

**FREIZEIT & TOURISMUS: QUALITÄTSENTWICKLUNG IN REGIONEN**

PETER ZELLMANN · WIEN

## **Qualität im Tourismus aus freizeitpädagogischer Sicht**

Während der Sommermonate 1997 sind die Meldungen zur Entwicklung in der Tourismuswirtschaft in Österreich zwar *graduall* verschieden heftig gewesen:

„Österreichs Fremdenverkehr laufen die Gäste davon ....“ (Wirtschaftsblatt, 6.8.1997, S. 2)

„Kälte – Schock für Österreich Tourismus“ (Kurier, 2.8.1997, S. 17)

„Österreichs Tourismusangebot ist austauschbar, eine weite Reise steht an“ (Standard, 1.8.1997, S. 32)

„Dunkle Gewitterwolken über dem Fremdenverkehrsland“ (Kleine Zeitung 2.8.1997, S. 4)

bis zum – für den Österreich Tourismus besonders bedrohlichen – Jubelschrei der Reiseveranstalter ins Ausland:

„Der Platz an der Sonne ist begehrt: Satte Zuwächse in der Reisebranche“ (Die Presse, 19.7.1997, S. 11)

haben sie *im Prinzip* einen klar erkennbaren, gemeinsamen Nenner:

Die Österreichische Tourismuswirtschaft erlebt eine Krise. Damit sind aber nicht nur die Rückzahlungen an die kreditgebenden Banken gefährdet, sondern zunehmend auch Arbeitsplätze – nicht nur in Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben, auch in Unternehmen des Zulieferbereichs, des Gewerbes und Handels bis zu Einrichtungen des allgemeinen Freizeitangebotes.

Eine Aussendung der Österreichischen Hotclliervereinigung aus dem Sommer 1997 macht dies deutlich:

*Die Zunahme der Beschäftigten von 161.000 im Jahr 1992 auf 164.000 im Jahr 1996 zeigt die Bedeutung der Tourismusbranche für den österreichischen Arbeitsmarkt. Berücksichtigt man dabei zusätzlich, daß die Gesamtzahl der gewerblichen Beherbergungsbetriebe im gleichen Zeitraum um rund 1.000 Betriebe zurückging – und das ausschließlich im 1- und 2-Stern-Bereich – so wird klar, wie groß der Bedarf an vor allem gutausgebildeten Arbeitskräften in der Hotcllierie nach wie vor ist. Gleichzeitig verschärfen steigende Lohnkosten den Druck auf die Unternehmen.*

*Der Handlungsbedarf der Verantwortlichen belegt auch die Zahl der vorgemerkten Arbeitslosen für den Fremdenverkehr im Juli 1997: 18.658. Das bedeutet eine Steigerung von + 9,1 % gegenüber dem Vorjahr. Interessant auch der Umstand, daß bei Um- oder Neubau eines Hotels rund 75 % aller notwendigen Warenleistungen aus der betreffenden Region bezogen wird, und dabei nicht unwesentlich zur örtlichen Arbeitsplatzsicherung beiträgt.*

Zunehmend rückt neben den einzelnen Gast immer stärker auch der einzelne Mitarbeiter in das Zentrum tourismuspolitischer, strategischer Überlegungen. Freizeitpädagogische Handlungslogik wird auch für die Wirtschaft zunehmend wichtig.

Damit ist – aus freizeitwissenschaftlicher Sicht – eine Wende zum Positiven möglich geworden.

- Tourismus wird in Österreich, wie auch in Deutschland, zunehmend als (besonders wichtiger) Bestandteil einer koordinierenden Freizeitpolitik gesehen und definiert.
- Im Mittelpunkt steht der Mensch; Freizeit und Tourismus bedeutet in erster Linie Dienstleistung: Ein Produkt von Menschen für Menschen.
- Der Gast wird – im Idealfall – zum Einheimischen auf Zeit.

In diesem Artikel möchte ich daher nicht auf die aktuellen Trends und Forschungsergebnisse im touristischen Bereich eingehen, sondern diese im Großen und Ganzen als bekannt voraussetzen (siehe dazu auch die Ergebnisse der 1. und 2. Österreichischen Tourismusanalyse, Opaschowski/Zellmann 1996 und 1997).

Im Folgenden möchte ich die Qualitätsproblematik verstärkt in die allgemeine, freizeitwissenschaftliche Diskussion einbringen, bzw. dazu einige Anregungen geben.

## 1. Der Qualitätsbegriff im Freizeit- und Tourismusbereich ist zu aktualisieren.

Die Reiseopioneure und ihre Anhänger (Nachfolger) verpflichten die Urlaubsanbieter zur Flexibilität rund um die Uhr: Von der kurzfristigen Buchung über flexible Öffnungs- und Essenszeiten bis hin zur flexiblen Angebotsplanung, die auch bei schlechtem Wetter noch flexibel reagieren kann. Urlauber werden bis mittags frühstücken und spät abends noch Shopping gehen wollen. Sie suchen spontane Erlebnisse und das alles ohne Verbindlichkeit und sichtbaren Organisationsaufwand.

