

> **Gruppenbericht zum zweiten Gastvortrag:**
Status & Empfehlungen - Region Zell am See / Kaprun
'DIE KLEINEN SCHUMMLER'

> **Lehrveranstaltung:**

Destinationsmanagement | FHS | EMTA 2005 | SS 08

> **Lehrbeauftragter:**

Mag. Franz Schmidt

> **Gruppe:**

510126001 | Maria ALTENDORFER

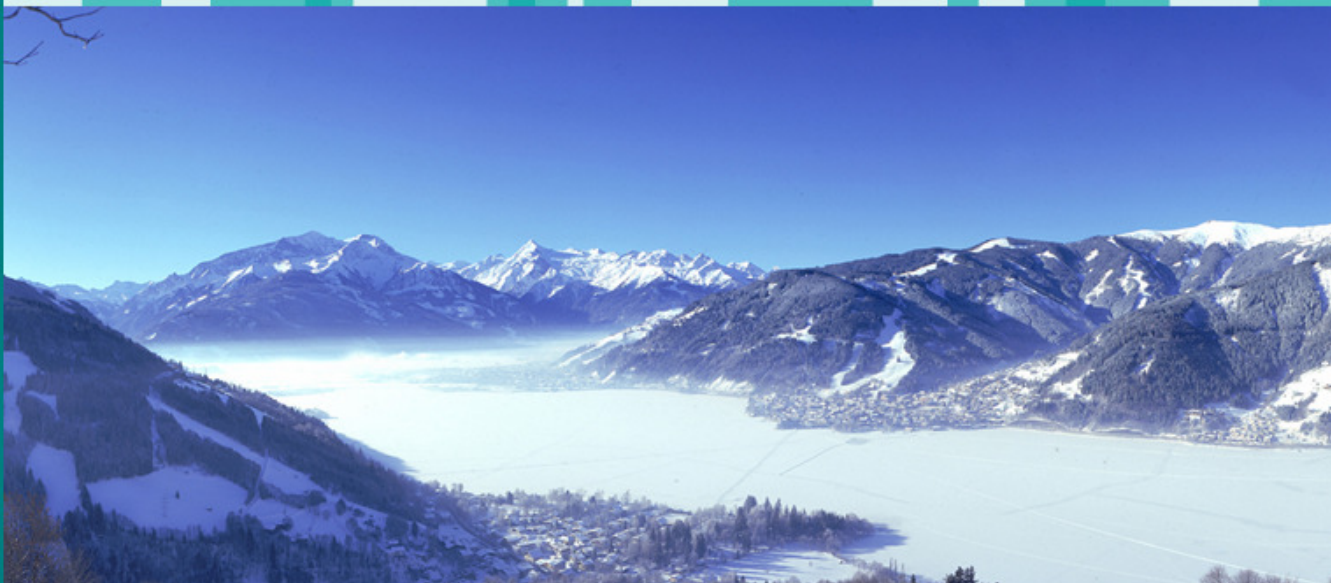
510126005 | Johanna BRUGGER

510126013 | Gisela HEPKE

510126019 | Sandra LANGBAUER

510126031 | Stefan REINDL

510126039 | Stephanie STAUDINGER



I Vorwort

Dieser Bericht entstand in der Lehrveranstaltung Destinationsmanagement im sechsten Semester des Studienganges EMTA, Jahrgang 2005 an der FH Salzburg. Er ist Teil einer Gruppenarbeit und Teil des Leistungsnachweises für die Lehrveranstaltung und beschäftigt sich inhaltlich mit der in der Vorlesung gehörten Präsentation der Destination Zell am See / Kaprun.

Der Bericht beinhaltet eine Statusaufnahme der Destination sowie darauf aufbauend – ergänzt durch die Informationen aus der Gesprächsrunde mit dem Vortragenden – Empfehlungen für die Destination.

Grundlage für unsere Ausarbeitung sind neben den Inhalten aus der Destinationspräsentation unsere Kenntnisse aus dem Vorsemester der Lehrveranstaltung Destinationsmanagement, die es im vorliegenden Bericht anzuwenden und umzusetzen galt.

Die Struktur unseres Berichtes folgt grundsätzlich dem Modell der ‚Kernelemente des Destinationsmanagements‘ unter Berücksichtigung der folgenden Faktoren.

- | | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| ■ Kerngeschäftssysteme | ■ Qualitätsmanagement |
| ■ Markenpolitik | ■ Wissensmanagement |
| ■ Vermarktungsnetzwerke | ■ Destinations-Management-Company |

Da wir nicht in allen Faktoren gleichermaßen Handlungsbedarf für die Destination Zell am See / Kaprun sehen, und um den (vorgegebenen) Umfang des Berichtes nicht zu sprengen, haben wir uns jedoch erlaubt, uns schwerpunktmäßig auf einzelne, ausgewählte Elemente zu konzentrieren.

Weiters wurden je nach Gegebenheiten in der Destination einzelne Instrumente angewandt, um den Status klar darzustellen und um unsere Empfehlungen zu untermauern.

Da dieser Bericht nicht präsentiert wird und daher selbsterklärend und nachvollziehbar zu lesen sein soll, haben wir ihn nicht strikt nach den Bereichen Status und Empfehlungen getrennt. Vielmehr fließen diese beiden Bereiche bei den einzelnen Punkten stark ineinander. Dadurch gibt es im Dokument sicherlich die eine oder andere Wiederholung - wir meinen jedoch, dass unsere Überlegungen in dieser Struktur deutlich besser nachzuvollziehen sind.

Die Destination Zell am See / Kaprun hat sich als äußerst professionell und erfolgreich präsentiert – woran wir auch nicht zweifeln. Unsere Ausarbeitung haben wir dennoch recht kritisch vorgenommen – jedoch nicht, um belehrend oder besserwisserisch zu wirken, sondern um die Aufmerksamkeit eventuell auf neue, etwas andere Sichtweisen zu lenken.

Bei unseren Ausarbeitungen haben wir uns in erster Linie an den vorgetragenen Inhalten aus der Destinationspräsentation, an den Lehrveranstaltungsunterlagen sowie ergänzend an einzelnen ausgewählten Onlinequellen orientiert. Weiters haben wir versucht, auch unsere eigenen Meinungen in den vorliegenden Bericht mit einfließen zu lassen.

II Abbildungs- & Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzportfolio Zell am See / Kaprun.....	8
Abbildung 2: Vision, Strategie & Ziele.....	11
Abbildung 3: Wirkungsdreieck strategischen Denkens der Destination Zell am See / Kaprun.....	13
Abbildung 4: Sinus-Milieus in Großbritannien.....	14
Abbildung 5: Sinus-Milieus in Russland.....	14
Abbildung 6: Interner Fit im Rahmen des strategischen 3-fach Fits.....	15
Abbildung 7: Externer Fit im Rahmen des strategischen 3-fach Fits.....	16

III Inhaltsverzeichnis

I	Vorwort	1
II	Abbildungs- & Tabellenverzeichnis	1
III	Inhaltsverzeichnis	1
1	Kurzstatement - Unser Eindruck über die Destination	2
2	Kernelemente der Destination	3
2.1	Kerngeschäftssysteme.....	3
2.2	Markenpolitik.....	3
2.3	Vermarktungsnetzwerke.....	6
2.4	Qualitätsmanagement.....	6
2.5	Wissensmanagement.....	7
2.6	Destinations-Management-Company (DMC).....	7
3	Kompetenzportfolio	8
3.1	Basiskompetenz.....	8
3.2	Schlüsselkompetenz.....	9
3.3	Kernkompetenz.....	10
3.4	Potenzial.....	10
4	Strategie	11
4.1	Bausteine der Strategie.....	11
4.2	Wirkungsdreieck strategischen Denkens.....	13
4.3	Strategischer 3-fach Fit.....	15
IV	Fazit	17
V	Quellenverzeichnis	18

1 Kurzstatement - Unser Eindruck über die Destination

Zell am See / Kaprun ist eine starke Destination mit ca. 800 Betrieben und ca. 13.600 Betten. Sie hat sich aus der Europasportregion Zell am See / Kaprun heraus entwickelt, die 1968 als Skipassverbund der Bergbahnen gegründet wurde.

