

## ■ TOURISMUSDESTINATION ÖSTERREICH: MÖGLICHKEITEN DER NEUPOSITIONIERUNG

*Die rasanten Veränderungen der internationalen Wettbewerbsbedingungen und die rasch zunehmende Globalisierung der Tourismuswirtschaft erfordern ein Überdenken der bisher angewandten Strategien. Bei realistischer Einschätzung der gegebenen Strukturen wäre es als Erfolg zu werten, wenn Österreich seinen Marktanteil im internationalen europäischen Reiseverkehr halten kann. Dazu ist aber eine strategische Neupositionierung des Angebotes notwendig. Mögliche Strategien sind eine forcierte Internationalisierung, eine Kooperationsoffensive in Verbindung mit Destinationsmanagement sowie die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile durch Angebotsinnovationen.*

Seit dem Zweiten Weltkrieg hat die österreichische Tourismus- und Freizeitwirtschaft eine herausragende Stellung im internationalen Wettbewerb erobert. Österreich zählt zu den tourismusintensivsten Ländern der Welt. Tourismus- und Freizeitwirtschaft haben damit in der österreichischen Volkswirtschaft eine zentrale Bedeutung für die Einkommens- und Beschäftigungssicherung sowie für den Leistungsbilanzausgleich erlangt.

Mitte der siebziger Jahre erreichte der Marktanteil am internationalen europäischen Tourismus – gemessen an den Zahlungsströmen – mit 12,0% seinen höchsten Wert. Der starke Strukturwandel der siebziger und achtziger Jahre wirkte sich auf die Wettbewerbsposition ungünstig aus, sodaß der Marktanteil bis Mitte der achtziger Jahre auf 8,8% sank. Neben der relativen Verteuerung des Tourismusangebotes waren das langsame Wachstum des deutschen Marktes, der Süd- und Ferntrend sowie Geschmacksveränderungen bzw. Modeströmungen wichtige Ursachen dieser Entwicklung. In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre löste das Zusammenwirken verschiedener Faktoren (Realeinkommensteigerung in Deutschland, relative Verbilligung des Angebotes, Algenplage in der oberen Adria, Ostöffnung, EU-Integration und deutsche Wiedervereinigung) einen steilen Aufschwung im österreichischen Tourismus aus, der bis 1991 anhält. Der Marktanteil betrug zu Beginn der neunziger Jahre 10,9% und lag damit um nur 9% unter dem bisherigen Höchststand.

In der ersten Hälfte der neunziger Jahre wurde die österreichische Tourismuswirtschaft von den Auswirkungen der internationalen Rezession erfaßt. Zum Teil

Der Autor dankt Gerhard Palme für wertvolle Anregungen und Hinweise. Aufbereitung und Analyse der Daten erfolgten mit Unterstützung von Sabine Fragner.

war der Rückschlag auch auf Sonderfaktoren zurückzuführen, deren Auswirkungen die österreichische Tourismuswirtschaft aus eigener Kraft nicht ausgleichen konnte. So dämpften die durch die hohen Wiedervereinigungskosten bedingte mittelfristige Abnahme der Netto-Realeinkommen in Westdeutschland, die Abwertungen in einigen wichtigen Konkurrenzländern sowie der Einbruch der Flugtarife die Nachfrage nach Österreich-Aufenthalten erheblich. Derzeit liegt der Marktanteil im internationalen europäischen Reiseverkehr mit etwa 8% unter dem niedrigen Niveau von Mitte der achtziger Jahre

Im Durchschnitt 1996 wird die Nachfrage nach Österreich-Aufenthalten weiterhin real zurückgehen. Dies gilt insbesondere für die anlaufende Sommersaison. 1997 dürfte die Talsohle erreicht werden.

Neben den traditionellen Strukturschwächen wie

- geringem Internationalisierungsgrad,
- Mangel an modernen Attraktionen,
- antiquierten Vertriebskanälen (insbesondere im Bereich der elektronischen Informations- und Reservierungssysteme besteht ein bedeutender Nachholbedarf),
- Imagedefiziten und
- fehlender Wachstumsorientierung im Marketing

verhindert die – zum Teil durch die restriktive Fiskalpolitik induzierte – Eintrübung der internationalen Konjunktur in Verbindung mit dem relativ hohen Preisniveau (in einheitlicher Währung) und den günstigen Flugtarifen vor 1998 eine Belebung im Tourismus.

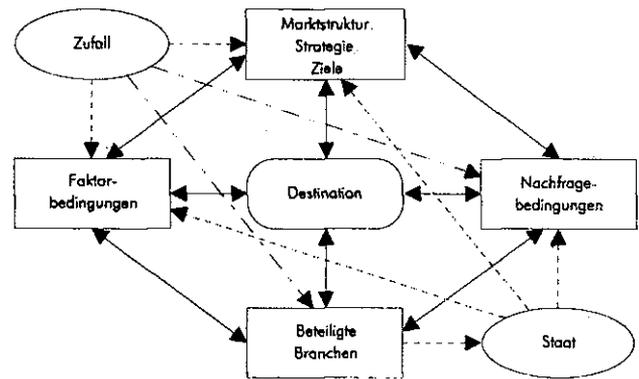
Insgesamt ist im Hinblick auf die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Österreich wirtschaftspolitischer Handlungsbedarf gegeben (Smeral, 1995B). Im Hinblick auf die aktuelle Neuorientierung der Tourismusnachfrage muß jedoch berücksichtigt werden, daß wirtschaftspolitische Maßnahmen nur begrenzte Wirkungen haben können.

In diesem Zusammenhang hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten das WIFO beauftragt, Grundlagen für Strategien zu entwickeln, die die „Destination Österreich“ und die einzelnen Regionen („Marken“) wettbewerbsstärker machen. Der vorliegende Artikel faßt die Ergebnisse dieser Arbeit komprimiert zusammen.

