

Modul: 768b Bachelorarbeit

Analyse und Entwicklung des Familienangebots in alpinen Destinationen am Beispiel der Destination Grächen/St. Niklaus



Studiengang: Tourismus

Studentin: Antonia Nellen

Dozent: Andreas Zenhäusern

Eingereicht am: Montag, 25. November 2019

Zusammenfassung

In der vorliegenden Bachelorthesis werden für die Touristische Unternehmung Grächen erfolgreiche Sommerangebote ermittelt. Das Hauptziel ist es, neue Sommerangebotsideen für Familien für die Region zu erarbeiten. Grächen ist ein kleines Bergdorf im Wallis mit rund 1'320 Einwohnern. Die Tourismusakteure in Grächen positionieren sich als Familiendestination und kreieren für die Winter- und Sommersaison stets neue Angebote für Familien mit Kindern. Die Destination verfolgt eine konsequente Strategie, nur eine Zielgruppe, nämlich Familien mit Kindern aller Altersklassen, anzusprechen und hat somit eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung. In einer solchen Bergdestination ist das Engagement der gesamten Leistungsträger ausschlaggebend für den Erfolg. Die Strategie der Region muss von möglichst vielen Leistungsträgern konsequent umgesetzt werden. Daher ist es auch für die Hotellerie und Parahotellerie in Grächen empfehlenswert, ihre Angebote konsequenter auf die Bedürfnisse der Familien abzustimmen und auszubauen.

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, inwiefern sich eine Destination auf eine bestimmte Zielgruppe fokussieren kann. Für eine Tourismusregion ist es essenziell, die Bedürfnisse der Gäste zu erkennen und zu verstehen. Falls sich eine Region wie Grächen für die Zielgruppe «Familien mit Kindern aller Altersklassen» entscheidet, ist ein breites Angebot ausschlaggebend. Dabei sollten für Kleinkinder und Teenager stets spannende Aktivitäten offeriert werden, damit jedes Familienmitglied auf seine Kosten kommt. Alternativ ist eine Nischenstrategie eine Möglichkeit, bei der eine noch spezifischere Kundengruppe angesprochen wird, wie beispielsweise «Familien mit Kindern bis zehn Jahren». Da sich die Destination Grächen dazu entschieden hat, Angebote für Kinder aller Altersgruppen bereitzustellen, ist es sinnvoll, die Angebotspalette mit actionreichen Attraktionen für die älteren Kinder auszubauen, da es für die Älteren noch weniger Angebote gibt als für die Jüngeren. Ein weiteres Ziel ist es, die Trends für die Familien in den Bergen zu analysieren. Zu beachten ist, dass die klassische «Familie», also Eltern mit Kindern, zukünftig immer weniger anzutreffen ist. Vermehrt gibt es eher Patchworkfamilien und Kleinhaushalte mit Alleinerziehenden. Zudem gewinnen authentische und inszenierte Naturerlebnisse an Beliebtheit. Die kulturellen Begebenheiten einer Region können dementsprechend einen guten Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Angebote darstellen. Für Bergdestinationen wie Grächen ist es also ratsam, Attraktionen rund um die Kultur der Region auszubauen. Ein anderer aktueller Trend ist beim Thema «Biken» festzustellen. Daher ist es für die Bergdestinationen

angebracht, das Bike-Angebot zu erweitern und auf die Zielgruppe auszurichten. Grächen ist daher mit dem Ausbau von Bike-Angeboten spezifisch für Familien auf dem richtigen Weg. Die Bestimmung der Erfolgsfaktoren einer Destination und deren Produkteentwicklung ist ein weiteres Ziel. Dabei spielt die Erlebnisinszenierung eine fundamentale Rolle. Den Gästen sollte während dem Aufenthalt positive Erlebnisse geboten werden. Ausschlaggebend ist dabei die Thematisierung in einer Region, die auf die Zielgruppe abgestimmt werden muss. Eine Destination sollte einerseits darauf achten, dass sich ihre Angebotspalette von den Wettbewerbsangeboten unterscheidet und dass bei den Kundenerlebnissen einen Mehrwert geschaffen wird, der zu einer höheren Zufriedenheit führt.

Im Rahmen der Arbeit wird ein Benchmark also einen Vergleich mit einer Vorzeigeregion durchgeführt, um innovative Angebote zu analysieren. Als Benchmark Region wird die erfolgreiche Familiendestination Serfaus Fiss Ladis in Österreich gewählt. Der Fokus der Benchmark-Faktoren wird auf die Angebote in den Hotels und die Angebote am Berg gelegt. Zudem werden mittels Interviews Expertenmeinungen zum Thema Sommerangebote eingeholt. Um neben der Expertensicht auch die Kundenmeinungen abzudecken, werden Gäste direkt vor Ort nach ihren Wünschen und Lieblingsaktivitäten in einer Bergdestination befragt.

Schlüsselbegriffe: Ganzjahrestourismus, alpine Destinationen, Angebotsentwicklung, Innovation, Benchmarking

Vorwort und Dank

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Moduls «786b Bachelorarbeit» verfasst. Das Thema «Benchmarking Sommerangebote von alpinen Destinationen» war auf der Themenliste des Instituts für Tourismus aufgelistet. Da ich selbst in einer alpinen Bergdestination aufwuchs, bin ich sehr daran interessiert, den Tourismus in Randregionen zu fördern. Mit Hilfe von Andreas Zenhäusern, Dozent an der University of Applied Sciences Western Switzerland – Valais, wurde Herr Berno Stoffel, CEO der Touristischen Unternehmung Grächen angefragt, als Auftraggeber für diese Arbeit zu agieren. Die Schwierigkeit bestand darin, realistische und dem Budget entsprechende Gestaltungsempfehlungen für die Destination zu formulieren. Ebenfalls fehlen für konkretere Angebote die Meinungen von weiteren Dienstleistungsunternehmen in Grächen. Allerdings war der Kurzaufenthalt in der Vorzeigeregion Serfaus Fiss Ladis äusserst aufschlussreich für die Analysen und Handlungsempfehlungen.

An dieser Stelle möchte ich mich beim Dozenten, Andreas Zenhäusern, für die Unterstützung und Beratung während der Verfassung der Bachelorarbeit bedanken. Ein weiterer Dank geht an Ann-Christine Rohrbeck, die Assistentin der Geschäftsführung vom Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis, die sich für ein schriftliches Interview bereit erklärte. Ebenfalls möchte ich mich bei Mathias Werren, Michael Weyeneth, Roberto di Valentino und Berno Stoffel bedanken, die sich Zeit für ein persönliches Interview genommen haben und wertvolle Informationen zur Erarbeitung der Arbeit lieferten. Ausserdem bin ich allen Familien dankbar, die während den zwei Tagen der Gästebefragung den Papierbogen ausgefüllt haben. Die freundlichen Begegnungen und die persönlichen Gespräche waren hilfreich, um die Bedürfnisse der Gäste besser zu verstehen.

Um die Arbeit lesefreundlicher zu schreiben, wurde auf die weiblichen Bezeichnungen verzichtet. Alle männlichen Begriffe schliessen die weiblichen mit ein.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	vii
Abbildungsverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
Einleitung.....	1
1. Problemstellung	2
1.1 Ausgangslage und Definition der Herausforderungen	2
1.2 Zielsetzungen.....	4
1.3 Methodologie.....	4
2. Die theoretischen Grundlagen	6
2.1 Erlebnisinszenierung	6
2.2 Produkteentwicklung und Innovation in Destinationen	11
2.3 Positionierung und Segmentierung einer Tourismusdestination	12
2.4 Familienferien und Trends.....	14
2.5 Benchmarking als Tool der Produktentwicklung	14
2.6 Rahmenbedingungen im Tourismus.....	15
3. Benchmarking / Angebotsanalyse	17
3.1 Das Fallbeispiel Serfaus Fiss Ladis	17
3.2 Tourismusdestination Grächen/St.Niklaus	19
3.3 Angebote für Kinder In Hotels	19
3.4 Angebote für Kinder am Berg	24
4. Auswertung der Expertengespräche	27
4.1 Forschungssubjekte	27
4.2 Leitfaden.....	29
4.3 Datenauswertung und Resultate	36
4.4 Interpretation der Resultate	52

5. Gästebefragung	54
5.1 Der Fragebogen	54
5.2 Analyse der Ergebnisse	55
5.3 Interpretation der Gästebefragung mit Bezug auf die qualitative Marktforschung ...	66
6. Gestaltungsempfehlungen für die Destination Grächen	67
6.1 Hotellerie	67
6.2 Angebotsvorschläge am Berg und im Dorf	69
Schlussfolgerung	72
Literaturverzeichnis	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Persona	20
Tabelle 2: Leitfaden.....	29
Tabelle 3: Erfolgreiche Angebote.....	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Skier-days Winter 2006/07 bis 2017/18	2
Abbildung 2: Das Erlebnis-Setting im Überblick.....	8
Abbildung 3: Geschlecht	55
Abbildung 4: Herkunft.....	56
Abbildung 5: Jahrgang der Befragten.....	56
Abbildung 6: Mitreisende	57
Abbildung 7: Alter der Kinder.....	58
Abbildung 8: Lieblingsbeschäftigung in den Ferien	59
Abbildung 9: Beliebte Kinderangebote in Grächen	61
Abbildung 10: Gewünschte Angebote.....	62
Abbildung 11: Beherbergungsunterkünfte	63
Abbildung 12: Angebote in Unterkünften	64

Abkürzungsverzeichnis

TUG	Touristische Unternehmung Grächen
SFL	Serfaus Fiss Ladis
ÖHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank GmbH
NRP	Neuen Regionalpolitik
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SiSu	Sicher Sunna, Maskottchen von Grächen
Reka	Schweizerische Reisekasse
DMO	Destination Management Organisation
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)

Einleitung

In Schweizer Bergdestinationen wurde bisher der grösste Teil des Umsatzes durch den Wintertourismus erwirtschaftet, der nun an vielen Orten stagniert. Der Klimawandel, die schwache Positionierung und fehlende Differenzierung, zu wenig Kooperationen, Wechselkursschwankungen und teure Beschneiungsanlagen sind einige Gründe dafür (Schegg, Engeler, & Räss, 2018). Hinzu kommen die wechselhaften Wetterbedingungen und die verkürzten Saisons durch Schneemangel. Diese strukturellen Schwierigkeiten stellt die Branche vor neue Herausforderungen (Walliser Tourismus Observatorium, 2018). Ein Lösungsansatz, um diese Probleme anzugehen, besteht in der Erweiterung des Sommer- und Ganzjahrestourismus. Einige Bergdestinationen konnten bisher bereits vom Aufkommen des Sommertourismus profitieren, was bestätigt, dass die Sommersaison immer wichtiger wird (Walliser Tourismusobservatorium, 2017). Deshalb soll nun untersucht werden, inwiefern die Auftraggeber-Region mit neuen Angebotsideen den Sommer- und Herbsttourismus stärken kann. Um spezifische Handlungsempfehlungen zu formulieren, wurde ein Benchmark durchgeführt mit einer sogenannten «Best Practice» Region. Dabei wurden Angebotsanalysen der Regionen erstellt, um einen Vergleich aufzuzeigen. Zudem wurden Interviews mit fünf verschiedenen Experten der Branche durchgeführt. Weiter wurden in der Auftraggeber-Region die Gäste direkt vor Ort nach ihren Wünschen befragt.

Im Folgenden werden nun die Problemstellung, die Zielsetzungen und die Methodologie genauer erläutert. In einem weiteren Schritt werden die relevanten theoretische Ansätze aufgezeigt. Dadurch, dass eine ausländische Region als Beispiel genommen wurde, werden die politischen Rahmenbedingungen analysiert, um eine klare Differenzierung aufzuzeigen. Zusätzlich wird die «Best Practice» Destination vorgestellt. Anschliessend werden die Resultate der Angebotsanalysen, der qualitativen Marktforschung und der Gästebefragung ausgewertet und interpretiert, bevor schliesslich, basierend auf allen genannten Schritten, Gestaltungsempfehlungen beschrieben werden.

1. Problemstellung

1.1 Ausgangslage und Definition der Herausforderungen

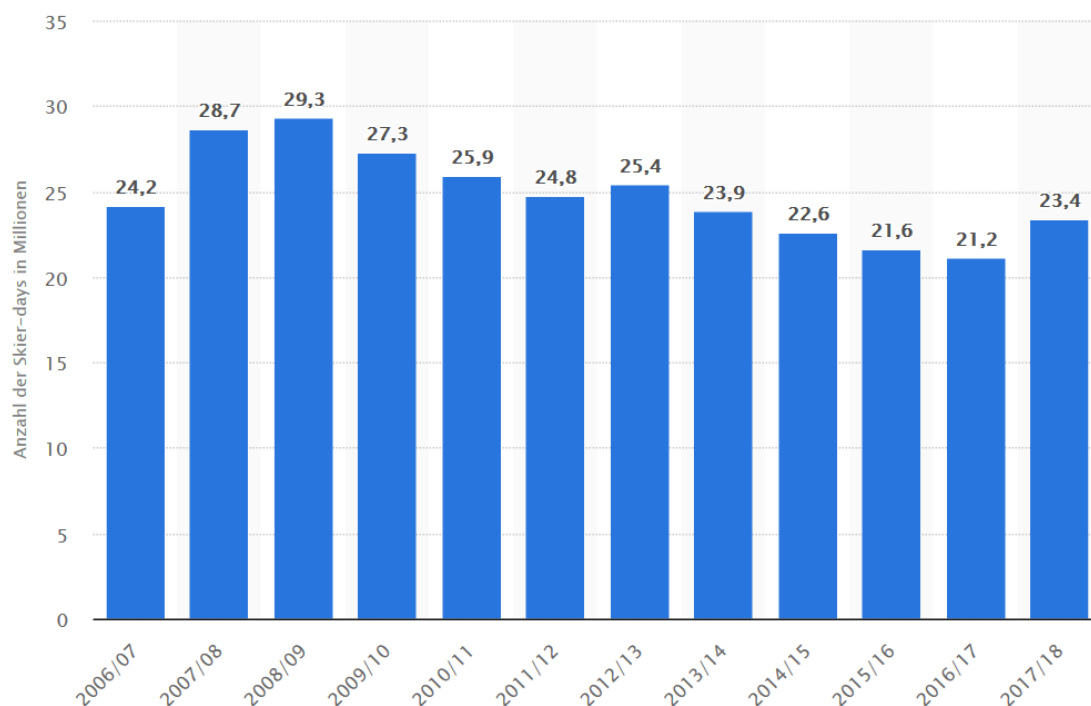
In den Schweizer Berggebieten ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsmotor. Er stellt einen essenziellen Arbeitgeber dar und hat daher eine grosse Bedeutung für die Bevölkerung. Falls der Tourismus eine Krise durchläuft, leidet folglich die gesamte lokale Wirtschaft. Die alpinen Gebiete in der Schweiz erlebten in den letzten Jahren einen massiven Logiernächte-Einbruch, was die Entwicklung der Destinationen stark gefährdet. Ein Grund für den Rückgang der Logiernächte war der Euro-Wechselkurs, der im Jahr 2008 noch auf CHF 1.65 und bis im Herbst 2019 auf CHF 1.10 gesunken ist. Der Austritt von Grossbritannien aus der EU stellt für den alpinen Tourismus eine weitere Gefährdung dar, da die Briten eine grosse ausländische Touristengruppe bilden, die vor allem in den Berggebieten stark vertreten sind. Durch den Austritt wird das Britisch Pfund geschwächt und dadurch werden die Ferien für die Briten in der Schweiz teurer. Vor allem der Wintertourismus reagiert auf die Wechselkursschwankungen. (Herrmann, 2016, S. 4-6)

Die Entwicklung bei den Ersteintritten der Bergbahnen, den sogenannten Skier-Days, entwickelten sich seit der Wintersaison 2008/09 eher rückläufig, wie die die Abbildung 1 von «statista» zeigt.

Anzahl der Skier-days der Skistationen in der Schweiz in den Wintersaisons 2006/07 bis 2017/18 (in Millionen)

Abbildung 1: Anzahl Skier-days Winter 2006/07 bis 2017/18

Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/320468/umfrage/anzahl-der-skier-days-der-schweizer-skistationen/>



Einerseits liegt dies daran, dass die ausländischen Gäste in den günstigeren Nachbarländern Ferien machen und andererseits daran, dass die Schweizer vermehrt im Ausland Ferien machen (Herrmann, 2016, S. 6-7).

Die alpine Tourismuswirtschaft in der Schweiz aber auch in Italien und Österreich leidet unter diversen Schwächen. Die Destinationen sind oft zu klein, um effizient zu arbeiten und sie haben meist nur ein kleines Marketing Budget. Hinzu kommt, dass im Alpentourismus die Mehrheit der Firmen Kleinunternehmen sind und sie daher keine Synergie- und Skaleneffekte erreichen können. Aus diesem Grund sind sie meist wenig profitabel. Des Weiteren ist die Innovationskraft der Tourismusbranche im Branchenvergleich unterdurchschnittlich. Viele Destinationen sind vom Wintertourismus abhängig, währenddessen das Potenzial des Sommertourismus noch nicht ausgeschöpft ist. (Küng & Ziltener, 2013)

Hinzu kommt, dass der Wintertourismus vor einigen strukturellen Herausforderungen steht. Der Klimawandel, die schwache Positionierung und fehlende Differenzierung, zu wenig Kooperationen, teure Beschneiungsanlagen und Wechselkursschwankungen stellen für die Destinationen und deren Akteure Schwierigkeiten dar. Laut einer Studie von «PwC» sehen die befragten Bergbahnunternehmungen den Klimawandel als grösstes Risiko. Die immer kürzer werdenden und schneearmen Winter fordern zur Handlung auf. Nur durch beispielsweise künstliche Beschneigung oder durch die Erweiterung des Sommergeschäfts können Tourismusakteure dagegen vorgehen. (Schegg et al. 2018) Der Klimawandel stellt jedoch nicht nur Risiken wie die steigende Schneefallgrenze und abnehmende Schneesicherheit dar, sondern bringt auch Chancen mit sich. Der Temperaturanstieg, die häufigeren Hitzeperioden, die Verlängerung der Sommersaison, im Sommer weniger Niederschläge und die Entstehung neuer Seen durch das Schmelzen von Gletschern sind Bedingungen, die für zunehmende Erträge im Sommergeschäft führen können. (Der Bundesrat, 2018)

Des Weiteren bereiten die veralteten Infrastrukturen in der Seilbahnbranche und in der Gastronomie weitere Schwierigkeiten für den Tourismus. Zudem richten sich die Destinationen oft entweder auf den Winter oder auf den Sommer aus. Dies führt dazu, dass in der Zwischensaison oftmals die Angebote fehlen. Dies kann wie zum Beispiel im Kanton Wallis dazu führen, dass die durchschnittliche Auslastung der Hotellerie bei rund 30% liegt. Der alpine Tourismus muss sich daher neu ausrichten und sich unter anderem auf die Angebotsgestaltung fokussieren und den vier-Jahreszeitentourismus fördern. (Egger & Anthamatten, 2013)

1.2 Zielsetzungen

Um dem stagnierenden Wintertourismus auszugleichen, wird es für alpine Destinationen immer wichtiger, den Sommertourismus und auch den Ganzjahrestourismus auszubauen. Die Mitarbeitenden von Grächen St. Niklaus Tourismus arbeiten unter anderem daran, die Angebote für Familien auszubauen. Mit dieser Bachelorarbeit werden mittels Benchmarking neue potenzielle Angebote für die Tourismusdestination Grächen St. Niklaus ermittelt. Als «Best Practice» Region für den Benchmark wurde die österreichische Destination Serfaus Fiss Ladis gewählt. Als erstes werden Angebotsanalysen der beiden Destinationen durchgeführt, um Stärken und Schwächen zu identifizieren. Dabei liegt der Fokus auf den Familienangeboten am Berg und in den Beherbergungsunterkünften. Des Weiteren werden mittels Interviews innovative erfolgreiche Angebote am Berg und in Familienunterkünften identifiziert und die Erfolgsfaktoren einer Destination und deren Produkteentwicklung bestimmt. Um die Wünsche und Bedürfnisse bezüglich der Familienangebote der Gäste in Grächen besser zu verstehen, wird eine Gästebefragung vor Ort durchgeführt. Ein Ziel ist es, herauszufinden, welches die zentralen Familienthemen und Trends im Bergtourismus sind. Ein zweites Ziel ist, aufzuzeigen, inwiefern die Zielgruppe «Familien» segmentiert werden kann. Ein drittes Ziel besteht darin, herauszufinden, welche Faktoren für den Erfolg einer Destination beitragen und auf was bei der Produkteentwicklung für Familienangebote besonders geachtet werden sollte. Das Hauptziel der Arbeit ist, basierend auf den Literaturrecherchen, den Benchmark-Analysen, der qualitativen Befragung und der Gästeumfragen, Handlungsempfehlungen für die Tourismusregion Grächen St. Niklaus zu formulieren, um die Angebote für Familien auszubauen und somit den Sommer- und Herbsttourismus zu fördern.

1.3 Methodologie

Um die Zielsetzungen dieser Arbeit zu erfüllen, wurde zuerst eine Angebotsanalyse der beiden Destinationen anhand von Checklisten erstellt. Der Fokus wurde auf die Angebote für Familien auf dem Berg und in Hotels gesetzt. Um sich ein genaueres Bild von den Angeboten zu machen, wurden beide Destinationen vor Ort besucht. Mit Hilfe von Literaturrecherchen wurden die relevanten theoretischen Grundlagen für diese Arbeit erarbeitet.

Anhand von qualitativen Experteninterviews wurden erfolgreiche Familienangebote, vor und Nachteile der Zielgruppe «Familien», Erfolgsfaktoren von Destinationen und Trends identifiziert. Um Expertenmeinungen von einerseits Dienstleistern wie Bergbahnen und

Beherbergungsunterkünfte und andererseits Tourismusunternehmen einzuholen, wurden verschiedene Tourismusexperten angefragt für ein Interview. Anschliessend wurde ein Leitfaden erstellt, der bei allen Interviews kongruent angewendet wurde, damit schliesslich ein Vergleich der Antworten möglich ist. Es wurden hauptsächlich offene Fragen gestellt, damit die Befragten nicht nur mit «Ja» und «Nein» antworten können. Vier Interviews wurden vor Ort bei den jeweiligen Unternehmungen persönlich durchgeführt. Einer der Interviewleitfäden wurde schriftlich beantwortet. Die Gespräche wurden mit Rücksprache der Experten mit dem Mobiltelefon aufgenommen. Sie fanden alle in Mundart statt und wurden in Schriftsprache transkribiert. Die Antworten wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet (Mayring, 1994).

