



refo

Institut  
für regionale  
Forschung in Europa

---

Wintersportregionen im wachsenden  
Wettbewerb. Ein Marketingkonzept  
für die Region Saalbach-  
Hinterglemm.

Ellen Schäffer

Arbeitspapiere zur Europäischen Regionalforschung

herausgegeben von

ao. Univ.-Prof. Dr. Gerhard Strejcek und ao. Univ.-Prof. Dr. Michael Theil

Wintersportregionen im wachsenden  
Wettbewerb. Ein Marketingkonzept  
für die Region Saalbach-  
Hinterglemm.

Ellen Schäffer

ISSN 1562-6148



### **Ellen Schäffer**

wurde am 27. August 1980 in Salzburg geboren. Nach Abschluß ihrer Schulausbildung am Bundesgymnasium III begann sie 1998 das Studium der Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. Im darauf folgenden Jahr inskribierte sie zusätzlich Sportwissenschaften mit dem Schwerpunkt Sportmanagement an der Universität Wien.

Somit konnte sie ihren persönlichen Neigungen auch im Zuge ihrer Ausbildung nachgehen. Hierzu zählen neben Sport im Allgemeinen, der alpine Schisport und Snowboarden im Speziellen. Eine weitere Leidenschaft ist das Reisen. So versuchte sie durch zahlreiche Auslandsaufenthalte ihre sprachlichen Kenntnisse aufzufrischen und durch verschiedene Praktika in Kanada und Australien berufliche Erfahrungen zu sammeln.

Gewähltes Spezialgebiet im zweiten Studienabschnitt an der Wirtschaftsuniversität Wien war Internationales Marketing und Management. So ergab sich auch das Thema der vorliegenden Arbeit, welche die Optimierung der Marketingaktivitäten der Region Saalbach-Hinterglemm zum Ziel hat. Durch die Analyse bestehender Regionalmarketingaktivitäten und der Berücksichtigung der Eigenheiten, welche sich im Tourismus- und Sportbereich ergeben, ist ein umfassendes Marketingkonzept für diese Salzburger Region erarbeitet worden.

Arbeitspapiere zur Europäischen Regionalforschung

Nr. 5

Wintersportregionen im wachsenden Wettbewerb. Ein  
Marketingkonzept für die Region Saalbach-Hinterglemm unter  
Berücksichtigung der Eigenheiten im Tourismusmarketing

von

Mag. Ellen Schäffer

Wien 2003

ISSN 1562-6148

Arbeitspapiere zur Europäischen Regionalforschung. Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller: ao. Univ.-Prof. Dr. Gerhard Strejcek, ao. Univ.-Prof. Dr. Michael Theil, Institut für Regionale Forschung in Europa, Hörlgasse 15, 1090 Wien. Tel.: 31336 4947, Fax: 31336 90 4947. Die einzelnen Beiträge stehen unter der inhaltlichen Verantwortung der Verfasser.

Meinen Eltern.

## Inhaltsverzeichnis

1	Warum dieses Thema?	1
	1.1 Motivation	1
	1.2 Problemstellung	2
2	Zieldefinition	2
3	Methode	5
	3.1 Primärquellen	5
	3.2 Sekundärquellen	6
4	Marketing im Tourismus	7
	4.1 Was zählt zum Begriff Tourismus?	7
	4.2 Tourismus und Sport	7
	4.3 Tourismus und Marketing	8
	4.4 Das dienstleistungsorientierte Marketingmodell im Tourismus	9
	4.5 Die Reise – ein Produkt?	10
	4.6 Die Region – ein Unternehmen?	11
5	Umweltanalyse	13
	5.1 Wirtschaftlicher Wandel	13
	5.1.1 Einkommen und Wohlstand	13
	5.1.2 Arbeitszeit und Freizeit	13
	5.2 Demographischer Wandel	14
	5.2.1 Veränderung der Bevölkerungsstruktur	14
	5.2.2 Verstädterung	14
	5.3 Neue Urlaubscharakteristika	15
	5.3.1 Kurzurlaube	15
	5.3.2 Motive	15
	5.4 Globalisierung	16
	5.5 Zusammenfassung	17

6	Situationsanalyse der Region Saalbach-Hinterglemm	18
6.1	Vom Bergbauerndorf zur Wintersportdestination	18
6.1.1	Die Entwicklung der Region	18
6.1.2	Die maßgeblichen Triebkräfte der Region	19
6.1.2.1	Schischulen	19
6.1.2.2	Bergbahnen	20
6.1.3	Die Bedeutung des Wintersporttourismus für die Region	21
6.2	Marktanalyse	21
6.2.1	Eigenheiten	22
6.2.2	Zielgruppenanalyse	23
6.2.3	Konkurrenzanalyse	26
7	SWOT-Analyse	28
7.1	Stärken	28
7.2	Schwächen	30
7.3	Chancen	31
7.4	Risiken	32
8	Definition der Marketingziele	34
8.1	Die Struktur des Zielsystems	34
8.2	Marktökonomische und marktpsychologische Oberziele im dienstleistungsorientierten Marketingmodell	35
8.3	Interne Oberziele	35
8.4	Instrumentalziele im dienstleistungsorientierten Marketingmodell	36
9	Marketingkonzept	38
9.1	Verteilung der Kompetenzen im Marketing der Region Saalbach-Hinterglemm	38
9.1.1	Salzburger Land Tourismus Gesellschaft	38
9.1.1.1	Organisation	38
9.1.1.2	Dachkampagnen und Kooperationsangebote	39
9.1.2	Tourismusverband Saalbach-Hinterglemm	49
9.1.3	Handlungsspielraum der einzelnen Betriebe	40

9.2	Dachstrategien als allgemeine Entwicklungsrichtung	41
9.2.1	Entwicklungsstrategie	41
9.2.2	Konkurrenzstrategie	43
9.2.3	Nachfragestrategie	45
9.2.4	Positionierungsstrategie	46
9.2.4.1	Markenpolitik	47
9.2.4.1.1	Der „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“	47
9.2.4.1.2	Das „Salzburger Land“	48
9.2.4.2	Image	49
9.3	Instrumentalstrategien im dienstleistungsorientierten Marketingmodell	59
9.3.1	Preispolitik	50
9.3.2	Distributionspolitik	51
9.3.3	Kommunikationspolitik	51
9.3.3.1	Potentialphase	52
9.3.3.1.1	Auswahl entsprechender Meinungsführer	52
9.3.3.1.2	Möglichkeiten im Bereich der klassischen Werbung	53
9.3.3.1.3	Intensivierung des Direkt Marketing	54
9.3.3.1.4	Förderung von Public Relations	55
9.3.3.1.5	Verbesserung der Kommunikation mittels neuer Medien	55
9.3.3.1.6	Kommunikationskooperationen	56
9.3.3.2	Prozeßphase	57
9.3.3.3	Ergebnisphase	57
9.3.3.3.1	Beschwerdemanagement	57
9.3.3.3.2	Nachbetreuung der Gäste	58
9.3.4	Produktpolitik	58
9.3.4.1	Potentialphase	59
9.3.4.2	Prozeßphase	59
9.3.4.2.1	Die Mitwirkungspflicht der Gäste	59
9.3.4.2.2	Kern- und Zusatzleistungen	60
9.3.4.2.3	Ausbau des Rahmenprogramms	61
9.3.4.2.4	Organisation von Events	62
9.3.4.3	Ergebnisphase	63



10	Implementierung der Verbesserungsvorschläge des Konzeptes	64
10.1	Einführung einer regionalen Gäste-Datenbank	64
10.2	Qualitätsmanagement	65
10.2.1	Die Wertschöpfungskette im Dienstleistungsmarketing	65
10.2.2	Internes Marketing	66
10.2.3	Interaktives Marketing	67
10.3	Beschwerdemanagement	67
10.4	Organisation des Rahmenprogramms	68
10.5	Netzwerke, Kooperationen und Cluster	69
10.5.1	Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit	70
10.5.2	Begriffsabgrenzung	70
10.5.3	Vorteile im Bereich touristischer Dienstleistungen	71
10.5.4	Kooperationen in der Region Saalbach-Hinterglemm	72
11	Resümee	76
12	Literaturverzeichnis	81
13	Anhang	1
13.1	Transkripte der geführten Interviews	1
13.1.1	Bauernberger Leo, Salzburger Land Tourismus Gesellschaft	1
13.1.2	Mitterer Peter, Bürgermeister der Gemeinde Saalbach-Hinterglemm	14
13.1.3	Haider Wolfgang, Hotel Haider, ehemaliger Direktor des Tourismusverbandes Saalbach	31
13.1.4	Fürstauer Hannes, Schischule Fürstauer	40
13.2	Nächtigungszahlen	45
13.2.1	Die Nächtigungsentwicklung der letzten 50 Jahre	45
13.2.2	Die Entwicklung der Bettenzahlen der letzten 50 Jahre	46
13.2.3	Nächtigungen nach Kategorien	47
13.2.4	Länderschlüssel	48

## **Abbildungsverzeichnis:**

01	Marktfeldstrategien	42
02	Wettbewerbsstrategien	44

## **1 Warum dieses Thema?**

Zum einen ist Tourismus einer der wichtigsten Wirtschaftszweige Österreichs und zum anderen nimmt der Wintersport, insbesondere der alpine Schisport, eine besondere Stellung in Österreich ein.

Betrachtet man die Leistungsbilanz Österreichs, so kann man erkennen, daß der Tourismus einen zentralen Anteil der Einnahmen darstellt. Die Steigerung der Deviseneinnahmen aus dem Reiseverkehr um 4,8% (560 Mio. Euro) im Jahr 2001 bestätigt die Bedeutung des Tourismus für die österreichische Wirtschaft (vgl. [www.bmwa.gv.at/BMWA/Presse/Archiv/2001/54CD182996B36CD241256A800040845C.htm](http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Presse/Archiv/2001/54CD182996B36CD241256A800040845C.htm)).

Österreich gilt als die Ski-Nation Europas, in der neben der Stärkung des Fremdenverkehrsbewusstseins die Investitionen in Wintersportanlagen, Hotellerie und Gastgewerbe, aber auch eine Verbesserung des Pistenangebotes, zu umfassenden positiven Effekten in der regionalen Tourismuswirtschaft führen (vgl. [cms.austria-tourism.biz/article/articleview/156/1/243/](http://cms.austria-tourism.biz/article/articleview/156/1/243/)).

Aufgrund der Globalisierung und der damit wachsenden internationalen Konkurrenz, aber auch durch Veränderungen im technologischen, wirtschaftlichen und demographischen Bereich, kommt es zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen einzelnen Regionen. Diesem Wettbewerb muß mit einer entsprechenden Strategie geantwortet werden um regionale Vorteile besser vermarkten zu können und somit das Überleben der Region zu sichern.

### **1.1 Motivation**

Ich persönlich habe mich für dieses Thema aufgrund meiner Interessen und Neigungen entschieden, wozu ich neben dem Ausüben diverser Sportarten, wie Schifahren, Snowboarden und Bergsteigen, auch die wirtschaftlichen Bereiche des Sports, im speziellen Marketing und Sportmarketing, zähle.

Die Liebe zum Schisport entwickelte sich schon im frühen Kindesalter. Dies ist meinen Eltern zu verdanken, die mich dazu motivierten und mir auch über Jahre hinweg die Möglichkeit geboten haben, dieser Leidenschaft nachzugehen. Saalbach-Hinterglemm als Beispiel auszuwählen, beruht auf meiner Beziehung zu dieser Region, welche für mich eine Art zweite Heimat geworden ist. Dies ist bedingt durch zahllose Ferientaufenthalte, aber auch durch einige Arbeitserfahrungen, die ich in den letzten drei Wintersaisonen in der Schischule Fürstauer sammeln konnte.

Diese Arbeit ermöglichte mir Einblicke in die Entwicklung der Schischule und die Veränderungen in ihrem Angebot sowie über die Veränderungen bezüglich der Nachfrage. Mit welchen Erwartungen Gäste in dieser Region ihren Winterurlaub verbringen, konnte ich ebenso in Erfahrung bringen.

Daraus lassen sich generelle Tendenzen ableiten, die nicht nur für einen einzelnen Betrieb relevant, sondern auf die gesamte Region übertragbar sind.

## 1.2 Problemstellung

Aufgrund meines Bezugs zu Saalbach-Hinterglemm stellt sich für mich die Frage, wie die zukünftige Entwicklung der Region im Bereich des Wintersporttourismus aussehen könnte. Hier steht für mich der Marketingbereich im Vordergrund, wobei gegenwärtige Maßnahmen im Marketingbereich analysiert und Verbesserungsvorschläge für die Zukunft entwickelt werden. Die Problemstellung lässt sich demnach folgendermaßen definieren:

Wie können derzeitige Marketingaktivitäten der Region Saalbach-Hinterglemm in einem umfassenden Regionalmarketingkonzept optimiert werden?

Bestehende Instrumente sollen dabei weiterentwickelt und gezielt eingesetzt werden.

Daraus ergeben sich weitere Teilfragen, wie:

- Können durch eine genaue Marktanalyse sowie der Entwicklung von Dachbeziehungswise Instrumentalstrategien die Marketingaktivitäten effizienter und wirkungsvoller gestaltet werden?
- Welche Barrieren ergeben sich bei der Umsetzung dieses Konzeptes?
- Verlangt Regionalmarketing im Unterschied zu Produktmarketing ein verstärktes Binnenmarketing um so eine notwendige positive Grundeinstellung bei den verschiedenen Interessensvertretern zu schaffen?
- Wäre die Entwicklung einer externen, unparteiischen Marketingplattform zur Durchführung des übergreifenden Marketingkonzeptes von Vorteil?

## 2 Zieldefinition

Ziel dieser Arbeit ist es nun, ein regionales Marketingkonzept für Saalbach-Hinterglemm im Bereich des Wintersports zu entwerfen. Mögliche Strategieansätze werden dabei aufgezeigt und es wird versucht, anhand dieser die aktuelle Situation in der Region Saalbach-Hinterglemm zu beschreiben und eine Dachstrategie zu definieren. Zur Operationalisierung

dieser Dachstrategie wird der Marketing-Mix der Region erläutert und zugleich auch kritisch hinterfragt um hier Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und die Schwerpunkte für die Zukunft hervorzuheben.

Zu Beginn wird geklärt, in welchem Verhältnis Tourismus und Marketing stehen und wie der Bereich des Tourismus-Marketings im übergreifenden Begriff Marketing eingeordnet werden kann. Die Frage stellt sich, inwieweit eine Reise als Produkt oder eine Region als Unternehmen angesehen werden kann. Die hier angesprochenen Unterschiede können in einem Phasenmodell zusammengefaßt werden, dieses bildet die Grundlage für die Entwicklung des Marketingkonzeptes.

Im ersten Teil soll aufgezeigt werden, mit welchen Umwelteinflüssen die Region konfrontiert wird. Hier geht es in erster Linie um wirtschaftliche Veränderungen, die den potentiellen Gast beeinflussen sowie demographische Entwicklungen in Österreich, die für die Region von erheblicher Bedeutung sein könnten.

Zusätzlich wird auf Veränderungen im Bereich des Tourismus eingegangen. Dazu zählen vor allem Charakteristika, die die Urlaubsbuchung betreffen. Hier zeichnet sich ein Trend weg vom langjährigen Stammgast-Dasein hin zu spontaneren Entscheidungen und immer stärker variierenden Destinationen ab.

Weiters sollten die sich verändernden Urlaubsmotive erwähnt werden. Speziell im Wintersport ist ein Trend in Richtung so genannter sanfter Segmente erkennbar. Begriffe wie Sinnfindung und Genuß stehen dabei im Vordergrund und deuten so auf die Nachfrage nach einem ganzheitlichen Urlaubserlebnis hin.

Ein weiterer Aspekt ist das Stichwort Globalisierung. Dieses deutet besonders in Bezug auf Urlaubsplanungen und Reisebuchungen nicht nur auf weltweit vernetzte Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und Kommunikation, sondern auch auf ein zunehmend internationales Gästeprofil hin.

Im Anschluß folgt eine Situationsanalyse der Region Saalbach-Hinterglemm. Dargestellt wird die Entwicklung von einem Bergbauerndorf zu einer der attraktivsten Wintersportregionen. Die Bedeutung des Wintersporttourismus für die Region wird hier kurz anhand gesammelter Daten bezüglich Beschäftigung, Infrastruktur, Nächtigunzzahlen, etc. erläutert. Folglich werden die wichtigsten Interessensvertreter beschrieben, welche an der Entwicklung der Region maßgeblich beteiligt waren.

In der Marktanalyse stehen Untersuchungen des Standortangebots sowie der Standortnachfrage im Vordergrund. Anhand dieser sollen relevante Mitbewerber aufgezeigt werden. Wichtiger Aspekt hier ist, daß die Konkurrenz nicht nur im Bereich der Schiregionen

zu suchen ist. Im Rahmen der Nachfrageanalyse geht es um die Erforschung der einzelnen Zielgruppen sowie deren Potential für die Zukunft.

Anhand der somit gewonnen Informationen ist es möglich, eine SWOT-Analyse durchzuführen, in der sowohl die Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Risiken der Region dargestellt werden.

Im zweiten Teil der Arbeit können dadurch die einzelnen Marketingziele definiert werden. Da die Unterstützung des regionalen Marketings im Unterschied zum Marketing innerhalb eines Unternehmens auf Freiwilligkeit beruht, gliedern sich die Marketingziele in externe und interne Ziele.

Externe Marketingziele gliedern sich in quantitative und qualitative Ziele. Erste beinhalten unmittelbar überprüfbare Vorgaben, wie die Steigerung der Umsätze aller am Tourismus beteiligten Betriebe der Region. Qualitative oder marktpsychologische Ziele beziehen sich auf nur schwer meßbare Größen, wie eine verbesserte Kommunikation oder Kundenorientierung (vgl. Luft, 2001, 210).

Unter internen Marketingzielen ist die Motivation zur Mitarbeit und zur Zusammenarbeit der betroffenen Aktionäre zu verstehen (vgl. Jekel, 1998, 77). Spannungs- und Problemfelder auf organisatorischer, aber auch persönlicher Ebene sollen dabei aufgezeigt werden. Weiters beinhaltet dies die Bildung von Netzwerken und die bessere Nutzung von Verbundeffekten um eine Verbesserung des Leistungsangebotes zu erreichen.

Anhand der definierten Marketingziele und auf Basis der in der SWOT – Analyse erhaltenen Ergebnisse werden mögliche Strategien entwickelt. Unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Sachgütern und touristischen Produkten und den daraus resultierenden Phasen des dienstleistungsorientierten Marketingmodells wird versucht, Strategieansätze des allgemeinen Marketing im Tourismus-Bereich anzuwenden. Weiters beinhaltet das Marketingkonzept einen klassischen Marketing-Mix, wobei bereits existierende Maßnahmen unter Berücksichtigung des Regionalmarketing sinnvoll ergänzt werden sollen.

Zum Abschluss stellt sich die Frage, wie dieses Marketingkonzept umgesetzt werden könnte. Bei der Implementierung eines derart umfassenden Konzeptes und aufgrund der Vielzahl von Interessensgruppen, stößt man auf verschiedene Barrieren, die hier angesprochen werden sollen.

Folglich wird versucht Lösungsansätze für diese Schwierigkeiten zu entwickeln. Hervorzuheben sind Kooperationen und Netzwerke, aber auch die Entwicklung eines entsprechenden Binnenmarketings um die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit im wachsenden Wettbewerb zu sichern.

Abschließend kommt man zu der Überlegung, ob es, angesichts der komplexen und umfangreichen Zielsetzung sowie der Vielschichtigkeit der zu bewältigenden Aufgaben, nicht sinnvoller wäre, den gesamten Bereich des Destinationsmanagements auf eine unabhängige Marketingplattform in Form einer zentralen und unparteiischen Stelle zu übertragen um somit auch die verschiedenen Spannungsfelder zwischen den einzelnen Interessensgruppen besser lösen zu können.

### **3 Methode**

#### **3.1 Primärquellen:**

Als primäre Informationsquelle dienen qualitative Experteninterviews mit den Verantwortlichen der Region. Die Auswahl der Personen erfolgt aufgrund ihrer Erfahrung und fachlichen Kompetenz und versucht möglichst alle Beteiligten miteinzubeziehen, d.h. sowohl aus den Bereichen Tourismus und Verwaltung, aber auch einzelne involvierte Betriebe, wie Schischulen, Gastronomie und Hotellerie.

Die Form der Befragung ist offen und wird durch einen Gesprächsleitfaden unterstützt, der für die einzelnen Befragten adaptiert wird. Somit wird, im Unterschied zu einem unstrukturierten Interview dem möglichen Fehler entgangen, wichtige Punkte durch den Verlauf des Gespräches nicht mehr berücksichtigen zu können.

Gleichzeitig wird aber auch dem Problem entgegengewirkt, daß eventuell weiterführende Gedanken im Gespräch unterdrückt werden, da dem Befragten hier kein Spielraum zur Verbalisierung zur Verfügung gestellt wird, wie es bei der Verwendung eines standardisierten Interviews der Fall sein könnte.

Alle Interviews wurden auf einem Tonträger aufgenommen und im Anschluß niedergeschrieben. Dieses Transkript ist im Anhang beigelegt und dient somit als primäre Informationsquelle.

Durch diese Interviews wurden vor allem Informationen bezüglich der Stärken und Schwächen der Region gewonnen. Weiters ermöglichen die Ergebnisse, ein klares Bild über Zielgruppe und Konkurrenz zu erhalten.

Geklärt werden soll außerdem, welche Marketingaktivitäten gegenwärtig unternommen werden und wer diese ausführt. Dies betrifft sowohl den operativen als auch den strategischen Bereich. Ziel ist es, die einzelnen Träger des Regionalmarketing zu identifizieren und deren Aufgabenbereiche zu definieren.

Letztendlich stellt sich die Frage, ob die Ausgliederung des Marketing in Form einer zentralen und unparteiischen Stelle nicht effizienter wäre und wer diese Aufgabe übernehmen könnte. Dadurch wird einem Großteil der Spannungsfelder, die sich durch Konflikte zwischen den einzelnen Interessengruppen ergeben könnten, einfach umgangen.

Folgende Personen konnten als Interviewpartner gewonnen werden:

Bauernberger, Leo – Salzburger Land Tourismusgesellschaft

Mitterer, Peter - Bürgermeister der Gemeinde Saalbach-Hinterglemm

Fürstauer, Hannes – Schischule Fürstauer

Haider, Wolfgang – Hotel Haider und ehemaliger Direktor des Tourismusverbandes  
Saalbach-Hinterglemm

### **3.2 Sekundärquellen:**

Zu den Sekundärquellen zählen die Bibliotheken der Wirtschaftsuniversität Wien, der Universität Wien, des Institutes für Sportwissenschaften sowie der Nationalbibliothek. Weiters wurden Informationsmaterialien der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft, des zuständigen Tourismusverbandes, der Gemeinde Saalbach-Hinterglemm und diverse Fachzeitschriften herangezogen.



## **4 Marketing im Tourismus**

### **4.1 Was zählt zum Begriff Tourismus?**

Zu Beginn erscheint es sinnvoll, den Begriff Tourismus abzugrenzen. Laut Welttourismusorganisation handelt es sich beim Tourismus um „(...) die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (WTO, 1993).

Primäres Kennzeichen ist also der Ortswechsel, der allerdings nicht zu Wohn- oder Arbeitszwecken erfolgen darf. Sehrwohl aber zählen Dienst- und Geschäftsreisen zum Tourismus. Ein weiteres Merkmal ist, daß zumindest eine Nacht in einem Beherbergungsbetrieb verbracht werden muß. Somit werden Tagesbesucher von dieser Definition ausgeschlossen (vgl. Breidenbach, 2002, S.26).

Tourismus ist heute sowohl in wirtschaftlicher als auch in gesellschaftlicher Hinsicht ein wichtiger Faktor und kann als offenes und interaktives System bezeichnet werden, wobei sich die einzelnen Elemente gegenseitig beeinflussen. So steht der Tourismus in einem komplexen Zusammenhang mit Ökologie, Ökonomie, Recht, Politik und vielen weiteren Rahmenbedingungen. Einerseits verändert er diese, andererseits wird er durch diese Rahmenbedingungen geformt. So entwickelt jede Gesellschaft ihren eigenen Tourismus, lässt ihn zu, verändert oder verhindert ihn (vgl. Breidenbach, 2002, S.24).

An dieser Stelle sei kurz erwähnt, daß im Rahmen dieser Arbeit das Hauptaugenmerk auf dem wirtschaftlichen Bereich des Tourismus liegt. Der Zielkonflikt zwischen positiven wirtschaftlichen Auswirkungen und den durchaus negativen Folgen im Bereich der Umweltverträglichkeit wird hier nicht weiter erläutert.

### **4.2 Tourismus und Sport**

Die zwei wichtigsten Bereiche, die in dieser Arbeit angesprochen werden, sind zum einen der Tourismus und zum anderen der Sport. Durch die Zusammenführung dieser ergibt sich ein sehr umfangreiches und vielfältiges Handlungsfeld, dessen Möglichkeiten aufgrund der Unübersichtlichkeit der sport-touristischen Angebote nur schwer zu strukturieren sind. So kann man zwischen Sommer- und Wintersporttourismus, zwischen aktivem und passivem Zuschauer-Sport-Tourismus, zwischen Hobby- und Spitzensport-Tourismus und vielem mehr unterscheiden und zusätzlich natürlich noch die einzelnen sport-touristischen Märkte

ansprechen, wie zum Beispiel Laufsport, Radsport, Schisport,(...) die Liste ist unendlich (vgl. Trosien, 2001, S.12).

Betrachtet man diese zwei an sich riesigen Märkte, so erkennt man, daß die Schnittmenge für den Sport-Tourismus sehr klein ist. So findet man in Deutschland zum Beispiel lediglich 300 – 500.000 Pauschal-Sport-Touristen, d.h. Touristen, die ihre Reise über einen Veranstalter organisieren und ungefähr 5 Millionen individuell Sporttreibende auf Reisen, die diese Reise selbst organisieren (vgl. Freyer, 2001a, S.42).

Doch was genau zählt jetzt zu diesem Sport-Tourismus? Sport-Tourismus im engeren Sinn sind nach Freyer (2001a, S.43) „Reisen, bei denen Sport(ausübung) ein Hauptmotiv der Reise ist (v.a. Sport als Urlaubsform, Sportreise, Sport-Urlaub, Sport-Geschäftsreise)“. Im Gegensatz dazu versteht er unter Sport im weiteren Sinn „Reisen, bei denen Sport(ausübung) ein Nebenmotiv der Reise ist (Sport im Urlaub, Urlaubssport)“.

Will man nun den Bereich dieser Arbeit etwas genauer Definieren, so bewegen wir uns hier im Bereich des Wintersport-Tourismus, der den aktiven Hobby-Sport-Reisenden sowohl im engeren als auch im weiteren Sinn anspricht.

#### **4.3 Tourismus und Marketing**

Durch zunehmende Konkurrenz kommen heute auch im Tourismus bestimmte Marketing-Management-Methoden zur Anwendung. Immer mehr touristische Destinationen versuchen mittels verschiedener Marketing-Maßnahmen ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Dazu zählen unter anderem Marktforschung, Marktsegmentierung, Zielgruppenanalyse, oder auch strategische Überlegungen zur Implementierung eines Marketing Mix. Neue Werte, wie eine verstärkte Umwelt-, Qualitäts- oder Erlebnisorientierung des Angebots treten in den Mittelpunkt und verlangen eine permanente Marktbeobachtung (vgl. Freyer, 2001, S.45 ff.). So versteht man unter Tourismus-Marketing „(...) die Anwendung der Marketing-Management-Methode auf touristische Betriebe“ (Freyer, 2001, S.16).

Nun stellt sich die Frage, inwieweit sich Tourismus-Marketing in das klassische Marketing eingliedern läßt, ob man es überhaupt in das Gebäude des allgemeinen Marketings einordnen kann oder ob es sich dabei um eine ganz neue Disziplin handelt.

Die im Folgenden diskutierte Sichtweise des Tourismus-Marketings als Dienstleistungsmarketing gilt aufgrund bestimmter Eigenschaften, die das touristische Produkt, im Gegensatz zum Konsumgüterprodukt, vorweist. Dazu zählen Immaterialität, Vergänglichkeit und Komplementarität. So sind laut Bieger (2002, S.18) touristische Leistungen persönliche Dienstleistungen, die direkt am Objekt beziehungsweise am Menschen erbracht werden. Ebenso zählen Döring (2001, S.67) und Woratschek (2002, S.28) Tourismus und

insbesondere das Sportangebot in den Urlaubsorten zum Dienstleistungsbereich. Die im Folgenden zusammengefassten Eigenheiten spielen vor allem in Bezug auf das Marketing des touristischen Produktes eine wichtige Rolle und sollten demnach bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes beachtet werden.

#### **4.4 Das dienstleistungsorientierte Marketingmodell im Tourismus**

Vergleicht man Dienstleistungen mit Sachgütern, so ist der zeitliche Faktor in Bezug auf Produktion und Absatz wohl einer der wichtigsten Unterschiede. Die Literatur spricht hier vom so genannten uno-actu-Prinzip, d.h., Produktion und Konsum der Leistung fallen zeitlich gesehen zusammen. Ein Zusammentreffen zwischen Leistungsersteller und Kunde ist daher Voraussetzung. Daraus ergibt sich ein weiterer Unterschied: Das touristische Produkt kann nicht gelagert werden. Sind Unternehmen in diesem Bereich tätig, sollte eine optimale Angleichung des Angebotes an die Nachfrage erfolgen (vgl. Bieger, 2002, S.159).

Weiters sind Dienstleistungen nichtmaterielle und intransparente Leistungen. Der Gast kann diese Leistung vor dem Kauf nicht ausprobieren, die Kaufentscheidung birgt also ein gewisses Risiko in sich. Daraus folgt, daß beim Kunden ein spezielles Vertrauensverhältnis aufgebaut werden muß (vgl. Bieger, 2002, S.16).

Freyer unterscheidet drei verschiedene Phasen in Bezug auf Dienstleistungen: Potential-, Prozess- und Ergebnisphase.

Unter Potential ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung zu verstehen. Im Tourismus zählen dazu die Reisevorbereitung, die Buchung oder Reservierung.

Die Prozessphase kann als Verrichten der Tätigkeit gesehen werden, also die Durchführung der Reise. Während dieser Phase erfolgt der Absatz, beziehungsweise die Transaktion oder Konsumtion zeitgleich mit der Produktion der touristischen Dienstleistung.

In der Ergebnisphase geht es um die Wirkung der Leistung auf den Kunden, um seine Zufriedenheit (vgl. Freyer, 2001, S.66ff.).

Diese Unterteilung gewinnt an Bedeutung, wenn man für den jeweiligen Leistungsaspekt die geeigneten Marketingaktionen planen möchte.

Das Hauptaugenmerk der Marketingaktivitäten liegt in Phase eins, also in der Potentialphase, an deren Ende die Buchung der Reise steht. Die Vermittlung von Kompetenz und Vertrauen steht hier im Vordergrund, da – anders als beim Kauf von Sachgütern – das Produkt nicht geprüft werden kann.

Wichtigster Aspekt der Prozessphase ist die Verrichtungsqualität. Bei der Produktion der touristischen Dienstleistung sollten Fehler auf ein Minimum reduziert werden, da diese nur begrenzt und mit hohem Aufwand wieder rückgängig gemacht werden können.

In der Ergebnisphase stehen vor allem Gästebefragungen bezüglich der Zufriedenheit und Einschätzungen der Reise im Vordergrund um so auf die Dienstleistungsqualität Rückschlüsse ziehen zu können. Weiters beinhaltet diese Phase auch Nachbetreuungsaktivitäten zum Aufbau einer Stammkundschaft (vgl. Freyer, 2001, S.69ff).

#### **4.5 Die Reise – ein Produkt?**

Im Folgenden soll nun das touristische Produkt etwas näher betrachtet werden. Die Frage ist, ob man eine Reise überhaupt als Produkt sehen und demnach die einzelnen Marketingansätze anwenden kann.

Ein Beispiel: Familie X macht einen Schiurlaub. Die Buchung erfolgt via das Reisebüro, die Anreise erfolgt per Bahn. Das Abendessen führt sie in verschiedene Lokale des Ortes, die Kinder besuchen danach noch einige Bars und Diskotheken. In der Schischule wird der Schiunterricht gebucht, die Schikarte wird bei den Bergbahnen besorgt und die Ausrüstung im nächsten Sportgeschäft ausgeliehen. Dazu kommen noch Besuche im Hallenbad, in der Sauna, Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten in der Umgebung usw. Die Liste ist endlos. Die einzelnen Unternehmen, wie zum Beispiel Transportunternehmen, Beherbergungsbetriebe, Schischulen, Bergbahnen, Sportartikelgeschäfte und andere Freizeiteinrichtungen stehen in einem Komplementärverhältnis und bilden somit ein Leistungsbündel, welches vom Touristen nachgefragt wird.

Ob nun ein Gast wieder zurück in die gewählte Region kommt, hängt nicht von einem einzigen Unternehmen oder Produkt ab, sondern vielmehr vom Eindruck des gesamten Urlaubes. Daher ist es besonders wichtig, die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung aufeinander abzustimmen, was die zunehmende Bedeutung von Kooperationen zwischen den einzelnen Betrieben unterstreicht. Nur dadurch kann dem Gast ein rundum schöner Urlaub gewährleistet werden.

Die verschiedenen Angebotsfaktoren stehen somit in einem komplementären Verhältnis. Diese Faktoren ergänzen sich nicht nur, sie bedingen sich auch. So kann die unzufriedenstellende Ausführung eines einzigen Faktors, wie zum Beispiel schlechter Schiunterricht, dazu führen, daß der Gast bei der nächsten Reiseplanung eine andere Destination bevorzugt. Somit bekommen, neben der Schischule, auch alle anderen

Leistungsersteller die negativen Auswirkungen beziehungsweise den Verlust des Gastes zu spüren (vgl. Luft, 2001, S.17).

Das Tourismusprodukt kann als Leistungsbündel beschrieben werden. Es werden zwar verschiedene Teilleistungen von verschiedenen Leistungserstellern produziert; was zählt, sind das Gesamterlebnis und die Gesamtwirkung.

Alle an diesem Leistungsbündel beteiligten Betriebe tragen zu dieser Gesamtleistung „Reise“ bei. Um ein attraktives Gesamtangebot bieten zu können bedarf es hier der Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken sowie einem koordiniertem Marketing (vgl. Freyer, 2001, S.79ff., Luft, 2001, S.18). Erst durch die Gesamtheit der Dienstleistungsangebote wird der besondere Anreiz erzeugt, der zu der Entscheidung führt, den Urlaub an einer bestimmten Destination zu verbringen. Die einzelnen Dienstleistungsanbieter sind demnach gezwungen im Marketing miteinander zu kooperieren (vgl. Woratschek, 2002, S.28). Unternehmensübergreifende beziehungsweise teilleistungsübergreifende Koordination im Marketing, besonders in der Produkt- und Kommunikationspolitik, wird zur Notwendigkeit (vgl. Bieger, 2002, S.16; Fyall et al, 2003, S.653).

Allerdings muß hier auch erwähnt werden, daß dieses Leistungsbündel niemals vollkommen geplant werden kann, da es aufgrund der Vielzahl von Elementen eine Art Eigenleben besitzt. Dieses komplexe System setzt sich aus natürlichen, soziokulturellen, wirtschaftlichen, tourismus- und freizeitrelevanten Komponenten zusammen (vgl. Spieß, 1998, S.29 ff.).

#### **4.6 Die Region – ein Unternehmen?**

Manschwetius (1995, S.94) arbeitete 14 wesentliche Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen aus. Er stellt bei diesem Vergleich sowohl das Unternehmen als auch die Region als soziales System dar, das Marketing betreibt und demnach nicht selbst Objekt des Marketings ist. Anhand dieser Unterscheidung muß man die oben gestellte Frage verneinen, da eine Region im Gegensatz zu einem Unternehmen grundsätzlich ganz andere Ziele verfolgt (wie zum Beispiel Beschäftigungsziele), keinem unternehmerischen Risiko gegenübersteht, bezüglich der Standortwahl nicht mobil ist, die Preisgestaltung aufgrund von Gebühren und Steuern nicht frei ist, die Angestellten aus dem öffentlichen Dienst kommen, die Willensbildung pluralistisch verläuft und im öffentlichen Interesse steht und keine Marketingerfahrung vorweisen kann.

Betrachtet man aber die Region als Gesamtheit aller Einzelleistungen und setzt sie einer Marke gleich, so kann man sie als Objekt des Marketing sehen, bei dessen Vermarktung die

Produktleistungen zwar in den Hintergrund treten, Image und Bekanntheit aber in den Vordergrund rücken um ihr einen starken Gesamtcharakter zu verleihen (vgl. Meyer, 1999, S.25 ff.).

## **5 Umweltanalyse**

Unter Umfeld- oder Umweltfaktoren versteht man Faktoren, die von einem Unternehmen kurzfristig nicht beeinflußt werden können, aber bezüglich der Entwicklung des Unternehmens eine tragende Rolle einnehmen.

Im Zuge dieser Analyse geht es darum, die für den Wintersporttourismus in Österreich ausschlaggebenden Faktoren zu identifizieren, zu beschreiben und ihre Entwicklung zu prognostizieren um daraus Chancen und Risiken für die Zukunft ableiten zu können.

Sie bilden dann einen Rahmen für alle weiteren Entscheidungen bei der Entwicklung des Marketingkonzeptes (vgl. Meyer, 1999, S.82ff.; Spieß, 1998, S.56f.).

Es werden also verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss sowohl auf den Tourismus im Allgemeinen als auch auf den Wintersport beziehungsweise den alpinen Schisport im Speziellen haben, genauer dargestellt.

### **5.1 Wirtschaftlicher Wandel**

#### **5.1.1 Einkommen und Wohlstand**

Erster wichtiger Bereich, der für den Freizeit- und Tourismussektor eine wichtige Rolle spielt, ist die Entwicklung der Einkommen und des gesamten Wohlstandes in der jeweiligen Gesellschaft. In Österreich kann man von zunehmendem Wohlstand während der letzten Jahre sprechen (vgl. Breidenbach, 2002, S.102; Statistik Austria, 2003, S.197f.).

Der Anstieg der verfügbaren Einkommen führte innerhalb der privaten Konsumstruktur zu einer deutlichen Verschiebung der Ausgabenanteile von Grundbedarfsgütern hin zum freien Bedarf. Das gestiegene Einkommen wurde vermehrt für Freizeitausgaben, vor allem für Reisen, verwendet. Auch der Sportbereich hat davon profitiert.

Vergleicht man die Konsumausgaben der privaten Haushalte in den einzelnen Verbrauchsgruppen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung innerhalb der letzten 13 Jahre, so kann man erkennen, daß sich die Ausgaben im Freizeitbereich, wozu auch der Sport zählt, fast verdoppelt haben (vgl. Statistik Austria, 2003, S.224).

#### **5.1.2 Arbeitszeit und Freizeit**

Betrachtet man die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Arbeitszeit und Freizeit, so kann man in den letzten Jahrzehnten eine deutliche Tendenz hin zu einer Reduktion der Lebensarbeitszeit sowie der Flexibilisierung starrer Arbeitsmodelle (Lehndorff, 2001, S.183) erkennen.

Die Abnahme der Arbeitszeit bei gleichzeitigem Anwachsen des Einkommens hat zu einem Anstieg der gesamten Freizeitaktivität geführt. Breidenbach merkt hier an, daß dies vor allem auf niedrigere soziale Schichten zutrifft. Höhere soziale Schichten dagegen sind bereit ihre Freizeit zugunsten eines höheren Einkommens aufzugeben, allerdings können diese ihre Zeit freier einteilen (vgl. Breidenbach, 2002, S.100).

## **5.2 Demographischer Wandel**

### **5.2.1 Veränderung der Bevölkerungsstruktur**

Der Altersaufbau der Bevölkerung hat sich seit einigen Jahren geändert. Die Gesamtbevölkerung stagniert, wobei der Anteil der jüngeren Bevölkerung sinkt und der der älteren steigt.

Betrachtet man die Prognosen der Statistik Austria bezüglich der Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2050, so kann man erkennen, daß sich Österreich in einer Phase des Wandels von einer demographisch jungen zu einer demografisch alten Gesellschaft befindet (Statistik Austria, 2003, S.61).

Steigende Lebenserwartung und verringerte Kinderzahl sind die Ursache der Verschiebung der Bevölkerungsstruktur zu den älteren Menschen.

Daraus resultiert, daß in Zukunft Sportangebote vermehrt von älteren Menschen nachgefragt werden. Seniorensport wird immer mehr zu einem wichtigen Angebotsbereich, welcher auch eine besondere Struktur verlangt: Er sollte besonders gesundheitsorientiert und kommunikativ sein.

### **5.2.2 Verstädterung**

Die heutigen Wohnbedingungen sind geprägt von einem Trend zur Urbanisierung. Daraus resultieren nicht nur die Vorteile besserer Infrastruktur oder Einkommensmöglichkeiten, sondern auch Nachteile, wie eingeschränkter Lebensraum, Uniformität, Vereinsamung oder geringere Erholungsmöglichkeiten und soziale oder ökologische Konflikte (vgl. Breidenbach, 2002, S.104; Spreitzhofer, 2000, S.6).

Der wachsende Anteil der städtischen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung hat zur Folge, daß immer mehr Menschen Natur und Landschaft, aber auch zwischenmenschliche Kontakte suchen. So ist Sport für viele Menschen auch zur Suche nach sozialen Kontakten und Kommunikation geworden.



## **5.3 Neue Urlaubscharakteristika**

### **5.3.1 Kurzurlaube**

Der langjährige Stammgast veränderte sich in den letzten Jahren hin zu einem Gast, der immer häufiger seine Urlaubsdestination wechselt. Die Gründe dafür liegen nicht zuletzt im Zweit- beziehungsweise Driturlaub (Kurzurlaub). Es lässt sich also eine „deutliche Zunahme der Kurzzeitreisen“ erkennen, „wobei Kurzreisen mehrfach im Jahr unternommen werden“ (Breidenbach, 2002, S.75).

Außerdem zeigt die jüngste Gästebefragung Österreich (GBÖ) – Studie, daß der Urlaub immer kurzfristiger gebucht wird, sei es aufgrund der aktuellen Wettersituation oder eines bevorstehenden „langen“ Wochenendes.

Der Trend geht weg vom lange im Voraus geplanten, zweiwöchigen Urlaub im altbekannten und bewährten Hotel hin zu mehreren, kürzeren und spontan gebuchten Urlauben, bei denen hohe Qualität sowie ein Maximum an Erholung und Spaß innerhalb kurzer Zeit erwartet wird.

### **5.3.2 Motive**

In Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften treten vermehrt neue Bedürfnisse in den Vordergrund, die man, betrachtet man die Bedürfnishierarchie von Maslow, den oberen Stufen zuordnen kann, wie das Streben nach Selbstverwirklichung.

Durch die Wohlfahrtszunahme kommt immateriellen Interessen und Bedürfnissen eine immer größere Bedeutung zu. Dominierende Wertvorstellungen beziehen sich immer mehr auf persönlichkeitsbezogene Selbstentfaltung. Der Lebensstil ist vermehrt individualistisch und hedonistisch geprägt, wobei neue Werte, wie zum Beispiel Selbstentfaltung, Sinnfindung, Erlebnis und Genuss in den Vordergrund rücken (vgl. Breidenbach, 2002, S.99f., Steinbach, 2003, S.253).

Daraus folgt eine verstärkte Bedürfnisorientierung auch im Sportbereich, in dem vor allem individuelle Gestaltungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen, wobei Selbsterfahrung, Kommunikation und Genuss von besonderer Bedeutung sind. Neue Formen des Sportangebotes sind im Entstehen, wie zum Beispiel Wellnessport, Abenteuer- und Erlebnissport, Funsportarten und Sportevents (vgl. Breidenbach, 2002, S.79).

Die Konsumation von themenbezogenen Angeboten wie Gesundheit, Wellness, Sport, etc. tritt immer stärker in den Vordergrund. Bei der Eröffnungspressekonferenz der Austrian WinterEmotion durch den Geschäftsführer der Österreich Werbung Dr. Arthur Oberarscher wurde hervorgehoben, daß die Nachfrage in den so genannten sanften Segmenten deutlich steigt. Dies bedeutet, daß vor allem Angebote im Wellness Bereich immer stärker nachgefragt werden. Für den Wintertourismus könnte das auf eine vermehrte Nachfrage im

Bereich Langlaufen, Schneewandern oder Schlittenfahren deuten - Aktivitäten mit geringem Risiko und hohem Erholungswert ([cms.austria-tourism.biz/article/articleview/1621/1/121/](https://cms.austria-tourism.biz/article/articleview/1621/1/121/)).

