3.2 Neue Beherbergungsformen

These: Hotellerie und Parahotellerie als traditionelle Unterkunftsformen werden durch neue Formen ergänzt und teilweise abgelöst. Insgesamt erhöht sich der Bestand an Übernachtungsgelegenheiten in den Destinationen; die Einheiten werden insbesondere bei Stay-Put Tourismus grösser.

4.3.2.1 Beschreibung der Entwicklung

Global können insgesamt **vier relevante Entwicklungen** beobachtet werden:

(1) Es entstehen **neue hybride Formen der Beherbergung**, deren **Geschäftsmodelle** im Wesentlichen nach den **Dimensionen Dienstleistungen** (Qualität und Quantität v.a. hinsichtlich Vielfalt der Dienstleistungsangebote), **Infrastruktur** (Qualität und Quantität v.a. hinsichtlich Grösse und Ausstattung) und **Besitz** (Eigentum vs. Nutzung) strukturiert werden können. Der **Key** ist das letzte Element, das privatisiert wird, und der für alles zwischen einem Zimmer in einem Gebäude und einer Villa stehen kann. Insbesondere die **Aufteilung zwischen Besitz und Betrieb** führt zu verschiedenen **adaptierten Geschäftsmodellen** wie Time-Sharing, Leasing-Modelle, Club-Bildung (Privat Residence Clubs) u.v.m. Um der Kommunikation dieser Modelle die Komplexität zu nehmen, werden diese **hybriden Modelle vielfach über neue (Sub-) Brands kommuniziert** (Marriott hat bspw. 13 Brands und 4 weitere in Vorbereitung). Eines ist diesen Sub-Brands gemein: Sie alle stellen heute dem Reisenden immer **grössere Keys** zur Verfügung und werden damit **wachsenden Raumbefürfnissen** gerecht. Beispiele sind All Suites Hotels, Serviced Apartments, Serviced Residences, Holiday Clubs, usw.

(2) Als Spezialfall von (1) ist eine Entwicklung zum sog. **Coming Home** feststellbar. Das Konzept ist **zweidimensional: Ausstattung und Aufenthaltsdauer**. Bzgl. **Ausstattung** ist feststellbar, dass Keys immer mehr **wie ein Zuhause** eingerichtet werden (bspw. Kaffeemaschine) oder ein **Gefühl für das zu Hause sein** vermitteln wollen. Bzgl. **Aufenthaltsdauer** sind vermehrt Modelle beobachtbar, wo ex ante eine **bestimmte (längere) Aufenthaltsdauer** eingekauft wird (sog. **block** oder **bulk purchases**) und dann bspw. persönliche Utensilien bei Abwesenheit eingelagert werden. Damit verbunden sind oft auch – neben Spezialraten – Zusatzleistungen des Anbieters.

(3) In zunehmendem Ausmass suchen Reisende sog. **No hassle turn key Übernachtungsmöglichkeiten**, unabhängig davon, ob es sich hierbei um eine eigene oder fremde Zweitwohnung, eine Suite in einem Hotel oder ein Serviced Apartment handelt. Im Preis ist alles eingeschlossen von Innendekoration, Unterhalt/ Maintenance, infrastrukturelle Investitionen, usw.

(4) In einer vernetzten Gesellschaft haben Reisende **Freunde und Verwandte auf der ganzen Welt**. Sie suchen authentische und persönliche Erfahrungen und übernachten nicht selten bei Freunden. Dabei werden auch neue Formen der Unterkunft wie **Häusertausch und Couch Surfing** immer gefragter, auch wenn dieser Markt wahrscheinlich eher eine Nische bleiben wird. Dagegen wachsen **Bed & Breakfast Angebote** weltweit deutlich. Insgesamt stehen diese Angebote nicht immer in Konkurrenz zu den voll kommerziellen Übernachtungsangeboten sondern sind aufgrund der hierbei zusätzlich erschlossenen

Märkte eher komplementär. **Sie erhöhen damit in der Tendenz den Bestand an Übernachtungsgelegenheiten in einer Destination.**

4.3.2.2 *Business Implications*

Wir strukturieren die Business Implications entlang der obigen Nummerierung.