Basierend auf den Antworten der qualitativen Analyse und den Literaturrecherchen wurde ein Fragebogen mit 14 Fragen erstellt. Um die richtige Zielgruppe zu erreichen, wurden an zwei Tagen während den Herbstferien direkt vor Ort die Gäste befragt. Morgens und mittags auf der «Hannigalp» und am Nachmittag auf dem «Robis Waldspielpark». An diesen Orten waren am meisten Familien anzutreffen. Da zweitweise das Internet nicht richtig funktionierte, wurden die Fragebögen auf Papier verteilt. Dabei entstand der Nachteil, dass keine Pflichtfragen und keine Regeln programmiert werden konnten. Daher mussten im Nachhinein im Umfrageprogramm die Regeln für das Eintippen der ausgefüllten Papierbögen geändert werden. Es wurde versucht, möglichst alle Familien anzusprechen, die sich zurzeit an den zwei Orten aufhielten. Insgesamt wurden 46 Personen mit Kindern angesprochen und 44 davon nahmen sich die Zeit, einen Fragebogen auszufüllen. Dies ergibt eine Antwortquote von etwa 95,7%. Bei der quantitativen Marktforschung ging es vor allem darum, ergänzend zu den Meinungen der Experten, die Meinung der Gäste in Grächen einzuholen. Dabei soll herausgefunden werden, welchen Aktivitäten die Befragten in den Bergen am liebsten nachgehen, welches die Lieblingsangebote in Grächen sind, was sie sich zusätzlich in Grächen noch wünschen, wo sie übernachten und welche Angebote ihnen in den Unterkünften wichtig sind. Der Fragebogen und die Auswertung der Daten erfolgte über die Statistiksoftware «Sphinx iQ 2». (Sphinx, 2019)

2. Die theoretischen Grundlagen

2.1 Erlebnisinszenierung

Wichtig beim Schaffen von Kundenerlebnissen ist die Steigerung des Mehrwerts, welcher bei Touristen zur Erhöhung der Zufriedenheit führt. Für die Konsumenten ist nicht mehr nur das Produkt oder die Dienstleistung wichtig, sondern das Gesamtangebot, das eine Destination bieten kann. (Tahar, Haller, Massa, & Bédé, 2018, S. 315,317) Laut Pine und Gilmore (1999) entsteht ein Erlebnis dann, wenn ein Unternehmen ein Erlebnis so inszeniert, dass es die Kunden anspricht und auf eine persönliche unvergessliche Weise mit ihnen verbindet. Erlebnisse zu entwickeln und zu verkaufen ist eine von vielen Möglichkeiten, um in einem wettbewerbsorientierten Umfeld zu handeln. (in Tahar et al., 2018, S. 317-318) Kundenerlebnisse beinhalten dabei jeden einzelnen Kontaktpunkt, bei denen Kunden mit den Unternehmen, dem Produkt oder den Dienstleistungen interagieren. (Tahar et al., 2018, S.318)

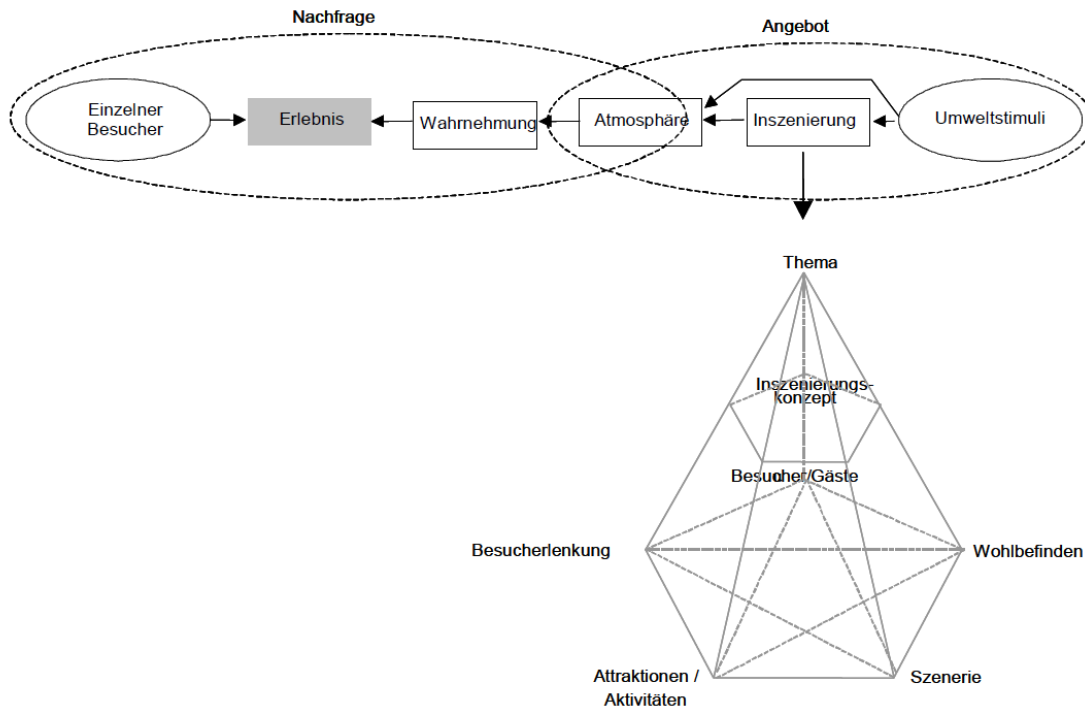
Schmitt (1999) schlug für das Erlebnis-Management fünf Arten von Erfahrungen vor, die für kleinere Unternehmen leicht umsetzbar sind. Als erstes muss der Anbieter an sensorischen Erfahrungen arbeiten. Das heisst an Angeboten, die alle fünf Sinne miteinbeziehen. Somit kann ein Unternehmen die Produkte und Dienstleistungen vom Wettbewerb differenzieren und sich einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Als zweites stellen die emotionalen Erlebnisse eine weitere Art von Erfahrung dar. Die effektivste Art Emotionen bei Gästen auszulösen, ist der direkte Kontakt zu Mitarbeitenden. Diese haben direkten Bezug zu den Kunden und können somit eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Sobald ein Mitarbeitender eine emotionale Verbindung zum Kunden herstellt, entsteht ein besseres Erlebnis. Drittens sollten kreative Erfahrungen geschaffen werden, indem die Kunden in die Gestaltung, Produktion und Nutzung des touristischen Angebotes einbezogen werden. Als viertes kommen die physischen Erfahrungen. Diese bereichern Verhaltensweisen und Lebensstile der Kunden, indem gezielte physische Erfahrungen geschaffen und Alternativen aufgezeigt werden. Das Hauptziel besteht darin, das langfristige Verhalten der Gäste zu ändern. Als letztes kommen die Erfahrungen der Sozialidentität, die sich aus der Beziehung einer Gruppe oder einer Kultur ergeben. Diese betonen die Rolle vom Beziehungs- und Community-Marketing. Das Ziel ist es, ein Erlebnis zu schaffen, das Markenresonanz, Mitarbeiter und Kunden einbezieht, um miteinander zu interagieren. Um Erlebnisse zu gestalten, braucht es eine langfristige Strategie, die ein Kundenfeedback beinhalten muss. Dies kann entweder direkt von Mitarbeitenden vor Ort, via

E-Mailumfragen oder auch von review-Webseiten wie «TripAdvisor» eingeholt werden. (in Tahar, Haller, Massa, & Bédé, 2018, S. 318-319)

Die touristische Angebotsgestaltung muss zum Ziel haben, einen gewissen Raum so zu gestalten, dass er eine Atmosphäre schafft, die den Gästen positive Erlebnisse bietet. Diese zielgruppenorientierte Atmosphäre kann mit Hilfe von Inszenierungen erreicht werden. Dabei gibt es für die Erlebnis-Inszenierung sieben Instrumente: Die Thematisierung, das Inszenierungskonzept, die Attraktionen/Aktivitäten, die Szenerie, die Besucherlenkung, das Wohlfühlmanagement und die Gäste. Bei der Thematisierung in der Angebotsgestaltung kommt es vor allem darauf an, das Thema in jedes Leistungsangebot aufzunehmen. Das Thema hat einen starken Einfluss auf die Zielgruppe. Es muss authentisch sein und der Markenbildung dienen. Bei den Themen kann es sich beispielsweise um die Geschichte und Kultur der Destination handeln. Beim Inszenierungskonzept geht es darum, die Themen umzusetzen und die Inszenierungsinstrumente aufeinander abzustimmen. Ein Inszenierungskonzept ist eine gute Ausgangslage, um die verschiedenen Akteure, die bei der Erlebnisinszenierung in einer Region beteiligt sind, zu koordinieren. Zudem werden beim Konzept die Zielgruppen eingegrenzt und untersucht, um die Erwartungen der Gäste zu ermitteln. Dank den Attraktionen werden Ereignisse geschaffen, die Erlebnisse auslösen. Diese müssen den Kundenbedürfnissen und Erwartungen entsprechen und zum Thema passen. Die Szenerie muss dafür sorgen, dass die ästhetischen Bedürfnisse der Besucher befriedigt werden und sollte die thematische Gestaltung der Umgebung unterstützen. Einen grossen Einfluss darauf hat das Wetter, die Landschaft und das Licht. Die Szenerie soll die Besucherlenkung und die Wirkung von Attraktionen und Aktivitäten unterstützen. Die Besucherlenkung ist dazu da, die Besucherströme zu lenken und einen dramaturgischen Ablauf von den Aktivitäten, Attraktionen und Ruhezeiten zu gestalten. Ein wesentliches Element sind dabei die Informationen und die Signalisierung. Ein gutes Wohlfühlmanagement muss dafür sorgen, dass die physiologischen Grundbedürfnisse abgedeckt sind und die Sicherheit gewährleistet ist. Nur so fühlt der Gast sich wohl. Schliesslich hängt es vom Gast ab, ob die Gesamtatmosphäre als erlebnisreich wahrgenommen wird. Hierbei ist es wichtig, die Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Erfahrungen der Gäste zu kennen. Deswegen kann es sinnvoll sein, das Gästeverhalten zu beobachten und zu analysieren. (Müller & Scheurer, 2004, S. 71-83)

Die Abbildung 2 zeigt eine pyramidenförmige Darstellung der Inszenierungs-Instrumente von (Müller & Scheurer, 2004, S. 82-83). Müller und Scheurer stellen das Thema als Leitinstrument dar. Als Planungs- und Koordinationsinstrument gilt das Inszenierungskonzept und die Attraktionen/Aktivitäten, die Besucherlenkung, die Szenerie, das Wohlbefinden und die Besucher und Gäste gelten als Unterstützungselemente der Atmosphäre.

Abbildung 2: Das Erlebnis-Setting im Überblick



Quelle: Müller/Scheurer 2004

Müller & Scheurer (2004) teilen den Inszenierungsprozess in folgende zwölf Teilschritte ein.

➤ Übersicht gewinnen und den Inszenierungsprozess vorbereiten

Beim ersten Schritt geht es darum, sich den Überblick über das Erlebnis-Setting und den verschiedenen Vorgehensschritte zu verschaffen. Der Prozess muss strukturiert und der Wissenstand aktualisiert werden.

➤ **Einen Erlebnisvirus setzen**

Hier geht es darum, alle Beteiligten von der inszenierten Angebotsgestaltung zu überzeugen. Dabei eignen sich beispielsweise Begegnungen oder eine Inszenierung eines bestehenden Events.

➤ **Inszenierungsbereiche abgrenzen**

Die Inszenierungsbereiche werden in diesem Schritt in fünf wesentliche touristische Schauplätze aufgeteilt: An- und Rückreise, Unterkunft, Ort, Landschaft und Ausflüge.

➤ **Inszenierungsanalyse durchführen**

Im vierten Schritt wird untersucht, welche Gesamtatmosphäre in einem Erlebnis-Setting herrscht, wie die Inszenierungsinstrumente umgesetzt sind, welches die Stärken und Schwächen des Settings sind und welche Verbesserungspotenziale es aufweist.

➤ **Das Inszenierungskonzept vorbereiten und Themen festlegen**

Im fünften Schritt wird das Inszenierungskonzept erstellt und die Themen festgelegt. Ausgangspunkt des Inszenierungskonzepts ist die Inszenierungsanalyse. Basierend auf der Analyse wird das Konzept mit konkreten Zielen und Massnahmen erstellt. Das Leitthema ist die Basis für das Inszenierungskonzept und ist ein Anhaltspunkt, die Aktivitäten und Inszenierungsinstrumente konsistent einzusetzen. Alle Angebotselemente in einer Dienstleistungskette müssen so gestaltet werden, dass sie zum Thema passen. Damit die Inszenierung stets für wiederkehrende Gäste interessant bleibt, muss sie kontinuierlich erneuert oder erweitert werden.

➤ **Attraktionen schaffen und Aktivitäten ermöglichen**

Das Kernangebot einer Tourismusdestination sind die Attraktionen und Aktivitäten, da sie die Gäste anziehen. Ob die Destination attraktiv ist, hängt von der Erlebnisvielfalt ab. Dabei sollten die Attraktionen und Aktivitäten mehrere Sinne als nur den visuellen Sinn ansprechen.

➤ **Die Szenerie gestalten**

Die Szenerie ist ein wichtiger Bestandteil einer Destination. Die Gäste nehmen nebst den Attraktionen auch die Umgebung wahr. Die Szenerie dient als Hintergrundreiz der

Attraktionen. Mitarbeiter, Einheimische und Gäste gehören ebenfalls zur Szenerie hinzu. Es muss darauf geachtet werden, dass «Lustkiller», wie Unfreundlichkeit, Lärm oder Schmutz, vermieden werden. Emotionen werden durch die Interaktion mit Menschen ausgelöst und daher sind Freundlichkeit, Einfühlvermögen und Entgegenkommen wichtige Voraussetzungen für die Erlebnis-Szenerie. Die Szenerie sollte wiederum dem Thema entsprechend gestaltet werden.

➤ **Die Besucher lenken**

Da sich die Gäste meist in einer für sie unbekannten Umgebung befinden, ist es wichtig, sie zu lenken. Somit kann Unsicherheit und Desorientierung vermieden werden, die oft zu Stresssituationen führen. Menschenansammlungen und Warteschlangen sollten möglichst vermieden werden. Zudem sollte auf einen dramaturgischen Aufbau der Erlebnisse geachtet werden.

➤ **Das Wohlbefinden steigern**

Damit sich die Gäste wohlfühlen, müssen die Grundbedürfnisse unbedingt sichergestellt sein. Beim Wohlfühlmanagement müssen die physiologischen Bedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse und die sozialen Bedürfnisse berücksichtigt werden.

➤ **Die Gäste einbeziehen**

Um die Angebote zielgruppenspezifisch zu gestalten, müssen die Erwartungen und Bedürfnisse der Gäste bekannt sein. Diese inszenieren sich oft bewusst oder unbewusst selbst und werden zu Darstellern. Daher gehören Beobachtungen des Gästeverhaltens aber auch Gästebefragungen zur Erlebnisinszenierung dazu. Die Resultate sollen schliesslich in der Angebotsgestaltung berücksichtigt werden.

➤ **Mitsprachemöglichkeiten bieten und Öffentlichkeitsarbeit pflegen**

Dadurch, dass die Erlebnisinszenierung öffentliche Räume betreffen und diese abgeändert werden, sind auch Bewohner betroffen. Um die Akzeptanz der Einheimischen für die Inszenierungsarbeiten zu gewinnen, müssen diese mit Mitsprachemöglichkeiten und guter Öffentlichkeitsarbeit einbezogen werden. Somit können die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden.

➤ **Inszenierung umsetzen, institutionalisieren, überprüfen und laufend optimieren**

Der Prozess der Inszenierung ist nicht einmalig. Das gesamte Erlebnis-Setting muss nach der Umsetzung kontinuierlich auf Kohärenz, Wirksamkeit und Akzeptanz überprüft werden. Es ist sinnvoll, zuerst die offensichtlichen Schwachstellen der Erlebniskette zu beheben. (Müller & Scheurer, 2004, S. 83-90)

2.2 Produkteentwicklung und Innovation in Destinationen

Destinationen leiden unter zunehmendem Wettbewerb in stagnierenden Märkten. Deshalb sind die Regionen gezwungen, ihre Produkte markt- und kundenorientiert auszurichten. Daher ist es unter anderem wichtig, den Fokus auf die stetige Entwicklung der Produkte zu legen. Das Destinationsmanagement muss dafür sorgen, dass ein umfassendes und organisiertes Angebotssystem aufgebaut wird. Da der Gast während einem Aufenthalt in einer Destination zahlreiche Dienstleistungen in Anspruch nimmt, müssen die Aktivitäten und Angebote so koordiniert sein, dass er die Dienstleistungskette als ein nutzenstiftendes Produkt wahrnimmt. Das schwächste Glied in der Kette beeinflusst bereits die Gesamtqualität der gesamten Dienstleistungskette. (Untersteiner & Janosch, 2014)

Innovation und Kreativität sind bei der Angebotsentwicklung ein wichtiges strategisches Managementtool. Die Kreativität kann als Prozess der Ideengenerierung bezeichnet werden und Innovation als deren Umsetzung in die Praxis. Die Tourismusbranche arbeitet in einem wettbewerbsintensiven und anspruchsvollen Umfeld. Die laufend ändernden Rahmenbedingungen zwingen die touristischen Anbieter, neue und abwechslungsreiche Produkte auf den Markt zu bringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und dabei auf die verändernden Wertvorstellungen von Märkten und Interessensgruppen zu fokussieren. Kreativ sein setzt voraus, dass Tourismusunternehmen die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden frühzeitig erkennen und folglich die Angebote entsprechend ausarbeiten. Die Unternehmer müssen in der Lage sein, ihr Geschäftsfeld an die komplexen und vielfältigen Veränderungen anzupassen. Solche Veränderungen können beispielsweise in Märkten, Produktionsprozessen oder in Kundenbeziehungen auftreten. Innovation ist wesentlich für die Überlebensfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens. Bei Dienstleistungen spielen Innovationen eine entscheidende Rolle und sind daher in der Tourismusbranche besonders wichtig. In Tourismusunternehmen- und Destinationen wird die Fähigkeit zu innovieren als Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit angesehen. (Magadan & Rivas, 2018)

Die Entwicklung neuer touristischer Produkte ist stark an die Wettbewerbssituation geknüpft. Die Unternehmen und deren Konkurrenz sind Treiber für innovative Aktivitäten. Entscheidend für ein touristisch innovatives Produkt ist die Umsetzung der Gästewünsche und die Antizipation. (Weiermair & Walder, 2004, S. 94-95) Hjalager (2002) schreibt in seiner Arbeit, dass die Kooperationen im Tourismus eine bedeutende Rolle spielen. Kleine und mittlere Unternehmen haben oft nicht genügend Ressourcen, um alle Mittel für ein gutes Produkt aufzutreiben. Kooperationen können sich beispielsweise auf die Produkteentwicklung und auf Prozessentwicklung beziehen. (in Weiermair & Walder, 2004, S. 96) Dabei sind Kooperationen zwischen Unternehmen der gleichen Branche (horizontale Kooperation) und Kooperationen zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen möglich (vertikale Kooperation) (Weiermair & Walder, 2004, S. 96). Gemäss Hauschildt (1997) können durch Kooperationen Risiken minimiert, Zeit eingespart, Kompetenzen gestärkt und Grössen- und Verbundvorteile erzielt werden (in Weiermair & Walder, 2004, S. 97). Auch wenn einzelne Betriebe in der Destination innovativ und erfolgreich sind, ist es unumgänglich, mit anderen Leistungsträgern zu kooperieren, denn der Gast wird während seinem Aufenthalt nicht nur in einem Betrieb konsumieren. Das touristische Produkt besteht aus vielfältigen Produkten und Dienstleistungen in der Dienstleistungskette. (Weiermair & Walder, 2004, S. 100-101)

2.3 Positionierung und Segmentierung einer Tourismusdestination

Eine Aufgabe einer Destination Management Organisation (DMO) liegt darin, die Positionierung der Destination zu entwickeln (Gursoy & Chi, 2018, S. 8). Die Positionierung ist eine Kernaufgabe der strategischen Markenführung und dessen Aufgabe ist es, ein Markenimage aufzubauen, das sich von Wettbewerbsangeboten unterscheidet. Dabei muss ein für die Zielgruppe relevanten Kundennutzen entstehen. (Weiermair & Pikkemaat, 2004, S. 219-220) Ein zentraler Begriff der Positionierung ist das sogenannte USP (Unique Selling Proposition), welches den strategischen Wettbewerbsvorteil der Destination fördert und die Destination bei der Zielgruppe bekannt macht. Eine weitere zentrale Aufgabe der Positionierung besteht darin, das Leistungsangebot festzulegen und die relevanten Anspruchsgruppen einzubeziehen. (Haedrich, 1998, S. 7) Eine Destination positioniert sich dann klar, wenn das Produkt oder die Dienstleistung zur Region passt, für die Ferienentscheidungen der Gäste relevant ist, von den Kunden subjektiv wahrgenommen wird und sich von der Konkurrenz differenziert. Somit wird es für die Besucher einzigartig. Sobald die Positionierungs-Strategie einer Destination feststeht, muss die Zielgruppe definiert werden.