Der Trend geht hier in Richtung ganzheitliches Urlaubserlebnis, welches in hohem Maße von dem Verhalten des Freizeitkonsumenten geprägt ist. Dieser ist zunehmend körper- und gesundheitsbewußt und legt, laut Dr. Oberarscher, Wert auf Qualität und eine intakte Umwelt. Die Auswertung der GBÖ 2000/2001 bestätigt diese Entwicklung: Eine Verbindung aus einem breiten Sport- und Wellness-Angebot kommt den Ansprüchen von mehr als der Hälfte der Gäste entgegen. Nach Angaben der GBÖ steht Schifahren zwar nach wie vor ganz oben auf der Hitliste der beliebtesten Winter-Urlaubsaktivitäten, doch hat sich die Zahl der Alpinski-Fans im Dreijahresvergleich um einiges vermindert. Während im vergangenen Winter 57 Prozent der Gäste häufig und 11 Prozent fallweise Schifahren gingen, waren es drei Jahre zuvor noch 69 bzw. 7 Prozent. Im Gegenzug dazu konnten Sportarten wie Langlaufen, Snowboarden, Carven, der Tourenskilauf, Eislaufen, Rodeln und auch Tennis oder Reiten deutlich aufholen.

Eine Wintersportregion sollte demnach heute weit mehr anbieten als Pisten für Alpinski-Läufer und Snowboarder. Es bedarf zahlreicher Alternativen um ein ganzheitliches Urlaubserlebnis zu ermöglichen. Sportanbieter sollten versuchen, auf die sich ändernden Werte einzugehen und zukünftige Trends rechtzeitig zu erkennen und in ihr Sportangebot aufnehmen, um ein zeitgerechtes Sportangebot anbieten zu können.

#### **5.4 Globalisierung**

Globalisierung zeigt sich sowohl in kulturellen, politischen aber auch wirtschaftlichen Bereichen, wodurch es zu einer zunehmenden Angleichung von Strukturen und Aktivitäten im weltweiten Zusammenhang kommt (vgl. Freyer, 1998, 2). Bedingt durch immer vielfältigere, globalere Kommunikationsmöglichkeiten und Wege der Informationsbeschaffung sowie stark vernetzter Verkehrswege kam es in den letzten Jahren im Tourismus zu einer Veränderung des Gästeprofiles.

Diese Tendenzen führen auch zu einer Wechselwirkung zwischen Globalisierung, der Nachfrageveränderung und dem touristischen Angebot. Globalisierung ermöglicht einerseits dem Reisenden, überall auf der Welt nach ganz ähnlichen Mustern Urlaub zu machen und prägt andererseits durch die weltweite touristische Erfahrung ganz bestimmte Erwartungen an touristische Resorts und touristische Serviceleistungen (Freyer, 1998, 87). So kommt es innerhalb der Region zu einem Spannungsverhältnis zwischen der Anpassung an diese

Erwartung und der Beibehaltung ursprünglicher Eigenheiten des Umfeldes, also einem Zielkonflikt zwischen Tradition und Innovation.

## **5.5 Zusammenfassung**

Die bisher genannten Trends sowohl im wirtschaftlichen und demographischen Bereich als auch der angesprochene Wertewandel, sowie der Wandel im Bereich der Reisen allgemein und Sportreisen im Speziellen deuten darauf hin, daß sich einzelne Betriebe ebenfalls weiterentwickeln müssen und versuchen sollten ihr Angebot entsprechend anzupassen. Wie auch in der Beschreibung des Gästeprofiles klar erkennbar wird, geht es hier besonders um die Berücksichtigung weiterer Sportarten neben dem alpinen Schisport, aber auch des Gesundheits- und Wellnesstrends. Weiteres Hauptaugenmerk liegt auf den oben genannten Tendenzen hin zum Gruppenerlebnis, zur Kommunikation aber auch zum Erlebnis- und Abenteuerurlaub.

## **6 Situationsanalyse der Region Saalbach - Hinterglemm**

### **6.1 Vom Bergbauerndorf zur Wintersportdestination**

Kaum ein anderes Tal im Bundesland Salzburg wurde vom Wintertourismus und dem Schisport so geprägt wie die Gemeinde Saalbach-Hinterglemm. Durch die Erschließung als Wintersportort kam ein enormer wirtschaftlicher Aufschwung in die Region. Ein ursprünglich abseits liegendes Tal im Pinzgau entwickelte sich in den letzten 100 Jahren zu einem der bekanntesten Schiorte Österreichs und zu einem weltweiten Aushängeschild für den Wintersport.

#### **6.1.1 Die Entwicklung der Region**

Im 19. Jahrhundert zählte das Glemmtal zu einer der ärmsten Gegenden des Landes. Durch einen Zufall kommt es dazu, daß im Jahr 1898 die Volksschüler des damaligen Oberlehrers Peter Höll zum ersten Mal Skier ausprobieren. Schon im Jahr 1903 wird Saalbach als Schigelände durch drei von Kitzbühl kommende Juristen entdeckt. Einer davon – Dr. Theodor Gemeiner – wurde sogar seßhaft und betrieb intensiv Werbung für die Region.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts nährten die ersten Militäreinheiten im Gasthaus Neuhaus, allerdings fehlten zur damaligen Zeit noch die Voraussetzungen für den Aufbau eines Fremdenverkehrsbetriebes in der Gemeinde. Im Jahr 1913 kam es zum ersten Schülerwettbewerb mit 17 Kindern am Start. Im darauf folgenden Jahr wurde der Wintersportverein Saalbach (WSV) gegründet, doch aufgrund der, durch den ersten Weltkrieg bedingten, katastrophalen Ernährungslage und dem daraus resultierenden Aufenthaltsverbot für Fremde in der Gemeinde, mußte er seine Tätigkeit einstellen.

Im Jahr 1920 wurde der WSV trotz der damals herrschenden Not erneut gegründet. Im Jahr 1925 zählte Saalbach-Hinterglemm bereits 800 Gästeübernachtungen, 7 Jahre später sind es schon 30.000 Übernachtungen während der Wintermonate. Immer mehr Häuser richteten sich auf den Fremdenverkehr ein. 1937 kam es zum lang ersehnten Ausbau der Straße nach Hinterglemm, die zuvor nur mit einer Sondergenehmigung befahrbar war.

Während des zweiten Weltkrieges werden die Funktionäre des WSV vielfach zur Wehrmacht eingezogen; weder an Sport noch an Fremdenverkehr ist während dieser Zeit zu denken. In den Jahren 1945 bis 1959 kam es zum Wiederaufbau der Wirtschaft und des Fremdenverkehrs, dazu zählten die Gründung der „Schiliftgesellschaft Saalbach“ sowie der

„Zwölferkogel-Personengemeinschaft“, die Neugründung des WSV, und die Entwicklung des Werbefilms „Schidorf Saalbach“, der in zahlreichen Kinos in Österreich zu sehen war. 1948 wurden die zwei Aufgabenbereiche Sport und Fremdenverkehr getrennt, wobei der WSV für Letzteres zuständig blieb und der „Ski- und Sportclub (SC) Saalbach“ den sportlichen Bereich übernahm. Die Bergbahnen bauten das Schigebiet Saalbach-Hinterglemm weiter aus, schließlich konnte auch Leogang an das Gesamtkonzept angeschlossen werden.

Hinterglemm fühlte sich in der Werbung des WSV nicht entsprechend vertreten, und so kam es im Jahr 1961 zur Abspaltung und zur Gründung des „Verkehrsvereins Hinterglemm“. Saalbach antwortete mit der Umnennung des WSV in den „Verkehrsverein Saalbach“. Werbung wurde von nun an getrennt betrieben, die zwei Orte konkurrierten einander. Doch schon 8 Jahre später arbeitete man wieder gemeinsam, es wurde ein Prospekt entworfen, man plante und arbeitete wieder zusammen, und die Anzahl der Gästebetten und der Übernachtungen stieg rasant an (vgl. Weitlaner, 1987, S.355ff.).

### **6.1.2 Die maßgeblichen Triebkräfte der Region**

Durch die Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde, der Bevölkerung, den Schiliftgesellschaften, dem damaligen WSV und dem SC Saalbach-Hinterglemm wurde der wirtschaftliche Aufschwung in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg erst möglich. Schon damals zählte Saalbach-Hinterglemm zu den „großen Vier“ des Fremdenverkehrs im Land, zusammen mit Salzburg-Stadt, Badgastein und Hofgastein.

Neben den notwendigen Tätigkeiten der Gemeinde, wie zum Beispiel der Ausbau der Infrastruktur, wozu der Straßenbau, die Elektrizitäts- und Trinkwasserversorgung, die Müllabfuhr aber auch die Übernahme von Haftungen für von den Schiliftgesellschaften aufgenommenen Kredite zählten, sind vor allem die Schischulen und die Bergbahnen die maßgeblichen Triebkräfte für die Entwicklung des Fremdenverkehrs in der Region. Auf diese soll im Folgenden etwas näher eingegangen werden.

#### **6.1.2.1 Schischulen**

Wie aus dem Heimatbuch hervor geht, wurde 1931 die erste Schischule durch den Verkehrsverein in Saalbach gegründet, welche schon damals 18 Schilehrer beschäftigte. Vier Jahrzehnte später wuchs die Zahl der Stammschilehrer auf 80 und die der Aushilfsschilehrer auf 35. In Anbetracht der örtlichen Verhältnisse - Hinterglemm ist von Saalbach 4 km entfernt - wurde im September 1951 eine eigene Schischule genehmigt (vgl. Weitlaner, 1987, S.380ff).

Beide Schischulen ebneten den Weg für die Entwicklung des Fremdenverkehrs. Durch ihren Ruf als ausgezeichnete Ausbildungsstätte für den Schilaf und die Mitwirkung bei allen schisportlichen Veranstaltungen gewann die Wintersportregion internationales Ansehen.

1989 kam es zu einer Gesetzesänderung, durch welche die Bestimmung, daß pro Ort nur eine Schischule erlaubt sei, aufgehoben wurde. Somit zog der freie Wettbewerb in den Bereich der Schischulen ein. Heute gibt es allein im Ort Saalbach 5 Schischulen und eine Snowboardschule (vgl. Anhang S.39, [www.saalbach.com](http://www.saalbach.com)).

### **6.1.2.2 Bergbahnen**

Die technische Erschließung des Schigebietes war wohl einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in dieser Region und bedurfte besonderen persönlichen und finanziellen Einsatzes sowie einer gewissen Risikofreudigkeit der Gesellschafter der einzelnen Skiliftgesellschaften. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde der erste Lift in Saalbach errichtet. Finanzkräftige Interessenten für dieses zur damaligen Zeit gewagte Unternehmen zu finden war eine schwierige Aufgabe, doch konnte letztendlich 1945 die „Skiliftgesellschaft Saalbach“ gegründet werden. Der Aufholbedarf diesbezüglich war in Hinterglemm ungleich größer als in Saalbach, so wurde hier 1950 der erste Schleplift gebaut, welcher im Winter 1951 bereits einen Gewinn von 28.000 Schilling einbrachte – damals eine beachtliche Summe. 1953 wurde anstelle der Personengemeinschaft die „Zwölferkogel-Skiliftges.m.b.H.“ gegründet (vgl. Weitlaner, 1987, S.377ff.).

In den folgenden 30 Jahren wurde die totale Erschließung des Schigebietes in der ganzen Gemeinde das übergeordnete Ziel aller Bergbahnen und Liftgesellschaften. Zur damaligen Zeit wurde der Begriff „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ lediglich als Werbeslogan verwendet. Heute bietet der „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ 60 Anlagen und etwa 200 km präparierte Pisten.

Doch nicht nur die Personenbeförderung und Pistenpräparierung zählt zu den heutigen Aufgaben der Bergbahnen, ebenso wichtig sind der Ausbau der Beschneiungsanlagen und der Landschaftspflege wie die Wiederbegrünung und die Bemühungen um eine ökologisch orientierte Pistenpflege. Dies wird durch die natürlichen, landschaftlichen Voraussetzungen der Grasberge erleichtert. So hat trotz Abfahrten- und Liftbau der Waldbestand in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen.

Die Bergbahnen in Saalbach und Hinterglemm wurden somit zu einem wichtigen Arbeitgeber im Pinzgau. So hat sich die Anzahl der Angestellten in den ersten zehn Jahren verzehnfacht.

In der Wintersaison 1999/2000 konnte man in den Hinterglemmer Bergbahnen 5.386.446 Fahrten und 121 Mitarbeiter zählen (vgl. Hinterglemmer Bergbahnen GmbH, 2000, S.35).

### **6.1.3 Die Bedeutung des Wintersporttourismus für die Region**

Wie bereits erkennbar, spielt der Wintersporttourismus in der Region Saalbach-Hinterglemm eine entscheidende Rolle. Dies kann anhand verschiedener Bevölkerungs- und Nächtigungszahlen sowie Beförderungszahlen der Bergbahnen belegt werden.

Die Bevölkerung wuchs in den letzten hundert Jahren um das 3,5-fache. So zählte die Gemeinde Saalbach-Hinterglemm im Jahr 1890 rund 900 Einwohner, knapp hundert Jahre später waren es 3.145 Bewohner (vgl. Weitlaner, 1987, S.394ff.).

Betrachtet man die Entwicklung in den letzten 50 Jahren, so haben sich die Übernachtungen im Winter von 45.540 im Jahr 1950 auf 1.300.906 im Jahr 2003 fast verdreißigfach (vgl. Anhang 13.2.1). Auch die Anzahl der Betten ist vom Jahr 1960 mit 2500 Betten bis zum Jahr 1991 auf 18.231 Betten gestiegen. In den letzten 10 Jahren schrumpfte die Bettenanzahl wieder auf 15.755 (vgl. Anhang 13.2.2). Dies ist allerdings nach Meinung der Interviewpartner (vgl. Anhang S.16, 35) nicht bedenklich, sondern eher als positive Entwicklung zu sehen. Die somit erreichte Größe ist für die Region noch „gut verträglich“, und es kann durch hohe Auslastungszahlen eine gute Wertschöpfung erreicht werden.

Ein ebenso starkes Wachstum zeigt die Beförderungsfrequenz der Bergbahnen Saalbach-Hinterglemm. Diese betrug im Winter 1960/61 noch 1.019.964 und im der Saison 1996/97 bereits 8.958.820 Personen, also mehr als das Achtfache (vgl. Weitlaner, 1987, S.394ff.).

## **6.2 Marktanalyse**

Grundsätzlich soll die Marktanalyse den betreffenden Markt näher beschreiben. Wichtige Elemente dabei sind vor allem die Zielgruppe, also eine nachfrageseitige Definition derer, die durch das Marketing angesprochen werden sollen, sowie die Konkurrenz, sprich angebotsseitig die Unternehmen, die Produkte, oder in diesem Fall auch die Regionen, welche mit dem betreffende Anbieter in einem konkurrierendem Verhältnis stehen.

Zu Beginn soll allerdings der Markt, auf den sich diese Arbeit bezieht, etwas näher beschrieben und die Eigenheiten hervorgehoben werden.

### **6.2.1 Eigenheiten**

Generell sollte darauf hingewiesen werden, daß es sich beim Sport-Tourismus um einen Käufermarkt handelt, der im Gegensatz zum Verkäufermarkt, von zunehmender Konkurrenz und Angebotsvielfalt gekennzeichnet ist. Die Nachfrage wird hier als gesättigt und wählerisch beschrieben, wodurch Marketing als Mittel zur Zielerreichung in den Vordergrund tritt, um so die Kundenwünsche entsprechend befriedigen zu können. Produktion beziehungsweise Leistungserbringung wird lediglich als Mittel zum Zweck der Befriedigung der Konsumentenwünsche gesehen, während Marketing als unternehmerisches Gesamtkonzept, als Unternehmensphilosophie und demnach nicht, wie im Verkäufermarkt, rein als Instrument beschrieben werden kann (vgl. Freyer, 2001, S.40).

Der hier angesprochene Markt läßt sich als Schnittmenge aus verschiedenen, übergeordneten Märkten beschreiben. Zum einen steht der Tourismus im Vordergrund, zum anderen ist der Sport, insbesondere der Wintersport ein zentrales Thema. In beiden Bereichen läßt sich ein enormes Potential erkennen.

So ist der Tourismus einer der wichtigsten Bestandteile der österreichischen Leistungsbilanz, aber auch weltweit gesehen gilt der Tourismus als einer der größten Wachstumsmärkte mit jährlichen Zuwächsen von 5 bis 10%.

Betrachtet man aber das Segment Sport-Tourismus, so wird der Markt schon weitaus kleiner und zeigt sich als äußerst inhomogen, facettenreich und individuell, nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Urlaubsmotive (vgl. Freyer, 2001a, S.32ff.). Umso schwieriger wird es, hier ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten.

Hinzu kommt, daß es im Tourismus eine Vielzahl von Wegen gibt, über die Angebot und Nachfrage zusammentreffen können. Die Marktstruktur ist gekennzeichnet von einer Vielfalt an Verkaufswegen, wobei der so genannte Zwischenhandel, bedingt durch die räumliche Distanz zwischen Anbieter und Gast und die fehlende Transparenz, enorm an Bedeutung gewinnt. Reisen, besonders Auslandsreisen, werden demnach über mehrere Zwischenstufen gebucht, wie zum Beispiel Tourismusorganisationen, Reisebüros und Tour Operator (vgl. Bieger, 2002, S.23).

Insgesamt befindet sich der Alpenraum mit seinen klassischen Produkten des Wintertourismus zwischen der Sättigungs- und Degenerationsphase im Produktlebenszyklus. So hat er in den letzten zwei Jahrzehnten kontinuierlich an touristischen Weltmarktanteilen gegenüber Sonnen-Destinationen verloren. Allerdings können die Alpen ein starkes Profil vorweisen, welches einen interessanten Ansatzpunkt zur Emotionalisierung und Visualisierung dieser bietet (vgl. Fischer, Margreiter, 1999, S.243).



## 6.2.2 Zielgruppenanalyse

Aufgrund der zuvor durchgeführten Umweltanalyse erkennt man, daß es zwei grundlegende Faktoren gibt, welche sämtliche weiteren Entwicklungen nach sich ziehen. Diese sind Einkommen und Freizeit. „Geld“ und „Zeit“ stellen also jene Kriterien dar, die auch die WTO als wichtige Segmente der heutigen Tourismuskmärkte definiert hat. Darauf bauen neue Urlaubscharakteristika oder auch der angesprochene Wertewandel auf. Die bereits dargestellten Entwicklungen können allerdings nicht allgemein auf die Gäste einer bestimmten Region übertragen werden. Wichtig ist, diese in Verbindung mit der Zielgruppe der Region zu bringen. Durch die Kombination dieser Inputfaktoren lassen sich vier verschiedene Grundausrichtungen hinsichtlich bevorzugter Reiseziele und Urlaubsstile erkennen.

Steinbach (2003, S.263ff.) bezeichnet die vier Nachfragegruppen folgendermaßen: „Money and Time rich“, „Money rich/Time poor“, „Money and Time poor“ sowie „Money poor/Time rich“:

Die erste Gruppe, die so genannte Erlebnis- und Freizeitgesellschaft, verreist oft und gerne und bevorzugt gehobene Urlaubsstile. Verschiedene Themen stehen hier im Vordergrund, wie zum Beispiel Wellness-, Fitness- oder Kultururlaub.

In der Gruppe der „Money rich/Time poor“ Reisenden werden näher gelegene und exklusivere Destinationen bevorzugt, die keine lange Reisezeit oder Reise Strapazen mit sich bringen.

„Money and Time poor“ stellt die soziale Mittelschicht dar. Hier kommt es zu einer stärkeren Ausdifferenzierung der Nachfragesegmente, wie zum Beispiel der traditionellen Touristen im Inland oder näheren Ausland oder der Erlebnistouristen, die Cluburlaube, erlebnisorientierte Bade- und Wintersporturlaube in Form von All-Inclusive-Angeboten oder massentouristische Varianten von Kreuzfahrten oder Safaris bevorzugen. Längere Haupturlaube bilden hier die vorherrschende Reiseform.

Die vierte und letzte Gruppe besteht zumeist aus Arbeitslosen und geringfügig Beschäftigten, deren Urlaubsverhalten dem „Money and Time poor“ Segment sehr ähnlich, allerdings noch stärker eingeschränkt ist.

In diesem Kapitel soll geklärt werden, welche der vier genannten Gruppen in der Region angesprochen werden. Die Frage ist, ob Saalbach-Hinterglemm eine bestimmte Zielgruppe definieren kann oder ob mehrere Kundengruppen zugleich angesprochen werden.

Analysiert man die durchgeführten Interviews, so kann man erkennen, daß seitens der Salzburger Land Tourismusgesellschaft man in Richtung der ersten zwei Gruppen, also

„Money and Time rich“ und „Money rich/Time poor“, geht. Klasse statt Masse wurde hier als Slogan verwendet, und man versucht sich in diesem Bereich im Premium Segment zu positionieren (vgl. Anhang S.6). Geht man allerdings näher auf die Region Saalbach-Hinterglemm ein und die Entwicklung in den letzten zwei Jahrzehnten, so wird deutlich, daß sich die Hauptzielgruppe zwischen 24 und 40 Jahren befindet, sich weg von höheren Einkommensschichten hin zur Masse bewegt hat und hier eher sportliche und „ausgefreudige“ Paare und Singles angesprochen werden (vgl. Anhang S.4, 13, 28).

Betrachtet man die Nächtigungen nach Kategorien (vgl. Anhang 13.2.3), so wird unschwer ersichtlich, daß der Großteil der Gäste in 3 bis 5-Stern Hotels übernachtet. Diese 650.085 Nächtigungen im Winter 2003 lassen darauf schließen, daß es sich eher um Paare und Singles und weniger um Familien mit Kindern handelt, da diese Pensionen, Ferienwohnungen, Privatquartiere oder sonstige Unterkünfte bevorzugen würden (vgl. Anhang S.14). Ebenso einen großen und vor allem wachsenden Anteil an der gesamten Bettenstruktur haben Kinder- und Jugenderholungsheime mit einem Zuwachs von 6.522 Nächtigungen innerhalb der letzten zwei Saisonen (vgl. Anhang 13.2.3). Diese Kategorie weist somit das größte Wachstum aller 11 Kategorien auf. Dies ist durchaus positiv, nicht zuletzt wurden von allen Interviewpartnern die Jugendlichen als Hoffungsmarkt der Zukunft erwähnt.

Ein weiteres wichtiges Merkmal ist das zunehmend internationale Gästeprofil. So wurde von allen Interviewpartnern aus der Region Saalbach-Hinterglemm Deutschland als wichtigster Zielmarkt erwähnt. An zweiter Stelle steht Österreich. Zunehmend an Bedeutung gewinnen wieder die Niederlande und England. Zukünftige Schwerpunkte liegen aber vor allem im Osten; so zählen Tschechien, Polen, Slowakei und Rußland zu den wichtigsten zu bearbeitenden Märkten (vgl. Anhang S.10, 14, 28, 36). Betrachtet man den Länderschlüssel der letzten Wintersaison in Anhang 13.2.4, so bestätigen sich diese Angaben. Deutschland steht mit 95.153 Personen und 533.608 Nächtigungen an erster Stelle. Österreich ist Nummer zwei mit 55.553 Gästen zu 279.076 Nächten, gefolgt von den Niederlanden mit 30.851 Personen und 207.295 Nächtigungen. Die so genannten „Ostmärkte“ liegen momentan in einem Bereich von 5% der Gesamtgästestruktur, was in Anbetracht der immensen Zahl von 90,3 Millionen Winternächtigungen schon eine relativ beachtliche Summe darstellt.

Eine weitere Zielgruppe, die sich in den letzten Jahren entwickelt hat, sind Firmen. Diese so genannten Firmenincentives – Belohnungs- und Motivationsfahrten für Mitarbeiter oder auch Kunden eines Unternehmens – konnten einige Betriebe der Region schon zu ihrem Vorteil nutzen (vgl. Anhang S.29, 37). So erwähnt bereits Janet Nelson in ihrem Artikel (1990, S.62) die Vorteile von Geschäftsurlauben: „ The sheer entertainment value of the mini-ski vacation is important enough in itself, but the chance to get away with clients for a few days in mid-

winter also offers unbeatable opportunities for building relationships and solidifying deals.“ Firmenreisen stellen somit für die Zukunft ein ausbaufähiges Segment dar.

Die bis jetzt genannten Charakteristika dienen der Spezifikation der externen Zielgruppe. Spieß (1998, S.35) beschreibt diese als „die nichtregionsansässigen, potentiellen Standortnachfrager“, in diesem Fall die potentiellen Touristen. Im Regionalmarketing wird aber zwischen interner und externer Zielgruppe unterschieden. Die interne Zielgruppe ist demnach in der Region ansässig, hier handelt es sich um die Bewohner der Region Saalbach-Hinterglemm. Diese bilden eine Komponente des Produktes „Region“ und werden dadurch auch ein entscheidender Faktor für deren Attraktivität.

Schließlich wirken sämtliche Werbemaßnahmen für touristische Attraktionen, für Freizeit-, Erholungs- oder Sportmöglichkeiten nicht nur auf die touristische, externe Zielgruppe, sondern können und sollen auch innerhalb der Region zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitskräften einen Beitrag leisten (vgl. Spieß, 1998, S.36).

So erwähnt Meyer (1999, S.84ff.) ebenfalls die verschiedenen, für das Regionalmarketing relevanten Zielgruppen und zählt neben den Touristen beziehungsweise Urlaubern die Bevölkerung und Arbeitskräfte einer Region dazu, aber auch Investoren und die Öffentlichkeit außerhalb der Region, deren Beeinflussung zu einem guten Image und einem positiven Klima für die Region in allen Bereichen der Gesellschaft führen soll.

Für Saalbach-Hinterglemm stellt sich nun die Frage, welche Einstellung die Bewohner der Region zu den Entwicklungen im Tourismus und dem damit verbundenen Ausbau der Hotellerie und Gastronomie und auch zur Erschließung des Schigebietes haben. Grundsätzlich ließ sich sowohl während meiner Aufenthalte in den letzten Jahren als auch während der geführten Interviews ein sehr positives Klima feststellen. Durch den Ausbau des Fremdenverkehrs konnte sich die gesamte Region weiterentwickeln. Bedenken kommen hier weniger im ökologischen Bereich auf, da durch die landschaftlichen Gegebenheiten massive Eingriffe in die Natur vermieden werden können, sondern eher im Bereich des so genannten Party-Tourismus. So ist Saalbach-Hinterglemm für seinen ausgeprägten Apreski und das pulsierende Nachtleben bekannt, welches in einem verträglichen Rahmen gehalten werden sollte (vgl. Anhang S.14, 28).

So kann man die einzelnen Zielgruppen wie folgt zusammenfassen: Zu den internen Zielgruppen zählen neben den einzelnen Betrieben der Region auch die Bewohner, die nicht nur potentielle Arbeitskräfte darstellen, sondern auch ein Teil des Produktes sind und zu dessen Attraktivität beitragen.

Im Bereich der externen Zielgruppe stehen Singles und Paare zwischen dem 24. und 40. Lebensjahr der mittleren Einkommensklassen im Vordergrund, die zunehmend auch aus

dem Ausland kommen, wobei neben Deutschland, den Niederlanden und England auch der Osten eine bedeutende Rollen spielen wird. Zukünftig sollten auch die Jugendlichen verstärkt angesprochen werden. Ein weiteres Potential stellen Firmenreisen dar.

### **6.2.3 Konkurrenzanalyse**

Eng verbunden mit der strategischen Überlegung ist eine Analyse der Anbieterseite, wobei nur ein Teil der Tourismusanbieter hier zur relevanten Konkurrenz zählt.

Konkurrenten sind immer in Abhängigkeit von der Zielgruppe zu definieren. So ist es nicht sinnvoll, konkurrierende Regionen ausschließlich in unmittelbarer geographischer Nähe zu suchen, sondern viel eher im Hinblick auf die angesprochene Zielgruppe (vgl. Meyer, 1999, S.68). Es ist hilfreich zwischen enger, weiter und weitester Konkurrenz zu unterscheiden (vgl. Freyer, 2001, S.211).

Unter enger Konkurrenz versteht man Anbieter mit gleichen Angeboten zur gleichen Zeit im gleichen Marktsegment. Aus der Sicht der Region Saalbach-Hinterglemm wären dies andere Schigebiete innerhalb Österreichs, welche eine ähnliche Zielgruppe ansprechen. Hier wurde von den Interviewpartnern neben Zell am See und Kaprun, die Sportwelt Amadé und das Gasteinertal in Salzburg genannt. Ischgl und Sölden sind weitere relevante Mitbewerber, welche ebenfalls auf ein jüngeres Gästeprofil abzielen. Nicht als unmittelbare Konkurrenz wurde der Arlberg gesehen, der von der Einkommenschicht sich auf einer ganz anderen Ebene bewegt (vgl. Anhang S.15ff.). Außerhalb Österreichs wurden Südtirol und Frankreich als konkurrierende Anbieter erwähnt, Schweiz zählt auf Grund des hohen Preisniveaus nicht dazu (vgl. Anhang, S.5).

Dies stellt allerdings nicht ausschließlich die zu berücksichtigende Konkurrenz dar. Oft ist es die Konkurrenz im weiteren Sinn, also Mitbewerber, deren Angebote ein Substitut darstellen, welche hier besonders zu beachten sind. Für Saalbach-Hinterglemm könnten dies südliche und wärmere Destinationen sein, welche zu Sonne und Strand auch im Winter einladen. In den Interviews wurden diesbezüglich keine großen Bedenken geäußert. Man spürt lediglich eine Verschiebung der Nachfrage hin zum Winterbeginn. Sobald der erste Schnee fällt, wollen die Gäste schifahren. Im Gegensatz dazu wird es immer schwieriger, den Tourismus gegen Ende der Saison noch aufrecht zu erhalten. Hier zieht es die Leute immer mehr in die Sonne (vgl. Anhang S.17).

Unter Konkurrenz im weitesten Sinn versteht man Entwicklungen in ganz anderen Bereichen, welche den eigenen Absatz entscheidend beeinflussen könnten. Als Beispiel könnte der Trend zum „Zu-Hause-Bleiben“ genannt werden, also daß generell weniger gereist wird. Dahingehend zeigt sich weder eine Tendenz, noch wurden andere Entwicklungen in den Interviews erwähnt, die hier von Bedeutung sein könnten.

Im Bereich der Konkurrenz gibt es zusätzlich noch verschiedene, zu berücksichtigende Tendenzen. So entstehen durch verschiedene Integrationsformen neue Konkurrenten. Unterschieden wird hier zwischen Vorwärtsintegration, also in Richtung Kunden, und einer Rückwärtsintegration in Richtung der Leistungsträger und Absatzmittler. Ein Beispiel für die erstgenannte Form wären Hotels, welche eigene Absatzwege aufbauen. Im Bereich der Rückwärtsintegration könnte man Reiseveranstalter nennen, die sich an Hotelketten beteiligen (vgl. Freyer, 2001, S.212). Diese Entwicklung unterstreicht die zukünftige Bedeutung von Kooperationen und strategischen Allianzen um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

## **7 SWOT-Analyse**

Der schematische Ablauf des strategischen Planungsprozesses gliedert sich in fünf Hauptelemente: Zum einen werden die Stärken und Schwächen innerhalb eines Unternehmens, zum anderen die Chancen und Risiken des Unternehmens im externen Umfeld analysiert. Daraus ergeben sich strategische Optionen, aus denen eine Strategie ausgewählt werden sollte, welche im Anschluß daran umgesetzt wird. Zu diesem Zweck werden strategische Programme entwickelt, die als Orientierungspunkte für den operativen Planungs- und Handlungsbereich dienen (vgl. Steinmann, Schreyögg, 2000, S.157ff.).

Da es sich bei strategischen Entscheidungen prinzipiell um Entscheidungen mit einer gewissen Unsicherheit handelt, sollte versucht werden, diese - mittels der SWOT-Analyse, welche Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats) beinhaltet - auf ein Minimum zu reduzieren.

Im folgenden Abschnitt wird versucht, die Stärken und Schwächen der Region Saalbach-Hinterglemm zu erfassen, dabei soll die interne Situation hinsichtlich der Ressourcenposition aufgezeigt werden. Als zweiten Schritt werden die Chancen und Risiken dargestellt um im Anschluß daran geeignete Strategien formulieren zu können (vgl. Meffert, 1998, S.63ff.). Wichtig dabei ist, das Unternehmen, in diesem Fall die Region, und die Umwelt als interaktives Modell zu sehen. Diese stehen in einer Wechselwirkung und beeinflussen sich demnach gegenseitig. Zusätzlich hängen die Möglichkeiten eines Unternehmens nicht nur von seiner Ressourcenkraft ab, sondern auch von der Fähigkeit, Nischen neben den etablierten Strukturen zu entdecken und mit neuen Ideen neue Märkte aufzuspüren (vgl. Steinmann, Schreyögg, 2000, S.161).

### **7.1 Stärken**

Betrachten wir zu Beginn den gesamten Alpenraum, so lassen sich nach Fischer und Margreiter (1999, S.243f.) folgende Stärken aufzählen: Die Alpen stehen für eine landschaftlich reizvolle, gesunde Natur, geprägt von kultureller Vielfalt und regionaler Tradition. So sind die Alpen ein Konglomerat verschiedener Regionen mit unterschiedlichen regionalen Akzenten und Produkten. Die Reiseplanung wird durch politische Stabilität und eine gute Verkehrserschließung erleichtert. Die wahrscheinlich größte Bedeutung kommt allerdings dem Schnee an sich zu, der wohl das Hauptmotiv des Winterurlaubes darstellt.

Der Alpenraum hat einen beachtlichen Anteil von rund 11% am Welttourismus, Alpenurlaube haben den Stellenwert einer Haupturlaubsreise, können aber auch als Zweit- oder Dritturlaub kombiniert werden. Die Bedeutung Deutschlands als wichtigster Markt der österreichischen Alpen kann als weitere Stärke gesehen werden, da dieser weitere Profilierungs- und Wachstumspotentiale bietet. Zusätzlich liegt der Anteil der Stammgäste sehr hoch, im Land Salzburg bei 60 bis 70%. Sowohl Gäste als auch Produkte sind von einer Heterogenität geprägt, wodurch sich bestimmte Themenbereiche und Kundengruppen entwickeln und ein punktueller Relaunch im Wintergeschäft durch Carving, Snowboarden oder ähnlichen Trends möglich wäre.

Auch die einzelnen Interviewpartner der Region Saalbach-Hinterglemm bestätigten diese Merkmale. Als weitere Stärken wurden die natürlichen Gegebenheiten erwähnt. Durch die Lage des Schigebietes zwischen 1000 und 2000 Meter Seehöhe kann man auch bei Schlechtwetterlagen oder starkem Wind den Schibetrieb aufrechterhalten. Die Beschaffenheit der Grasberge ist ebenfalls ein Vorteil für den Schisport, da es keine Steilhänge oder Felswände gibt. So ist die Region auch ein gutes Anfängerschigebiet, in dem Anfänger zwischen mehreren Hängen auf verschiedenen Höhenlagen wählen können und sich nicht auf einem einzigen Hang konzentrieren müssen.

Durch die V-Form und die Enge des Tales können rund 200 km Pisten vom Ort aus erreicht werden, ohne Nutzung eines Bustranfers oder der Notwendigkeit einer Autofahrt. Als weitere Stärke wird der Ausbau der Beschneiungsanlagen genannt, durch den das Schigebiet trotz Schneemangel zu Beginn der Saison geöffnet werden kann.

Dazu kommen der ausgeprägte ApreSki und das Hüttenleben, welches sicher die so genannte unique selling proposition schlechthin darstellt. Diese Atmosphäre wird zusätzlich, vor allem im Ort Saalbach durch den Ortskern mit seiner Fußgängerzone, unterstützt (vgl. Anhang S.24, 34).

Der Anteil von 60 bis 70% Stammgäste jeden Winter ist eine weitere wichtige Stärke. Hier gilt es, diese auch in Zukunft an die Region zu binden und zu halten.

Eine weitere, von den Interviewpartnern genannte Stärke, die etwas im Gegensatz zu jenen von Fischer und Margreiter genannten Chancen steht, ist die kleinteilige Wirtschaft in der Region. Dadurch, daß es sich bei den Unternehmen in der Region fast ausschließlich um Familienunternehmen handelt, welche in ihren Strukturen natürlich gewachsen sind, steht die gesamte Region auf vielen verschiedenen Standbeinen und kann so Krisen um einiges besser bewältigen als ein einzelner Konzern. Daraus resultiert auch die vom Gast so erwünschte typische Atmosphäre. So steht Saalbach-Hinterglemm für gelebte Gastlichkeit und Gemütlichkeit, was durch eine ortsfremde und aufgesetzte Konzernstrategie in diesem Ausmaß nicht möglich wäre (vgl. Anhang S.7, 34).

## 7.2 Schwächen

Der Alpenraum zeigt auch zahlreiche Schwachpunkte, welchen man sich besonders hinsichtlich der Strategieentwicklung bewußt werden sollte. So kann vor allem das Klima zu einer Schwachstelle werden, nämlich dann, wenn das Hauptmotiv „Schnee“ fehlt. Dies ist durch klimatische Veränderungen, wie die Erderwärmung, bedingt. Schneemangel und Regen im Winter sind das Resultat. Durch Beschneiungsanlagen wird versucht, diesem Problem entgegen zu wirken, allerdings darf man nicht vergessen, daß diese Maßnahmen lediglich die Auswirkungen und nicht die Ursache bekämpfen. Es kommt zu einer Übernutzung des Naturraumes.

Ein weiterer Aspekt ist, daß durch den wachsenden Fremdenverkehr auch das kulturelle Erbe beeinträchtigt wird. So wird es immer schwieriger, in einer vom Tourismus geprägten Region die eigenen Traditionen am Leben zu erhalten. Dazu kommt, daß die Alpen bei den jüngeren Zielgruppen ein eher rückständiges, zu konservatives Image haben.

Das Schigeschäft im traditionellen Sinn befindet sich in der Sättigungsphase des Produkt-Lebenszyklus. Dies ist unter anderem auch dadurch bedingt, daß das Angebot sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Sicht nicht schnell genug auf Nachfrageveränderungen reagiert. Die österreichischen Alpen verlieren zunehmend Marktanteile, nicht nur am Schlüsselmarkt Deutschland, sondern auch innerhalb des europäischen und des weltweiten Tourismus. Auch Erstbesuche aus Übersee bilden nur einen geringen Anteil an der gesamten Gästestruktur.

Das Alpen- und Ländermarketing könnte noch effizienter gestaltet werden. So ist nicht nur das Brand Management, sondern auch professionelles und kommerzialisierbares Produkt- und Themenmanagement nur in Ansätzen vorhanden (vgl. Fischer, Margreiter, 1999, S.246f.).

Im Interview wurden als weitere Schwächen die Infrastruktur der Region Saalbach-Hinterglemm angesprochen. Es gibt hier zwar ein Hallenbad, dessen Ausbau ist aber unumgänglich in nächster Zukunft. Generell werden außer dem Schisport keine Zusatzleistungen geboten, was in Anbetracht des Risikos der Klimaveränderung sehr nachteilig zu bewerten ist. Dies könnte in schneeärmeren Wintern zu einem großen Problem werden (vgl. Anhang S.18, 35).

Betrachtet man zusätzlich die Ausrichtung auf eher jüngere Gäste und das Bestreben, vermehrt Jugendliche in die Region zu führen, ergibt sich hier ein weiterer Widerspruch. Diese Zielgruppe verbringt ihren Urlaub weniger in den Hotels der gehobenen Kategorie, welche ein eigenes Unterhaltungsprogramm und Wellnesseinrichtungen anbieten können,



sondern verstärkt in Pensionen und Jugendeinrichtungen und ist dadurch an die Infrastruktur des Ortes oder der Region gebunden.

Im Ortsgebiet Hinterglemm ist außerdem noch der Bedarf an einer Fußgängerzone und in Verbindung damit an einem Parkhaus gegeben, um hier, so wie im Ort Saalbach, einen gewissen Erholungswert garantieren zu können. Der Nahverkehr könnte mittels einer Verbindungsbahn oder verbesserten Busverbindungen entflechtet werden um so die Atmosphäre im Ortskern zu steigern (vgl. Anhang S.27).

Ein weiterer Aspekt ist, daß es sich bei den Gästen der neu zu bearbeitenden Märkte, wie dem nahen Osten, Rußland oder auch Südafrika, verstärkt um Schianfänger handelt, die sich neben dem reinen Schifahren auch ein gewisses Rahmenprogramm zur Erholung und zum Ausgleich wünschen würden.

Schließlich wurde auch darauf hingewiesen, daß die zuvor als Stärke formulierte, kleinteilige Wirtschaft durchaus Schwachstellen hat. So gibt es hier sehr viele Beitragsgruppen, deren ausnahmslose Zufriedenstellung fast unmöglich erscheint. Im Gegensatz dazu wäre das Management durch eine Tourismusorganisation in Form einer GesmbH. um einiges klarer strukturiert, könnte auch näher am Markt arbeiten und zusätzlich das gemeinsame Erscheinungsbild stärken (vgl. Anhang S.11, 22).

### **7.3 Chancen**

Beziehen wir hier die Ergebnisse aus der zu Beginn durchgeführten Umweltanalyse ein, so zeigt sich als eine der Chancen für die Zukunft, daß Freizeit und Wohlstand nicht nur in Österreich, sondern auch in Europa zunehmend wachsen.

Durch die sich verändernden Lebensbedingungen gewinnt Sport und somit auch der Sport-Tourismus an Bedeutung. Neue Motive stehen im Vordergrund, durch deren Nutzung der Wintertourismus wieder belebt werden kann. Dadurch wird auch das Image der Alpenregionen positiv beeinflusst. Kommunikation, Genuß und Selbsterfahrung sind hier die dominierenden Schlagworte (vgl. Anhang S.5; Breidenbach, 2002, S.76).

Globale Entwicklungen im Tourismus führen zu einer rapid steigenden Zahl internationaler Ankünfte. Durch globale Möglichkeiten der Kommunikation und Information im Allgemeinen, aber auch durch die Entwicklungen in der EU im Speziellen, öffnen sich für die einzelnen Regionen der Alpen neue Märkte. So zeigen sich Länder, wie Polen, Tschechien, Slowakei aber auch weiter entfernte Länder, wie Rußland und sogar China, Japan und Südkorea als starke und ausbaufähige Märkte (vgl. Anhang S.9, 14, 15, 28, 36; Fischer, Margreiter, 1999, S.247).

Im speziellen erwähnen Fischer und Margreiter (1999, S. 248f.) die Professionalisierung des Alpenmarketings als eine Chance. Bedingt durch das immer internationalere Gästeprofil und

die Tatsache, daß mit zunehmender Entfernung die geographische Reichweite einer Destination in den Köpfen der Gäste immer größer wird, erscheinen ortsübergreifende Kooperationen und die Profilierung mehrerer Ortschaften als eine einzige Destination von immer größerer Bedeutung. So spricht ein potentieller chinesischer Gast nicht davon, daß er seinen Urlaub in Hinterglemm verbringt, sondern primär in den Alpen in Österreich und in zweiter Linie eventuell in Salzburg. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für die Entwicklung privatwirtschaftlicher Managementmodelle für ein so genanntes Alpen-Marketing.

Zusätzlich wird auch hier auf die Wichtigkeit des Aufbaus von verschiedenen Trend-Angeboten hingewiesen. Potentiale bieten hier vor allem der Wellnessbereich, das wachsende Gesundheitsbewußtsein, die verstärkte Wertorientierung und Sinnstiftung sowie das Bedürfnis nach einer gesunden Umwelt. Durch die Emotionalisierung des Alpenproduktes und den Ausbau verschiedener Trendprodukte sollte der Wintersport auch für Jugendliche wieder interessanter gemacht werden.

Weiters sollte die wachsende Bedeutung des Direktverkaufs und der Kunden-Datenbanken nicht außer Acht gelassen werden. Internet-Entwicklungen stehen hier im Vordergrund und bilden enorme Potentiale für die Zukunft.

Chancen sehen die Interviewpartner auch in den bereits im Aufbau befindlichen Kooperationen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Zusammenarbeit der Unternehmen in der Region oder auf jene einzelner Unternehmen mit ausländischen Reiseveranstaltern, wie zum Beispiel in Südafrika, sondern auch und gerade auf die einzelnen Kooperationen der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft mit Deutschland, den Niederlanden oder Rußland (vgl. Anhang S.3, 37f.). Diese strategischen Partnerschaften sind vor allem im Marketingbereich von großer Bedeutung, kann so zum Beispiel direkt im Zielmarkt Werbung betrieben werden.