## WETTBEWERBSVORTEILE VON DESTINATIONEN

Die Globalisierung (Smeral, 1996A) der Märkte und die rasanten Veränderungen der internationalen Wettbewerbsbedingungen zwingen zum Umdenken und erfordern die Berücksichtigung der Grundsätze des *Destinationsmanagements* in der Tourismuspolitik.

Abbildung 1: Wettbewerbsvorteile von Destinationen



Die Tourismusleistung besteht aus einem Bündel, zu dem verschiedene Partner unterschiedliche Teile beitragen. Aus der Sicht des Konsumenten sind jedoch nicht Einzelleistungen, sondern das Ganze bzw. die Destination und die damit verbundenen Erlebnisse von Bedeutung.

Da Tourismusleistungen aufgrund der gegenseitigen horizontalen und vertikalen Abhängigkeiten komplementär sind, kann das Leistungsbündel als Quasi-Unternehmen aufgefaßt werden, das als Destination („Marke“) zu vermarkten ist. Destinationen werden aufgrund geographischer Kriterien gebildet und sind strategische Marketingeinheiten, die in bezug auf den umfassenden Konsumentennutzen (die Attraktivität), die Führbarkeit sowie die Möglichkeiten einer klaren Positionierung bei den Zielgruppen einen hohen Grad an Eigenständigkeit und Stabilität aufweisen.

Die Ansatzpunkte für die Entwicklung von Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbsposition einer Destination fallen mit den Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit zusammen. Wettbewerbsvorteile entstehen nach dem Modell von Porter in einem dynamischen, interagierenden System von vier Bestimmungsfaktoren, die gemeinsam den „Diamanten“ formen (Porter, 1990; Abbildung 1).

Die Wettbewerbsposition einer Destination (z. B. Österreichs oder auch einer regionalen „Marke“) kann mit Hilfe des Porterschen Diamanten durch

- die Faktor- und Nachfragebedingungen,
- die Qualität und Struktur der beteiligten Branchen,
- die Markt- und Organisationsstrukturen sowie die Strategien und Ziele

erklärt werden. Zusätzlich beeinflussen Zufallselemente und die staatliche Politik die Wettbewerbsposition entscheidend.

Die *Faktorbedingungen* werden im wesentlichen durch die Ausstattung mit Produktionsfaktoren und deren Preise sowie durch die Effizienz bestimmt, mit der diese Faktoren eingesetzt werden.

Zu unterscheiden ist zwischen den nicht akkumulierbaren (z. B. Rohstoffe, Landschaft, Klima, geographische und geopolitische Lage, Arbeitskräftepotential) und den akkumulierbaren Produktionsfaktoren (z. B. Kulturgüter, Freizeit- und Kommunikationsinfrastruktur, „Fun-Struktur“, Humankapital).

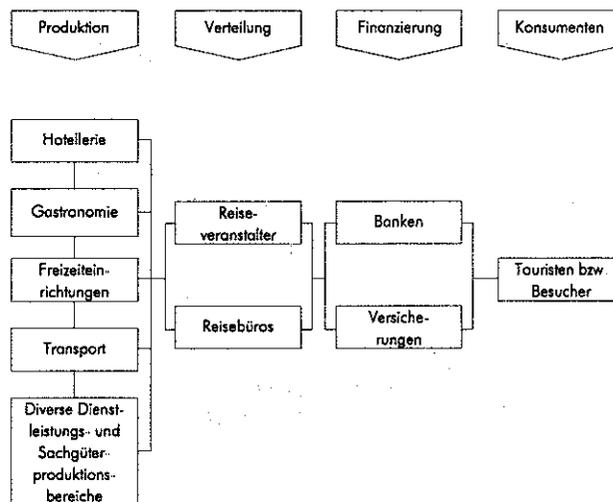
Beständige Wettbewerbsvorteile entstehen nur durch die laufende Aufwertung der Faktoren und weitere Spezialisierung. In diesem Zusammenhang ist die Verfügbarkeit von Institutionen (Ausbildung und Forschung) und Mechanismen für eine fortwährende Bildung und Verbesserung der Produktionsfaktoren (Faktorkreationsmechanismen, Innovationskultur) viel wichtiger als deren gegenwärtiger Bestand. Spezifische Faktornachteile sind damit oft eine Ursache für die längerfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, weil sie den nötigen Druck für Innovationen und eine dynamische Weiterentwicklung erzeugen.

Österreichs Wettbewerbsposition wird maßgeblich von natürlichen Attributen (Landschaft, Klima), der geographischen und geopolitischen Lage (geographische und kulturelle Nähe zu Deutschland, Lage in Mitteleuropa), dem relativ hohen Anteil an inländischen Arbeitskräften und der reichlichen Ausstattung mit traditionellen Kulturgütern bestimmt.

Die *Nachfragebedingungen* werden in erster Linie geprägt durch die Größe und Struktur des Marktes (z. B. den Grad der Internationalisierung, den Anteil der Fernmärkte), die Reise-(Freizeit-)Erfahrung und die Aufgeschlossenheit der Konsumenten gegenüber neuen Angeboten und Standards sowie durch die Wettbewerbsposition in der internationalen Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen (Dienst- und Geschäftsreisen, Luftlinien, Autovermietungen, Hotelketten). Diese Faktoren verbessern den Informationsfluß und tragen entscheidend zur Differenzierung und Internationalisierung des Tourismus- und Freizeitangebotes bei (Angebot an Restaurants, Unterhaltung, Akzeptanz von Kreditkarten). Fortschrittliche und anspruchsvolle Konsumenten sind ein wesentlicher Bestandteil des Wettbewerbsvorteils, weil antizipatorische Konsumentenbedürfnisse der Tourismuswirtschaft helfen, wichtige Trendänderungen rechtzeitig zu erkennen und sich damit gegenüber der Konkurrenz richtig zu positionieren. Qualitätsbewußte Touristen bilden eine permanente Qualitätskontrolle und drängen die Anbieter in hochwertige und preislich attraktive Marktsegmente. Eine frühe Marktsättigung zwingt zu rascher Anpassung in Form von Innovationen und der Durchdringung internationaler Märkte.