Kaprun verfügt neben dem Skigebiet Maiskogel und dem Kulturzentrum Burg Kaprun über einen Gletscher, ist somit ein Ganzjahresskigebiet und hat den mittlerweile heiß begehrten Vorteil Naturschneegarantie anbieten zu können. Zell am See verfügt neben dem Ferry Porsche Congress Center über einen See, der im Sommer zum Baden geeignet ist, eine weitere Attraktion darstellt und das Sommerangebot ergänzt bzw. abrundet. Diese zwei Komponenten Gletscher und See in unmittelbarer Nähe, sehen wir als einzigartig, da wir keine andere vergleichbare Destination kennen, die beides anbieten kann.

Die Destination setzt auf die Internationalisierung der Gästestruktur und ist neben Österreichs Hauptstadt Wien Führer in diesem Bereich. Durch die konsequente Marktbearbeitung in diese Richtung hat sie sich einen enormen Wettbewerbsvorteil über die Jahre hinweg aufgebaut und dadurch auch viel Wissen und Erfahrung gesammelt. Mit dem Kommunikationsziel ‚Das ist Österreich‘ bzw. ‚Österreich auf konzentriertem Raum‘ versucht sich die Destination einerseits vom Wettbewerb abzuheben, andererseits all das zu bieten was ein Gast mit Österreich assoziiert. Die für Österreich so wichtige Kultur, die weltweit bekannt ist, ist in Zell am See / Kaprun nur beschränkt zu finden. Diese Tatsache scheint der Destination jedoch nichts auszumachen. Sie selbst sehen sich als das Herz Österreichs.

Auffallend ist der geringe Anteil an Stammgästen (27% - 30%) und die geringe Anzahl an Betrieben die letztendlich der Destination angehören. Ein eindeutiger Fokus wird auf die vertretenen Leitbetriebe gelegt. Dem Großteil der Betriebe, die sich mit der Destination nicht identifizieren können, wird kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Positiv hervorzuheben sind die Bestrebungen im Bereich HR, die der Destination sehr wichtig zu sein scheinen, da diese auch als weitere Herausforderung betrachtet werden. Dass die Teamcaptains eigenverantwortlich agieren, alle Mitarbeiter am Erfolg beteiligt sind und regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden finden wir sehr vorbildhaft. Lt. Tourismusdirektor Hans Wallner werden ebenfalls regelmäßig Mystery-Checks und Gästebefragungen durchgeführt. Dies zeigt großes Interesse an der Verbesserung der Qualität in allen Bereichen.

Ohne Zweifel ist Zell am See / Kaprun eine starke Destination mit einer leistungsfähigen Struktur und guten finanziellen Ressourcen. Unserer Meinung nach verkauft sich die Destination jedoch mit der neuen Marke als etwas, das sie nicht zu 100% erfüllen kann. In unseren Augen ist ein langfristiger Erfolg einer Destination auch von Grundwerten wie Ehrlichkeit abhängig. Auch sehen wir eine gewisse Verantwortung gegenüber Österreich und der Bevölkerung, die nicht nur auf Zell am See / Kaprun reduziert werden möchten. Des Weiteren sind wir der Meinung, dass die Destination noch stärker sein könnte, wenn eine größere Identifikation aller Leistungsträger in der Destination geschaffen werden könnte.

In der folgenden Analyse des Status ist unsere Gruppe auf einige Schwachstellen gestoßen, aber auch auf gut ausbaufähige Empfehlungen.

2 Kernelemente der Destination

Im Folgenden möchten wir auf die Kernelemente eingehen wobei wir uns hier auf jene konzentrieren, die uns als besonders wichtig erschienen bzw. auf die im Vortrag und im gemeinsamen Gespräch besonders eingegangen wurde.

2.1 Kerngeschäftssysteme

- Winter: alpiner Sport
- Sommer: Wandern, Golf, Wasser
- Zukunft > MICE ganzjährig

2.2 Markenpolitik

Status der Destination

Die Aufgabe der Marke der Destination ist es, charmante Signale nach dem Motto ‚Zell am See / Kaprun lädt die Welt nach Österreich ein‘ zu senden. Wie dieses Motto schon erahnen lässt, sieht sich die Destination als Mitbewerber von Wien wenn es um internationale Gäste geht. An diese Gäste soll das Kommunikationsziel ‚Das ist Österreich auf konzentriertem Raum‘ bzw. verkürzt ‚Das ist Österreich‘ vermittelt werden.

Wesentlich bei der Markenkommunikation der Destination ist die geographische Segmentierung der Zielmärkte. Die Marke wird zwar nicht nur in den A-Märkten kommuniziert, diese sollten aber im Endeffekt in erster Linie angesprochen werden. Zu den A-Märkten zählen im Sommer GB, Deutschland und der arabische Raum; im Winter GB, Russland und die Niederlande.

Die Marke setzt sich aus folgendem Leistungsversprechen zusammen:

- Faszination alpiner Naturräume: Gletscher-Berg-See
- Spektakuläre Sehenswürdigkeiten
- Urbanes Flair
- Das Herz Österreichs
- Convenience für den Gast
- Persönliche Verwöhnkultur
- Sport zum Genießen

Zusammengefasst werden diese Leistungsversprechen in folgendem Satz: ‚Zell am See / Kaprun bietet seinen Gästen eine einzigartige Dichte an alpinen Sehenswürdigkeiten, verbunden mit dem Charme der österreichischen Verwöhnkultur.‘, verpackt in den Claim ‚Das ist Österreich!‘.

Der letzte Satz stieß in unserer Diskussionsrunde auf vehementes Unverständnis, erwarten wir doch von so einem Leistungsversprechen sowie Claim auch eine kulturelle Komponente, vor allem in Bezug auf Österreich. Österreich hat eine starke internationale Positionierung als Kulturtourismusland. Aus diesem Grund sollte auf den Zukunftsmärkten des internationalen Kulturtourismus gesichert werden, dass es neue strategische Weichenstellungen gibt, welche Österreichs Kulturtourismus in seiner Entwicklung und Vermarktung auf die Ansprüche der Zukunftsmärkte hin ausrichtet. (vgl. Tourismus Studien Austria 2005-2: online)

Daher haben wir in unserer folgenden Analyse ein Hauptaugenmerk darauf gelegt, ob die Erwartungen der genannten A-Märkte dem entsprechen, was das Leistungsversprechen an diese Zielmärkte von Österreich vermittelt, bzw. ob die Marke am ausländischen Markt standhält und realistische Zukunftsaussichten hat.

Exemplarisch werden mit Russland die **Erwartungen eines A-Zielmarktes** im Winter und mit GB eines A-Zielmarktes im Sommer nachstehend kurz analysiert. Untersucht wurden hierbei vor allem die Erwartungen bzw. Hauptmotive nach Österreich zu kommen und wie sie Österreich sehen. Um diese Kurzanalyse zu stützen, haben wir uns an Daten von Tourismus Studien Austria, in Kooperation mit dem BMWA sowie T-MONA gehalten.