Einen weiteren Vorteil für Saalbach-Hinterglemm bildet das regionale Flugverkehrsnetz. So ist zwar die straßentechnische Verbindung in das Glemmtal nicht bestmöglich ausgebaut, allerdings ist die Nähe zum Flughafen Salzburg ein großes Plus, vorallem wenn man den Trend hin zu den Kurzurlaube berücksichtigt. Selbst für den deutschen Gast ist es nicht mehr erstrebenswert per Auto in den Winterurlaub über ein verlängertes Wochenende zu fahren (vgl. Anhang S.26). Es wird eine kurze Anreisezeit mit dem Flugzeug bevorzugt, der einstündige Transfer in die Region Saalbach-Hinterglemm kann ohne Probleme vom jeweiligen Hotel oder Reiseveranstalter organisiert werden, und der Gast kann streßfrei und ohne große Anstrengungen anreisen.

## 7.4 Risiken

Größtes Risiko für den gesamten Alpenraum ist natürlich die Klimaveränderung, die Schneearmut nach sich ziehen könnte. Dadurch würde die grundlegende Basis für jeden Wintertourismus fehlen. Durch die Übernutzung des Naturraums und Überkapazitäten können die Alpen an Attraktivität verlieren. Nicht nur die ökologischen Rahmenbedingungen werden hier gestört, auch das kulturelle Erbe wird dadurch beeinträchtigt.

Zusätzlich verändert sich die Konkurrenzsituation. Durch die zuvor angesprochenen Integrationsformen wächst die Konkurrenz innerhalb der Region. Zusätzlich stehen die Alpen als eine Destination mit anderen Berggebieten der Welt in einem konkurrierenden Verhältnis. Durch den Trend zu exotischeren Destinationen steigt auch die Konkurrenz durch verschiedene Meer-Destinationen (vgl. Fischer, Margreiter, 1999, S.249).

Durch die in der Umweltanalyse angesprochenen Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen ergibt sich für das Gebiet Saalbach-Hinterglemm ein weiteres Risiko. Das wachsende Segment der Senioren steht hier im Gegensatz zur angesprochenen Zielgruppe der 24-40-Jährigen, die hier auch das entsprechende Angebot bezüglich Sport, Unterhaltung und Nachtleben vorfinden.

Auch von den Interviewpartnern wurde übereinstimmend auf das Risiko Erderwärmung hingewiesen, auch wenn versucht wird, den damit verbundenen Schneemangel technisch wettzumachen (vgl. Anhang S.24, 35).

Außerdem war man der Meinung, das Marketing für die Region gezielter einsetzen zu können. Hier stehen eine verstärkte zeitliche Abstimmung sowie die Nutzung des Internets im Vordergrund.

Zusätzlich wurde erwähnt, daß man versuchen sollte extreme Auswüchse, vor allem im Nachtleben, zu vermeiden. So genannte Alkoholexzesse schaden nicht nur dem Image der Region nach außen, sondern auch der Einstellung der internen Zielgruppen zum Tourismus.

## **8 Definition der Marketingziele**

### **8.1 Die Struktur des Zielsystems**

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Ober- und Unterzielen, wobei Unterziele als Instrumentalziele für den Marketing – Mix definiert werden können (vgl. Freyer, 2001, S.359; Spieß, 1998, S.83ff.) und zur Erfüllung der Oberziele dienen. Um konkrete Ziele im Marketingbereich formulieren zu können, sollte man zu Beginn die in der Zielhierarchie übergeordneten Ziele näher betrachten.

Unter Oberzielen versteht man langfristige, verstärkt normative Orientierungsziele wie eine bestimmte Unternehmensphilosophie, Leitbilder, ein Soll-Image oder eine „unique selling proposition“ (USP). Diese bilden die Grundlage für jegliche Verhaltensweisen im Unternehmen. Im Gegensatz dazu sind instrumentelle Ziele zunehmend operational definiert. Diese gelten als konkret umsetzbare Maßnahmen, die sowohl bezüglich Inhalt, Ausmaß, Bezugsobjekt sowie Bezugszeitraum definiert werden (vgl. Freyer, 2001, S.335; Meyer, 1999, S.109ff.).

Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf die Unterteilung in ökonomische und nicht-ökonomische Ziele, oder laut Meffert auch marktökonomische und marktpsychologische Ziele (vgl. Meffert, 1998, S.1076).

Somit lassen sich Ziele in vier Bereiche gliedern: marktökonomische und marktpsychologische Oberziele sowie marktökonomische und marktpsychologische Instrumentalziele.

Die einzelnen Marketingziele können nun noch in Bezug zu den einzelnen Prozessphasen im touristischen Marketing gesehen werden. Diese phasenorientierte Differenzierung erscheint sowohl hinsichtlich der normative - strategischen Gesamtausrichtung der Region, als auch in Bezug auf die Entwicklung von Instrumentalstrategien in den einzelnen Phasen des touristischen Leistungsangebots besonders sinnvoll (vgl. Freyer, 2001, S.358). Als Ergebnis erhält man die verschiedenen Marketingziele der Potential-, Prozess- und Ergebnisphase.

Im Regionalmarketing ist zusätzlich zu dieser Zielstrukturierung eine Gliederung in interne und externe Ziele vorzunehmen. Aufgrund der Tatsache, daß hier nicht ein einziges Unternehmen an der Umsetzung und dem Erfolg der Strategien beteiligt ist, sondern sowohl verschiedene Produzenten der Leistungskette als auch jeder einzelne Bewohner der Region, gewinnt interne Kommunikation, Information und Identifikation mit dem regionalen Marketingkonzept besonders an Bedeutung (vgl. Jekel, 1998, S.96; Meyer, 1999, S.110).

## **8.2 Marktökonomische und marktpsychologische Oberziele im dienstleistungsorientierten Marketingmodell**

Allgemeine ökonomische Ziele beziehen sich auf messbare Größen, wie zum Beispiel bestimmte Markt oder Ertragsziele. So könnte zum Beispiel eine konkrete Zielformulierung folgendermaßen aussehen: Die Steigerung des Marktanteils oder des Umsatzes um einen bestimmten Prozentanteil innerhalb eines bestimmten Zeitraumes oder bis zu einem bestimmten Datum.

Die Definition der marktpsychologischen Oberziele gestaltet sich im Gegensatz dazu etwas umfangreicher, zumal hier auf die einzelnen Prozessphasen Bezug genommen wird (vgl. Freyer, 2001, S.358).

In der Potentialphase steht Vertrauensbildung im Vordergrund. Der potentielle Gast sollte durch kompetente Beratung von der Potentialqualität der gewählten Destination überzeugt werden. Bekanntheitsgrad und Image der Destination sind von besonderer Bedeutung. Durch den gezielten Imageaufbau soll sich die Region anhand verschiedener Merkmale im Wettbewerb positionieren (vgl. Jekel, 1998, S.98).

Marktpsychologische Ziele in der Prozessphase beziehen sich vor allem auf die Qualität des Tourismusproduktes. Dazu zählen Servicequalität, Fehlervermeidung, gute Betreuung und Kundenkontakt während dem Aufenthalt des Gastes in der Region.

In der Ergebnisphase sollte versucht werden, eine Art Feedbacksystem zu entwickeln um die Zufriedenheit der Gäste analysieren zu können. Aber auch die zur Kenntnisnahme, Speicherung und Verwertung von Reklamationen sollte hier erleichtert werden um zukünftig Fehler schon im Vorfeld zu vermeiden. Weiters bietet der fortbestehende Kontakt zu den Gästen auch Möglichkeiten zur Kundenbindung und der Steigerung der Wiederbuchungsrate.

## **8.3 Interne Oberziele**

Wie bereits erwähnt wird im Regionalmarketing zwischen internem und externem Marketing unterschieden. Die zuvor genannten Ziele sprechen hauptsächlich den externen Bereich, also die potentiellen Gäste einer Region an. Im Gegensatz dazu spricht Binnenmarketing die Mitarbeiter und Einwohner innerhalb der Region an.

So werden nach Freyer unter Binnenmarketing „(...) alle nach innen gerichteten Aktivitäten im touristischen Makrobereich, v.a. in Tourismusdestinationen verstanden. Sie betreffen sowohl touristische Betriebe und deren Mitarbeiter, als auch weitere, nicht primär touristische Institutionen und Personen“ (Freyer, 2001, S.709). Jekel spricht in diesem Zusammenhang

von Binnenmarketing I, welches die Mitarbeiter der touristischen Leistungskette anspricht, und Binnenmarketing II, das versucht die Entscheidungen des Regionalmanagements an die Bewohner der Region zu vermarkten (vgl. Jekel, 1998, S.96).

Die Wirksamkeit der einzelnen Marketingaktivitäten kann durch die Atmosphäre innerhalb einer Region bedeutend unterstützt werden. Ob ein Gast auch ein zufriedener Gast ist und einen wiederholten Besuch in der Region plant, hängt nicht unwesentlich von dieser Atmosphäre beziehungsweise dem „guten Klima“ innerhalb des Urlaubsorts ab (vgl. Luft, 2001, S.295).

Dieses entsteht durch die Identifikation der Bürger mit der Region und dem Verständnis der Bürger für den Fremdenverkehr. Durch ein Miteinbeziehen der Wünsche, Anregungen und Beschwerden aller Beteiligten wird die Kooperationsbereitschaft gefördert und ein „Wir – Gefühl“ entwickelt.

Die positiven Folgen des Binnenmarketing spielen vor allem in der Prozessphase eine tragende Rolle. Nur durch die Mitwirkung aller am touristischen Produkt Beteiligten ist es möglich, eine bestimmte Prozessqualität zu erreichen und den Gast optimal zu betreuen.

Als Ziele des Binnenmarketing können demnach folgende Punkte angeführt werden (vgl. Freyer, 2001, S.711f.):

- Die zielbewusste Ausrichtung des Fremdenverkehrsortes auf seine Gäste.
- Die planvolle Nutzung des örtlichen Kräftepotentials zur Befriedigung der Gästewünsche.
- Die Erfassung, Steuerung und Koordination der örtlichen Leistungsangebote und der Leistungsträger.
- Die Einbeziehung und Aktivierung aller Verantwortlichen.

#### **8.4 Instrumentalziele im dienstleistungsorientierten Marketingmodell**

Auch im Bereich der Instrumentalstrategien sollte die Zielsetzung entlang der touristischen Leistungsphasen erfolgen um den Besonderheiten des touristischen Produktes „Reise“ gerecht zu werden (vgl. Freyer, 2001, S.407ff.):

Aufgrund der großen Unsicherheit bei der Reisebuchung sind in der Potentialphase alle vier Instrumente des Marketing-Mix von Bedeutung. Produktpolitik dient der Gestaltung und Bereitstellung verschiedener Leistungselemente, und Preispolitik gibt verschiedene Möglichkeiten der Preisgestaltung vor. Der potentielle Gast soll durch zahlreiche

Informationen hinsichtlich dieser zwei Bereiche ein möglichst konkretes Bild seiner Reise erhalten. Um dies zu ermöglichen bedarf es zusätzlich einer umfangreichen Kommunikationspolitik. Diese stellt den Kern des Marketing-Mix in der ersten Phase dar. Ziel ist es die Leistungsfähigkeit einer Region nach außen zu kommunizieren um Vertrauen zu wecken und ein bestimmtes Image zu erreichen. Distributionspolitik, beziehungsweise der Vertrieb der Leistungen durch verschiedene Reisemittler, ist ebenfalls in dieser Phase zu gestalten. Allerdings handelt es sich hier um eine langfristige Aufgabe, so daß auch hier die kommunikativen Maßnahmen über die einzelnen Distributionskanäle zur Verkaufsförderung im Vordergrund stehen.

In der Prozessphase steht die Produktpolitik im Sinne von Servicequalität und einer adäquaten Leistungserstellung im Vordergrund. Es kommt zur Realisierung des in Phase eins kommunizierten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Die Distributionspolitik ist hier bereits abgeschlossen. Im Bereich der Kommunikationspolitik ist nun der Kontakt zum Gast von besonderer Bedeutung. Angestrebt wird die Erkennung und Erfüllung der Wünsche des Gastes. Dies ist natürlich von der Mitwirkung des Gastes selber abhängig. Eine freundliche und offene Atmosphäre unterstützen diesen Prozess.

In der dritten Phase, der Ergebnisphase, steht wiederum die Kommunikationspolitik im Vordergrund. Ziel ist durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit die Ergebnisse der touristischen Leistungskette darzustellen, um somit auch die Grundlage für die nächste Potentialphase zu schaffen.

## **9 Marketingkonzept**

Ziel ist es nun, die derzeitigen Marketingaktivitäten der Region Saalbach-Hinterglemm in einem umfassenden Konzept zu optimieren. Zu diesem Zweck werden die gegenwärtigen Maßnahmen dargestellt und in Verbindung mit dem jeweiligen theoretischen Hintergrund der Marketingliteratur gebracht. Anschließend soll versucht werden, die jeweiligen Verbesserungsvorschläge in bereits bestehende Marketingaktivitäten der Region einzugliedern.

### **9.1 Verteilung der Kompetenzen im Marketing der Region Saalbach-Hinterglemm**

Zu Beginn erscheint es sinnvoll das Zusammenwirken der einzelnen, am Marketing der Region Saalbach-Hinterglemm Beteiligten, genauer darzustellen. Dadurch wird klarer, welche Möglichkeiten sich innerhalb der Region bieten und wo hier die Grenzen liegen. Prinzipiell gibt es drei organisatorische Ebenen, auf welche die einzelnen Verantwortungsbereiche aufgeteilt sind. Diese sind die Salzburger Land Tourismus Gesellschaft (SLTG), der Tourismusverband Saalbach-Hinterglemm sowie die einzelnen Unternehmen in der Region. Diese sollen im Folgenden etwas genauer beschrieben werden.

#### **9.1.1 Salzburger Land Tourismus Gesellschaft**

##### **9.1.1.1 Organisation**

Bei der SLTG handelt es sich um eine ehemalige Abteilung des Landes, welche im Zuge der Neugestaltung des Salzburger Tourismusgesetzes im Jahr 1986 ausgelagert wurde, mit dem Ziel das Marketing für das Land Salzburg effizienter zu gestalten. Die SLTG ist in Form einer GesmbH organisiert, wobei zu 51% die Tourismusverbände des Landes beteiligt sind, zu 40% das Land Salzburg und zu je 3% die Arbeiterkammer, die Wirtschaftskammer und die Landwirtschaftskammer. Die Hälfte des Budgets stammt aus Subventionen, die andere Hälfte wird durch die Gesellschaft selber erwirtschaftet. Aufgrund der limitierten finanziellen Möglichkeiten werden die Mittel für bestimmte Schwerpunktprojekte gebündelt und zahlreiche Marketingkooperationen eingegangen (vgl. Anhang S.1).

Durch eine flächendeckende Betreuung soll eine enge Abstimmung des Marketings zwischen der SLTG, den Regionen und den Betrieben sichergestellt werden. Als Ziele werden die Stärkung der Marke „Salzburger Land“ sowie die Forcierung regionaler Tourismusmarken genannt. Durch die Konzentration und Bündelung der Mittel, sowie Kooperationen mit nicht-touristischen Wirtschaftsbereichen soll eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit gefördert werden.



### **9.1.1.2 Dachkampagnen und Kooperationsangebote**

Wie aus der Informationsbroschüre der SLTG „Gemeinsam sind wir stärker“ (Salzburger Land Tourismus Gesellschaft m.b.H, 2003) hervorgeht, gibt es für die einzelnen Orte beziehungsweise Regionen die Möglichkeit, sich an verschiedenen Marketingmaßnahmen der SLTG zu beteiligen. Dazu zählen verschiedene Kooperationsangebote bei TV-Werbekampagnen in Deutschland, Polen und Tschechien, Präsenz bei verschiedenen Events in den Schihallen in Neuss (Deutschland) und Den Haag (Niederlande), sowie beim Salzburger Land Event in Düsseldorf.

Außerdem wird angeboten, sich an der Broschüre „Salzburger Schipauschalen“ zu beteiligen, welche als Sonderheft in verschiedenen deutschen und holländischen Magazinen beigelegt wird, aber auch innerhalb Österreichs in allen Hervis-Filialen aufliegt und zusätzlich in den Zukunftsmärkten Polen und Tschechien eingesetzt wird. Für den Bereich Snowboarden ist eine eigene Internetseite geplant. Hier können einzelne Orte oder Regionen spezielle Events, Angebote und Infrastruktur für Snowboarder vorstellen und diese Seite mit ihrer eigenen Internetseite „verlinken“.

Der dritte Bereich betrifft die Vermarktung des Themas „Winter“ im Allgemeinen. Eine Möglichkeit ist die Teilnahme an Directmailings in Form von stimmungsvollen Postern mit eigenen Präsentationsflächen für die jeweiligen Regionen, inklusive einer Antwortkarte, die direkt an diese Partnerregionen zurückgeschickt werden kann. Diese Directmailings werden in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden verschickt. Weiters stehen Direct Mails in Form von Briefen und Prospekten sowie Sammelpostkarten zur Auswahl.

Eine etwas ungewohnte Möglichkeit stellt die Teilnahme an Wirtschaftskooperationen mit Tankstellen in Tschechien, der Slowakei und in Ungarn zur Verfügung. Da Österreich hier eine günstige geographische Lage besitzt und in wenigen Stunden erreichbar ist, reist ein Großteil der Gäste aus diesen Ländern mit dem Auto an. Diese Werbemaßnahmen erscheinen daher besonders sinnvoll. An den Tankstellen können Flyer verteilt und Poster angebracht werden. Zusätzlich werden an sämtlichen Zapfhähnen Logos mit den jeweiligen Internetadressen befestigt.

Weitere Kooperationen existieren noch mit verschiedenen Reiseveranstaltern in Großbritannien, Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden und Rußland. Hier kann in verschiedenen Tageszeitungen und Winterkatalogen inseriert werden.

### **9.1.2 Tourismusverband Saalbach-Hinterglemm**

Die so genannten Regionalbetreuer, also die jeweiligen Geschäftsführer des Tourismusverbandes vor Ort, sind die Informations- und Servicestelle, die dazu dienen soll, die Region in allen das Marketing betreffende Fragen zu beraten, die landesweiten Marketingstrategien umzusetzen und die regionalen Interessen in der SLTG zu vertreten. Die

SLTG gibt demnach die strategische Grundausrichtung vor und bietet Möglichkeiten zur Beteiligung. Die operative Umsetzung erfolgt aber durch die einzelnen regionalen Tourismusverbände. Die jeweiligen Geschäftsführer sind in der Ausübung ihres Amtes völlig autonom und können in allen Aufgabenbereichen selber entscheiden. Aufgabe der SLTG ist es daher, diese zur Mitarbeit und zur Umsetzung der Strategien zu motivieren. So kommt es allerdings immer wieder auch dazu, daß zwei Orte, die mit denselben Ausgangsvoraussetzungen ausgestattet sind, völlig unterschiedliche Auslastungen und Erfolge vorweisen (vgl. Anhang S.2, 7).

### **9.1.3 Handlungsspielraum der einzelnen Betriebe**

Generell wird versucht, die Werbung, Verkaufsförderung und Pressearbeit der einzelnen Betriebe vor Ort auf das zu beschränken, was noch nicht durch die SLTG abgedeckt wurde und diese von den Vorteilen der Nutzung der angebotenen Kooperationsformen zu überzeugen.

Im Gegensatz zur Kommunikationspolitik ergeben sich in diesem organisatorischen Aufbau im Bereich der Produktgestaltung vor Ort weit größere Handlungsspielräume. Hier können marktgerechte Angebots- und Themengruppen initiiert und verschiedene Leistungsbündelungen angeboten werden. Weiters ist es Aufgabe der jeweiligen Region die Infrastruktur entsprechend zu entwickeln, die Gästebetreuung und auch das Qualitätsmanagement vor Ort zu organisieren.

Kernaufgabe der einzelnen Betriebe ist neben der Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung die Preisgestaltung, Angebotsgestaltung sowie Gästebetreuung und Kundenbindung. Weiters sind sie für den Verkauf der eigenen Produkte verantwortlich, so liegt es zum Beispiel nicht im Aufgabenbereich des Tourismusverbandes, daß einzelne Unternehmen eine entsprechende Auslastung erreichen. Die SLTG und der Tourismusverband versuchen zwar die Leute in die Region zu führen, welche Betriebe sich mit welchem Angebot innerhalb der Region durchsetzen können, fällt ich ihren eigenen Aufgabenbereich (vgl. Anhang S. 7, 18, 19, 33).

Die marktorientierte Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Region fordert auch im Dienstleistungsbereich die Erarbeitung eines Marketingkonzeptes auf den drei Ebenen Ziele, Strategien und Maßnahmen (vgl. Meffert, 1998, S.1076).

Im Anschluß an die Umwelt-, Markt- und SWOT-Analyse sowie deren entsprechenden Interpretation könnten Chancen erkannt und Ziele bereits formuliert werden, welche als Grundlage für die Entwicklung der Strategien gelten. Aufgabe dieser ist es, die momentane Ist-Situation an die angestrebte Entwicklung anzupassen.

## **9.2 Dachstrategien als allgemeine Entwicklungsrichtung**

Wie bereits bei der Zielformulierung erwähnt, gibt es auch bei den Strategien Grundsatz- oder Rahmenentscheidungen. Diese Dachstrategien besitzen strategischen Charakter und geben Anweisungen zur Zielerreichung. Im Gegensatz dazu haben Instrumentalstrategien einen operativen Charakter und sollen bei der Umsetzung der vorgegebenen Grundsatzentscheidung eine Hilfestellung sein.

Strategien können eindimensional (zum Beispiel die Bestimmung eines Kundensegmentes), zweidimensional (zum Beispiel über die Ansoff-Matrix) oder mehrdimensional als sogenannte Strategieketten dargestellt werden (vgl. Scheuch, 1996, S.134). Im Folgenden wird versucht eine stimmige Verknüpfung aller Grundsatzentscheidungen zu erreichen und in Form einer Strategiekette darzustellen.

### **9.2.1 Entwicklungsstrategie**

Breidenbach (2002, S.261f.) unterscheidet bei den Entwicklungsstrategien zwischen generellen, das Geschäftsvolumen betreffende Strategien sowie Marktfeldstrategien. Generelle Entwicklungsstrategien sind Entscheidungen zwischen Wachstum, Stabilisierung oder Schrumpfung, aber auch das entsprechende Timing des Markteintrittes eines Unternehmens beim Aufbau neuer Märkte soll hier berücksichtigt werden. Hier gibt es, entschließt man sich die Pionierrolle zu übernehmen, zwar ein erhöhtes Risiko aber auch die Möglichkeit der Nutzung des first-mover-advantage. Wachstumsstrategien sind abhängig von den allgemeinen Marktentwicklungen, den Trends und den eigenen Ressourcen. Eine Marktanalyse kann allerdings auch ergeben, daß es für den Betrieb ratsamer wäre, sich aus dem Markt zurückzuziehen oder seine Kapazitäten zu reduzieren. Stabilisierungsstrategien streben eine qualitative Verbesserung des Leistungsangebotes an, wodurch der Marktanteil gehalten werden soll.

In Anbetracht der Tatsache, daß Saalbach-Hinterglemm am Beginn der Bearbeitung neuer Märkte steht und sich zusätzlich neue Trends im Wintersportbereich entwickeln und auch neue Urlaubsmotive und – charakteristika erkennbar sind, befindet sich die Region in einer Wachstumsphase. Mögliche Grenzen könnten hier die eigenen Ressourcen, wie zu wenig geeignetes Personal oder fehlende Infrastruktur darstellen. Im Dienstleistungsbereich sollte die Notwendigkeit permanenter Qualitätskontrolle und -verbesserung allerdings auch nicht außer Acht gelassen werden um dadurch die Kundenbindung zu stärken.

Marktfeldstrategien legen fest, auf welchen Märkten ein Unternehmen mit welchen Leistungen tätig wird. So können bereits bekannte oder neue Märkte mittels bestehendem Angebot oder neuen Produkten bearbeitet werden. Dadurch ergeben sich vier Möglichkeiten von Produkt-Markt-Kombinationen, die in der Ansoff-Matrix dargestellt werden:

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Bestehendes Angebot	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neues Angebot	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 01: Marktfeldstrategien (Meffert, 1998, S.234 nach Ansoff 1966)

Unter Marktdurchdringung versteht man die Bearbeitung der gegenwärtigen Märkte mit bereits vorhandenen Angeboten um dadurch den Markt weiter zu durchdringen. Hier wird versucht, die Produkte durch verstärkte Werbemaßnahmen bekannter zu machen und das Nachfragepotential besser auszuschöpfen. Im Tourismus kann dies zum Ziel haben, Gäste aus Konkurrenzregionen abzuwerben oder die Stammgäste der eigenen Region für häufigere oder längere Aufenthalte zu gewinnen (vgl. Spieß, 1998, S.96).

Marktentwicklung hat zum Ziel einen oder mehrere neue Märkte anhand bereits existierender Angebote zu finden und zu bearbeiten. Hier können sowohl neue Markträume als auch neue Zielgruppen angesprochen werden. Im Fremdenverkehr gibt es verschiedene Möglichkeiten: Durch verschiedene Trends können bestimmte Zielgruppen heranwachsen, deren differenzierte Bearbeitung sinnvoll erscheint. Beispiele dafür wären der Sporturlaub oder der Seniorensport. Weiters könnten durch die Verknüpfung verschiedener Leistungsangebote zu Pauschalpaketen und deren Absatz über bestimmte Reisemittler Pauschaltouristen für eine Region gewonnen werden (vgl. Spieß, 1998, S.98).

Bei der Produktentwicklung sollen die bereits gewonnenen Kunden durch neue und innovative Produkte fester an das Unternehmen gebunden werden. Dabei kann es sich sowohl um echte Innovationen als auch um eine Erweiterung des bereits existierenden Angebotes handeln, so könnte im Tourismus das bereits existierende Programm durch besondere Events oder neue Schlechtwetter-Unterhaltungsmöglichkeiten ergänzt werden (vgl. Spieß, 1998, S. 99).

Die Grenze zwischen den Strategien der Produkt- und Marktentwicklung verläuft fließend. So werden zum einen neue Segmente, wie zum Beispiel der Pauschaltourist, durch eine Angebotsbündelung angesprochen, zum anderen werden durch eine Angebotserweiterung auch neue Kundenkreise erschlossen. Diese Entwicklungen werden in der Diversifikationsstrategie zusammengefaßt. Diese stellt eine Kombination aus Produkt- und Marktentwicklung dar, wobei mittels neuer Produkte neue Märkte angesprochen werden sollen.

Dies reicht von der Entwicklung ähnlicher Produkte (horizontale Diversifikation) über das Entstehen neuartiger Produkte für bisher von anderen Anbietern bearbeitete vor- oder nachgelagerte Märkte (vertikale Diversifikation) bis zur lateralen Diversifikation, bei der ein Vorstoß in vollkommen neue Geschäftsfelder vorgenommen wird, welche mit der gegenwärtigen Tätigkeit nichts zu tun haben (vgl. Breidenbach, 2002, S.263f.).

Breidenbach betont hier ebenfalls, daß diese vier Marktfeldstrategien in der Praxis nicht exakt voneinander getrennt werden können. Diese werden eher zusammen beziehungsweise nacheinander angewendet, wobei generell mit Marktdurchdringung begonnen wird und im Anschluß daran neue Absatzmärkte gewählt werden, bei denen sich in Folge auch eine Angebotserweiterung ergibt. Diversifikation, in diesem Sinn laterale Diversifikation – also eine komplette Neuausrichtung der Region, bildet den letzten Schritt. Hintergrund dafür ist meist die damit verbundene Risikostreuung.

Saalbach-Hinterglemm wendet hier auf verschiedenen Märkten sehr differenzierte Strategien an. So wird in bereits existierenden Märkten, wie Österreich, Deutschland oder den Niederlanden versucht, durch verstärkte Werbemaßnahmen den Markt weiter zu durchdringen. Durch zahlreiche Kooperationen soll die Region allerdings auch neue Märkte auf sich aufmerksam machen. Dazu zählen Polen, die Tschechei, Slowakei, Rußland oder auch Südafrika (vgl. Anhang S.3, 9, 14, 28, 36). Im Zuge dieser neuen Absatzmärkte entwickeln sich neue Angebotsmöglichkeiten. Durch Kooperationen und Netzwerke innerhalb der Region versucht man die Angebote so zu bündeln, daß der Gast in den Genuß eines ganzheitlichen Urlaubserlebnisses kommt (vgl. Anhang S.30, 36, 37).

### **9.2.2 Konkurrenzstrategie**

Aufgrund der vorangegangenen Konkurrenzanalyse können nun Strategien bezüglich der eigenen Marktposition gegenüber jener der Mitbewerber entwickelt werden. Diese strategischen Möglichkeiten ergeben sich aus der Stellung des eigenen Unternehmens oder der eigenen Region und dem Verhalten der Konkurrenten. Zusätzlich sollte auch noch der Produktlebenszyklus des betreffenden Produktes berücksichtigt werden (vgl. Breidenbach, 2002, S.265).

Grundsätzlich gibt es die Strategietypen nach Porter, welche die drei Möglichkeit der Kostenführerschaft, der Differenzierung oder der Konzentration auf Schwerpunkte beinhalten (vgl. Meyer, 1999, S.144; Scheuch, 1996, S.136; Spieß, 1998, S.108).

	Leistungsvorteil	Kostenvorteil
Gesamter Markt	Differenzierung	Kostenführerschaft
Teilmärkte	Konzentration auf Schwerpunkte	

Abbildung 02: Wettbewerbsstrategien (in Anlehnung an Scheuch, 1996, S.136 nach Porter 1986)

Diese Varianten zählen zu den wettbewerbsorientierten Strategien, neben denen allerdings auch friedliche Konkurrenzstrategien existieren, wie zum Beispiel Kooperationen, Netzwerke oder strategische Allianzen. Auf diese wird zu späterem Zeitpunkt eingegangen.

Zu Beginn soll an dieser Stelle ein Überblick über die Offensivstrategien gegeben werden, deren Ziel Marktausweitung beziehungsweise Marktwachstum ist. Kostenführerschaft kann durch die Ausnutzung bestimmter Wettbewerbsvorteile oder durch Spezialisierung erreicht werden. Dadurch werden auf den einzelnen Teilmärkten Kostenvorteile realisiert, die jedoch meistens zu Lasten der Qualität gehen. Da Qualität im Dienstleistungsbereich aber ein unverzichtbares Kriterium darstellt, verliert diese Strategie bereits hier ihre Bedeutung.

Mittels Differenzierung soll das Produkt mit einem Vorteil ausgestattet werden, der für den Verbraucher relevant ist und dieses von anderen Wettbewerbsprodukten unterscheidet. Dieser Zusatznutzen wird auch als „unique selling proposition“ (USP) bezeichnet, worunter man eine einzigartige und unverwechselbare Leistung versteht, die das Unternehmen oder die Region von den Mitbewerbern hervorhebt. Diese ist sowohl in Hinblick auf Qualität als auch auf die Nutzenstiftung nicht vergleichbar mit anderen Produkten, wodurch die Preise relativ unelastisch werden und ein hohes Preisniveau ermöglicht wird. Vor allem im Tourismus kann sich dieser Zusatznutzen aus zahlreichen Einzelleistungen zusammensetzen, die dazu beitragen, den positiven Gesamteindruck für den Gast zu erhöhen.

Durch die Konzentration auf Schwerpunkte sollen die Leistungsvorteile der spezialisierten Betriebe auf den einzelnen Teilmärkten erhalten werden. Es wird also nicht mehr der Gesamtmarkt bearbeitet, sondern nur bestimmte Marktsegmente oder Marktnischen. Innerhalb dieser Marktnischen kann wiederum versucht werden, sich durch Kostenführerschaft oder Differenzierung von der Konkurrenz zu unterscheiden (vgl. Spiëß, 1998, S.109ff.).

Saalbach-Hinterglemm hat sich in den letzten Jahren immer stärker auf einzelne Marktsegmente konzentriert. So kristallisiert sich immer mehr heraus, daß neben der Hauptzielgruppe, den jüngeren und sportlichen Singles und Paaren, auch versucht wird, verschiedene Märkte neu zu bearbeiten. Durch gezielte Kooperationen im

Kommunikationsbereich werden neue Länder angesprochen und es wird versucht, diesen Gästen ein, im Vergleich zu anderen Schigebieten, differenziertes Programm zu bieten (vgl. Anhang S. 30, 38). Die hier gewählte Strategie kann nach Porter als Konzentration auf Schwerpunkte bezeichnet werden, wobei innerhalb dieser versucht wird, sich durch Qualität und ein umfangreiches Programm zu differenzieren (vgl. Anhang S.6). Innerhalb der Region wird zudem versucht, durch verschiedene Formen der Kooperation eine friedliche Wettbewerbssituation zu schaffen.

### **9.2.3 Nachfragestrategie**

Grundsätzlich ist bei der Festlegung von Strategien die Wahl zwischen differenzierter und undifferenzierter Marktbearbeitung zu treffen. Diese wird in der Literatur auch als Marktparzellierungsstrategie bezeichnet (vgl. Scheuch, 1996, S.134; Spieß, 1998, S.103). Diese legen die Art und Weise der Aufteilung und Abdeckung des Marktes fest.

Gegenwärtig ist im Tourismus das undifferenzierte und massenmarktorientierte strategische Vorgehen noch sehr verbreitet, da viele Unternehmen versuchen, den Markt mit relativ vager Zielgruppenvorstellung flächig zu bearbeiten. In Anbetracht des wachsenden Wettbewerbs, der sowohl in der Umwelt- als auch Marktanalyse gewonnenen Einblicke und der sich aus der SWOT-Analyse ergebenden Chancen und Risiken erscheint es allerdings sinnvoll, sich auf einzelne Teilmärkte zu konzentrieren und den so genannten Zielgruppentourismus zu intensivieren. Dafür werden aus einem heterogenen Gesamtmarkt homogenere Teilmärkte nach unterschiedlichen Kriterien ausgewählt um so die verschiedenen Kundenbedürfnisse besser berücksichtigen zu können. Mittels selektiver Strategien soll dann versucht werden die einzelnen Teilmärkte zu bearbeiten. Dabei sollte im Regionalmarketing darauf geachtet werden, daß die interne Zielgruppe komplett zu bearbeiten ist und nur bei den externen Zielgruppen diese Wahlfreiheit besteht (vgl. Breidenbach, 2002, S.260ff.; Meffert, 1998, S.1077; Spieß, 1998, S.104).

Die potentiellen Kundengruppen unterscheiden sich also durch ihren Bedarf und ihr Kauf- und Konsumverhalten. Die Markteingrenzung erfolgt hier über die Bildung homogener Kundengruppen anhand verschiedener Kriterien, wie zum Beispiel Alter, Einkommen, Beruf, Motive, Reiseverhalten, Qualitätsorientierung und so weiter.

Wie schon in der Zielgruppenanalyse erwähnt, beschreibt die Region Saalbach-Hinterglemm ihren „typischen Wintergast“ folgendermaßen: Die Zielgruppe liegt zwischen 24 und 40 Jahren, das heißt, es werden eher jüngere Gäste angesprochen, die noch keine Kinder haben. Bezüglich Einkommen und Beruf zielt man auf die Mittelschicht ab. Motive für den Urlaub sind in erster Linie das Schifahren an sich, aber auch das Nachtleben. Gesucht wird also der sportlich aktive und „ausgeh-freudige“ Gast. Weiters wird versucht den ohnehin

schon hohen Stammgästeanteil zu halten und so genannte Gelegenheitsgäste als Stammkunden zu gewinnen (vgl. Anhang S.4, 13, 28, 36).

Eine weitere Variante der Marktsegmentierung ist jene nach geographischen Aspekten. Einzelne Märkte sollen hier zukünftig, neben den bereits existierenden Ländern, wie Deutschland, Niederlande und England, verstärkt bearbeitet werden. Dazu zählen vor allem Polen, die Tschechei und Slowakei, Rußland und Südafrika (vgl. Anhang S.9, 10, 14, 28, 36).

Ein weiteres Segment, das zukünftig noch großes Potential in sich tragen könnte, sind Firmenreisen. Hier könnten die verschiedenen Unternehmen der Leistungskette ein übergreifendes Programmangebot zusammenstellen um damit den Ablauf eines Firmenincentives zu erleichtern und attraktiver zu gestalten (vgl. Anhang S.29, 37).

Für diese einzelnen Segmente gilt es nun, entsprechende Angebote zu entwickeln und diese auch gezielt zu vermarkten. Dies wird im Bereich der Instrumentalstrategien, also im Marketing-Mix näher betrachtet. Eine weitere Voraussetzung um ein bestimmtes Produkt einem bestimmten Zielmarkt zuordnen zu können, ist eine entsprechende Positionierung.

#### **9.2.4 Positionierungsstrategie**

Durch eine bestimmte Positionierung sollen an sich austauschbare Produkte mit bestimmten wertbildenden Eigenschaften gefüllt werden und dadurch eine gewisse Eigenständigkeit entwickeln. Das Produkt oder die Marke soll hier in der Gedankenwelt der Gäste längerfristig positioniert werden um eine Präferenz für eben dieses Produkt zu erzeugen. „Ziel jeder Positionierungsstrategie ist es, beim (potentiellen) Kunden eine klare Vorstellung von einem Produkt oder einer Marke zu schaffen. Bestimmte Produkt- und Leistungseigenschaften sollen in der Weise dem Kunden kommuniziert werden, daß der Nachfrager diese Eigenschaften in seiner Vorstellungswelt übernimmt und damit letztlich zum Hauptgrund seiner Entscheidung für ein Produkt macht“ (Breidenbach, 2002, S.270).

In der Literatur findet man hier grundsätzlich zwei Richtungen, nämlich die Premiumstrategie oder die Diskontstrategie. Bei der Premium-, Luxus- oder Präferenzstrategie werden bestimmte Produkteigenschaften, wie Qualität, Service oder auch Exklusivität in den Vordergrund gestellt. Im Gegensatz dazu unterstreicht die Diskont- oder Billigstrategie den Preisvorteil. Diese Strategie ist preisdominant und mengenorientiert, wird deshalb auch als Preis-Mengen-Strategie definiert. Reisen gelten in diesem Zusammenhang als Massenartikel oder auch Sonderangebote, deren Angebot sich auf die Kernleistung beschränkt und auch die Qualität in den Hintergrund tritt (vgl. Freyer, 2001, S. 396ff.). Bei Preisstrategien und der dabei angestrebten Preissenkung ziehen die Konkurrenten meistens schnell nach. Diese Entwicklung führt zu einem Preiskampf, der letztendlich nur die Gewinne aller schmälert,



ohne dadurch einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Die Lösung dafür wäre, sich beim Leistungsangebot, bei der Dienstleistung und beim Image sich von der Konkurrenz zu unterscheiden (vgl. Kotler, 2003, S.744).

Die Region Saalbach-Hinterglemm positioniert sich hier ausschließlich durch die Premiumstrategie (vgl. Anhang S.6). Präferenzbildende Eigenschaften sind hier das Klima, beziehungsweise die gute Luft, die landschaftlichen Reize, das für den Schisport sehr vorteilhafte Gelände, die Gemütlichkeit und Gastlichkeit, das pulsierende Nachtleben, verschiedene Events und generell das Image eines sehr jungen, dynamischen Gebietes, wo „immer was los ist“ (vgl. Anhang S.5, 7, 14).

#### **9.2.4.1 Markenpolitik**

Als Positionierungselement gewinnt auch im Tourismusbereich die Marke immer mehr an Bedeutung. Diese soll dem Kunden die Identifikation eines Produktes trotz der großen Anzahl an Angeboten erleichtern. Aus Sicht der Anbieter soll eine Marke dem Kunden die Wahrnehmung immaterieller touristischer Leistungen ermöglichen um ihn dadurch längerfristig betrachtet als Stammkunden zu gewinnen. So kann also durch eine Marke der Entscheidungsaufwand beim Kunden reduziert werden. Durch diesen vereinfachten Entscheidungsprozeß wird eine Tendenz hin zu marken-treuem Verhalten gefördert.

Eine Marke beinhaltet mehrere Elemente, wie einen Namen, ein Symbol oder Logo, einen bestimmten Slogan und ein bestimmtes Design (vgl. Freyer, 2001, S.271; Scheuch, 1996, S.292).

##### **9.2.4.1.1 Der „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“**

Saalbach-Hinterglemm hat bereits erfolgreich begonnen sich hier als Marke zu etablieren. Als Name wurde der „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ gewählt, Symbol ist der bunt gefärbte, Schier tragende Clown. Der Skicircus ist hier zentrale Botschaft, wobei die Region Saalbach-Hinterglemm als Ganzes betrachtet und als solches positioniert wird. Durch ein einheitliches Design bei sämtlichen öffentlichen Maßnahmen, wie zum Beispiel bei verschiedenen Events oder Messeauftritten, bei allen Broschüren und Prospekten, Informationsstellen, den Liftkarten, Wegweisern auf den Pisten, der Homepage im Internet etc. soll diese Marke Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit erreichen. Wiedererkennbarkeit und Zeitlosigkeit sind dabei von großer Bedeutung. So steht der Clown als Logo in engem Bezug zu dem Wort Circus, prägt sich dadurch schnell ein und vermittelt ein junges, vergnügtes und sportliches Image. Es besteht dadurch auch ein inhaltlicher Bezug zur Positionierung.

Als Slogan wählte Saalbach-Hinterglemm verschiedene Reime, die in Verbindung mit dem Namen und dem Logo auf den einzelnen Werbematerialien erscheinen. Die Reime sollen in kurzer, leicht verständlicher und prägnanter Weise auf die einzigartigen Vorteile der Region deuten. Sie sind teilweise in Mundart verfaßt, um so auch auf die „Urigkeit“ und die „Gemütlichkeit“ der Region aufmerksam zu machen. Als Beispiel sollen hier zwei der Reime erwähnt werden: „Mehr Skicircus, mehr Pulverschnee – mehr Schihaserl beim Jagatee!“ oder „Mehr Kavaliere, keine Raudi – und auf d´Nacht a g´scheite Gaudi!“.

Die Lancierung dieser Markenstrategie setzte nicht nur ein nicht unerhebliches Budget voraus, sondern benötigte auch die Bereitschaft aller Beteiligten, sich über einen längeren Zeitraum konsequent bei der Markenbildung zu beteiligen und zusätzlich auch selber mit der Marke zu identifizieren.

Bei der Markenpolitik können nach Breidenbach (2002, S.272f.) drei verschiedene Grundstrategien unterschieden werden: Bei der Einzelmarkenstrategie wird bestimmten Leistungen oder Produkten ein Markenname zugeordnet. Eine Variante der Mehrmarkenstrategie ist die Markenfamilie, bei der mehrere Produkte zu einer Produktgruppe zusammengefaßt und mit einer Marke versehen werden.

Dies trifft auch auf die Marke „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ zu. In Anbetracht der Tatsache, daß es sich bei der Reise nicht um ein Produkt, sondern um mehrere Teilleistungen handelt, die in einer Leistungskette zusammengefaßt werden können, beinhaltet der „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ sämtliche Leistungen, die ein Skiurlaub benötigt. Neben dem Schigebiet, also den zum Schisport notwendigen Schiliften, bewirbt die Marke auch verschiedene Events, die gemütlichen Hütten, die zahlreichen ApreSki-Möglichkeiten, die freundliche Hotellerie und Gastronomie und die durch das Zusammenwirken aller Beteiligten erzeugte Atmosphäre.

#### **9.2.4.1.2 Das „Salzburger Land“**

Dritte Grundstrategie ist die Dachmarkenstrategie, welche eine Fortführung der Mehrmarkenstrategie darstellt. Zusätzlich können aber auch bestimmte Einzelmarken eingebunden werden. Durch die Entwicklung einer Dachmarke können sich touristische Regionen einer breiten Öffentlichkeit sowohl im Inland als auch im Ausland präsentieren. So werden durch das Zusammenwirken aller Beteiligten die Wettbewerbsfähigkeit der Region gestärkt und breitere Kundenkreise erreicht.

Dachmarke für die Region Saalbach-Hinterglemm ist die Marke „Salzburger Land“ der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft. Diese führt gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Marke „Salzburger Land“ als Wintersportdestination durch, an der sich alle Sub- oder

Einzelmarken der Region beteiligen können. Somit wird die Marktbearbeitung vor allem auf ausländischen Märkten erleichtert und für viele kleinere Einzelmarken erst möglich.