Dabei ist es wichtig, dass die Bedürfnisse dieser Zielgruppe bekannt sind und verstanden werden. (Ranzi, 2013, S. 14,21) Um eine gewisse Zielgruppe besser zu verstehen, kann eine sogenannte «Persona» festgelegt werden. Eine Persona ist eine fiktive Person, die typische Interessen und die Verhaltensweisen einer Zielgruppe repräsentiert. Der Prozess der Entwicklung und Erweiterung der Produkte oder Dienstleistungen wird durch das Erstellen einer Persona erleichtert, da sich die Entwickler die Zielgruppe besser vorstellen und einen Bezug zu einem bestimmten Charakter herstellen können. (Untersteiner J. , 2014, S. 63)

Die Marktsegmentierung wird in drei Klassen aufgeteilt: die demographische, die geographische und die psychographische Segmentierung. Bei der demographischen Segmentierung wird der Markt nach Kriterien wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder, usw. unterschieden. Bei der geographischen Segmentierung werden die Märkte nach den Merkmalen global, international, national, regional, lokal und nach Mikrostandorten innerhalb einer Stadt gegliedert. In der psychographischen Segmentierung werden Eigenschaften wie Einstellungen, Erwartungen und Vorstellungen der Kunden unterschieden. Es gibt unterschiedliche Formen von Strategien, die für die verschiedenen Zielgruppen gefahren werden können: Gesamtmarktstrategie, selektive Strategie, Marktspezialisierungsstrategie, Produktspezialisierungsstrategie und Nischenstrategie. Bei der Gesamtmarktstrategie werden alle ausfindig gemachten Kundensegmente versorgt. Selektive Strategie bedeutet, dass nur diejenigen Kundengruppen ausgewählt werden, die für das Unternehmen besonders attraktiv sind. Dabei werden die Produkte exakt auf diese Zielgruppe zugeschnitten. Bei der Marktstrategie wird eine Kundengruppe mit unterschiedlichen Produktvarianten bearbeitet. Bei der Produktspezialisierungsstrategie geht es darum, ein einzelnes Produkt für alle Kundengruppen anzubieten. Die Nischenstrategie konzentriert sich auf ein spezielles Produkt, das auf eine einzelne Zielgruppe ausgerichtet wird. (Geyer, Magerhans, & Ephrosi, 2017, S. 65-68)

2.4 Familienferien und Trends

In Zukunft wird die klassische Familienkonstellation aus Eltern mit Kindern immer weniger anzutreffen sein. Die Anzahl der Patchworkfamilien und der Kleinhaushalten mit Alleinerziehenden hingegen wird tendenziell steigen. Zudem suchen die Menschen in den Städten vermehrt den Kontakt zur intakten Natur und Landschaft. Daher werden inszenierte Naturerlebnisse, wie beispielsweise Geocatching oder Outdoor-Sportarten immer wichtiger und Convenience, Regionalität und Authentizität gewinnen an Bedeutung. Die zunehmende Globalisierung spricht für die Regionalität, da die Gäste auf der Suche nach ursprünglichen Kulturgütern, Landschaften und regionaler Spezialitäten sind. (Ranzi, 2013, S. 8,9) Beim Thema Convenience, sprich Annehmlichkeit/Bequemlichkeit, schliesst die Schweiz, laut einer Analyse vom Tourismus Monitor Schweiz, allerdings schlecht ab. Der gesamte Reiseprozess von der Planung bis zur Heimreise muss für die Gäste so bequem wie möglich gestaltet werden. Zudem betrifft die Convenience alle Leistungsträger. Für die Tourismusakteure ist es stets wichtig, sich in die Lage des Gastes zu versetzen, um diesen zu verstehen. (Walliser Tourismus Observatorium, 2019) Heutzutage kommt es öfters vor, dass Kinder ihren Willen bei Entscheidungen durchsetzen, auch wenn es um die Wahl der Feriendestination geht. Daher sprechen die Tourismusexperten direkt die Kinder an. (Walliser Tourismus Observatorium, 2014)

2.5 Benchmarking als Tool der Produktentwicklung

Ein Management-Tool, um die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit einer Destination zu messen, ist Benchmarking. Beim Benchmarking werden Prozesse, Produkte und Dienstleistungen mit den stärksten Mitbewerbern oder anerkannten Marktführern verglichen. (Müller & Berger, 2012) In erster Linie geht es darum, von den Besten zu lernen. Im Benchmarking-Prozess von Robert C. Camp, welcher als Begründer des modernen Benchmarkings gilt, geht es zuerst darum, festzulegen, was gebenchmarkt werden soll. Anschliessend werden die vergleichbaren Unternehmen festgelegt, die als sogenannte «Best Practice» Beispiele gelten. Danach werden Daten gesammelt und Leistungslücken sowie Verbesserungspotenziale der eigenen Unternehmung identifiziert. Dementsprechend kann die Unternehmung von den Besten lernen, und ihre Leistung verbessern. (Camp, 1989)

2.6 Rahmenbedingungen im Tourismus

Wirtschaftliche Faktoren wie die Wirtschaftskrise oder der starke Franken, aber auch politische Faktoren wie die Annahmen der Zweitwohnungsinitiative, stellen den Schweizer Tourismus vor Konfliktsituationen. Der zunehmende Konkurrenzkampf durch die Erschliessung neuer Destinationen, die immer günstigeren Flugtickets und die veraltete Infrastruktur bilden für den Schweizer Tourismus schlechte Voraussetzungen. Viele Kleinbetriebe haben mit Investitionsrückstau, mangelnden Renditen und ungelösten Nachfolgeregelungen zu kämpfen. Hinzu kommen die Nachfrageschwankungen ausgelöst durch Wechselkursschwankungen, Konjunktur und Wetterabhängigkeit. Um solchen Herausforderungen entgegenzuwirken, wurden Tourismusförderungsprogramme des Schweizer Bundes entwickelt. Zu diesen Programmen gehört «Innotour», welches seit 2012 Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus fördert. Des Weiteren existiert «Schweiz Tourismus», welche als Marketingorganisation der Schweiz auftritt und die «schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit» (SGH), eine öffentlich-rechtliche Einrichtung, die durch zinsfreie oder zinsgünstige Darlehen die Beherbergungswirtschaft unterstützt. Der Tourismus wird ebenfalls durch die KMU-Politik gefördert, wobei beispielsweise bei Unternehmensgründungen oder Unternehmensübernahmen Bürgschaften erteilt werden. Berggebiete und ländliche Räume werden durch den Bund und die Kantone mit der «Neuen Regionalpolitik» (NRP) seit 2008 gefördert (regiosuisse, 2019). Zu guter Letzt kommt noch der MWST-Sondersatz von 3.8% hinzu, der die Beherbergungsunternehmen finanziell entlastet. (Walliser Tourismus Observatorium, 2013)

In Österreich sind die Anlaufstellen weniger vielfältig als in der Schweiz. Dort fördert die «Österreichische Hotel- und Tourismusbank» (ÖHT) seit 1947 als zentrale Hauptanlaufs- und Koordinationsstelle den österreichischen Tourismus. Das heisst, hier wird die Tourismusförderung an nur einer einzigen Anlaufstelle durchgeführt. Bei der ÖHT werden sowie bei der SGH zinsgünstige Kredite vergeben. Es gibt ebenfalls die Möglichkeit, für kleine und mittlere Unternehmen in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft eine Haftung zu beantragen. Die ÖHT fördert Unternehmensübernahmen, Neugründungen, Angebotserweiterungen, Optimierung der Betriebsgrössen und Unternehmenssanierungen. Die SHG vergibt zusätzlich zu Krediten anderer Banken meist nachrangige Darlehen. Zu beachten ist, dass die ÖHT die Tochtergesellschaft von drei grossen Banken ist und vom Bund, den Bundesländern und der EU finanziert wird. Dies unterscheidet die zwei Länder in Bezug auf

die Verhältnisse der jeweiligen Regierung mit den Banken. Die SHG, die normalerweise nur zusätzlich finanziert, kann im Gegensatz zu der ÖTH, die als Hauptbank mit Vorzugszinsen auftritt, weniger Investitionen auslösen. Für die Schweiz kommen zusätzlich noch weitere Nachteile gegenüber Österreich hinzu: Die Finanzierungskosten sind höher, da die Zinsen in Österreich subventioniert werden. Dies ist unter anderem auch ein Grund, weshalb Hoteliers in der Schweiz mehr Eigenkapital investieren als die österreichischen. Dies führt bei den österreichischen Tourismus- und Hotelbetrieben zu einem weitaus höheren Verschuldungsgrad. Hinzu kommt, dass Kosten, wie beispielsweise die Baukosten, in der Schweiz um einiges höher sind. (Walliser Tourismus Observatorium, 2013)

Wenn die Rahmenbedingungen untersucht werden, fällt auf, dass die klassische Ferienhotellerie in der Schweiz in einer besonders schwierigen Situation ist. Da die Österreicher über eine ähnliche Landschaft und Kultur verfügen und zusätzlich in ähnlicher Distanz zu den Bevölkerungszentren nördlich der Alpen liegen, ergibt sich ein starker Wettbewerb. Das Lohnniveau in Österreich liegt etwa 50% tiefer als in der Schweiz. Dies wiederum bietet den Österreichern die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen zu preiswerteren Konditionen anzubieten. (Friedrich & Strebel, 2012, S. 88-89) Des Weiteren hat Österreich mit Erfolg in den letzten Jahren vermehrt auf den Sommertourismus gesetzt. Es wurden neue Infrastrukturen für das Sommergeschäft gebaut, die sich positiv auf die Logiernächte ausgewirkt haben.

Bei den vergleichenden Analysen muss darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Länder und Tourismusorte andere politische Rahmenbedingungen im Tourismus aufweisen. So hat beispielsweise der Kanton Wallis im Bereich der Zweitwohnungen rund 170'000 Betten während die Region Tirol nur über rund 75'000 Betten verfügt. In der Hotellerie hingegen weist das Wallis vergleichsweise wenig Betten auf im Vergleich zum Tirol. Im Tirol gibt es etwa 170'000 Betten (Vögele, 2017). Das Wallis hingegen verfügt über circa 28'000 Hotelbetten (Bieler, 2019). Die Tiroler erhielten im Vergleich zur Walliser Hotellerie mehr bewilligte Kredite pro Hotelbett. Während im Jahr 2012 im Wallis 240 Schweizer Franken pro Hotelbett pro Jahr an Krediten vergeben wurden, waren es im Tirol 392 Schweizer Franken pro Hotelbett und Jahr. (Walliser Tourismus Observatorium, 2013)

3. Benchmarking / Angebotsanalyse

3.1 Das Fallbeispiel Serfaus Fiss Ladis

Nach dem ersten Gespräch mit dem Geschäftsführer der Touristischen Unternehmung Grächen, Berno Stoffel, und der Marketingleiterin, Beatrice Meichtry, war klar, dass die Familiendestination Serfaus Fiss Ladis (SFL) der geeignetste Benchmark Partner ist. Laut Stoffel ist die Tiroler Region das beste Gebiet weltweit in Sachen Familienferien. Während der Erfolgsabstand der beiden Destinationen im Winter etwas kleiner ausfällt, ist Serfaus Fiss Ladis im Sommer bei Weitem erfolgreicher. Laut Ariffin (2013) positioniert sich die Destination klar auf einem immer wettbewerbsfähigeren Markt. Die Hauptzielgruppe von SFL ist wie auch für Grächen Familien mit Kindern in allen Altersklassen. Nebst den Familien spricht SFL auch Connaisseurs an also beispielsweise Paare ohne Kinder, die hohe Qualität und eine top Serviceleistung schätzen. Die Marke verspricht, der atemberaubendste Bergerlebnispark für Familien und Geniesser zu sein. Die Destination verfügt über ein attraktives Angebot an Dienstleistungen, Kinderprogrammen, hochwertiger Infrastruktur und erstklassige Servicequalität. Die Kundenzufriedenheit und Loyalität wurde als oberstes Ziel anerkannt (in Zehrer, Raich, Siller, & Tschiderer, 2016, S. 354).

In Volggers und Pechlaners (2014) Arbeiten schreiben sie, dass das Destination Management in SFL die Hauptkoordinierungsstelle ist, die politische und private Interessen vereint und eine hohe Netzwerkfähigkeit aufweist. Die Netzwerkfähigkeit ist ein wichtiger Faktor, der zum Erfolg der Destination beiträgt. Das heisst, fähig zu sein, innerhalb einer Destination zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten, die Beziehungen zwischen den Dienstleistern aufrecht zu erhalten und die operativen und strategischen Aufgaben, wie zum Beispiel das Marketing oder die Produktentwicklung, professionell durchzuführen. Ausserdem gehört die Fähigkeit hinzu, ausreichend personelle und finanzielle Mittel bereitzustellen und transparente Leistungsnachweise vorzuweisen. Alle diese Faktoren treffen auf den Benchmark Partner zu. (in Zehrer et al., 2016, S. 355) Das Gebiet SFL verfügt über zwei wirtschaftlich unabhängige Bergbahnen, die zum Ziel haben, den Familien und Geniessern ein einzigartiges Bergerlebnis zu bieten. Die Qualität der Infrastruktur wurde kontinuierlich gefördert und heute gehören die SFL Bergbahnen umsatzmässig zu den Top-Bahnen im Alpenraum. Die beiden Seilbahnunternehmen können als Hauptdienstleister innerhalb der Region angesehen werden. Sie sind der grösste Arbeitgeber vor Ort und gelten als Zugspferd der Destination. Die Unternehmen arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung und Erweiterung der Angebote am

Berg und haben sich vom Transportunternehmen zum Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Des Weiteren werden die Gewinne der Bahnen nicht ausbezahlt, sondern voll in Erneuerungen investiert. Die drei Gemeinden Serfaus, Fiss und Ladis übernehmen ebenfalls eine wichtige wirtschaftliche Funktion, da sie als Anlaufpunkt zwischen den Bewohnern und den Dienstleistern gelten. Die Gemeinden in der Region erfüllen diverse administrative Arbeiten wie beispielsweise das Registrierungssystem. Sie stellen die Infrastrukturen wie zum Beispiel die Wasserversorgung, den Internetzugang und die Kindertagesstätten für die Einheimischen und Touristen bereit. Ausserdem sind sie für die Erreichbarkeit der Region zuständig. Der Stellenwert der Beherbergung und Restauration ist in der Destination auch sehr hoch. Sie bilden einen wichtigen Impulsgeber der gesamten Destinationsentwicklung und Strategie. Ein Beispiel dafür sind die zahlreichen Familienhotels. (Zehrer et al., 2016, S. 355-357)

Bei der Entwicklung einer Tourismusdestination spielt gemäss Beritelli und Laesser die Kooperation eine zentrale Rolle (in Zehrer et al., 2016, S. 385). Somit müssen alle Dienstleister (Bergbahnen, Hotels, Restaurants, Gemeinden, Destinationsmanagement) zusammenarbeiten, um den Gästen ein attraktives Produkt anzubieten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Dienstleister sind durch die gegenseitige Abhängigkeit, die räumliche Nähe, die gemeinsamen Ziele und Strategien, die etablierte Vertrauensstruktur sowie die verschiedenen Rollen der Interessensgruppen miteinander verbunden. Die Zusammenarbeit wird als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen und alle Beteiligten sind sich bewusst, dass die hohe Lebensqualität das Ergebnis der hohen Tourismusintensität ist. Die enge Kooperation ist essenziell für die nachhaltige Produkteentwicklung der Destination. Folglich ist das Ziel von SFL alle Beteiligten in die zukünftige Gestaltung zu integrieren. Somit sind beispielsweise die Bergbahngesellschaften bereit, in der Nebensaison die Preise zu senken, um die Nachfrage zu steigern und damit die Beherbergungsbetriebe zu unterstützen. Ebenfalls gibt es verschiedene Pauschalangebote wie die «Super.Sommer.Card». Das Destinationsmanagement nimmt dabei eine wichtige Rolle als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Akteuren ein. (Zehrer et al., 2016, S. 358-360)

3.2 Tourismusdestination Grächen/St.Niklaus

Grächen zählt rund 1'320 Einwohner und liegt 1'600 Meter über Meer und St. Niklaus hat rund 2'400 Bewohner und liegt 900 Meter über Meer. (Gemeindeverwaltung Grächen, 2019 und Gemeindeverwaltung St. Niklaus, 2019) Die Touristische Unternehmung Grächen AG (TUG) wird seit 2008 von Dr. Berno Stoffel geführt. Die Destination Grächen/St. Niklaus positioniert sich erfolgreich als Walliser Familienparadies. In den letzten Jahren wurde Grächen mehrfach als beste Familiendestination ausgezeichnet. Die TUG ist verantwortlich für das Marketing, das Tourist Office und eine Vermietungsagentur und betreibt die wichtigsten touristischen Anlagen. Zusätzlich führt eine Tochtergesellschaft der TUG, die TUG Gastro AG; die Gastronomiebetriebe am Berg. Wie auch bei vielen anderen Destinationen in der Schweiz blieben aufgrund der Eurokriege die Gäste aus dem Euro-Raum aus und sie mussten sich der Herausforderung von sinkenden Übernachtungszahlen stellen. (Touristische Unternehmung Grächen, 2019)

3.3 Angebote für Kinder In Hotels

Bei den Angebotsanalysen wurde der Fokus vor allem auf die Familienangebote am Berg und auf die Familienangebote im Hotel gelegt. Für die Analyse der Hotels wurde eine fiktive Persona festgelegt, die während den Herbstferien zwei Übernachtungen inklusive Frühstück in einem Hotel in der Destination Grächen / Serfaus Fiss Ladis verbringen will. Die Checklisten im Anhang I und II wurden mit Hilfe vom Dokument «Situationsanalyse des Tourismuspotenzials einer Region» erstellt (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

Persona

Tabelle 1: Persona

Name, Vorname	Margrit Müller
Zivilstand	Verheiratet
Wohnort	Zürich
Beruf	Kauffrau 50%
Kinder	Ein Junge 5 Jahre alt, ein Mädchen 8 Jahre alt
Buchungszeitraum	Zwei Nächte Ende September anfangs Oktober
Aufenthaltsdauer	Kurzaufenthalt, zwei Nächte
Unterkunftsart	Hotel
Budget für Übernachtung mind. Inkl. Frühstück	CHF 500.-
Anforderungen an Unterkunft	Familienzimmer, mindestens ein Spielplatz oder ein Spielzimmer für die Kinder
Erwartungen	Viel Zeit mit den Kindern und dem Ehemann verbringen Natur geniessen Aktivitäten in der Natur mit Kindern Gutes Preis-Leistungsverhältnis Programm für Kinder, damit sie zwei Stunden mit ihrem Mann zum Geniessen hat.

Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse Hotels Grächen

Von den 17 untersuchten Hotels in Grächen präsentierten fünf der Hotels zusätzlich einen Kinderspielplatz und/oder ein Kinderspielzimmer und/oder ein spezielles Angebot für Kinder auf der eigenen Webseite oder der Webseite von Grächen/St. Niklaus Tourismus. Der Verleih von Kinderartikeln wie einem Babyphone oder Standardausrüstung wie einen Wickeltisch oder ein Familienzimmer galten bei der Analyse nicht als spezielles Angebot für Kinder. Für die Persona kommen folgende fünf Hotels in Frage: «Family Hotel & Spa Desirée», «Hotel Eden», «Aktiv & Spa Hannigalp», «Grächerhof» und das «B&B Hotel Alpina». Dabei handelt es sich bei allen Hotels um drei Sterne Hotels oder drei Sterne Hotels superior. Ausser dem «Aktiv & Spa Hotel Hannigalp» waren die restlichen vier Hotels im Budget von CHF 500.-. Zwei Hotels von der Gruppe Matterhorn Valley Hotels, «Grächerhof» und «Family Hotel & Spa Desirée» stellen einen gemeinsamen «Kidz Spa» für Kinder zur Verfügung. Das «B&B Hotel Alpina» bietet zusätzlich Minigolf, Tischtennis und die gratis Nutzung des Hallenschwimmbads im Partnerhotel «Aktiv&Spa Hannigalp» an. Des Weiteren bietet das «Hotel Eden» ein Kinderkino an. Ein Kinderprogramm wird im Sommer in keinem der untersuchten Hotels angeboten. Ausserdem wurde bei den Internetrecherchen festgestellt, dass einige Hotels keine eigene Webseite besitzen, beziehungsweise die Webseite nicht auffindbar ist. Bei einigen Webseiten wurde festgestellt, dass Verbesserungspotenzial im Bereich Modernisierung und Benutzerfreundlichkeit besteht, was die Analyse etwas erschwerte.

Ergebnisse Hotels Serfaus Fiss Ladis

Dadurch, dass Serfaus Fiss Ladis einige Hotelbetten mehr ausweist, war die Analyse bei dieser Destination umfangreicher. Hier wurden insgesamt 87 Hotels, Pensionen mit Frühstück, Aparthotels mit Frühstück und Bed&Breakfast-Unterkünfte untersucht, die auf der Tourismuswebseite aufgeführt waren. Dabei wurden alle aufgelistet, die mindestens einen Spielplatz, ein Spielzimmer oder ein spezielles Angebot für Kinder anpreisen. Der Verleih von Kinderartikeln wie einem Babyphone oder Standardausrüstung wie einen Wickeltisch oder ein Familienzimmer galten auch bei dieser Analyse nicht als spezielles Angebot für Kinder. Von 87 untersuchten Hotels haben 58 mindestens einen Spielplatz, ein Spielzimmer oder sonst ein spezielles Angebot für Kinder. Bei den restlichen 29 wurden auf der Hotelwebseite und auf der Tourismuswebseite keine Informationen über Kinderangebote gefunden.

Aufgefallen ist, dass in mindestens 15 von den 58 Unterkünften nicht für nur zwei Nächte gebucht werden kann, da ein Mindestaufenthalt von drei bis vier Nächten vorgeschrieben ist.

Des Weiteren fällt auf, dass über 20 Hotels eine Halbpension, Vollpension, Verwöhnpension oder 3/4-Pension anbieten. Das heisst, Frühstück, Abendessen, teilweise Mittagessen oder sonstige Mahlzeiten tagsüber. Bei einigen Hotels gab es gar keine Möglichkeit, nur das Zimmer mit Frühstück zu buchen. Die Hotelkategorien variieren von fünf Sterne Hotels bis Hotels, Pensionen, Bed&Breakfast und Aparthotels ohne Sterne. Drei der analysierten Hotels waren kinderfreundliche fünf Sterne Hotels, die mit Familienhallenbäder, Familiensaunen, Spielanlagen mit beispielsweise Kletterwänden, Minigolf, Tischtennistisch, Videospielen und weiterem ausgestattet sind. Ausserdem stellen alle drei eine Kinderbetreuung mit Kinderprogramm zur Verfügung. Eines der Hotels hat einen Jugendclub mit Mountainbike-Touren, Segway-Lessons, und anderen dem Alter entsprechenden Angeboten. Allerdings kosteten diese Hotels umgerechnet zwischen etwa 1'000 und 1'500 Schweizer Franken für zwei Nächte inklusive Halbpension oder hatten einen Mindestaufenthalt von vier Nächten. Bei den vier Sterne Häusern sind vor allem die «Leading Family Hotels» in Serfaus «Löwe» und «Bär» herausgestochen. Diese beiden Hotels verfügen je über ein 1'000 m² Kinderspielparadies. Ausserdem publizieren die Hotels ihre Kinder und Babybetreuung, ein Outdoor Programm für Kinder ab sieben Jahren, Schwimmkurse für Babys, Kinderrestaurants mit Betreuung, Theaterräume mit Shows, Turnhallen mit verschiedenen Aktivitäten, Kletterwände, Wasserwelten mit Rutschbahnen und Wasserspielplätzen und vieles mehr.

Preislich lagen diese beiden Hotels für zwei Übernachtungen zwischen 900 und 1'000 Schweizer Franken, inklusive Halbpension. Die weiteren 28 untersuchten vier Sterne Hotels bieten teilweise auch sehr zahlreiche Kinderangebote an und liegen etwa zwischen 380 und 920 Schweizer Franken, mindestens inklusive Frühstück für zwei Nächte. Die 11 untersuchten drei Sterne Unterkünfte bieten zwar etwas weniger Angebote für Kinder an, haben aber trotzdem alle mindestens ein Hallenbad, ein Spielzimmer/Spielplatz oder einen Jugendraum und liegen bei ungefähr 250 bis 550 Schweizer Franken, mindestens inklusive Frühstück für zwei Nächte. Die 12 restlichen Unterkünfte sind nicht mit Sternen klassifiziert und bieten alle mindestens einen Spielplatz oder ein Kinderspielzimmer an und liegen zwischen etwa 250 und 400 Schweizer Franken, inklusive Frühstück für zwei Nächte. Dabei muss beachtet werden, dass sieben davon einen Mindestaufenthalt von drei bis vier Nächten vorschreiben und es daher ab drei oder vier Übernachtungen preiswerter wird.

Fazit

Es war klar ersichtlich, dass sich beide Destinationen als Familiendestination positionieren. Wie bereits im Kapitel «Rahmenbedingungen im Tourismus» erwähnt, gibt es in den beiden Regionen bei den Beherbergungsunterkünften massive Unterschiede bezüglich Anzahl Betten in den verschiedenen Unterkunfts-kategorien. Grächen verfügt über rund 6'200 Fremdenbetten, 1'200 Ferienwohnungen und 20 Hotels (Gemeindeverwaltung Grächen, 2019). Serfaus Fiss Ladis hat eine Bettenkapazität von über 14'000 Betten (Tourismusverband Serfaus. Fiss. Ladis., 2017). Die 747 Unterkünfte in Serfaus Fiss Ladis sind in 65 Hotels, 60 Hotel Garni, 23 Ferienhäuser, 437 Apartments, 103 Pensionen und 23 Bauernhöfe aufgeteilt (Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis, 2019). Somit ist klar, dass Serfaus Fiss Ladis eine wesentlich höhere Anzahl Hotels als Grächen aufweist und dass sie dementsprechend eine breitere Angebotspalette für Kinder haben. In Serfaus Fiss Ladis fällt auf, dass rund 67% der Hotels mindestens einen Spielplatz, einen Spielraum oder ein Hallenbad für die Kinder anbieten und dass die Hotels teilweise eine riesige Angebotsvielfalt für Familien bereitstellen. In Grächen sind es rund 30% der untersuchten Hotels, die zusätzlich für die Familien mindestens einen Spielplatz oder ein Spielzimmer zur Verfügung stellen. Hier ist die Angebotsvielfalt etwas kleiner und weist Verbesserungspotenzial auf. Bei den Analysen wurde klar ersichtlich, dass die Hotels in Serfaus Fiss Ladis konsequent der Ausrichtung der Destination folgen.