In Österreich sind mit den deutschen und den inländischen Gästen rund drei Viertel der Gesamtnächtigen auf einen ferienorientierten „deutschsprachigen Inländermarkt“ ausgerichtet. Wegen der relativ geringen Reiseerfahrung eines Großteils der Österreich-Urlauber erhielten damit Innovationsklima und Strukturwandel

Abbildung 2: Das System Tourismus



keine ausreichenden Impulse (Porter, 1990). Auch der relativ hohe Stammgästeanteil bremste tendenziell den Strukturwandel.

Die Analyse der Determinanten der Wettbewerbsposition muß auch das bereits sehr hohe Niveau der Nachfrage- bzw. Tourismusintensität berücksichtigen: Die international herausragende Tourismusintensität dokumentiert die Summe der Problembereiche, die insgesamt die österreichische Wettbewerbsposition verschlechtern. So kann eine hohe bzw. steigende Tourismusintensität die touristische Dienstleistung relativ verteuern sowie physische und soziale Kapazitätsengpässe räumlicher und zeitlicher Art bewirken; langfristig dämpft dies das Wachstum. Dieser Bremseffekt wird noch verstärkt, wenn die hohe Tourismusintensität – wie in Österreich – auf einer großen Abhängigkeit von nur wenigen Märkten (nämlich Deutschland und Österreich) beruht.

Die Wettbewerbsposition einer Destination wird zu einem guten Teil durch die *Vielfalt*, den *Spezialisierungsgrad* und die *Qualität der beteiligten Branchen* gebildet (Abbildung 2; vgl. auch Poon, 1993). Leistungsfähige *verwandte und unterstützende Produktionsbereiche* sind eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung erfolgreicher Cluster. Die räumliche Nähe (Transportinfrastruktur) der Hotellerie und der Gastronomie zu international wettbewerbsfähigen Sektoren (Nahrungs- und Genußmittelindustrie, Bekleidungs-, Mode- und Souvenirindustrie, Verpflegungs-, Unterhaltungs-, Kultur- und Freizeiteinrichtungen), zu qualitativ hochwertigen Dienstleistungsunternehmen (Reisebüros und -veranstalter, Fremdenführer, Banken, Versicherungen und persönliche Dienstleistungen wie Schischulen, Reinigung, Friseur usw.) sowie zu leistungsfähigen Produzenten wie Bauwirtschaft, Handwerk, Land- und Forstwirtschaft, Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen ist dabei von entscheidendem Vorteil.

Durch die räumliche Nähe findet der Produzent oft frühzeitig, effizient und mitunter auch leichter Zugang zu Vorprodukten, ausgebildeten Mitarbeitern und Forschungsergebnissen, erhält raschen Einblick in Innovationen und Trends und kann all dies in der Planung von Produktinnovationen berücksichtigen.

In Österreich wird die Wettbewerbsposition der einzelnen Branchen maßgeblich von der Hotellerie, der Gastronomie, den wintersportbezogenen Produktionsbereichen (Seilbahnen, Schischulen, Sportartikel und -bekleidung) sowie der Land- und Forstwirtschaft als „Landschaftspfleger“ bestimmt.

Neben dem Differenzierungsgrad des an die Touristen/Konsumenten „gelieferten“ Produktes spielt für die Bestimmung der Wettbewerbsposition auch dessen Qualität eine wichtige Rolle. Qualität hat im Tourismus folgende Komponenten:

- natürliche (Umwelt),
- materielle (Hardware) und
- immaterielle Qualität (Software).

Die hohe Qualität aller drei Komponenten ergibt zusammen eine qualitätsvolle Situation. In Österreich liegt der Leistungsschwerpunkt eher im Bereich der natürlichen und der materiellen Qualität.

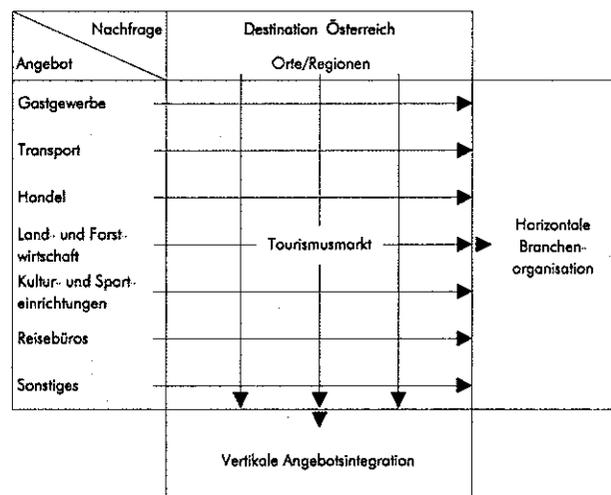
Das dritte Element des Porterschen Diamanten setzt sich aus der *Marktstruktur* und den daraus resultierenden *Zielen* und *Strategien* der Unternehmen zusammen.

Die Marktstrukturen, Strategien und Vertriebskanäle werden entscheidend durch die Unternehmensgröße geprägt. Für die im internationalen Vergleich relativ kleinen österreichischen Tourismusbetriebe ist es schwierig, sich auf dem Markt zu behaupten; sie benötigen deshalb schlagkräftige Tourismusorganisationen. Die Kleinbetriebliche Struktur behindert auch die Realisierung interner Skalenerträge.

Neben effizienten Tourismusorganisationen ist die Bildung von Kooperationsmodellen eine geeignete Maßnahme, um diese Nachteile zu überwinden. Kooperationen helfen, externe Vorteile zu internalisieren, und sind sowohl in vertikaler und diagonaler („economies of scope“) als auch in horizontaler Hinsicht („economies of scale“) denkbar (Abbildung 3).

In Österreich wurde die Kooperationsidee durch die Gründung von Angebotsgruppen verwirklicht. Dieses Modell wurde von der Österreich-Werbung ins Leben gerufen und dient der Marketingkooperation von gewerblichen Beherbergungsbetrieben, zum guten Teil auch von sonstigen spezifischen Tourismusunternehmen, Verbänden, Vereinen und Gemeinden, die sich auf ein gleichartiges Erlebnisangebot spezialisieren (z. B. Reiten, Tennis, Golf).