Auf dem Weg in das 21. Jahrhundert wird der Erholungstourismus immer mehr vom Erlebnistourismus verdrängt. Im europäischen Wettbewerb entwickelt sich „*Erlebnismarketing*“ (vgl. Opaschowski 1995) zum Schlüsselbegriff einer zukunftsorientierten Tourismuspolitik. Nur als Erlebnismarkt behält die Touristikbranche ihre Wachstumschance.

Gefordert sind daher:

**Der Aufbau einer Erlebnislogistik (BMWA 1994, S. 12).**

**Das Verständnis für eine Logistik der Lebensgefühle (Romeiss-Stracke/Zellmann, 1996).**

„Erleben“ heißt doch, Nichtalltägliches, also Außergewöhnliches „erfahren“, was über das gewöhnliche Leben hinausreicht und Grenzübertritt vom Gewohnten zum Ungewohnten erlaubt.

In Europa breitet sich in Zukunft eine neue Massenbewegung aus: Event-Tourismus. Ob Michael Jackson in Prag oder die drei Tenöre in Wien, Christo in Berlin oder Michael Schumacher auf dem Nürnburgring: Die Event-Touristen sind oft schon lange da, bevor die Stars überhaupt eintreffen.

Die *Kultur inszeniert ihre Festivals*: Aus bloßer Opern-Musik wird schnell eine Klassik-Entertainment-Show mit Superstars.

Daneben entwickelt sich der *Sport* zu einer großen Antriebskraft für die neue *Erlebnismobilität*.

Der Zuschauersport wird zu einem Sport der Inszenierung. Insbesondere das Fernsehen hat die (passive) Sportbegeisterung der Bevölkerung in den letzten Jahren deutlich „angeheizt“ und aus mancher behäbigen Sportveranstaltung ein hochkommerzialisiertes Massenspektakel gemacht.

Noch nie hat es eine Generation gegeben, die so viel freie Zeit zur Verfügung hatte und gleichzeitig so mobil war.

Die in der Arbeitswelt geforderte berufliche Mobilität zieht jetzt auch private Mobilität nach sich. Dabei handelt es sich um eine *Freizeitmobilität*, in der die *Erlebnisorientierung* im Mittelpunkt steht. Im gleichen Maße, wie die Bürger immer höhere Ansprüche an den Erlebnischarakter von Angeboten und Veranstaltungen stellen, legen sie auch immer größere Entfernungen zurück.

Seit jeher gibt es die Hoffnung, der Tourismus könnte eine echte integrierende Kraft sein, die das gegenseitige Verständnis zwischen den Menschen verschiedener Länder verbessert, also kulturelle Bindungen schafft und nicht auflöst.

Erst der unmittelbare persönliche Kontakt in Verbindung mit positiven Erlebnissen löst Einstellungsänderungen aus. Erlebnisse auf längeren Urlaubsreisen berühren die Menschen, wecken Emotionen, machen sie betroffen und aktivieren sie (vgl. Lewin 1953, Treffer 1978). Was die Menschen im Urlaub und auf Reisen erleben, hat Ereignischarakter, hinterläßt oft einen starken emotionalen Eindruck und bleibt nachhaltig in Erinnerung. Wenn der *Eurotourismus* zum *Erlebnistourismus* wird, entwickelt sich *europäische Verständigung* von selbst.

Vor dem Hintergrund des wachsenden Wettbewerbs in Europa kann das tourismuspolitische Gebot der Zukunft nur lauten: **Mehr Qualitätstourismus! Wobei aber Qualität nicht a priori mit Sternen gleichzusetzen ist. Aus freizeitpädagogischer Sicht heißt Qualität den Bedürfnissen der Nachfrager zu entsprechen** bzw. die Kosten-/Nutzererwartung erfüllen (Opasehowski/Zellmann, 1. Österreichische Tourismusanalyse 1996).

Es reicht dann nicht mehr aus, nur auf landschaftliche Vielfalt, gute Küche oder komfortable Unterkünfte zu verweisen, wenn solche Urlaubsqualitäten entweder selbstverständlich sind oder für viele unbezahlbar werden. Wer sich in Zukunft erfolgreich der Konkurrenz des europäischen Qualitätstourismus stellen will, muß ein „*Eigenprofil*“ gewinnen, das über der europäischen Durchschnittsnorm liegt.

Die wachsende Wohlstandsorientierung der Menschen in West- und Osteuropa bewirkt, daß die Ansprüche an Urlaub und Reisen immer höher werden. Der Tourist der Zukunft will fast alles haben:

Ruhe und Rummel, Individual- und Massentourismus, Kunst und Kultur genauso wie Unterhaltung und lokale Feste, Diätkost und gleichzeitig kulinarische Erlebnisse, Darben und Schwelgen zugleich, fern von zu Hause und doch gut erreichbar, Natur für alle und gleichzeitig intakte Landschaft, Kurzurlaub und Langzeiturlaub. Aus dem Reisetraum wird ein Lebensstil, ein zweites Zuhause – nur eben ganz anders als zu Hause, fern vom Alltag – aber so gemütlich wie zu Hause.

Aus all diesen Überlegungen und Trendanalysen heraus müssen neue Angebote entwickelt werden. Wie diese Inklusivpakete letztlich aussehen, hängt von vielen Aspekten ab: Vom Selbstverständnis des Anbieters, wie von der Interessenslage der Gäste. Eines ist sicher: Ohne koordinierte Erlebnisangebote wird nicht mehr viel gehen. Das hat mit den all-inclusive Clubangeboten in der Karibik sehr wenig zu tun. Außer, daß sie als Denkanstoß dienen sollen – und können.