Wie in Kapitel vier bereits erwähnt, muss allerdings daraufhin gewiesen werden, dass die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz und in Österreich unterschiedlich sind, da Schweizer Hoteliers unter anderem bereits mehr Eigenkapital investieren müssen. Zusätzlich sind die Lohn- und Baukosten in der Schweiz höher als in den Nachbarländern.

3.4 Angebote für Kinder am Berg

Ergebnisse Grächen

Im Sommer haben die Familien in Grächen verschiedene Möglichkeiten, um sich die Zeit am Berg zu vertreiben. Der Transport vom Dorf auf die Hannigalp beginnt mit einer Märchengondelbahn. In 10 der Gondeln kann während der ganzen Fahrt ein Märchen gehört werden. Zwei von den vier Suonen-Wanderwegen, das sogenannte «Zauberwasser», wurden speziell für Kinder inszeniert und versprechen Spiel- und Wasserspass für die ganze Familie. Zudem gibt es vier verschiedene «Ravensburger» Spielwege. Im Tourist Office können für die Wege Spielfiguren ausgeliehen werden und auf den Wegen gibt es Spielstationen und Spielhäuser, die aus kleinen Holzchalets bestehen, mit Tischen und Brettspielen.

Im Weiteren gibt es auf der Hannigalp ein grosses kinderfreundliches Restaurant und daneben der «SiSu Familienpark» mit Wasserspielen, Klettergarten, Spinnennetz, Streichelzoo und einer Tubebahn, mit der es auf Reifen rasant den Hügel hinab geht. Für Familien mit Kindern ab sieben Jahren gibt es die Möglichkeit auf einer geführten Tour Gämsen und Steinböcke zu beobachten, mit anschliessendem Frühstück im Familienrestaurant Hannigalp. Erwachsene und Kinder ab 10 Jahren können mit dem «Trottibike» von der Hannigalp bis nach Grächen herunterfahren. Im «Robis Waldspielpark» mit Minigolfanlage, Kinderseilpark und Spielplatz gibt es für alle Kinder ab vier Jahren etwas zu entdecken. Neben «Robis Waldspielplatz» befindet sich das Alpen Sport Resort, ausgerüstet mit einem Indoor Spielpark, Tischtennistisch, Billardtisch, Badmintonplatz, Tennisplatz, einer Boulderwand und einem Kunstrasenplatz, das für Sportliche bei gutem und schlechtem Wetter interessant ist. Zusätzlich zu den Angeboten am Berg profitieren die Familien auch im Dorf von vielen familienfreundlichen Angeboten wie Ponyreiten, Spielplätzen und auf Anfrage können im Tourist Office Babysitter organisiert werden. Des Weiteren besteht das Angebot der Grächen «Gold Card», mit der die Gäste eine Fahrt von Grächen bis auf den Gornergrat, eine Greenfee 18-Loch im Golfplatz Matterhorn in Randa, unbegrenzte freie Fahrten mit der Märchengondelbahn, eine Retourfahrt mit der Jungenbahn, Animationen von Grächen & St. Niklaus Tourismus, 25% Rabatt auf den Eintritt ins Thermalbad Brigerbad, eine Fahrt Grächen -St. Niklaus- Kalpetran und mit der Lutseil- und Erlebnisbahn von Kalpetran -Embd- Schalb hin und zurück inklusive haben. Die Karte ist ab einer Übernachtung für 42 Schweizer Franken erwerblich und ab vier Übernachtungen im Übernachtungspreis inbegriffen.

Ergebnisse Serfaus Fiss Ladis

Nach den Internetrecherchen wurden, auf einem zweitägigen Ausflug nach Serfaus Fiss Ladis, die Angebote am Berg genauer betrachtet. Es fällt auf Anhieb auf, dass die Angebotsvielfalt sehr gross ist. Im Sommer und Herbst sind insgesamt sieben Gondelbahnen in Betrieb. Die Wanderregion verfügt über drei Abenteuerwege von Thomas Brezina, vier Familienthemenwegen, inklusive einem Genuss erlebnisweg, einen Naturthemenweg, einen Kraft- und Sinnesweg und Geocaching, eine moderne Schnitzeljagd mit dem Smartphone. Zwischen Ladis und Fiss befindet sich der Wolfsee mit einer Bärenhöhle und Hindernisparcours. Hier wurde alles rund um das Thema Bär, Luchs und Wolf inszeniert. Neben Spuren- und Fährtenlesen sind auch alle Sinne gefordert. Zuerst bei der Bergstation Schönjoch, befindet sich ein Spielplatz in Form von einem Bergwerk. Der Sommer-Funpark bietet für die bereits älteren Kinder viel Action: Der «Fisser Flitzer», eine inszenierte 2.2 km lange Rodelbahn, der «Fisser Flieger», ein Flugdrache, der mit bis zu 80 km/h durch die Luft fliegt und die «Skyswing», eine Riesenschaukel. Daneben gibt es viele weitere Attraktionen wie ein Schneewerk, auf welchem die Kinder mit Reifen durch Kunstschnee rutschen können, einen Kletterturm, einen Sprungturm, einen Streichelzoo und vieles mehr für jüngere und ältere Kinder. In der Erlebniswelt Serfaus können sich die Kinder auf einem 15'000 m² grossen interaktiven Spielpark austoben. Im Mittelpunkt steht hier das Murmeltier. Auf dem «Serfauser Sauser» erleben die Gäste viel Action, indem sie, an ein Stahlseil gehängt, durch die Luft rauschen. Eine weitere Attraktion stellt der «Erlebnispark Hög» dar. Hier gibt es für Kinder in allen Alterskategorien etwas zu unternehmen: Der Park verfügt über einen Speicher und Badensee mit Tretbooten, Kajak, Stand-up-Paddel, Wasserlabyrinth, Sprungturm und vielem mehr. Für Kleinkinder gibt es einen Holzfällerspielplatz und für die Grösseren den «Schneisenfeger», eine weitere Rodelbahn.

Auch auf kleine und grosse Biker ist Serfaus Fiss Ladis vorbereitet. Der Bikepark bietet Routen mit verschiedenen Schwierigkeitsstufen an. Bei der Talstation der Waldbahn in Fiss können im Sportgeschäft Bikes und Schutzausrüstung ausgeliehen werden. Die Bahn fährt die Gäste und die Bikes hoch zum Ausgangspunkt der verschiedenen Routen. Bei der Talstation finden die Biker eine voll automatische Velowaschanlage, um die Fahrräder am Schluss zu säubern. Zusätzlich zum Bikepark stellt Serfaus Fiss Ladis noch zahlreiche weitere Trails und Routen für Biker bereit.

Auch hier gibt es nebst den Angeboten am Berg auch viele Angebote für Kinder in den drei Dörfern, wie beispielsweise Kinderbetreuung, die indoor Spiel- und Kletterwelt in Serfaus mit zwölf Kletterwänden, Hindernisparcours, Bouldern und einer Softplayanlage über sechs Etagen. Eine weitere Indoor Arena finden die Besucher in Fiss. Dort können sie Minigolf, Tischfussball, Air Hockey und Billiard spielen. Für die ganz Kleinen gibt es eine Kleinkinderspielecke. In der Destination gibt es ebenfalls eine Gästekarte, die «Super.Sommer.Card». Mit dieser Karte können die Gäste bereits ab einer Übernachtung die Bergbahnen, den Erlebnispark Hög, die Erlebnisswelt Serfaus, geführte Wanderungen, Kinderanimationen in den zwei Kinder-Clubs «Murlmi» (Serfaus) und «Mini&Maxi» (Fiss-Ladis) kostenfrei nutzen.

Fazit

Bei der Angebotsanalyse für die Angebote am Berg fiel auf, dass beide Destinationen verschiedene Angebote ausgerichtet auf die Zielgruppe «Familien» bieten. Allerdings ist die Angebotsvielfalt in Serfaus Fiss Ladis im Sommer um einiges grösser. Sofort war klar, dass zwei Tage nicht genug waren, um alle Angebote am Berg anzuschauen. Im «Sommer-Funpark» in Fiss hielten sich noch in den Herbstferien zahlreiche Familien auf. An der Rodelbahn, mit der die Leute bis ins Tal rodeln, wurde teilweise Schlange gestanden. Ebenfalls gab der Bikepark den Anschein beliebt zu sein, da viele Erwachsene mit ihren Kindern die Bike Parcours herunterfuhren. Dadurch, dass die Angebote in Grächen St. Niklaus etwas weniger zahlreich sind, ist auch die Natur intakter und das Landschaftsbild auf dem Berg wird nicht durch zahlreiche Bauten beeinträchtigt. Hier können die Gäste die Ruhe und die Natur ohne grossen Aufruhr geniessen.

4. Auswertung der Expertengespräche

In diesem Kapitel geht es darum, die durgeführte qualitative Marktforschung und deren Ergebnisse vorzustellen. Zuerst werden die Forschungssubjekte vorgestellt und anschliessend werden die qualitativen Interviews in Kategorien aufgeteilt ausgewertet und schliesslich die Resultate interpretiert.

4.1 Forschungssubjekte

Die Experten wurden telefonisch oder per E-Mail für ein Interview angefragt. Als erstes wurde der Tourismusverband von Serfaus Fiss Ladis angefragt. Die Assistentin der Geschäftsführung, Ann-Christine Rohrbeck, stimmte zu, den Fragebogen schriftlich auszufüllen. Um die Meinung von Bergbahnunternehmern einfließen zu lassen, wurde der Marketingleiter von den «Lenk Bergbahnen», Matthias Werren, angefragt, der sich für ein persönliches Interview bereit erklärte. Um die Beherbergungsunterkünfte abzudecken, wurde Roger Seifritz, Direktor der Schweizer Reisekasse (Reka) angeschrieben. Bei der «Reka» willigte Michael Weyeneth, Teamleiter Vertrieb und Produktmanagement, für ein Gespräch ein. Des Weiteren wurde Roberto Di Valentino von der Firma «Erlebnisplan» kontaktiert, der sich ebenfalls für ein Interview bereit erklärte. Zu guter Letzt wurde mit Berno Stoffel ein Gespräch durchgeführt, um auch die Sichtweise der Auftraggeber-Region zu beleuchten. Die fünf Experten werden nachstehend kurz vorgestellt.

Ann-Christine Rohrbeck -Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis

Bei der im Kapitel drei vorgestellten Best Practice Destination hat sich Frau Ann-Christine Rohrbeck die Zeit genommen, den Interviewleitfaden auszufüllen. Ann-Christine Rohrbeck ist die Assistentin der Geschäftsleitung vom Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis.

Matthias Werren - Lenk Bergbahnen

Die Destination Lenk im Simmental ist mit dem Gütesiegel «Family Destination» ausgezeichnet und fokussiert sich unter anderem auch auf die Zielgruppe Familien. Die Angebote werden daher gezielt auf die Kleinen und deren Begleiter ausgerichtet. (Lenk-Simmental Tourismus, 2019) Matthias Werren ist zuständig für den Bereich Marketing und Verkauf und ist verantwortlich für das Produkt und die Angebotsentwicklung.

Michael Weyeneth - Die Schweizer Reisekasse («Reka»)

Die «Reka» ist eine Schweizer Non-Profit-Organisation, die in der Schweizer Ferien- und Freizeitindustrie tätig ist. Die Unternehmung agiert mit ihren 1'200 Ferienwohnungen in den Familienferiendörfern als zweitgrösste Anbieterin auf dem Schweizer Ferienwohnungsmarkt. Zusätzlich besitzt die Unternehmung ein Familienferienhotel und übernimmt im Jahr 2019 den Betrieb des «Swiss Holiday Park» in Morschach. (Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft, 2019) Bei der «Reka» wurde Michael Weyeneth befragt, der seit April 2016 in der Unternehmung als Leiter Vertrieb- und Produktmanagement tätig ist.

Roberto Di Valentino - Erlebnisplan

Die Hauptaufgabe von der «Erlebnisplan GmbH» besteht darin, die Destinationen bei der Angebotsentwicklung und bei der strategischen Entwicklung zu unterstützen. (Anhang VI, Di Valentino R. S 155) Von der Bedürfnisanalyse zur Konzeptentwicklung und Planung bis hin zur Realisation und Übergabe ist die Unternehmung für verschiedene Destinationen tätig. (Erlebnisplan GmbH, 2019) Roberto Di Valentino ist Mitinhaber und Gründer von «Erlebnisplan».

Berno Stoffel - Touristische Unternehmung Grächen

In der Auftraggeber-Region Grächen wurde Berno Stoffel, der Direktor von der Touristischen Unternehmung befragt. Dieses Interview war das einzige, bei welchem direkt eine Person befragt wurde, die in der Auftraggeber-Destination tätig ist. Dies ermöglicht, externe Meinungen und die interne Sicht miteinander zu vergleichen.

4.2 Leitfaden

Der Leitfaden wurde in verschiedene Kategorien aufgeteilt. Pro Kategorie wurden eine bis sechs Fragen gestellt. In der folgenden Tabelle wird ersichtlich, was bei den verschiedenen Kategorien herausgefunden werden soll.

Tabelle 2: Leitfaden

Kategorie / Fragen	Ziel
1. Einstiegsfragen a) Können Sie sich kurz vorstellen, d.h. das wichtigste zu Ihrer Person und zu Ihrer Tätigkeit. b) Wie würden Sie eine typische Familiendestination oder Ihre Destination in zwei bis drei Sätzen beschreiben?	Bei den Einstiegsfragen geht es darum, die Person und deren Tätigkeit besser kennenzulernen und eine Familiendestination zu definieren.
2.) Destination Grächen / Destination Serfaus Fiss Ladis a) Kennen Sie die Destination Grächen / Serfaus Fiss Ladis b) Was fällt Ihnen spontan zur Destination Grächen / Serfaus Fiss Ladis ein? c) Wie nehmen Sie die Destination wahr?	Hier geht es darum, zu untersuchen, wie die Experten die Destination Grächen und die Destination Serfaus Fiss Ladis wahrnehmen. Diese Frage wird bei den jeweiligen Personen, die in der dementsprechenden Destination tätig sind, nicht gestellt.

<p>3.) Fragen zur Zielgruppe «Familien»</p> <p>a) Wie definieren Sie eine «Familie», respektive die Zielgruppe Familie?</p> <p>b) Gibt es innerhalb der Familien bei Ihnen weitere Zielgruppen oder anders gefragt, wie werden die Interessen der Kinder unterschiedlichen Alters berücksichtigt?</p> <p>c) Welche Vor- und Nachteile gibt es, wenn der Fokus auf die Zielgruppe «Familien» gelegt wird?</p>	<p>Bei diesen Fragen geht es darum, die Zielgruppe «Familie» zu definieren und zu erkennen, wie die Experten die verschiedenen Altersklassen der Kinder aufteilen und welche Vor- und Nachteile sich beim Fokus auf diese Zielgruppe ergeben.</p>
<p>4.) Saisonalität und Zielgruppe «Familien»</p> <p>a) Ist es ein Risiko, einseitig auf Familien zu setzen? Wie geht Ihre Destination, respektive Ihr Betrieb, mit diesem Umstand um, wenn z.B. keine Schulferien sind?</p> <p>b) Werden neben Familien noch andere Zielgruppen bearbeitet oder locken Familien auch andere Zielgruppen an? Wer besucht Ihre Destination im Sommer/Herbst, ausserhalb der klassischen Schulferien?</p>	<p>Mit dieser Kategorie soll herausgefunden werden, welche Lösungen die Destinationen für die Zwischensaison haben, wenn keine Schulferien sind.</p>

5.) Fragen zum Erfolg der Destination a) Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren von Ihrer Destination/Ihrem Unternehmen? b) Was unterscheidet die Destination von anderen Destinationen? c) Welche Rolle übernimmt die Tourismusorganisation und welche Rolle die einzelnen Leistungsträger?	Hier werden die Erfolgsfaktoren der Destinationen untersucht und wer dafür verantwortlich ist.
6.) Fragen zum Trend a) Welche Trends erkennen Sie zurzeit bei Ihrer Hauptzielgruppe, den Familien? b) Wie gehen Sie auf diese Trends ein?	Mit den Fragen rund um die aktuellen Trends soll die Zielgruppe Familie und deren aktuellen Bedürfnisse besser verstanden werden.

<p>7.) Angebotsentwicklung in der Region</p> <p>a) Wer ist in Ihrer Destination, respektive in Ihrem Unternehmen, hauptsächlich für die Entwicklung neuer Familien-Sommerangebote zuständig?</p> <p>b) Welche Rolle spielt die Tourismusorganisation bei der Angebotsentwicklung?</p> <p>c) Welche Rolle spielt der einzelne Leistungsträger bei der Angebotsentwicklung?</p> <p>d) Wie werden die unterschiedlichen Interessen der Kinder in verschiedenen Altersklassen bei der Angebotsentwicklung berücksichtigt, z.B. Babys (0-2 Jahre), Minis (3-4 Jahre), Kids (5-8 Jahre), Juniors (9-11 Jahre) und Chillers (12-15 Jahre)</p> <p>e) Auf was wird bei der Entwicklung neuer Sommerangebote für Familien besonders geachtet?</p> <p>f) Welche Projekte sind in Zukunft geplant und welche Interessen werden dabei berücksichtigt?</p>	<p>Hier geht es darum, herauszufinden, wie die Angebotsentwicklung in den verschiedenen Destinationen abläuft und wie die verschiedenen Altersklassen dabei berücksichtigt werden.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>8.) Bestehendes Sommerangebote</p> <p>a) Welche Angebote sind für Familien mit Babys (0-2 Jahre) besonders interessant?</p> <p>b) Welche Angebote sind bei den Minis (3-4 Jahre), Kids (5-8 Jahre) und Juniors (9-11 Jahre) beliebt?</p> <p>c) Welchen Angeboten gehen die Chillers (12-15 Jahre) am meisten nach?</p> <p>d) Welche Angebote waren bisher am erfolgreichsten und aus welchem Grund?</p> <p>e) Welches sind die drei bis vier wichtigsten Sommerangebote, welche die Familien in die Region ziehen?</p> <p>f) Wie wichtig ist die Kinderbetreuung für die Eltern?</p>	<p>Es ist wichtig, zu verstehen, welche bestehenden Angebote bei welchen Altersklassen zurzeit beliebt sind. So ergibt sich die Möglichkeit, auf bestehenden Angeboten aufzubauen und diese zu erweitern.</p>
<p>9.) Events und Animation im Sommer</p> <p>a) Welches sind die beliebtesten Kinderevents und warum?</p> <p>b) Welche Wochenprogrammaktivitäten sind besonders wichtig und warum?</p>	<p>Mit den Fragen rund um Events wird ausfindig gemacht, ob es sich lohnt, Kinderevents und Aktivitäten zu puschen.</p>

10.) Wetterabhängigkeit a) Welche Rolle spielt die Wetterabhängigkeit bei der Entwicklung neuer Angebote? b) Welche Sommerangebote sind bei schlechtem Wetter beliebt? c) Werden diese auch bei gutem Wetter benutzt oder lediglich bei schlechtem Wetter?	Wie wichtig ist es, bei der Angebotsentwicklung auf das Wetter zu achten? Welche idealen Lösungen haben die verschiedenen Destinationen für schlechtes Wetter? Dies soll mit den Fragen zur Wetterabhängigkeit beantwortet werden.
11.) Kooperationen bei Angebotsentwicklung a) Welche Kooperationen bestehen unter den Dienstleistungsunternehmen für die Entwicklung neuer Angebote? b) Wie zahlen sich diese Kooperationen aus? c) Welche Kooperationen sind in Zukunft in Aussicht?	Wichtig ist es, zu schauen, ob es sinnvolle Kooperationen gibt für die Angebotsgestaltung. Es wird herausgefunden, ob es Sinn ergibt, wenn Dienstleistungsunternehmen bei der Angebotsentwicklung zusammenarbeiten.
12.) Preispolitik a) Wie gestalten Sie die Preispolitik bei den Sommerprodukten? b) Wie ist die Wertschöpfung der Familien im Sommer?	Mit dieser Kategorie soll herausgefunden werden, wie Preise gestaltet werden und wie zahlungsfreudig die Familien im Sommer in den jeweiligen Destinationen sind.

13.) Finanzierung der Angebote a) Wie viel wird jährlich im Sommer in Familienangebote investiert? b) Wie werden Familienangebote in der Destination finanziert?	Ziel ist es, ausfindig zu machen, welches Budget die Destinationen oder die Unternehmen für den Sommer vorgesehen haben und wie die Sommerangebote finanziert werden.
14. Schlussfrage a) Wenn Sie sich einen Traum erfüllen könnten bezüglich Sommerangebote für Familien, welcher wäre dies?	Hier gilt es rauszufinden, welche Sommerangebote die Experten als äusserst wertvoll empfinden, aber vielleicht aus verschiedenen Gründen nicht umsetzbar sind.

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Datenauswertung und Resultate

Im diesem Unterkapitel werden nun die Antworten der Experten miteinander verglichen und die Resultate aufgezeigt. Die Auswertung wurde wiederum in dieselben Kategorien wie der Leitfaden eingeteilt.