Auch das „Salzburger Land“ mit dem Slogan „das kleine Paradies“ versucht durch ein einheitliches Design die Unverwechselbarkeit und Eigenständigkeit der Marke zu fördern. Als Beispiel der Werbemaßnahmen kann die erfolgreiche Fernsehkampagne genannt werden, welche mit der Aufforderung „Salzburger Land – Welch wunderbare Welt – komm!“ (in Anspielung auf die Webadresse [www.salzburgerland.com](http://www.salzburgerland.com)) die potentiellen Gäste zu einem Besuch der Homepage motivieren soll, um sich dort über den Winterurlaub zu informieren. Als Leitfigur des Spots wurde ein schifahrender beziehungsweise snowboardender Mozart gewählt, der zunächst einmal mit dem Land Salzburg in Verbindung gebracht wird und zusätzlich auf unkonventionelle Art „Spaß im Schnee“ vermitteln soll.

#### **9.2.4.2 Image**

Unter Image versteht man die kaufverhaltensspezifische Ausprägung von Einstellungen, die als Gesamtbild bestehend aus subjektivem Wissen und Wertungen beschrieben werden kann. Das Verhalten beziehungsweise die Kaufneigung ist somit das Ergebnis der Einschätzung mehrerer Eigenschaften des Beurteilungsgegenstandes (vgl. Scheuch, 1996, S.71). Dieses Image entsteht durch die selektive Aufnahme von Informationen und Reizen und ist abhängig von den persönlichen Anschauungen und Erfahrungen, der Identifikation der Person mit der Region (vgl. Meyer, 1999, S.94). Zu unterscheiden ist hier zwischen dem von der Region gewünschten Soll-Image und dem tatsächlichen Image, welches die Region bei seinen Gästen hat. Saalbach-Hinterglemm versucht sich hier als eine Region zu positionieren, in der Schisport, Nachtleben und die entsprechende Atmosphäre dazu im Vordergrund stehen. Durch die Einblicke, die ich während meiner Arbeit in der Region gewinnen konnte, läßt sich erkennen, daß dieses Image auch unter den Gästen vorhanden ist.

### **9.3 Instrumentalstrategien im dienstleistungsorientierten Marketingmodell**

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen der operativen Ebene erarbeitet. Die bereits sehr umfangreichen Maßnahmen der Region Saalbach-Hinterglemm sollen dargestellt und im Anschluß daran sinnvoll ergänzt werden. Es handelt sich dabei um die Umsetzung der strategischen Grundsatzentscheidungen in der Region, sowohl durch den Tourismusverband als auch die einzelnen Unternehmen vor Ort. Der Schwerpunkt liegt hier vor allem im Bereich der Produkt- und Kommunikationspolitik. Diesen kommt gerade im Dienstleistungsbereich eine besondere Stellung, durch die zuvor angesprochene Bedeutung

der Kompetenzvermittlung und Vertrauensschaffung, der Qualitätssicherung und –verbesserung sowie der Nachbetreuung zu.

Der hier dargestellte Marketing-Mix soll demnach auch auf die einzelnen touristischen Leistungsphasen Bezug nehmen, die bereits im Kapitel 4.4 näher beschrieben wurden. Da sowohl die Preispolitik als auch die Distributionspolitik in der Potentialphase bereits abgeschlossen sind, verzichte ich hier auf die Unterteilung entlang des dienstleistungsorientierten Marketingmodells. Anders bei der Produkt- und Kommunikationspolitik. Hier ergeben sich verschiedene Schwerpunkte in den einzelnen Phasen und daher auch unterschiedliche Maßnahmen.

### **9.3.1 Preispolitik**

Grundsätzlich erfolgt die Preisfestsetzung im Dienstleistungsbereich gleich wie im Konsumgüterbereich. So versteht man auch hier die Bestimmung des Entgelts für ein bestimmtes Leistungsangebot und die Festlegung der Zahlungsbedingungen, wie zum Beispiel auch Rabatte. Allerdings ergeben sich im Dienstleistungsbereich und besonderes im Bereich des touristischen Produktes verschiedene Möglichkeiten, die im Folgenden kurz erwähnt werden sollten (vgl. Breidenbach, 2002, S.1083).

Bedingt durch die verschiedenen Eigenschaften der Dienstleistungen, in erster Linie durch die Immaterialität, wird das Preisniveau in diesem Bereich verstärkt als Ersatzkriterium zur Qualitätsbeurteilung herangezogen. Dem Gast ist es nicht möglich die Qualität der erbrachten Leistung im Vorhinein zu beurteilen, und er orientiert sich so am Preis. Zusätzlich wird der Preis um so mehr zum Auswahlkriterium, je homogener die Käufer ein Produktangebot einschätzen (vgl. Kotler, 2003, S.744).

Bedingt durch die Nichtlagerfähigkeit des touristischen Produktes und dem damit verbundenen Verlust nicht in Anspruch genommener Kapazitäten, kommt es hier verstärkt zu einer zeitlichen beziehungsweise saisonalen Preisdifferenzierung um eine Anpassung der schwankenden Dienstleistungsnachfrage an die starre Dienstleistungskapazität zu erreichen. So gliedert sich auch in Saalbach-Hinterglemm die Schisaison in eine Haupt- und Nebensaison, an der sich sämtliche Betriebe orientieren.

Eine weitere Möglichkeit, die sich hier bei der Preisfestsetzung anbietet, ist die Bildung von Preispaketen oder so genannten Packages. Verschiedene Leistungen werden zu einem Servicepaket gebündelt, um Dienstleistungspotentiale besser ausschöpfen zu können. So gibt es auch in Saalbach-Hinterglemm verschiedene Varianten, wie zum Beispiel ein Package, das sowohl Schikurs als auch Sportausrüstung enthält (vgl. Anhang S.37).

### **9.3.2 Distributionspolitik**

Hier sind Entscheidungen über Art und Ausgestaltung der Absatzwege sowie die Anzahl der dienstleistungsvermittelnden und –produzierenden lokalen Markteinheiten zu treffen. Dabei stehen neben quantitativen Aspekten, wie die Sicherstellung einer dem Bedarf entsprechenden Präsenz und Erreichbarkeit, auch qualitative Merkmale im Vordergrund: Im Dienstleistungsbereich sind beim Verkauf beziehungsweise bei der Buchung der Reise meist nur Leistungsversprechen möglich. Bei der Kaufentscheidung des Gastes ist stets ein gewisses Risiko vorhanden. Das Image des Absatzkanals stellt dadurch bereits gewisse Indikatoren zur Beurteilung und Konkretisierung der nicht greifbaren Reise und ihrer Qualität dar (vgl. Breidenbach, 2002, S.1086).

Freyer (2001, S.23) betont die Vielfalt der Verkaufskanäle am Tourismusmarkt. Diese sind neben den verschiedenen Tourismusorganisationen auch Tour Operator, Reisebüros, Branchenreservationszentralen, wie zum Beispiel Hotelketten oder auch das Internet. Mit Ausnahme der Direktbuchung über das Internet, kommt dem Zwischenhandel eine große Bedeutung zu, welche sich durch die räumliche Distanz zwischen Anbieter und Gast erklären läßt. So werden gerade Auslandsreisen noch immer über mehrere Zwischenstufen gebucht. Das äußerst differenzierte Distributionssystem der einzelnen Betriebe der Region Saalbach-Hinterglemm hier darzustellen würde den Rahmen der Arbeit sprengen und ist auch nicht deren Ziel. Aus den geführten Interviews läßt sich allerdings entnehmen, daß durch den hohen Anteil von Stammgästen und die verstärkten Maßnahmen im Bereich des Direktmarketings innerhalb der unternehmenseigenen Kundenkartei, direkte Buchungen über Telefon oder e-mail von besonderer Bedeutung sind. Der Vertrieb fällt somit in den Verantwortungsbereich der eigenen Unternehmen, der Tourismusverband hingegen spielt derzeit keine tragende Rolle und soll diese auch in Zukunft nicht bekommen (vgl. Anhang S.19, 33).

### **9.3.3 Kommunikationspolitik**

Diese beschäftigt sich mit der Gestaltung verschiedener Maßnahmen der Informationsabgabe des Anbieters, die auf der Seite des Empfängers eine den Zielen entsprechende Reaktion auslösen soll (vgl. Scheuch, 1996, S.346).

Der Schwerpunkt der Kommunikationspolitik im Dienstleistungsbereich liegt in der Potential- und in der Ergebnisphase. Während in der Potentialphase dem Kunden ein möglichst konkretes Bild der Reise gegeben werden soll, steht in der Ergebnisphase die Nachbetreuung beziehungsweise das Feedback im Vordergrund.

Weiters sind bei der Erarbeitung der Kommunikationspolitik die Vielfalt der einzelnen Märkte zu berücksichtigen. Es stellt sich die Frage, wie die Zielgruppen in den einzelnen Märkten

am besten erreicht werden können. Kernmärkte bilden hier Deutschland, Österreich und die Niederlande. Aufgrund der wirtschaftlichen und politischen Lage sowie des bekannten kulturellen Umfeldes bieten sich in diesen Ländern vor allem Fernseh- und Radioprogramme sowie Printmedien zur Marktbearbeitung an. Anders in den so genannten Zukunftsmärkten, wie Polen, der Tschechei und Slowakei oder auch Rußland. In diesen Märkten gibt es kaum Marketingenerfahrung, auf die man zurückgegriffen werden kann. In Anbetracht der beschränkten finanziellen Möglichkeiten sollten hier die Mittel besonders sorgfältig geplant und gezielt eingesetzt werden. Aufgrund der günstigen geographischen Lage und der daraus resultierenden Tatsache, daß ein Großteil der Urlauber aus Polen und der Tschechei mit dem Auto anreisen, empfehlen sich hier Kooperationen mit einzelnen Betrieben aus diesem Bereich, wie zum Beispiel Tankstellen. Berücksichtigt man die Visabestimmungen für Gäste aus den GUS-Staaten, sind in diesen Märkten Kooperationen mit Reiseveranstaltern besonders zielführend. Generell kann man sagen, daß Kommunikationspolitik im westlichen Mitteleuropa endkundenorientiert ist und im Gegensatz dazu in den Ostmärkten Mitteleuropas verstärkt die Reisemittler ansprechen sollte.

Eine weitere Zielgruppe, die zukünftiges Potential in sich trägt, sind Firmen (vgl. Anhang S.29, 37). Zur Ansprache dieser wäre die Entwicklung eines Firmenfolders von Vorteil, da so Spezialangebote für Firmenreisen und Firmenfeiern übersichtlich dargestellt werden können. Als Kommunikationsmittel bieten sich hier verschiedene Formen des Direktmarketing an, wie zum Beispiel direkte Postsendungen oder Direct mails. Da die Bearbeitung dieser Zielgruppe noch in den Kinderschuhen steht, sollten zu Beginn Firmen in unmittelbarer geographischer Nähe angesprochen werden. Dazu zählen innerhalb Österreichs vor allem Salzburg und Oberösterreich und außerhalb Österreichs vor allem Deutschland.

### **9.3.3.1 Potentialphase**

In dieser Phase ist die Kommunikationspolitik ein essentieller Bestandteil des Marketing-Mix. Der potentielle Gast wird hier über die verschiedenen Angebote im Urlaubsbereich informiert. Zu diesem Zweck existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, aus denen die für die Region Saalbach-Hinterglemm entsprechenden Instrumente ausgewählt und im Folgenden genauer dargestellt werden.

#### **9.3.3.1.1 Auswahl entsprechender Meinungsführer**

Aus den bereits erwähnten Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen ergeben sich auch Implikationen für die Kommunikation, deren primäres Ziel hier die Materialisierung der Dienstleistung ist um sie dem Kunden entsprechend präsentieren zu können. Dabei spielt nicht nur das Unternehmens- oder Leistungsimage eine entscheidende Rolle, sondern auch

jenes der einzelnen Distributionspartner. Weiters sollte die Glaubwürdigkeit der Mund-zu-Mund-Kommunikation nicht unterschätzt werden. Die so getätigten Aussagen schätzen eine Vielzahl der Kunden weitaus mehr als die von einem Unternehmen selbst vorgenommenen Werbeaussagen. Diese Form der Kommunikation ist besonders gut geeignet, Unsicherheiten der Konsumenten vor Inanspruchnahme der Dienstleistung abzubauen. Aus diesem Grund sollte versucht werden, Meinungsführer der entsprechenden Zielgruppe zu ermitteln und diese durch Kompetenz und Qualitätsbeweise zu beeinflussen (vgl. Meffert, 1998, S.1083).

So konnte zum Beispiel auch die SLTG bei der Bearbeitung des Zukunftsmarktes Rußland verschiedene Meinungsführer, wie zwei der bekanntesten Kosmonauten Rußlands, in das Land Salzburg einladen um sie vom Wintersportangebot zu überzeugen (vgl. Anhang S.10). Auch Saalbach-Hinterglemm versuchte bereits bestimmte Meinungsführer in die Region zu bringen. Um den britischen Markt zu bearbeiten, konnten Royal Airforce und Navy ihre Schmeisterschaften in diesem Wintersportgebiet durchführen. Neben der positiven Meinungsbildung folgte auch eine gute Berichterstattung in Großbritannien (vgl. Anhang S.25). Diese Aktivitäten sollen zukünftig noch weiter vertieft werden.

#### **9.3.3.1.2 Möglichkeiten im Bereich der klassische Werbung**

In der klassischen Werbung sollen mit Hilfe von Massenkommunikationsmitteln in verschiedenen Medien bei den jeweiligen Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele verändert werden. Das Medium Fernsehen zeigte in den letzten Jahrzehnten hier sicherlich die stärkste Wachstumsdynamik. Weitere Mittel der klassischen Werbung sind Tageszeitungen, Publikums- und Fachzeitschriften, Radio, Anzeigenblätter oder auch Außenwerbung, also Werbeplakate (vgl. Meffert, 1998, S.664ff.).

Für die Region Saalbach-Hinterglemm stellt sich nun die Frage, wie die entsprechenden Zielgruppen in den einzelnen Märkten unter Berücksichtigung der budgetären Möglichkeiten bestmöglich erreicht werden können. Klassische Werbung im Sinne von Fernseh- und Radiowerbung oder in verschiedenen Printmedien ist, wie bereits erwähnt, vor allem in den Kernmärkten Deutschland, Österreich und den Niederlanden empfehlenswert.

Im Fernsbereich sollten die Möglichkeiten der SLTG genutzt werden: Durch Co-Branding kann die Region Saalbach-Hinterglemm sich mit einem verhältnismäßig geringem Budget an Fernsehkampagnen beteiligen. Dabei würde im bereits vorhandenen „Mozart Winter-Werbepot“ das SLTG Logo durch das regionale Logo Saalbach-Hinterglemms, dem Clown, ersetzt werden. Ebenso kann je nach Vorgabe der Region der Spot neu besprochen werden.

Im Bereich Hörfunk bietet die SLTG kaum Beteiligungsmöglichkeiten an. Dies fällt somit in den Bereich der Region Saalbach-Hinterglemm. Dem Image entsprechend würden sich hier folgende Radiosender in den drei Kernmärkten anbieten: In Österreich Ö3 und FM4, in Deutschland aufgrund der geographischen Nähe vor allem Antenne Bayern, aber auch KissFM, Radio Hamburg und Berlin 94.3 r.s.2 und in den Niederlanden die Sender Sky Radio und Radio3. Inhaltlich sollten sich die Spots der im Bereich der Markenpolitik erwähnten Idee der Verwendung von Reimen anpassen um so das einheitliche Auftreten der Region zu fördern.

Die Gestaltung von Beilagen für bestimmte Special Interest Magazine würde sich im Bereich der Printmedien als Möglichkeit anbieten um die Höhe der Streuverluste zu reduzieren. Darunter versteht man Publikumszeitschriften, welche für eine eng abgegrenzte Leserschaft konzipiert sind und sich auf bestimmte Themenbereiche spezialisieren (vgl. Meffert, 1998, S.696). Inhaltlich sollte dabei nicht nur die Region vorgestellt werden, sondern auch konkrete Angebote oder Pauschalen erwähnt werden. In Österreich würden zum Beispiel die Zeitschriften „News“ oder „TV-Media“ die gewünschte Zielgruppe ansprechen. In Deutschland und den Niederlanden bieten sich bestimmte Schimagazine an, wie das deutsche „Ski Magazin“ oder „Ski“ oder das holländische „Skimagazin“.

Ein weiteres Mittel der Kommunikationspolitik wäre hier die Schaltung von Inseraten in bestimmten, mit dem Wintersport verbundenen Medien, wie zum Beispiel dem „ADAC Skiatlas“.

#### **9.3.3.1.3 Intensivierung des Direktmarketing**

Direkte Kommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die eine individuelle Ansprache des Konsumenten ermöglichen. Neben der Gewinnung von Neukunden können durch das Direktmarketing bereits existierende Kunden intensiver betreut werden. Die Kundennähe wird verbessert und die Kundenbindung erhöht. Die Möglichkeiten gehen hier von direkten Mitteln, wie Telefonmarketing oder e-mail Marketing, über schriftliche Direktpostsendungen bis zur Verwendung von Massenkommunikationsmöglichkeiten mit Antwortmöglichkeiten, so genannte Direct-Response-Werbung (vgl. Meffert, 1998, S.720ff.).

Durch den hohen Anteil von Stammgästen an der Gesamtgästeanzahl in der Region Saalbach-Hinterglemm ist diese Form der Kommunikationsmöglichkeit unter keinen Umständen zu vernachlässigen. Vor allem innerhalb der Kernmärkte ist eine umfangreiche Datenbank mit Adressen früherer Gäste vorhanden. Sinnvoll wäre, diese Datenbank nach bestimmten Kriterien neu zu strukturieren um so entsprechend der individuellen Bedürfnisse, Neigungen und Interessen der Kunden aktuelle Angebote und Informationen zu verschicken.



Zur Bearbeitung der Zukunftsmärkte bietet die SLTG verschiedene Möglichkeiten der Beteiligung an Direct Mails an, wie zum Beispiel Postermailings, Briefe mit Beilagen oder Sammelpostkarten bestimmter Hotels oder Schischulen an ausgewählte Adressen der SLTG. Vorteil hier ist neben der direkten Ansprache der Zielgruppe und der dadurch erzielten Reduktion von Streuverlusten auch die im Vergleich zu anderen Maßnahmen geringen Kosten.

#### **9.3.3.1.4 Förderung von Public Relations**

Public Relations umfaßt die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen der Unternehmung und verschiedener, in nach Ansprüchen gegliederte Gruppen der Öffentlichkeit. Im Gegensatz zur klassischen Werbung konzentriert sich die Öffentlichkeitsarbeit nicht auf einzelne Produkte oder Leistungen, sondern, in diesem Fall, auf die gesamte Region. Ziel ist in erster Linie die Absatzförderung, welche durch Imagepflege, durch die Bewahrung eines einheitlichen Auftretens nach innen und außen, die Vermittlung von Informationen und den Aufbau von Kontakten erreicht werden soll (vgl. Meffert, 1998, S.704; Scheuch, 1996, S.349).

So kann auch die Region Saalbach-Hinterglemm von gezielter und professioneller Medienarbeit profitieren, dadurch ein positives Image fördern und dieses langfristig beibehalten. In Zusammenhang mit der unter Punkt 9.3.4.2.4 dargestellten Event-Strategie ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Berichterstattung in verschiedenen Fernseh- oder Radiosendern. Zusätzlich können über diese Werbekanäle Gewinnspiele, Verlosungen und ähnliches erfolgen. Regelmäßige Presse-Aussendungen sollen publikumsrelevante Inhalte an die Öffentlichkeit bringen, wie zum Beispiel ein entsprechender Event- oder Veranstaltungskalender. Durch verschiedene Presse-Touren könnte Saalbach-Hinterglemm zur „Bühne“ werden. Zu Beginn müssen hier die relevanten Medien ausgewählt und die entsprechenden Journalisten zu einer bestimmten Veranstaltung eingeladen werden. Persönliche Betreuung sowie die Teilnahme am jeweiligen Event sollte während des Aufenthalts sichergestellt werden.

An dieser Stelle sollte auch erwähnt werden, daß die Öffentlichkeitsarbeit nicht nur in der Potentialphase, sondern auch in der Ergebnisphase eine besondere Stellung einnimmt (vgl. Freyer, 2001, S.409). Hier sollen Reiseergebnisse dargestellt und kommuniziert werden, was wiederum die Grundlage für die nächste Potentialphase bildet.

#### **9.3.3.1.5 Verbesserung der Kommunikation mittels neuer Medien**

Neue Techniken im Kommunikationsbereich bieten neue Möglichkeiten der direkten Kundenansprache. Besonders in Hinblick auf die Bedeutung der jüngeren Generationen als Zielgruppe der Region Saalbach-Hinterglemm ist das Internet von besonderer Bedeutung.

Zu den Vorteilen zählen die unmittelbare, direkte und persönliche Art der Informationsbeschaffung. Wichtig dabei ist, die Information ständig am neuesten Stand zu halten.

Hier hat Saalbach-Hinterglemm mit der Homepage [www.saalbach.com](http://www.saalbach.com) bereits eine gute Basis gebildet. Dennoch gibt es verschiedene Bereiche, die zukünftig noch verbessert werden können. Dazu zählen der Ausbau direkter Buchungsmöglichkeiten sämtlicher Betriebe, wie zum Beispiel der Hotels und Schischulen. Sinnvoll wäre es auch, eine Lösung dafür zu finden, daß sämtliche Betriebe ihr Angebot selbständig und sofort aktualisieren können. Zusätzlich wäre der Aufbau einer Datenbank zur Verwendung der eingegangenen Daten eine wertvolle Investition.

#### **9.3.3.1.6 Kommunikationskooperationen**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß sich für die unterschiedlichen Märkte auch verschiedene Maßnahmen ergeben. Während klassische Werbung, Direktmarketing und Public Relations Formen der Kommunikationspolitik darstellen, welche verstärkt in den bereits existierenden Märkten Deutschland, Österreich und den Niederlanden eingesetzt werden können, stehen im Bereich der Zukunftsmärkte andere Maßnahmen im Vordergrund. Neben dem Opinionleader-Konzept und der Nutzung neuer Medien gewinnen vor allem Kooperationen auch im Kommunikationsbereich zunehmend an Bedeutung.

Da die Bearbeitung bis jetzt unbekannter Märkte mit einigen Schwierigkeiten verbunden ist, sollten gerade in diesem Bereich die von der SLTG gebotenen Kooperationsmöglichkeiten in Anspruch genommen werden.

Ein Beispiel wäre die Beteiligung an einer Wirtschaftskooperation mit OMV in Tschechien oder der Slowakei. Die jeweilige Region wird auf allen Tankstellen im jeweiligen Land präsentiert, das heißt, es werden Flyer, aufgelegt, Poster angebracht sowie Logos und Internetadressen der Region an allen Zapfsäulen befestigt. Zusätzlich erfolgt die Eingliederung der Region in sämtliche Medienkampagnen der OMV, zum Beispiel anhand von Logos und Internetadressen in den größten Tageszeitungen und Auto-Zeitschriften, durch die Integrierung in die Radiowerbung, sowie durch die Veranstaltung von Gewinnspielen, wobei auf jedem Gewinnkupon Logo und Internetadresse der Region aufgedruckt wird.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Teilnahme an Joint Venture Kampagnen mit Reiseveranstaltern. Darunter sind Anzeigenkampagnen mit verschiedenen Tour Operators aus Großbritannien, Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden oder Rußland zu verstehen. Besonders eine Kooperation mit den russischen Reiseveranstaltern „Ute-Megapolis“, „Ascent Travel“ und „Jet Travel“ wäre für die Region Saalbach-Hinterglemm eine wirkungsvolle Variante, um diesen teilweise noch sehr unbekanntem aber

vielversprechenden Markt zu bearbeiten. Dazu müßte die Region in den Katalogen der jeweiligen Tour Operator enthalten sein, welche dann im Großraum Moskau Verkaufsanzeigen in Tageszeitungen plazieren und verschiedene Großplakate befestigt.

### **9.3.3.2 Prozeßphase**

In dieser Phase ist der Kontakt zum Gast von besonderer Bedeutung. Die Mitarbeiter sämtlicher am Leistungsbündel beteiligten Unternehmen haben hier zum Ziel, die Kundenwünsche zu erkennen und bestmöglich zu erfüllen. Die Kommunikationspolitik tritt in der Prozeßphase eher in den Hintergrund, da hier die Verrichtungsqualität von besonderer Bedeutung ist. Diese wird durch eine entsprechende Mitarbeiterschulung beziehungsweise durch ein dem Verrichtungsprozeß vorgelagertes internes Marketing erreicht. Auf diesen Bereich wird zu späterem Zeitpunkt ausführlich eingegangen.

### **9.3.3.3 Ergebnisphase**

Hier steht die Wirkung der Reise im Vordergrund. Diese Ergebnisse kommen sowohl während der Reise, als auch nach der Rückkehr, also am Heimatort der Konsumenten zum Vorschein (vgl. Freyer, 2001, S.68). Auf beide Bereiche sollte in der Kommunikationspolitik eingegangen werden, das heißt, es muß sowohl während des Aufenthalts in der Region als auch nach der Heimreise versucht werden, für Probleme eine Ansprechstelle zu schaffen und Feedback von den Gästen zu erhalten.

#### **9.3.3.3.1 Beschwerdemanagement**

In der Ergebnisphase gibt es neben der aktiven Kommunikation noch einen Bereich, dem hier besondere Bedeutung zukommt. Im Falle eines unzufriedenstellenden Urlaubs können durch indirekte Kommunikation, zum Beispiel Abwanderung der Gäste in andere Regionen oder durch negative Kommunikation im jeweiligen sozialen Umfeld, wertvolle Kunden verloren werden. Hier kann durch die Implementierung eines geeigneten Beschwerdemanagements eine unmittelbare Verbesserung der Kundenzufriedenheit erreicht werden und negative Mund-zu-Mund-Propaganda vermieden werden (vgl. Meffert, 1998, S.1083). Beschwerden stellen somit eine willkommene Quelle zur Aufdeckung von Schwachstellen dar und können sich, wenn sie schnell und richtig bearbeitet werden, zu einem Wettbewerbsvorteil umwandeln. „Wenn auf berechnete Beschwerden schnell und entgegenkommend reagiert wird, ist durchaus damit zu rechnen, daß sich die Bindung des betroffenen Kunden an das Unternehmen verstärkt, weil er sich sicher ist, daß er hier mit jedem Problem ernst genommen wird und gut aufgehoben ist.“ (vgl. Kotler, 2003, S.750). Zu diesem Zweck wäre es sinnvoll, in der Region Saalbach-Hinterglemm eine Stelle einzurichten, welche als Anlaufstelle für Wünsche, Beschwerden und Anregungen agiert und

durch rasches Handeln dem Gast bestmöglich helfen kann. Sämtliche aufgenommenen Beschwerden sollten dann entsprechend verarbeitet und weitergeleitet werden um anhand dieser Schwächen zu erkennen und daraus Chancen für die Zukunft zu entwickeln.

#### **9.3.3.3.2 Nachbetreuung der Gäste**

Ein weiterer Punkt der Kommunikationspolitik in der Ergebnisphase ist die Nachbetreuung der Gäste. Diese haben den Bereich der touristischen Leistungserstellung wieder verlassen und haben eine bestimmte Meinung über die erbrachten Leistungen gebildet. Durch Marktforschung sollen hier Informationen über die Einschätzung der Gäste hinsichtlich des erlebten Aufenthaltes und deren Zufriedenheit erfaßt werden (vgl. Freyer, 2001, S75ff.).

Möglichkeiten in diesem Bereich für die Region Saalbach-Hinterglemm wären ex post Befragungen, zum Beispiel beim Verlassen des Hotels oder während des Heimtransports der Gäste. Die so erhaltenen Informationen sollten dann in einer einzigen Datenbank gesammelt und strukturiert werden.

Eine weitere Aufgabe, die unter den Punkt Nachbetreuung fällt, ist der Aufbau einer Stammkundschaft. Die Gästedaten müssen in die Datenbank aufgenommen und entsprechend verarbeitet werden. Die Nach-Kommunikation, wie zum Beispiel Direkt-Mailing-Aktionen an ehemalige Gäste gehen dann unmittelbar in die Vorkaufaktivitäten für den nächsten Leistungsprozeß, also den nächsten Urlaub, über (vgl. Freyer, 2001, S.78).

#### **9.3.4 Produktpolitik**

Bei der Produktpolitik ergeben sich aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen spezielle Anforderungen für die einzelnen Unternehmen. Um die Leistungen auf dem gewünschten Qualitätsniveau zu halten, bedarf es einer gezielten Planung der raum- und zeitbezogenen Dienstleistungskapazitäten, der personellen und materiellen Ausstattung sowie der Verrichtungsprogramme. So können zum Beispiel durch eine Unter- oder Überschätzung der Anzahl der benötigten Mitarbeiter auf der einen Seite Leerkapazitäten entstehen oder auf der anderen Seite die Bedürfnisse der Kunden nicht entsprechend befriedigt werden. Außerdem ist es, wie bereits aus der Positionierungsstrategie hervor geht, im Dienstleistungsbereich unumgänglich, das Leistungsangebot um innovative Elemente zu erweitern um sich dadurch von den Mitbewerbern zu differenzieren.

#### **9.3.4.1 Potentialphase**

Um Risikoempfinden oder Qualitätsunsicherheiten in der Potentialphase bei den Konsumenten abzuschwächen, gibt es verschiedene leistungspolitische Möglichkeiten. So kann mittels Standardisierung ein Abbau dieses Risikos erzielt werden (vgl. Meffert, 1998, S.1080). Allerdings ist bei Dienstleistungen nur ein geringer Grad an Standardisierung möglich, da deren Ausführung von der Einsatzbereitschaft des Leistungsanbieters und - gerade im Bereich des Wintersports - von der Mitwirkung des Leistungsnachfragers abhängig ist (vgl. Kotler, 2003, S.744; Scheuch, 1996, S.476ff.). Weiters können mittels Markenpolitik Qualitätsunsicherheiten zu einem Teil reduziert werden (vgl. Meffert, 1998, S.1080). Saalbach-Hinterglemm konnte zu diesem Zweck bereits erfolgreich die Marke „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ einführen und dadurch Kompetenz vermitteln und Vertrauen schaffen.

#### **9.3.4.2 Prozeßphase**

Produktpolitik ist in dieser Phase das Kernelement. Hier geht es um das Leistungsangebot, im Bereich des Tourismus um das gesamte Leistungsbündel. Es wird entschieden, welche Leistungen angeboten werden, wobei auch auf verschiedene Trends Rücksicht genommen werden sollte.

Weiters steht gerade im Dienstleistungsbereich die Servicequalität im Vordergrund. Ein reibungsloser Ablauf der Reise, gute Beratung und Betreuung, ein freundlicher und angenehmer Umgang mit den Gästen sowie die Schaffung von Vertrauen und einer schönen Atmosphäre sind dabei unverzichtbare Bestandteile. Wie diese Qualitätsziele erreicht und beibehalten werden können, wird im kommenden Kapitel näher erläutert.

##### **9.3.4.2.1 Die Mitwirkungspflicht der Gäste**

Die erbrachte Leistung ist allerdings zum Teil auch vom Gast selber und seiner Mitwirkung abhängig. Ist zum Beispiel der Gast nicht bereit seinen Teil beizutragen, kann trotz kompetentem und qualitativ hochwertigem Schiunterricht kein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden. Freyer (2001, S.73) betont, daß der Erfolg und das Ergebnis der gesamten Reiseleistung in besonderem Maße vom Verhalten des Touristen während der Reise selbst bestimmt wird und spricht in diesem Zusammenhang vom so genannten „Prosumer“, also einer Mischung aus Producer und Consumer. Aufgrund dieses Mitwirkungspotentials gilt es, die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Kunden auszubauen und zu stabilisieren. Die Wechselwirkung zwischen diesen zwei Gruppen wird im Bereich des interaktiven Marketings unter Punkt 10.2.3 noch näher erläutert.

### 9.3.4.2.2 Kern- und Zusatzleistungen

Um bestimmte Qualitätsstandards festlegen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung implementieren zu können bedarf es zu Beginn allerdings einer Planung des Leistungsangebotes. Das Tourismusangebot ist ein Leistungsbündel, zu dem verschiedenste Unternehmen einen Beitrag leisten.

Grundsätzlich wird das Angebot in Kern- und Zusatzelemente unterteilt. Kernleistungen sind touristische Grundleistungen, wie der Transport, die Übernachtung und Verpflegung. Zu Beginn stellt sich jedem Leistungsanbieter die Frage, welche Bedürfnisse er mit seinem Produkt befriedigen möchte um somit die einzelnen Teilelemente des Kernproduktes definieren zu können. Zusatzleistungen gehen über die Kernleistung hinaus und sollen zur Differenzierung der angebotenen Leistungen dienen und dadurch Wettbewerbsvorteile schaffen. Dies gewinnt in Anbetracht der Tatsache, daß die Grundleistungen immer ähnlicher werden, immer mehr an Bedeutung (vgl. Bieger, 2002, S.19; Freyer, 2001, S.89).

Kernelement dieses Leistungsbündels im Bereich des Wintersporttourismus im Allgemeinen und in der Region Saalbach-Hinterglemm im Speziellen ist neben Transport, Übernachtungs- und Verpflegungsleistung der Schisport. Dazu zählen neben der Benützung der Schilifte auch die entsprechende Ausrüstung und je nach Bedarf der Schiunterricht. So wurde von den Interviewpartnern bestätigt, daß die Gäste primär in die Region kommen, um schifahren zu gehen (vgl. Anhang S.17, 29).

Um sich von den Mitbewerbern differenzieren zu können, benötigt eine Region auch verschiedene Zusatzleistungen. Saalbach-Hinterglemm ist hier bekannt für seine Atmosphäre, Gastlichkeit und Geselligkeit. Die zahlreichen Hütten, aber auch die ApreSki-Möglichkeiten und das Nachtleben tragen dazu bei (vgl. Anhang S.4, 29). Betrachtet man Entwicklungen in anderen Schigebieten, so muß man aber davon ausgehen, daß diese Zusatzleistungen auch von verschiedenen Mitbewerbern, wie zum Beispiel Ischgl oder Sölden (vgl. Anhang S. 24), verstärkt angeboten werden und zukünftig in diesem Sinn nicht mehr die herausragende unique selling proposition darstellen können.

So konnte man bei den interviewten Personen ebenfalls erkennen, daß es sinnvoll wäre, das Angebot durch weitere Zusatzleistungen zu ergänzen. Die Betonung liegt hier auf dem Wort Zusatzleistungen, das heißt, daß schifahren weiterhin die Kernkompetenz in der Region bleiben wird. Durch ein erweitertes Rahmenprogramm wäre es allerdings möglich, das Angebot attraktiver zu gestalten (vgl. Anhang S.6, 30).

Weitere Gründe für den Ausbau der Zusatzleistungen resultieren aus dem vermehrt internationalen Gästeprofil, welches besonders an für die Region typischen Aktivitäten wie

Pferdeschlittenfahrten, Rodeln, Hüttenabende, etc. besonders interessiert ist (vgl. Anhang S.29, 36).

Zusätzlich versucht Saalbach-Hinterglemm verstärkt Jugendliche in die Region zu führen. Diese wählen allerdings nicht Hotels der gehobenen Kategorien, welche über ihr eigenes Rahmenprogramm verfügen, sondern verweilen hauptsächlich in für sie erschwinglichen Unterkünften, wie zum Beispiel Pensionen. Die Attraktivität der Region könnte für diese Zielgruppe durch zusätzliche sportliche Angebote und Events gesteigert werden (vgl. Anhang S.31).

#### **9.3.4.2.3 Ausbau des Rahmenprogramms**

Nun stellt sich die Frage, wie dieses Rahmenprogramm inhaltlich aussehen kann. Sport ist das Hauptmotiv der Gäste in Saalbach-Hinterglemm. Bewegung in der freien Natur in Verbindung mit dem „Phänomen Schnee“ stehen im Vordergrund und so sollte sich auch das Rahmenprogramm auf diesen Bereich konzentrieren (vgl. Anhang S.5).

Verschiedene Trends sind hier zu berücksichtigen. Dazu zählen die zunehmende Emotionalisierung von Urlaubsangeboten und die Ausdifferenzierung der Sportarten. Schifahrer werden zu so genannten „Genußschifahrern“, welche neben dem Schisport gerne ein „buntes“ Programm in Anspruch nehmen, wie zum Beispiel Schneewanderungen, Rodelfahrten oder Pferdeschlittenfahrten (vgl. Anhang S.5). Im Bereich der jüngeren Gäste gewinnen Erlebnis- und Funnsportarten immer mehr an Bedeutung. Neben Freestyle-Bewerben im Schi- und Snowboardbereich begeistern Snowtubing, Snowrafting oder auch Snow-Mountain-Biking immer mehr Jugendliche.

So bestätigt auch Swoboda (1996, S.12), daß „die Bereitschaft, in der Freizeit nicht alltägliche Abenteuer zu erleben oder außergewöhnliche Leistungen zu erbringen bzw. daran teilzunehmen, steigt... Jede Art von Erlebnisangebot – ob mit oder ohne Skier – hat gute Chancen, Abnehmer zu finden, wenn es nur interessant genug ist“. Weiters erwähnt er auch den Attraktivitätsverlust von Winterurlaubsorten, die außer dem Schifahren nichts Nennenswertes zu bieten haben.

Ziel ist es also, den Wintertourismus durch die Aktivierung von Ergänzungs- und Alternativangeboten zu den klassischen Wintersportarten zu fördern und dadurch auch bei einer für den Schisport ungünstigen Schneelage die Wintersaison in der Region Saalbach-Hinterglemm abzusichern.

In der Region Saalbach-Hinterglemm gibt es bereits zusätzlich zum Schi- und Snowboardsport folgende Möglichkeiten: Jeweils eine Rodelbahn in Saalbach und in Hinterglemm, Pferdeschlittenfahrten in Hinterglemm, ein Hallenbad und ein Eislaufplatz in Hinterglemm. Dieses Basisangebot wird allerdings weder regional noch überregional

beworben, sondern lediglich in einzelnen Betrieben erwähnt und je nach Nachfrage teilweise auch organisiert (vgl. Anhang S.30). Die Schischulen nehmen hier eine Sonderstellung ein, welche ein entsprechendes Rahmenprogramm zum Schikurs anbieten, das neben Hüttenabenden und Nachtschifahren, auch gemeinsames Rodeln und gemeinsames ApreSki für die Schikursteilnehmer beinhaltet (vgl. Anhang S.36).

Weitere Möglichkeiten für Zusatzleistungen sollen im Folgenden aufgezählt werden. Wichtig dabei ist, daß diese Ideen in das bestehende Angebot integriert werden können und keine großen Eingriffe in die Natur oder in bestehende Strukturen verlangen. Dazu zählen ein Ausbau des Winter-Wanderweg-Netzes, die Schaffung von Winterwegen und Pistenabfahrten für Mountain Biker und die verstärkte Nutzung der Eissportanlage für verschiedene Publikumsprogramme oder Schauveranstaltungen. Neben den Pferdeschlittenfahrten bieten sich auch Winter-Ausritte, Schnee-Polo oder Skijöring als abwechslungsreiches Programm an. Hundeschlittenfahrten wären eine weitere Variante die Gegend zu erkunden. Weiters sollte die Möglichkeit geboten werden verschiedene Trend- und Funsportarten, wie zum Beispiel Snowrafting oder Snowtubing, auszuprobieren. Der Ideenvielfalt sind hier kaum Grenzen gesetzt, Schwierigkeiten werden sich hier allerdings im Bereich der Umsetzung ergeben. Darauf soll im Kapitel der Implementierung noch näher eingegangen und Lösungsansätze aufgezeigt werden.

#### **9.3.4.2.4 Organisation von Events**

Unter Events versteht man erlebnisorientierte Veranstaltungen, durch deren zeitliche und räumliche Trennung vom Alltag die selektive Wahrnehmung für ein bestimmtes Produkt oder Unternehmen gefördert wird. Diese werden typischerweise mit anderen Marketingmaßnahmen, wie Sponsoring oder Public Relations, vernetzt um eine noch größere Wirkung zu erzielen. Events können zielgruppenorientiert organisiert werden, erhöhen somit den Bekanntheitsgrad und schaffen ein bestimmtes Image (vgl. Meffert, 1998, S.714).

Saalbach-Hinterglemm hat bereits begonnen eine Vielzahl von Events zu veranstalten. Dazu zählen das „Ski Opening“ Anfang Dezember mit „Ski & Carving“ und dem „Rave on Snow“. Weiters am Veranstaltungskalender stehen der traditionelle Fackellauf der Schischulen am 31. Jänner sowie die „Ö3 Mountain Mania“ im Februar oder die „Musikanten Ski WM“ jeweils im März. Dieser Veranstaltungskalender könnte in Zukunft noch erweitert werden, vor allem in Zusammenhang mit dem im letzten Kapitel erwähnten Ausbau des Rahmenprogramms. So würden sich verschiedene Wettbewerbe im Bereich des Snow-Mountain-Biking, Skijöring oder Freestyle-Schifahren oder -Snowboarden anbieten. Eine weitere Möglichkeit wäre die Veranstaltung von verschiedenen Länder-Events, innerhalb der Ferien einzelner Länder, wie



zum Beispiel ein „Holland Opening“, um dadurch die einzelnen Märkte noch gezielter anzusprechen.

#### **9.3.4.3 Ergebnisphase**

Die Produktpolitik selber tritt in der Ergebnisphase wieder in den Hintergrund. Hier stehen das in der Kommunikationspolitik erwähnte Beschwerdemanagement sowie die Nachbetreuung der Kunden im Vordergrund. Allerdings könnten hier im Rahmen von eingegangenen Beschwerden oder Reklamationen die Leistungsverbesserungen unmittelbar durchgeführt werden (vgl. Freyer, 2001, S.409).

## **10 Implementierung der Verbesserungsvorschläge des Konzeptes**

In diesem Kapitel sollen die im Marketingkonzept dargestellten Verbesserungsvorschläge in Hinblick auf ihre Umsetzung analysiert und bestimmte Schwerpunkte für die Zukunft gebildet werden. Im Vordergrund stehen hier nicht jene Maßnahmen, die von der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft übernommen, sondern solche, die innerhalb der Region umgesetzt werden können.

Die Salzburger Land Tourismusgesellschaft ist für die strategische Planung der Dachstrategien zuständig. Durch die Bündelung der finanziellen Mittel und der Unterstützung bei grenzüberschreitenden Marketingaktivitäten durch verschiedene Kooperationsformen der SLTG, ist es empfehlenswert, sich diesen Maßnahmen anzuschließen.

Für die operative Umsetzung dieser strategischen Grundausrichtung ist prinzipiell der Tourismusverband der Region zuständig. Dieser stößt allerdings in manchen Bereichen an seine finanziellen Grenzen (vgl. Anhang S.19) und somit sollte überlegt werden, ob bestimmte Bereiche des Marketingkonzeptes nicht ausgelagert werden können und sollen. Die Auswahl bestimmter Meinungsführer, die klassischen Werbung, also Werbung mittels Fernseh-, Radio- und Printmedien, Public Relations, die Verwendung neuer Medien, die Verbesserung der Homepage sowie die Durchführung der von der SLTG angebotenen Kooperationen fallen in den Kompetenzbereich des Tourismusverbandes.

Zu den Bereichen, die bis jetzt noch nicht in einen bestimmten Verantwortungsbereich fallen, zählen der Aufbau einer regionalen Gäste-Datenbank sowie Qualitäts- und Beschwerdemanagement. Auf diese Bereiche soll im Folgenden etwas genauer eingegangen werden.

### **10.1 Einführung einer regionalen Gäste-Datenbank**

Für die Zukunft wäre es sinnvoll, im Rahmen des Tourismusverbandes eine umfassende Gäste-Datenbank einzuführen um eine nach verschiedenen Charakteristika gegliederte Kundendatenbank zu erstellen. Somit könnten die einzelnen Gruppen entsprechend ihrer Interessen und Neigungen gezielter angesprochen werden. Dadurch werden sowohl die Nachbetreuung der Gäste als auch Direktmarketing-Maßnahmen der folgenden Saison erleichtert.

## **10.2 Qualitätsmanagement**

Die Servicequalität ist einer der wichtigsten Punkte, durch die sich ein Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden kann. Dienstleistungsqualität kann allerdings nur schwer definiert werden und schon gar nicht objektiv gemessen werden. Ein möglicher Maßstab wäre der Unterschied zwischen der Erwartung und der abschließenden Beurteilung eines Kunden. Leitspruch hier könnte sein, nur das zu versprechen, was man wirklich leisten kann um schließlich mehr zu leisten, als man versprochen hat (vgl. Kotler, 2003, S.747). Aus Kostengründen kann man allerdings nicht automatisch eine höchstmögliche Qualität anstreben. Der Anbieter sollte daher die Erwartungen seiner Kunden kennen oder abschätzen um das richtige Niveau anbieten zu können (vgl. Woratschek, 2002, S.31).