■ **Russland**

Russen assoziieren mit Österreich zwei Dinge: Mozart und Swarowski. Laut einer Studie des BMWA verbinden russische Touristen eine Reise nach Österreich mit einem Zeichen des Wohlstandes und ordnen die Attribute Sauberkeit, Sicherheit und Qualität Österreich zu. Befragt zu den Hauptmotiven, stehen bei russischen Touristen an erster Stelle das kulturelle Angebot, an zweiter Stelle das Unterhaltungsprogramm (gemeint sind hierbei Veranstaltungen wie Fußball WM, Bälle, etc.) und an dritter Stelle findet sich das Motiv Einkaufen, hierbei vor allem Luxusartikel. Das rührt daher, dass der typische russische Tourist aus der vermögenden Oberschicht stammt und Angestellter oder Manager ist.

Diese drei Hauptmotive sind dafür verantwortlich, dass vor allem Städtereisen nach Wien, Salzburg und Graz gebucht werden. Interessant bei dieser Untersuchung ist auch, dass ein Drittel aller russischen Touristen, die nach Österreich kommen, reine Kulturtouristen sind.

Im Winter werden vorwiegend Skiurlaube in Kombination mit Wellness gebucht, im Sommer wurde in der Befragung bemängelt, dass kulturelle Produkte nur spärlich angeboten werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es potentielle Wachstumschancen für den traditionsgeprägten österreichischen Kulturtourismus auf dem russischen Markt gibt und dass sich der russische Gast von Österreich durchaus auch ein kulturelles Angebot erwartet, was schon eingangs die Nennung Mozarts als erste Assoziation vermuten ließ.

Die Marke ‚Das ist Österreich‘ im Zusammenspiel mit dem bis dato mageren kulturellen Angebot der Destination könnte somit ein leichter Irritationspunkt sein, bzw. im schlimmsten Fall Erwartungen einfach nicht erfüllen, die ein russischer Gast an Österreich hat. (vgl. Tourismus Studien Austria 2005-1: online)

■ GB

Die Briten ordnen ihren Urlaub signifikant häufiger als die österreichischen Sommergäste dem Kultururlaub und Städteurlaub zu. Zudem befinden sie sich überdurchschnittlich oft auf Kultur- und Städteurlaub. 53% der britischen Gäste besuchen Museen bzw. Ausstellungen. Ihre Hauptmotive nach Österreich zu kommen, ordnen sich wie folgt: Spaziergänge, Restaurant Besuche, Einkaufstouren, Sehenswürdigkeiten. Der Besuch von Naturattraktionen nimmt tendenziell einen hinteren Platz ein.

Die Briten nehmen Österreich als gastfreundliches, sicheres, unverfälschtes Urlaubsland wahr, in dem gesunde und genussvolle Ferien verbracht werden können. Wie kurz skizziert spielt auch für Briten Kultur eine wesentliche Rolle, nicht nur wenn sie Österreich besuchen. (vgl. Tourismus Studien Austria 2005-3: online)

Hier sehen wir das eigentliche Problem der Marke Zell am See / Kaprun, denn zwei exemplarisch angeführte A-Zielmärkte der Destination erwarten sich von Österreich auch eine kulturelle Komponente, die in der Kommunikation der Destination vermittelt wird. Die Geschichte der Destination lässt auch vermuten, dass es diese Komponente tatsächlich gibt.

Empfehlung der Gruppe

Die Marke Zell am See / Kaprun versucht sich seit der Abschaffung des Markenzusatzes Europasportregion neu als das Herz Österreichs zu erfinden. Diese Idee wäre per se eine sehr gute Geschichte: Österreich wird von Gästen mit Natur, Kultur, Kulinarik, Charme, Gastfreundschaft etc. assoziiert.

Das Problem ist nur, dass es ohne die kulturelle Komponente nicht die Geschichte von Zell am See / Kaprun ist und somit nicht der Wahrheit entspricht. Ein weiteres Problem sehen wir darin, dass die Marke ‚Österreich‘ bereits besetzt ist - von Österreich selbst.

Marken sollten im Idealfall als Wegweiser dienen und nicht Gäste an der Nase herum führen und im schlimmsten Fall deren Erwartungen enttäuschen. Die Wahrheit über Zell am See / Kaprun wäre eigentlich so schön: Die Kombination aus See, Berg und Gletscher wäre ideal und würde alle Anforderungen an einen USP erfüllen. Aber eine Anforderung würde diese Kombination aus Naturschönheiten am meisten erfüllen: die Anforderung authentisch zu sein.

Daher sprechen wir uns gegen diesen Claim und Markenpositionierung aus, denn wir denken, dass man bei Zell am See / Kaprun an die unkäufliche Kombination ‚See – Berg - Gletscher‘ denken sollte und nicht an ganz Österreich.

2.3 Vermarktungsnetzwerke

Das Vermarktungsnetzwerk sehen wir als eine Schlüsselkompetenz. Die Destination setzt auf Multi-Channeling, welches sich aus folgenden Teilbereichen zusammensetzt:

- Klassische Printwerbung, vor allem in internationalen Medien sowie Mailings
- Pressearbeit über ein Pressebüro als auch Newsletterversand
- Verschiedenste, auf Zielgruppen abgestimmte Radio- und TV-Werbung (z.B. VIVA, MTV, ...)
- Wirtschaftskooperationen im Konsumgüterbereich
- Vertrieb über das Internet mit Fokus auf Web 2.0 sowie Newsletterversand an Endkunden
- Indirekter Vertrieb über diverse Veranstalter, Incomer, Portale und Reisebüros
- Direkter Vertrieb über das Internet mit Fokus auf Web 2.0 sowie Newsletterversand an Endkunden, CRM, eigene Reservierungszentrale, Infostellen und diverse Events
- Die Organisation und Veranstaltung von Events setzt ein gewisses Know-how voraus, weshalb wir dies als eine weitere Schlüsselkompetenz der Destination sehen.

Die Destination verfolgt eine Internationalisierungsstrategie. Es werden dabei die definierten A-Märkte (im Sommer GB, D und der arabische Raum; im Winter GB, Russland, NL und der flämische Teil Belgiens) von anderen Märkten in der Bearbeitung deutlich unterschieden. 80% des Gesamtbudgets fließen in die Bearbeitung der A-Märkte, 20 % werden gemeinsam mit der ÖW und SLT für die restlichen Märkte verwendet. Die Strukturen und Aufgaben zwischen den verschiedenen Vertriebspartnern sind auf den einzelnen Märkten klar verteilt.

Das Produkt wird über die Zielgruppe definiert. Gegenwärtig wird keine Milieusegmentierung betrieben, sondern auf das Wissen aus der Vergangenheit und altbewährte Instrumente zurückgegriffen.

Auffallend ist der geringe Anteil an Stammkunden mit ca. 25% bis 30%. Hier stellt sich die Frage, ob in den bearbeiteten Märkten überhaupt Stammkundenpotenzial vorhanden ist.

Eine weitere wesentliche Beobachtung vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Gästestruktur in der Destination ist, dass die Webseite lediglich zweisprachig zur Verfügung steht.

2.4 Qualitätsmanagement

Gegenwärtig gibt es kein QM-System. Es werden lediglich Mystery-Checks und Gästebefragungen durchgeführt. Dies wäre allerdings ein guter Ansatz um die gegenwärtige Gästeschicht auf das Stammkundenpotenzial hin zu analysieren und daraus folgend entsprechend zu reagieren.

Auch das Problem und den Unmut der einheimischen Bevölkerung gegenüber den arabischen Gästen hat die Destination nicht unter Kontrolle. Die Dienstleistungskette ist hier, vor allem in Bezug auf den österreichischen Charme, unterbrochen. Hier könnte die Einführung eines interkulturellen Managementsystems Sinn machen.