Einstiegsfragen – Definition «Familiendestination»

Rohrbeck beschreibt Serfaus Fiss Ladis als Destination mit spannenden Bergerlebnissen und hoher Servicequalität für die ganzen Familie, aber auch für Geniesser. Ihr Ziel ist es, den Gästen einen unvergesslichen Aufenthalt zu bieten. (Anhang III, Rohrbeck S. 123) Für Werren muss eine typische Familiendestination auf mindestens zwei Saisons pro Jahr ausgerichtet sein. Weiter soll klar definiert sein, in welchem Alter die Kinder der Zielgruppe sind, damit die Destination sich klar positioniert. Ansonsten sei der Begriff Familie zu umfangreich. (Anhang IV, Werren S. 129) Weyeneth betont die Wichtigkeit des Engagements der gesamten Region. Die Destination Management Organisation (DMO) habe oft die Positionierung zu verantworten. Wichtig ist, dass die Leistungsträger ins Boot geholt werden: Hotels, Unterkünfte Bergbahnen, weitere Leistungsträger und die Gemeinde sollen sich mit familienfreundlichen Einrichtungen dementsprechend positionieren. Er betont auch die Wichtigkeit der Infrastruktur wie Spielplätze, familienfreundliche Einrichtungen, Hallenbäder, verkehrsberuhigte Zonen und weiteres. (Anhang V, Weyeneth S 141) Für Di Valentino muss eine Familiendestination für drei Generationen Angebote bieten. Für ihn ist eine Familie nicht nur die Mutter, der Vater und das Kind, sondern beispielsweise auch die Grosseltern, die mit Enkelkindern etwas unternehmen. (Anhang VI, Di Valentino S. 155) Stoffel ist der Meinung, dass sich eine Familiendestination auf Familien fokussiert und dabei versuchen muss, für alle Familienmitglieder einen schönen Aufenthalt zu bieten. (Anhang VII, Stoffel S. 169)

Destination Grächen / Serfaus Fiss Ladis

Werren und Di Valentino waren die beiden Experten, die sich über die Destination Grächen geäußert haben. Werren sieht bei der Destination eine klare Positionierung als Familiendestination. (Anhang IV, Werren, S 129) Di Valentino lobt die vorbildliche Arbeit von Stoffel. Er betont auch, dass vor 30-40 Jahren die Österreicher Touristiker in Grächen waren, um zu schauen, wie es richtig gemacht wird. Mit der Zeit habe die Destination den Zug verpasst. Allerdings hat der Geschäftsführer Berno Stoffel laut Di Valentino in der Zwischenzeit eine bewundernswerte Arbeit geleistet. (Anhang VI, Di Valentino S. 155)

Sehr viel Wissen über die Destination Serfaus Fiss Ladis hat Di Valentino, denn die Destination ist ein langjähriger Kunde von «Erlebnisplan». Laut Di Valentino ist die Destination sehr bewandt, was die Angebotsentwicklung betrifft. Diese habe schon vor der Jahrhundertwende mit Inszenierungsthemen angefangen und habe dadurch sehr viel Erfahrung. Für eine Destination ist es sehr wichtig zu spüren, was der Gast will und das können die Touristiker in Serfaus Fiss Ladis sehr gut. Sie haben eine geschärfte Wahrnehmung und Erfahrung mit den Wünschen der Gäste. Sie seien grandiose Betreiber, diese Kompetenz müsse in der Schweiz noch wachsen. (Anhang VI, Di Valentino, S 156-157) Weyeneth kennt die Destination über Dritte und verbindet sie mit einer konsequenten Ausrichtung auf Familien und relativ günstigen Preisen. (Anhang V, Weyeneth, S. 141-142) Werren fällt bei der Frage nach der Wahrnehmung von Serfaus Fiss Ladis der Europa-Park ein. Auch gemäss Werren sind sie sehr familienorientiert und haben sehr viel Infrastruktur am Berg. (Anhang IV, Werren, S. 130) Für Stoffel sind die Touristiker in Serfaus Fiss Ladis Kollegen und es seien die Besten, da es ihnen gelungen ist, innerhalb von zehn Jahren aus dem Nichts zu Marktführern zu werden, mit einer konsequenten Strategie. (Anhang VII, Stoffel S. 169)

Die Zielgruppe «Familien»

Rohrbeck definiert die Zielgruppe Familie mit einem, beziehungsweise zwei Elternteilen, mit mindestens einem oder mehreren Kindern und zusätzlich den Grosseltern oder anderen Verwandten (Anhang III, Rohrbeck S 123). Im Gegensatz zu Weyeneth, Di Valentino und Stoffel ist für Werren wichtig, dass die Segmentierung bei der Zielgruppe Familie heruntergebrochen wird. Beispielsweise könne die Unternehmung sich auf Familien mit keinen schulpflichtigen Kindern, Kinder zwischen vier und zehn Jahren oder Familien mit Teenagern konzentrieren, da alle ganz andere Bedürfnisse haben. Zudem betont Werren, dass die Grosseltern auch integriert werden können. (Anhang IV, Werren S 130) Anderer Meinung sind Weyeneth, Di Valentino und Stoffel. Diese integrieren auch noch die Patchworkfamilien in die Definition der Zielgruppe. Diese können Kinder ganz unterschiedlichen Alters bei sich haben. Daher ist es wichtig, dass es für jedes Familienmitglied etwas gibt, sei es für das Baby oder den Teenager. Laut Di Valentino ist es eine Herausforderung, Angebote zu schaffen, die alle Bedürfnisse der Familienmitglieder möglichst weit abdecken. Er beschreibt das Beispiel vom «Speichersee Hög» in Serfaus. Dort habe es für alle etwas dabei. Für die ganz Kleinen hat es beispielsweise Spielhäuschen und Bächlein zum Verweilen und für den 17-jährigen gibt es eine Rodelbahn für mehr Action.

Auch an die Grosseltern wurde gedacht, indem eine kleine Kirche gebaut wurde. Wenn die Angebote so an einem Ort vereint werden können, gebe es keine Bedürfniskonflikte. (Anhang VI, Di Valentino S 157-158) Stoffel ist ebenfalls der Ansicht, dass eine Familiendestination sowohl Angebote für einen Zweijährigen als auch für 13-14-jährige Kinder haben muss und dass dies eine Herausforderung ist. Die älteren Kinder ab etwa 12 Jahren gehen oft vergessen und es sei sehr wichtig, dass die Destination ein breites Angebot hat, damit auch die Teenager in die Ferien mitgehen wollen. Zudem findet er das Zielpublikum sehr spannend, da es sehr breit ist. (Anhang VII, Stoffel S. 169-170) In den «Reka» Feriendörfern werden auch alle Kinder berücksichtigt. Die Dörfer haben überall ein Hallenbad, ein Spielzimmer, eine Spielecke für Kleinkinder und einen Jugendraum mit Billard, Tischfussball und Ping-Pong, damit das ältere Kindersegment angesprochen wird. (Anhang V, Weyeneth, S. 143) Die Destination Serfaus Fiss Ladis hat ebenfalls für alle Altersgruppen Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen, da sie Familien mit Kindern aller Altersgruppen ansprechen. (Anhang III, Rohrbeck S. 123) Die «Lenk Bergbahnen» haben die Kinder klar segmentiert. Hier werden lediglich Kinder bis zehn Jahre angesprochen. (Anhang IV, Werren S 130)

Bei einem Nachteil beim Fokus auf Familien sind sich die Experten einig: Die Destinationen und Unternehmen sind angewiesen auf die Schulferien, denn ausserhalb dieser Zeit bleiben doch einige Gäste weg. Bei den «Lenk Bergbahnen» kommt hinzu, dass sie unter der Woche von Montag bis Freitag fast nichts erwirtschaften können, da sie sich vor allem auf Tagesgäste konzentrieren, die meistens am Wochenende kommen. (Anhang IV, Werren S. 130-131) Weyeneth und Di Valentino erwähnen noch, dass es eventuell andere Zielgruppen davon abhält, in eine Unterkunft oder in eine Destination zu reisen, wenn diese auf Familien fokussiert ist. Di Valentino sieht das allerdings als positiv an, da dies eingrenzt. (Anhang V, Weyeneth S. 143) (Anhang VI, Di Valentino, S. 158) Stoffel sieht in der Zielgruppe mehrere grosse Vorteile. Erstens ist die Zielgruppe relativ breit und entwickelt sich daher positiv für den Tourismus. Gemäss Stoffel sind die Familiengründungen heute nicht mehr im Alter zwischen 20 und 30 Jahren, sondern in einem Spektrum von 20 Jahren, was heisst, dass das Zielpublikum wächst. Des Weiteren ist das Zielpublikum anspruchsvoll, da sie sehr viel Service und Dienstleistungen verlangen. Dies hilft dabei, dass ein hoher Standard an qualitativ guten Dienstleistungen angeboten werden kann. (Anhang VII, Stoffel S. 170-171)

Saisonalität

Für die Zeiten der Zwischensaison haben die Experten verschiedene Lösungen. Serfaus Fiss Ladis spricht vermehrt Familien mit Kleinkindern an, die noch nicht schulpflichtig sind und Gäste, die in aller Ruhe die Bergen geniessen und wandern wollen. (Anhang III, Rohrbeck, S 123) Die «Reka» spricht ebenfalls Familien an, die nicht an die Schulferien gebunden sind. Zudem versuchen sie mit alternativen Produkten generell andere Zielgruppen anzusprechen. Im Ferienresort in der Toskana beispielsweise wird ein Veloprogramm angeboten. Zudem haben sie einige Anlagen als «Swiss Bike Hotel» zertifizieren lassen. Ausserdem versuchen sie über grosse Vertriebsplattformen wie «booking.com» und «Airbnb» ein gemischtes internationales Publikum anzusprechen. In Zukunft soll auch der Buchungsrhythmus angepasst werden, indem die Ferienwohnungen für beispielsweise vier anstatt sieben Tage buchbar sind. (Anhang V, Weyeneth S 143-144) Di Valentino erwähnt auch die Familien mit Kindern, die nicht schulferienabhängig sind. Zudem seien generationsübergreifende Alternativen, also Grosseltern mit Enkel, ein Füller geworden, wobei die Grosseltern abgeholt werden. Dies könne durchaus eine ältere Reisegruppe auch ansprechen. Zusätzlich locken die Destinationen und Unternehmen mit der Zielgruppe Familien auch Schulen. (Anhang VI, Di Valentino S. 159) Die «Lenk Bergbahnen» hat sich für die Zwischensaison und unter der Woche eine zweite Zielgruppe, die «55+» aufgebaut. (Anhang IV, Werren S. 131) Grächen organisiert im Sommer Kulturevents für Erwachsene und im September Bike-Events und einen Ultramarathon in den Perioden, in denen keinen Schulferien sind. Stoffel betont, dass dies nicht heisst, dass sie auf zwei Zielgruppen setzen. Zwei Zielpublika seien eins zu viel. Das heisse aber nicht, dass nichts anderes gemacht werden kann. (Anhang VII, Stoffel S. 170- 171)

Erfolgsfaktoren einer Destination

Laut Rohrbeck ist Serfaus Fiss Ladis dank der geschlossenen Ausrichtung der gesamten Region auf ein Thema erfolgreich. Jeder in der Destination lebt das Thema «Familie». Sie sieht die Tourismusorganisation als Sprachrohr für die Region und der Verband ist verantwortlich für die Kommunikation mit den Gästen und Mitgliedern. (Anhang III, Rohrbeck S. 124) An der Lenk gibt es verschiedene Erfolgsfaktoren. Einerseits bietet die Topographie eine ideale Ausgangslage, um Familien anzusprechen. Hinzu kommen die Themenwege und Spielplätze sowie die zahlreichen Ferienwohnungen, die für Familien vielleicht eher als Unterkunft in Frage kommen als Hotels. Zusätzlich hat es an der Lenk noch wenig fremde Kulturen und dadurch sind sie noch im Bereich der Swissness einzuordnen. Die Gäste befinden sich im gewohnten Umfeld und fühlen sich wohl. Der Antrieb für den Erfolg in der Region ist allerdings die Bergbahn, die finanziell andere Voraussetzungen hat als die Tourismusorganisation. Die Aufgabe der Lenker Tourismusorganisation ist die Vermarktung, Packages zusammenstellen und den Gästen die nötigen Informationen vermitteln. Zusätzlich ist sie das Bindeglied der Destination. Die Bergbahnen konzentrieren sich bei der Vermarktung auf den Tagesgast und die Tourismusorganisation auf den Aufenthaltsgast. (Anhang IV, Werren S 131-132)

Nach Weyeneth ist «Reka» erfolgreich, da sie eine Marke aufgebaut haben, die für Zuverlässigkeit steht und bei Familien sehr bekannt und gut verankert ist. Sie können ein qualitativ gutes Angebot bieten. Der Unterschied zu anderen Ferienwohnungsunterkünften besteht darin, dass sie ein «Rekalino» Kinderbetreuungsprogramm anbieten. Die Eltern können Kinder ab zwei Jahren kostenlos in die Betreuung geben, damit sie einen Moment Ruhe geniessen können. (Anhang V, Weyeneth S 145) Gemäss Di Valentino ist eine Destination dann erfolgreich, wenn sie ein Angebot haben, das einen begeisterten Besucher zurücklässt. Dadurch, dass der Destinationstourismus aus einer ganzen Palette von Leistungsträgern besteht, ist er sehr komplex. Je homogener die Leistungsträger an einem Strang ziehen, desto besser ist er. Denn ohne Miteinander sei die Destination chancenlos. Dabei nennt er Serfaus Fiss Ladis als gutes Beispiel. Die Verkaufsarbeit, die strategische Arbeit und die Leistungsträger zusammenbringen, diese Aufgaben sieht Di Valentino bei der Tourismusorganisation. (Anhang VI, Di Valentino S. 159)

Stoffel ist der Meinung, dass Grächen es geschafft hat, dass alle in dieselbe Richtung gehen. Er vertritt die Ansicht, dass mindestens ein Drittel der Leistungsträger auf die richtige Seite geholt werden müssen, damit eine Destination erfolgreich ist und dies habe Grächen geschafft. Um erfolgreich zu sein, muss die Destination konsequent versuchen Familien anzusprechen sowie dynamisch und innovativ zu sein. Grächen konnte sich relativ gut fokussieren. Zwar nicht so stark wie in Serfaus Fiss Ladis doch im Vergleich zu anderen Destinationen in der Schweiz konnte Grächen den Fokus gut setzen. Ebenfalls zeigen verschiedene Umfragen, dass Grächen im Bereich Dienstleistungsorientierung, Spass und Unterhaltung für Familien und Freundlichkeit einen grossen Schritt gemacht habe. Gemäss Stoffel tragen alle in der Region zum Erfolg der Destination bei. Er sieht die Tourismusorganisation als Leitorganisation, die ein Vorbild für die Dienstleister sein soll. Sie unterrichten die Leistungsträger nicht, sondern beziehen sie in den Prozess mit ein. Dazu gehört beispielsweise auch die Organisation von gemeinsamen Weiterbildungen. Ausserdem sei es für eine Tourismusorganisation wichtig, dass sie sich nicht zu stark mit sich selbst beschäftigt. Diese Zeit fehle für den Markt, um neue Produkte zu schaffen oder um mit den Gästen zusammen zu sein. Weiter müssen Probleme immer sofort gelöst werden. (Anhang VII, Stoffel S 171-173)

Aktuelle Trends

Als aktuellen Trend sieht Rohrbeck das Biken. Daher hat die Region das Angebot mit vielen neuen Bike Trails erweitert. (Anhang III, Rohrbeck S 125) Werren ist der Meinung, dass aktuell der wichtigste Trend ist, dass Familien gemeinsam Zeit verbringen und gemeinsam etwas erleben wollen. Vor 10-20 Jahren sei in erster Linie Animation für Kinder im Trend gewesen, damit die Eltern ihre Kinder abgeben konnten, um Ruhe zu geniessen. Heute haben die Leute im Alltag etwas weniger Zeit für die Kinder und wollen in den Ferien gemeinsam etwas erleben. Hinzu kommt, dass Swissness ein Thema ist. Nicht nur der ökologische Fussabdruck führt dazu, dass vielleicht eher wieder in der Nähe Ferien gemacht wird, sondern auch das gewohnte Umfeld, das die Gäste zurück zu ihren Werten und Wurzeln zieht. Daher haben die «Lenk Bergbahnen» ihre Strategie geändert, indem sie die Themen «authentisch» und «gemeinsame Gästerlebnisse» entwickeln. (Anhang IV, Werren S. 133) Weyeneth hingegen betont, dass die Affinität zum Schnee tendenziell abnimmt, was mit der sinkenden Anzahl an Familienhaushalten und der Zunahme von Familien mit Migrationshintergrund zu tun hat. Die «Reka» reagiert auf diesen Trend, indem sie keine neuen Anlagen im alpinen Raum bauen, sondern in Richtung Gewässer/Seen gehen. Die Nachfrage im Sommer sei in den «Reka»

Ferierendörfern allerdings eher steigend. In den letzten Jahren wird im Sommer und Herbst eher wieder in der Schweiz Ferien gemacht. Dies wirke sich positiv auf das Sommergeschäft aus. (Anhang V, Weyeneth S. 146-147) Stoffel erkennt verschiedene Trends bei den Familien. Einer davon ist «zurück zur Natur». Genau dem entgegengesetzt die Digitalisierung. Gemäss Stoffel kommt «das Einfache» wieder zurück. Beispielsweise ein Indianer-Spiel spielen oder ein Boot basteln. Die Eltern wollen die Kinder dasselbe erleben lassen, was sie erlebt haben. In Sitzungen wird in Grächen jede Saison analysiert und jede Reklamation besprochen, damit auf die Gäste und die Trends eingegangen werden kann. Immer ein aktuelles Thema sei beispielsweise das Hallenbad, welches die Gäste lieben, wenn schlechtes Wetter ist. Allerdings werde ein Hallenbad, das lediglich für schlechtes Wetter benutzt wird, nie rentieren. Daher müssen andere Lösungen gesucht werden. In Grächen wurde beispielsweise ein Indoor Spielpark mit bescheidenen Mitteln gebaut, der recht gut läuft. (Anhang VII, Stoffel S. 174-175)

Angebotsentwicklung in einer Destination

In Serfaus Fiss Ladis ist der Tourismusverband gemeinsam mit den Bergbahngesellschaften verantwortlich für die Angebotsentwicklung. Die Leistungsträger können ihre Wünsche und Ideen in den Entscheidungsgremien einbringen. (Anhang III, Rohrbeck S. 125) An der Lenk ist die Tourismusorganisation eine Koordinations- und Vermarktungsstelle. Sie ist eine Schnittstelle, entwickelt beispielsweise ein Kinderprogramm und ist die Kontaktperson vom Schweizer Tourismus Verband. (Anhang IV, Werren S. 134-135) In den «Reka» Dörfern werden die Angebote vor Ort direkt bei den Gastgebern entwickelt, nach Absprache mit der Zentrale. Dort gibt es beispielsweise organisierte Ausflüge auf Bauernhöfe, wobei die Kinder lernen können, wie ein Bauernhof funktioniert. Dies ist ein sehr beliebtes Angebot. Weyeneth ist der Meinung, dass die Tourismusorganisation bei der Entwicklung des Kernangebotes keine grosse Rolle spielt. Die Dienstleister spielen bei der Angebotsentwicklung eine zentrale Rolle. Die «Reka» Dörfer als Dienstleistungsträger definieren die eigenen Angebote selbst. (Anhang V, Weyeneth S. 147)

Di Valentino ist der Ansicht, dass es in Destinationen Sinn macht, mit Angebotsentwicklern wie «Erlebnisplan» zu arbeiten. Bei der Angebotsentwicklung sei es wichtig, die Geschichte und das Thema der Region einzubeziehen. Die Tourismusorganisation kann laut Di Valentiono der Initiator und Impulsgeber sein, ist aber nicht der Entwickler, da sie in der Regel finanziell die Investitionen nicht tragen können. Dort wo die Wertschöpfung generiert wird, also bei den Dienstleistungsträgern, müssen die Investitionen getätigt werden. (Anhang VI, Di Valentino S. 160-161) In Grächen sind alle für die Entwicklung der Sommerangebote zuständig. Dafür gibt es in Grächen die Innovationsprozesse und Weiterbildungen, die zu neuen Ideen führen. Die Tourismusorganisation in Grächen spielt bei der Angebotsentwicklung eine grosse Rolle, indem sie vorausgeht und Themen vorgibt. Die Leistungsträger wie die Hotels haben sich den Themen angenommen und Familiensuiten gebaut und angefangen, in Wellness für Familien zu investieren. Zusätzlich hat es plötzlich fünf Hotels gegeben, die sich dem Thema Biken gewidmet haben. Allerdings funktioniert das nur, wenn die Tourismusorganisation sich klar positioniert und das Thema vorgibt. (Anhang VII, Stoffel S. 175-176)

Bei den «Lenk Bergbahnen» werden bei der Angebotsentwicklung auf die Exklusivitäts- und Sicherheitsaspekte geschaut. Zusätzlich müssen die Angebote zur Positionierung und zum Thema passen und sie müssen Wiederholungspotenzial haben, damit die Gäste wiederkommen. Die unterschiedlichen Interessen der Kinder verschiedenen Alters werden bei der Entwicklung neuer Angebote für Kinder zwischen 4 und 10 Jahren berücksichtigt. Kleinkinder und Teenager gehören nicht in die Zielgruppe der Bergbahnen. Bei den Themenwegen haben sie also darauf geachtet, dass diese einem Vierjährigen wie auch einem Neunjährigen gefallen. In einem neuen Projekt ist ein Speichersee geplant. Es war auch vorgesehen, dass dort eine Erlebniswelt entsteht, die gemeinsam mit «Erlebnisplan» entwickelt wurde. Dort wären ganz klar verschiedene Welten gebaut worden. Etwas für die Fünf- bis Sechsjährigen, etwas für die Sieben- bis Neunjährigen und auf der anderen Seite des Sees eine Ruheoase. (Anhang IV, Werren S. 134-135) Die «Reka» unterteilt die Altersgruppen weniger stark. Sie berücksichtigen allerdings bei der Angebotsentwicklung alle Altersgruppen. Dabei achten sie in den Feriendörfern speziell auch auf die Thematisierung der Region. (Anhang V, Weyeneth S. 148-149) Di Valentino erachtet es als wichtig, dass die Angebote von Leuten entwickelt werden, die eine gewisse Erfahrung haben und beispielsweise wissen, welche Aktivitäten für welches Alter geeignet sind oder über Sicherheitsstandards Bescheid wissen. Es sei auch wichtig, dass etwas gestaltet wird, das sowohl im Sommer wie auch im Winter benutzt werden kann. (Anhang VI, Di Valentino S. 162) Grächen hat die Altersgruppen in Minis (2-6-jährige), Maxis (6-10-

jährige) und Teenies (10-15-jährige) aufgeteilt. Für die Minis bestehen in Grächen bereits einige Angebote, daher muss mehr für die Älteren entwickelt werden. Bei der Entwicklung muss laut Stoffel auch darauf geachtet werden, dass die aktuellen Trends, wie beispielsweise Biken, berücksichtigt werden. Daher wird in Zukunft mehr auf das Thema Biken eingegangen, indem es für die Kleinen ein Kidspark und ein neuen Flowtrail geben wird. Diesen Sommer gab es einen neuen Pumptrack. Nur Wandern sei nicht mehr aktuell und die Herausforderung bestehe darin, für sechs bis sieben Tage ein attraktives Angebot zu haben. (Anhang VII, Stoffel S. 177)

Bestehenden Sommerangebote

Laut Rohrbeck ist es schwierig zu sagen, welche Angebote für Babys zwischen null und zwei Jahren interessant sind. Für manche reicht ein Sandkasten und ein Spielraum, andere wollen mit Tragrucksäcken auf den Berg gehen. (Anhang III, Rohrbeck S. 126) Bei der «Reka» sind die Babyschwimm- und Babybetreuungswochen, die ausserhalb der Schulferien organisiert werden, beliebt. Dabei wird für diese Wochen Schwimmlehrpersonal engagiert, welches diese Kurse durchführt. (Anhang V, Weyeneth S. 148-149) Di Valentino betont, dass in diesem Alter die Eltern relativ nahe beim Kind sind. Daher braucht es die Möglichkeit, dass Eltern und Babys sich Nahe sein können. Dabei seien kleine Wasser- und Sandgeschichten oder kinderwagentaugliche Wege interessant. (Anhang VI, Di Valentino S. 163) Stoffel ist der Meinung, dass Babys ein Thema sind, um das sich die Hotellerie kümmern muss. Dabei nennt er ebenfalls das Beispiel der Babyschwimmwochen, die auch im «Swiss Holiday Park» in Morschach organisiert werden. Das Thema Babybetreuung sei sehr heikel, da es professionelle Betreuung benötige und dies sei mit einem grossen Aufwand verbunden. (Anhang VII, Stoffel S. 178)

Für Kinder von 3-11 Jahren sind Abenteuer und Themenwege interessant, dabei sind sich Werren und Rohrbeck einig. Ausserdem erwähnt Werren die Spielplätze, die bei den Minis, Kids und Juniors beliebt sind. (Anhang III, Rohrbeck S. 126) (Anhang IV, Werren S. 136) Laut Weyeneth ist das «Rekalino» mit der Kinderbetreuung, den Spielplätzen und den Spielecken sehr beliebt. (Anhang V, Weyeneth S. 150). Gemäss Di Valentino gefällt diesen Altersgruppen vor allem die Bewegung. Sie müssen beispielsweise klettern, springen und rutschen können. (Anhang VI, Di Valentino S. 162) In Grächen sind der Kinderpark auf der Hannigalp, «Robis Waldspielplatz», der Indoor Park und das «Zauberwasser» am beliebtesten bei den Minis, Kids

und Juniors. (Anhang VII, Stoffel S. 178) Bei den beliebtesten Angeboten für Chillers sind Rohrbeck und Di Valentino einer Meinung: Für diese braucht es Action wie Waldseilparks, Bikeparks, Rodelbahnen und Tirolienne. Laut Di Valentiono alles, was in Richtung Adrenalin geht. (Anhang III, Rohrbeck S. 126) (Anhang VI, Di Valentino S. 163) Obwohl die «Lenk Bergbahnen» sich nicht auf Chillers fokussieren, haben sie ein «Trottibike» Angebot, ein «Mountain Cart» Angebot und ein «Detektiv-Trail», bei welchem ein Rätselweg mit Hilfe des Smartphones gemacht werden kann. (Anhang IV, Werren S. 136) In den «Reka» Feriendörfern gibt es für die Chillers einen Jugend- und Teenie-Raum. (Anhang V, Weyeneth S. 150) In Grächen hat es laut Stoffel für die Teenies noch zu wenig Angebote. Daher wurde dieses Jahr der Pumptrack gebaut, welcher sehr gut läuft. Ausserdem kommt der Seilpark in «Robis Waldspielpark» gut an bei den Chillern. (Anhang VII, Stoffel S. 178)

Erfolgreichsten Angebote

In folgender Tabelle ist ersichtlich, welche Angebote in den Regionen bisher am erfolgreichsten waren.