(1) Die Übernachtungsanbieter sehen sich mit einem zunehmend **fragmentierten Markt** konfrontiert, welcher ihnen aber auch neue **Differenzierungspotentiale** eröffnet. Generell werden die **Raumbedürfnisse wachsen**, was ein eher **qualitatives Wachstum** (oft in den bestehenden Infrastrukturen) im Verbund mit einer **quantitativen Angebotsschrumpfung** zur Folge haben wird (d.h. insgesamt weniger Keys, dafür grössere, welche eine höhere Zahlungsbereitschaft abschöpfen). Bzgl. Dienstleistungen sind neue, sich den **veränderten Bedürfnissen angepasste Modelle** anzudenken; dies gilt insbesondere für die Hotellerie (bspw. Restauration als Quelle von Cash drains). Entsprechend ist auch die **Produktion dieser Dienstleistungen** anzupassen, welche vermehrt in gemeinsamen Netzwerken erfolgen kann (vgl. nächster Punkt).

(2) Das Konzept eröffnet insbesondere **neue Möglichkeiten der langfristigen Kundenbindung** und –treue, erhöht jedoch die Komplexität der Prozesse (allerdings mit dem Resultat gesicherter Einnahmen). Damit verbunden könnten auch **neue Finanzierungsquellen** (Gäste) erschlossen werden.

(3) Hier eröffnen sich **neue Geschäftsfelder für allumfassende Home Services**, nicht nur für klassische Zweitwohnungsbesitzer sondern vermehrt für Übernachtungsobjekte unterschiedlicher Art. Die damit verbundenen Effizienzgewinne werden sich unmittelbar auf die Güte des Geschäftsganges dieser Objekte niederschlagen.

(4) Couchsurfing und Bed & Breakfast offerieren neue Möglichkeiten, um im Hochpreisland Schweiz relativ **günstig zu übernachten und authentische persönliche Erfahrungen** zu sammeln. Hierbei können neue Märkte (nicht geographisch sondern vermehrt basierend auf Kundenbedürfnissen) erschlossen werden und der Bestand an Übernachtungsgelegenheiten erhöht werden.

4.3.2.3 *Schlussfolgerungen für Graubünden*

Wir strukturieren die Business Implications entlang der obigen Nummerierung.

(1) und (2): Insbesondere der in **Graubünden vorherrschende Stay Put Gast** sucht vermehrt nach grösseren Keys. Diesem Bedürfnis wird in Zukunft vermehrt entgegengekommen werden müssen, was zur Folge hat, dass insbesondere Hotels – wo möglich - in den kommenden Jahren in Richtung **Angebot von grösseren dafür weniger Keys** umgebaut werden müssen. Zur Finanzierung kann allenfalls ein **Förderprogramm** vorgesehen werden. Alternativ hierzu bietet sich v.a. in den Top Destinationen **Graubündens die Schaffung von Private Residence Clubs** an (dies auch als Antwort auf die Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative; mit Eigentum am Objekt, aber nicht StwE). Eine dritte Möglichkeit bestünde, insbesondere beim Coming Home Modell, aus der Finanzierung durch Gäste unter Rückzahlung und Verzinsung mittels Aufenthalt im neuen Objekt (ohne Eigentum am Objekt sondern nur hypothekarische Besicherung).

(3) und (4): Es sind allenfalls Programme anzudenken, welche die Bevölkerung Graubündens über ihre sozialen Netzwerke in die **Vermarktung dieses Erholungsraumes** einbinden und ihnen gleichzeitig auch formale und rechtliche Bedingungen geschaffen werden, als private Übernachtungsanbieter aufzutreten. Sprich: Es braucht eine **minimale Regulierung** (bspw. im Hygiene- und Gesundheitsbereich) nicht zuletzt auch um nicht unlauteren Wettbewerb zu ermöglichen.

4.3.3 Konvergenz

These: Der Tourismus konvergiert mit anderen Branchen, insbesondere Gesundheit und Aus- und Weiterbildung. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für branchenübergreifende Leistungen und Produkte.