2.5 Wissensmanagement

Als Schlüsselkompetenz sehen wir das vorhandene Markt- und Kundenwissen, das sich die Destination über die Jahre angeeignet hat und die daraus resultierende Auswahl der Märkte und deren Bearbeitung. In diesem Bereich sichert sich die Destination einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Destinationen. Konkretes Wissen über Destinationsmanagement ist unserer Meinung nach nicht vorhanden.

Eine weitere Schlüsselkompetenz sehen wir in der Innovationsfähigkeit der Destination im Bereich Human Resources. Durch die Eigenverantwortung und die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg, als auch in Sachen Teambuilding grenzt sich die Destination klar vom Wettbewerb ab.

Einen großen Verlust von Wissen erleidet die Destination aufgrund der geringen Beteiligung der Betriebe, vor allem auch der kleinen Betriebe.

2.6 Destinations-Management-Company (DMC)

Die Destination ist als Summe ihrer Betriebe zu sehen und funktioniert über eine dominante Infrastruktur (Bergbahnen).

Eine leistungsfähige Organisationsstruktur der Destination Zell am See / Kaprun ist durch die Organisation in Form einer GmbH (Europasportregion Marketing GmbH) gegeben. Die Eigentümer der GmbH sind die Gletscherbahnen Kaprun AG, die Schmittenhöhebahnen Zell am See, die Stadtgemeinde Zell am See, die Gemeinde Kaprun, der TVB Zell am See und der TVB Kaprun.

Der Zusammenschluss der beiden Orte resultierte aus einer ‚WIN-WIN-Situation‘ - Zell am See hatte die erforderlichen Gästebetten und Kaprun das Skigebiet.

Dennoch können sich nur 35 bis 40 Gastronomiebetriebe in der Destination mit der DMC identifizieren. Den Top-Betrieben wird viel Aufmerksamkeit geschenkt, um diese mit ins Boot zu holen.

3 Kompetenzportfolio

Dieses Analyseinstrument wurde von der Gruppe ausgewählt um das Zusammenspiel der vorhandenen Kompetenzen in der Destination und mögliche Wettbewerbsvorsprünge gegenüber Mitbewerbern und zu erkennen.

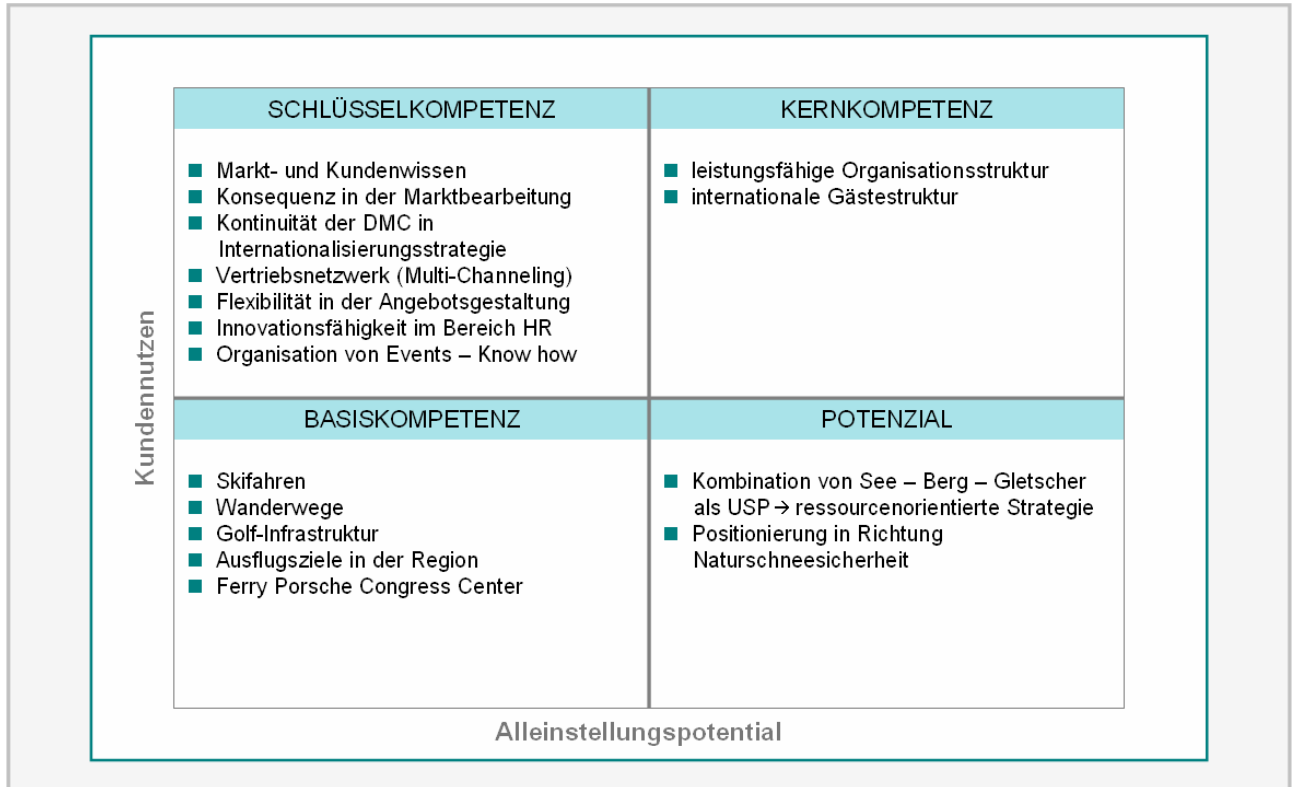


Abbildung 1: Kompetenzportfolio Zell am See / Kaprun.

Einige der Punkte des Kompetenzportfolios sind nicht selbsterklärend und werden auf den folgenden Seiten kurz erklärt:

3.1 Basiskompetenz

■ Skifahren

Die Infrastruktur für Ski- und Snowboardfahrer schafft die notwendige Grundlage für den Wintertourismus in der Destination Zell am See / Kaprun.

■ Wanderwege / Golf-Infrastruktur / Ausflugsziele in der Region

Im Sommer bieten Wanderwege und diverse Ausflugsziele in der Region sowie die vorhandene Infrastruktur für Golfurlauber in der Destination die notwendigen Voraussetzungen für den Sommertourismus.

■ Ferry Porsche Congress Center

Durch den Bau des Ferry Porsche Congress Center wurde die Basis für ein ganzjähriges Geschäft im Kongress- und Veranstaltungsbereich geschaffen.

3.2 Schlüsselkompetenz

■ Markt- und Kundenwissen

Die Zielmärkte werden nach klar definierten Kriterien wie historischem und aktuellem Gästeaufkommen, Wettbewerbsstellung, Marktgröße, Wachstumspotenzial, Bekanntheit der Region im Zielmarkt, Kosten der Marktbearbeitung oder Affinität zu Österreich ausgewählt und strategisch bearbeitet.

Diese gezielte Auswahl der Märkte und deren Bearbeitung setzen ein großes Markt- und Kundenwissen voraus und stellen mit Sicherheit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Destinationen dar.

■ Konsequenz in der Marktbearbeitung

In den Zielmärkten, die von der Destination nach Prioritäten gegliedert werden, erfolgt nach deren Auswahl eine konsequente Marktbearbeitung. In den Vordergrund werden hier die Dichtezonen der A-Märkte gestellt.

Für die Marktbearbeitung solcher Dichtezonen stehen zahlreiche Mittel zur Verfügung. Neben eigenen Marketing- und Vertriebsaktivitäten erfolgt auch eine selektive Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und Reisebüros.

■ Kontinuität der DMC in Internationalisierungsstrategie

Die Destination Zell am See / Kaprun zählt in Österreich zu den Leadern in Bezug auf die Internationalisierung der Gästestruktur. Dieses internationale Publikum verdankt die Destination vor allem der Kontinuität der DMC in ihrer Internationalisierungsstrategie.