Abbildung 3: Kooperation als Wettbewerbsvorteil



Eine andere Form der Kooperation ist die Teilnahme an elektronischen Reservierungssystemen. Im allgemeinen ist der Partizipationsgrad der österreichischen Betriebe (mit Ausnahme der Großstadthotellerie) an internationalen Reservierungssystemen noch relativ niedrig, was die Internationalisierung hemmt.

Auch der *Staat* hat Einfluß auf die vier Bestimmungsfaktoren des Porterschen Diamanten. Eine wichtige Rolle spielen die Flexibilität der Arbeits- und Freizeitwelt (Öffnungs- und Arbeitszeiten, Ferienordnungen), der Grad der Bürokratisierung, die allgemeinen Wettbewerbsbedingungen (Arbeitsrecht, Sozial- und Steuergesetzgebung), Förderungsmaßnahmen, Subventionen, die Kapitalmarktpolitik, die Finanzierungsbedingungen (Eigenkapitalbildung statt Kreditsubventionierung), das geldpolitische Regime, die Ausbildungs- und Wissenschaftspolitik, die Informationspolitik (Verkehrsleit- und Informationssysteme) sowie die Eintritts- und Austrittsregulierungen (Gewerbeordnung) und die Wettbewerbsregulierungen bzw. die Wettbewerbsintensität. Letztere ist ein sehr wesentlicher Faktor, da sie wichtige Impulse für die Weiterentwicklung und Aufwertung aller vier Elemente des Porterschen Diamanten liefert. Zusätzlich wirken grundsätzliche politische Entscheidungen (EWR-Teilnahme, EU-Integration) auf alle Bestimmungsfaktoren: So setzte die Deregulierung im Luftverkehr im Zuge der europäischen Integration einen Prozeß in Gang, der die Reisesströme bereits beeinflusst hat und weiter nachhaltig verändern wird. Der Wegfall der Zollformalitäten wird den Außenhandel stimulieren und so den Anteil der Dienst- und Geschäftsreisen erhöhen.

Neben den vier Hauptelementen und dem Staatseinfluß spielt für die Wettbewerbsposition eines Sektors der *Zufall* eine wichtige Rolle: Aus zufallsbedingten Diskontinuitäten erwachsen Möglichkeiten für die Verschiebung der relativen Wettbewerbsposition. Beispiele hie-

## Ansatzpunkte für eine Neupositionierung der österreichischen Tourismuswirtschaft

### Faktorbedingungen:

- Institutionalisierung von leistungsfähigen Faktorkreationsmechanismen,
- Trend- und Innovationsforschung,
- Produktinnovationen (moderne Innovationen, internationale Markenveranstaltungen, „Swatch-Produkte“, Aufenthalte für Teleworker, Glücksspielzentren, Angebotsschwerpunkte für Fernmärkte).

### Nachfragebedingungen:

- Positionierung auf Zukunftsmärkten,
- Forcieren des Flugtourismus nach Österreich,
- Gewinnung einkommenstarker Gästeschieden,
- Ausbau von Ganzjahresangeboten,
- Erhöhung des Erst-Besucher-Anteils,
- aktive Standortpolitik.

### Struktur und Qualität der beteiligten Branchen:

- Qualitätsoffensive (Hardware, Software),
- Steuerung der Dienstleistungsqualität („total quality management“),
- Produktion intelligenter Konsumgüter (Mode, Design, Markenartikel, Nahrungsmittel),
- Erhöhung des Spezialisierungsgrades,
- Vorantreiben der Quartärisierung

### Marktstrukturen, Organisation und Strategien:

- 1 Wichtige Aufgaben und Ziele der Österreich-Werbung
  - Bildung eines modernen nationalen Images, das international vermarktet werden kann,
  - Forcierung des wertschöpfungs- und wachstumsorientierten Marketings,
  - Angebotsentwicklung und Produktdifferenzierung (Vermeidung der Produktkonkurrenz, mehr Angebote für Jugendliche, Nutzung der technologischen Möglichkeiten),
  - Koordination der Information zwischen den jeweiligen regionalen und internationalen Vermarktungs-

für sind neue technologische Entwicklungen, Währungsturbulenzen, sprunghafte Veränderungen der Faktorpreise (Energiekosten) oder politische Entscheidungen (deutsche Wiedervereinigung, Ostöffnung) So wurde gerade in Österreich kurz- und mittelfristig die Wettbewerbsposition entscheidend durch „Zufallseinflüsse“ wie die Währungsabwertungen einiger wichtiger Destinationen im internationalen Reiseverkehr, die deutsche Wiedervereinigung und die Ostöffnung beeinflusst

organisationen sowie den Tourismusorganisationen der Bundesländer,

- Verbreiterung der finanziellen Basis (Verkauf von Leistungen, Kostensenkungsprogramme).
2. Modernisierung der Tourismusorganisation und der Vertriebskanäle:
    - Gründung von regionalen und internationalen Informations- und Reservierungszentralen,
    - Destinationsmarketing auf allen Ebenen (Koordination durch die Österreich-Werbung),
    - strikte Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen.
  3. Andere organisatorische Maßnahmen:
    - Effektive, am Ganzjahrestourismus orientierte Ausrichtung des Marketings,
    - Orts- und Regionalkonzepte,
    - Entwicklung neuer Gebiete, jedoch mit geringer bis höchstens mittlerer Nachfrageintensität, zur besseren Verteilung der Nachfrage (hier ist die Nutzung von EU-Förderungen möglich),
    - flexible An- und Abreisetage,
    - stärkere Preisdifferenzierung nach zeitlichen Gesichtspunkten,
    - Schaffung von umfassenden Verkehrsleitsystemen.