### **10.2.1 Die Wertschöpfungskette im Dienstleistungsmarketing**

Woratschek (2002, S.29) unterstreicht in seinem Beitrag, daß erst durch eine hohe Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheit steigt und dadurch die Kundenbindung verstärkt werden kann. So werden aus zufriedenen Kunden Stammkunden. Da das Anwerben neuer Kunden einen größeren finanziellen Aufwand bedeutet als Investitionen in die Kundenbindung, stellt diese sogar eine Kostenersparnis dar.

Sowohl Kotler (2003, S.741ff.) als auch Meffert (1998, S.1086) sprechen von einer Wertschöpfungskette im modernen Dienstleistungsmarketing. Durch bestimmte interne Kriterien, wie die entsprechende Personalauswahl, -schulung und -unterstützung, wird Zufriedenheit, Loyalität und Engagement bei den Mitarbeitern erzeugt. Diese Zufriedenheit wird durch den engen Kontakt mit den Kunden auf diese übertragen, die Dienstleistung erhält somit einen höheren Nutzen und Wert. Dadurch werden Kunden zu überzeugten und treuen Kunden, welche „gesunde“ Gewinne mit sich bringen. Gut geführte Dienstleistungsanbieter bemühen sich demnach nicht nur um ihre Kunden, sondern auch um ihre Mitarbeiter. Durch gute Beziehungen zu den Mitarbeitern sollen auch gute Beziehungen zu den Kunden entstehen. Voraussetzung dafür ist, daß Ziele zu Beginn den Mitarbeitern erläutert werden und erst dann den Kunden mitgeteilt werden kann, welche Leistungen zu erwarten sind.

Marketing im Dienstleistungsbereich beinhaltet demnach mehr als das traditionelle externe Marketing, zu dem der zuvor erarbeitete Marketing-Mix zählt. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, müssen ebenso große Anstrengungen im Sinne eines internen Marketings unternommen werden.

### **10.2.2 Internes Marketing**

Sowohl in der Potentialphase, zum Beispiel durch das Auftreten der Mitarbeiter eines Reisebüros oder Tour Operators, als auch in der Prozeßphase, also bei der Leistungserstellung selbst, kann sich der Anbieter in drei Positionen von seinen Konkurrenten unterscheiden: Durch die Mitarbeiter, welche die verschiedenen Leistungen ausführen, durch das Umfeld, in dem die Dienstleistungen erbracht werden und durch den Ablauf, wie die Dienstleistungen erbracht werden. Gut ausgebildete, offene und freundliche Mitarbeiter können ein erholsames und entspannendes Umfeld schaffen, in welchem die Dienstleistung konsumiert wird und somit einen entscheidenden Vorteil gegenüber den Mitbewerbern darstellen (vgl. Kotler, 2003, S.745).

Meffert und Netzer (1997, S.38) sprechen in diesem Zusammenhang sogar von der Erweiterung des klassischen Marketing Mix um den Bereich Personalpolitik, sozusagen als fünftes P. Im Vordergrund stehen dabei Flexibilität, Kreativität und Innovationsfreudigkeit, Veränderungsbereitschaft sowie Eigenverantwortlichkeit.

Unter internem Marketing ist demnach die Überzeugungsarbeit zu verstehen, die ein Dienstleistungsanbieter gegenüber seinen Mitarbeitern aufbringen muß. Gerade im Tourismusbereich muß jeder einzelne im Unternehmen käuferorientiert handeln.

Scheff (1999, S.20ff.) betont die Notwendigkeit, die Standortattraktivität nicht nur für die Unternehmen oder Arbeitskräfte, im Tourismusbereich für die Urlauber, zu erhöhen, sondern auch auf Ebene der Einwohner und Bürger um diese als motivatorische Grundlage zur Umsetzung der Entwicklungsstrategien zu nutzen. Durch die Schaffung einer abgegrenzten Region werden individuelle und kollektive Selbstfindungsprozesse erleichtert und eine regionale Identität geschaffen. Diese inkludiert nicht nur soziale Vertrautheit, sondern auch historische Traditionen und Kultur und wird mit der Unverwechselbarkeit der Region in Zusammenhang gebracht.

Die Basis für regionale Zusammenarbeit ist die Schaffung einer regionalen Identität, wodurch ein Gefühl der Verbundenheit zur Heimat entsteht und sich ein Leitbild erarbeiten läßt, welches auch von den Menschen der Region getragen wird. Die Wahrung des übernommenen Erbes steht dabei im Vordergrund. Dies beinhaltet nicht nur örtliche Denkmäler oder die Erhaltung der Umwelt, sondern auch das gesamte kulturelle Erbe bis hin zu der Erhaltung der Dialekte (vgl. Heide, 1995, S.94).

Auch in der Region Saalbach-Hinterglemm sollte versucht werden, zuerst die verschiedenen Glieder der Leistungskette vom Angebot zu überzeugen und ihnen die Ziele der Region klar zu machen. Der Tourismusverband könnte zu diesem Zweck eigene regionsinterne Events zum Zweck der Motivation sowohl von Führungskräften als auch der Mitarbeiter einzelner Betriebe veranstalten (vgl. Meffert, 1998, S.717). Weiters sollte die interne Kommunikation

gefördert werden. Ein Mittel dafür wäre das Verfassen einer Mitarbeiterzeitung, durch die die Angestellten der einzelnen Betriebe über Neuigkeiten informiert und zur Zusammenarbeit motiviert werden.

### **10.2.3 Interaktives Marketing**

Neben externem und internem Marketing spielt im Dienstleistungsbereich auch das interaktive Marketing eine wichtige Rolle. Die vom Kunden empfundene Qualität beruht neben technischen Kriterien auch auf emotionalen Kriterien, also der Wechselwirkung zwischen dem Mitarbeiter eines Unternehmens und dem Kunden. Diesem sollte bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auch das Gefühl vermittelt werden, daß er mit dieser Wahl eine richtige Entscheidung getroffen hat. Hier soll durch Beziehungsmarketing eine Art Vertrauensverhältnis aufgebaut (vgl. Kotler, 2003, S.743).

Durch die Wechselwirkung zwischen Mitarbeitern und Kunden kann es aber auch zu verschiedenen Pannen kommen. Auch diese sollten im Bereich des internen Marketing entsprechend berücksichtigt werden um ihnen beim tatsächlichen Entstehen möglichst rasch antworten zu können.

Die Mitarbeiter der einzelnen Betriebe der Region Saalbach-Hinterglemm, die mit den Kunden in Kontakt stehen, sollten so weit bevollmächtigt sein, daß sie eine geeignete Korrektur oder eine Wiedergutmachung sofort einleiten können, um eine Verärgerung oder eine negative Erinnerung so klein wie möglich zu halten. Dies betrifft sämtliche am Leistungsbündel beteiligten Unternehmen und muß auch von diesen entsprechend umgesetzt werden (vgl. Kotler, 2003, 749).

### **10.3 Beschwerdemanagement**

Ebenfalls vom Tourismusverband vor Ort eingeführt werden könnte ein zentrales Beschwerdemanagement-System. Als Anlaufstelle könnte die Touristeninformation agieren. Die Gäste hätten die Möglichkeit, hier ihre Wünsche, Beschwerden oder Anregungen zu deponieren, wodurch Schwächen schneller erkannt und Verbesserungsmaßnahmen unmittelbar eingeleitet werden können. Durch die zentrale Verwaltung und Kommunikation kann vermieden werden, daß sich ähnliche Probleme in verschiedenen Bereichen wiederholen.

## 10.4 Organisation des Rahmenprogramms

In praktisch allen Arbeiten zum Tourismus wird auf die Notwendigkeit und die Bedeutung einer übergeordneten und übergreifenden Organisation im Tourismus einer Destination hingewiesen. Diese hat die kooperativen Aufgaben einer Destination wahrzunehmen, wie zum Beispiel die Förderung des Erscheinungsbildes des Ortes durch die Verbesserung der Infrastruktur und des Freizeitangebotes, entsprechende Marketingmaßnahmen nach außen und eine Touristeninformation, aber auch die interne Beratung der örtlichen Bevölkerung und Unternehmen (vgl. Bieger, 2002, S.64; Woratschek, 2002, S.28).

Image- und Markenpflege, nach außen gerichtete Marketingmaßnahmen, Touristeninformation und internes Marketing werden in Saalbach-Hinterglemm vom Tourismusverband wahrgenommen. Hier eine weitere Gesellschaft zu gründen, mit dem Ziel das Marketing auszulagern, würde in Konflikt mit den bestehenden Strukturen stehen und wurde in diesem Sinn auch von keinem der Interviewpartner befürwortet (vgl. Anhang S.11, 21).

Eine andere Situation ergibt sich allerdings im Bereich der Infrastruktur und des Freizeitangebotes. Durch das zunehmend internationale und junge Gästeprofil sowie die verschiedenen Trends im Sportbereich als auch im Bereich der Urlaubscharakteristika gibt es immer mehr Gründe für die Erweiterung des Rahmenprogramms. Die Ausgangssituation hier ist allerdings eine schlechte Ausstattung der Region Saalbach-Hinterglemm in wichtigen Bereichen, wie ein öffentlicher Wellnessbereich, interessante Kinderspielanlagen, Veranstaltungshallen oder -flächen. So hat sich die Infrastruktur immer mehr in den Zuständigkeitsbereich von Privatanbietern verlagert. Einige Hotels bieten ihr eigenes Zusatzprogramm, wie zum Beispiel Sauna, Schwimmbad oder Wellnessbereich im Haus an (vgl. Anhang S.16).

Grundlegendes Problem beim Ausbau der Infrastruktur in der Region sind die finanziellen Möglichkeiten. Die öffentliche Hand und der Tourismusverband haben hier nur einen begrenzten Handlungsspielraum und sind damit beschäftigt, das derzeitige Angebot zu erhalten. Dazu zählen neben einem Eislaufplatz, einer Eisstockbahn auch das Hallenbad. An eine Erweiterung dieses Angebotes wird grundsätzlich nicht gedacht (vgl. Anhang S.17, 18). So kommt man zu der Überlegung, ob es nicht effizienter und sinnvoller für alle Beteiligten wäre, dieses Angebot extern zu bündeln, zu erweitern und den Gästen auch besser zu kommunizieren. Durch die Errichtung eines privatwirtschaftlichen Sportzentrums können die unter Punkt 9.3.4.2.3 erwähnten Ideen umgesetzt und dadurch auch sämtlichen Gästen der Region zur Verfügung gestellt werden. So muß nicht mehr jeder einzelne Betrieb ein eigenes Rahmenprogramm organisieren, sondern kann auf diese Einrichtung verweisen, welche

durch die Spezialisierung auf diese Leistungen auch ein qualitativ hochwertigeres Angebot anbieten kann.

Dieses Sportzentrum sollte als Ergänzungsprogramm zum Kernangebot Schifahren gesehen werden und versucht, die einzelnen bereits existierenden Aktivitäten in das Programm einzubeziehen und die regionale Kommunikation der verschiedenen Möglichkeiten zu verbessern. Dadurch soll das für den Gast teilweise nicht leicht ersichtliche Rahmenangebot besser zugänglich gemacht werden. Dies teilt sich in zwei Bereiche: Ein Teil der Aktivitäten findet im Sportzentrum selber statt, der andere Teil wird lediglich vom Sportzentrum organisiert und greift auf bestehende Angebote zurück und versucht dabei, diese - falls möglich - etwas attraktiver zu gestalten und zu vermarkten.

Zum externen Bereich zählen neben der Organisation von Rodel- und Hüttenabenden auch Pferdeschlittenfahrten und Schneeschuhwanderungen. Weiters sollte dieses Sportzentrum versuchen, das Angebot weiter auszubauen, wie zum Beispiel mit Snow-Mountain-Biking Strecken, Funpark-Wettbewerben für Freestyle Schifahrer und Snowboarder, Snowrafting, Snowtubing und ähnliches. Was hierfür primär benötigt wird ist ein abgegrenztes Areal, welches sowohl einen Hang (für das Snow-Mountain-Biking, Snowtubing und Snowrafting) als auch eine ebene Fläche (für Skijöring, Winterpolo, etc.) beinhaltet.

Zusätzlich würde sich hier die Möglichkeit anbieten, die Organisation verschiedener Events zu übernehmen und zu optimieren. Das passende Gelände dazu wäre hier schon vorhanden und durch die Spezialisierung auf diesen Bereich könnte die Abwicklung der Events erleichtert und verbessert werden.

## **10.5 Netzwerke, Kooperationen und Cluster**

In Anbetracht der Tatsache, daß gerade im Bereich des touristischen Leistungsangebotes die Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmen fast unumgänglich ist und die Gründung einer alle Bereich übergreifenden Organisation nur schwer durchführbar und vor allem auch nicht erwünscht ist, gewinnen verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Betrieben der Region immer mehr an Bedeutung. Vorteile liegen nicht nur in der Risikostreuung und der Möglichkeit zur Spezialisierung der einzelnen Unternehmen, sondern auch darin, daß natürlich gewachsene Strukturen und die sich daraus entwickelnde, typische Atmosphäre erhalten bleiben. So betont Porter, daß Wettbewerbsvorteile auch in einem globalen Umfeld im lokalen beziehungsweise regionalen Wissen, in lokaler oder regionaler Motivation und den Beziehungen vor Ort liegen: „...the enduring competitive advantage in a global economy lie increasingly in local things – knowledge, relationship, motivation – that distant rivals cannot match“ (1998, S.44).

### **10.5.1 Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit**

In vielen Tourismusregionen ist das Sportangebot ein zentraler Bestandteil des Dienstleistungsangebotes für die Besucher. Das so genannte Destinationsmanagement sollte hier versuchen, die Touristen in möglichst allen Bereichen zufrieden zu stellen. Da das Angebot allerdings als komplexes Leistungsbündel definiert werden kann und von unterschiedlichen Anbietern selbständig vermarktet wird, sind die einzelnen Dienstleistungsanbieter mehr oder weniger dazu gezwungen, im Marketing zu kooperieren. Erst durch ein abgestimmtes Leistungspaket, erst durch die Gesamtheit der Angebote entstehen bestimmte Reize, welche für den Urlaubsaufenthalt in einer bestimmten Region entscheidend sind. Wichtig sind hier ein gemeinsames Verständnis der USP, ein gemeinsames Qualitätsverständnis, ein einheitlicher Werbeauftritt und eine übergreifende Vermarktungsorganisation (vgl. Woratschek, 2002, S.28).

Scheff (1999, S.60ff.) weist ebenso auf die Bedeutung von Kooperationen beziehungsweise Verflechtungen zwischen Unternehmungen und von Partnerschaften zwischen regionalen Akteuren als zentrales Mittel für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hin. Netzwerke, Kooperationen und Cluster gelten als essentielle Instrumente der Regionalentwicklung. Zu diesem Zweck ist es allerdings notwendig, daß sämtliche Akteure die jeweiligen Interessen angleichen und einen Grundkonsens über die durchsetzbaren Ziele erreichen. An dieser Stelle sollte kurz erwähnt werden, was unter den einzelnen Begriffen zu verstehen ist.

### **10.5.2 Begriffsabgrenzung**

Als Netzwerk wird ein Beziehungsgeflecht zwischen unterschiedlichen Akteuren verstanden, welche am Prozeß der Ziel- und Strategieformulierung und auch an der Implementierung beteiligt sind. Strategische Netzwerke verfügen außerdem über eine formale Struktur, eine formale Rollenzuweisung und über eine eigene Identität. Im Gegensatz dazu zeichnen sich regionale Netzwerke durch eine räumliche Agglomeration der dem Netzwerk angehörenden, meist kleineren Unternehmen aus. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationen sind hier weniger stabil. Ziel ist es, sowohl durch soziale als auch unternehmerische Beziehungen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern zu ermöglichen und Gewinne zu steigern (vgl. Meffert, Netzer, 1997, S.1ff., Pappi, 1987, S.12ff., Scheff, 1999, S.59ff., Sydow, 1995, S.78). Zudem sollte darauf hingewiesen werden, daß ein so komplexes und polyzentrisches System nicht zentral steuerbar ist, sondern über viele Handlungs- und Entscheidungsräume verfügt. So kann das Netzwerk auch beim Ausscheiden eines einzelnen Unternehmens weiter bestehen und seine Identität wahren (vgl. Sydow, 1995, S.80).



Unter einer Kooperation versteht man zwei oder mehrere Unternehmen, die unter Beibehaltung ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit auf einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit verzichten, um dadurch gemeinsame Ziele besser verfolgen zu können. Diese können sowohl zwischen konkurrierenden als auch zwischen nicht miteinander in Konkurrenz stehenden Unternehmen geschlossen werden (vgl. Spieß, 1998, S.111). Ziele sind die Vermeidung von Doppelaktivitäten, die Überwindung von Unvollkommenheiten in der Faktorausstattung sowie die Unterlassung von den Kooperationserfolg neutralisierenden Aktivitäten, wodurch eine Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber jenen Unternehmen, welche von der Kooperation ausgeschlossen sind, erreicht wird (vgl. Sydow, 1995, S.93f.).

Ein Cluster ist eine Gruppe von Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, welche komplementäre Komponenten anbieten, die zu verschiedenen zusammengesetzten Gütern kombiniert werden können, in diesem Fall ist dies die Reise (vgl. Scheff, 1999, S.61).

Die hier erwähnten Formen der Zusammenarbeit können allerdings aufgrund ihrer Komplexität und Vernetztheit nicht als Ganzes entworfen und implementiert werden. Zusätzlich erfordert die dezentrale Führung nach nur lose miteinander verkoppelten Systemelementen. Die Wahrnehmung verschiedener Aufgaben, wie die Enthierarchisierung der Netzwerkunternehmen und die Orientierung auf eine horizontale Mobilität im Netzwerk, bedarf vor allem der Entwicklung personaler Netzwerke, die Schaffung einer Vertrauensbasis und die Stabilisierung dieser Interorganisationsbeziehungen (vgl. Sydow, 1995, S.307ff.), wodurch sich der Kreis zum internen Marketing wieder schließen läßt.

### **10.5.3 Vorteile im Bereich touristischer Dienstleistungen**

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Kohäsion einer Region durch die wirtschaftliche Verflechtung und Vernetzung und die Zusammenarbeit der regionalen Akteure im Sinne von Unternehmenskooperationen innerhalb dieser Region positiv beeinflusst wird (vgl. Scheff, 199, S.22).

Durch die dargestellten Formen der Zusammenarbeit ergeben sich verschiedene Vorteile in Hinblick auf die besonderen Charakteristika von Dienstleistungen, wie die aus der Immaterialität resultierende Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportierbarkeit. So wird durch zwischenbetriebliche Arbeitsteilung ein hohes Maß an Flexibilität gewährleistet, die Risiken so gut wie möglich verteilt und eine größere Kundennähe erreicht. Durch die Zusammenlegung von Distributions- und Kommunikationssystemen kann eine hohe distributions- und kommunikationspolitische Dichte geschaffen werden. Durch

zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und durch Spezialisierung wird eine maximale Nutzung von Standardisierungspotentialen ermöglicht (vgl. Meffert, Netzer, 1997, S.38ff.).

#### **10.5.4 Kooperationen in der Region Saalbach-Hinterglemm**

In Saalbach-Hinterglemm existiert bereits ein sehr vielschichtiges und komplexes System von Kooperationen. Diese werden sowohl auf internationaler Ebene mit Hilfe des Tourismusverbandes, als auch auf regionaler Ebene zwischen den einzelnen Unternehmen eingegangen. Im Folgenden wird versucht, einen Einblick in die einzelnen Formen der Zusammenarbeit zu geben.

Die zahlreichen Möglichkeiten der Teilnahme an Kooperationsformen des Tourismusverbandes beziehungsweise der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft werden hier zum Teil wahrgenommen. So schließt sich die Region Saalbach-Hinterglemm an den TV-Werbekampagnen in Deutschland bereits an (vgl. Anhang S.9).

Zusätzlich nimmt Saalbach-Hinterglemm an Kooperationsangeboten mit den Schihallen in Neuss und Den Haag als Kooperationspartner teil (vgl. Anhang S.3, 19). Dabei können sich sowohl die regionale Tourismusorganisation als auch die örtlichen Betriebe in den beiden Schihallen durch verschiedene Veranstaltungen präsentieren. Es besteht die Möglichkeit, die Infrastruktur der Schihallen für eigene Events zu nutzen oder sich im Rahmen des Salzburger Land Informationsstandes zu vermarkten.

Weiters beteiligt sich die Region Saalbach-Hinterglemm an dem Salzburger Land Event in Düsseldorf (vgl. Anhang S.19). Hier wird im Oktober 2004 zum zweiten Mal ein FIS-Langlauf Weltcuprennen ausgetragen. Die Region kann sich dabei durch ein entsprechendes touristisches Programm und eine eigene Informationshütte einbringen.

Innerhalb der Region Saalbach-Hinterglemm hat sich in den letzten Jahren ein starkes Netzwerk und eine Vielzahl an Kooperationen entwickelt. Diese vollständig zu erfassen, ist nahezu unmöglich, da es sich neben formellen, nach außen erkennbaren Kooperationen, teilweise oder vor allem auch um informelle Kooperationen handelt, welche nicht oder nur schwer nachvollziehbar sind.

Wichtigstes Beispiel für eine Kooperation innerhalb der Wintersportregion ist natürlich die gemeinsame Schikarte. Die einzelnen Liftgesellschaften von Saalbach, Hinterglemm und Leogang haben hier eine einzige Karte für das gesamte Gebiet entwickelt. Jede einzelne Fahrt wird durch das Kartensystem erfaßt und anschließend durch eine Clearingstelle der jeweiligen Liftgesellschaft zugerechnet. In der gesamten Wintersaison wird drei Mal eine Abrechnung durchgeführt und die Umsätze entsprechend der Nutzung durch die Gäste

aufgeteilt. Neben diesem Zusammenschluß gibt es noch über die Grenzen des „Skicircus Saalbach-Hinterglemm“ hinaus Kartenkooperationen. Dazu zählen die „Salzburg SuperSkiCard“ und die „SkiAlpinCard“. Erste beinhaltet sämtliche Schiregionen im Land Salzburg, die mittels einer Karte besucht werden können. Die „SkiAlpinCard“ ist ein Verbund der Bergbahnen in Saalbach-Hinterglemm und Leogang mit den Bergbahnen in Zell am See, Kaprun und dem Kitzsteinhorn. Diese sind in allen Varianten, also von einer 3-Tageskarte bis zur Saisonkarte erhältlich (vgl. Anhang S.20).

Eine besondere Stellung im Bereich des Schisports nehmen auch die Sportartikelgeschäfte ein. In diesem Bereich gibt es Kooperationsformen zwischen den einzelnen, an sich in Konkurrenz stehenden Geschäften, wie Sport 2000, Sport Steger und Sport Scharnagl in Saalbach. Diese wickeln den gesamten Schiverleih, das Schiservice und den Verkauf sämtlicher Wintersportutensilien gemeinsam ab (vgl. Anhang S.21).

Eine andere Form der Kooperation ist jene zwischen sich ergänzenden, komplementären Unternehmen. Als Beispiel wäre in Saalbach die Zusammenarbeit zwischen der Schischule Füstauer, der Snowboardschule Saalbach und Intersport Eybl zu nennen. Durch einen gemeinsamen Werbeauftritt wird versucht, das Leistungsbündel im Bereich Schifahren und Snowboarden komplett abzudecken. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Werbemittel, wie Prospekte und Flyer, mit einem einheitlichen Design entworfen um die Aufmerksamkeit der Gäste auf diese drei Betriebe zu steigern. Neben dem einheitlichen Auftritt steht auch die Vermittlung von Gästen im Vordergrund. So können in der Schischule auch Snowboardkurse gebucht und Packages, welche Schikurs und Ausrüstung inkludieren, gekauft werden (vgl. Anhang S.37f.).

Ebenso um eine Kooperation komplementärer Betriebe handelt es sich bei der Zusammenarbeit zwischen der Schischule Füstauer und dem Tour Operator „Absolut Skiing“, einem Reiseveranstalter aus Südafrika. Dieser stellt für seine Gäste ein komplettes Wochenprogramm inklusive Anreise, Unterkunft, Verpflegung, Rahmenprogramm und eben auch Schikurs und Schiausrüstung zusammen, wobei die Schikurse ausschließlich in Zusammenarbeit mit der Schischule Füstauer durchgeführt werden. Hier stellt die Schischule jede Woche ein Team von Schilehrern zur Verfügung, welches sich in seiner Größe nach der Anzahl der ankommenden Gäste richtet und gemeinsam mit dem Team von „Absolut Skiing“ sowohl den Schikurs als auch das Rahmenprogramm, wie zum Beispiel ein „Welcome Dinner“, Rodeln, Schibobfahren, Hüttenabende, Nachtschifahren, etc. durchführt (vgl. Anhang S.38).

So wie im Sportbereich gibt es auch im Bereich der Hoteliers verschiedene Formen von Kooperationen. Hier könnte man zwischen externen und internen Formen der Zusammenarbeit unterscheiden. Als externe Kooperation, in Bezug auf die dem Gast angebotene Leistung, wäre zum Beispiel die gemeinsame Anstellung einer Animateurin zweier Hotels zu nennen. So beschäftigen das Hotel Haider und das Hotel Neuhaus in Saalbach gemeinsam eine Animateurin, welche für die Gäste der beiden Hotels ein Familienprogramm plant (vgl. Anhang S.31).

Im Bereich der internen oder nach innen gerichteten Kooperationen sind die Hoteliers nicht auf Seiten der Anbieter, sondern selber als Nachfrager zu sehen. So bildete sich hier in Saalbach eine Einkaufsgemeinschaft zwischen dem Hotel Haider, Neuhaus, Kandler, Alpenhotel, Saalbacher Hof, Reiterhof, Wimmreiter und Wechselberger. Diese können mit den einzelnen Lieferanten aufgrund der vergrößerten Nachfragequantität besondere Konditionen aushandeln (vgl. Anhang S.32).

In Hintertal existieren Kooperationen zwischen der Schischule „Snow and Fun“ und der Liftgesellschaft, welche gemeinsame Werbung betreiben.

Etwas stärker als in Saalbach hat sich hier die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hotels im Bereich der Gästebetreuung entwickelt. Diese Partnerhotels haben nicht nur eine gemeinsame Animateurin, sondern ein ganzes Team, welches das Rahmenprogramm für die Gäste plant und übernimmt. Zusätzlich betreiben diese Hotels auch ihre Werbemaßnahmen gemeinsam (vgl. Anhang S.31).

Zusätzlich zu diesen konkreten Beispielen gibt es noch eine Vielzahl von möglichen Kooperationen. So arbeiten zum Beispiel die verschiedenen Schischulen mit verschiedenen Hoteliers zusammen. In den Rezeptionen der einzelnen Hotels liegen Prospekte der jeweiligen Schischule auf und die Gäste erhalten zusätzliche Auskunft durch das Personal. Weiters können die Schikurse im Hotel selber für die entsprechenden Schischule gebucht werden. Die Gäste werden in Folge auch direkt vom Hotel abgeholt, um nicht erst die Schischule im Ort suchen zu müssen. Die Hoteliers wiederum haben verschiedene Kooperationsabkommen mit einzelnen Sportartikelgeschäften, etc.

Die hier erwähnten Beispiele sollen und können lediglich einen kleinen Einblick in das komplexe Netzwerksystem der einzelnen Betriebe der Region gewähren. Der Erfolg der Region Saalbach-Hintertal als Wintersportregion ist demnach in großem Maße von dem Zusammenspiel der einzelnen Leistungsproduzenten abhängig. Je besser dieses regionale Gefüge funktioniert umso attraktiver wird die Region aus der Sicht der Gäste (vgl. Anhang

S.6). Die Stärkung und Erhaltung dieser Kooperationsformen ist demnach trotz immer wieder auftretender Schwierigkeiten (vgl. Anhang S.32), bedingt durch ein letztendlich doch natürliches Konkurrenzdenken der einzelnen Betriebe, ein für den zukünftigen Erfolg essentieller Bestandteil der Region. Neben den zuvor erwähnten Vorteilen der Risikostreuung, Kundennähe und Flexibilität, der möglichen Spezialisierung sowie der Erhöhung der Dichte kommunikations- und distributionspolitischer Maßnahmen, ist es für die gesamte Region leichter, die Marktbearbeitung sowohl im Bereich der Märkte als auch im Bereich der Produkte und Leistungen zu erweitern.

So wird die idealerweise z-förmige Strategiereihenfolge der Ansoff-Matrix obsolet. Durch die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit können einzelne Felder der Matrix übersprungen werden und eine Diversifikation ergibt sich als logische Konsequenz (vgl. Meffert, Netzer, 1997, S.19ff.). Durch Kooperationen mit Reiseveranstaltern werden zum Beispiel neue Märkte bearbeitet, durch strategische Netzwerke innerhalb der Region können neue Produkte, neue Leistungsbündel angeboten werden.

## 11 Resümee

Ziel dieser Arbeit war die Erstellung eines Marketingkonzeptes für die Region Saalbach-Hinterglemm. Dabei sollten die derzeitigen Marketingaktivitäten analysiert und in die jeweiligen in der Literatur beschriebenen Dach- und Instrumentalstrategien eingegliedert werden. Durch diese Vernetzung hermeneutischer und empirischer Ergebnisse wurden mögliche Verbesserungsvorschläge erkennbar. Somit konnten Schwerpunkte für die Zukunft gesetzt und deren Implementierungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

Im Zuge der Ausarbeitung der Implementierung des Marketingkonzeptes stellt sich in Anbetracht der Komplexität und Vielfalt der Strategien die Frage, ob eine Auslagerung der Marketingaktivitäten in eine Art externe Marketingplattform, zum Beispiel in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, nicht effizienter wäre. Eine Begründung dafür sind verschiedene Vorteile einer Ges.m.b.H. im Vergleich zur Organisationsform eines Verbandes, wie die klarere und einfachere Strukturierung. Im Gegensatz dazu ist der Vorstand im Tourismusverband relativ groß, es muß eine Vielzahl an unterschiedlichsten Beitragsgruppen berücksichtigt werden, und auch die finanziellen Möglichkeiten sind stärker beschränkt. Neben diesen organisatorischen Gründen sind die Marktnähe und teilweise auch steuerliche Vorteile Argumente für die Auslagerung des Marketings (vgl. Anhang S.11, 19).

In den letzten fünf Jahren zeigte sich ein Trend hin zur Gründung von Ges.m.b.H.s, welche jeweils zwischen fünf und fünfzehn Orte zusammenschließen und sowohl in der Produktentwicklung als auch im Marketing gemeinsam Maßnahmen planen und umsetzen (vgl. Anhang S.7). Beispiele für diese Entwicklung sind die vier Orte Unken, Weißbach, St.Martin und Lofer, welche die Tourismusverbände aufgelöst haben und die Gründung einer Ges.m.b.H. planen. Ebenso ist dies in Saalfelden und Leogang mit der Errichtung der Sale-Touristik geschehen. Weitere Beispiele dafür sind die Europa-Sportregion mit Zell am See, Kaprun und Kitzsteinhorn als Mitglieder sowie die Sportwelt Amadè, welche rund zehn Schigebiete miteinander verbindet (vgl. Anhang S.11).

Aufgrund geographischer Gegebenheiten bietet sich neben dem Zusammenschluß von Saalbach, Hinterglemm und im Kartenverbund auch Leogang nicht unbedingt eine Erweiterung der Kooperationen oder die Gründung einer überregionalen Gesellschaft an. Zell am See, Kaprun und das Kitzsteinhorn, als nächstgelegene Wintersportregion, sind durch die „SkiAlpinCard“ mit dem „Schicircus Saalbach-Hinterglemm“ verbunden. Eine Ausdehnung der Zusammenarbeit der Produktpolitik, in diesem Fall ausschließlich des

Kartenverbundes, hin zu einer gemeinsamen Kommunikationspolitik, wurde von keinem der Interviewpartner begrüßt (vgl. Anhang S.21). Mögliche Gründe dafür könnten neben einem natürlichen Konkurrenzdenken und der Angst, die Eigenständigkeit und Eigenstruktur zu verlieren, eventuell auch die unterschiedlichen Zielgruppen und Zielmärkte oder das unterschiedliche Image dieser zwei Regionen sein.

Saalbach-Hinterglemm konnte mit dem „Schicircus Saalbach-Hinterglemm“ bereits eine erfolgreiche Marke aufbauen und sollte diese auch in Zukunft beibehalten (vgl. Anhang S.23). Die Region ist eine der erfolgreichsten Destinationen der Alpen und sollte sich demnach auch in der Zukunft als Saalbach-Hinterglemm positionieren und kommunizieren.

Im Vergleich zu französischen oder amerikanischen Wintersportdestinationen sind jene in Österreich und im Land Salzburg von einer sehr kleinteiligen Tourismuswirtschaft geprägt. Hier teilt sich das Wintersportangebot auf verschiedene Leistungsproduzenten auf, steht somit auf verschiedenen Standbeinen und kann dadurch Krisen besser bewältigen als eine einzige Aktiengesellschaft oder ein Konzern. Die jeweiligen Bewohner einer Region sind zur Kooperation aufgefordert und müssen eigenverantwortlich handeln, haben dadurch aber die zukünftigen Entwicklungen auch selber in der Hand. Dadurch können die für die Wintersportregionen in Österreich typischen Strukturen entstehen, welche wiederum die Grundlage für eine sehr persönliche Atmosphäre in den jeweiligen Orten, so auch in Saalbach-Hinterglemm, bilden (vgl. Anhang S.7).

Der Tourismusverband ist ebenso wie eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung lediglich das organisatorische Gerüst. Dadurch, daß die Vielzahl der am touristischen Leistungsbündel beitragenden Unternehmen erhalten bleibt, ist der Erfolg der Region letztendlich doch von den einzelnen Betrieben abhängig. Sind diese zur Kooperation bereit, kann die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region gesteigert werden. Sind sie es nicht, wird auch die Auslagerung der Marketingaktivitäten nicht die Lösung der Probleme darstellen können. Der Tourismusverband wird hier durchaus als regional oberste Ebene akzeptiert, und die einzelnen Kooperationsmöglichkeiten werden immer stärker in Anspruch genommen. Ebenso werden von den Interviewpartnern selbst die Eigenverantwortlichkeit der Betriebe und die daraus resultierenden Kooperationen als grundlegende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft erwähnt (vgl. Anhang S.19, 33).

Bei der Implementierung der Verbesserungsvorschläge wurde somit versucht, die zukünftigen Schwerpunkte innerhalb der bestehenden Strukturen umzusetzen. Die Eingliederung der Maßnahmen in ein bereits existierendes Gerüst erschien realistischer als der Ansatz, sämtliche Marketingaktivitäten auszugliedern und neu zu organisieren um den

Tourismusverband somit lediglich als organisatorischen Rahmen, dem Fremdenverkehrsgesetz entsprechend, zu erhalten.

Aus diesem Grund wurde zu Beginn des Konzeptes versucht, die bestehenden Verantwortungsbereiche klar zu definieren um dadurch zu erkennen, in welchen Bereichen die Region Saalbach-Hinterglemm selbständig tätig werden soll und wo Kooperationen mit der Salzburger Land Tourismus Gesellschaft über den Tourismusverband der Region von Vorteil sind.

Die SLTG versucht hier allgemeine Entwicklungsrichtungen, besonders in Bezug auf Entwicklungs- und Marktfeldstrategien, auf Konkurrenz-, Nachfrage- und Positionierungsstrategien, vorzugeben. Die Umsetzung dieser Vorgaben in den einzelnen Regionen liegt allerdings in den Händen des Tourismusverbandes vor Ort und nicht zuletzt in den Händen der einzelnen Betriebe. So hat es Saalbach-Hinterglemm geschafft, sich als eigenständige Marke zu positionieren und diese Position über Jahre hinweg zu halten. Durch zahlreiche Kooperationen innerhalb der Region konnte das Leistungsangebot stets erweitert und verbessert werden.

Weiters ist vor allem bei der Bearbeitung neuer internationaler Märkte die Zusammenarbeit mit der SLTG von großer Bedeutung. Hier können durch die Bündelung finanzieller Mittel wirksamere Maßnahmen durchgeführt werden. Soweit es die finanziellen Mittel der Region Saalbach-Hinterglemm ermöglichen, schloß man sich bereits verschiedenen Angeboten zur Bearbeitung des deutschen, niederländischen und russischen Marktes an. Dieser Bereich ist in Zukunft allerdings noch ausbaufähig.

Die im 10. Kapitel erwähnten Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf Maßnahmen, die vor allem innerhalb der Region auch mit begrenzten finanziellen Mitteln durchführbar sind. Die verschiedenen Ansätze zur Verbesserung der Servicequalität, vor allem die Einführung eines bewußten internen und interaktiven Marketings sind im Bereich touristischer Dienstleistungen und im Bereich Sporttourismus von besonderer Bedeutung. Diese können durch einfache Mittel, wie der Mitarbeiterschulung und Motivation durch den Tourismusverband und die einzelnen Betriebe, wie durch regionsinterne Events oder durch eine Mitarbeiterzeitung umgesetzt werden.

Ebenso gut integrierbar ist die Einführung einer zentral verwalteten Gäste-Datenbank und eines zentralen Beschwerdesystems. Dadurch können wichtige Informationen strukturiert und kategorisiert werden. Eine den individuellen Interessen entsprechende Kundenansprache vor der Reisebuchung verbessert die Kundenbindung ebenso wie ein rasches und zuverlässiges Handeln im Falle etwaiger Schwierigkeiten während des



Urlaubes. Durch die Speicherung dieser Daten kann die zukünftige Wiederholung von Fehlern reduziert werden.

Massiver Schwachpunkt der Region Saalbach-Hinterglemm ist die schlecht ausgebaute Infrastruktur. Diese hat sich von der öffentliche in die private Hand verlagert. Daraus resultiert die jetzige Situation, daß es zwar einige wenige, sehr gut ausgestattete Hotels gibt, aber auch eine Vielzahl an Hotels und Jugendunterkünften, deren Rahmenprogramm relativ dürftig ausfällt. Durch das Vorliegen verschiedener Gründe erscheint der Ausbau der Infrastruktur in der Zukunft unumgänglich:

Zum einen möchte man verstärkt Jugendliche in die Region führen, welche allerdings nicht in jener Kategorie von Unterkünften verweilen, die über eine eigene Infrastruktur und ein eigenes Rahmenprogramm verfügen. Gerade in diesem Bereich sind die verschiedenen sich entwickelnden Trendsportarten zu berücksichtigen.

Zum anderen verlangt ein zunehmend internationales Gästeprofil nach einer „bunten“ Angebotsvielfalt, einerseits, weil es sich meist um Schianfänger handelt, die nach ein paar Tagen anstrengendem Schikurs auch anderen, erholsamen Aktivitäten nachgehen möchten, andererseits wollen gerade diese Gäste die Umgebung erkunden und auch für die Region typische Angebote ausprobieren. Außerdem kann es sich um Gäste handeln, welche mit Schnee an sich wenig bis gar nicht vertraut sind und einfach verschiedene Sportarten ausprobieren und Spaß im Schnee haben möchten.

Ein weiterer und wahrscheinlich der bedeutendste Faktor hier ist allerdings die Klimaveränderung. So erhöhte der Schneemangel zu Beginn der letzten Saison die Nachfrage nach Alternativprogrammen enorm.

In Anbetracht dieser Umstände sind der Ausbau der Infrastruktur und die Erweiterung des Leistungsangebotes einer der wichtigsten Schritte für die nahe Zukunft. Hier stellte sich allerdings wiederum die Frage, wie dieses Rahmenprogramm implementiert werden könnte. Aufgrund der limitierten finanziellen Mittel der öffentlichen Hand würde sich hier eine Nische für einen privatwirtschaftlichen Anbieter ergeben. Dieses hier als Sportzentrum eingeführte Unternehmen hätte die Aufgabe, das bestehende Rahmenprogramm besser zu nützen und durch die beschriebenen Sportmöglichkeiten zu ergänzen. Dieses Angebot sollte dann innerhalb der Region auch entsprechend kommuniziert werden.

So ergibt sich ein sehr differenziertes und vielschichtiges System von Maßnahmen auf den verschiedensten Ebenen. Wie sich gezeigt hat, ist es bei einer so komplexen Aufgabenstellung wichtig, auf die bereits bestehenden Strukturen einzugehen und hier Potentiale zu erkennen um somit auch real umsetzbare Maßnahmen entwickeln zu können. Eine Besonderheit von Saalbach-Hinterglemm ist die Vielzahl von traditionellen

Familienunternehmen, die sich nun über mehr als 100 Jahre entwickeln konnten. Gerade diese Betriebe und deren Mitarbeiter sind es, welche die Region zu dem machen, was sie ist. Saalbach-Hinterglemm steht trotz kontinuierlichem Wachstum als Tourismusregion, trotz des extremen Ausbaus des Nachtlebens und dem damit verbundenen Image als vor allem für junge, sportliche und nachtaktive Urlauber attraktive Wintersportdestination immer noch für eine traditionsbewußte Region, die gelebte Gastlichkeit und Gemütlichkeit zu ihren Grundeigenschaften zählen kann. Durch eine langfristige Zielsetzung und sorgfältige Planung nicht nur im ökonomischen und ökologischen, sondern auch im sozialen und kulturellen Bereich sollen diese Stärken auch in der Zukunft gewahrt werden.

## 12 Literaturverzeichnis

Ansoff, H.I. (1966): Management-Strategie. München.

Bieger, T. (2002): Management von Destinationen. München: Oldenbourg Verlag.

Bieger, T., Ludwig, E. (2000): Markenmanagement im alpinen Tourismus: Notwendigkeit der Regionalisierung von Destinationsmarken? In: Tourismus Journal, Heft 3, S.337-342.

Breidenbach, R. (2002): Freizeitwirtschaft und Tourismus. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Buhalis, D. (1999): Marketing the competitive destination of the future. In: Tourism Management. 2000, Heft 21, S.97-116.

[cms.austria-tourism.biz/article/articleview/156/1/243/](https://cms.austria-tourism.biz/article/articleview/156/1/243/) - Österreich Werbung.

[cms.austria-tourism.biz/article/articleview/1621/1/121/](https://cms.austria-tourism.biz/article/articleview/1621/1/121/) - Österreich Werbung.

Döring, W. (2001): Sport und Tourismus: Innovative Dienstleistungen der Zukunft. Hrsg.: Trosien, G., Dinkel, M. Butzbach-Griedel: Afra Verlag.

Fischer, D., Margreiter, J.G. (1999): Grenzüberschreitende Kooperation von Destinationen im Alpenraum. In: Destinationsmanagement. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. Hrsg.: Pechlaner, H., Weiermair, K. Wien: Linde Verlag.

Freyer, W. (2001): Tourismus – Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München: Oldenbourg Verlag.

Freyer, W. (2001a): Sport und Tourismus: Megamärkte in der wissenschaftlichen Diskussion. Hrsg.: Trosien, G., Dinkel, M. Butzbach-Griedel: Afra Verlag.

Freyer, W. (1998): Globalisierung und Tourismus. Dresden: FIT.

Froschauer, U., Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV – Universitätsverlag.

- Fyall, A., Callod, C., Edwards, B. (2003): Relationship Marketing. The Challenge For Destinations. In: Annals of Tourism Research, 30 Jg, Heft 3, S. 644-659.
- Gratton, C., Taylor, P. (2000): Economics of Sport and Recreation. London: Spon Press.
- Gästabefragung Österreich 2000/2001.
- Goossens, C. (2000): Tourism Information and Motivation Pleasure. In: Annals of Tourism Research, 27 Jg, Heft 2, S.301-321.
- Heide, H.J. (1995): Grundlagen für das Regionalmarketing. Eine Einführung. In: Stadt- und Regionalmarketing. Irrweg oder Stein der Weisen? Hrsg.: Beyer, R., Kuron, I. Bonn: Kuron.
- Hinterglemmer Bergbahnen GmbH (2000): Hinterglemmer Bergbahnen – eine Zeitreise durch 50 Jahre Wintersport. St.Margarethen/Lungau: Samson Druck GmbH.
- Jekel, T. (1998): Regionalmanagement und Regionalmarketing. Theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung. In: Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen. Schriftenreihe Band 18. Hrsg.: Weichhart, P. Salzburg.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Aufl., München: Pearson Education Deutschland.
- Kuhn, S. (2000): Die BodenseeErlebniskarte als Erfolgsfaktor im Destinationsmanagement. In: Tourismus Journal, Heft 4, S.449-456.
- Lehndorff, S. (2001): Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik. Hamburg: VSA – Verlag.
- Luft, H. (2001): Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen: Destinationsmanagement. Meßkirch: Armin Gmeiner Verlag.
- Manschwetus, U. (1995): Regionalmarketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Meffert, H. (1998): Marketing, 8.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H., Netzer, F. (1997): Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing. Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.