■ Vertriebsnetzwerk (Multi-Channeling)

Die Destination setzt im Vertrieb auf Multi-Channeling. Dafür stehen mehrerer direkte (Onlineplattform, CRM, Reservierungszentrale, Infostelle) und indirekte (Veranstalter, Incomer, Portale, Reisebüros) Vertriebskanäle zur Verfügung, die je nach Zielmarkt in verschiedenen Kombinationen gezielt eingesetzt werden.

■ Flexibilität in der Angebotsgestaltung

Die Angebotsgestaltung orientiert sich lt. Aussage von Geschäftsführer Hans Wallner an den Bedürfnissen der Kunden in den ausgewählten Zielmärkten. Die Produkte definieren sich über die Zielgruppen in den Dichteräumen. Voraussetzung für diese marktorientierte Angebotsgestaltung ist eine gewisse Flexibilität. Die Marktorientierung schafft gleichzeitig ein breit gefächertes Angebot in der Destination.

■ **Innovationsfähigkeit im Bereich Human Resources**

Die DMC nimmt ihre Mitarbeiter als ein wichtiges Kapital in der Destination war. Die DMC versucht im Mitarbeiterbereich beispielsweise durch einen variablen Anteil in der Entlohnung Akzente zu setzen. Zusätzlich werden Befragungen zur Zufriedenheit und Mystery-Checks unter den Mitarbeitern durchgeführt. Auch in Sachen Teambuilding (Teams mit Teamcaptains) zeigt die DMC Innovationsfähigkeit.

■ **Organisation von Events – Know how**

Die Destination organisiert in strategischer Weise einmalige und mehrmalige Events, die vor allem zur Präsentation der Region als auch als Gästeprogramm dienen. Die Organisation dieser Events setzt ein gewisses Know how in der Organisation voraus.

3.3 Kernkompetenz

■ **leistungsfähige Organisationsstruktur**

Die DMC ist in Form einer GmbH organisiert, die im Interesse ihrer Gesellschafter handelt. Zu den Eigentümern zählen die Tourismusverbände, die Bergbahnen und Gemeinden von Zell am See und Kaprun. Durch die Vereinigung der Stakeholder aus den verschiedenen Bereichen in einer GmbH entsteht eine leistungsfähige Organisationsstruktur.

■ **internationale Gästestruktur**

Durch die gezielte Auswahl und konsequente, professionelle Bearbeitung von zukunftsfähigen Märkten ist es der Destination gelungen eine internationale Gästestruktur zu schaffen.

3.4 Potenzial

■ **Kombination von See – Berg – Gletscher als USP**

Die natürlichen Ressourcen die in der Destination in der Kombination von See – Berg – Gletscher vorhanden sind, sehen wir als herausstechendes Alleinstellungsmerkmal, welches derzeit von der Destination nicht genutzt und kommuniziert wird. In dieser einzigartigen Kombination von Naturschönheiten sehen wir ein Potenzial, das Angebot gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen.

■ **Positionierung in Richtung Naturschneesicherheit**

Auch in der von Tourismusdirektor Hans Wallner bereits angesprochenen Naturschneesicherheit, bei welcher der Gletscher eine wichtige Rolle spielt, sehen wir ein Potenzial für die Zukunft. Eine Positionierung der Destination in diese Richtung könnte unserer Meinung nach eine alleinstellende Position im Nutzen-Wahrnehmungsraum des Kunden vor dem Hintergrund der Mitbewerber bieten.

4 Strategie

4.1 Bausteine der Strategie

Mit Hilfe des Analyseinstrumentes der ‚Bausteine der Strategie‘ soll die Stimmigkeit der Vision der Destination Zell am See / Kaprun mit der operativen Umsetzung untersucht werden.

	Status 6.4.2008 Angaben Tourismusdirektor	Anforderungen an Vision/Ziel/Strategie	Empfehlung der Gruppe
Vision	Einzigartige Dichte an alpinen Sehenswürdigkeiten verbunden mit dem Charme der österreichischen Verwöhnkultur → Das ist Österreich auf konzentriertem Raum.	Einen Sinngrund schaffen und ein dementsprechendes Image entwickeln, welches Gäste und Gastgeber begeistert= Zukunftsbild mit Magnetwirkung	Einzigartige Faszination alpiner Naturräume (Gletscher, Berg, See)
Ziele	Zell am See/Kaprun lädt die Welt nach Österreich ein. Wurde im Vortrag nicht explizit thematisiert.	Kontrollpunkte Specific: spezifisch Measurable: messbar Achievable: Erreichbar Relevant: relevant Timely: terminierbar	Genauere Definition gemeinsamer Ziele mit Hilfe der SMART - Formel
(Grund) Strategie	Marktorientierung, insbesondere eine Zielmarktorientierung	Plan zum Erreichen einer Vision, kontrolliertes Vorgehen	Ressourcenorientierung

Abbildung 2: Vision, Strategie & Ziele.

■ Vision

Der Vision ‚Das ist Österreich auf konzentriertem Raum‘ stehen wir aus den Gründen, die bereits im Abschnitt Markenpolitik näher erläutert wurden, skeptisch gegenüber. Des Weiteren mag die Vision der Destination für die Gäste begeisternd wirken, aber bei den Gastgebern teilweise auf Unverständnis stoßen.

Die Schwierigkeiten bzw. Diskrepanzen beziehen sich auf die weiter vorangetriebene Internationalisierung der Gästestruktur von Seiten der DMC (vor allem Ostmärkte und VAE) und die Akzeptanz bzw. das Verständnis der touristischen Betriebe.

Wir plädieren bezüglich Vision auf ein Besinnen auf die vorhandenen Ressourcen, die Zell am See / Kaprun einzigartig machen: der Gletscher Kitzsteinhorn, der mit einer Höhe von 3.029 m aus der Destination ein Ganzjahresskigebiet macht, der Zeller See mit einer Oberfläche von 4,3 km² sowie

die einzigartige Bergwelt. Diese Kombination und zugleich Faszination alpiner Naturräume bietet sowohl den Gastgebern als auch den Gästen ein Bild mit Magnetwirkung, das aber im Gegensatz zum "Herzen Österreichs" erreichbar ist.

Diese Wirkung haben wir bei der alten Vision vermisst, denn bezogen auf die Zielmärkte der Destination vermittelt die ursprüngliche Vision auch gleichzeitig eine Erwartungshaltung, die möglicherweise durch die fehlende kulturelle Komponente enttäuscht werden könnte.

■ Ziele

Die Ziele der Destination wurden im Vortrag nicht thematisiert. Wir gehen daher hier nicht näher auf diesen Aspekt ein, haben jedoch die Vermutung, dass die Ziele der Destination mit der Vision verschmelzen und sich in dem Wunsch Gastgeber für die ganze Welt (im Sinne der weiteren Internationalisierung der Gästeschichten) zu sein, manifestieren.

Wir empfehlen eine Zieldefinition mit Hilfe der Smart Regel, die das fehlende Bindeglied zwischen der von uns empfohlenen Vision und Strategie darstellt.

■ Strategie

Die Strategie scheint eine Strategie mit Inhaltsfokus auf Marktorientierung zu sein. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass diese Strategie durch die Konzentration auf Zielmärkte und die vorhandene Vertriebsstrategie einem geplanten Muster entspringt.