4.3.3.1 Beschreibung der Entwicklung

Neue **Geschäftsmodelle** entstehen durch die **Kombination der Anbieter von Unterkünften mit anderen dienstleistungsorientierten Unternehmen** aus Bereichen wie Gesundheitswesen, Bildung oder A&E (Arts and Entertainment). Hotels bilden somit immer öfter Grundlagen für Product Placement oder nehmen teilweise Funktionen von Show Rooms ein.

4.3.3.2 Business Implications

Im Bereich des **Medizin-Tourismus** offerieren Hotels nicht nur Unterkunftsangebote, sondern auch medizinische Leistungen sowie die Verfügbarkeit von Medizinspezialisten. Unter **Educational Tourism** können neue Angebote auf Basis einer Kombination von Urlaub und Bildung (Aus- und Weiterbildung gleichermaßen) entstehen.

4.3.3.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Während Medizintourismus eine Strategie mit einer sehr langen Aufbauzeit darstellt (vgl. etwa das Unterengadin) ergeben sich im Bereich von **Aus- und Weiterbildung erhebliche Potentiale**. Angebote in diesem Bereich sind derzeit so angelegt, dass insbesondere Blöcke - meistens nur für Teilnehmer - oft an zentralen Standorten durchgeführt werden. Denkt man einen Scope mit einem **erweiterten Personenkreis** an (dass bspw. Teilnehmer ihre Partner oder gar Kinder mitbringen), ergeben sich für touristische Destinationen und damit Graubünden neue Opportunitäten. Es sind bspw. **Kombinationen zwischen Erwachsenen- und Jugendlichenausbildung** (mit Anbietern aus den Zentren) gepaart mit **Kinder- und Jugendlichenausbildung** (mit lokalen Bündner Anbietern; bspw. Nachhilfe) denkbar. Die **Steuerung dieses Geschäftsfeldes**, welches v.a. in der Warmwettersaison neue Gäste bringen könnte, ist, sofern sich kein zentraler Systemkopf hierfür finden lässt, durch eine bestehende DMO zu übernehmen. Nachdem **Weiterbildung steuerlich absetzbar ist** (sprich auch Weiterbildung an einem touristisch sehr attraktiven Standort...), könnte die Zusammenarbeit mit Graubünden auch für Anbieter neue Vermarktungsmöglichkeiten schaffen (ohne direkt zu implizieren, dass Weiterbildungsferien neu von den Steuern abgesetzt werden).

4.3.4 Nachhaltigkeit

These: Der Tourismus in Graubünden ist so weit wie möglich nachhaltig. Seine Gäste sind es sich selbst gegenüber auch. Dies ist vermehrt auch zu kommunizieren.

4.3.4.1 Beschreibung der Entwicklung

Hotels werden immer umweltfreundlicher und bieten ihren Kunden gesunde Verpflegungsmöglichkeiten an. Gesundheit und Umweltschutz stehen im Zentrum und werden vermarktet. Es findet aber auch ein **Greenwashing** statt, was der Glaubwürdigkeit oft schadet (bspw. über nicht konsequente Produktelables).

4.3.4.2 Business Implications

Für ökologisch nachhaltige Angebote können höhere Preise realisiert und bestimmte Zielgruppen angezogen werden. Dies gilt insbesondere für nachhaltige Angebote, deren **Nutzen durch den Gast internalisiert** werden kann. Deshalb sind die meisten dieser Angebote im Ernährungs- und Gesundheitsbereich.

Es ist sicherzustellen, dass diese Angebote so glaubwürdig wie möglich sind.

4.3.4.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Graubünden ist bereits heute teilweise als gesund positioniert (v.a. über die Ernährung aber auch über die weitgehend geschützte Landschaft, welche Basis für gesundes Verhalten, nämlich Sport, ist). Die Basis für den persönlich nachhaltigen Umgang mit sich selbst ist damit gegeben. Diese Stärke ist vermehrt im Zuge einer **Positionierungsmessage** zu kommunizieren, wobei vermehrt auch die Basis der Nachhaltigkeit Inhalt dieser Kommunikation sein muss.