Tabelle 3: Erfolgreiche Angebote

Region/ Unternehmen	Angebot	Quelle / Anhang
Serfaus Fiss Ladis	Hög-See Die drei Abenteuerwege Summer-Fun-Park in Fiss	Anhang III, Rohrbeck S. 126
Lenk Bergbahnen	Themenweg Marmelital Themenweg Luchstrail Themengondeln	Anhang IV, Werren S. 136
«Reka» Feriendörfer	Babyschwimmen Pumptrack «Rekalino»-Kinderbetreuung Das Gesamtangebot der «Reka»	Anhang V, Weyeneht S. 149-150'
Grächen	Märchengondelbahn Spielpark auf der Hannigalp Themenwege Zauberwasser See Aktivitäten mit Tieren	Anhang VII, Stoffel S. 178

Quelle: Eigene Darstellung

Di Valentino ist der Meinung, dass es schwer zu sagen ist, welche die beliebtesten Angebote sind. Er beschreibt Wasser als faszinierendes Medium, das sich immer bewährt. Des Weiteren seien eine Rodelbahn und ein Seilpark erfolgreich. Aber wenn das Angebot breit ist, dann spiele es keine Rolle, was gemacht wird. Das Gesamtangebot müsse stimmen. Di Valentino nimmt das Beispiel Serfaus Fiss Ladis und erklärt, dass viele Leute dort hingegangen sind, da es so viele Angebote hat. Allerdings wurde auch ausgerufen, dass dies eine Verschandelung der Alpen ist und dem stimmt Di Valentino zu. Einigen Leuten sei es sogar zu viel. Daher ist es wichtig, dass die Angebote in einer Balance stehen. Eine Destination benötigt ein rundes, schlüssiges Angebot. (Anhang VI, Di Valentino S. 163-164)

Kinderbetreuung

Bei der Frage, ob Kinderbetreuung für die Eltern wichtig ist, gehen die Ansichten teilweise auseinander. Rohrbeck meint, dass die Kinderclubs zwar gut angenommen werden, allerdings sei es schwierig, diese Frage pauschal zu beantworten, da viele Eltern das Angebot der Kinderbetreuung nicht annehmen. (Anhang III, Rohrbeck S 126) Werren und Stoffel sind derselben Meinung. Laut Werren hat das Bedürfnis nach der Kinderbetreuung eher abgenommen. Laut Stoffel ist die Kinderbetreuung im Sommer nicht wichtig. Im Sommer zählt das Zusammensein, gemütlich in der Natur Zeit verbringen, gemeinsam etwas erleben. (Anhang VII, Stoffel S. 179) (Anhang IV, Werren S. 136-137) Gemäss Weyeneth ist die «Rekalino-Kinderbetreuung» ein sehr praktisches Angebot für die Eltern, das auch genutzt wird, damit sie zwei oder drei Stunden für sich haben. (Anhang V, Weyeneth, S. 150)

Events und Animation im Sommer

Bei der Frage nach beliebten Events und Wochenprogrammaktivitäten konnten lediglich die Experten aus den Destinationen Grächen und Serfaus Fiss Ladis Antworten geben. In Serfaus Fiss Ladis sind die Familienfeste am Berg beliebt, bei welchen Spiel und Spass im Vordergrund steht. Bei den Wochenprogrammaktivitäten ist Klettern und Biken bei Jugendlichen sehr beliebt. (Anhang III, Rohrbeck S 126-127) In Grächen sind das Ravensburger Familienfest, das 50-150 Kinder anzieht und der «SiSu Familientag» auf der Hannigalp, an dem ein Familien Open Air organisiert wird, das zwischen 500 und 1'000 Leute auf den Berg bringt, beliebt. Die Wochenprogrammaktivitäten müssen laut Stoffel immer auf ihre Beliebtheit getestet werden. Der Besuch von Grächen zur Air Zermatt und Pizza backen läuft beispielsweise gut. (Anhang VII, Stoffel S.179)

Wetterabhängigkeit

Rohrbeck schreibt, dass die Wetterabhängigkeit bei ihnen eine grosse Rolle spielt. Daher müssen wetterunabhängige Angebote geschaffen werden, wie beispielsweise Indoor-Spielanlagen. (Anhang III, Rohrbeck S. 127) Die «Lenk Bergbahnen» haben beim Projekt «Speichersee» nicht auf die Wetterabhängigkeit geachtet. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Tagesgast bei schlechtem Wetter in die Berge fährt, sei sehr klein. Das Potenzial der Aufenthaltsgäste mit 800 Betten ist ebenfalls relativ klein, daher wurde ins Thema schlechtes Wetter noch nicht viel investiert. Eine Aktivität, die bei schlechtem Wetter gut läuft, seien die Themengondeln. (Anhang IV, Werren S. 137-138) Bei den «Reka» Feriendörfern spielt die Wetterabhängigkeit bei der Schaffung neuer Infrastrukturen eine wichtige Rolle: Sie bauen Hallenbäder und Spielzimmer, damit es für die Familien auch Möglichkeiten gibt, sich bei schlechtem Wetter zu beschäftigen. (Anhang V, Weyeneth, S. 151-152) Auch für Di Valentino ist das Schlechtwetterangebot ein Muss. Das Hallenbad ist daher seiner Meinung nach zentral. (Anhang VI, Di Valentino S. 165) Stoffel wiederum plant die Angebote auch unabhängig vom Wetter. In Grächen gehen sie davon aus, dass es gutes Wetter ist. Trotzdem haben sie einen Indoor-Spielpark, der äusserst beliebt ist. Falls es allerdings mehr als zwei Tage schlechtes Wetter ist, werde es schwierig. (Anhang VII, Stoffel S 180)

Kooperationen bei der Angebotsentwicklung

Die «Lenk Bergbahnen» haben beispielsweise mit der «Reka» in Bezug auf den Preis der Bergbahntickets eine Kooperation. «Reka» zahlt den Bergbahnen eine Pauschale, dafür können die «Reka» Gäste günstiger die Gondelbahnen benutzen. Des Weiteren besteht eine gute Kooperation mit «Famigros»¹, indem die Bergbahnen eine Kommunikationsplattform bei Famigros bekommen und im Gegenzug die «Famigros-Member» Rabatt auf eine Tageskarte erhalten. (Anhang IV, Werren S. 138-139) Weyeneth erzählt im Interview von strategischen Partnerschaften, beispielsweise mit «Tissot». In Mautfaucon wurde in Zusammenarbeit mit «Tissot» der gesamte Aussenspielbereich gestaltet. Dort gibt es zum Beispiel den «Tissot Cup», bei welchem mit dem Fahrrad ein Parcours gefahren wird und wöchentlich eine Uhr verlost wird. Zusätzlich gibt es eine Kooperation mit «Ravensburger»: Jedes Feriendorf hat einen Schrank mit «Ravensburger» Spielen. Teilweise gibt es auch innerhalb der Destination

¹ Der Familienclub der Migros

Kooperationen, beispielsweise mit den Bergbahnen, oder Kooperationen bezüglich den Gästekarten, die den Gästen Vergünstigungen ermöglichen. (Anhang V, Weyeneth, S. 145, 152)

Di Valentino sieht grosses Potenzial in Kooperationen mit Unternehmungen. Beispielsweise Produktionsunternehmen, die Betriebsbesichtigungen anbieten oder einen halbtägigen Workshop. Zusätzlich erwähnt er die Kooperationen zwischen Bergbahnen und Gastronomiebetrieben, die Sinn ergeben können. (Anhang VI, Di Valentino S. 166) In Grächen gibt es zahlreiche Kooperationen, die auch immer auf ihre Rentabilität analysiert werden. Ein Beispiel ist das «Wildtiere beobachten». Dort braucht es eine Kooperation zwischen der Bergbahn, dem Restaurant und der Jägerei. Beim Angebot der Besichtigung der «Air Zermatt» braucht es eine Zusammenarbeit mit «Air Zermatt» und die Grächen all inklusive «Gold Card» erfordert ebenfalls einige Kooperationen. Zukünftig wird eine Kooperation mit der Zeitung «Le Nouvellist» angestrebt, da die Destination vermehrt im Westschweizer Markt auftreten will. (Anhang VII, Stoffel Seite 181)

Preispolitik

Werren erzählt, dass die Bergbahnen die Preise familienfreundlich gestalten. Ab einem Kind und einer Erwachsenen Person gibt es etwa 10% Rabatt und ab vier Personen können Familien ein Package mit einer Familienkarte kaufen. Die Wertschöpfung bei den Familien sei nicht positiv. Diese sei bei den Rentnern grösser. (Anhang IV, Werren, S. 139) Die «Reka» arbeitet mit verschiedenen Preisstufen. Im Sommer werde in den alpinen Gebieten eine mittlere Preiskategorie angeboten. Weyeneth konnte nicht genau sagen, wie es mit der Wertschöpfung der Familien im Sommer aussieht. Dadurch, dass die «Reka» nur limitierte Restauration anbietet, bringen sie sicherlich Wertschöpfung in die Region. Allerdings sei diese im Winter sicher höher als im Sommer. (Anhang V, Weyeneth S. 153-154) Di Valentino erklärt, dass die Preispolitik immer mit gesundem Menschenverstand gestaltet werden sollte. Der Gast sei sicher bereit für Angebote zu bezahlen, wenn er nachvollziehen kann, wieso er dafür Geld ausgeben muss. Für einen Themenweg würde er sicher nicht bezahlen wollen. Für eine Rodelbahn jedoch schon. Dabei habe er allerdings einen Referenzpreis von anderen Rodelbahnen. Wenn die eigene Rodelbahn also teurer sei als andere, müsse sie unbedingt noch etwas Spezielles bieten, erst dann sei der Gast bereit, mehr zu bezahlen. In der Schweiz müssen wir teurer sein, daher müsse eine Destination versuchen, Angebote zu kreieren, welche die Wertigkeit einer

Destination steigert. Di Valentino erzählt auch, dass es bei der Wertschöpfung von Familien auf die Destination ankommt. Er nennt das Beispiel von Serfaus. Dort sei die Wertschöpfung der Familien nicht so tief. Serfaus habe immer einen Leitspruch gehabt: «Hauptsache das Portemonnaie wird bei uns geöffnet». Er erklärt weiter, dass Familien meist ein Budget haben und dadurch, dass sie vielleicht in Österreich mehr für das Geld bekommen, gehen sie dorthin – obwohl sie genau gleich viel Geld ausgeben. (Anhang VI, Di Valentino S. 166-167)

Stoffel sagt, dass es im Sommer nicht einfach ist: Die Angebote sind selten rentabel. Das Sommergeschäft ist ein ganz anderer Businesskreis als das Wintergeschäft. Weiter erzählt er, dass es ein falscher Ansatz ist, mehr Angebote zu gestalten und dabei zu denken, dass mehr Gäste kommen. Das liege daran, dass Sommerferien in den Alpen weit hinten kommen in den Begehrlichkeitsrängen. Zuerst kommen Ferien am Meer, Ferien an Seen, Camping, Freizeitparks und anderes. Erst ganz weit hinten kommen die Ferien in den Alpen. (Anhang VII, Stoffel S. 181-182) Diesbezüglich ist Weyeneth anderer Meinung. Er erklärt, dass die Nachfrage im Sommer eher steigend ist. In den letzten paar Jahren gehen die Leute eher wieder einmal in der Schweiz in die Sommer- und Herbstferien. Aus der Reisebranche könne auch herausgelesen werden, dass Badeferien im Sommer rückläufig waren im Jahr 2019. (Anhang V, Weyeneth, S. 146) Wertschöpfungsmässig ist in Grächen der Sommer ebenfalls schlechter als der Winter. Daher sind die Angebote mit der Grächen «Gold Card» sehr wichtig. Denn der Gast bleibe nicht fünf Tage in Grächen. Mit dieser Karte habe er die Möglichkeit einmal nach Zermatt, Brigbad oder an andere Orte zu fahren. Trotzdem komme er zurück nach Grächen und somit könne die Wertschöpfung in die Region zurückgebracht werden. (Anhang VII, Stoffel S. 182-183)

Finanzierung der Angebote

Rohrbeck schreibt, dass in Serfaus Fiss Ladis die Finanzierung der Sommerangebote über verschiedene Kanäle abläuft, wobei die Finanzierungsquelle über die Einnahmen vom Wintergeschäft nicht unterschätzt werden darf. Die Angebote der «Super.Sommer.Card» werden beispielsweise über die Ortstaxen finanziert. (Anhang III, Rohrbeck S. 128) An der Lenk werden die Familienangebote in der Destination ebenfalls über die Kurtaxen finanziert. Die «Lenk Bergbahnen» investieren für die Angebote am Berg durchschnittlich 70'000.- jährlich in Sommerangebote. (Anhang IV, Werren S. 139) Bei der «Reka» werden die Angebote in den eigenen Anlagen selbst finanziert. Zum Teil auch in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, beispielsweise «Tissot». (Anhang V, Weyeneth, S. 154) Di Valentino betont,

dass die Investitionen sehr unterschiedlich sind. Wenn er einen Durchschnitt schätzen müsste, würde er sagen 200'000 bis 300'000 Franken pro Jahr. Er erzählt auch, dass in vielen Regionen die Sommerangebote über die Bergbahnen finanziert werden. (Anhang VI, Di Valentino S. 168) In Grächen wird jährlich zwischen 50'000 und 100'000 Franken in Sommerangebote investiert. Stoffel erklärt, dass die Investitionen im Winter um ein zehnfaches höher sind. Die Angebote werden auch hier über die Kurtaxe finanziert. (Anhang VII, Stoffel, S. 183)

Schlussfrage

Bei der letzten Frage, bezüglich eines Traums für Sommerangebote, antworteten die Experten ganz unterschiedlich. Für Werren wäre das Projekt am Speichersee ein Traum, welche den zukünftigen Trends in die Karten spielt. Der Spielbereich, bewusst von der Ruheoase abgetrennt, Grillstellen und ein Kiosk, damit die Convenience da ist und die Gäste sich gleich vor Ort verpflegen können. Zusätzlich soll der Erlebnisspielplatz rund um den Speichersee landschaftsverträglich sein. Was er sich überhaupt nicht wünscht, ist ein Indoor-Spielerlebnisland am Berg. Er möchte auch nicht so weit gehen wie Serfaus Fiss Ladis. Er glaubt nicht daran, dass so viel Infrastruktur am Berg die zukünftigen Bedürfnisse der Gäste abdecken. Er sieht viel mehr Chancen in Bauernbetrieben, die besichtigt werden können. Mit Bauern, die ihre Geschichten erzählen und ihre lokalen Produkte vorstellen können. Wünschenswert wären viel mehr solcher authentischen Erlebnisse. (Anhang IV, Werren S. 140) Weyeneth stellt sich eher ein Center Park ähnliches Feriendorf mit zahlreichen Aktivitäten für Familien als Traumangebot vor und Familiendestinationen mit riesigen Infrastrukturen, die Familien glücklich machen. (Anhang V, Weyeneth S. 154) Für Stoffel wäre ein Wellnesspark ein absolutes Highlight. Er erläutert, dass Wasser und Tiere Familien anziehen. Das merken sie in der Destination an den Angeboten «Wildtiere beobachten» und «Pony reiten». Diese laufen sehr gut, da Kinder Tiere mögen. (Anhang VII, Stoffel S. 183)

4.4 Interpretation der Resultate

Die Zielgruppe Familie ist ein sehr breites Publikum. Daher ist für eine Destination oder eine Unternehmung wichtig, dass die Zielgruppe entweder in eine Unterkategorie unterteilt wird, wie es die «Lenk Bergbahnen» machen oder dass es für Kinder aller Altersklassen etwas hat. Letzteres ist heutzutage vor allem wichtig, weil es vermehrt Patchworkfamilien gibt, bei denen das Alter der Kinder stark variiert. Für eine Destination ist es allerdings eine Herausforderung, den Bedürfnissen aller Familienmitglieder gerecht zu werden. Die Touristiker in Serfaus Fiss Ladis gehen in dieser Hinsicht als Vorbild voraus. Die Destination verfügt über zahlreiche Angebote in der gesamten Destination für Kinder aller Altersklassen. Die Grächen sind ebenfalls auf einem guten Weg, wobei es laut Stoffel für die Teenager noch zu wenig Angebote gibt.

Wenn die Destinationen auf Zielgruppen fokussieren, gibt es weitere negative Aspekte, denen die Tourismusfachleute begegnen. Beispielsweise sind die Destinationen und Unternehmen auf die Schulferien angewiesen. Um dieses Problem anzugehen gibt es verschiedene Lösungsansätze. Eine Möglichkeit ist, in den Zeiten ausserhalb der Schulferien gezielt Familien mit nicht schulpflichtigen Kindern anzusprechen oder generationsübergreifende Angebote zu offerieren, die möglicherweise auch ein anderes Zielpublikum, wie die «Best Ager», also Senioren, anzieht. Allerdings ist es wichtig, dass stets auf eine einzige Zielgruppe fokussiert wird.

Ein Erfolgsfaktor einer Destination besteht darin, dass die Unternehmen ein Thema leben und auf dieselbe Zielgruppe setzen. Je mehr die Leistungsträger an einem Strang ziehen, desto erfolgreicher wird die Destination. Dies haben die Unternehmer in Serfaus Fiss Ladis sehr gut geschafft. In Grächen arbeiten ebenfalls mehr als ein Drittel der Leistungsträger an derselben Strategie. Weiterbildungen, Innovation und qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen, die einen begeisterten Besucher hinterlassen, gehören ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren einer Destination. Wichtig ist auch, dass die aktuellen Trends beobachtet und analysiert werden. Zu den aktuellen Trends gehören im Moment beispielsweise Biken, gemeinsame Zeit mit der Familie in der Natur verbringen, etwas Authentisches erleben und dem entgegengesetzt die Digitalisierung.

Bei der Angebotsgestaltung sind Kooperationen ein wichtiger Aspekt. Es gibt einerseits sinnvolle Zusammenarbeiten zwischen den Dienstleistungsunternehmen in einer Destination, beispielsweise kann es für Beherbergungsunterkünfte, aber auch für Bergrestaurants, Sinn ergeben mit den Bergbahnen zu kooperieren. Andererseits können Kooperationen zwischen Dienstleistern oder dem Tourismusverband und Produktionsunternehmen ein Potenzial in einer Region darstellen. Für die Kinder von drei bis 11 Jahren ist Bewegung sehr wichtig. Bei ihnen kommen Angebote wie Abenteuer- und Themenwege, Spielplätze, Kinderparks und Spielzimmer meist gut an. Ein weiteres spannendes und beliebtes Medium für die Angebotskreierung ist das Wasser. Aktivitäten mit Tieren wie Pony reiten, ein Streichelzoo, Besuche auf einem Bauernhof und Wildtiere beobachten sind ebenfalls geschätzt bei den Familien, da Tiere faszinierend sind. Bei den Teenagern zwischen 12 und 15 Jahren braucht es vor allem viel Action und Aktivitäten mit Adrenalin. Für diese Altersgruppe sind Seil- und Bikeparks, Rodelbahnen und Tirolerinnen interessant. In den Beherbergungsunterkünften wird bei den Teenagern mit einem Jugendraum mit Aktivitäten wie Tischfußball, Tischtennis und anderem gepunktet.

5. Gästebefragung

5.1 Der Fragebogen

Anhand der Resultate der Angebotsanalyse und der Resultate der Interviews wurde ein Fragebogen mit 14 Fragen erstellt. Als erstes wurden die demographischen Angaben wie Geschlecht, Alter und Wohnort abgefragt, mit wie vielen Kinder die Befragten unterwegs sind, welche Beziehung sie zum Kind oder zu den Kindern haben und in welcher Alterskategorie die Kinder sind. Anschliessend wurde gefragt, welche Aktivitäten die Leute in den Sommer- und Herbstferien in den Bergen besonders gerne ausüben und welches ihre Lieblingsaktivitäten in Grächen sind. Somit kann herausgefunden werden, auf welchen Angeboten aufgebaut werden könnte. Zudem wurde die Frage gestellt, was sich die Gäste zusätzlich in Grächen noch wünschen würden. Bezüglich den Beherbergungsunterkünften wurde gefragt, in welcher Art von Unterkunft die Gäste übernachten und welche Angebote in ihren Unterkünften auf keinen Fall fehlen dürfen. Zwischendurch wurden zusätzlich noch offene Fragen bezüglich Lieblingsbeschäftigung in den Ferien, weitere Angebote, die sich die Leute in Grächen wünschen, weitere Angebote, die in den Unterkünften nicht fehlen dürfen und welche Angebote in einer Destination auf keinen Fall fehlen dürfen, gesellt. (Anhang VIII, Fragebogen Umfrage)

5.2 Analyse der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage einerseits graphisch dargestellt und andererseits kurz schriftlich analysiert.