In Bezug auf die Stimmigkeit mit der von uns vorgeschlagenen Vision empfehlen wir eine Ausrichtung auf strategische Ressourcen, welche in der Auseinandersetzung mit der Konkurrenz den größten dauerhaften Nutzen bieten. (Vgl. Mintzberg 2007: 314)

Bei Zell am See / Kaprun stößt man im Besonderen auf materielle Kapitalressourcen, genau genommen auf den geographischen Standort und auf den Zugang zu Rohstoffen. (Vgl. Mintzberg 2007: 314)

Die Empfehlung der strategischen Neuorientierung bauen wir auf die Erfüllung der stabilen Erfolgsgrundsätze sowie auf folgende Grundlagen:

1. Wert

Eine Ressource soll wertvoll sein. Da es sich bei dem Begriff ‚wertvoll‘ um ein sehr weitläufiges Wort handelt, möchten wir den Wert der Ressourcen der Destination kurz erläutern: Gerade in den Zielmärkten Russland und den VAE stellt Wasser einen immensen Wert dar. In dem erst genannten Land in seiner Reinheit, in dem zweit genannten in seiner gefrorenen Form.

2. Seltenheit

In Österreich gibt es 24 Gletscher, das Kitzsteinhorn ist der einzige, der nicht nur wie die anderen von einer einzigartigen Bergwelt begleitet wird, sondern auch von einem See in Trinkwasserqualität. Somit entspricht dies der Voraussetzung, dass eine Ressource nur strategisch ist, als sie selten und gefragt ist.

3. Unnachahmlichkeit

Die Ressource muss nicht nur wertvoll und selten, sondern auch schwer zu imitieren sein. Die Unnachahmlichkeit der Ressourcen der Destination Zell am See / Kaprun besteht in ihrer historisch/naturalpinen Tatsache. Selbst wenn Konkurrenten Zeit und Kosten aufwenden würden, wäre es unmöglich diese natürliche Kombination nachzuahmen, es sei denn sie könnten ein zweites Mesozoikum herbeiführen.

4. Unersetzbarkeit

Eine Ressource kann selten, wertvoll und unnachahmlich sein und ist doch nicht strategisch, wenn die Konkurrenten ein Substitut für ihre Funktion finden. Trotz dem vermehrten Bau von Skihallen, Wasserlandschaften, etc. sehen wir dennoch für die Kombination Gletscher – Berg - See keine Substitutionsmöglichkeiten. (vgl. Mintzberg 2007: 314-315)

Den Vorteil einer ressourcenorientierten Strategie sehen wir in den oben angeführten Punkten und sind uns sicher, dass die Gastgeber von Zell am See / Kaprun auf diese Vision und Strategie mindestens so stolz sein können wie die auf die jetzige, denn am Ende des Tages möchten sie einfach einzigartig sein.

4.2 Wirkungsdreieck strategischen Denkens

Zur Veranschaulichung des Status Quo der strategischen Ansätze eignet sich die Betrachtung dreier wesentlicher strategischer Komponenten einer Destination und deren Gegenüberstellung.

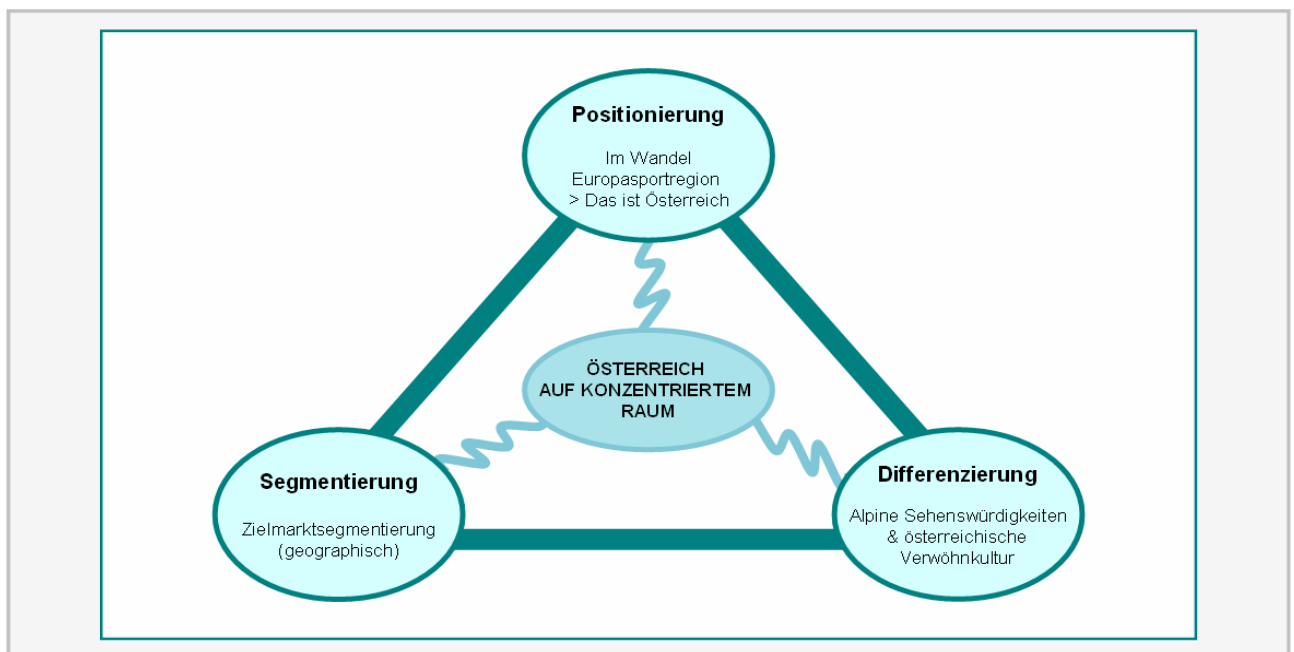


Abbildung 3: Wirkungsdreieck strategischen Denkens der Destination Zell am See / Kaprun.

Im Zentrum der Darstellung und somit der Strategie steht der Claim ‚Österreich auf konzentriertem Raum‘, für den Zell am See / Kaprun stehen möchte. Ringsherum ist zu erkennen, dass die drei wesentlichen strategischen Komponenten Positionierung, Segmentierung und Differenzierung (noch) nicht wirklich stimmig auf diese Vision hin ausgerichtet sind.

Bei der Segmentierung setzt Zell am See / Kaprun auf eine detaillierte geographische Zielmarktsegmentierung. Durch die genaue Bearbeitung einzelne Wohngebiete mit einheitlicher Bewohnerschaft soll diese Segmentierung auch in gewissem AusmaÙe auf Milieus ansprechen. Eine gezielte Marktbearbeitung explizit nach Milieus gibt es jedoch nicht.

Um die Unterschiede der beiden geographischen Zielmärkte Großbritannien und Russland zu veranschaulichen, zeigen die folgenden Abbildungen die jeweiligen Sinus Milieus.