### Einflußmöglichkeiten des Staates:

- Innovations- und softwareorientierte Tourismusförderung,
- Setzung von Ausbildungsschwerpunkten für neue Berufsprofile,
- Flexibilisierung der Öffnungs- und Arbeitszeiten sowie der Ferienordnungen,
- wettbewerbsgerechte Steuer- und Sozialgesetzgebung,
- reduzierte Besteuerung der Veräußerungserlöse (befristet),
- Bürokratieabbau,
- Verbesserung der Finanzierungsbedingungen.

## MÖGLICHKEITEN DER NEUPOSITIONIERUNG

Die Bestimmungsgründe der Wettbewerbsposition sind zugleich Ansatzpunkte für tourismuspolitische Maßnahmen (die wichtigsten Ansatzpunkte faßt der Kasten zusammen)

Das Fehlen moderner und wettbewerbsfähiger *Faktorkreationsmechanismen* ist wohl eine der größten

Schwachstellen der österreichischen Tourismuswirtschaft. Dies äußert sich in vielen Facetten: Qualitätsdefizite und Innovationsschwächen im Freizeitangebot (Erlebnis- und Attraktionsarmut sowie Wertschöpfungschwäche) sowie ein relativ niedriger Anteil des quartären Sektors (z. B. Consulting, international anerkannte Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen).

Die Schwachstelle „Faktorkreationsmechanismus“ behindert die Bildung dynamischer Wettbewerbsvorteile und beeinträchtigt auch die Attraktivität des Standortes Österreich, zumal führende internationale Unternehmen ihre Standortentscheidung auch vom Vorhandensein leistungsfähiger Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen abhängig machen.

Die Institutionalisierung geeigneter Faktorkreationsmechanismen sollte im Hochschulbereich auf der Einflechtung von Forschung und Lehre basieren. Die vom Universitätssystem weitgehend zu trennenden Forschungseinrichtungen bzw. -ressourcen sollen in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft durch eine gezielte Förderung der Spitzenforschung möglichst rasch internationalen Standard erreichen. Eine räumliche Konzentration ist empfehlenswert. Parallel müssen die Durchlässigkeit der Hochschulen (Professur auf Zeit, Rotationsmechanismen zwischen Universitäten, angewandter Forschung und Praxis) sowie der Wettbewerb zwischen den Hochschulen (Zuteilung der Mittel nach den wissenschaftlichen Leistungen) intensiviert werden.

Die Gründung einer Institution, die systematische Trend- und Innovationsforschung im Freizeit- und Tourismusbereich umfassend betreibt, wäre eine wirksame Maßnahme, um die Forschungsdefizite zu mildern. Die Forschungsergebnisse einer solchen Institution würden die Früherkennung von Trendänderungen oder neuen Trends wesentlich erleichtern und die Anpassungskosten senken.

Im Bereich der *Produktinnovation* sind folgende Ansatzpunkte wichtig: Österreich besitzt mit Ausnahme der Landschaft, der traditionellen Kulturgüter und Veranstaltungen keine modernen Attraktionen (Themen- und Freizeitparks, moderne Museen, virtuelle Erlebniswelten) oder internationalen Markenveranstaltungen (einzigartige Sport- und Unterhaltungsereignisse, Ausstellungen, Festivals). Die Anreicherung des Angebotes mit innovativen Veranstaltungen und Attraktionen ist eine wichtige Maßnahme, um den Bekanntheitsgrad, die Auslastung, den Marktanteil und schließlich das Wachstum zu erhöhen.

Innovative Angebote würden auch eine größere Zahl jüngerer Gäste anlocken. Zusätzlich müßten mehr Angebote entwickelt werden, die sich direkt an Jugendliche richten (z. B. Einführung von Billigprodukten mit hohen Qualitäts- und Erlebnisstandards).

Angebotsinnovationen können und sollen zum Teil auch radikale Erneuerung bringen: So könnte sich nach dem

Muster der Schweizer Uhrenindustrie („Swatch“) eine Angebotsgruppe bilden, die Billigpackages mit hohen Qualitäts- und Modernitätsstandards sowie spezifischen Erlebniswerten offeriert („Swatch-Vacation“, „Swatch-Summer“, Urlaub für Swatch-Typen usw.)<sup>1)</sup> Einheitliche Logos, Abzeichen, Kleidungsstücke („Benettonisierung“) würden ein loses Zusammengehörigkeitsgefühl und den dazu passenden Lebensstil vermitteln. Ein solches Produkt würde insbesondere jüngere Leute ansprechen (aber auch solche, die jung geblieben sind), da durch die radikale Senkung des Durchschnittsaufwands (anzustreben wäre eine Halbierung) Urlaub und Erholung nicht nur leistbar, sondern in der neu geschaffenen Form auch zeitgemäß („chic“, „cool“) empfunden werden. Mit der Einführung eines solchen Produktes könnten Kostenüberlegungen in den Hintergrund treten und Motive wie „modern und dynamisch sein“ und/oder „dazu gehören wollen“ dominierend werden.

Weiters wäre es möglich, durch die Nutzung technologischer Trends (Aufenthalte für „Teleworker“ und ihre Familien) und spezifischer Verhaltensmuster (z. B. Glücksspieldorf in Kärnten) alte Tourismusgebiete neu zu beleben.

Die Produktpolitik müßte deutliche Angebotsschwerpunkte für die europäischen Fernmärkte und die Überseena-tionen zur Unterstützung der Internationalisierung setzen.

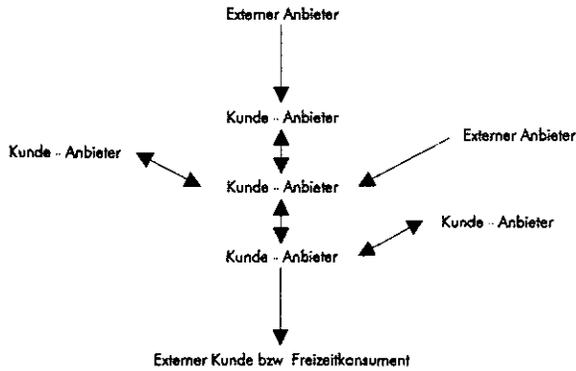
Im Bereich der *Nachfragebedingungen* sollte die Tourismuspolitik erhöhte Anstrengungen unternehmen, um Österreich zumindest schrittweise auf den Zukunftsmärkten in Übersee („Übersee-Offensive“) und auch in Südeuropa zu positionieren. Die Realisierung hoher Zuwächse im Incoming dürfte nicht allzu schwerfallen, da die Wachstumschancen in den betreffenden Ländern mittelfristig ausgezeichnet sind und zusätzlich die Auslandsreiseintensität noch sehr niedrig ist. Eine größere Streuung der Herkunftsmärkte würde außerdem das Konjunkturrisiko deutlich vermindern.