4.4 Attraktionen

4.4.1 Künstlich hergestellte Attraktionen vs. Authentizität

These: Künstlich hergestellte Attraktionen, oft mittels extreme Engineering, sind räumlich und vom Wetter unabhängig und können auf die Destinationsentwicklung stabilisierend wirken. Sie sind aber oft nicht authentisch (genug) und auch nicht nachhaltig.

4.4.1.1 Beschreibung der Entwicklung

Örtlich und allenfalls zeitlich künstlich erschaffene Attraktionen wie Shopping Malls, Events, Themen-Parks und All-Inclusive Resorts gewinnen an Bedeutung, weil sie sowohl geografisch als auch vom Wetter unabhängig sind. Generell lässt sich beobachten, dass sich die Investitionen in solche Projekte von Europa und Amerika nach Asien und in den Pazifischen Raum verlagert haben. Neue Attraktionen und Geschäftsmodelle können unbekannte Orte in interessante Destinationen verwandeln.

Allerdings verletzen solche Angebote oft das **Primat der Authentizität**. Touristen legen immer mehr Wert auf echte und einzigartige Erlebnisse, welche im Kontrast zur alltäglichen Hektik stehen. Urlaubserlebnisse müssen daher vermehrt authentisch, echt und natürlich sein und idealerweise kongruent mit dem Bild, welches sie von einer Destination haben, sein. **Allerdings ist Gästen oft nicht klar, was authentisch ist und was nicht.** Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass **Authentizität mehrdimensional** ist und neben starken sozio-kulturellen, natürlichen und historisch-kulturellen Elementen vor allem auch die Dimension der lokalen Partizipation, sprich die lokale Bevölkerung mit einschliesst.

In den meisten Fällen konsumieren **Gäste ein Amalgam aus künstlichen und nicht-künstlichen Attraktionen**; wie diese gruppiert werden, bestimmt damit letztlich der Gast und nicht der Anbieter.

4.4.1.2 Business Implications

Der Reiz, mittels künstlicher Attraktionen Nachfrage zu schaffen, ist verlockend. Die Herausforderung hierbei besteht insbesondere, Wünsche der Gäste hinsichtlich Authentizität nicht zu ignorieren oder künstliche Attraktionen gezielt mit Blick auf Authentizität und spezifische Gästebedürfnisse auszurichten. Beispiel: Ein Swiss Cultural Village passt an einen Ort, welcher einen hohen Durchfluss an internationalen Touring-Gästen hat, nicht aber an einen Ort, welcher einen hohen Anteil an regionalen Stay-Put Gästen hat. Hier sind bspw. zusätzliche Shoppingangebote erfolgsversprechender (wenn auch nicht erfolgssichernd). **Es gilt also auch hier, Angebote segmentspezifisch und damit bedarfsgerecht auszurichten und sich zu überlegen, inwiefern eine neue Attraktion die bestehenden segmentspezifischen Portfolios von Attraktionen verändert.**

4.4.1.3 Schlussfolgerungen für Graubünden

Unter der Annahme, dass Graubünden auch in Zukunft mehrheitlich Stay Put Gäste haben wird, sind neue Attraktionen vermehrt entlang folgender Kriterien zu entwickeln:

- so wenig One-stop Typ Attraktionen wie möglich;
- eher Attraktionen mit einem aktiven Einschluss von Gästen (und damit Involvement für eine Wiederkehr) als passiver Konsum (und damit *have seen it, have done it* Typ Attraktionen);
- systematische Entwicklung eines Portfolios zeitlich (Events) und räumlich (unterschiedliche Regionen) beschränkter Attraktionen.