Vielleicht müssen nicht nur die Anbieter, sondern (vor allem) auch die Touristen das „neue Reisen“ lernen?

## 2. Die neue Qualität: Mehr „Erlebnisangebot“ und „All-inclusive“

Programmangebote im allgemeinen und all-inclusive-Pakete im speziellen sind nicht von vornherein mit „Aktivurlaub“ und der oft falsch verstandenen und meist auch falsch interpretierten Urlaubsformel „Animation“ gleichzusetzen.

Hier haben Pauschalurteile und unreflektierte Verallgemeinerungen manche gute Angebotsidee im Keim erstickt. Bedürfnislage und Erwartungshaltungen der Gäste bedürfen sorgfältiger, wissenschaftlich zumindest begleitender Marktforschung. Die beharrliche Mißachtung dieses Zusammenhanges ist für mich eine der, wenn nicht die *Hauptursache* der Tourismusflaute.

Immerhin kommt die vorher zitierte Studie des BMWA (Gästabefragung Österreich 1994/95) zu dem Schluß, daß, mit Ausnahme der katastrophalen Bewertung der „Öffnungszeiten der Geschäfte“ sowie beim „Unterhaltungsangebot“, Österreich bei seinen Sommergästen in der Erfüllung der Urlaubserwartungen erfreulich abschneidet. Sie schränkt aber ein: Allerdings reicht die Summe der guten Einzelbewertungen nicht aus, um den Urlaub als *Gesamterlebnis* über die Konkurrenz hinauszuheben. Die Schwachpunkte sind zu stark und schließlich zählt noch etwas: *Die Preise*.

Hinsichtlich eines vom Gast als zufriedenstellend bezeichneten Preis-Leistungsverhältnisses schneidet Österreich bei den meisten Studien der letzten Jahre ausgesprochen schlecht ab.

Darüberhinaus ist festzuhalten, daß die teilweise durchaus festzustellende Zufriedenheit der *anwesenden Gäste* im Angebotsbereich trügerisch, ja geradezu verführerisch war:

Der Abschwung im Tourismus hat dies nachdrücklich bestätigt.

Es geht vor allem auch um die Erwartungshaltungen jener *Gäste, die nicht oder noch nicht in Österreich Urlaub machen*. Nur durch die Erfüllung dieser Bedürfnisse ist ein Aufschwung herbeizuführen!

Vorschläge dafür liefert die bereits erwähnte, in Zusammenarbeit mit Horst Opaschowski (B. A. T. Hamburg) erstellte 1. bzw. 2. Österreichische Tourismusanalyse (TA 96 und 97).

Die Marktchancen Österreichs im Tourismus liegen europaweit bei einem Potential von 25%. Dies bedeutet, daß unter dem gegebenen bzw. in Studien eruierten Zusammenhang zwischen Angebots- und Preiskritik für drei Viertel der Europäer (wie im übrigen auch für 70% der urlaubenden Österreicher) ein Österreich-Urlaub nicht in Frage kommt (vgl. Mazanee 1996).

Dies bedeutet natürlich nicht, daß wir jemals einen so hohen Marktanteil erreichen werden. Die Analyse des Ist-Zustandes läßt jedoch nur 2 *Schlußfolgerungen* zu:

1. Trotz dieses relativ hohen Potentials sinken die Nächtigungs- und Umsatzzahlen. Von selbst wird sich das nicht zum Besseren wenden: Österreich ist durchaus eine Reise wert, seinen Urlaub verbringt man aber zunehmend in anderen Regionen.
2. Eine Interessenszunahme, die sich letztlich aber auch in tatsächlichen Buchungen niederschlägt, ist deutlich stärker ausgeprägt durch *Angebotsattraktivität*, als durch Preisveränderungen zu erreichen.

Da Preisreduktionen in Anbetracht der Rahmenbedingungen wohl kaum in Betracht zu ziehen sind, Attraktivitätssteigerungen im Angebot aber von wohl allen Fachleuten in Theorie und Praxis für den Tourismus als überfällig und daher notwendig erachtet werden, ist nur ein Schluß wirklich zulässig. Ob er nun auf Anhieb 'paßt' oder erst emotional 'erarbeitet' werden muß: All-inclusive-Angebote sind mittelfristig die einzige wirkliche Chance, sich von der touristischen Talsohle (wobei offen ist, wann sie tatsächlich erreicht sein wird?) wieder an einen neuen Aufstieg heranzumachen.

Der Badeurlaub ist dreimal so populär wie der österreich-typische Wandcrurlaub. Es bleiben also zwei Möglichkeiten:

- Österreich für Badeurlauber interessanter zu machen. Dies ist bei der großen Wetterabhängigkeit, wenn überhaupt, nur mit gigantischem Kapitalaufwand zu schaffen; also eigentlich eine Null-Variante.
- Bleibt die vielfach zitierte Anregung, das 'wunderbare Österreich' zu einem 'wunderbaren Erlebniswanderland' weiterzuentwickeln. Dies ist aber nur durch Kooperationen (Hotel- und Freizeitanbieter) und in Form von *Inclusive-Varianten* möglich. Mit 'Varianten' meine ich in diesem Zusammenhang, daß sich die Gäste ihren Urlaub selbst nach vorgegebenen Bausteinen oder Modulen – *ohne Mehrkosten* – zusammenstellen.