Der relativ niedrige Anteil der Fluggäste (laut Gästebefragung Österreich etwa 5% bis 6%) sowie der geringe Internationalisierungsgrad ergeben in Verbindung mit der Verbilligung von Flugreisen ein erhebliches Wachstumspotential. Schon die Anhebung des Anteils von Gästen aus Nordamerika, Fernost und dem pazifischen Raum auf den europäischen Durchschnitt (ohne Großbritannien) könnte ein zusätzliches Volumen von 3 bis 4 Mill. Nächtigungen einschließen (rund 2½ Mill. aus Nordamerika, etwa 1 Mill. aus Fernost und dem pazifischen Raum).

Wie statistische Analysen über längere Zeiträume zeigen, nimmt die Konjunktorempfindlichkeit der Nachfrage mit steigender *Qualitätsstufe* der Unterkunft ab. Die Verbesserung der Nachfragebedingungen durch die

<sup>1)</sup> Die Markennamen haben hier nur den Charakter von beispielhaft gewählten Arbeitstiteln.

Abbildung 4: Kunden – Anbieter-Kette



Gewinnung einkommenstarker Gästeschieden unterstützt so eine Anhebung der Qualität

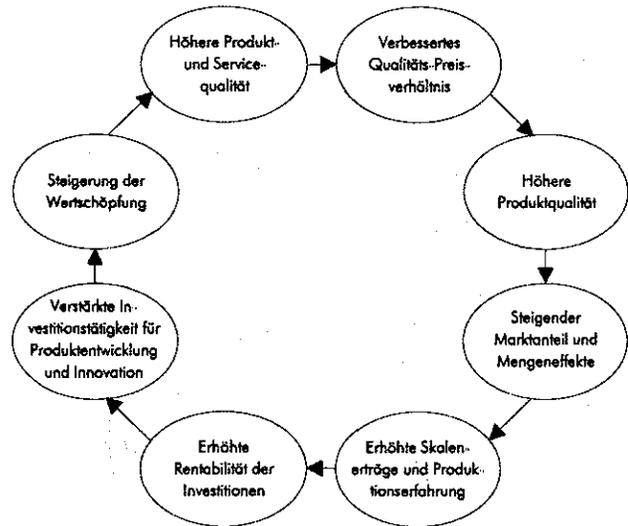
Qualitätsverbesserungen im Tourismus sind aber nicht notwendigerweise mit einer Spezialisierung auf teure Angebote höherer Qualitätsstufe gleichzusetzen, zumal sie auch innerhalb jeder Stufe der gesamten Angebots- bzw. Dienstleistungspalette erfolgen können: Eine Maßnahme steigert auch dann die Qualität, wenn das Management den Konsumenten (aufgrund der qualitätssteuernden Maßnahmen) Produkte und/oder Dienstleistungen liefern kann, die deren Anforderungen besser erfüllen als zuvor. In diesem Zusammenhang ist die Implementierung des „total quality management“ wichtig. Total quality management geht von der Philosophie aus, daß jeder in der Kette der Erbringung von Tourismusleistungen – vom externen Lieferanten bis zum Freizeitkonsumenten – (Zwischen-)Anbieter und (Zwischen-)Konsument ist und die Wünsche des jeweiligen (Zwischen-)Konsumenten optimal erfüllen sollte (Abbildung 4). Konsequenterweise durchgeföhrt, erhöht dies die Qualität des Endproduktes und induziert einen wertschöpfungssteigernden Prozeß (Abbildung 5)

In bezug auf die Ansatzpunkte *Marktstruktur, Organisation* und *Strategien* stehen die Neuformulierung der Aufgaben der *Österreich-Werbung*, die Reform der Tourismusorganisation und die Modernisierung der Vertriebskanäle im Mittelpunkt

Die Österreich-Werbung bewirbt als nationale Marketingorganisation weltweit das gesamte Tourismusangebot Österreichs. Ihre Hauptaufgabe ist es demnach, den internationalen Bekanntheits- und Imagewert des Tourismuslandes Österreich zu heben und dabei solche Gästeschieden anzusprechen, die das gegenwärtige und künftige Wertschöpfungswachstum der Gesamtwirtschaft stimulieren können („wachstums- und wertschöpfungsorientiertes Marketing“).

Die *Angebotsentwicklung* und die *Produktdifferenzierung* müßte die Österreich-Werbung mit den Postulaten des wachstums- und wertschöpfungsorientierten Marketings und der Umweltschonung in Einklang bringen.

Abbildung 5: Kette der Wertschöpfungsverbesserung



Hauptaufgaben der Angebotsentwicklung sind die qualitative Verbesserung des Angebotes, die Entwicklung und der Aufbau neuer Angebotssegmente und Marketingkooperationen, wobei das Angebot für Jugendliche forciert werden sollte. Die Angebotsentwicklung muß vollständig im Einklang mit den elektronischen Informations- und Reservierungsmöglichkeiten erfolgen und soll nach Möglichkeit künftige (absehbare) technologische Entwicklungen antizipieren (dies gilt auch für die Komponenten der einzelnen Angebotsformen).