Meyer, J.A. (1999): Regionalmarketing. Grundlagen, Konzepte, Anwendung. München: Verlag Franz Vahlen.

Nelson, J. (1990): Salespeople on Skis. In: Sales and Marketing Management, Heft 13, S.62-67.

Opaschowski, H. (2001): Das gekaufte Paradies. Tourismus im 21. Jahrhundert. Hrsg.: BAT Freizeit- Forschungsinstitut GmbH. Hamburg: Germa Presss.

Palmer, A., Bejou, D. (1995): Tourism Destination Marketing Alliances. In: Annals of Tourism Research, 22 Jg, Heft 4, S.616-629.

Pappi, F.U. (1987): Methoden der Netzwerkanalyse. In: Techniken der empirischen Sozialforschung. Hrsg.: Van Koolwijk, J., Wiekon-Mayser, M. München: Oldenbourg Verlag.

Porter, M. (1998): Cluster and the New Economics of competition. In: Harvard Business Review. , Heft 11, S. 44.

Porter, M. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt.

Salzburger Berufsschilehrer & Snowboardlehrer Verband (2002): Rundschreiben an alle Verbandsmitglieder. Zell am See.

Salzburger Land Tourismus Gesellschaft m.b.H. (2003): Gemeinsam sind wir stärker. Salzburg.

Scheff, J. (1999): Lernende Regionen. Wien: Linde Verlag.

Scheuch, F. (1996): Marketing. 5.Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.

- Schertler, W. (2000): Regionale Verflechtungen und Fragen des Kooperationsmanagements im Tourismus. In: *Tourismus Journal*, 2000, Heft 3, S.319-327.
- Spieß, S. (1998): *Marketing für Regionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Spreitzhofer, G. (2000): *Megacities: Globalisierung und Metropolisierung als Phänomene des 21. Jahrhunderts*. Wien.
- Staehele, W. (1998): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8.Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.
- Statistik Austria (2003): *Statistisches Jahrbuch*.
- Steinbach, J. (2003): *Tourismus. Einführung in das räumlich - zeitliche System*. München: Oldenbourg Verlag.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. 5.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Swoboda, G. (1996): *Alpenwinter mit Variationen. Kurzfassung des Leitfadens*. Institut für Tourismus und Umweltkultur. Wien.
- Sydow, J. (1995): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Trosien, G., Dinkel, M. (2001) (Hrsg.): *Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor. Produkte-Branchen-Vernetzung*. Butzbach-Griedel: Afra Verlag.
- Weitlaner, S. (1987): *Heimatbuch Saalbach-Hinterglemm. Vom armen Bergbauerndorf zum internationalen Fremdenverkehrsort*. Saalbach-Hinterglemm: Eigenverlag der Gemeinde.
- Woratschek, H. (2002): *Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus*. In: *Tourismus und Sport*. Hrsg.: Dreyer, A. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Witt; S. (1994): Tourism Marketing and Management Handbook. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Prentice Hall.

WTO – Welttourismusorganisation (Hrsg.) (1993): Empfehlungen zur Tourismusstatistik. Madrid.

[www.bmwa.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2001/54CD182996B36CD241256A800040845C.htm](http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2001/54CD182996B36CD241256A800040845C.htm)  
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

[www.saalbach.com](http://www.saalbach.com)

[www.uibk.ac.at/c/c4/c409/exenberger/vwl2-bip.pdf](http://www.uibk.ac.at/c/c4/c409/exenberger/vwl2-bip.pdf) - Universität Innsbruck

## **13 Anhang**

### **13.1 Transkripte**

#### **13.1.1 Leo Bauernberger, Salzburger Land Tourismus Gesellschaft**

##### **Welche Aufgaben hat der Tourismusverband und wie ist er organisiert?**

Also wir waren früher, vor 17, 18 Jahren eine Abteilung des Landes und sind dann ausgelagert worden mit dem Ziel, einfach das Marketing effizienter zu gestalten. Das war das Hauptziel der ganzen Geschichte, weil man gesagt hat, eine Abteilung des Landes hat einfach limitierte Möglichkeiten und eine GesmbH, die kann wirtschaftsnaher arbeiten. Das war das Ziel. Und, wie sind wir organisiert? Also Haupteigentümer sind die Tourismusverbände. Also 51% unserer Gesellschaft gehören den Tourismusverbänden, also damit ist sozusagen sicher gestellt, daß die örtliche, regionale Struktur im Tourismus, die ja sehr umfangreich ist – es gibt über 100 Tourismusverbände im Salzburger Land – daß die sozusagen in der Landesgesellschaft fix integriert sind und daß da sozusagen nichts passiert – abgehobenes – was zum Beispiel da unten nicht gebraucht wird. Ja, daß das jetzt damit auch ganz klar dokumentiert wird. Also 51% Tourismusverbände, 40% das Land Salzburg – stellt auch den Aufsichtsratsvorsitzenden und Hauptfinanzier und die restlichen 9% sind aufgeteilt auf Arbeiterkammer, Landwirtschaftskammer und Wirtschaftskammer – je 3%. Macht 100%. Was eigentlich sehr gut ist. Also das Land als Hauptfinanzier verzichtet sozusagen Hauptgesellschafter zu sein, obwohl sie den größten Teil des Budgets hier einbringt. Vom Budget ungefähr... kriegen wir 50% ungefähr Pi mal Daumen so als fixe Subvention und den Rest müssen wir uns selber erwirtschaften. Ja also wir arbeiten wie ein Wirtschaftsunternehmen und bestreiten etwa 50% unseres Budgets aus eigenen Stücken, wo wir selber Geschäftstätigkeit entwickeln, ah, im wesentlichen sind das sozusagen... wo wir Marketingkooperationen organisieren, wo wir möglichst viele Mittel für bestimmte Schwerpunktprojekte bündeln sonst ist ja die Wahrnehmungsschwelle nicht zu erreichen. Ein Tourismusverband kann also nicht wirklich mehrere Märkte bedienen, weil da fehlen ihm einfach die finanziellen Mittel und die Instrumente dazu und wir versuchen hier, durch Kooperationen möglichst viele Mittel auf bestimmte Themen zu konzentrieren und motivieren die Angebotsträger, daß sie hier auch mitmachen. Ah, das einmal



sozusagen zur wesentlichen Zielsetzung. Deswegen haben wir auch ein eigenes Büro selber hier erbaut, die Hälfte vermieten wir an irgendwen, die Post zum Beispiel und die Hälfte nutzen wir eben selber. Ich habe da den neuen Jahresbericht, der ist gerade druckfrisch heraus gekommen, da steht sehr viel drinnen, was wir sozusagen machen, an Aktivitäten. Da ist zum Beispiel nur ein kleiner Auszug unserer Marketingaktivitäten da drinnen. Da sehen sie was wir machen, auch was wir für ein Budget haben, auch die ganzen Statistiken, Nüchtigungen, unser Organigramm, die Mitarbeiter die wir haben, in vier Bereiche gegliedert: Angebotsentwicklung, strategische Planung, internationales Marketing und Themenmanagement. Elektronisches Marketing, Informationsmanagement, und interne Services. Das sind sozusagen die vier Hauptbereiche unserer Gesellschaft.

**Und inwieweit können jetzt – sagen wir – wenn wir Saalbach-Hinterglemm als Beispiel nehmen, inwieweit können die einzelnen Betriebe aus der Region mitwirken oder mitentscheiden? Oder ist das...**

Nein das ist... Also Betriebe, sozusagen mitentscheiden, insofern, daß sie sich bei verschiedenen Marketinggruppierungen engagieren können, ah, sie durchaus artikulieren können, was sie für gescheit halten und was sie für nicht gescheit halten. Aber im Grunde genommen ist der Tourismusverband selbst, der Obmann hier in der Gesellschaft verankert und der soll eigentlich in der Geschäftsführerform, der vom Tourismusverband Saalbach-Hinterglemm, die hier sozusagen in den verschiedensten Gremien vertreten sind. Ah... dazu auch ein Marketingkonzept ausgearbeitet. Die Langfassung kann ich Ihnen leider nicht mitgeben, ich kann Ihnen jetzt einmal, für zwei, drei Wochen leihen, wir haben nämlich keine Langfassung mehr – die wird gerade neu geschrieben. Die wird irgendwann Anfang September neu heraus sein. Und wir haben nur mehr ein Exemplar. Jetzt gebe ich Ihnen einmal die Kurzfassung, wo sie auch sehen wie wir – da steht das auch noch einmal drinnen, wie wir aufgebaut sind, über unsere Ziele vor allem, über unsere Maßnahmen, ah das ist zwar schon zwei Jahre alt, aber im Grundprinzip hat sich da nichts geändert, von der Zielsetzung her.

**Sehr gut.**

Also zum Beispiel Saalbach-Hinterglemm ist bei uns im Werbebeirat vertreten. Ja, da gibt es einen Werbebeirat der oft zwei bis drei mal im Jahr tagt, wo wir unsere Überlegungen für die kommende Saison präsentieren. Und Saalbach-Hinterglemm sitzt in diesem Werbebeirat und kann dann sagen, nein ist blöd, ist gescheit, ist nichts dabei

für uns, ist was dabei für uns,... sie können natürlich auch Anregungen und Empfehlungen geben. Also dieser Werbebeirat ist fix institutionalisiert.

**Wer sitzt in diesem Werbebeirat aus der Region?**

Aus der Region sitzt immer der Geschäftsführer drinnen.

**Ach so.**

Das ist der, der dann die operative Arbeit macht. Der Obmann ist sozusagen, der offizielle Vertreter, sein Funktionär und der Geschäftsführer macht die operative Arbeit.

**Dann gibt die SLT mehr oder weniger die strategische Richtung vor.**

Genau.

**Und die einzelnen Geschäftsführer setzen diese dann operativ oder probieren...**

Sollten es möglichst umsetzen. Sind zwar völlig autonom, können selber entscheiden, es liegt auch an unserem Geschick diese zu motivieren, bestimmte Dinge zu machen. Das geht rein auf Motivation und nicht auf Druck und auch nicht auf Befehl, das ist eine Kooperation auf Gegenseitigkeit, weil doch die internationale Vermarktung, doch der Großteil über uns läuft und das hier natürlich sehr wichtig ist auch.

**Und jetzt – weil wir schon beim Strategischen sind – welche grundsätzlichen Überlegungen gibt es vor allem im Produktbereich, die in der Zukunft irgendwie verstärkt angesprochen werden sollten oder immer wichtiger werden?**

Ah.

**Sagen wir irgendwelche Trends, die sich... Entwicklungen, die sich in letzter Zeit heraus kristallisieren.**

Also im Marketing trennen wir es in Themen sozusagen und Angeboten und in Marketinginstrumente. Von den Marketinginstrumenten her machen wir natürlich alles klassische – das wissen sie aus dem Lehrbuch heraus – ah, des Marketing Mix. Aber wir setzen seit drei Jahren intensiv auf internationale Kooperationen, wo wir strategische Partnerschaften in den Märkten schließen. Als Beispiel, das was wirklich sehr, sehr gut funktioniert und wo unser Geld wirklich sehr effizient eingesetzt werden kann ist die Kooperation mit der Schihalle Neuss. Die ist in der Nähe von Düsseldorf. Da gibt es eine riesige Schihalle und wir sind dort Gesellschafter, wir haben uns dort eingekauft und sitzen dort auch im Aufsichtsrat drinnen und haben dort ein eigenes Büro, eigene Leute dort oben und nützen die Schihalle – die hat ungefähr 1,2 bis 1,3 Millionen Besucher jedes Jahr, um unser Marketing dort durchzuführen. Das heißt die Schihalle funktioniert dort wie ein Zielgruppenfilter in dem größten Bundesland Deutschlands. Und so gibt es drei, vier weitere. Eine in Den Haag, wo wir eine

Marketingkooperation haben, ein Schigebiet in Russland, wo wir sehr intensiv zusammenarbeiten. Also so versuchen wir in den wichtigen Märkten vor Ort präsent zu sein. Bei Institutionen, wo wir einfach glauben, wo sich unsere Zielgruppe, unsere potentielle Zielgruppe möglichst aufhält.

**Wie beschreibt man die potentielle Zielgruppe? Laßt sich die so eingrenzen?**

Naja, es ist so: Im Wintertourismus lässt sie sich sehr gut eingrenzen, weil über 80% der Wintergäste die ins Salzburger Land kommen sind Schifahrer, Langläufer, Snowboarder, Winterwanderer – vielleicht ja, eine kleinere Zielgruppe. Das heißt, das ergibt sich sehr schön aus der Thematik, die sind sehr klar und sehr ansprechbar. Im Sommer ist es natürlich viel differenzierter das Ganze, weil da die Themenpalette so groß ist. Vom kulturinteressierten Gast der die Festspiele besucht bis hin zur..., zum Golfer, zum Radfahrer, zum Rafter. Also da ist natürlich so eine große Vielfalt, da muß man das Marketing schon so – sage ich jetzt einmal - erhöhen um eine breite Masse auch zu erreichen und natürlich die zielgruppenorientierten Kanäle permanent zu füttern.

**Und jetzt innerhalb dieser Wintersporttouristen, gibt es da eine Tendenz daß man mehr versucht Familien anzusprechen. Also daß jetzt einzelne Gebiete als Familienschigebiete gelten oder andere eher als die sportlichere Variante oder eher für Senioren oder...**

Soziodemographisch ein Marketing aufzusetzen wird teilweise gemacht, dort wo es sich einfach vom Angebot her ergibt. Lofer als kleines Schigebiet, die werden nie sozusagen den Schifreak richtig ansprechen können. Die haben sich spezialisiert auf Familien dort und das passt auch dort perfekt. Da ergibt es sich einfach aus dem Angebot heraus und die operieren auch in Richtung Familie, auch mit den Ticketpreisen und so weiter. Ein ganz anderes Profil wie Saalbach-Hinterglemm oder die Europa-Sportregion selbstverständlich.

**Wie würden sie das für Saalbach-Hinterglemm definieren?**

Saalbach-Hinterglemm spricht den Schifahrer an, der nicht nur ein tolles Schiangebot vorfinden will, sondern auch im Nightlife seine entsprechenden Angebote vorfinden soll. Also da ist einfach was los. Saalbach-Hinterglemm setzt bewusst auf das, setzt auf große Veranstaltungen. 18000 Betten – das ist der größte Schiort in Österreich, also da muß einfach echt was gehen, um das auszulasten. Saalbach-Hinterglemm setzt hier auf den sportlichen Schifahrer der eben am Abend auch volles Programm haben will. Das ist, glaube ich, die Hauptzielgruppe und ja, die Vielfalt von den Pisten

her und so weiter ist ja sehr, sehr groß und sie fahren auch sehr gut damit. Haben sich dadurch eindeutig profiliert, in diese Richtung gibt es, glaube ich, naja die Europa Sportregion ein bißchen vielleicht oder das eine oder andere Schigebiete in der Sportwelt Amade, aber sonst gibt es kaum eine ähnliche Profilierung im Salzburger Land eines Schiortes. Da zum Beispiel der Lungau, Maria Alm oder Rauris oder Großarl, die sind eher schon die, eher Gesetzteren und Familien die dort einfach Urlaub machen. Also die das nicht mehr brauchen, voll, der macht das vielleicht, aber es gibt genug Fische im Teich, sozusagen für jeden etwas.

**Merkt man da Gästeströme innerhalb der einzelnen Schiregionen, daß man sagt, daß was früher Kaprun/Kitzsteinhorn war ist heute... weiß ich nicht. Also, daß die Gebiete untereinander sehr stark konkurrieren oder ist das eher ausgeglichen?**

Naja, es ist so. Natürlich gibt es eine Gästewanderung sozusagen von da nach dort, aber im Wesentlichen... das ergibt sich schon aus der eher hedonistischen Art des Urlaubskonsumierens überhaupt – man ist einmal dort, dann ist man wieder dort, aber immerhin sind noch 60 bis 70% der Gäste Stammgäste, die mehrere Jahre dort hin kommen oder jedes zweite oder dritte Jahr dort hin... also dort wo einer gut bedient wird, wo der das Gefühl hat, das ist genau sein Angebot von dem Schifahrbereich, dort hat man auch eine große Motivation wieder zurück zu kommen. Auch wenn man einmal abwechselt.

**70% ist beachtlich.**

Ja also 60-70%, ich glaube unter 50% ist es kaum der Stammgästeanteil.

**Und wo würden sie die stärkste Konkurrenz sehen für Schigebiete im Land Salzburg? Ist die noch innerhalb Österreichs?**

Ja klar, Österreich ist sicher Konkurrent Nummer eins. Logischerweise. Wir sind auch Marktführer in Europa im alpinen Schitourismus. Aber dann halt Südtirol, Frankreich, Schweiz – aber nur bedingt, weil halt einfach eine andere Schicht hin geht, die vom Finanziellen her... die Schweiz ist mittlerweile so teuer geworden... aber das ist auch ein Vorteil für uns, sage ich jetzt einmal. Und es geht ihnen auch nicht sehr. Aber das sind sie im Wesentlichen im Wintertourismus. Also der, der Schifahren will, der kommt an Österreich nicht vorbei und wir im Salzburger Land sind das zweitgrößte touristische Bundesland und über 60% unserer Wertschöpfung kommt daraus. Also insofern, wenn wir gute Schneeverhältnisse haben, sind wir eigentlich ganz gut bestellt. Das sieht man auch aus den letzten Zahlen der Statistik – oder haben Sie die eh alle? Brauchen Sie die eh nicht, weil die haben sie selber auch gefunden.

### **Von der Statistik Austria?**

Ja.

#### **Ja, die habe ich.**

Der Wintertourismus hat sich eigentlich sehr gut entwickelt, trotz des schlechten Winterstarts im letzten Jahr haben wir die höchste Gästeanzahl überhaupt in der Geschichte des Tourismus, also von den Einkünften her gehabt. Insofern, der Wintersport ist in, sage ich jetzt einmal, und wenn die Verhältnisse gut sind, brauchen wir uns da über das Geschäft im Winter nicht wirklich Sorgen machen.

#### **Im Produktsangebotsbereich, merkt man da, daß verstärkt auch neben dem Schifahren, was wahrscheinlich doch die Hauptaktivität ist, daß sich andere Bereiche entwickeln, daß Gäste eben vermehrt jetzt einen Winterurlaub machen möchten?**

Was ist das Hauptmotiv einen Winterurlaub zu machen. Es ist das Phänomen Schnee, in Wirklichkeit, die Faszination vom Schnee. Als Substanz, die es halt in vielen Ländern nicht in dieser Form gibt und das zieht an. Kalter Winter hat auch mit „Tut gut“, „Klare Luft“... die Leute wollen hier einfach die Abwechslung. Der Sport natürlich mit 80%, ob das jetzt Langlaufen ist oder Schifahren oder Snowboarden... in der freien Natur sich zu bewegen, das ist das Hauptmotiv einen Winterurlaub zu machen. Und die Frage war jetzt?

#### **Ob sich andere Bereich stärker entwickeln, also zum Beispiel in Richtung sanfter Tourismus, Wellness-trends,...**

Also die Kombinationen nehmen sicher zu. Die Kombinationen von, sage ich jetzt einmal, von Gesundheit und Sport, das trifft immer mehr zu. Viele Urlaubsentscheidungen fallen dann auf Quartiere, wo es einen gewissen Standard an Wellness-einrichtungen gibt, selbstverständlich. Ein gutes Wintersporthotel kommt ohne diesen Bereich einfach nicht mehr aus, es ist nicht mehr so, daß die Leute um 9 in der Früh am Lift stehen und um 5 Uhr erst die Schi abschnallen. Also der Genussschifahrer, der halt 3 Stunden vielleicht Schifahren geht und dann möchte er sich ausruhen, vielleicht spazieren gehen und am Abend fein Essen gehen. Also diese Zielgruppe nimmt sicherlich zu. Hat vielleicht auch damit zu tun, daß das normale Arbeitsleben immer hektischer wird und die Leute das Bedürfnis haben sich zurück zu ziehen und einfach einmal wirklich abschalten und einfach wirklich sich total zu erholen. Das merkt man in vielen Bereichen, daß das zunimmt.

Also mit sanftem Wintersport, wenn man da jetzt Langlauf hernehmen kann, Langlauf stagniert eigentlich seit vielen Jahren auf dem Niveau. 8-9% der Leute tun Langlaufen. Was neu jetzt ein bißchen kommt so in den letzten Jahre ist das Thema Schneewandern. So mit den...

**Mit den Schneeschuhen.**

Genau. Aber das sind sozusagen Ergänzungsangebote, die nie eine breite Masse richtig ansprechen sondern das sind eher im einstelligen Prozentbereich Dinge... aber es macht den Winter bunter. Es macht in attraktiver. Insofern ist alles, was attraktiver macht gut.

**Und legt man da generell – also setzt man doch im Salzburger Land eher auf Qualitätsmerkmale? Weil vom Preis her...**

Absolut, wir wollen uns eher im Premiumsegment hier positionieren. Weil einfach hier die Nutzenstiftung für die regionale Volkswirtschaft einfach deutlich größer ist. Ja also, Masse statt Klasse ist hier die Devise.

**Sehr gut.**

Klasse statt Masse – Entschuldige.

**Anders herum.**

Ja!

**Was mich noch interessiert ist innerhalb der Region: Die Kooperationsformen. Also nicht vom Tourismusverband als Ganzes sondern innerhalb der Region, wie man versucht die Kooperationen zu fördern und wo man da an bestimmte Barrieren stößt von den einzelnen Betrieben. Das man da auf verhärtete Fronten trifft.**

Das gibt es immer wieder. Also ein Tourismusverband ist im wesentlichen ein Unternehmerverband, die Unternehmer vor Ort sind organisiert in Form des Tourismusverbandes als öffentlich-rechtliche Körperschaft, um ihre Aktivitäten dort umzusetzen. Da gibt es einen Geschäftsführer, ein Büro usw. aber im wesentlichen sind es die Unternehmer die das bestimmen. D.h. das örtlich-regionale Gefüge hängt von den Unternehmern ab. Je besser das funktioniert, desto besser können die dort arbeiten. Wir haben bei uns eine sehr kleinteilige Tourismuswirtschaft – nicht wie teilweise in Frankreich, wo riesige Kapazitäten... oder in Amerika zum Beispiel von Companies, von Aktiengesellschaften sozusagen geführt werden. Die tausende von Hotelappartements... und alles in einer Hand. Da gibt sozusagen einer den Ton an, die Lifte gehören auch noch dazu und so weiter. Bei uns ist das anders, das touristische

Wintersportangebot ist aufgeteilt auf fünf, sechs, sieben verschiedene Leistungsproduzenten, wenn man es jetzt einmal so nimmt. Und die müssen zusammenspielen. Je besser das funktioniert umso besser wird sich der Gast sozusagen da angesprochen fühlen und insofern kann der Ort, die Region das auch selber steuern. Es liegt wirklich in ihrer Hand. Drum gibt es auch Orte, die in etwa ein gleiches Angebot haben, aber beim Ort, die bringen tolle Geschichten zusammen, die haben eine Auslastung, die liegt deutlich über dem Nachbarort, der eigentlich die selben Verhältnisse hat, aber wo einfach die örtliche Zusammenarbeit weniger gut funktioniert. Also, ich finde es aber auch gut so. Diese kleinteilige Wirtschaft, weil sie auf vielen, vielen Standbeinen steht, weil sie einfach Krisen viel besser bewältigen kann, weil sie auf Trends besser eingehen kann, es fehlt halt manchmal dann trotzdem am einheitlichen Sprachrohr. Aber es ist, glaube ich, viel wichtiger, daß die Leute, die dort leben, die Geschicke in der Hand haben, wie wenn das ein externer Konzern ist, der den Ort sozusagen fremd bestimmt.

**Typisch auch, glaube ich. Das ist ja auch eines der ausschlaggebenden Charakteristika, warum die Leute kommen.**

Genau. Genau.

**Diese herausgewachsenen Strukturen.**

Weil sie auch spüren, daß da sozusagen Menschen dahinter stehen. Das hier auch gelebte Gastlichkeit passieren kann und nicht nur anonyme Konzernstrategie dahinter steht. Deswegen lieben die Gäste auch unser Angebot, besonders – das merkt man aus allen Umfragen in den Zielgebieten – daß diese Gastlichkeit, diese Gemütlichkeit eines der großen Assets ist gegenüber Frankreich, gegenüber der Schweiz und... hat mit den Strukturen was zu tun auch. 100%ig.

**Gibt es jetzt generell – also ich habe ein paar Artikel gefunden die da hin gehen, daß man sagt, die Region, also die gesamte Region als Unternehmen zu sehen, daß man da in Richtung – also sie haben es genannt Winterwonderland, mehr oder weniger das Disneyland im Schnee. Man versucht das aufzubauen, durch eine einzelne Firma, die das organisiert. Gibt es diese Tendenz?**

Also was bei uns passiert ist in den letzten fünf, sechs Jahren, daß sich zwischen fünf und fünfzehn Orte zusammengeschlossen haben und eine GesmbH gegründet haben und gesagt haben wir machen das Marketing, also das internationale Marketing gemeinsam. Und teilweise die Produktentwicklung. Das beste Beispiel ist die Salzburg SuperSkiCard, die hätte es nie gegeben, wenn nicht 30, 40 Seilbahnunternehmer

gesagt hätten, ok, wir machen ein Produkt und die Flexibilität im Winter, die der Kunde einfach wünscht...

### **Seit wann gibt es die jetzt?**

Also, die gibt es jetzt... also früher hat es ja SkiJoker geheißen, das war das erste Produkt. Ist auch hier in diesem Haus entstanden, das ist im Jahr 1996 - hat es das gegeben. Da aber nur sehr limitiert, nur 10 Tage und 14 Tage und dann nach drei Wintern hat man einfach gesehen, wo eigentlich die Schwächen gelegen sind und hat dann Untersuchungen gemacht, zwei mal 2000 Schifahrer befragt. Und dann hat man gesagt, ok, man muß hier einfach das Produkt ausdehnen und jetzt gibt es eine 3-Tages-Karte genauso wie eine Saisonkarte. Also halt die komplette Palette. Und dann hat das Projekt wirklich abgehoben. Also hat im letzten Jahr bei 11, 12 Millionen Euro umgesetzt, nur mit dem Produkt alleine. Die Hälfte davon sind Saisonkarten, die nicht nur in Salzburg hier verkauft werden, sondern in Linz genauso, in München, also da sind wir wirklich führend in Europa in dem Bereich. Die Tiroler, die Vorarlberger hätten mehrmals versucht... es ist Ihnen nicht gelungen. Da sind wir schon sehr happy, daß es in diesem Haus hier entstanden ist diese Ding. Also diese Kooperationen, die setzen sich zunehmend durch und auf Regionsebene/Destinationsebene, was immer eine Destination ist – da kann sich jeder aus dem Lehrbuch die Definition heraussuchen. Aber wichtig ist, daß die Regionen erkannt haben, daß sie gewisse Aktivitäten auf den Märkten nur gemeinsam machen können. Man kann einfach nicht in Italien, im Osten, der so groß ist – weitere 10 Länder kommen jetzt dazu im Mai nächsten Jahres, da hat man als einzelner Ort keine Chance. Du kannst nicht den Marktmanager einstellen, das geht nicht. Und deswegen, in einer Gesellschaft mit einem Budget zwischen einer und zwei Millionen Euro, da kann man dann schon was bewegen. Da kann man schon sagen, ok, diese vier Märkte sind unsere Märkte und da geben wir vollgas. Und das wird dann meistens mit uns gemeinsam organisiert, das Marketing. Und da sind wir eigentlich jetzt flächendeckend mit sogenannten Regionsgesellschaften vertreten. Die größte ist sicherlich die Sportwelt Amade, wo aus den Seilbahnen heraus noch einmal eine eigene Karte, die Schiverbund Amade, jetzt heißt es SchiAmade – die haben ja ursprünglich das Ziel gehabt, sie werden alles machen. Vom Marketing... aber jetzt haben sie sich doch besonnen...



**...wieder auf die Liftkarten...**

...auf die Liftkarten, was auch gescheiter ist für sie, weil Seilbahnen denken einfach anders. in Wirklichkeit. Die denken einfach in Liftsesseln und vergessen links und rechts alles was es sonst noch im Winter gibt. Aber das funktioniert ganz gut, die Karte vom Schiverbund ist voll integriert in die Salzburg SuperSkiCard, und insofern ist es sozusagen eine Subkarte der Salzburg SuperSkiCard und sie strengen sich sehr an im Qualitätsmanagement, an den Liften einheitliche Standards zu schaffen und so weiter und das ist sehr, sehr positiv. Und bündeln auch ihr Wintermarketing.

**Wer übernimmt jetzt da zum Beispiel die Werbung für die Sportwelt Amade?**

Die machen das selber.

**TV und Radio-Werbung wird von ihnen...**

Jaja, wird von ihnen selber gemacht. Wir machen eine Reihe von Dingen mit denen gemeinsam, aber viel machen die alleine auch, weil sie einfach groß genug sind. Sie haben ein Budget von 2 bis 2,5 Millionen Euro und da kann man einfach wirklich schon was machen. Das war früher nicht der Fall. Und man muß ja auch sehen, vom ganzen Wintermarketing, was im Salzburger Land ausgegeben wird, wird etwa nur 10% von uns ausgegeben. Der Rest von den örtlichen, regionalen... plus den Betrieben. Ich habe das jetzt einmal berechnet, ich habe das jetzt auf das ganze Jahr hingerechnet, also daß im Salzburger Land etwa eine Milliarde Schilling, also Schillinge jetzt noch gesprochen, an Marketing ausgegeben wird und etwa 10% davon geben wir aus. D.h. wir sind von diesem Faktor heraus schon dringendst angehalten, mit den Regionen hier Kooperationen zu machen, um hier bestimmte Dinge zu bündeln, weil sonst wird das immer ein uneinheitliches Bild nach außen geben.

**Wie schaut das jetzt in Saalbach-Hinterglemm aus? Da wird ja dann ein Großteil der Werbung und des Marketings auch von den einzelnen Unternehmen individuell gestaltet, denke ich mir. Weil der Tourismusverband selber... also mir ist jetzt zum Beispiel von Saalbach-Hinterglemm keine Werbung bekannt. Außer die Präsenz im Internet und eventuell in der näheren Umgebung, aber jetzt wie die Sportwelt Amade Fernsehwerbung oder im Radio... wird da relativ wenig...**

Sie machen keine Fernsehwerbung in Österreich, aber sie machen Fernsehwerbung in Deutschland beispielsweise.

**Das geht jetzt aber vom Tourismusverband aus.**

Ja, vom Tourismusverband. Sie machen sehr viele Sachen jetzt gemeinsam mit Leogang. In Österreich, wir haben immer gesagt, im Nahbereich – also von der

Aufgabenteilung her – im Nahbereich machen die ganzen Schigebiete dort ihre Werbung einfach selber ja, weil wir brauchen da jetzt nicht sozusagen für den Salzburger werben. Da machen die Schigebiete das selber, aber sobald es jetzt über die Grenze geht, oder weiter entfernte Märkte... das ist dann sozusagen unsere Aufgabe hier sehr stark mitzuhelfen, die an der Hand zu nehmen. Von denen spricht keiner Tschechisch, Polnisch oder Russisch. Bei uns werden alle Ostsprachen gesprochen, bei uns, von den Mitarbeitern her. Nicht nur gelernt, sondern native und das ist natürlich ganz etwas anderes, wenn ich mit denen unterwegs bin... in gewissen Märkten kannst du überhaupt nicht anders arbeiten. Und da sehen wir auch unsere Aufgabe, denen den Boden sozusagen aufzubereiten und mögliche Geschäfte sozusagen dort hin zu kanalisieren. Ein Beispiel jetzt noch, daß sie sich vorstellen können, wie das jetzt läuft: Russland zum Beispiel, wir haben da 10 oder 20000 Nächtigungen aus Russland bereits, das ist schon ein schönes Volumen. Das würde es nicht geben, wenn wir dort nicht begonnen hätten Reiseveranstalter zu bearbeiten, Angebote zu machen, die Orte an einen Tisch zu bringen und zu sagen „Pass auf, so und so muß das jetzt ausschauen, wenn man in Russland am Markt hingeh.“ Hinzugehen zu Schulen, die mitzuschleppen auf den Workshop, auf die Messen, Risiko zu übernehmen bei den ersten Charterflügen, und so weiter... das würde es nicht geben. Und derzeit bauen wir in der Nähe von St. Petersburg auf, also wir haben aus Kiew und Moskau haben wir schon jede Menge Charter und als nächstes kommt St. Petersburg dran. Das organisieren wir komplett, also vom ersten Strich bis hin, bis der Gast dort ankommt am Flughafen wird von uns organisiert, natürlich mit den Angeboten der Orte, also die nehmen wir bei der Hand und sagen „Pass auf, das und das brauchen wir, diese Kategorie, das und das sind die Preise, die vertretbar sind“ und die machen es dann zwar direkt, also den Vertrag mit den Reiseveranstaltern, aber bis es zur Unterschrift kommt, wird alles von uns vorbereitet, weil die weder Russisch können, noch die Gepflogenheiten des Marktes dort kennen.

#### **Wie kommt man auf Russland? Waren da irgendwelche ausschlaggebenden...**

Ja Russland ist traditionell ein Land, wo Wintersport aufgrund der klimatischen Verhältnisse einfach ausgeübt wird. In Russland kommt dazu, daß die Prominenz, beziehungsweise die Politik dort, also von Putin abwärts, alle irrsinnig intensiv Wintersport betreiben und da haben wir eben sehr, sehr gut Kontakte. Zum Beispiel dieses Foto dort, das sind zwei Kosmonauten aus Russland, die bekanntesten Kosmonauten. Wann war das, Ende April, Anfang Mai waren wir noch Schifahren

gemeinsam am Kitzsteinhorn und so versuchen wir die Multiplikatoren auf der Topebene in Russland ständig an das Salzburger Land zu binden, wie ein Rattenschwanz an Bekannten Wenn die sagen, das Salzburger Land ist gut, dann fahren wir da auch hin. Dann gibt es vier, fünf Veranstalter, die sich auf das spezialisiert haben und je besser du die behandelst desto mehr Chartersessel werden sie übernehmen. Und das läuft eigentlich sehr gut. Vor allem der Gast ist sehr ausgabefreudig, der gibt ungefähr fünfmal so viel aus, wie der durchschnittliche Deutsche. D.h. das ist vom Umsatz her ein ungleich Höheres, was es allein von den Nächtigungen her jetzt bedeuten könnte. Was ich ihnen jetzt noch kurz zusammen tue ist, wie wir sozusagen mit den Orten kooperieren. Es gibt zweimal im Jahr eine Unterlagen, „Gemeinsam sind wir stärker“ heißt das. Da bieten wir den Orten Kooperations-, Marketingaktivitäten an.

*Herr Bauernberger verlässt den Raum für 2 Minuten, um die Unterlagen zu holen.*

So, also das ist das Programm „Gemeinsam sind wir stärker“, das kommt zweimal im Jahr heraus, wo wir die... das ist jetzt der Winter? Ja! Da sind diejenigen Dinge drinnen, die wir den Partnern anbieten, wo sie mitmachen können. Von Events bis hin zur klassischen Werbung, von mailings bis hin zu Marktaufritten und so weiter, dazu gibt es noch einen Messekalender einen eigenen, wo die ganzen Messen und Workshops drauf sind und das bieten wir den Regionen an, sich daran zu beteiligen.

**Wenn sie sagen die Orte beteiligen, ist es dann nicht sinnvoller, wenn sie jetzt innerhalb vom Ort einen Ansprechpartner hätten? Es ist für mich noch immer nicht ganz klar, wie man den Ort an sich anspricht. Da ist jetzt zwar der Tourismusverband im Ort, aber der spricht ja dann doch wieder mit den einzelnen mehr oder weniger. Also es gibt da jetzt nicht irgendwie jemanden, der das Ganze zusammenfasst. So wie jetzt eine GmbH, dann hat man dann einen Ansprechpartner und der hat mehr oder weniger die Kontakte, oder in diesem Vorstand sitzen dann die möglichen Unternehmer drinnen.**

Ja, aber das ist im Tourismusverband genauso. Der Tourismusverband ist ja nur eine Organisationsform, genauso wie die GmbH, die ist ja auch eine Organisationsform. Die ist ein organisatorisches Gerüst, für uns gibt es – Hauptansprechpartner ist immer der Geschäftsführer, weil der die operative Arbeit im Ort leistet. Ob das jetzt ein Verband ist oder eine GmbH ist völlig egal. Eine GmbH hat den Vorteil, daß die Strukturen

einfacher sind. Klarer. Die Verantwortlichkeiten sind stärker auch für den Geschäftsführer, also auf den Geschäftsführer zugespitzt, aber sonst ist... Beim Verband ist die Entscheidungsfindung größer verteilt sage ich jetzt einmal, was auch nachteilig sein kann, wenn man sagt, das ist nicht mehr zeitgemäß, da reden zu viele Leute mit und so weiter. Das war auch der Grund warum einige Regionen gesagt haben, ok es gibt... zum Beispiel das untere Saalachtal mit den vier Orten Unken, Weißbach, St.Martin und Lofer, die haben keine GesmbH gegründet aber die planen eine GesmbH. Die haben einfach alle Tourismusverbände aufgelöst und haben einen neuen Tourismusverband für vier Orte gegründet. Und das funktioniert genauso wie es in der Europa-Sportregion eine GesmbH gibt oder Saalfelden und Leogang die Sale-Touristik, die auch eine GesmbH ist. Also die Organisationsform hat jetzt per se keinen starken Einfluss für die Zusammenarbeit zwischen uns. Für uns ist der Hauptansprechpartner der Geschäftsführer im weitesten Sinn der Obmann natürlich.

**Also ob das jetzt der Tourismusverband selber ist oder ob da noch eine GmbH ist...**

... ist im weitesten Sinne egal. Meistens ist es so, daß der Verband die Marketingagenden auslagert in die GmbH. Und der Verband nur mehr sozusagen der organisatorischen Rahmen ist, um dem Fremdenverkehrsgesetz zu entsprechen. Das ist ein Gesetz, der sozusagen auch die Mittelaufbringung für den Verband auch regelt. Die Fremdenverkehrsabgaben werden dann sozusagen vom Land eingehoben und dann wieder an den Ort verteilt. Der kriegt das ganze Geld wieder zurück, um das Marketing zu organisieren.

**Und wieso würde man dann das Marketing auslagern? Stößt der Verband da an Grenzen?**

Er stößt natürlich an Grenzen, weil eben sehr viele... der Vorstand ist meistens sehr groß, es gibt sehr viele Beitragsgruppen, früher hat es steuerliche Gründe auch gegeben, das ist aber jetzt in dem Fall eigentlich nicht mehr. Oder es gibt, ein Verband hat ein Incoming-Büro, betreibt Incoming professionell wie ein Reisebüro, das ist in einer GesmbH einfacher und klarer strukturiert. Also das sind einfach Gründe, organisatorisch, man kann einfach marktnaher arbeiten, wie ein Verband. Aber in Wirklichkeit hat das nur bedingt Einfluss, die Organisationsform auf die effiziente Arbeit vor Ort. Das ist marginal, ist vielleicht zeitgemäßer. Was ich jetzt noch habe, ich habe ein Problem...

**Ich bin eigentlich schon am Ende. Das war sehr nett, also Danke.**

### **13.1.2 Peter Mitterer, Bürgermeister der Gemeinde Saalbach-Hinterglemm**

**Also, wenn ich Nächtigungszahlen habe... die Entwicklung vom Ort, vom reinen Bauernort mehr oder weniger zu einer Wintersportregion... ich habe das Heimatbuch zu Hause. Ist das da mehr oder weniger eine gute Informationsquelle?**

Ja, da würde ich sagen, das ist die Beste. Der General Weitlaner war eh selber Saalbacher, geborener, und hat das relativ gut aufgearbeitet.

**Das denke ich mir. Ich habe es durchgeblättert und es schaut recht umfangreich aus.**

Ja, das ist sicher ein fundiertes Werk. Also, auch wenn man die Zahlen und Daten anschaut, es ist auch alles von früher drinnen. Es endet halt im Jahre 84, aber das ist nicht das Problem. Die Zahlen haben wir ab den 50er Jahren hier, die können Sie eh dem entnehmen. Wo sich der Tourismus begonnen hat zu entwickeln.

**Ok, das denke ich mir eh. Es hat sehr nett ausgeschaut und sehr umfangreich, das Heimatbuch. Also, was ich jetzt zuerst gerne wissen würde, ob Sie mir eventuell erklären könnten, wie sich das Gästeprofil geändert hat oder welche Leute hauptsächlich im Wintersport in Saalbach sind. Ob Sie da jetzt eine bestimmte Zielgruppe ansprechen, mehr familienorientiert, oder ob das sehr vielschichtig ist, ob da jetzt mehr Junge oder Senioren kommen oder ob man da versucht, daß man da eine bestimmte Kategorie von Leuten anspricht.**

Ja, die Kategorie, die man anspricht, sieht man eigentlich aus der Bettenstatistik heraus. Wenn man anschaut, was wo beheimatet ist. Beginnend mit der 4Stern-Kategorie und endend mit den Ferienwohnungen am Bauernhof. Wir haben relativ einen großen Teil an Jugendgästebetten, wir haben 3400 Jugendgästebetten. Da sind wir Österreichweit fast führend. Mir ist momentan kein anderer Ort bekannt, der annähernd so viele Jugendgästebetten hat. D.h. man ist eher vielschichtig. Man hat ein gewaltiges Potential an Jugend da, was gut ist, weil es der Gast von morgen ist. Das hat sich mittlerweile schon bewiesen, die die vor 20 und 30 Jahren Schikurse bei uns gemacht haben sind heute die Wintergäste oder sind Wiederholungstäter im positiven Sinne. Das andere hat sich auf verschiedene Kategorien aufgebaut, wo einige Betriebe spezialisiert sind auf Familienurlaube, da gibt es die Familienhotel... so wirklich herausstechen tun Betriebe, so wie das Gartenhotel Theresia oder Hotel Egger in Hinterglemm, die halt ausschließlich Kinderprogramme führen. Wer sehr stark im

Kinderbereich ist, sind auch in Hinterglemm die Partnerhotels. Und die Gästesicht, wenn man sie jetzt als Paare, Pärchen und Singles betrachten, gibt es natürlich auch etliche Hotels, die sich eher auf das spezialisiert haben. Das kommt natürlich auf das Umfeld auch an. Was kann ich anbieten, wie viel Land habe ich um mich. Nicht wahr, einer der, wie das Feriengut Elmau, der hat relativ viel Platz. Oder Hinterlengau oder Mitterlengau. Die sind spezialisiert auf Familien. Wenn ich heute Standorte habe, wie den Saalbacher Hof, das Alpenhotel oder Hotel Bauer, habe ich eine andere Struktur. Weil ich im näheren Umfeld nicht so viel in Außenanlagen anbieten kann. Aber die haben halt den Vorteil der Zentrumsnähe und das Zentrum ist natürlich nach wie vor gefragt und die beherbergen sicher an Familien weniger. Das ist eine Tatsache. Da sind mehr Paare, Singles und so weiter. Das einmal zur Gesamtstruktur. Sagen wir einmal, der typische Saalbach-Urlauber bewegt sich von 24 bis Ende 40.

**Also im älteren Bereich ist nicht viel.**

Eher weniger, oder sagen wir einmal, die Altersstruktur nimmt dann ab. Saalbach hat grundsätzlich ein pulsierendes Nachtleben, was noch ausgeprägter ist, ist der ApreSki. Das ist natürlich, sagen wir einmal, jüngeren Jahrgängen eher vorbehalten. Das ist halt einmal eine Tatsache. Der ganze ApreSki Aufbau ist einmal so. Es ist auch das sportliche Angebot eher für den Schifahrer ausgebaut, wenn man sich im Skicircus bewegt zwischen Hinterglemm und Leogang, sollte man schon halbwegs ein Fahrer sein, daß man ein bißchen auf seine Kosten kommt. Das strukturiert sich da ein bißchen heraus. Man braucht da nicht wie in anderen Schigebieten auf einem Berg oder einem Hang runter quälen und das eine ganze Woche, sondern man hat da ein relativ gutes Angebot.