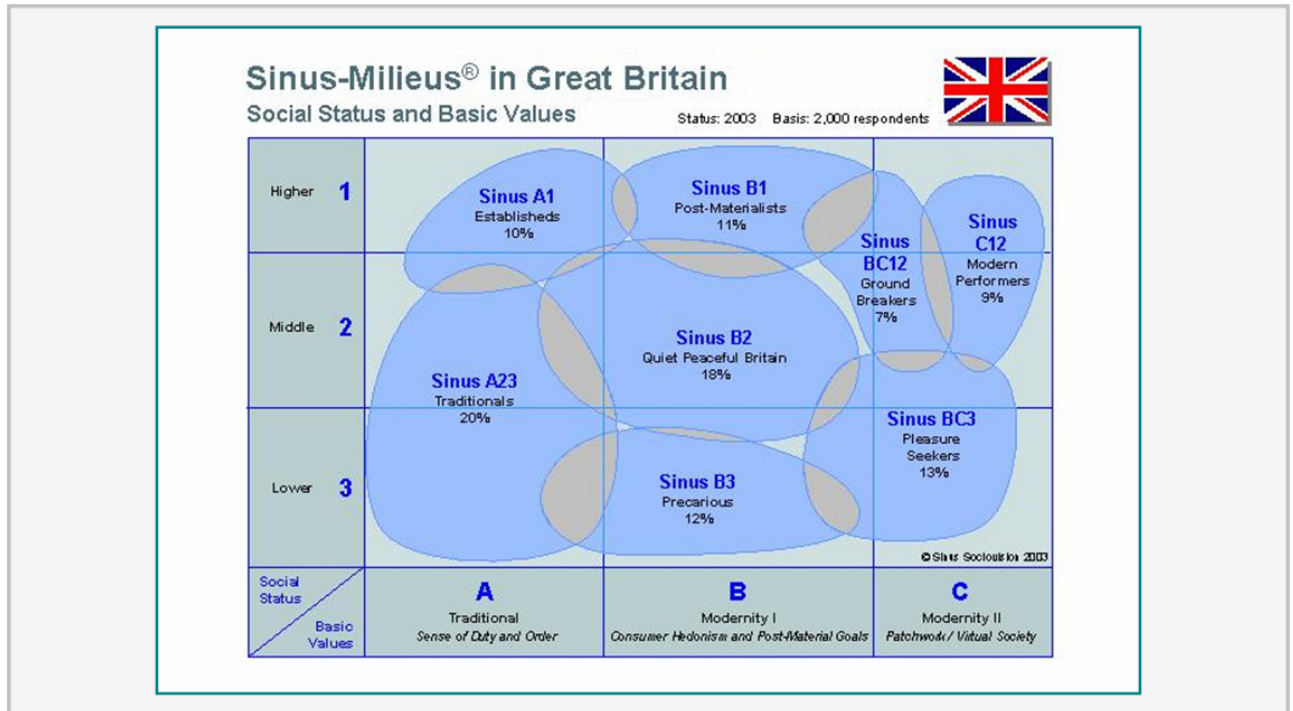


Abbildung 4: Sinus-Milieus in Großbritannien.

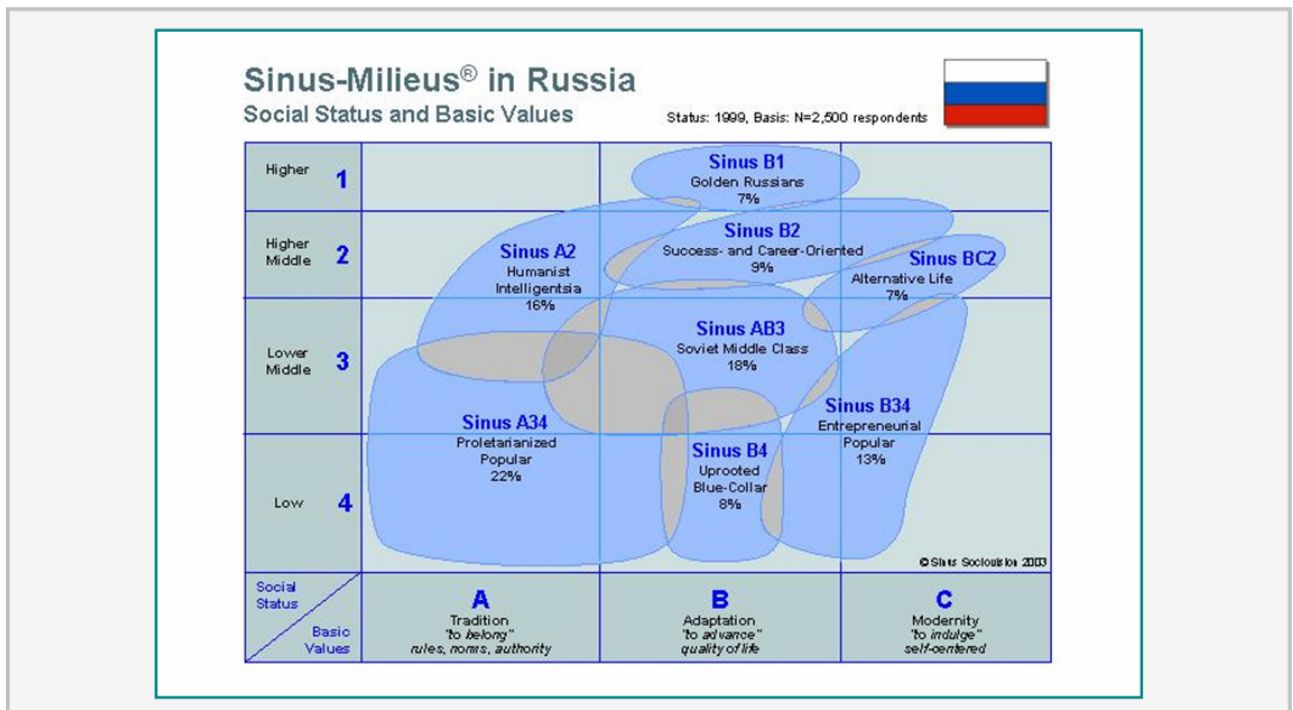


Abbildung 5: Sinus-Milieus in Russland.

Es wird klar ersichtlich, dass hier zwei völlig unterschiedliche Marktbearbeitungen notwendig sind. Eine Bearbeitung vor dem Hintergrund der Sinus Milieus wäre für die Destination daher sicherlich empfehlenswert.

Eine klare Positionierung ist momentan nicht vorhanden, da sich Zell am See / Kaprun unlängst von der (zumindest regional) etablierten Positionierung als Europasportregion verabschiedet hat, um sich nun mit ‚Das ist Österreich‘ breiter zu positionieren.

Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb strebt die Destination durch die Kombination aus ‚einzigartigen‘ alpinen Sehenswürdigkeiten einerseits und österreichischer Verwöhnkultur andererseits an.

4.3 Strategischer 3-fach Fit

Die Gruppe hat sich weiters für den strategischen 3-Fach-Fit entschlossen um herauszufinden wie ‚strategiefähig‘ die Destination ist, wo die Schwachstellen liegen und ob alle drei Fits untereinander stimmig sind.

Interner Fit

Struktureller Fit	Angebotsstruktur: Eine umfangreiche Angebotsstruktur ist vorhanden (Ganzjahresskigebiet, Bergbahnen, Wanderwege, Betriebe, Golfmöglichkeiten, Kulturzentrum Burg Kaprun, Ferry Porsche Congress Center).
	Managementstruktur: Die Destination verfügt über eine leistungsfähige Struktur. DMC Summe aller Betriebe.
	Ressourcen: Finanzielle Ressourcen und Naturressourcen (Gletscher, Berg und See) sind vorhanden.
Kultureller Fit	Grundannahmen: „Internationalisierung ist der Schlüssel zum Erfolg“? Pauschalisierung innerhalb der Destination („Hauptsache die großen Betriebe sind dabei, kleine Betriebe bleiben außen vor und tragen ohnehin nichts bei.“)
	Systemness: Die Destination wird von wenigen starken Leistungsträgern getragen, die das System aufrecht halten. Würden diese wegfallen würde auch das System kippen. Leistungsträger sehen sich nicht als System, sondern als Mitglieder.
	Wissen: Die Destination verfügt über einen großen Erfahrungsschatz, den sie sich im Laufe der Jahre angeeignet hat. Dies sehen wir als das Wissen, mit dem die Destination arbeitet und entscheidet. Konkretes Wissen über Destinationsmanagement ist unserer Meinung nach nicht vorhanden.

Abbildung 6: Interner Fit im Rahmen des strategischen 3-fach Fits.