Demographische Angaben

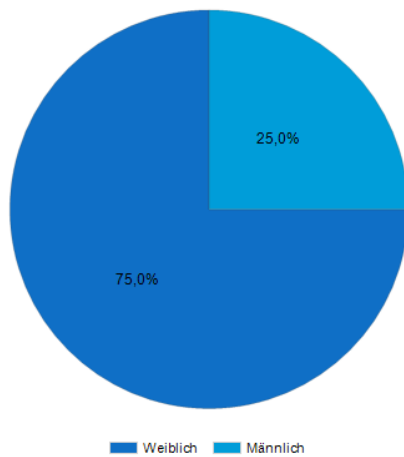
Geschlecht

Abbildung 3: Geschlecht

1. Ihr Geschlecht

Antwortquote: **100,0%**

	Anz
Weiblich	33
Männlich	11
Summe	44



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

Die Abbildung 2 zeigt, dass von den insgesamt 44 Personen, die den Fragebogen fast alle vollständig ausgefüllt haben, 25% männlich und 75% weiblich sind. Dies entspricht 11 Männern und 33 Frauen.

Herkunft

Abbildung 4: Herkunft

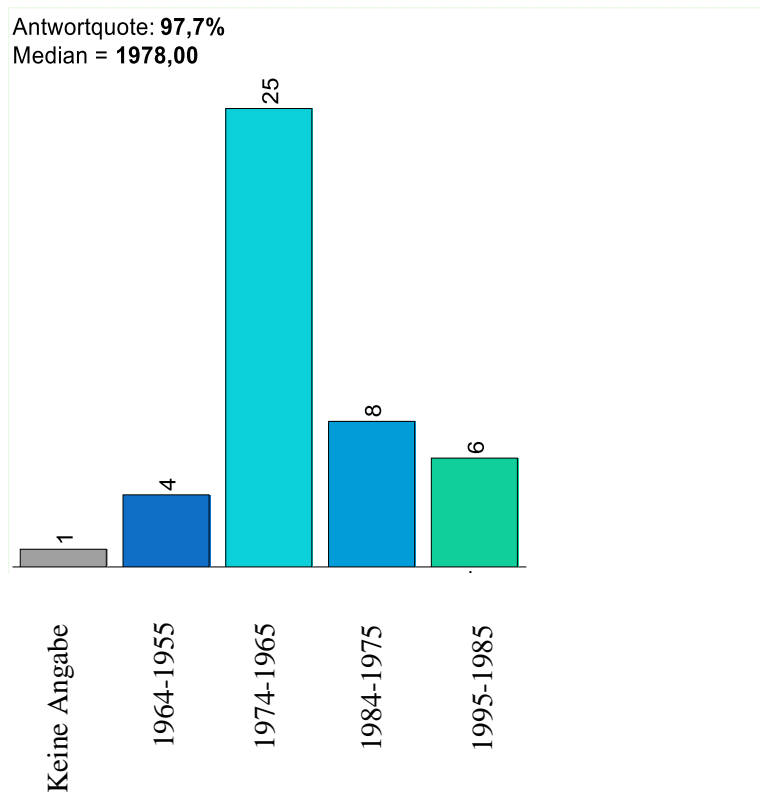
Kanton	Anzahl Befragte
Aargau	10
Basel	4
Bern	13
Freiburg	1
Luzern	5
Solothurn	3
St. Gallen	2
Wallis	5
Zürich	1

Quelle: Eigene Darstellung mit dem Microsoft Excel Tabellenkalkulationsprogramm

Alle Umfrageteilnehmer wohnen in der Schweiz. Die Wohnorte wurden anschliessend in die Kantone aufgeteilt. Die meisten Befragten kamen aus dem Kanton Bern. Am zweithäufigsten waren Aargauer vertreten.

Jahrgang/Alter der befragten Personen

Abbildung 5: Jahrgang der Befragten

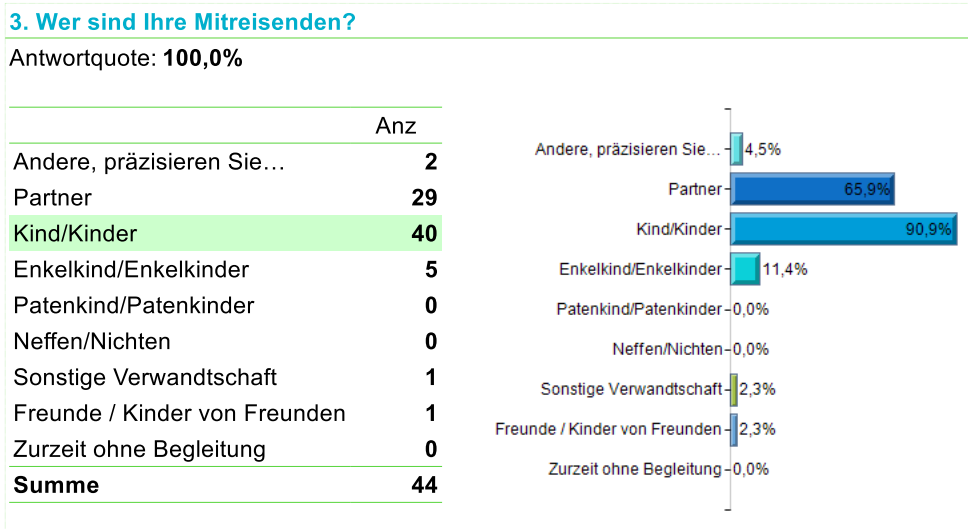


Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

Bis auf eine Person haben alle beim Ausfüllen der Umfrage ihr Alter angegeben. Der Median liegt beim Jahrgang 1978. Dies bedeutet, dass die Hälfte der Befragten über 41 und die andere Hälfte unter 41 Jahre alt sind. Die meisten befragten Personen sind zwischen 35 und 44 Jahre alt.

Mitreisende

Abbildung 6: Mitreisende



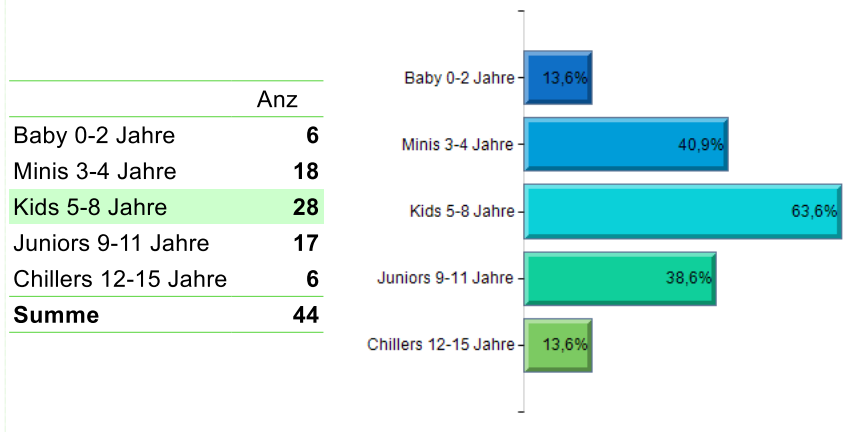
Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

Bei der Befragung zu den Mitreisenden Personen fällt auf, dass ungefähr 91% der Befragten mit ihrem Kind oder ihren Kindern unterwegs sind. 29 Personen, sprich etwa 66% davon reisen ausserdem noch mit ihrem Partner oder ihrer Partnerin. Fünf Personen haben angegeben, dass sie mit ihren Enkelkindern auf einem Ausflug sind. Eine Person hat präzisiert, dass sie zusätzlich noch mit ihrer Mutter unterwegs ist. Des Weiteren waren fünf befragte Personen mit ihrem Enkelkind oder ihren Enkelkindern in Grächen.

Alter der Kinder / Des Kindes

Abbildung 7: Alter der Kinder

2. Alter des Kindes / der Kinder

Antwortquote: **100,0%**

Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

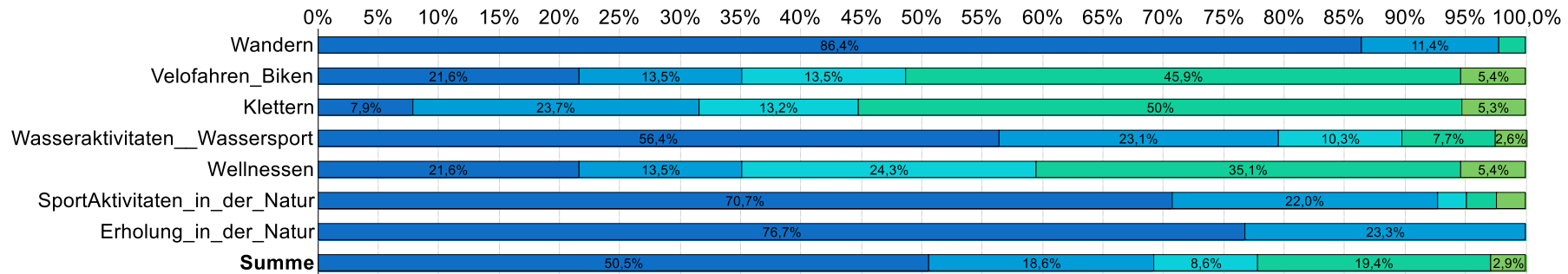
Der Grossteil der Leute, die den Fragebogen ausgefüllt haben, hatten Kinder zwischen fünf und acht Jahren dabei. Rund 41% waren mit Kindern zwischen drei und vier Jahren und rund 39% mit Kindern zwischen neun und elf Jahren unterwegs. Sechs Personen waren zu dieser Zeit mit Babys und weitere sechs mit Chillern zwischen 12 und 15 Jahren in den Bergen.

Lieblingsbeschäftigung in den Ferien

Abbildung 8: Lieblingsbeschäftigung in den Ferien

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	keine Antwort	Summe
Wandern	38	5	0	1	0	44
Velofahren_Biken	8	5	5	17	2	37
Klettern	3	9	5	19	2	38
Wasseraktivitäten__Wassersport	22	9	4	3	1	39
Wellnessen	8	5	9	13	2	37
SportAktivitäten_in_der_Natur	29	9	1	1	1	41
Erholung_in_der_Natur	33	10	0	0	0	43
Summe	141	52	24	54	8	279

$p = 0,00$; $\chi^2 = 137,90$; DoF = 24 (TS)



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

In der Grafik ist ersichtlich, dass Wandern an der Spitze der Lieblingsbeschäftigungen steht. 38 von 44 Personen (etwa 86%), die sich hier geäußert haben, kreuzten «Trifft zu» an. Nur bei einer Person gehört Wandern gar nicht zur Lieblingsbeschäftigung. An zweiter Stelle kommt mit rund 77% die Erholung in der Natur und mit rund 71% stehen an dritter Stelle die Aktivitäten und der Sport in der Natur. Die Wasseraktivitäten, beziehungsweise der Wassersport, schnitten bei der Umfrage ebenfalls gut ab. 22 von 39 Antworten (etwa 56%) fielen als «Trifft zu» aus. Hingegen kamen die Aktivitäten Klettern (50%), Velofahren/Biken (46%) und Wellnessen (35%) weniger gut weg, da sie gar nicht zu den Lieblingsbeschäftigungen der

Befragten gehören. Bei dieser Frage ist zusätzlich zu erwähnen, dass sich nicht alle Befragten bei jeder Variabel für eine Merkmalsausprägung entschieden haben.

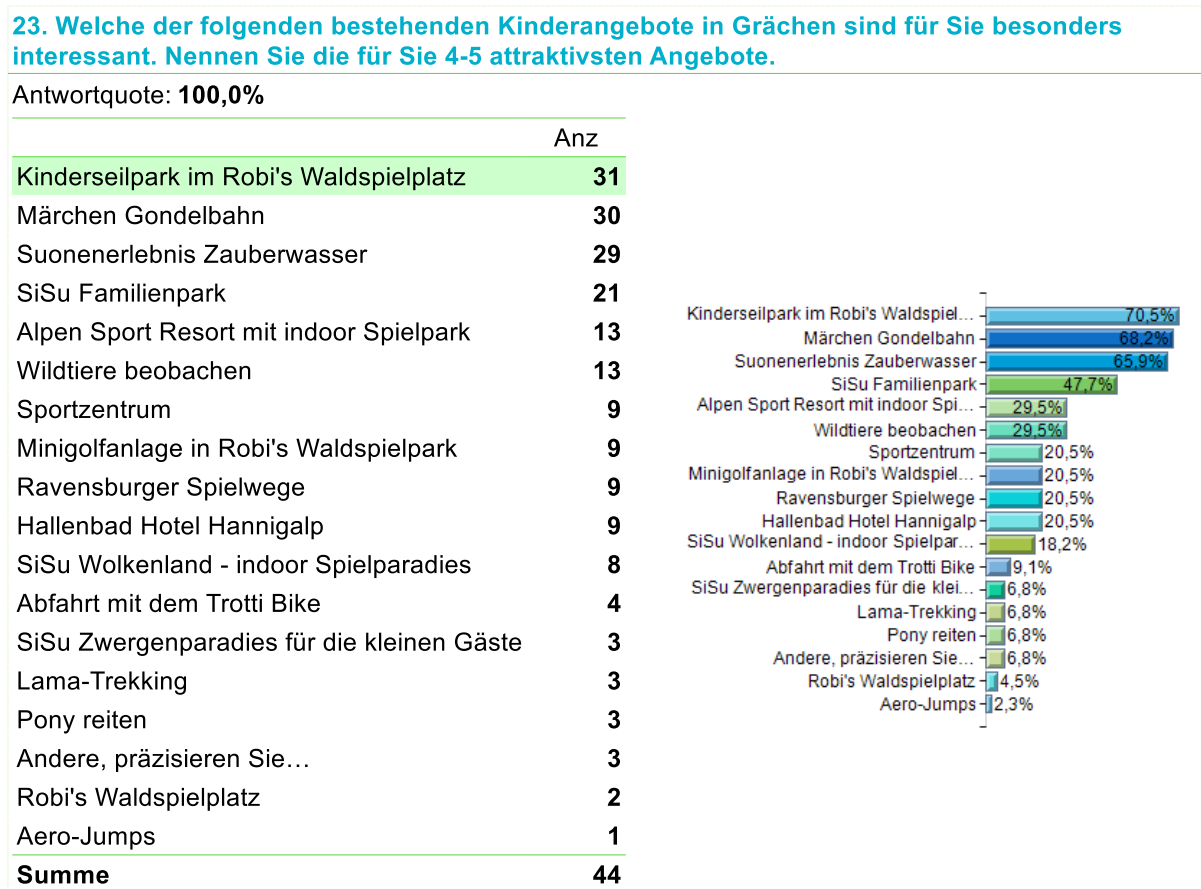
Andere Lieblingsbeschäftigungen während den Sommer-/Herbstferien

Die offene Frage nach weiteren Beschäftigungen, die von den Befragten gerne unternommen werden, wurde von 10 Personen beantwortet. Die Antworten werden nachstehend aufgelistet.

- Wandern
- Hallenbad
- Lama Treking
- Wandern /Spielplätze
- Kinder → Ferienlager, Mami → Kinderfreie Zeit geniessen
- Spielplätze
- Familie Geniessen in Natur
- Campen
- Bauernhof – Mithilfe, Pfadi-Lager
- Tennisspielen, Minigolf

Aktuelle Kinderangebote in Grächen

Abbildung 9: Beliebte Kinderangebote in Grächen



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

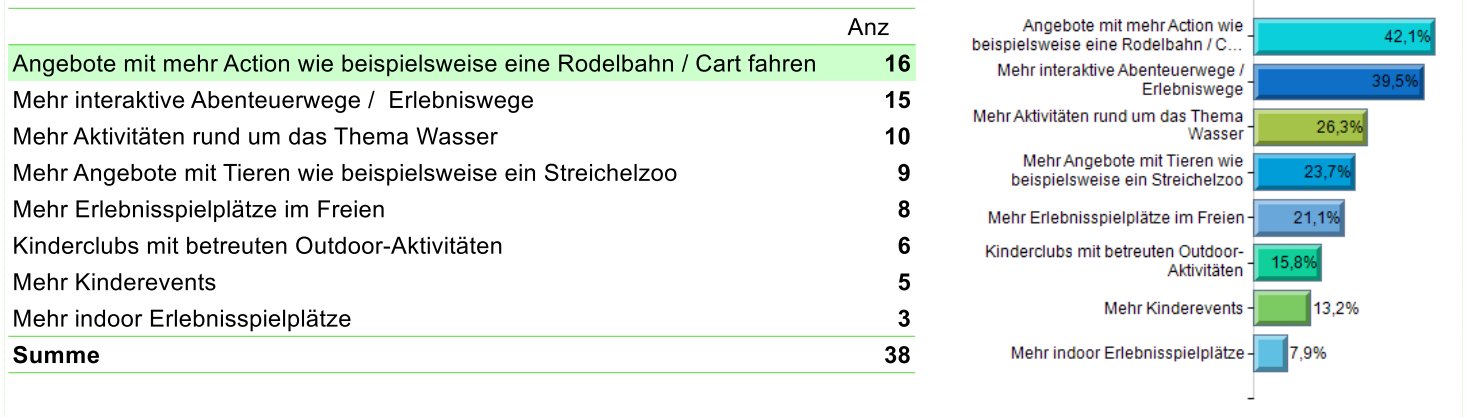
Die Abbildung 10 zeigt, dass der Kinderseilpark im «Robis Waldspielplatz», die «Märchengondelbahn» und das «Suonenerlebnis Zauberwasser» die drei attraktivsten Angebote für die Befragten darstellen. 31 von den 44 befragten Personen haben angegeben, dass der Kinderseilpark in «Robis Waldspielplatz» für sie ein interessantes Angebot ist. Des Weiteren finden 30 befragte Familien die «Märchengondelbahn» und 29 das «Suonenerlebnis Zauberwasser» interessant. Knapp 30% der Befragten gaben unter anderem das «Alpen Sport Resort mit dem Indoorspielpark» und «Wildtiere-beobachten» an als attraktives Angebot. Rund 21% kreuzten das Sportzentrum, die Minigolfanlage im «Robis Waldspielplatz», die Ravensburger Spielwege und das Hallenbad im Hotel Hannigalp an. Drei Personen präzisierten andere Angebote wie den Spielplatz Gassenried, Family Bike Trail und Tennis.

Gewünschte Angebote

Abbildung 10: Gewünschte Angebote

17. Über welche zusätzlichen Angebote in der Region würden Sie und Ihre junge Begleitung sich am meisten freuen? Bitte nennen Sie die 2 wichtigsten.

Antwortquote: **86,4%**



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

Wie die Abbildung 11 zeigt, lag die Antwortquote auf die Frage nach zusätzlich erwünschten Angeboten bei 86.4%. Das heisst, diese Frage wurde von sechs Personen nicht ausgefüllt. Am meisten erwähnt wurden mit etwa 42% die Angebote mit mehr Action. Rund 40% der Befragten wünschen sich mehr interaktive Abenteuerwege/Erlebniswege. 10 Personen gaben an, dass sie sich mehr Aktivitäten rund um das Wasser wünschen. 9 würden gerne von mehr Aktivitäten rund um das Thema Tiere profitieren.

Die offene Frage über sonstige Angebote, die sich die Befragten zusätzlich noch wünschen wurde mit folgenden Stichworten beantwortet:

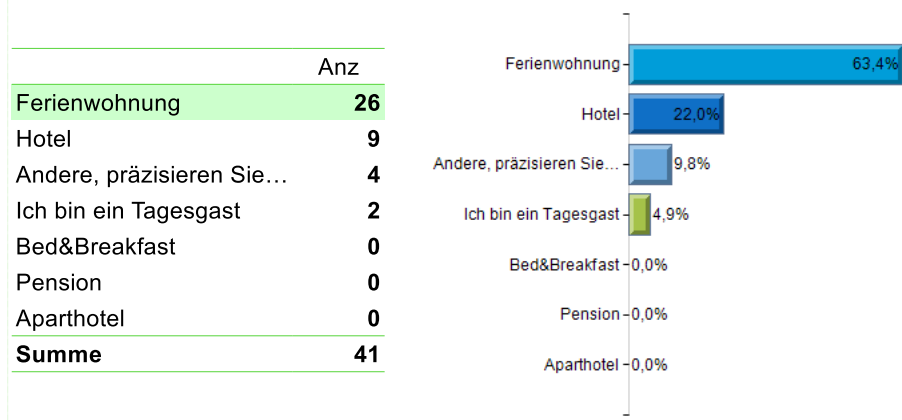
- Ausbau Hallenbad
- Fischen, Grasskifahren
- Es fehlt nichts
- Familien ABO Bergbahnen Winter
- Für Kinder genug
- Erlebnis Bauernhof

Unterkunft

Abbildung 11: Beherbergungsunterkünfte

21. In welchen der folgenden Beherbergungsunterkünften übernachten Sie?

Antwortquote: 93,2%



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

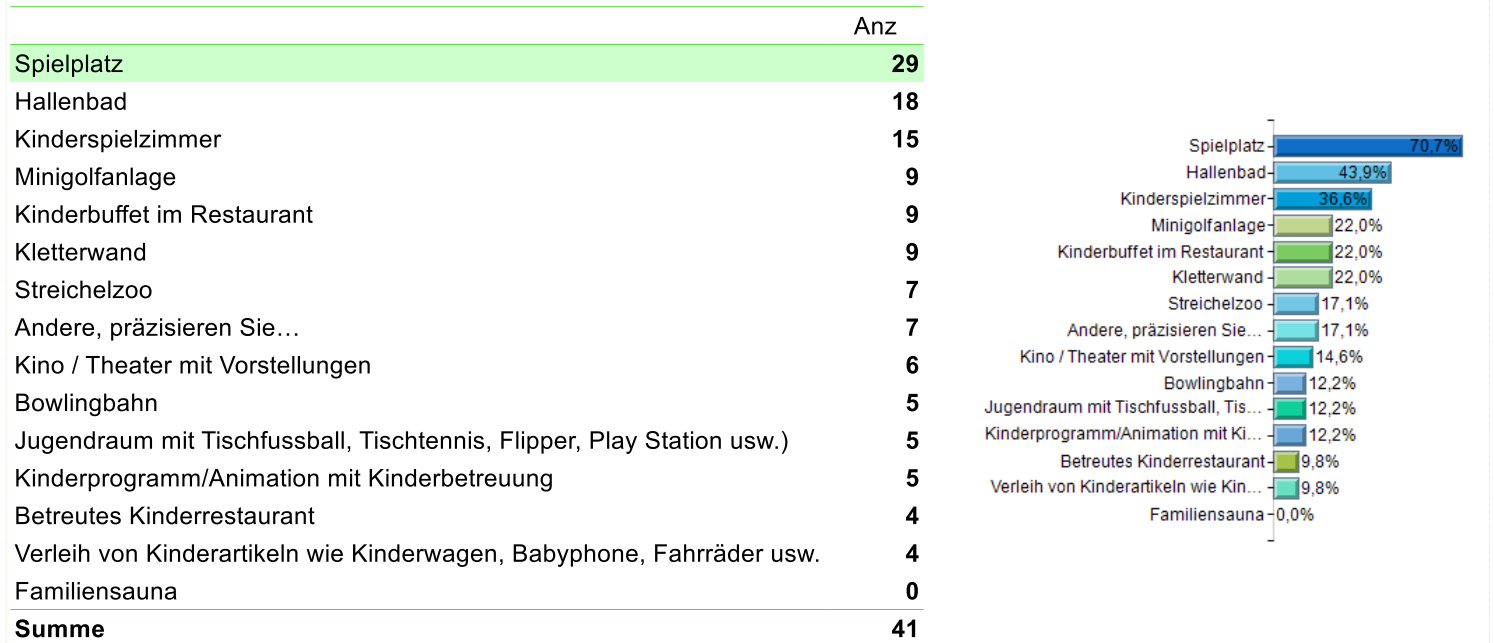
Bei der Frage nach der Beherbergungsunterkunft gaben 41 Personen Auskunft. Dabei übernachteten rund 63% in Ferienwohnungen und 22% in Hotels. Des Weiteren wurde von Personen präzisiert, dass sie in St. Niklaus zu Hause sind, im Bio-Bauernhof in Brig oder in einem Chalet übernachten.