5 Quellenverzeichnis

- Amadeus (2007), Future Traveller Tribes 2020: Report for the Airline Industry. Downloaded from <http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/travellertribes.pdf>
- China Tourism Academy (2013). Conceptual Discussion on China's Outbound Tourism Development: Driving Forces, Changing Structures and Global Influences. *Journal of Travel Research*, forthcoming.
- Bakker, M. (2005). Luxury and tailor-made holidays. *Travel & Tourism Analyst*, 20, 1-47.
- Barsky, J. (2009). Luxury Hotels and Recession: A View From Around the World. *Marketing and Law*. Paper 2.
- Laesser, Christian (2009). Was ist ein Hotel? Beitrag zu einer adaptierten Definition von Hotel. In: *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie*. Bern : hotelleriesuisse, S. 99-103.
- Bieger, T. & Laesser, C. (2003). Tourismstrends – Eine aktuelle Bestandsaufnahme. *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/03*, IDT-HSG.
- Bieger, Th., Rüegg-Stürm, J. & von Rohr, Th. (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger, Th. et al. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer.
- Bigano, A., Hamilton, J. M., Lau, M. & Tol, R. S. J. (2007). A Global Database of Domestic and International Tourist Numbers at National and Subnational Level. *International Journal of Tourism Research*, 9, 147-174.
- Brunt, P., Mawby, R. & Hambly, Z. (2000). Tourist victimization and the fear of crime on holiday. *Tourism Management*, 21, 417-424
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management* 29(4), 609-623.
- Chow, I., & Murphy, P. (2008). Travel Activity Preferences of Chinese Outbound Tourists for Overseas Destinations. *Journal of Hospitality Marketing & Management* , 16 (1), pp. 61-80.
- Dotson, M. J., Clark, J. D. & Dave, D. S. (2008). Travel Motivations and Destination Activities of Young Travelers of Different Ages: An Empirical Study in the United States. *International Journal of Management*, 25(3), 665-672.
- ETC (2012). *European Tourism 2012 – Trends and Prospects*, Quarterly Report.
- European Travel Commission [ETC] (2006). *Tourismus Trends für Europa*. Gefunden am 10. Januar 2013 unter <http://www.stnet.ch>
- Finsterwalder, J. & Laesser, Ch. (2013). Segmenting outbound tourists by activities pursued: Towards experiential consumption spheres in tourism services? *Tourism Review* (forthcoming)
- From satanic mills to sundecks. (2012, 15. Dez.). *The Economist*, 405, 69-69.

- Garrod, B. & Wanhill, S. (2012). *Managing Visitor Attractions (2. Aufl.)*. Routledge: Elsevier.
- Gottlieb Duttweiler Institut [GDI] (2006). *Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie*. Eine unabhängige Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts im Auftrag von Kuoni. Rüşchlikon: Gottlieb Duttweiler Institut.
- Gottlieb Duttweiler Institut [GDI] (2007). *Zukunftsperspektiven des Walliser Tourismus*. Unabhängiges Thesenpapier des Gottlieb Duttweiler Instituts im Auftrag von Wallis Tourismus. Gefunden am 25. Februar 2013 unter <http://www.vs.ch>
- Grätzel, P. (2010, 20. Juni). *Gesundheitstourismus wird zum Geschäftsmodell*. Gefunden am 11. Januar 2013 unter <http://www.aerztezeitung.de>
- Guo, Y., Kim, S. S. & Timothy, D. J. (2007). Development Characteristics and Implications of Mainland Chinese Outbound Tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12(4), 313-332.
- Hohenegger, K. (2003, 11. Juni). *10 Trends, die den Tourismus mittelfristig bestimmen*. Schweiz Tourismus. Gefunden am 10. Januar 2013 unter <http://www.stnet.ch>
- IDT-HSG (2007). *Tourism Development in Himachal Pradesh. Interim Report*
- Kah, J. A., Vogt, C. & MacKay, K. (2011). Placed-based Information Technology Use on Vacations. *Tourism Geographies* 13(2), 209-233.
- Kapiki, S. (2012). Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece. *International Journal of Economic and Practices and Theories*, 2(1).
- Katzev, R. (2003), Car Sharing: A New Approach to Urban Transportation Problems. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 3, Iss. 1, pp. 65–86
- Kau, A. K., & Lim, P. S. (2005). Clustering of Chinese Tourists to Singapore: An Analysis of Their Motivations, Values and Satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 231-248.
- Kim, S. S., Guo, Y., & Agrusa, J. (2005). Preference and Positioning Analyses of Overseas Destinations by Mainland Chinese Outbound Pleasure Tourists. *Journal of Travel Research*, 44, pp. 212-220.
- Kollau, R. (2011, September). Exceeding Expectations. *APEX Magazine*, No.3. Gefunden am 25. Februar 2013 unter www.apex.aero
- Kollau, R. (2012). *Making a difference*. Gefunden am 25. Februar 2013 unter www.onboardhospitality.com
- Li, M., & Cai, L. (2009). Are they different? An analysis of Chinese travel motivations. *Tourism and Hospitality Management International CHRIE Conference - Peer Reviewed Track*. <http://scholarworks.umass.edu/refereed/Sessions/Wednesday/6>.
- Li, X., Lai, C., Harril, R., Kline S. & Wang, L. (2011). When East Meets West: An Exploratory Study on Chinese Outbund Tourists' Travel Expectations. *Tourism Management*, 32 (4), 741-749.