Externer Fit

Markt Fit	<p>Märkte & Gäste (Segmentierung): Die Destination setzt auf eine Zielmarktsegmentierung. Eine Milieusegmentierung oder Zielgruppensegmentierung ist nicht vorhanden. Ausgewählte Zielmärkte werden nach unterschiedlichen Aspekten kategorisiert und je nach Markt mit unterschiedlichen Vertriebskanälen bearbeitet. Da die Destination auf Internationalisierung setzt scheint eine Zielmarktstrategie auf den ersten Blick sehr sinnvoll und bis jetzt sehr erfolgreich zu sein. Jedoch ist die Gruppe der Meinung, dass auch Zielmärkte anhand einer Milieusegmentierung bearbeitet werden sollten, um in Zukunft noch gezielter auf den Markt wirken zu können und um langfristig erfolgreich zu sein. Es macht den Anschein, als würde die Destination noch auf alt bewährte Instrumente zurückgreifen im Glauben, auch in Zukunft damit erfolgreich zu sein.</p>
	<p>Wettbewerb (Differenzierung): Mit ‚Das ist Österreich (auf konzentriertem Raum)‘ versucht die Destination die Stärken Österreichs (Natur, Kultur, Kulinarik) für sich zu gewinnen um sich so einen klaren Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Das Leistungsversprechen ‚einzigartige Dichte an alpinen Sehenswürdigkeiten, verbunden mit dem Charme der österreichischen Verwöhnkultur‘ sehen wir als klare Differenzierung jedoch schwer einzuhalten bzw. umzusetzen. Österreich wird hier auf Gletscher, Berg, See und Verwöhnkultur reduziert. Die Kultur in Österreich, die weltweit bekannt ist, ist hier nur sehr beschränkt zu finden. Es macht den Anschein, als möchte die Destination etwas vorgeben zu sein, das sie nicht ist.</p>
	<p>Marke & Image: Die alte Marke ‚Europasportregion‘ war in Österreich sehr bekannt und für jeden ein Begriff. Es war eine gut eingeführte Marke, die ein positives Image über die Jahre hinweg aufgebaut hat. Ein Markenwechsel ist unserer Meinung nach immer eine heikle Sache. Menschen identifizieren sich mit der Marke und plötzlich ist sie weg oder wird geändert. Dies könnte Verwirrung und einen Vertrauensbruch bei den Gästen auslösen. Bei der ‚neuen‘ Marke gibt es keine Definition der einzelnen Werte der Marke. Die Marke wird über das Logo Gletscher, Berg, See mit dem Slogan ‚Das ist Österreich‘ kommuniziert. Diese Wort-Bild Marke empfinden wir als nicht stimmig. Auch hier kommt wieder die Kultur ins Spiel, die bei dieser Markenkommunikation komplett weggelassen wird. Nachdem es die neue Marke ‚Zell am See – Kaprun‘ noch nicht lange gibt, ist es schwer zu beurteilen, welches Image diese neue Marke hat bzw. ob das alte Image auf die neue Marke übertragen werden kann.</p>

Abbildung 7: Externer Fit im Rahmen des strategischen 3-fach Fits.

Beurteilung der Gruppe

Die Destination verfügt über einen guten strukturellen Fit. Einige Schwachstellen sehen wir im kulturellen Fit (Systemness, Wissen) und im Markt Fit (Märkte & Gäste, Wettbewerb, Marke & Image).

IV Fazit

Nach ausführlicher Beschäftigung mit der Destination während und nach der Präsentation sowie in der anschließenden Analysearbeit sehen wir Zell am See / Kaprun insgesamt als gut aufgebaut und strukturiert sowie als erfolgreich auf dem Markt. Dennoch gibt es Punkte, die uns bei der kritischen Recherche und Analyse aufgefallen sind, und in denen wir Verbesserungspotential für die Destination sehen. Zusammengefasst möchten wir Zell am See / Kaprun daher folgende Empfehlungen aussprechen:

■ **Fokussierung der Kombination aus See & Gletscher**

Wir sehen in den beiden Komponenten See und Gletscher und deren einzigartiger Kombination in der Destination viel stärker eine Differenzierung vom Mitbewerb, als über die Titulierung ‚Das ist Österreich‘. Die Betonung von Gletscher und See würde uns auch als ehrlicher und authentischer erscheinen.

■ **Stärkere Verknüpfung der einzelnen Glieder entlang der Dienstleistungskette**

Einige wenige große Betriebe geben den Ton in der Destination an. Die vielen kleineren Anbieter scheinen etwas im Hintergrund zu stehen, tragen jedoch genauso zum Gesamterlebnis Zell am See / Kaprun bei und sollten daher stärker in das Destinationsgeschehen eingebunden werden.

■ **Messung an den richtigen Mitbewerbern**

Der Vergleich zu Wien sowie die globale Aussage, dass jeder ein Konkurrent sei, der internationale Gästeschichten anzieht, erscheinen uns nicht sehr realistisch und zielführend. Eine fundierte Auswahl vergleichbarer Destinationen und die bewusste Beschäftigung mit diesen ist unserer Meinung nach ein sehr hilfreiches Instrument, um sich durch eine Gegenüberstellung laufend zu verbessern und um das eigene Handeln aus neuen Blickwinkeln zu sehen.

■ **Förderung des kulturellen Verständnisses unter den Einheimischen**

Punktuelle Seminare für die in der Destination aktiven Betriebe empfinden wir als nicht ausreichende Vorbereitung der Einheimischen für die angestrebte weitere Internationalisierung. Hier sollte stärkerer Aufwand betrieben werden, um durch gesteigertes Verständnis und Offenheit auch außerhalb der Hotelzimmer - in der gesamten Destination (also durch möglichst viele Beteiligte) ein Gefühl des Willkommenseins für die internationalen Gäste zu schaffen.

■ **Beschäftigung mit der internen Destinationskultur**

Der unbestrittene Erfolg der Destination Zell am See / Kaprun scheint sehr stark an der Persönlichkeit des Tourismusdirektors sowie an einigen wenigen Leitbetrieben zu hängen. Diese Situation ist zwar in einem gewissen Ausmaß sicherlich nötig, es sollte sich jedoch bewusst darum bemüht werden, möglichst viele der Betriebe in der Destination für eine gemeinsame Strategie zu gewinnen und dadurch den Zusammenhalt zu stärken und gemeinschaftlicher aufzutreten.

Diese letzte Empfehlung ist der Gruppe an sich am wichtigsten, da wir davon überzeugt sind, dass nur eine Destination, in der sich möglichst alle ansässigen Dienstleister selbst willkommen fühlen, einen internationalen Markt erfolgreich und von Herzen ‚nach Österreich einladen‘ kann.

V Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

- MINTZBERG Henry (2007): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- SCHMIDT, Franz (2007): Destinationsmanagement, Vortragsunterlagen zur gleichnamigen Lehrveranstaltung, Klagenfurt: invent GmbH.
- WALLNER, Hans (2008): Zell am See / Kaprun, Vortragsunterlagen zur Präsentation, Zell am See / Kaprun: Europa Sportregion Marketing GmbH

Internetquellen:

- Tourismus Studien Austria (2005-1): Österreichs Kulturtourismus aus der Sicht der bedeutendsten Reiseveranstalter, Carrier und Incomer unter besonderer Berücksichtigung der Märkte in China und Russland. Web Artikel. URL: <http://www.tourismus-studien.at/> [12.4.2008].
- Tourismus Studien Austria (2005-2): Touristische Internationalisierungsstrategien. Web Artikel. URL: <http://www.tourismus-studien.at/> [12.4.2008] .
- Tourismus Studien Austria (2005-3): T-MONA. Britische Urlauber in Österreich - Sommer 2004. Web Artikel. URL: <http://www.tourismus-studien.at/> [12.4.2008] .