Angesichts der Globalisierung der Märkte und der raschen Veränderung der internationalen Wettbewerbsbedingungen ist ein Umdenken nötig; das Tourismusmarketing muß sich verstärkt an den Grundsätzen des *Destinationsmanagements* orientieren. Kernzelle ist dabei die Region („Marke“), zumal aus der Sicht des Konsumenten nicht die Einzelleistung von Bedeutung ist, sondern das durch horizontale, vertikale und diagonale Integration geformte und „erlebte“ Bündel. Computergestützte Informations- und Reservierungssysteme für touristische Einrichtungen und Aktivitäten dienen in diesem Zusammenhang dazu, die Wertschöpfungskette zu verlängern und dadurch die Wertschöpfung zu erhöhen. Die logische und kreative Kombination von Dienstleistung und Technologie wird damit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Ein Beispiel für eine zukunftssträchtige Kooperationsform wäre das Agieren von Tourismusorten oder besser Tourismusregionen als „Unternehmen“ oder als Konzern (der Ort als „Club“). In Einzelfällen wurde dieser Ansatz teilweise verwirklicht (z. B. „All-inclusive-Angebote“ von Bad Kleinkirchheim).

Die verstärkte Marktmacht der Region bzw. des Ortes würde helfen, im gemeinsamen Ver- und Einkauf entsprechende Preis- und Kostenvorteile zu erzielen. Die Abstimmung der Investitionstätigkeit würde zu einer Op-

timierung des Verschuldungsgrades beitragen. Weiters könnten eine gemeinsame Personalpolitik und/oder die Nutzung bzw. der Ausgleich betrieblicher und örtlicher Auslastungsunterschiede zur Kostensenkung sowie zur Optimierung der Erträge beitragen. Zugleich könnte eine (wünschenswerte) regionale Markenprofilierung betrieben werden.

Der Schwerpunkt des Destinationsmanagements soll in der Verantwortung regionaler Vermarktungseinheiten in Zusammenarbeit mit internationalen Verkaufsgesellschaften liegen. Mitglieder der Verkaufsgesellschaften sind Tourismusanbieter, deren vorrangiges Ziel darin besteht, die Region bzw. Österreich zu vermarkten.

Die dezentralen Vermarktungseinheiten fungieren als regionale Informations- und Reservierungszentralen. Die Österreich-Werbung koordiniert die regionalen Informationen in Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusorganisationen und den Landesverbänden und gibt sie an die internationalen Verkaufsgesellschaften weiter. Die Verkaufsgesellschaften haben den Charakter internationaler Informations- und Reservierungszentralen und sollen in Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusorganisationen die Buchung des Österreich-Angebotes (der einzelnen regionalen Marken) ermöglichen. Die vorhandenen internationalen elektronischen Vertriebswege sind nach Möglichkeit einzubinden. Da der Aufbau eines weltweiten Netzes von Verkaufsgesellschaften mit integrierten Buchungs- und Informationsmöglichkeiten längere Zeit benötigt, sind Prioritäten (z. B. Etablierung in Berlin, London, New York und Tokio) zu setzen.

Ein Grundproblem Österreichs ist sein Tourismus-Image. Zur Imagekorrektur wird der Österreich-Werbung daher empfohlen, einen neuen Generallogan zu entwickeln, der

- sowohl international (auf den Nah- und Fernmärkten) zur einheitlichen Imagebildung beiträgt
- als auch Modernität und Dynamik signalisiert (also auch jüngere Gäste anspricht).

Ziel der Maßnahmen im Bereich Unternehmensorganisation der Österreich-Werbung müßte sein, in erster Linie den Budgetrahmen für die verstärkten operativen Marketingaktivitäten zu vergrößern und die Effizienz zu steigern. Dies kann durch folgende Maßnahmen bewirkt werden:

- Verbreiterung der finanziellen Basis durch Mitgliederwerbung und Verkauf spezieller Dienstleistungen (Pressekonferenzen, Kampagnen),
- Kostensenkungsprogramme und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung.

Ein wesentlicher Teil der organisatorischen Maßnahmen müßte sich auf den Personalbereich konzentrieren, da langfristig der relativ hohe und rasch wachsende Personalaufwand den operativen Budgetspielraum zuneh-

mend einengt. Der Personalaufwand kann gesenkt werden durch:

- eine Verkleinerung der Außenstellen und Kürzung ihrer Zahl (insbesondere in Deutschland), Nutzung von Synergien mit den Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer, verschiedenen Kulturinstitutionen sowie sonstigen Einrichtungen (etwa Gründung von „Österreich-Häusern“<sup>2)</sup>,
- Auslagerungen („Outsourcing“) und Zusammenlegungen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die *staatliche Einflußnahme* ist die Tourismusförderung: Sie sollte künftig Schwerpunkte verstärkt in der Schaffung von innovativen Zusatzangeboten setzen. Weiters müßten im Rahmen der vom Wirtschaftsministerium geplanten Tourismus-Software und Kooperationsförderung

- die Steuerung der regionalen Entwicklung durch die Erstellung von Leitbildern und Aktionsprogrammen zur Schaffung optimaler Angebotsstrukturen,
- die Entwicklung und Erneuerung von regionalen Tourismusorganisationen,
- die Realisierung von Profilierungs- und Spezialisierungspaketen auf regionaler und überbetrieblicher Ebene,
- die Intensivierung des Verkaufs durch Vermarktungsk Kooperationen und Nutzung neuer Technologien bzw. die Etablierung regionaler und internationaler Informations- und Buchungszentren sowie
- die Steuerung der oben genannten Bausteine mit einem Marketing-Controlling

österreichweit unterstützt und als Schwerpunktprogramm ausgebaut werden

Der wachsende Druck auf die Regionen, sich als Ganzes zu vermarkten, eröffnet neue Berufsprofile (Stichworte sind „Destinationsmanagement“, „Erlebnislogistik“, „leisure engineering“). Die Schaffung von entsprechenden Ausbildungsschwerpunkten würde die Entwicklung mittel- und langfristig begünstigen.