- Lorenz, A. (2012). Visa-Panne in China: Schwarzhändler hackten deutsche Konsulats-Website. Spiegel online. Downloaded from <http://www.spiegel.de/politik/ausland/visa-probleme-beim-deutschen-konsulat-in-china-a-834167.html>
- Mager, B. (2008). Was bringt Servicedesign? Downloaded from www.thinking.designismakingsense.de
- Merchant, P. (2011). Workplace Diversity in Hospitality and Tourism. Downloaded from <http://smallbusiness.chron.com/workplace-diversity-hospitality-tourism-15436.html>
- Moira, P., Mylonopoulos, D. & Karavasili, A. (2011). The role of regional tourism authorities in tourism policy monitoring – the case of greek artos. Book of Proceedings Vol. I – International Conference on Tourism & Management Studies – Algarve 2011.
- Myers, P. (2012, 26. Nov.). *Do hotels need to green up, make their guests happy and healthy?* Gefunden am 10. Januar 2013 unter <http://www.reuters.com>
- OECD (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers. A Synthesis of Findings across OECD Countries.*
- OECD (2010). *OECD-Tourismustrends und –strategien 2010.* Downloaded from <http://www.oecd.org/berlin/44603973.pdf>
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154-161.
- Peterson, S. L. (2009). Chinese tourists' travel motivations and their resultant preferred travel activities. Downloaded from <http://www.odense.dk/Topmenu/Borger/ByMiljoe/Odense%20i%20Verden/EXPO%2010/Presse/~-/media/BKF/Bymilj%C3%B8/Expo%202010/Nyheder/prisopgaven.ashx>
- Privatunterkünfte liegen im Trend. (2011, 25. Juli). *Handelszeitung*. Gefunden am 25. Februar 2013 unter www.handelszeitung.ch
- Project Team (2003). An analysis on the tourism expenditure evaluation and relationship between host and guest for Mainland Chinese outbound market. *Journal of Beijing Second Foreign Language Institute*, 1, 1-18.
- Saco, R. M. & Goncalves, A. P. (2008). Service Design: An Appraisal. *Design Management Review*, Winter 2008, 10-19
- Schroer, J.W. (2012). The Social Librarian – Bringing the Power of Social Marketing to Library Professionals. <http://www.socialmarketing.org/newsletter>, retrieved 13 June 2013
- Sommer, R. (2008). *Trends und Konkurrenz im Aktiv- und Naturtourismus.* Gefunden am 10. Januar 2013 unter <http://www.lpv-ruegen.de>
- Song, H. (2006). *Tourism Mega Trends in Asia Pacific.*
- Stevens, T. (2000). The future of visitor attractions. *Travel and Tourism Analyst*, 1, S. 61-85.
- Verhoef, P.C., Reinartz, W.J. & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management, in: *Journal of Service Research*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 247-252.

Wenzel, E. & Kirig, A. (2006). *Tourismus 2020 - Die neuen Sehnsuchtsmärkte*. Kelkheim: Zukunftsinstitut.

World Fact Book (2013). Downloaded from <https://www.cia.gov>