Auch das Qualitätsprodukt Österreich-Urlaub hat sich mit einem klaren und eindeutigen Ergebnis aus der bedürfnisorientierten Tourismusforschung anzufreunden: Qualität heißt in *erster Linie* Bedürfnissen und Erwartungshaltungen zu entsprechen. Erst in *zweiter Linie* sind darunter Kategorien und Sterne zu verstehen.

Je mehr Angebot zu einem vorgegebenen und vor allem im Urlaubsbudget vorgesehenen Preis konsumiert werden kann, desto eher werden die Gäste von der 'Qualität am Urlaubsort' subjektiv überzeugt sein. Die Ansicht, daß Österreich eben nur mehr besser verdienende Hochpreiskonsumenten ansprechen sollte, ist (war) kurz-sichtig, ja eigentlich naiv.

Und genau diese Erkenntnis spricht für die Inclusive-Bereitschaft wohl der meisten Gäste:

„Das 'Massengeschäft' mit mäßig kaufkräftigen Reiscsegmenten ist auf abschbare Zeit nicht ersetzbar – auch nicht durch die Vermehrung der Ost/Südost-Asiaten und Touristen aus Nord- und Lateinamerika.

Doppelstrategien in den hohen *und* den mittleren Kaufkraftsegmenten (mit Dienstleistungsfull service bzw. mit stark reduzierten personalisierten Diensten) sind gründlicher als bisher zu diskutieren.“ (BMWA- Studie 1995, GBÖ-Sommer 94, S. 9).

Daraus sind zwar eindeutig all-inclusive-Strategien abzuleiten. Es ist aber in diese Richtung in Österreich an echten Programmentwicklungen, von Ausnahmen abgesehen, zu wenig geschehen. Dies vor allem unter dem Gesichtspunkt, daß die oben angeführte Studie schlußfolgert: ... „daß die sehr zufriedenstellende Einschätzung der Logicpreise durch die übrigen Angebotsfelder zunichte gemacht wird.“ Die eigentliche Gefahr besteht im *Zusammenfallen von Hochpreiswahrnehmung und Angebotsmängel*. Und sie betrifft *alle Gästeschichten* und auch *alle Angebotssegmente*.

Dieser Gefahr kann nun einmal am besten mit

- österreich-spezifischen,
- regional ausgeformten,
- daher vollkommen neu konzipierten (zusammengestellten) und
- klar und sorgfältig kalkulierten

all-inclusive-Angeboten entgegengewirkt werden. Dies betrifft, wie mehrmals ausgeführt, gnaugenommen alle Gäste. So ist eben auch der Schluß erlaubt, daß all-inclusive-Angebote mit entsprechender Detailausformung letztlich nicht für eine spezifische Gästestruktur typisch sind, sondern eben (fast) alle Gäste sich davon positiv angesprochen fühlen.

**Also: Den all-inclusive Gast schlechthin gibt es streng genommen nicht** – mit Ausnahme des durchaus zu typisierenden Clubgastes in entsprechend ausgestatteten Hotelanlagen. **Der Urlaubsgast ist aber allgemein zum alles fördernden, vergleichsfähigen, informierten, erlebnisnuurigen Aussteiger auf Zeit geworden.** Ganz wie ihm die Österreich-Werbung das anbietet. „*Alltag raus – Österreich rein.*“

Bei einem zeitmäßig so knapp bemessenen Ausstieg muß aber wirklich alles 'auf Anhieb' passen. Das ist nur möglich, wenn von Anfang an *alles durchdacht und daher durchorganisiert ist*. Ohne, daß am üblichen Preisniveau wesentliches verändert wird. Dies gilt, wie gesagt, für den Städte-, Kultur- oder Kurzurlauber genauso, wie für den Langzeit- oder Sporturlauber.

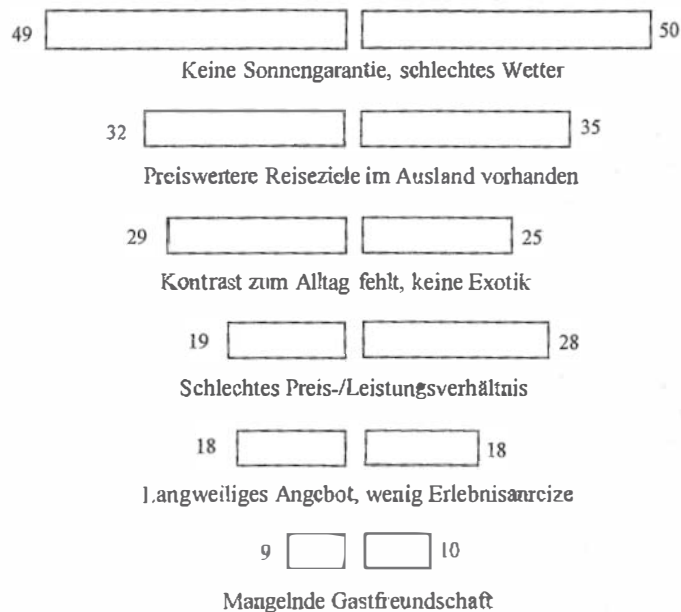
Wer an der Preisschraube zu drehen beginnt, ist von vornherein auf verlorenem Posten. Trotzdem ist die Qualität des Angebotes zu steigern: Das kann nur durch die Masse funktionieren.