Der Staat soll die Entflechtung der Reiseströme möglichst rasch vorantreiben, indem er auf die europäischen Ferienordnungen Einfluß nimmt und längere bzw. flexiblere Öffnungszeiten ermöglicht. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die Implementierung einer wettbewerbsgerechten Steuer- und Sozialgesetzgebung und einen raschen Abbau von Bürokratie würde die Wettbewerbs-

<sup>2)</sup> Ob eine stärker veränderte „Österreich-Werbung“ auch den gesamten „Wirtschaftsstandort Österreich“ bewerben soll, wird hier nicht untersucht. Dies wäre eine interessante Denkvariante, zumal die Trennung der Bereiche Tourismus, Industrie und Kultur unter ganzheitlich orientierten Standortgesichtspunkten suboptimal erscheint. Durch die jüngst gewonnene Kompetenz des Wirtschaftsministeriums über die Industrieansiedlungsgesellschaft sind die Voraussetzungen für eine „eigentliche Österreich-Werbung“ zum Teil bereits geschaffen.

position der Tourismuswirtschaft wesentlich stärken. Um die Strukturbereinigung zu beschleunigen und/oder den Marktaustritt zu erleichtern, sollten Veräußerungserlöse im Bereich der Beherbergung und Gastronomie spürbar niedriger besteuert werden; eine Befristung der Maßnahme ist hier empfehlenswert.

Die österreichische Tourismuswirtschaft ist durch eine ungenügende Eigenmittelausstattung und durch Verbindlichkeitsstrukturen gekennzeichnet, die in vielen Fällen gegen den schwankenden Finanzierungsaufwand (Zinsschwankungen) nicht abgesichert sind. Die Verbesserung der Finanzierungsstruktur (Beteiligungskapital, fixe Zinssätze) wäre deshalb eine geeignete Maßnahme, die Rahmenbedingungen investitions- bzw. innovationsfreundlicher zu gestalten.

## LITERATURHINWEISE

- Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (1994A), Tourismuspolitik 2000, Wien, 1994
- Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (1994B), Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft, Wien, 1994
- Fleischhacker, V., Die Gewinner im österreichischen Sommertourismus 1992 bis 1994, Studie des Instituts für touristische Raumplanung im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien, 1995
- Opaschowski, H., Tourismusforschung, Opladen, 1989
- Opaschowski, H., Tourismus und Lebensqualität. Eine europäische Tourismusanalyse in fünf Bänden, Hamburg, 1994.
- Palmer, A., Bejou, D., „Tourism Destination Marketing Alliances“, *Annals of Tourism Research*, 1995, 22(3), S. 616-629
- Plog, St. C., „Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity“, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1974, 14(4)
- Poon, A., *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford, 1993
- Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, 1990
- Riddle, D., *Service-Led Growth*, New York, 1986
- Schulze, G., *Die Erlebnisgesellschaft, Kulturosoziologie der Gegenwart*, Frankfurt am Main-New York, 1993
- Smeral, E. (1994A), „Economic Models of Tourism“, in Witt, St., Moutinho, L. (Hrsg.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd Edition, Prentice Hall, 1994.
- Smeral, E. (1994B), *Tourismus 2005, Entwicklungsaspekte und Szenarien für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft*, Ueberreuter, Wien, 1994.
- Smeral, E. (1994C), Bericht über die Lage der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft, WIFO, Wien, 1994
- Smeral, E. (1995A), „Anpassungszwänge im Tourismus“, *WIFO-Monatsberichte*, 1995, 68(7)
- Smeral, E. (1995B), Zukunftsstrategien für den österreichischen Tourismus, Studie des WIFO im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien, 1995
- Smeral, E. (1996A), *Globalisation and the Competitive Advantages of Tourism Destinations, Basic Report for the 46th AIEST Conference in Rotorua (New Zealand)*, 1996
- Smeral, E. (1996B), *Importance and Development of Austria's Alpine Tourism Industry, Contribution to the International Congress Alpine Tourism – Sustainability: Reconsidered and Redesigned*, Innsbruck, 1996
- Smeral, E. (1996C), „Policy Measures for Reducing the Environmental Impact of Tourism“, *Tourism Economics*, 1996, 2(2)
- Smeral, E., Witt, St., „Econometric Forecasts of Tourism Demand to 2005“, *Annals of Tourism Research*, 1996, 2(2)
- World Tourism Organization (WTO), *Global Tourism Forecasts to the Year 2000 and Beyond*, Madrid, 1994.

### *Austria as a Tourist Destination: Possibilities for a Repositioning – Summary*

Since the beginning of the 1990s, the Austrian tourism industry suffered a series of setbacks, which were caused partly by special factors like German reunification, currency depreciations or the slump in air fares, and partly by substantial structural weaknesses. Many indications suggest that it will take serious efforts and a thorough reexamination of traditional strategies from the tourism sector, if it wants to maintain a still comparatively high share of GDP.

For the whole of 1996, nominal tourist revenues are likely to shrink further. While revenues for the past winter season broadly matched those a year ago, losses will concentrate on the summer period: earnings are expected to fall by a price-adjusted 5 percent year-on-year over the six months from May to October. Many other European destinations are affected in a similar way by a slackening of demand from European customers.

Apart from structural deficiencies like a low share of air-travel passengers, a lack of contemporary attractions, a lag in the implementation of electronic information and reservation systems in order to handle demand, a lag in adaptation and modernization of supply facilities, preponderance of sluggish and saturated markets, the weakening of business activity in the industrialized countries (partly induced by fiscal restriction), combined with a relatively high price level (in a common currency) and low air fares may prevent a rebound in Austrian tourism before 1998.

Urgent action is needed if Austria is to maintain its international competitiveness as a tourist destination, with the only small potential for productivity advances in the sector and the high prices of services in a mature economy imposing serious constraints.

The fundamental and rapid changes in international competitive conditions as well as the globalization of markets call for reexamination of conventional strategies.

A possible set of tourism and general economic policy measures designed to keep the GDP share of the tourism sector above the international average may include

- the formation of tourism-related human capital,
- the orientation of marketing towards expansion and higher value added,
- closer cooperation between suppliers of services and the implementation of destination management,
- the creation of new competitive advantages through supply-related innovation,
- the boosting of the quality of services,
- the stepping-up of innovation and software promotion,
- greater supply-side flexibility (opening and working hours etc.).