**Und merkt man auch, daß vermehrt Leute aus dem Ausland kommen? Und aus welchen Ländern?**

Schon. Das zeigen auch die Länderstatistiken. Es ist nach wie vor das Hauptland, das uns bereist, ist Deutschland und der deutsche Markt ist einfach, wenn man es her nimmt vom letzten Winter, ganz markant, mit 95.000 Personen, das sind 533.000 Nächtigungen, ist es absolut im Führungsfeld. An zweiter Stelle liegt der Österreicher, mit 55.000 Personen und 280.000 Übernachtungen. Das ist also die Hauptstruktur. Dann sind, relativ stark bei uns sind die Niederlande. Hinterglemm grundsätzlich ist ein bißchen eine Niederländische Kolonie geworden. Im positiven Sinn auch. Das hat sich aufgebaut und das sind auch sehr treue Gäste. Da haben wir 30.800 zu 207.000 Nächtigungen. Also das sind einmal die Hauptmärkte, die auch nach wie vor beackert

werden. Es kommen natürlich dann dazu, was weiß ich, Belgien, das ganze Benelux Geflecht, die neuen oder ehemaligen Ostländer, die dazu kommen, so wie Tschechien, Polen, Slowakei, Slowenien im Besonderen, die bewegen sich momentan in einem Bereich von guten 5% der Gesamtgätestruktur, also die neuen Märkte ziehen schon, aber...

**Langsam.**

Naja, das ist so, wenn man ausgeht von 90,3 Millionen Winternächtigungen, da müssen schon auch ganz schön viele kommen oder Nächtigungen machen, damit man überhaupt einmal prozentuell greift. Aber die Märkte werden erschlossen. Man ist auch mit der SLT Werbung in Russland dabei.

**Genau.**

Daß man das eben auch aufgreift. Das geht bis China, also das sind Hoffnungsmärkte, gar nicht einmal so schlecht, also das schaut gar nicht einmal so schlecht aus. Also da will man sich absichern. Nachtleben... Die Gästestruktur wird sich etwas wandeln, das sind auch immer wirtschaftliche Kennzahlen der einzelnen Länder. Man wird wieder verstärkt setzen auf Skandinavien, d.h. Dänemark, Schweden, Norwegen, da haben wir schon einmal sehr viel gehabt, sind dann aber stark zurück gegangen und bauen sich eigentlich wieder auf. Wann man sich das jetzt anschaut, momentan haben wir bei den Norwegern relativ wenig, Schweden mit 3800... ist vorhanden, aber baut sich wie gesagt wieder auf. Die wirtschaftliche Schwäche momentan in Deutschland zeigt sich natürlich gerade im Winter und auch im Sommerfremdenverkehr, d.h. man muß sowieso neue Märkte aufgreifen. Man hat auch jetzt gesehen, es sind Araber da, es sind Israelis sehr viel da jetzt im Sommer und es gibt einige Betriebe, die sich auf das spezialisiert haben. Das sind, wie gesagt, ganz neue Märkte, wobei man im Sommer sicher Bedacht darauf nehmen muß, daß man die Sommerwerbung in Warmdestinationen macht. Es hat nicht mehr sehr viel Sinn ausschließlich den Raum Deutschland, vielleicht noch Benelux im Sommer zu beackern, weil das ist eine Kaltdestination. Das ist so wie bei uns, nach dem Winter fährt keiner nach Norwegen. Und der, der zu Hause einen Haufen Regen hat und ein kaltes Wetter setzt sich natürlich unseren Witterungsphasen, auch wenn wir heuer einen schönen Sommer haben, nicht so gerne aus. Einer, der in Süditalien zu Hause ist, sieht das ganz anders, wenn es einmal kalt ist in der Nacht oder wenn es einmal regnet. Das ist dann eher angenehm. Aber das liegt nicht nur in der Bewerbung, da muß man sich ein bißchen mehr auf die Gäste einstellen. Das einfachste ist immer der Deutsche Gast, keine

Sprachbarriere, ähnliche Mentalität und so weiter. Und alles weiter hinausgeht, das beginnt in Italien, ist schon einmal eine riesen Sprachbarriere, es sind andere Essgewohnheiten und und und... also man muß mehr dazu lernen um die Dienstleistung so absolvieren zu können, wie sie von Österreichern erwartet wird. Wir sind ein Dienstleistungsland, sind auch bekannt dafür, auch freundlich, aber wenn der eine nur Italienisch spricht und wir nur Deutsch, dann haben wir einen Ärger. Genau das gleiche ist auch mit den israelischen Gästen oder auch die Gäste aus dem Arabischen Raum, weil da, leider Gottes, auch sehr viele sind, die ein schwaches bis kein Englisch sprechen. Da hat man noch eine Hemmschwelle. Aber das wird sich in Zukunft rascher geben als wie...

**Wenn man Saalbach vergleicht mit anderen Schigebieten im Land, kann man da die Konkurrenz irgendwie eingliedern. Gibt es recht starke Konkurrenz untereinander?**

Im Pinzgau sehr stark sind Zell am See und Kaprun, wobei Saalbach alleine die Nüchtigungen macht, die Zell am See und Kaprun macht. Aber es ist ein starker Partner, Kaprun auch durch den Gletscher und doch auch eine sehr ausgeprägte Gastronomie und ein Nachtleben, Gutes Angebot. Zell am See gemischt Sommer und Winter, aber hat kein schlechtes Angebot, muß man sagen. Und das andere... spezialisiert oder wie sie sagen, skizziert sich eigentlich ausschließlich über Sportwelt Amade, weil das eh alles ein Topf geworden ist. Und da ist natürlich das Gasteiner Tal stark durch das Schi- und Thermenangebot, wobei ich sagen möchte, daß das Schiangebot bei uns sicher ein größeres ist, aber das Thermenangebot natürlich nicht da ist. Wenn man, im Pinzgau, werden sie eh wahrscheinlich wissen, bohrt man mit Hüben und Trüben nach Warmwasser, draußen in Kaprun, oder in St. Martin mit Erfolg, da haben sie es schon angeschlossen oder in Lengbach, da kommt auch noch ein bißchen was. Werden wir sehen, was sich das umsetzen lässt, aber das hat für uns nur entfernte Auswirkungen. Da fährt keiner direkt nach Saalbach oder nach Hinterglemm, weil er in Kaprun baden gehen will. Das brauchen wir uns gar nicht einreden. Aber man wird dabei sein, mit in diesem Spektrum, zumindest als Kleingesellschafter oder irgendetwas integriert ist in das, da sind wir auch dabei. Das andere, im Vergleich noch, muß man sagen, Flachau, Zauchensee ist relativ stark und dann ist es eigentlich schon im großen Umfeld... Schladming kann man nicht zu uns dazu zählen, auch wenn es in der Sportwelt Amade dabei ist... ist eigentlich zusammen geräumt. Ich meine, Saalbach-Hinterglemm bildet die Spitze. Es ist der größte



Tourismusort im Land Salzburg, mit Abstand, und wollen wir auch bleiben. Von der Bettenanzahl sind wir von 18000 auf 15700 geschrumpft, im gesunden Sinne. Das ist kein Malheur, wichtig sind hohe Auslastungszahlen und dadurch eine gute Wertschöpfung, die wir erreichen. Also das ist eigentlich das um und auf.

**Ja. Und wenn wir jetzt schon beim Angebot sind, Thermen und das ganze drum herum, das es noch so gibt beim Schifahren – gibt es da noch Motivationen, daß man schaut daß man das Angebot ein bißchen vielfältiger macht, auch wenn Schifahren das Hauptargument ist, daß die Leute her kommen – daß man schaut daß man irgendwie, jetzt Hallenbad oder... daß man die Infrastruktur wieder ein bißchen aufbaut.**

Die Infrastruktur im Winter hat sich vielfach von der öffentlichen Struktur in die private Hand verlagert. D.h. der Gesundheitsbereich – Wellness schimpft man das ja heute – und der Schönheitsbereich findet natürlich im Hotel statt. Ist natürlich eine individuellere und eine bessere Betreuung, als wenn ich heute einen riesen öffentlichen Bereich mache, der jetzt halt kostenmäßig schwer zu halten ist und qualitativ nie das bieten kann, was ein Individuum, bieten kann. Da ist in den letzten Jahren sehr viel passiert, da wird auch noch sehr viel passieren, weil die ganze gesamte Gesundheits- und Schönheitsschiene im Aufbau ist als trendy - sagt man jetzt Neudeutsch, das kennen wir alles von den Kindern – da tut sich einiges. Im Sommer ist natürliches gleiches Produkt schwer an den Mann zu bringen, weil wenig liquide Mittel aus der Gästeschicht vorhanden sind, weil wenige da sind, die das zahlen, was sie an sich bezahlen müssten. Im Winter ist das nicht das Problem. Da habe ich einen guten Preis und auch ein sehr gutes Angebot. Der öffentliche Bereich, wird sich im Sommer sicher auf das einschränken, wie wir sind. Auf das, das wir ein Freibad haben, ein Hallenbad, wobei man sicher bei beiden baulich etwas machen muß in den nächsten Jahren, das ist einfach so. Im Sommer ist das Angebot mit Wandern und Rad und Bike natürlich grundsätzlich einmal abgeschlossen.

**Ja, also es geht jetzt eher nur um das Winterangebot.**

Im Winterangebot werden wir außer dem Schifahren sicher nichts dazu geben, weil es nicht sinnvoll erscheint. Man hat früher einmal das Angebot Langlauf ein bißchen mehr versucht an den Mann zu bringen. Aber wir sind keine Langlaufgegend. Ich kann nicht etwas anbieten, was ich nicht habe. Wir sind ein V-Tal, da habe ich nicht einmal Platz für eine Langlaufloipe. Die, die da ist, ist in der hintersten Hinterglemm, bei minus 20 Grad oder so irgendwas, man hat eine Höhenloipe... Aber der Langläufer fährt nicht zu

uns her. Das ist illusorisch, brauchen wir auch nicht. Noch einmal zurück zu kommen auf die Konkurrenz, die Konkurrenz ist natürlich außer dem Land Salzburg eine viel größere als im Land Salzburg. Tirol, Südtirol, und so weiter, bis hinaus in die Schweiz oder Vorarlberg. Die merkt man viel mehr.

**Merkt man da auch eine Abwanderung Richtung Süden, daß eben die Leute sagen, wir möchten jetzt im Winter nicht mehr so... daß sie vermehrt Urlaub am Strand machen im Winter, oder in die wärmeren Gebiete fahren oder exotischere Ziele wählen? Spürt man das in Saalbach?**

Das sind gewisse Zeiten, wo man das spürt. Man muß so sagen, der Wintergast hat eine sehr große Ähnlichkeit mit Kindern, der erste Schnee – da will man Schifahren, da wollen die Kinder Schneemänner bauen, Rodeln, d.h. die Vorwinterzeit... früher haben wir Saisonbeginn so um den 15., 18. Dezember gehabt, jetzt haben wir den Saisonbeginn so um den 30. November, 1. Dezember, da wo man dann die Schi-openings hat, da ist jeder begeistert vom Schifahren, da will auch jeder Schifahren. Hingegen ist es äußerst schwierig nach dem 20. März noch den Betrieb – man kann nicht sagen aufrecht zu erhalten – aber man hat bei Gott nicht mehr die Nachfrage, die früher war. Dieses Spätwinterschifahren ist ein Ast, der – ich möchte nicht sagen sterbend – aber rückgängig ist. Ja, die Firn-Fahreien sind nicht mehr so angesagt. Wenn Ostern sich um den 31. März, 1.-4. April bewegt, ist es kein Problem, daß man durch zieht, aber schon in der zweiten Aprilwoche, hat man sicher einmal eine Woche bis 14 Tage einen Durchhänger drinnen. Da ist nicht mehr die Nachfrage da. Da ist einfach der Süden, Sonne, Strand und Meer zieht mehr – im wahrsten Sinne des Wortes. Das ist ein Trend, den können wir nicht aufheben, der wird sich auch nicht mehr ändern.

**Jetzt komme ich noch einmal auf das zurück, was wir vorher geredet haben mit Infrastruktur und öffentlicher Hand. Wenn jetzt doch – was war die Anzahl für Jugendbetten?**

3600.

**Genau, wenn jetzt das doch ein Schwerpunkt von Saalbach ist, dann ist es doch so, daß die Leute, die in diesen Jugendheimen wohnen, die Infrastruktur im Hotel nicht haben. Die haben dann mehr oder weniger...**

Großteils nicht. Aber es gibt etliche Jugendhotels, die sehr gut ausgestattet sind. Einige gibt es, die haben sogar ein Freibad dabei oder wie es bei vielen Bauernhöfen dabei ist, die haben ein relativ gutes Freizeitangebot. Inklusiv Sportplätze.

**Also ist es jetzt auch kein Bedarf her von den Familien und Jugendtouristen, die dann nicht in den schönsten Hotels absteigen und dort einen Wellnessbereich haben....**

Naja, wir haben ein Freibad. Ein Hallenbad ist da, man muß sicher baulich in den nächsten Jahren etwas verändern. Das Freibad ist in Saalbach, das Hallenbad ist in Hinterglemm. Das wird man sicher machen, aber man wird sicher nicht mehr darauf zurückkommen, daß man zwei Hallenbäder pflegt, weil da finden wir keinen Finanzier mehr. Der Steuerzahler, glaube ich, ist ja schon überproportional ausgelugt. Aber nicht nur von der Gemeinde, das fangt beim Bund na, zieht sich über die Gemeinde und hört bei uns auf.

**Was jetzt das zweite noch angeht, ist der Marketingbereich, daß es mich interessieren würde... ich habe heute vom Tourismusverband gehört, von den möglichen Strategien, die er sich überlegt und die dann in Saalbach auch umgesetzt werden können von Herrn Breitfuß. Was da den einzelnen Betrieben noch übrig bleibt, inwiefern die hier zusammenarbeiten können oder wie hier die Verantwortlichkeiten gelagert sind? Ob die einzelnen Betriebe selber auch noch viel machen oder ob die eher dahin tendieren, daß sich sagen „Ok, wir haben den Tourismusverband, da schließen wir uns an und da kooperieren wir und das passt somit.“?**

Nein, ich glaube das muß man auf zwei Ebenen sehen. Der einzelne Betrieb hat viel zu machen. Und in einigen Bereich hätte er noch viel mehr zu machen. Das muß man einmal schlicht und ergreifend sagen. Der Tourismusverband grundsätzlich hat einmal die Aufgabe den Ort in die Welt hinaus zu tragen, einen gewissen Bekanntheitsgrad zu ... d.h. er muß die Markenpflege machen. Saalbach-Hinterglemm ist eine Marke, mit dem SkiClown. Also man hat eigentlich alles da und das hinaus zu tragen und bekannt zu machen ist einmal die Hauptaufgabe. Eine weitere Aufgabe, oder eine wesentliche Aufgabe vom Tourismusverband ist auch sicherlich, daß man Reiseveranstalter, Tour Operator, oder wie man das alles bezeichnet auf den Ort nicht nur aufmerksam macht sondern ihn auch vermarktet. D.h. mit ins Geschäft kommt. Es gibt heute sehr viele Geschäfte, die mit Werbeverträgen zusammenhängen. D.h. ich muß mit einem Werbesponsoring einsteigen um gewisse Verkäufe machen zu können. Das ist in erster Linie Aufgabe. Aber daß jemand bucht im Hotel, im Haus, das muß das einzelne Haus dann machen. Der Verband ist also nicht dafür verantwortlich, daß ich meine Pension angefüllt bekomme. Das geht nicht. Er macht mir Saalbach-Hinterglemm

bekannt, aber dann, wenn der Gast da ist... oder daß ein direkter Abschluss ist... sagen wir mal das letzte Quintchen muß der Betrieb dazu geben. Wie wohl es aber ineinander Verzahnungen gibt, daß man sagt, in gewissen Bereichen kann der Gast direkt buchen oder über den Tourismusverband oder mittels Holiday-Service heißt es unten bei uns jetzt das Reisebüro des Tourismusverbandes, daß er da bucht und wohnt in dem und dem Haus. Das kann er machen. Das sind aber interne Verzahnungen, die einfach da sind, aber es gibt einmal das oberste Plateau ist der Tourismusverband, der einmal den Gast her holen sollte oder aufmerksam machen sollte, dann muß aber der einzelne Hotelier oder Pensionsbesitzer oder der Gewerbetreibende machen.

**Die Werbung der einzelnen Betriebe beschränkt sich jetzt mehr oder weniger auf die Region. Also der Gast ist dann schon da und alles was jetzt da in Saalbach-Hinterglemm passiert kommt von den Unternehmen. Aber das die mehr oder weniger raus gehen aus Salzburg oder noch über weitere Grenzen hinaus und Werbung machen, oder die einzelnen Schischulen...**

Sie meinen jetzt die einzelnen Betriebe?

**Genau. Die einzelnen Betriebe.**

Die Betriebe können sich ja bei Werbeaktionen mit anschließen, d.h. wir haben ja relativ große Plattformen, das sind einmal alle nationalen und internationalen Messen, die es am Reisesektor gibt. Wir sind vertreten mit sechs anderen Salzburger Schiorten in der Schihalle Neuss, oder in Holland. Da gibt es mehrere Veranstaltungen für den Ort, wo einzelne Betriebe genauso mitarbeiten oder mitmachen können. Oder der Auftritt in Düsseldorf beim Langlaufsprint. Das sind wie gesagt einmal die markanteren, die man heraus gegriffen hat. Andere Sachen, die wir mit dem Tourismusverband machen, das sind diese Stadtfernsehwerbungen, die man hat so wie Berlin, München, Hamburg... das ist für den einzelnen Betrieb dann schwieriger. Aber da hat er natürlich dann immer den Hinweis wo kann er buchen. Weil wann er unter saalbach.at oder saalbach.com hinein geht, dann kann er eh buchen, dann gibt es eine Direktschiene, wo er eigentlich in Hamburg via PC sein Zimmer schon für den Winter reservieren kann. Das geht einmal theoretisch. Ist ein gewisser Kundenkreis, der das macht. Das sind noch nicht alle, aber es werden immer mehr.

**Gibt es Bereiche, wo man sagen kann, daß der Tourismusverband an seine Grenzen stößt? Jetzt von den Möglichkeiten her?**

Das sind meistens die finanziellen... ich würde einmal sagen das Fachwissen und auch die Kraft der Umsetzung ist im Tourismusverband, wie auch bei den Bergbahnen, die ja auch für die Werbung verantwortlich sind, überall vorhanden, aber wir müssen uns auch werbemäßig nach der Decke strecken. Wir haben gemeinsam mit unserem Partner Leogang, da sind die Leoganger Bergbahnen dabei und die Saalfelden – Leogang Touristik, d.h. die Sale und der Tourismusverband, haben rund 1,3 Millionen Euro zur Verfügung, was im Kooperationswerbebudget erworben wird. D.h. die Kooperation zwischen Tourismusverbänden in diesem Fall und den Bergbahnen zusammen. Da haben wir relativ... da kann man sich am Markt schon ein bißchen präsent machen. Es gibt dann noch Werbung im Eigenbereich, was der Tourismusverband selber noch ausgibt und macht im Werbesektor und die Bergbahnen auch noch einmal. Aber das ist zumindest einmal eine ganz beträchtliche Summe die man da ausgeben muß, um einmal präsent zu sein.

**Also mit Leogang gemeinsam ist es eigentlich nur eine Werbekooperation, weil die Liftkartenabrechnung... also der Verbund ist Saalbach-Hinterglemm-Leogang...**

Da gibt es auch Werbung, das ist alles was unter die Dachmarke Skicircus fällt. Das wird mit Leogang gemacht. Ausschließlich.

**Und wie ist das rein technisch? Gibt es da eine Abrechnung mit Saalbach-Hinterglemm-Leogang bezüglich der Lifte, also wird das irgendwie aufgeteilt? Das man sagt, man kann das irgendwo ablesen, daß so und so viele Leute...**

Ja, da wird jede Fahrt einzeln herausgerechnet. Da gibt es eine Hauptverrechnungsstelle, eine Clearingstelle, die ist bei uns in Hinterglemm und da läuft an sich jede Fahrt drüber. Also bei jeder Einstiegstelle wird man erfasst, darum haben wir auch das KeyCard System, weil das einfacher ist und... wann sie heute eine Fahrt machen, dann sind sie erfasst. Wenn sie heute eine Fahrt am Zwölferlift machen und dann sind sie in der Hochalm und dann fahren sie hinüber bis Leogang, dann sind sie überall erfasst und das wird dann abends abgerechnet. D.h. der Datenfluss ist immer in der Nacht, beginnt um 23.50 Uhr und läuft dann bis ca. 2, 3 Uhr früh durch und wird dann in der Datenzentrale verarbeitet und dann sind wir am Tag fertig.

**Der Umsatz teilt sich dann auch dementsprechend.**

Ja, wird dann monatlich aufgeteilt.

### **Monatlich?**

Ja, kann man monatlich aufteilen. Also über den Winter machen wir drei Abrechnungen, da wird das dann heraus gerechnet. Inklusiv Salzburger SuperSkiCard oder SkiAlpinCard, die wir mit Kitzsteinhorn und Schmittenhöhe haben... das kann man machen. Das ist technisch möglich. Es ist sehr aufwendig, aber dann schlussendlich doch wieder einfach. Aber man kann es alles erfassen.

**Innerhalb der Region, gibt es Kooperationen? Merkt man das verstärkt einzelne Unternehmen untereinander kooperieren, also das jetzt zum Beispiel Schischulen mit Sportartikelgeschäften und mit vielleicht Liftgesellschaften zusammenarbeiten, um die Kunden vom einen zum anderen... um das Leistungsangebot zu bündeln, damit der Kunde eine angenehmere...**

Ja, gibt es schon. Da gibt es jetzt die Sport 2000. Da sind einige Geschäfte im Ort Saalbach, wie Sport Steger und Sport Scharnagl, die da miteinander Geschäfte haben und, sagen wir, jetzt einmal den Schiverleih, Schiverkauf, Schischuhe und das ganze Zeug, also das Ski-equipment gemeinsam abwickeln. In Hinterglemm ist die Schischule Snow and Fun, das ist ein Partnerbetrieb der Hinterglemmer Bergbahnen, wir haben da keine Verschwisterung oder Verschwägerung, aber wir sind einfach Partnerbetriebe und da gibt es auch gemeinsame Werbeschienen, die man miteinander fährt. Die sind auch bei uns in den Betrieben untergebracht zum Teil. Also da gibt es schon Allianzen, es gibt auch Allianzen werbemäßig, die hinaus gehen bis nach Zell am See und Kaprun, so wie die SkiAlpinCard, als Saisonkartentyp und die gibt es in der kommenden Saison auch als Wochenkartentyp. Da gibt es schon gemeinsame Auftritte.

**Es wird schon auch angestrebt diese Kooperationen zu intensivieren.**

Ja schon, also die Not macht immer die Tugend. Die Werbebudgets werden ja nirgends sprunghaft größer, es heißt, man möchte nicht sagen... aber die Mittel werden nicht in solcher Höhe frei, wie man sie für eine konsequent steigende Werbung brauchen würde. D.h. man muß irgendwo Kosten sparen und das kann man am Besten mit werblichen Allianzen, weil es für uns natürlich bei Messebetreuungen und Auslandsfahrten egal sein muß, wenn das Kaprun macht und der macht Zell am See, Saalbach und Hinterglemm mit. Umgekehrt fahre ich auch... als wie wenn jeder überall brav seinen Stand aufbaut und da überall Zahlen pickt. Wir verkaufen da alle das gleiche, weil es führen einen Außenstehenden auf den ersten Blick gar nicht einmal erkennbar ist... je weiter man weg kommt desto unbedeutender wird die Region... da

sind ein paar Namen die bekannt sind, als Gast bleibt dann Salzburg und Alpen über, alles andere kann man dann vergessen. Das ist es halt einmal.

**Stimmt. Und gibt es da besondere Spannungen, die da immer wieder entstehen bei solchen Kooperationen oder...**

Die gibt es. Das ist wie eine Ehe. Das fangt meistens beim Zähneputzen schon an.

**Und das man sagt... die Grundidee geht dahin, daß man versucht die ganz Region als Unternehmen zu sehen, daß man versucht die ganzen Betriebe in eine externe GmbH zu bringen oder dort irgendwie vertreten zu sein, um das Management von so einem Zielgebiet zu übernehmen. Ist so etwas vorstellbar? Das man nicht vier, fünf verschiedene Kooperationsformen hat und jeder muß dann doch innerhalb der Kooperation wieder kämpfen.**

Sagen wir einmal so. Der Zentralismus hat sich noch nirgends gut gerechnet. Das sehen wir in Wien am Besten und Russland ist eingegangen dabei. Es wird eine gewisse Eigenständigkeit geben müssen, d.h. der Gedankengang sollte grundsätzlich so sein, wie die EU zusammengespannt ist. Die Verländerung in gewissen Bereichen, oder der Regionsgedanke sollte erhalten bleiben. Es ist heute technisch überhaupt keine Schwierigkeit, wenn ich als Tourismusverband oder als Bergbahn in Saalbach-Hinterglemm mit Zell am See zusammen arbeite, eine gemeinsame Werbeaktion miteinander mache und wir die gemeinsam angefallen Kosten durch zwei, durch drei oder durch irgendeinen Schlüssel teile. Da brauche ich nur eine Rechenmaschine, sonst gar nichts. Dieser immer währende Gedankengang „Es muß eine Gesellschaft sein und ein Geschäftsführer oder irgendwas“ das hat dann meistens nichts Gutes im Sinn. Zumindest ist in der Umsetzung sind diese Verschmelzungen ganz brutal zu Grunde gegangen. Wenn man die Eigenstruktur verliert... das scheitert immer am Menschen, das urmenschliche, das werden wir Gott sei dank nicht ablegen und auch nicht können. Wer lasst sich von Kaprun gerne etwas anschaffen, wenn er in Saalbach-Hinterglemm wohnt? Umgekehrt deto! Das wird nicht gelingen. Sie sind eine Stadt-Salzbürgerin, oder?

**Ja.**

Wo wohnen sie da?

**In Gnigl.**

In der Gnigl, ja. Einer von Lehen, der ist von Lehen. Der schafft ihnen nichts an. So ist das. Da hilft nichts... Ein Boot zusammen zu nageln mit guten Köpfen ist kein Problem, mag es auch sein, daß es vielleicht steuertechnisch, wirtschaftlich... ja ab und zu

gewisse kostenmäßige Vorteile gäbe bei einer Gesellschaft. Wenn es aber daraus resultierend solche Erschwernisse gibt, dann bringt die Gesellschaft nichts weiter. Wenn man sich das ganze Spektakel mit dem Lungau anschaut. Gut gemeinte Sache, bitter böse ausgegangen. Man sollte die eigenen Strukturen, die man vor Ort aufgebaut hat nicht zu Gunsten einer neuen Idee abbrechen, die dann wahrscheinlich auch wieder untergeht.

**Und wie funktioniert das dann, wenn man sich die Sportwelt Amade anschaut? Also ich habe jetzt von außen das Gefühl, daß das eigentlich ganz gut funktioniert.**

Ist auch nur eine Werbekooperation in diesem Sinne.

**Ja, aber auch ausgelagert.**

Ja, das ist ein Dach darüber, das ist also einfach die Sportwelt Amade, die sagen wir einmal die ganzen Bergbahnen unter sich vereint, wobei jede Gesellschaft eigene Strukturen hat. Es ist nicht eine Sportwelt Amade GmbH, wo alle Lifte darunter fahren, sondern das sind nach wie vor Schilifite Dorfgastein, Bergbahnen Hofgastein, und und und... in der Gesellschaftsstruktur wurde nichts geändert. Der Geschäftsführer der jeweilige ist vertretungsbefugt in der Sportwelt Amade, und die sind darüber. Die machen eine gemeinsame Werbung, ein gemeinsames Erscheinungsbild, ein Sprachrohr. Das ist sicher richtig. Das muß man in unserer Region noch mehr umsetzen, da sind wir erst dabei.

**Also Saalbach-Hinterglemm-Leogang ist klar, daß die dabei wären, aber...**

Ja, das ist der Skicircus, man kann das aber sicher auch mit der Sportregion machen. Nur es wird sicher nicht heißen „Sportregion“ um einen Namen erweitert, weil erstens ist Europa-Sportregion ein absoluter Kunstname und unter Europa, da versteht man viel und nichts. Europa ist groß. Es hat auch keinen Sinn, daß man eine bestehende Werbestruktur, wo man mittlerweile über 30 Jahre intensiv an Werbung gearbeitet hat, einen Markennamen aufgibt und einen neuen kreiert. Das heißt, ich kann wieder bei Null anfangen. Und das hat die Vergangenheit gezeigt, ein Ortsname, oder ein typischer Regionsname – es muß ein typischer sein – prägt sich im Kopf ein. Das weiß man. Man weiß was St. Moritz ist und ist nie von dem weg gegangen. Man weiß was Südtirol ist, da hat man einen Begriff. Südtirol ist da eine ideale Sache. Und man weiß was Salzburg ist. Es ist aber schon sehr schwer, daß man weiß was Land Salzburg ist.

**Wie könnte dann so etwas ausschauen, wenn man rein auf das Marketing geht. Die Orte bleiben...**



Wir haben vielfach gemeinsame Werbeaktivitäten, aber da stellt man sich einfach unsere Region als Saalbach-Hinterglemm, die eine ist Zell am See, die andere ist Kaprun vor. Da wird nichts daran vorbei führen. Das hat man und so sollte man es auch bleiben lassen, deswegen kann man trotzdem kostenmäßig Krisenvorteil heraus ziehen. Wenn man dann einmal soweit ist, daß der Saalbacher Kaprun verkaufen kann und umgekehrt. Das ist dann eigentlich nicht mehr das Problem. Das geht schon. Aber neue Namen oder neue Produkte zu erfinden bringt es nicht. Genauso wie mit dem Pinzgau, Pinzgau kennt kein Schwein. Dann fragen sie einen Mostviertler einmal über den Pinzgau, der weiß vielleicht, daß das ein Pferd ist oder daß es beim Bundesheer ein Fahrzeug gegeben hat, aber dann ist er auch zusammen geräumt. Das ist halt so. Das kostet so viel, für uns ist das einzige, wo wir uns darauf stürzen und das ist auch im Ausland so, das ist nur Salzburg. Und dann einmal, nach gegebener Pause, kann man sagen „und wir sind von Saalbach und der eine ist von Kaprun und der andere von Zell und da ist es zum Schifahren“... weil unter Alpen und Schifahren versteht man hinlänglich Tirol. Das ist halt einmal so. Salzburg ist Kultur.

**Ja interessant.**

Ja, das ist halt einmal so. Das können sie weltweit beobachten. Wenn man von Salzburg spricht, dann weiß man Mozart, dann weiß man Kultur, ob der Phallus da jetzt eingeht weiß ich noch nicht, ob man den dann auch weiß...

**Das glaube ich nicht...**

Ein weltberühmtes Symbol da draußen... zur Festspielzeit immer wieder ein Schelmenakt.

**Sehr amüsan.**

Salzburg ist ein Garant für so etwas.

**Was mich jetzt zum Abschluss noch interessieren würde ist, daß man die Stärken und Schwächen der Region zusammenfasst und die Chancen und Risiken für die Zukunft. Als Abschluss, damit man sieht wohin...**

Jetzt nur Saalbach-Hinterglemm oder von der Region?

**Saalbach-Hinterglemm im Wintersport.**

Unsere Stärken grundsätzlich sind einmal, daß man ein Schigebiet zwischen 1000 und 2000m hat, das hat einen riesigen Vorteil, man kann auch bei Schlechtwetter schifahren. Alles in höheren Regionen oberhalb der Waldgrenze ist ja bei gewissen Sturmböen und Schlechtwetter unmöglich. Das ist einmal eine Tatsache, es sind die Schlechtwettertage – wenn man sich die Bergbahnenstatistiken anschaut – dann doch

sehr hoch, wenn man in eine Region bis in 3000 vorstoßt, das liegt in der Natur der Sache. Die Schwierigkeiten, oder was uns angekreidet worden ist mit Erwärmung und kein Schnee, ist zu einem guten Teil technisch wettgemacht worden, gerade noch in der heurigen Sommersaison. Wir sind eh jetzt auch dabei. Insgesamt um 6,5 Millionen Euro werden Schneeanlagen verbessert und ausgebaut, damit heuer mit Winterbeginn der Skicircus so und so fahren kann. Außer es hat dann im Dezember 15 Grad plus, dann ist zugesperrt. Ich bin zwar der Meinung, wir haben uns momentan nicht mit einer Klimaveränderung zu befassen, daß, womit wir uns befassen, ist das Wetter. Eine Klimaveränderung, die geht nicht von einem Jahr oder in 10 Jahren, die bewegt sich über 100, 200 Jahre, das erleben wir gar nicht. Aber es sind Erwärmungstendenzen da, wenn wir uns anschauen in Saalbach, auf 1000m im Sommer um die 30, 32 Grad, das sind absolute Spitzenwerte. Haben wir heuer schon ein paar mal gehabt. Dafür bekommen wir einen guten Winter, nicht wahr? Die Stärke ist sicher das große Schigebiet, weil man bei uns... die Pinzgauer Grasberge sind ja von der Beschaffenheit her relativ angenehm zum Schifahren, es sind keine Steilhänge oder so abfallende Felswände oder so irgendwas... oder so wie es im Granit oder im Kalkgebiet ist. Da hat man es relativ leicht, auch für den mittleren Schifahrer. Schigebiet mit 220 Abfahrtskilometer bezeichne ich als eines von den größten in Österreich, jetzt als Einzelschigebiet und nicht als Schiverbund... Schiverbünde, wenn ich jetzt Sportwelt Amade her nehme... nur ist das fallweise ja nicht ohne Bus erreichbar. Die 220km bei uns kann ich ja wirklich vom Ort ausfahren und komme auch wieder in den Ort. Das ist sicher ein Vorteil. Das ausgeprägte Hüttenleben hat sich stark herumgesprochen, für Schiorte, wo ein bißchen was los ist, das ist eben Saalbach-Hinterglemm, Ischgl und Sölden, da hat man sich ja einen Namen gemacht. Alle anderen Orte, so wie der Arlberg, glänzen eher in Noblesse. Kitzbühl, mit der Prominenz. Nur als Vergleich: Kitzbühl hat den ganzen Winter so viel Übernachtungen, wie wir im Februar alleine. D.h. man weiß dann schon, wie viele Gäste sich da aufhalten, aber es sind natürlich sehr viel Prominente ansässig,. Kitzbühl an sich ist eine Stadt, wo ganzjährig ein bißchen was los ist. Das ist wieder eine andere Struktur, aber dadurch, das es unser Nachbar ist... na ja. Weitere Vorteil sind sicher, von der Gästesicht her, daß man die Jugendgäteschicht nie aufgegeben hat. D.h. das ist ein bißchen ein Garant dafür, wenn es einem im Schikurs gut gefallen hat, dann fährt man noch einmal hin. So oder so. Das ist ja wie bei uns auch, die Sportwochen, die du halt irgendwo gemacht hast, da fährst halt im Sommer auch wieder einmal hin, weil es dich interessiert, was dort

geworden ist oder weil man auch irgendwas kennt... Bei den Damen ist es meistens ein Schilehrer oder was. Da fährt man halt wieder hin und darum sollte man auch die Jugendgästeschicht nicht aufgeben. Das Damokles Schwert ist allgemein das, was über dem Schisport schwebt, daß zu wenig Junge nachkommen. Wir haben ja - das glaubt mir ja keiner, aber das sind wirkliche Daten, die sind nachvollziehbar und beweisbar - in ganz Europa nur 6 Millionen Schifahrer und das ist verdammt wenig, wenn man sich das große Europa jetzt anschaut und das was dazu kommt. D.h. natürlich ein Sturz auf Polen, weil die Polen haben in Grenzgebieten... die waren früher schon Schifahrer, da gibt es Wintersport, genauso wie in Tschechien. Das ist gar nicht so uninteressant. In Schlesien hat es früher schon schifahren gegeben, das muß man aufgreifen und darum haben die auch Interesse. Und es gibt auch Ländereien, die eigenartigerweise sehr stark Schifahren, so wie der Holländer. Der Holländer hat nicht einmal einen Berg in den ganzen Niederlanden. Sind aber ein eifriges Schivölkchen. Und der größte Deutsche Schiklub sitzt eigenartigerweise in Hamburg, also man sieht es ist schon ein Interesse da...

**Man merkt es auch in der Schischule, daß die Schilehrer dann dementsprechend kommen...**

England, Großbritannien,... interessanter Schimarkt. Absolut. Haben wir mit den Britischen Schimeisterschaften erobern können und heuer haben wir zum zweiten mal dann wieder Royal Airforce und Navy, die machen ihre Meisterschaften da, die sind immer so zwischen 500 und 800 Leute. Das ist ganz interessant. Hat aber den Vorteil, daß man dann Platz greift. .. relativ gute Berichterstattung, die über diese Meisterschaften in England selber statt findet und da ist ein guter Rückfluss zu vermerken. England ist jetzt vielleicht einmal nicht der typische Schifahrer, obwohl die Engländer ja alles tun – den triffst du in der Wüste, im Urwald und auf jedem Berg oben – ein spezieller Gast und nicht wirklich empfindlich... mag alles außer Knödel. Denen kann man alles servieren, den Engländern. Sagen wir, das wären einmal die Vorteile. Der Nachteil von uns ist sicher, daß wir verkehrsmäßig schlechter werden als wir waren. Wir haben keine Autobahnzufahrt oder ich meine nicht, daß es unbedingt eine Autobahn sein muß, aber die Straße von Sighsdorf herein spricht Bände. Da ist nämlich der Großteil die Deutsche Alpenstraße und die hat der Adolf noch gebaut. D.h. also da sind wir nicht weit. Weil die Kollegen in Deutschland draußen, mögen sie welche Regierung haben auch immer, den Süddeutschen Zipfel auch ganz gerne vergessen. Das ist eine Tatsache. Aber die Kollegen in Österreich sind ungefähr gleich

blöd. Wenn man sich das anschaut von der Grenze weg, wo ich dann her fahre, der Wurmweg herein bis zu den Hohlwegen, die ausgebaut sind, das ist auch nicht unbedingt...

### **Ja, bin ich gerade gefahren...**

Super. Einspurig, eine Bundesstraße, das ist sensationell. Da rührt sich auch nichts. Und jetzt kann sich das Land Salzburg nicht mehr heraus reden, bis jetzt war es immer der Bund, aber jetzt sitzen die Täter in Salzburg, aber es rührt sich auch nichts. D.h. die Zufahrt ist straßenseits sehr schlecht, noch auch über das Salzachtal, weil die gute Straße hört dann in Schwarzach auf, da sind dann noch ein paar Teile im Pinzgau, aber auch nicht komplett. Und die Bahnverbindungen sind natürlich durch die Korridorzüge für die Pinzgauer auch gestorben. Weil außer dem „Sazachliner“ haben wir überhaupt nichts mehr. Da können wir mit dem Güterzug herein fahren, der fährt vielleicht noch schneller. Aber sonst haben wir nichts mehr. Die Bahnanschlüsse, sei es wie es früher war, diese Urlauberzüge „Blauer Enzian“ und so enden in Wörgl, das ist für uns uninteressant. Das kann man nicht machen. Der geht dann nach Innsbruck weiter, d.h. da ist die Konkurrenzsituation mit Tirol dann eine etwas verschärfte, weil Tirol dann mit der Autobahnzufahrt Kufstein stark aufgeschlossen ist und dann auch vom Süden her mit der Brennerautobahn. Also, wir alle wünschen uns nicht in jedes Netz eine Autobahn, aber man muß bestimmte Verkehrsaufschlüsse, muß man einfach haben. Was unser Vorteil ist, was man sicher auch noch mehr nutzt – zu dem muß ich nämlich jetzt hin – ist der Flughafen Salzburg. Der Winterurlauber nimmt sich immer weniger Zeit für den Winterurlaub, am Stück. Früher sind sie einmal 14 Tage gefahren, dann hat man den Winterurlaub eine Woche gemacht und jetzt macht der Großteil drei mal im Winter einen Urlaub, aber einen Kurzurlaub, der ist dann 3,4 Tage. Und wann ich aber dann in Köln oder in Hamburg zu Hause bin oder in Amsterdam, wird das ein bißchen schwierig, wenn ich 12 Stunden anreisen muß. Und deshalb ist unser Vorteil der Flughafen Salzburg, weil es eine sehr gute Destination ist. Es sind viele Regionalflüge, also sagen wir einmal europäische Regionalflüge, auch viele in Deutsche Hauptstädte und auch Holland. Und von Salzburg herein fahren einen Bustransfer, wenn es nicht Samstag ist, ist überhaupt nicht das Problem. Weil da sind wir jetzt am Ausbau. Da habe ich gerade jetzt um fünf Uhr eine Sitzung mit dem Flughafendirektor der AUA, daß wir das mehr forcieren... weil für die Kurzurlauber, der gibt lieber ein paar Euro mehr aus. Er hat ja kein Schizeug mehr dabei. Das hat sich aufgehört. Schuhe und Schi werden ausgeliehen und dann, was habe ich dann für ein

paar Tage noch dabei? Das Gewand ist im Flugzeug auch kein Problem, das lässt sich in Form des Gepäcks 80km transportieren. Also das sind einmal unsere Nachteile, verkehrsmäßig haben wir echte Nachteile!

**Und jetzt im Ort selber? Also nicht externe Faktoren, wie Schnee oder Verkehr, sondern...**

Im Winter?

**Ja, im Winter.**

Im Winter ist sicher noch ein schlechter Faktor, das ist im Ortsgebiet Hinterglemm, daß wir noch keine Fußgängerzone haben, dazu gehörig wäre ein Parkhaus, daß man wirklich die Zone – sie kennen eh Hinterglemm – von dem Bereich her zumindest vom Knoppenhof bis hinein, Bundesschullandheim oder Hotel Steger, daß man das wirklich den Fußgängern in der Saison zur Verfügung stellt. So wie in Saalbach. Man braucht das. Sie werden vielfach gastronomisch genutzt, aber es ist für den Verkehr unmöglich und für den Fußgänger auch. Das bringt einen gewissen Erholungswert. Wie wohl man sich auch in Zukunft überlegen muß, ob man nicht Nahverkehrsverbesserungen macht, vielleicht auch andere Ideen wie den Bus, daß meine eine Verbindungsbahn oder so macht, das muß man sich überlegen. Man muß halt versuchen, den Nahverkehr ein bißchen zu entflechten. Der Nahverkehr wird nicht von den Gästen gemacht, großteils, muß man ganz ehrlich sagen, weil der Urlauber, würde ich sagen, ist zu guten 80% gerne bereit dazu. Sobald er angereist ist, lässt er sein Auto stehen. Der fährt keinen Meter. Das Problem sind sicher Zulieferungen, Ablieferungen, die Transporte und dann eben auch die Schibusse, weil man doch dann viel aus der Peripherie hin und weg fährt.

**Ok.**

Noch nicht optimal gelöst, muß man sagen. Aber ein bißchen etwas braucht man ja noch zum Denken.

**Ja, danke einstweilen. Das war eh sehr aufschlussreich!**

Bitte.

### **13.1.3 Wolfgang Haider, Hotel Haider und ehem. Direktor des Tourismusverbandes Saalbach**

**Was als Einstieg ganz gut wäre, wäre wenn sie mir ungefähr sagen könnten, wie sich das Gästeprofil verändert hat. Auf wen sie als Unternehmer mehr oder weniger...**

In welchem Zeitraum?

**Sagen wir in den letzten 10 Jahren. Ob sich da überhaupt – also das muß jetzt nicht unbedingt ein Wechsel sein von den Gästen her, sondern ob sie jetzt mehr auf Familien abzielen...**

Ja, grundsätzlich kann man sagen, daß es zwei unterschiedliche Saisonen sind. Also die Wintersaison und die Sommersaison. In der Wintersaison, glaube ich, daß in den letzten 10 Jahren sich nicht besonders viel an der Gästesicht geändert hat, also wobei auch der 10 jährige Zeitraum meines Erachtens zu kurz gegriffen ist. Wo sich sehr viel verändert hat ist in den letzten 25 Jahren. Und zwar dieser echte Wintertourist, der Schitourist, der Schifahren gegangen ist vor 25 Jahren, war also sehr gut situiert, hatte ein ziemlich hohes Einkommen, meistens also selbstständig oder ein höher gestellter Angestellter usw. Das hat sich verändert in den 25 Jahren hin dazu, daß Wintersport, Schisport jetzt eher ein, ich sage jetzt, Massensport geworden ist - Gott sei Dank – daß der Unterschied von dem damaligen Gast... also damals vor 25 Jahren mit 8-9.000 Betten hast Du also... und jetzt 20.000 Betten... da ist der Unterschied natürlich der geworden, daß auch der kommt, der im Sommer die Massenferienorte bevölkert, auch im Winter... was ich nicht negativ empfinde, das sage ich auch gleich dazu. Das einzige, was sich in den letzten 10 Jahren massiv verändert hat, ist dieser Partytourismus, der eigentlich früher nicht so stattgefunden hat und der immer mehr wird. Ich sage jetzt bewusst Partytourismus und jetzt nicht irgendwie Trink- oder Alkoholtourismus, weil ich ja auch glaube, wenn man den Partytourismus ein bißchen in Bahnen lenkt, dann halte ich auch den für gar nicht negativ. Sicherlich, was die Gastronomie und die Hotellerie betrifft, positiver als was die Liftgesellschaft und so weiter betrifft. Die leben natürlich von dem reinen Schifahrer.