### Ursachen des Gästeschwundes

Was bei einem Inlandsurlaub vermisst wird

Von je 100 befragten Auslandsreisenden nennen als Gründe für den Verzicht auf einen Inlandsurlaub:

Deutsche    Österreicher



B.A.T. / LBI 1997

### 3. Touristische Dienstleistungen aus der Sicht von Produktivität und Informationsmanagement.

Zu beachten ist bei diesen Überlegungen immer auch die emotionale Komponente: In jedem Falle ist der Anbieter von Dienstleistungen auf die Mitwirkung des Nachfragers unmittelbar angewiesen. Je früher und je intensiver der Abnehmer in den Produktionsprozeß eingebunden wird, sodaß eine Situation des Miteinanderprodu-

zierens entsteht, desto besser für die Erfolgchancen. Der Konsument wird zum Co-Produzenten; ein Phänomen, das in der Literatur auch mit dem Ausdruck *Prosumer* bezeichnet wird (vgl. Corsten 1991).

Dies scheint mir ein zweiter zentraler Punkt der „all-inclusive“ Überlegungen zu sein: Tourismusmanagement wird damit zum „*Management von Nutzenpotentialen*“, die explizit in die Verkaufsbemühungen des Anbieters eingehen (Schertler 1994, S. 20).

Neben der zur Verfügungstellung von Unterkunft und Verpflegung sind es im Tourismus eine Fülle anderer Nutzenkategorien, die in Verbindung mit dem Gut „Urlaubserlebnis“ stehen. Dieses stellt den angestrebten Gesamtnutzen eines Gastes dar, der wohl kaum durch eine isolierte Einzel-Dienstleistung realisiert werden kann. Nur eine Systemphilosophie / -architektur seitens des Anbieters einer Dienstleistung kann der Komplexität der Nutzenstiftung „Urlaubserlebnis“ gerecht werden“ (Schertler 1994, S. 26).

Die Systemphilosophie hat nicht den Zweck, viele (detaillierte) Einzelleistungen in eine für jeden einzelnen Kunden erreichbare Abfolge anzubieten. Durch die Systemelemente soll dem Kunden (Gast) ein Potential von Nutzenmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, das dann spontan oder situativ nach dem jeweiligen Befinden kombiniert werden kann. Norman/Ramirez (1993, S. 69) formulieren dies nach Schertler: „The goal is not to create value for customers but to mobilize customers to create their own value from the company's various offerings“.

Damit ist die aktuelle Aufgabe des Erstellens von touristischen Angeboten auch aus international vergleichender Sicht definiert. Es wird wohl darum gehen, den Marktreisern – „all-inclusive Angebote“ in den südlichen Regionen – eine österreichische Variante entgegenzustellen, die sicherlich andere Ausprägungsformen haben muß, die aber im Kern den vorangegangenen Überlegungen entspricht.

### 3.1 Information als Kategorie der Dienstleistung

Eine *aktive* Suche von Seiten der Nachfrager (Gäste, Touristen) setzt voraus, daß diese konkrete Vorstellungen über ihre Urlaubserwartung (Leistungserbringung) haben. Es geht also nicht nur darum, welche Eigenschaften ein touristisches Produkt hat, sondern vor allem auch darum, daß gerade diese Eigenschaften vor dem Konsum gesucht „und zur Klärung der Risikosituation *gefunden* werden können“ (ebd. S. 29).

Für den Anbieter von Dienstleistungen im Tourismus ist es genauso entscheidend, vor der Bereitstellung von Kapazitäten und Kompetenzen zu wissen, welcher Kunde mit welchen Eigenschaften nun wirklich buchen bzw. das Haus als Gast besuchen wird. Dies macht eine eingehende *Tourismusforschung* notwendig. Untersucht müssen dabei vor allem, wie erwähnt, jene Interessentengruppen werden, die noch nicht als Gäste in der jeweiligen Region bzw. im Land vorhanden sind. Eine Analyse der Bedürfnisse ist Voraussetzung für ein effizientes Informations- und damit touristisches Gesamtmanagement.



Dienstleistung darf niemals mit Zurverfügungstellung von Infrastruktur gleichgesetzt werden.

Die Charakterisierung des Tourismus als Informationsgeschäft stellt neue Anforderungen an das strategische Tourismusmanagement.

Als Beispiel für die Abkürzung und Erleichterung der Informationssuche (Informationsökonomie) für den Gast ist die Wirkung von Qualitätsmarken zu nennen. Markenaufbau zu forcieren und sich auf den Ausbau der Markentreue der Kunden zu konzentrieren, sind weitere Maßnahmen, um durch Erfahrung und Vertrauen in Qualität und Image Informationsvorteile zu lukrieren.

Damit ist aber vor allem auch die „Marke“, bzw. „Identität“ (corporate identity) einer gesamten Region gemeint. Der Ausdruck „Tourismus als Informationsgeschäft“ signalisiert, daß Informationen bzw. der Umgang mit Informationen als ein entscheidender Faktor für strategischen Erfolg im Tourismusgeschäft zu verstehen ist. Für das strategische Tourismusmanagement bedeutet diese Feststellung die Berücksichtigung der folgenden zwei Schwerpunkte:

- Marktinformation ist die Voraussetzung für Marktbesitz
- Nutzen-/Wertkonstellationen anbieten und Bedarfsketten aufbauen.

### 3.1.1 Marktinformation

Die Tourismusprodukte sind durch die Gleichzeitigkeit von Produkten und Konsum nicht lagerfähig. Jede angebotene Leistung verursacht Bereitstellungskosten, die als Fixkosten zu behandeln sind. Dies bedeutet eben auch, daß Leerkosten letztlich uneinbringlich bleiben.

Tourismusmanagement wird damit zum „*Management der optimalen Kapazitätsauslastung*“ (Schertler). Bei genauerer Betrachtung dieser Zielsetzung aus informationsökonomischer Sicht wird die Bedeutung von Informationsasymmetrien ersichtlich. Mangelnde Informationen über Kunden und deren Erwartungen bzw. Bedürfnisse, vor allem aber der Mangel an Information über die Inanspruchnahme (Buchung) von vorgehaltenen Kapazitäten durch die Kunden, werden die Erfüllung dieser Zielsetzung nicht erlauben.

Zwei Ebenen sind zu unterscheiden:

- Die Versorgung des Unternehmens mit Informationen über den Markt,
- die Versorgung des Marktes mit Informationen über das Unternehmen und die Dienstleistungsfähigkeiten (Produkte).

Kundeninformationssysteme erlauben den Aufbau von Datenbanken („customer databases“), die auch allen Mitarbeitern, die Kundenkontakt haben, zur Verfügung gestellt werden können.

Auch moderne Reservierungssysteme sind wichtig, aber: Weder ein perfektes Informations-, noch ein perfektes Reservierungssystem nützen wirklich, wenn die Angebote selbst nicht perfekt sind.

### 3.1.2 Kundennutzen und Bedarfsverbund

Bedürfnisbefriedigung durch das Gut *Dienstleistung im Tourismus* konzentriert sich daher auf das Nutzenstiften bei Personen bzw. Personengruppen. Tourismusmanagement wird damit zum „*Management von Kundennutzen*“ (Schertler).

Durch die Integration des Kunden in den Prozeß der Dienstleistungsproduktion schafft der Tourismusanbieter höchste Transparenz bei der Produktion seiner Leistung. Dies kann, muß aber nicht, für den Anbieter von Vorteil sein. Vorteile entstehen nur dann, wenn dem Anbieter die Konsumentenerwartungen so weit wie möglich bekannt sind und dadurch die Wahrscheinlichkeit unerwarteter Interventionen des „Co-Produzenten“ gering, d. h. die Grenzkosten der Produktion möglichst gering sind und unter Kontrolle des Produzenten bleiben. Genau dafür stellen „all-inclusive-Angebote“ eine brauchbare, weil vom Markt zunehmend angenommene, Alternative dar:

**Verbundene Nachfragesituation ist gleichzusetzen mit der Möglichkeit, dem Kunden laufend neue, zusätzliche Nutzenaspekte eröffnen zu können.** Die Produktentwicklung im Tourismus hat sich auf das Schaffen zeitraumbezogener Bedarfsverbunde zu konzentrieren, entsprechende Bedarfsketten zu entwickeln und sie dem Kunden als Gelegenheit zu Erweiterungskäufen und Verkettungskäufen anzubieten. Touristische Dienstleistungen ermöglichen, Systeme im Sinne von Gesamtproblemlösungen (Systemphilosophie und -architektur) zu entwickeln, **die dem Kunden Nutzenpotentiale (Wertkonstellationen) eröffnen, die er dann von sich aus kombinieren und dadurch laufend neuen Zusatznutzen schöpfen kann.**

Je mehr Angebote dabei von vornherein mitbezahlt sind, desto leichter wird die 'Auswahl' fallen.

**Die Systemphilosophie definiert einen Leistungsverbund, der dem Kunden eine „Strategie der Selbstregulierung“ ermöglicht und individuelle Nutzenpotentiale erschließt, die im Detail und in dieser spezifischen Konstellation nie hätten angeboten werden können. Dies könnte die österreichische Antwort auf den all-inclusive-boom sein.**

Für die „Regionalen Tourismusorganisationen“ (RTO) müßten also zumindest Informationen als „all-inclusive-Angebot“ in dieser Hinsicht zum fixen Bestandteil gehören. Je mehr Angebote jedoch von vornherein in diesem „Wahlpflichtpaket“ beinhaltet sind, desto leichter ist eine Information im Vorhinein, desto eher können Kundenwünsche schon im Vorhinein Berücksichtigung finden. Besonders für diesen Zusammenhang sind Voraussetzungen unmittelbar zu schaffen. Mit der Arbeit muß sofort begonnen werden.

Will man modernen, freizeitwissenschaftlichen Erkenntnissen folgen, dann müssen neben den klassischen, betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Zukunft auch andere qualitätsbestimmende Faktoren in die Diskussion mit einbezogen werden.