**Und kann man auch sagen, daß das Gästeprofil jetzt viel internationaler geworden ist?**

Ja, eindeutig. Also weg vom Hauptland Deutschland hin zu - zwar ist Deutschland immer noch unser Zielgebiet, unser wichtigster Markt – der zweitwichtigste ist bereits

Österreich,, aber hin zu einem sehr internationalen Markt. Gerade in den letzten 5 Jahren hat sich der Osten sehr aufgetan, viele kommen aus dem Osten. Aber auch die Exoten, die ehemaligen Exoten wie Südafrikaner sind immer mehr geworden, sind extrem begeisterte Schifahrer. Der Englische Markt ist wieder besser geworden durch die Pfundentwicklung durch die positive, gegenüber dem Euro, die jetzt wieder einmal in die andere Richtung gegangen ist. Aber die hat sich ja sehr positiv entwickelt. Es ist der Holländer – merkt man – ganz stark geworden, insbesondere in Ortsteil Hinterglemm, auch dadurch das Holland eine sehr gute Volkswirtschaft hat. Das merkt man natürlich schon deutlich.

**Bezüglich Firmenreisen, Firmenincentives, die veranstaltet werden, spüren sie das auch, daß vermehrt solche Aktivitäten...?**

Da gibt es einige Betriebe, das weiß ich, die das spüren. Wir in unserem Betrieb eher weniger. Aber es gibt einige Betriebe, die sich dem verschrieben haben, die sich spezialisiert haben dafür, die ganz gute Geschäfte damit machen.

**Also das ist eher noch im kommen?**

Das ist noch ausbaufähig, würde ich sagen. Auf jeden Fall. Ich denke da an Belohnungsfahrten für Mitarbeiter, das ist noch ausbaufähig.

**Und die Gäste die da sind – das geht jetzt mehr in die Produktgestaltung hinein – fragen die dann auch immer mehr andere Unterhaltungsmöglichkeiten nach oder bleibt es rein beim Schifahren und der ganzen Atmosphäre hier. Geht es mir Richtung, wenn wir jetzt den Wellnesstrend nehmen...**

Also ich persönlich glaube, daß das überbewertet ist. Die Leute, die zu uns fahren wollen Schifahren in erster Linie und in zweiter Linie ApreSki. Das sind die zwei Dinge. Sie fragen zwar im Buchungsverhalten... da ist dieses Wellness und dieses drum herum vielleicht noch ein ausschlaggebender Punkt, aber 100%ig nicht, wenn sie da sind. Ich habe jetzt zum Beispiel mein Freibad im Winter geheizt und alles, aber wenn am Tag 3 Leute hinein gehen oder 5 Leute hinein gehen... für mich ist das wirklich nur Werbung.

**Es kann ja auch einen Zusatznutzen bei der Werbung haben.**

Ja, so ist es.

**Man hat zumindest die Möglichkeit, ob man sie nutzt oder nicht...**

Also ich sage immer, ein Inserat, ein schönes in einer großen Zeitung kostet heute zwischen 4000 und 6000 Euro und ein Schwimmbad zu heizen über den Winter kostet in etwas das gleiche. Also das ist meine Werbung, wenn die Leute vorbei gehen und

da dampft es heraus... dann gehen sie hinein und holen sich ein Prospekt und sagen „Ah, das gefällt mir.“

**Und jetzt der sanfte Tourismus, also vor allem bei Leuten... wenn jetzt Südafrikaner oder eher internationale Gäste kommen, daß die ja teilweise auch stärkere Schianfänger sind, daß die zum Ausgleich auch vielleicht zwischendurch als Pause gerne etwas ruhigere Sachen hätten, wie Schneewanderungen, Schlittenfahrten,... und...**

Das verstehe ich nicht unter sanftem Tourismus. Also Pferdeschlittenfahrten und so weiter, das ist auch wichtig im Angebot, gerade wie sie sagen als Rahmenprogramm... ist wirklich ein Rahmenprogramm für den Winterurlaub, insbesondere gerade für die internationalen Gäste, denen das auch wirklich sehr gut gefällt. Aber sanften Tourismus darf man in dem Gebiet hier nicht erwarten. Also das ist ganz etwas anderes. Das ist Lungau, sage ich jetzt einmal, oder Werfenweng.

**Und wenn wir jetzt bei diesem Rahmenprogramm sind, die Zusatzleistungen, die ja doch irgendwo typisch für die Region sind und vielleicht auch irgendwo reizvoll sein mögen, wenn man jetzt sagt, man kann einen Hüttenabend machen, Schlittenfahrten oder was auch immer sich da noch für Möglichkeiten bieten... das wird ja dann hauptsächlich von den Hotels selber Angeboten in Kooperation mit - sage ich jetzt einmal – dem Spielberghaus, also mit der Rodelbahn,...**

Ja, also kann man sagen zu 99%. Es gibt zwar ein kleines Wochenprogramm auch im Verband, aber 99% bieten, also vermarkten die Hotels selber. Die Hotels arbeiten mit den einzelnen Institutionen wie jetzt, sage ich einmal, Lindlingalm zum Pferdeschlittenfahren oder Spielberghaus zum Schlittenfahren... wenn welche Eislaufen gehen wollen, in Hinterglemm mit der Eislaufbahn, Eisstockschießen mit unserem Verein... das wird alles von den Hotels direkt organisiert.

**Jetzt aus der Sicht eines Unternehmers heraus, wäre es erwünscht, wenn jetzt – also das ist ja im Wachsen das Ganze, denke ich mir, wenn man zum Beispiel diese ganze Organisation von diesem Rahmenprogramm nicht jedes Hotel, jedes Unternehmen selber das organisieren muß, sondern wenn man jetzt einen Ansprechpartner hat, der dieses in die Hand nimmt, sei es jetzt der Tourismusverband, sei es wer anderer, der eben solche Zusatzaktivitäten anbietet, mit dem man dann einfach eine Kooperation eingeht...**

Wenn ich von mir persönlich ausgehe, von mir persönlich als Unternehmer das beantworten muß, dann sage ich nein. Weil ich einfach der Meinung bin, es ist, so wie



es derzeit gehandhabt wird, oder wie es wir derzeit handhaben ausreichend ist für uns, für unseren Betrieb. Aber es gibt sicherlich genügend, das traue ich mich schon sagen, die sagen, es wäre ihnen lieber, wenn das organisiert wäre. Nur, die Problematik beim Organisieren ist die, niemand will dafür zahlen, zum Ersten, und zum Zweiten ist es so: Der hat am Mittwoch das Schlittenfahren organisiert und die Leute wollen aber gerade in dem Hotel am Freitag Schlittenfahren, weil das halt gerade anders ist. Das ist die Problematik bei dem Ganzen, weil das immer dann zeitlich gebunden ist und so, wenn du das selbst organisierst, dann kannst du mit den Gästen bei der Begrüßung darüber reden und man glaubt es nicht, aber die machen sich das untereinander aus.

**Also ich meine das jetzt nicht als fixes Programm, sondern eben, daß man das sehr flexibel und individuell handhaben kann, nur daß es eben... es gibt jetzt ein paar wirklich schöne Hotels in Saalbach, die auch eine Spitzenausstattung haben, aber es gibt auch einige, sage ich jetzt einmal Pensionen, wo ja doch auch vermehrt Familien und jüngere Gäste kommen, die ja doch auch die Hauptzielgruppe sind der Region – denke ich mir – die dann nicht die Möglichkeiten haben, weil vom Hotel her wenig geboten wird und so von der Gemeinde die Infrastruktur jetzt in dem Bereich nicht sehr ausgebaut ist.**

Ja, also ich glaube, diese Zielgruppe, die sie ansprechen, sind die, die das nicht annehmen. Das ist die Zielgruppe, die gehen Schifahren und Apreski. Die Zielgruppe, die dieses Zusatzprogramm, wie immer sie es nennen jetzt, annehmen, ist diejenige die im 4-Stern-Bereich international absteigt und dieses Zusatzprogramm wird nur angenommen, das weiß ich aus Erfahrung, bei schlechten Schneebedingungen. Bei guten Schneeverhältnissen brauchst Du gar nichts.

**Aber wenn man jetzt zum Beispiel den letzten Dezember anschauen, wo relativ wenig los war... Ich war damals in der Schischule und es sind jeden Tag immer wieder Gäste gekommen und haben gefragt, was können wir machen. Es war kein Hallenbad in Saalbach, es ist eben nur das in Hinterglemm und es war auch so nicht allzu viel los und das war dann wirklich problematisch. Da bin ich dann auch auf die Idee gekommen, daß man irgendwie – jetzt nicht der Schischule oder einem Hotelier oder sonst wem das zumutet, sondern daß das einfach unabhängig, extern organisiert wird, daß sich wer eben dafür interessiert, ein Rahmenprogramm anzubieten. Also daß jetzt 4-Stern-Gäste zur Rezeption gehen und buchen ist mir klar, weil die werden nicht hinaus gehen und in ein anderes**

**Haus schauen um sich da ein Zusatzprogramm zu suchen. Eben wenn dann für die anderen, wo auch immer die sein mögen.**

Ja, stimmt. Ja, da gebe ich ihnen Recht. Also in meinem Betrieb... ich kann nur sagen für mich nicht. Ich brauche das nicht.

**Also, ein großer Bereich, den ich jetzt noch anspreche sind Kooperationen. Das geht jetzt eben dahin, daß die Unternehmen sich selber Partner suchen innerhalb der Region um das Angebot, das Leistungsangebot...**

... zu verbessern.

**Genau. Oder eben den Ablauf vom Urlaub an sich reibungsloser zu gestalten. Was mich interessieren würde, ist welche Arten von Kooperationen es gibt zwischen den Betrieben. Das ist jetzt relativ schwer...**

Das geht von bis... Also ich sage jetzt einmal, das geht von losen Kooperationen... ich habe zum Beispiel mit dem Hotel Neuhaus eine lose Kooperation. Wir stellen gemeinsam eine Animateurin an, die so ein Familienprogramm macht, mit beiden Häusern zusammen, also mit den Gästen und wir zahlen uns die gemeinsam und das funktioniert. Das geht so weit, daß es Häuser hier gibt, das ist ja bekannt, insbesondere in Hinterglemm mit den Partnerhotels, die alles gemeinsam machen, was Gästebetreuung betrifft, die gemeinsam die Werbung machen, die die gemeinsamen Drucksorten haben, also alles gemeinsam. Was da jetzt das Beste ist, möchte ich dahin gestellt lassen. Ich glaube, was ganz wichtig ist bei Kooperationen ist im Geschäftsbereich, im Einkauf. Und da haben wir also eine eigene Einkaufsgruppe, das sind sechs große Häuser oder mehr sind wir jetzt schon – 10 sind wir jetzt.

**10 Hoteliers?**

Ja, die alles gemeinsam einkaufen. Das ist Haider, Neuhaus, Kandler, Alpenhotel, Saalbacher Hof, Reiterhof, Wimmreiter und Wechselberger. Acht, die den Einkauf also gemeinsam gestalten und das halte ich für besonders effektiv und ich glaube auch, daß das sehr wichtig ist.

**Das sind jetzt aber rein informelle Abmachungen, also Absprachen untereinander, die...**

Wir verhandeln mit den Firmen gemeinsam. Wenn wir jetzt einen, ich sage jetzt einmal einen Metzger gefunden haben, der uns so und so viel bietet, dann kaufen wir alles bei diesem Metzger. Alle. Das machen wir uns vorher aus. Gleiches gilt für die ganzen anderen Waren, bis hin zu den Badezusätzen. Ich sage das jetzt einmal so.

**Die Kooperationsformen die mir jetzt...**

... waren andere Sachen.

**Ja, zum Beispiel von der Schischule ausgehend mit Sportartikelhändlern und Ausrüstern...**

Das glaube ich wird dann so individuell...

**... also da gibt es vielschichtige Kooperationen unter allen möglichen...**

Ja, aber ich glaube das ist so eine ganz gute Struktur, daß man sagt ok das eine Hotel arbeitet mit dem Sportgeschäft zusammen und mit der Schischule und das nächste mit dem anderen Sportgeschäft und mit der anderen Schischule... also das ist sicherlich überall gegeben.

**Stößt man da schnell an irgendwelche Grenzen oder Barrieren, wenn es dann auch gerade im politischen Bereich darum geht, wer jetzt mit wem zusammenarbeitet? Daß da Überschneidungen oder irgendwelche Schwierigkeiten gibt.**

Ich glaube die Grenzen sind dort, wo das Konkurrenzdenken beginnt. Ich sage jetzt, wenn ein Hotel gleichzeitig eine Schischule hat... gleichzeitig ein Hotelier ist, eine Schischule und gleichzeitig ein Sportgeschäft hat, dann wird der andere, der gleichzeitig ein Hotel hat und ein Sportgeschäft, wird sicherlich nicht die Leute zu dem schicken in die Schischule, sage ich jetzt einmal, das wird es nicht spielen. Also da gibt es sicherlich Barrieren und Grenzen. Wobei das aber ziemlich gut abgesteckt ist, glaube ich.

**Was mich noch beim Marketing ist, generell, welche Möglichkeiten jetzt noch die einzelnen Unternehmen haben. D.h. wie sie Werbung machen in Ihrem Betrieb und inwieweit sie da mit dem Tourismusverband zusammenarbeiten oder ob sie das eher in die eigene Hand nehmen oder ob sie sagen, der Tourismusverband bringt zwar die Leute, aber der Rest, der bleibt dann doch eher an uns hängen.**

Also, ich persönlich bin ein Verfechter dessen, daß ich sage, der Tourismusverband soll diese Aufgaben wahrnehmen, für die wir einfach damals ein Verbände-gesetz gegründet haben. Nämlich in erster Linie Imagewerbung für den Sport zu betreiben und in zweiter Linie durch diese Imagewerbung den Buchungsdruck auf die einzelnen Betriebe zu erhöhen. Das halte ich für das absolut Wichtigste, was der Tourismusverband zu tun hat. Das nächste ist die Organisation von Events – was der Tourismusverband zu tun hat. Also das halte ich für wichtig, andere halten andere... ich halte es nicht für wichtig, daß der Tourismusverband als Buchungsstelle auftritt, also das ist für mich, zwar gegeben und auch notwendig, daß es in kleinem Maße gemacht

wird, aber es ist meines Erachtens im großen Stil nicht notwendig. Ich für meinen Betrieb, also bei uns ist es so, was das Marketing betrifft: Direct Marketing, zwei, drei, vier mal im Jahr, in meine bestehende Kartei, in meine bestehende Gästekartei. Dann Marketing, Internetmarketing, also Marketing über e-mails, das ist ganz wichtig. Bei uns kommen die Buchungen, bei uns ist das Buchungsverhältnis jetzt schon so, daß man sagen kann 80% der Buchungen kommen über e-mail. Ich sage bewusst über e-mail und sage bewusst nicht über Internet, weil es sind keine Direktbuchungen. Das sind Leute, die über e-mail in irgendeiner Weise anfragen, sich immer noch, das muß ich auch dazu sagen, sich immer noch Prospekte schicken lassen. Auch wenn du ihnen sagst, sie brauchen nur unter [www.hotel-haider.at](http://www.hotel-haider.at) hineingehen, sie lassen sich immer noch Prospekte schicken und buchen dann aber auch über e-mail. Also das ist... aber keine Direktbücher. Keine Online-Bücher. Bei mir deshalb auch nicht, weil ich Online-Buchungen nicht in jeder Zeit akzeptiere, vor allem im Winter nicht. Überhaupt nicht. Weil ich mir im Winter nichts verbauen will mit 3,4 Tagesbuchungen, sondern einfach da immer noch die Wochenbuchungen drinnen habe. Ja, was machen wir noch. Wir besuchen auch noch Messen, nicht mehr in dem Ausmaß wie früher und nur mehr für den Sommer.

**Für den Wintersport gibt es für sie gar keine Messen mehr?**

Nein, überhaupt nicht. Ich bin früher sehr viel auf Messen gewesen, jetzt gar nicht mehr. Für meinen Betrieb: Wir haben keine Reisbüros, überhaupt keine. Im Winter nicht und im Sommer nicht. Das einzige mit dem wir arbeiten im Sommer ist Austria Bella Italia – ich weiß nicht ob sie das kennen - das ist ein Ableger der ÖW, das ist ein Verein, ich bin selber im Vorstand von diesem Verein, also das ist auch wirklich ganz gut und mit denen arbeiten wir. Die haben in Mailand ein Büro und in Salzburg eine Buchungsstelle. Das ist die einzige, wo wir nicht direkt mit dem Gast in Kontakt sind.

**Also sonst läuft das meiste über die Homepage, daß die Leute irgendwie aufmerksam werden...**

Irgendwie über die Homepage, daß die Leute aufmerksam werden, sehr viel über die Verbandshomepage, also über [www.saalbach.com](http://www.saalbach.com), dann schauen sie bei Unterkunft und dann klicken sie und... So gesehen ist es wahnsinnig wichtig, daß das im Verband immer alles 100%ig funktioniert, was die Homepage und so weiter betrifft. Was ich also ganz schlecht finde und schade finde, ist daß die [saalbach.at](http://www.saalbach.at) Adresse nicht dem Verband gehört.

**Aha?**

Die gehört einem Privaten.

**Ach so? Wirklich?**

Ja, da waren wir zu langsam.

**Was mich ja wirklich wundert ist, daß die Direktwerbung und die Werbung über das Internet so ausreichend ist.**

Ja, wissen sie. Wir haben bei unseren Gästen einen Anteil von... also fast 70% unserer Gäste sind Stammgäste. Das hat sich halt langsam, Schritt für Schritt aufgebaut und ist extrem wichtig. Aber wenn es ihnen einmal gefallen hat hier, dann kommen sie immer wieder.

**Ja, das ist ein beachtlicher Anteil. Und jetzt zum Abschluss, was ich noch gerne machen würde, ist die Stärken und Schwächen der Region, sowie die Chancen und Risiken für die Zukunft irgendwie zusammen zu fassen. Also, wo sie glauben, daß die Region Saalbach-Hinterglemm...**

...verstehe. Also, die größte Stärke ist natürlich unsere geografische Lage. Wir liegen so um die 1000m Seehöhe und das ist für das Schifahren perfekt. D.h. wir sind da geschützt, also keinen extremen Wetterlagen, wie Sturm und so weiter ausgesetzt und können auch bei Schlechtwetter den Schibetrieb am Leben erhalten. Wir haben ein sehr gut ausgebautes Schiliftnetz und können wirklich vom Hotel weg fahren und wieder bis zum Hotel zurückfahren. Das ist ganz wichtig. So können unsere Gäste das Auto nach der Anreise stehen lassen und können dann alles zu Fuß erreichen. Außerdem, wie sagt man das am Besten, haben wir... also der Ort, sagen wir der Ortskern mit seiner Fußgängerzone ist sicher auch noch ein großes Plus. Im Ort natürlich auch das Apreski. Saalbach ist auch ein gutes Anfängerschigebiet mit mehreren Hängen für die Anfänger, das heißt, die müssen sich da nicht im Tal auf einer Wiese aufhalten, sondern können auf verschiedenen Höhen und verschiedenen Hängen das Schifahren lernen. Was ich auch sicher für einen Vorteil halte ist, daß wir hier keine großen Konzerne haben. Wir sind ein Gebiet mit ausschließlich Familienunternehmen, die gesund gewachsen sind in ihren Strukturen. Naja, und gut ist auch unsere sichere Zufahrt. Also man muß keinen Pass überqueren, wenn man nach Saalbach will und die Straße wird auch nicht von irgendwelchen Lawinen oder Muren verschüttet, so wie das zum Beispiel am Arlberg jedes Jahr wieder der Fall ist. Und bei den Schwächen, also da kommt auch wieder die Höhe ins Spiel... das ist die Schneesicherheit. Bedingt durch unsere Lage ist es nie so sicher, wann unsere Saison beginnt und wie lange sie dauert. Eine weitere Schwäche ist auch das ApresSki, wenn

es in verschiedene, wie soll man das am Besten sagen, da muß man jetzt halt ein Wort dafür finden... wenn es, ich möchte nicht sagen, Alkoholexzesse umschlägt. Vielleicht gibt es da ein noch ein besseres Wort dafür. Jedenfalls ist das natürlich auch ein Nachteil und man sollte versuchen, den Alkoholkonsum in gewisse Bahnen zu lenken. Was sicher auch noch ein Minuspunkt ist, ist die Infrastruktur, d.h. daß wir außer dem Schifahren keine Zusatzleistungen anbieten und das kann sicher, gerade in schneeärmeren Wintern zu einem Problem werden. Ach ja, was ich noch bei den Stärken dazugeben will, ich weiß nicht, ob ich es schon erwähnt habe, ist das Verkehrskonzept, die Fußgängerzone im Ort. Und auch, daß unsere Bettenanzahl gesunken ist auf ein gesundes Maß.

**Stimmt, das habe ich heute bei Herrn Mitterer schon gehört. Es gibt auch, glaube ich, keine neuen Bauten zur Zeit, oder?**

Nein, es wird in nächster Zukunft wahrscheinlich auch nichts mehr gebaut werden und das ist gut so. Diese Größe ist für alle noch gut verträglich.

**Und bezüglich der Chancen und Risiken für die Zukunft?**

Also unsere Chance liegt sicher vor allem noch im Sommertourismus. Der muß noch ausgebaut werden und zwar nicht in Deutschland, denn die haben ja im Sommer dasselbe Klima wie wir, sondern vor allem im arabischen Raum und in den südlichen Ländern. Die Leute wollen im Urlaub ein anderes Klima und nicht das, was sie eh zu Hause haben. Weitere Chance für die Zukunft ist sicher auch der Ausbau der Schneeanlagen, damit wir, egal wie die Wetterlage ist, unsere Saison mit Anfang Dezember beginnen können und man rund um den Skicircus fahren kann. Was man in der Zukunft auch noch machen könnte, ist das Marketing gezielter einzusetzen. Also zeitlich gesehen das Marketing gezielter einsetzen. Und natürlich das Internet, das steckt noch in den Kinderschuhen und daran muß man noch arbeiten und am Ball bleiben. Risiko ist sicher die Klimasituation und der Schneemangel, aber auch die Weltwirtschaftslage, das merkt man auch am Gästeprofil. Außerdem sollte man versuchen, daß keine extremen Auswüchse überhand nehmen, wie zum Beispiel das ApreSki. Egal was es ist, zu viel ist nie gut. Naja, ich glaube das wäre es.

**Ja, dann bedanke ich mich vielmals bei Ihnen.**

Bitte, gerne.

#### **13.1.4 Hannes Fürstauer, Schischule Fürstauer**

**Also zu Beginn würde ich gerne über die Entwicklungen im Gästeprofil mit dir reden, d.h. die verschiedenen Entwicklungen, die man in der Schischule spüren konnte in den letzten Jahren und was sich da beim typischen Gast verändert hat.**

Ja, was wir ganz stark spüren, das ist ein Trend weg von privaten Gästen hin zur Gruppe, zum Gruppenurlaub. Es kommen vermehrt verschiedene Reisgruppen, aber auch vermehrt verschiedene Firmenreisen, also so genannte Firmenincentives. Im Unterschied zu, zum Beispiel Zell am See, merkt man bei uns schon, daß eher die Masse nach Saalbach-Hinterglemm kommt. Außerdem haben wir ein neues Länderprofil. Unsere Gäste sind viel internationaler geworden. Südafrika und England sind da an der Spitze, aber auch Russland, Holland und Skandinavien wieder in den letzten Jahren. Das heißt, wir brauchen auch immer mehr mehrsprachige Schilehrer, also Schilehrer aus den jeweiligen Ländern, damit unser Betrieb reibungslos und besser ablaufen kann. Wir haben auch eine starke Nachfrage nach Kinderschikursen, damit Eltern ihre Kinder bei uns abgeben können und selber auch ein bißchen einen Urlaub haben. Dafür haben wir jetzt den Bobo-Club, das ist unsere Kinderschischule.

**Woher kommt diese Bobo-Idee? Gibt es die nur in dieser Schischule?**

Nein, das ist eine Tiroler Idee, die vor ca. 10 Jahren entstanden ist und bei der jetzt ungefähr 150 Schischulen daran beteiligt sind. 5 davon sind im Salzburger Land, was ich weiß, ist das neben uns auch noch eine Schischule in Kaprun und in Lofer. Und wir haben da eben ein gemeinsames Erscheinungsbild, den Pinguin Bobo, der so zu sagen als Maskottchen die Kinder ansprechen soll. Besonders die 3 bis 4 Jährigen.

**Aha. Wenn wir jetzt schon beim Angebot sind, was hat sich da in den letzten Jahren so verändert, was hat man da besonders berücksichtigen müssen?**

Also in der Schischule haben sich die Anforderungen an den Schilehrer geändert. Der wird auch immer mehr zum Unterhalter... also wir haben unser Kernprogramm – das sind alle möglichen Varianten von Schiunterricht - und wir haben unser Rahmenprogramm. Da gebe ich Dir unser Programmheft mit, wo man das alles heraus lesen kann. Das geht vom gemeinsamen ApreSki bis zum Hüttenabend.

**Und wie ist das mit der Ausdifferenzierung des Wintersportes, also zum Beispiel Carven oder im weitesten Sinne auch das Snowboarden? Oder gibt es da noch andere Sportarten, Entwicklungen, Sporttrends auf die man achten sollte?**

Ich sage, jeder macht das, was er kann. Und unser Gebiet ist nun einmal das Schifahren. Wir bieten in dieser Schule kein Snowboarden an, sondern haben eine Kooperation mit der Snowboardschule in Saalbach. Carvingkurse sind in unserem Angebot enthalten, d.h. wenn jemand möchte, dann kann er für einen Tag oder einen Nachmittag Carvingunterricht nehmen. Carvekurs verwenden wir im Privatbereich, aber rein zum Spaß. Was wir noch machen, das zählt jetzt aber schon wieder mehr zum Rahmenprogramm, ist unser Rodelabend... aber was hier das Problem ist, ist die Sicherheit. Man sitzt da gemütlich auf der Hütte, feiert, und dann müssen alle wieder unversehrt ins Tal kommen. Außerdem bieten wir noch spezielle Programme für Firmen an.

**Wie seid ihr darauf gekommen? Hat da jemand die Idee gehabt oder wie hat sich das entwickelt?**

Also das hat sich nur aufgrund der Nachfrage entwickelt. Es haben immer mehr bei uns angerufen und gefragt, ob man da nicht was Spezielles machen könnte, wenn so und so viele Leute aus einer Firma mitkommen... und jetzt haben wir diese Incentive-Programme, d.h. wenn zum Beispiel eine Firma ihren Mitarbeitern ein Schiwochenende schenkt, dann bekommt diese Gruppe, je nach Größe, eine gewisse Anzahl von Schilehrern zur Verfügung gestellt und die können sich dann selber ausmachen, was sie machen wollen und wann sie sich treffen wollen. Also da ist dann alles möglich, ob tatsächlicher Schiunterricht, Schiguide durch das ganze Schigebiet, Geländefahrten, Carvingkurse usw. und die Gruppen treffen sich dann, wenn es vom Können her möglich ist, gemeinsam auf derselben Hütte zum Mittagessen und können auch untereinander tauschen, d.h. man ist am Vormittag in der Gelände-Gruppe und am Nachmittag geht man carven. Und manchmal machen wir auch noch, so wie zum Beispiel für Nokia diese Jahr, ein Abendprogramm dazu, also die Schilehrer gehen mit ihnen auf das Spielberghaus zum Abendessen und machen einen Hüttenabend und rodeln dann anschließend wieder mit ihnen ins Tal... oder es gibt ein gemeinsames ApreSki oder was es halt sonst noch so gibt.

**Du hast vorher schon kurz die Kooperation mit der Snowboardschule angesprochen. Wie schaut denn die genau aus und welche anderen Kooperation gibt es denn noch von der Schischule aus?**

Naja, also wir arbeiten da zusammen, d.h. die Snowboardschule schickt uns die Leute und wir ihnen. Wenn jetzt zum Beispiel bei uns wer fragt, ob wir auch Snowboardunterricht geben, dann können sie bei uns im Büro auch die



Snowboardkurse der Snowboardschule buchen... jeden Vormittag sitzt dafür ein Mädchlein aus der Snowboardschule bei uns im Büro hinter der Rezeption und erledigt diese Sachen... und umgekehrt schickt uns die Snowboardschule die Gäste. Wir haben dort auch unsere Prospekte und Flyer aufliegen... also sehen die Leute unser Werbematerial in deren Geschäft und Büro. Das beruht auf Gegenseitigkeit, so können wir dem Gast, wenn er einmal zu uns kommt ein komplettes Angebot anbieten. Außerdem haben wir natürlich noch eine Kooperation mit Intersport, d.h. die Gäste können bei uns ganze Packages kaufen, wo dann die Ausrüstung vom Schischuh bis zum Schistock auch dabei ist. Viele Leute, die zum Beispiel von Südafrika oder so kommen, speziell die, die mit dem Flugzeug anreisen müssen, nehmen keine eigene Ausrüstung mehr mit, sondern leihen sich das alles aus. Und da haben wir auch wieder unsere Prospekte im Sportgeschäft aufliegen. Also wenn die Leute zuerst dort hin gehen und sich die Schi holen und dabei nach einem Schikurs fragen, werden sie wiederum zu uns geschickt und können sich dort gleich im Prospekt über Kurse und Preise informieren. Und wenn du dir diese Prospekte und Flyer von uns, von der Snowboardschule und vom Sportgeschäft anschaust, dann siehst du, daß die alle drei dasselbe Design haben. Das haben wir extra so gemacht, damit die Leute merken, daß wir zusammengehören und das ganze ein bißchen einheitlicher aussieht... Der Gast soll eben rundum versorgt werden.

**Sehr gut. Und sind das die einzigen Kooperationen oder geht das noch weiter?**

Ja also wir kooperieren teilweise noch mit Hotels, d.h. die schicken uns dann die Leute, wenn an deren Rezeption nach einem Schikurs oder einem Schilehrer gefragt wird. Was wir noch machen ist die Zusammenarbeit mit Absolut Skiing, wie du weißt...

**Jaja, Absolut – die Reiseveranstalter aus Südafrika...**

Genau, also die bringen uns dann die Leute aus Südafrika. Wir sind da durch Zufall zusammen gekommen und das Ganze läuft sehr gut. Jede Woche bringen die uns so um die 50 Leute, manchmal mehr und manchmal weniger. Je nach Gruppengröße bekommen sie dann eine gewisse Anzahl von Schilehrern von uns... das sind dann halt meistens Anfängergruppen und die machen dann eine ganze Woche volles Programm.

**Ja, das heißt, Absolut organisiert doch auch für jeden Tag ein Abendprogramm, wo dann unsere Schilehrer auch meistens dabei sind.**

Genau, das ist ja auch netter, wenn du dann deinen Lehrer beim Rodeln, Schibobfahren, beim Apreski oder bei der Hüttengaudi auch noch dabei hast... da

entsteht eine unheimliche Gruppendynamik und die Leute melden sich dann Jahre später noch immer wieder...

**Stimmt.**

Worauf ich persönlich jetzt immer mehr setze, das ist jetzt aber in Bezug auf meine Pension zu sehen, ist der Ausbau des Sommerprogramms. Da geht es immer mehr Richtung Gesundheitsurlaub. Ich stütze das auf drei Säulen, nämlich Bewegung, Ernährung und Mental... also da geht es vor allem um Wandern, Mountainbike und Nordic Walking.

**Und wie kommst du auf diesen Gesundheitstrend?**

Also von der Österreich Werbung hat es da eine Marktforschung über verschiedene Trends gegeben und Wellness hat sich da ganz klar heraus kristallisiert. Die Zielgruppe ist da das Mittelalter... wir haben ein Arbeitsgemeinschaft mit 7 Hoteliers gegründet in Saalbach, die zusammenarbeiten und sich halt ein paar Ideen überlegen. Im Vordergrund stehen dabei Familie, Wellness und Outdoor. Da gibt es auch ein besonderes Wasser, das Osmosewasser... ist zu 99% befreit und Schadstoffen... und dann gibt es natürlich immer ein reichhaltiges Obstbuffet. Zusätzlich arbeiten wir mit Ärzten zusammen und machen verschiedene Gesundheitstests...

**Also ist die Zielgruppe im Sommer eine andere als im Winter?**

Ja, im Sommer sprechen wir eher den Familienurlaub an, ist ja auch ganz klar, denn die jungen Leute, die hier im Winter Schi fahren und feiern suchen im Sommer etwas anderes als gesundheitsorientierte Wandertage...

**Ok. Was mich jetzt zusätzlich noch interessieren würde, wäre die Werbung. Wie machst du für deinen Betrieb - also jetzt im Winter, in der Schischule - Werbung?**

Also ganz wichtig ist für uns die Saalbach Homepage. Man kann da über die Schischul-Links zu uns kommen und Kurse und Preise abfragen. Und natürlich auch unsere Flyer, jetzt nicht nur die, die in der Snowboardschule und beim Intersport aufliegen, sondern auch alle in den verschiedenen Hotels, bei der Touristeninformation und so weiter.

**Also ihr macht jetzt selber keine Werbung über Radio oder so?**

Nein, das reicht so völlig aus. Die Leute kommen zu einem Großteil über verschiedenste Links im Internet zu uns und über die einzelnen Hotels. Sonst reicht die Werbung über die gemeinsame Werbung von Saalbach-Hinterglemm und Leogang aus. Wir haben auch immer wieder Leute, die jedes Jahr zu uns kommen und ihren privaten Schiunterricht im Vorhinein schon per e-mail bei uns buchen. Und ein Großteil

unserer Gäste ist halt auch Laufkundschaft, also Leute, die durch den Ort spazieren und schauen, was es so gibt und dann einfach in der früh ins Büro kommen und einen Schikurs buchen.

**Und wie kommt ihr dann dazu, daß zum Beispiel immer mehr Südafrikaner und Russen in der Schischule sind?**

Ja also die Südafrikaner, über Absolut, das war wie gesagt Zufall und auch die Russen haben wir durch verschiedene Bekannte bekommen. Da brauchen wir jetzt natürlich auch russische Schilehrer, damit man diese Gäste optimal unterrichten kann... das wird immer mehr... Man muß es sich einmal vorstellen, wir haben 89 mit 8 Schilehrern begonnen – 1989 wurde Sport ja Landessache und bis dahin gab es das Gesetz, daß pro Ort nur eine Schischule erlaubt war. Dann wurde diese Gesetzeslage geändert und der freie Wettbewerb zog hier ein... naja und mittlerweile haben wir so um die 20 bis 30 Schilehrer, im Höhepunkt der Saison können es auch noch ein paar mehr sein.

**Ja das ist beachtlich! Was mich jetzt zum Schluss noch interessieren würde... jetzt gibt es ja in Saalbach alleine schon so um die 5 Schischulen, wäre es da in bestimmten nicht einfacher und effizienter an einen Zusammenschluss zu denken?**

Also, das ist immer das Problem. Jeder muß dazu etwas beitragen und wenn die Ausgangslagen so unterschiedlich, dann wird das schwer. Wenn man jetzt nach Zell am See oder nach Hinterglemm schaut, wo sich die Schischulen zusammengeschlossen haben, dann gibt es da immer wieder Probleme. Sicher wäre es dann irgendwo rentabler, aber das ist immer so eine Sache...

**Aha, also bist du, so wie es jetzt läuft eher zufrieden...**

Ja natürlich. Verbessern kann man immer noch was, aber grundsätzlich bin ich der Meinung, daß wir das so schon ganz richtig machen und auch jetzt im großen Stil nichts verändern sollten.

**Ok, ja dann sage ich einmal Dankeschön für das Gespräch...**

Ja gerne.

## 13.2 Nächtigungszahlen

### 13.2.1 Die Nächtigungsentwicklung der letzten 50 Jahre



Gemeinde Saalbach-Hinterglemm  
5753 Saalbach, Dorfplatz 36



06541/6611 DW 42



06541/7982

e-mail: [Gaestemeldeamt@saalbach.at](mailto:Gaestemeldeamt@saalbach.at)

Internet: [www.saalbach.at/gemeinde](http://www.saalbach.at/gemeinde)

DVR-Nr. 0450243

### NÄCHTIGUNGSENTWICKLUNG

JAHR	SOMMER	WINTER	GESAMT
1950	22.950	45.540	68.490
1955	49.600	95.850	145.450
1960	91.300	160.500	251.800
1965			717.005
1970	502.601	701.249	1.203.850
1975	694.130	1.058.213	1.752.343
1980	784.436	1.189.343	1.973.779
1981	783.201	1.337.433	2.120.634
1982	699.547	1.367.497	2.067.044
1983	642.549	1.319.100	1.961.649
1984	622.690	1.352.228	1.974.918
1985	532.186	1.271.918	1.804.104
1986	563.521	1.348.160	1.911.681
1987	557.727	1.347.840	1.905.567
1988	508.261	1.381.968	1.890.229
1989	565.603	1.398.772	1.964.375
1990	659.179	1.123.871	1.783.050
1991	777.352	1.106.118	1.883.470
1992	857.555	1.266.740	2.124.295
1993	787.765	1.330.112	2.117.877
1994	720.771	1.293.039	2.013.810
1995	642.247	1.269.372	1.911.619
1996	606.498	1.224.247	1.830.745
1997	590.658	1.083.205	1.673.863
1998	592.150	1.086.667	1.678.817
1999	625.861	1.292.502	1.918.363
2000	588.334	1.355.029	1.943.363
2001	555.323	1.337.734	1.893.057
2002	588.572	1.360.796	1.949.368
2003		1.300.906	1.300.906

## Die Entwicklung der Bettenzahlen der letzten 50 Jahre

### Entwicklung der Bettenzahlen Stichtag: 31.05. d. J.

		ÖSTAT	Diff:
1960	2.500		
1965	6.136		
1970	8.261		
1971	9.286		
1972	9.394		
1973	11.458		
1974	11.994		
1975	12.407		
1976	<u>13.059</u>	13.690	631
1977	13.785		
1978	15.495		
1979	16.082		
1980	16.787		
1981	<u>16.555</u>	17.409	854
1982	16.274		
1983	16.321		
1984	16.693		
1985	16.706		
1986	<u>17.095</u>	10.828 -	6.267
1987	17.243		
1988	17.520		
1989	17.939		
1990	18.089		
1991	<u>18.231</u>	18.218 -	13
1992	17.431		
1993	17.329		
1994	17.130		
1995	17.055		
1996	16.661		
1997	<u>16.392</u>	16.337 -	55
1998	16.363		
1999	16.104		
2000	16.056		
2001	15.951		
2002	15.875		
2003	15.755		

Saalbach-Hinterglemm, am 01.06.2003

### 13.2.3 Nächtigungen nach Kategorien

#### Nächtigungen Winter 2002/2003

Saalbach	2002	2003	DW	DW in %
Kat. 01 A1/A -*****/****	159.927	142.524	-17.403	-10,9
Kat. 02 B -***	188.966	181.860	-7.106	-3,8
Kat. 03 C/D -**/*	65.705	59.632	-6.073	-9,2
Kat. 04 Ferienwohnung/haus (gewerbl.)	41.828	37.432	-4.396	-10,5
Kat. 60 Privatqu. nicht auf Bauernhof	16.688	14.892	-1.796	-10,8
Kat. 61 Privatqu. auf Bauernhof	3.289	2.264	-1.025	-31,2
Kat. 73 Kinder- u. Jugendherholungsheim	97.673	102.838	5.165	5,3
Kat. 83 Bewirtschaftete Schutzhütte	10.360	10.580	220	2,1
Kat. 86 Ferienw.(priv.) n. a. Bauernh.	61.821	60.969	-852	-1,4
Kat. 87 Ferienw.(priv.) auf Bauernh.	6.706	7.070	364	5,4
<b>Gesamt</b>	<b>652.963</b>	<b>620.061</b>	<b>-32.902</b>	<b>-5,0</b>

Bettenauslastung: 44,30 %

DS.Aufenthalt: 6 Tage

Tagesnächte: 3.426

Hinterglemm	2002	2003	DW	DW in %
Kat. 01 A1/A -*****/****	148.393	135.748	-12.645	-8,5
Kat. 02 B -***	203.552	189.953	-13.599	-6,7
Kat. 03 C/D -**/*	56.277	56.732	455	0,8
Kat. 04 Ferienwohnung/haus (gewerbl.)	47.875	43.261	-4.614	-9,6
Kat. 60 Privatqu. nicht auf Bauernhof	26.075	24.818	-1.257	-4,8
Kat. 61 Privatqu. auf Bauernhof	1.844	1.095	-749	-40,6
Kat. 73 Kinder- u. Jugendherholungsheim	158.099	159.456	1.357	0,9
Kat. 83 Bewirtschaftete Schutzhütte	11.178	9.475	-1.703	-15,2
Kat. 84 Sonstige Unterkünfte	10.211	13.270	3.059	30,0
Kat. 86 Ferienw.(priv.) n. a. Bauernh.	42.694	45.282	2.588	6,1
Kat. 87 Ferienw.(priv.) auf Bauernh.	1.635	1.755	120	7,3
<b>Gesamt</b>	<b>707.833</b>	<b>680.845</b>	<b>-26.988</b>	<b>-3,8</b>

Bettenauslastung: 46,21 %

DS.Aufenthalt: 6 Tage

Tagesnächte: 3.762

Gesamt	2002	2003	DW	DW in %
Kat. 01 A1/A -*****/****	308.320	278.272	-30.048	-9,7
Kat. 02 B -***	392.518	371.813	-20.705	-5,3
Kat. 03 C/D -**/*	121.982	116.364	-5.618	-4,6
Kat. 04 Ferienwohnung/haus (gewerbl.)	89.703	80.693	-9.010	-10,0
Kat. 60 Privatqu. nicht auf Bauernhof	42.763	39.710	-3.053	-7,1
Kat. 61 Privatqu. auf Bauernhof	5.133	3.359	-1.774	-34,6
Kat. 73 Kinder- u. Jugendherholungsheim	255.772	262.294	6.522	2,5
Kat. 83 Bewirtschaftete Schutzhütte	21.538	20.055	-1.483	-6,9
Kat. 84 Sonstige Unterkünfte	10.211	13.270	3.059	30,0
Kat. 86 Ferienw.(priv.) n. a. Bauernh.	104.515	106.251	1.736	1,7
Kat. 87 Ferienw.(priv.) auf Bauernh.	8.341	8.825	484	5,8
<b>Gesamt</b>	<b>1.360.796</b>	<b>1.300.906</b>	<b>-59.890</b>	<b>-4,4</b>

Bettenauslastung: 45,28 %

DS.Aufenthalt: 6 Tage

Tagesnächte: 7.187

## Länderschlüssel

Statistik Länderschlüssel Winter 2002/2003  
Benutzer: Resch Marianne  
Gemeinde Saalbach-Hinterglemm

	vom 01.11.2002	bis 30.04.2003
	Personen	Nächte
2 Österreich	55553	279076
7 Brasilien	2	8
9 Tschechische Republik	1594	8013
10 Slowakei	94	583
11 Dänemark	5623	33060
12 Deutschland	95153	533608
13 Finnland	693	4650
14 Frankreich (einschl. Monaco)	638	4128
15 Griechenland	120	840
16 Vereinigtes Königreich	13850	96723
17 Südasien	6	42
18 Irland (Republik)	344	2352
19 Israel	107	828
20 Italien	461	2293
21 Japan	13	71
22 Jugoslawien	33	210
23 Kanada	45	114
25 Niederlande	30851	207295
26 Norwegen	728	4426
27 Polen	1185	8252
28 Portugal	8	53
30 GUS	1859	14367
31 Schweden	3763	25509
32 Schweiz und Liechtenstein	1412	8366
33 Spanien	54	364
34 Südafrika	445	3790
36 Türkei	28	169
37 Zentral- u. Südamerika	3	21
38 Ungarn	1096	6505
39 USA	276	1724
40 Übriges Ausland	154	1157
49 Island	37	247
50 Baltische Staaten	3	48
51 Kroatien	664	4429
52 Slowenien	695	4290
53 Berlin	3063	22722
56 Arabische Länder in Asien	139	870
57 Übriges Afrika	13	147
58 Übriges Asien	7	53
59 Südostasien	2	10
60 Australien	126	1177
61 Neuseeland	6	42
62 Belgien	2662	16803
63 Luxemburg	179	1316
64 Südkorea	11	77
67 China	18	78
<b>Gesamt</b>	<b>223816</b>	<b>1300906</b>