*Im Interesse aller Gäste!*

#### 4. Aus der Analyse ergeben sich für die Zukunft folgende Richtlinien, die den Tourismus insgesamt auf eine neue Ausgangsbasis stellen

- Tourismuspolitik ist als wichtiger (wichtigster?) Bestandteil einer umfassenden Freizeitpolitik zu verstehen. Freizeitpolitik umfaßt die Bedürfnisse der einheimi-

schen Bevölkerung ebenso wie jene der vorübergehend anwesenden Gäste. Gerade für den Standort Österreich ist, anders als dies bei Auslands- oder Fernreisen der Fall ist, die Untrennbarkeit von Freizeit- und Tourismusangeboten in Zukunft verstärkt zu beachten.

- Dies führt zur Notwendigkeit einer gezielten und koordinierten Vernetzung der Freizeitinfrastruktur einer Region mit dem touristischen Angebot. Kommunale Freizeiteinrichtungen müssen in einem Managementkonzept gleichzeitig Einheimischen wie auch Gästen zur Verfügung stehen bzw. von diesen sinnvoll genutzt werden können.

- Der Qualitätsbegriff im Tourismus ist zu aktualisieren. Qualität bedeutet das Erfüllen von Erwartungen – auch in preislicher Hinsicht. Die Gleichsetzung von Qualität und Hochpreisangeboten ist eine einseitige Strategie. So sind z. B. auch in der 3-Stern-Kategorie entsprechende Qualitätsangebote zu entwickeln.

Insbesondere in dieser Kategorie sind Kooperationen von Anbietern (Beherbergung, Gastronomie, Kultur, Sport, etc.) sinnvoll und daher anzustreben. Dabei ist notwendig, das Erwartungsniveau der Gäste immer wieder neu auszuloten und entsprechende, immer wieder neue Angebote zu erarbeiten. Es ist davon auszugehen, daß Gäste ein Ausstattungsniveau wie zu Hause erwarten. Sie möchten dieses Angebot aber um erlebnisorientierte Werte aus der Urlaubswelt bereichert finden. Die Politik muß auf allen Ebenen dafür die Rahmenbedingungen bereitstellen.

- Dieser Qualitätsbegriff ist für das Angebot, insbesondere aber auch
- für die Mitarbeiter anzuwenden:

„Im Bereich der freizeitskulturell orientierten Bildung bzw. Weiterbildung haben nicht nur die einschlägigen Institutionen eine wichtige Aufgabe inne, sondern auch die Massenmedien“ (Smeral: in: BMWA-Studie 96, S. 90).

Zu beachten ist dabei, daß „die Professionalisierung von Freizeitberufen“ (und damit Tourismusberufen, Anm. d. Verf.) in Europa von „zwei unterschiedlichen Ansätzen aus, dem planenden Freizeitansatz in Nordeuropa und dem mehr künstlerischen Animationsansatz Südeuropas“ erfolgt (Nahrstedt 1993: 12).

Selbst wenn in den wenigen freizeitpädagogischen Ausbildungen in Österreich keiner der beiden Ansätze konsequent verfolgt wurde, bzw. „angemessene Ausbildungen fehlen“ (Popp 1995: 5) sollte man sich bereits heute über die kommenden Aufgaben in der Qualifizierung für Freizeit- und Tourismusberufe im Klaren sein: „Die Integration beider Ansätze wird ... eine Aufgabe der nächsten Jahre bleiben“ (Nahrstedt 1995: 13).

Besonders in den Fragen der Arbeitsbedingungen, der Ausbildung wie auch der Stellung der Mitarbeiter innerhalb eines Tourismusbetriebes müssen neue, effiziente, sozialverträgliche (humane) Strategien verfolgt werden. Gerade im Tourismus handelt es sich um sogenannte „high-touch“-Dienstleistungen. Gästezufriedenheit kann vor allem durch gute bzw. funktionierende Kommunikation und höhere Aufmerksamkeit, besonders der Mitarbeiter, erreicht werden. Sie müssen daher auch mit entsprechender Kompetenz (Wissen, Selbstverantwortung und -bewußtsein, Eigeninitiative usw.) ausgestattet werden, um die Rolle als Gastgeber auf Zeit wahrnehmen zu können.

- Im Zusammenhang mit der Veränderung zur Dienstleistungsgesellschaft müssen auch die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen adaptiert werden. Eine Entlastung der Arbeitskosten ist allerdings nur in einer international konzentrierten Vorgangsweise durchführbar. Diesem Umstand sollte bei der nächsten Steuerreform Augenmerk geschenkt werden.
- Das touristische Management muß von der Region ausgehen. Entsprechend der modernen, aktuellen, touristischen Angebotsphilosophie wird sich auch eine Region verstärkt als einheitliches Angebot, als vernetztes, in seiner Ganzheit dem Gast zur Verfügung stehend, präsentieren müssen.  
Erfolgreiches Marketing kann daher nur von einer Region betrieben werden. Übergeordnete Koordinationsstellen (Bundes- oder Landesebene, ÖW) sollen in beratender, begleitender Funktion (Know how) tätig sein. Von der regionalen Koordinationsstelle sind angepaßte Marketingstrategien für die Region zu erarbeiten. Dabei sind moderne Überlegungen des Eventmarketings verstärkt zu betrachten.  
Die Region muß ein modernes Ganzes von Angeboten entwickeln, das den vielfältigen und spontanen Bedürfnissen der Freizeit- und Tourismuskonsumenten entgegenkommt. Wertschöpfungsintensiv wird ein Angebot vor allem durch seine Flexibilität.  
Um entsprechende „Marken“ am internationalen Markt plazieren zu können, sind für Österreich – Analysen im internationalen Vergleich folgend – die Anzahl von 30 bis maximal 50 touristischen Regionen zielführend.
- Freizeit- und Tourismusforschung, letztlich auch im Sinne und Interesse einer effizienten Marktforschung, wird zu einem unersetzlichen Bestandteil einer qualitätsorientierten Freizeit- und Tourismuswirtschaft (vgl. BMWA-Studie 1996).

## Literaturverzeichnis

- BAT Freizeit-Forschungsinstitut (1994): *Tourismus und Lebensqualität*. Hamburg
- BAT Freizeit-Forschungsinstitut (1995): *Tourismus mit Zukunft*. Hamburg
- BAT Freizeit-Forschungsinstitut (1996): *Tourismus und Ökonomie*. Hamburg
- BMWA/Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (Hrsg.) (1994): *Tourismus mit Zukunft*; Wien
- BMWA/Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (Hrsg.) (1995): *Gästabefragung Österreich 1994/95 (GBÖ); Sonderauswertungen aus der Gästabefragung Österreich 1994/95*; Wien
- Corsten, H. (1988): *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. München – Wien 1988
- Corsten, H. (1991): *Externalisierung und Internalisierung als strategische Option von Dienstleistungsunternehmen*, In: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden 1991, S. 165–182.
- Hinterhuber, H. H. (1989): *Strategische Unternehmensführung*, Bd. I und II. Berlin – New York 1989
- Mazanec, J. (1996): *Ursachenanalyse der Attraktivitätseinbuße Österreichs als Sommerurlandsland: Preisniveau oder Angebotsqualität*. Österreichische Gesellschaft für Angewandte Fremdenverkehrswissenschaft (Hrsg.). Wien

- Nahrstedt, W. (1993): Zur Freizeit berufen. Berufsperspektiven, Handlungsfelder, Ausbildungsgänge für Freizeit- und Kulturpädagogen im internationalen Vergleich. In: IFKA-Schriftenreihe (Hrsg.); Bielefeld.
- Normann, R./Ramirez, R. (1993): From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. In: Harvard Business Review. July-August 1993, p. 69
- ÖHV/Österr. Hoteliervereinigung (1997): Studie – Aussendung Sommer.
- Opaschowski, H. W. (1995): Freizeitökonomie – Marketing von Erlebniswelten, 2. Aufl., Opladen.
- Opaschowski, H. W. (1996): Tourismus. Analysen und Prognosen, Opladen: Leske Verlag.
- Opaschowski, H. W./Zellmann, P. (1996): 1. Österreichische Tourismusanalyse, AUSTRIA-TA 95/96; Trends für Österreich unter Berücksichtigung der deutschen Tourismusanalyse und Drei-Länder-Vergleich: Deutschland, Österreich, Schweiz. Ludwig Boltzmann Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik (Hrsg. f. Österreich); Wien – Salzburg
- Opaschowski, H. W./Zellmann, P. (1997): 2. Österreichische Tourismusanalyse, AUSTRIA-TA 96/97; Trends für Österreich unter Berücksichtigung der deutschen Tourismusanalyse und Vergleich: Deutschland – Österreich. Ludwig Boltzmann Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik (Hrsg. f. Österreich); Wien – Salzburg
- Popp, R. (1995): Qualifizierung für Freizeitpädagogik und soziokulturelle Animation. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend und Familie. Ludwig Boltzmann Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik (Hrsg.); Wien – Salzburg.
- Romeiss-Stracke, F. (1996): Logistik der Lebensgefühle. In: Zellmann, P.: Zukünftige Entwicklung im Tourismus. Vortrag im Rahmen der Tagung des Österr. Gemeindebundes „Tourismusausschuß“. Schladming
- Schertler, W. (Hrsg.) (1994): Tourismus als Informationsgeschäft. Strategische Bedeutung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus. Verlag Ueberreuter – Wien
- Weiber, R. (1993): Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz. Trier 1993
- Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1991): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität. In: Bruhn, M./Strauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden 1991, S. 107–136
- Zellmann, P. (Hrsg.) (1996): Grundlagen für eine koordinierende Freizeitpolitik. Studie im Auftrag des BMWA; Wien.  
Mit Beiträgen von: Bökemann, D./Brettschneider, R./Opaschowski, H. W./Popp, R./Smeral, E./Zellmann, P.  
Ludwig Boltzmann Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik. Wien – Salzburg.
- Zellmann, P. (1997): Welche Gäste wollen all-inclusive? In: „News Letter“ – Freizeit im Trend 7/97. Ludwig Boltzmann Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik (Hrsg.); Hamburg – Salzburg – Wien.

**Anschrift des Verfassers:** Prof. Mag. Peter Zellmann, c/o Ludwig Boltzmann-Institut für angewandte Sportpsychologie und Freizeitpädagogik, Schönbrunner-Str. 222–228, A - 1120 Wien

Zellmann, Peter: Qualität im Tourismus aus freizeitpädagogischer Sicht. In: SPEKTRUM FREIZETI, 19. Jg., Heft 3/1997, S. 276
---