Angebote in Unterkünften

Abbildung 12: Angebote in Unterkünften

14. Nennen Sie bitte die 4 wichtigsten Angebote, auf die Sie und Ihre jungen Mitreisenden in Ihrer Unterkunft nicht verzichten möchten.

Antwortquote: **93,2%**



Quelle: Eigene Darstellung erstellt durch das Statistikprogramm Sphinx

Aus der Abbildung 13 ist ersichtlich, dass der Spielplatz das Angebot Nummer eins ist, welches bei den Beherbergungsunterkünften nicht fehlen sollte. Insgesamt haben 71% diese Auswahl getroffen. An zweiter Stelle kommt mit rund 44% das Hallenbad und an dritter Stelle mit rund 37% das Kinderspielzimmer.

Auf die offene Frage nach weiteren Angeboten, die in den Beherbergungsunterkünften auf keinen Fall fehlen dürfen, kamen folgende Bemerkungen:

- Golden Card
- WLAN
- Internet
- Spielzeug für drinnen
- Decke (Kinderantwort)
- Separates Kinderzimmer

Schlussfrage

Die Frage nach den Angeboten, die für die Befragten und deren kleine Begleitung auf keinen Fall in einer Destination fehlen dürfen, kamen folgende Antworten.

- Biken
- Seilbahn, schönes Dorf
- Spielplatz
- Spielplätze im Wald
- Jungerbahn/ Spielplatz am See / Spielplätze
- Spielplatz
- Spielplatz
- ev. weitere Restaurants mit betreutem Spielzimmer
- freie Fahrt mit ÖV, Bergbahn
- Im Winter: Gasse-Skirennen
- Hallenbad
- Kinderprogramm
- Spielplätze / Erlebnis-Wanderweg
- Robis Spielplatz, Schatzsuche
- Spielplatz + Hallenbad
- Hallenbad, Spielplätze, Grillstellen
- Spielplätze
- Wanderwege
- Spielplatz, Bergbahnen, Erlebniswege
- generell Familienangebote
- Spielgelegenheiten (für unterschiedliche Alter)
- Spielplatz
- Tennisplatz

5.3 Interpretation der Gästebefragung mit Bezug auf die qualitative Marktforschung

Bei der Durchführung der Umfrage ist aufgefallen, dass an diesen Tagen oft das klassische Familienbild mit Mutter, Vater und Kind/Kindern in der Region anzutreffen war. Am meisten waren Familien mit Kindern zwischen fünf und acht Jahren unterwegs. Die Familien mit Babys und die Familien mit Kindern zwischen 12 und 15 Jahren waren bei dieser Umfrage etwas unterrepräsentiert. Wie Stoffel im Interview angesprochen hat, könnte das eventuell mit den noch mangelnden Angeboten für Teenager in der Region zu tun haben. Dies widerspiegelt sich auch beim Thema Biken. Dort sind die Resultate der qualitativen Forschung und der Gästebefragung gegensätzlich. Bei den Familien, die in Grächen befragt wurden, war das Biken kein grosses Thema. Allerdings sieht der Tourismusdirektor von der Touristischen Unternehmung Grächen und die Assistentin der Geschäftsleitung in Serfaus Fiss Ladis dies anders. Diese sehen Biken als grossen Trend und investieren dementsprechend in neue Bike-Parcours und Bike-Trails. Während dem Besuch in Serfaus Fiss Ladis war ebenfalls zu beobachten, dass viele Besucher mit den Bikes am Berg waren und dass der Bikepark stark frequentiert war von Familien.

Wandern hingegen ist bei den Befragten eine beliebte Beschäftigung. Die Erholung und die Aktivitäten in der Natur sind sehr gefragt. Dies bestätigt auch der von den Experten erkannte Trend bezüglich gemeinsam Zeit verbringen in der Natur. Beim Medium Wasser sind sich die Experten und die Befragten auch einig. Die Wasseraktivitäten, beziehungsweise der Wassersport, gehören zu den Lieblingsaktivitäten der Befragten. Sie wünschen sich auch, dass es noch mehr Aktivitäten rund um das Thema Wasser gibt. Die Experten erklärten auch, dass Wasser ein spannendes Medium bei der Angebotsgestaltung darstellt. Das «Suonenerlebnis Zaubervasser» kam bei den befragten Familien gut an. Ebenfalls wünschen sie sich, dass es in der Region noch mehr interaktive Abenteuer- und Erlebniswege gibt. Noch mehr würden weitere actionreiche Angebote schätzen. Bei den Beherbergungsunterkünften sollte der Spielplatz auf keinen Fall fehlen. Des Weiteren sind Hallenbäder und Kinderspielzimmer Angebote, die in den Unterkünften erwünscht sind. Weniger gewünscht, und da sind die Expertenmeinungen auseinander gegangen, ist die Kinderbetreuung.

6. Gestaltungsempfehlungen für die Destination Grächen

Basierend auf den Benchmark Angebotsanalysen, den Literaturrecherchen, der qualitativen Marktforschung und der Gästebefragungen wurden anschliessend Gestaltungsempfehlungen für neue Aktivitäten und Angebote in der Destination ausgearbeitet. Diese Ideen werden nachstehend vorgestellt.

6.1 Hotellerie

Verleih von Bikes/E-Bikes

Im Hinblick auf die zukünftigen Angebotserweiterungen für Biker wird den Hotels in Grächen vorgeschlagen, den Gästen das Ausleihen von Bikes oder E-Bikes zu erleichtern. Die Matterhorn Valley Hotels in Grächen, das «Family Hotel&Spa Desirée», das «Aktiv Hotel & Spa Hannigalp» und das Hotel «Grächerhof» sind bereits auf dem richtigen Weg, indem sie Bikepackages anbieten, in denen teilweise auch 10% Rabatt auf die Miete und den Kauf in den Sportgeschäften Zenklusen und Glacier Sport inkludiert ist. (Hotel Grächerhof Gourmet & Spa, 2019 und Family Hotel & Spa Desirée, 2019) Um den Gästen mehr Komfort zu bieten, können die Hotels die Bikes für Erwachsene und Kinderbikes direkt vom Hotel aus anbieten. Den Kunden wird der mühsame Biketransport erspart. Dementsprechend wird den jeweiligen Hotels vorgeschlagen, eine strategische Partnerschaft mit einem Bike Hersteller wie zum Beispiel «Thömus» einzugehen, der beispielsweise sechs Bikes/E-Bikes und sechs Kinderfahrräder zu günstigen Konditionen während der Sommer- und Herbstsaison an die Hotels vermietet. Je nach dem kann der Verleih von den Bikes direkt in einem Bikepackage inbegriffen sein oder das Hotel kann Bikes gratis zur Verfügung stellen. Indem das Hotel die Bikes kostenfrei bereitstellt, kann der Mehrwert der Kundenerlebnisse gesteigert werden, was wiederum zu einer erhöhten Gästezufriedenheit führt.

Kinderprogramm mit Ausflügen

Damit die Unterkunftsanbieter sich mehr dem Thema Familie widmen, wird vorgeschlagen, dass beispielsweise zwei bis drei Hotels zusammen ein Kinderprogramm für die Sommer-/Herbstsaison erstellen. Im besten Fall läuft die Koordination zwischen den Hotels über die Touristische Unternehmung. Wie bisher können verschiedene Aktivitäten wie Kindercocktails mixen im Hotel Hannigalp, Walliser Roggenbrot backen inklusive Seilpark-Fun, Pizza backen

oder Walliser Schwarzhalsziege schnitzen angeboten werden. Abwechslungsweise kann in den verschiedenen Unterkünften je nach Ausstattung eine Aktivität durchgeführt werden.

Wie aus der qualitativen Marktforschung klar wird, sind Angebote, bei denen es um Tiere geht, faszinierend für Familien mit Kindern. Schöne Erlebnisse auf einem Bauernhof kommen bei Familien gut an. Um die Ausflüge so authentisch wie möglich zu gestalten, wird vorgeschlagen, dass Bauernhöfe mit Tieren besucht werden, die fast ausschliesslich im Wallis anzutreffen sind. Ein Beispiel dafür wären die Eringerkühe. Die Bauern und Züchter können den Gästen die Kampfkühe und jegliche Geschichten rund um das Tier näherbringen. Ein weiteres Beispiel wäre der Besuch in einem Stall mit Schwarznasenschafen. Zusätzlich haben die Bauern die Möglichkeit, ihre lokalen Produkte direkt zu verkaufen. Ein weiterer Ausflugsvorschlag wäre ein Besuch in der Fleischtrocknerei in St. Niklaus, damit die Walliser Spezialität und ihre Herstellung genauer kennengelernt werden können. Des Weiteren können geführte Wanderungen in der Natur oder geführte kinderfreundliche Biketouren durch die intakte Naturlandschaft angeboten werden.

Erweiterung der kinderfreundlichen Infrastruktur

Die Angebotsanalyse der Angebote der Hotels in Grächen und in Serfaus Fiss Ladis hat klar ergeben, dass in den Unterkünften in Grächen noch Verbesserungspotenzial besteht. Einige Hotels haben bereits angefangen, vermehrt in Angebote für Familien zu investieren. Für die Unterkunftsbetriebe wäre es allerdings sinnvoll, sich noch stärker auf Familienangebote zu fokussieren und die Angebotspalette zu verbreitern. In der Gästebefragung kam hervor, dass die Familien Spielplätze und Spielzimmer in den Unterkünften sehr schätzen. Auf dieser Basis wird den Unterkünften empfohlen, dass mindestens ein Spielplatz oder ein Spielzimmer für die vier bis 10-jährigen zur Verfügung gestellt wird. Um die Bedürfnisse der Teenager ebenfalls abzudecken, kann ein Jugendraum mit beispielsweise einem Tischfussballtisch oder einem Tischtennistisch eine sinnvolle Investition darstellen. Je stärker sich die Hotellerie und Parahotellerie dem Ausbau der Kinderangebote widmen, desto besser kann sich die gesamte Destination positionieren und die Strategie umsetzen.

6.2 Angebotsvorschläge am Berg und im Dorf

Bike-Event für Familien

Dadurch, dass Biken zurzeit einen grossen Trend darstellt, baut auch Grächen die Bikeangebote in der Region aus: Dieses Jahr wurde ein neuer Pumptrack gebaut. Ein Pumptrack ist eine etwa zwei Meter breite Piste, die aus Bodenwellen und Steilwandkurven besteht, wodurch beispielsweise mit Trottinets, Bikes oder Laufräder durchgefahren werden kann. (Valais Wallis Promotion, 2019) Für nächstes Jahr ist ein kleiner Kidspark geplant, mit einem Parcours aus selbst gebauten Elementen für Laufräder und kleine Bikes. Zur selben Zeit wird auch ein Flowtrail von der Hannigalp runter ins Dorf entstehen. In Zusammenarbeit mit den Bikehotels, Sportgeschäften, den Bergbahnen und dem Tourismusverband kann ein einmaliges Sponsoring Event geplant werden, bei dem die Kinder während einer Woche von betreuten, kostenfreien Aktivitäten rund um das Thema Bike profitieren. Dabei kann ein Programm erstellt werden, an dem an fünf Nachmittagen unter der Woche eine zweistündige Aktivität stattfindet. Da Grächen noch zu wenig Angebote für die Älteren Kinder bietet, sollte der Event auf Kinder von 9 bis 15 Jahren ausgerichtet sein. Die Kinder sollen mit Bikeprofis die verschiedenen Bikerouten und Trails erkunden und ein paar Tricks kennenlernen. Als Hauptsponsoren können hier wiederum Bike Hersteller und als Co-Sponsoren die Tourismusakteure und das Gewerbe angefragt werden.

Eringer Geocatching

Wie aus der Gästebefragung hervorkam, sind die befragten Familien an mehr interaktiven Themenwegen interessiert. In den Expertengesprächen wurde ebenfalls mehrmals erwähnt, dass ein breites Angebot für die ganze Familie sehr wichtig ist. Bei dieser Gestaltungsidee sollen wiederum Kinder im Segment zwischen 9 und 15 Jahren angesprochen werden. Das Geocatching ist ähnlich wie eine Schnitzeljagd, nur etwas moderner gestaltet. Mit Hilfe eines Smartphones können die Familien mit einer App die verschiedenen Posten suchen und finden an jedem Platz einen hilfreichen Hinweis, um das nächste Versteck zu finden. Um das Ganze authentisch zu gestalten und die Kultur der Region einzubeziehen, könnten während dem interaktiven Abenteuer Geheimnisse der einheimischen Eringerkuh gelüftet werden. Die Posten sollen von der Hannigalp bis hinunter ins Dorf aufgebaut werden. Dabei können auch Verstecke in den Restaurants, Hotels und sonstigen Läden eingearbeitet werden, in denen die Familien jeweils eine kleine Überraschung, wie beispielsweise eine Holz- oder Stoffkuh, ein Stück

Schokolade oder einen Schlüsselanhänger vom Maskottchen «SiSu» bekommen. Der direkte Austausch von Mitarbeitenden und Gästen ist eine effektive Art, Emotionen auszulösen. Beim direkten Kundenkontakt besteht die Möglichkeit, eine Beziehung aufzubauen und somit ein besseres Kundenerlebnis zu schaffen. Daher wird empfohlen, verschiedene Betriebe in die Aktivität einzubeziehen. Mit den modernen Abenteuerwegen können Besucher Orte und Geschäfte entdecken, die vorher vielleicht unbekannt waren und auf eine entdeckende Art ein einheimisches Tier kennenlernen.

Inszenierung See

Bei der Forschung kam hervor, dass Wasser ein spannendes Medium ist für die Angebotsgestaltung. Wasseraktivitäten, Wassersport sowie Hallenbäder sind beliebt bei den Gästen. Zwar verfügt Grächen selbst über kein Hallenbad, dafür haben sie einen idyllischen See inmitten der Natur mit einer Kneipp Anlage. Im Sommer darf dort gebadet werden und wöchentlich besteht die Möglichkeit zum Angeln. Da die Umfrage ergeben hat, dass sich die Leute gerne in der Natur aufhalten, wird vorgeschlagen, die Aktivitäten am See zu erweitern. Konkret könnten beispielsweise selbstgemachte Holzflosse bereitgestellt werden, auf denen die Kinder selbstständig den See überqueren. Um das Maskottchen «SiSu» in der Aktivität zu integrieren, könnten die Flosse in Form vom Schneevogel erstellt werden. Somit haben die Eltern Zeit, in Ruhe die Aussicht zu geniessen. Um sich von anderen Angeboten zu differenzieren, könnten ebenfalls Erlebnisse gebaut werden, die alle fünf Sinne miteinbeziehen. Eine Idee ist, rund um den See verschiedene Entdeckungsposten aufzustellen. Beispielsweise ein einfaches Holzhäuschen mit Löchern, in dem verschiedene natürliche Sachen, wie ein Stück Schaffell oder ein Kuh-Horn, versteckt sind, wobei gespürt und geraten wird, was dahintersteckt. In einem weiteren gemütlichen Lesehäuschen kann der olfaktorische Sinn angesprochen werden. Dies geht beispielsweise mit den Duftbüchern von Roger Rhyner und Patrick Mettler. Die Duftbücher sind so aufgebaut, dass auf jeder Seite ein neuer Geruch wahrgenommen wird. (Rhyner & Mettler, 2014) Ein anderes Holzhäuslein spielt Tiergeräusche ab und die Familien müssen anschliessend erraten, um welches Tier es sich handelt. Um den visuellen Sinn anzuregen, ist ein freistehendes Memory in Form von Holzwürfeln eine erprobte Möglichkeit. In den Holzwürfeln werden schwierige Motive eingeritzt, damit der Spieler sich etwas anstrengen muss, um die richtigen Paare zu finden.

Erweiterung SiSu Familienpark mit Märcheninszenierung

Die Märchengondelbahn und der «SiSu» Familienpark gehörten unter die Top vier Angebote der Befragten. Die Forschung ergab, dass Spielplätze fast immer gut ankommen. Auf dieser Grundlage wird empfohlen, den «SiSu» Park passend zu den Themengondeln zu erweitern. Dementsprechend könnte der Park mit einem Märchen inszeniert werden, das auch in den Gondeln läuft. Beispielsweise kann der Park rund um das Thema «Rapunzel» gestaltet werden, mit verschiedenen Holzfiguren aus der Geschichte, auf denen herumgespielt und herumgeklettert werden kann. Oder Klettertürme in Form einer Burg. Zusätzlich könnten die Märchen einmal pro Woche in einem Theaterstück aufgeführt werden. Ausserdem könnten Kostüme aus der Märchengeschichte bereitgestellt werden, mit denen die Familien sich verkleiden können. Um damit Werbung für die Region zu betreiben, sollte ein Instagram oder Facebook Wettbewerb stattfinden, wobei die Familien die Bilder auf den Sozialen Medien mit dem #Familienferiengrächen publizieren können. Das kreativste Foto könnte mit einem Übernachtungsgutschein in einem der Hotels in Grächen belohnt werden. Um die Chance zu erhöhen, dass die Gäste wiederkommen, könnte jedes Jahr ein neues Märchen in den Themenpark aufgenommen werden.

Schlussfolgerung

In der heutigen Zeit wird es für die alpinen Gebiete immer wichtiger, sich den laufend verändernden Bedingungen anzupassen. Obwohl alpine Destinationen, so auch Grächen, noch stark auf den Wintertourismus ausgerichtet sind, ist es wichtig, dass der Ganzjahrestourismus ausgebaut wird. Der Wintersport erlebte in den letzten Jahren einen Rückgang und die strukturellen Veränderungen, wie der Klimawandel, stellen für die Destinationen früher oder später eine neue Herausforderung dar. Dabei ist es wichtig, dass die Regionen sich klar positionieren und den Fokus auf eine Zielgruppe setzen. Diese Positionierung ist der Touristischen Unternehmung Grächen bereits gut gelungen. Nun ist es wichtig, dass möglichst viele Tourismusakteure dieselbe Strategie anwenden. In Grächen sind es zurzeit ca. 1/3 der Leistungsträger, welche die Strategie umsetzen. Je mehr Unternehmungen sich allerdings der Ausrichtung annehmen, desto erfolgreicher kann sich die gesamte Destination positionieren. Die Angebote und Aktivitäten müssen in einer Destination so koordiniert werden, dass der Gast die gesamte Dienstleistungskette als ein Produkt wahrnimmt. Für Bergregionen ist es wichtig, ihre Produkte markt- und kundenorientiert zu gestalten.

Die Erlebnisinszenierung spielt bei der Angebotsentwicklung eine zentrale Rolle. Um die verschiedenen Tourismusakteure in einer Region zu koordinieren, ist ein Inszenierungskonzept eine gute Ausgangslage. Die Erlebnis-Inszenierung beinhaltet die Thematisierung, das Inszenierungskonzept, die Attraktionen/Aktivitäten, die Szenerie, die Besucherlenkung, das Wohlfühlmanagement und die Gäste. Des Weiteren ist es vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen sinnvoll, bei der Angebotsgestaltung zu kooperieren, da ihnen meist die nötigen Ressourcen für die Erneuerung oder Erweiterung eines Produktes oder einer Dienstleistung fehlen. Zudem nimmt der Gast die gesamte Dienstleistungskette als ein nutzenstiftendes Produkt wahr und das schwächste Glied kann bereits die Gesamtqualität der Dienstleistungskette beeinflussen. Daher muss das Destinationsmanagement dafür sorgen, dass die Aktivitäten und Angebote in einer Destination gut koordiniert sind. Die Tourismusdestinationen arbeiten in einem wettbewerbsintensiven Umfeld daher ist Innovation und Kreativität bei der Entwicklung neuer Angebote ein massgebendes Managementtool. Die Tourismusunternehmen müssen sich mit ihren Angeboten von anderen differenzieren, um sich den nötigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Zudem müssen die Trends frühzeitig erkannt werden, um dementsprechend auf diese zu reagieren. Ein solcher Trend ist im Moment Biken. Aus diesem Grund sind die Tourismusakteure in Grächen daran, ihre Angebote für Biker

auszubauen. Hinzu kommt, dass die Gäste äusserst gerne wandern gehen und gemeinsam Zeit in der Natur verbringen. Heutzutage ist die «Familie» ein sehr grosser Begriff. Er umfasst nicht nur die Eltern und die Kinder, sondern auch Grosseltern und Patchworkfamilien mit Kindern sehr unterschiedlichen Alters. Die Regionen müssen daher entweder ihre Zielgruppe klar segmentieren oder, wie es Serfaus Fiss Ladis macht, Familien mit Kindern aller Altersklassen ansprechen. Serfaus Fiss Ladis offeriert ein äusserst breites Angebot für alle Kinder und wurde unter anderem dadurch erfolgreich. Allerdings darf nicht vergessen gehen, dass die politischen Rahmenbedingungen in Österreich und der Schweiz unterschiedlich sind und dies auch ein Grund für die Angebotsvielfalt in Serfaus Fiss Ladis sind. Dies bringt auch negative Aspekte mit sich, da hier bereits von einer Verschandelung der Landschaft die Rede ist. Umso mehr gilt daher zu beachten, dass bei der Angebotsgestaltung eine Balance gefunden wird. Des Weiteren sollte die Thematisierung der Region in die Angebotsgestaltung miteinbezogen und Erlebnisse möglichst authentisch gestaltet werden.

Während der Erarbeitung dieser Bachelorthesis kam klar hervor, dass es für eine kleine Bergdestination wie Grächen eine Herausforderung ist, in einem wettbewerbsorientierten Umfeld mit österreichischen Destinationen wie Serfaus Fiss Ladis mithalten zu können. Das Nachbarland kann durch tiefere Kosten ihre Produkte und Dienstleistungen preiswerter anbieten und verfügt über eine ähnliche Kultur und Landschaft. Deshalb ist es umso wichtiger, dass qualitativ hochstehende und aussergewöhnliche Produkte und Dienstleistungen geschaffen werden, die dem Gast einen Mehrwert bieten. Somit ist der Gast eher bereit, mehr für ein Angebot zu bezahlen. Um den Hotels oder den anderen Familienunterkünften weitere konkretere Gestaltungsempfehlungen abzugeben, müsste in einem nächsten Schritt noch eine Befragung weiterer Leistungsträger in Grächen durchgeführt werden, damit die Bereitschaft und die finanziellen Mittel zur Investition in neue Familienangebote erforscht werden kann. Zudem wurde in der Forschung der Fokus vor allem auf die Gestaltung neuer Angebote gelegt. In einer weiteren Arbeit wäre es ebenfalls sinnvoll, ein Inszenierungskonzept auszuarbeiten oder sich mit der Vermarktung neuer Sommerangebote auseinanderzusetzen.

Literaturverzeichnis

- Ariffin, A. A. (2013). *Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: a host-guest relationship perspective*. *International Journal of Hospitality Management* 35.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011, 12 01). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations : Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), p. 11. doi:10.1016/j.tourman.2010.12.010
- Bieler, M. (2019). *Schweizer tourismus in zahlen 2018*. Bern: Schweizer Tourismus Verband.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Der Bundesrat. (2018). *Internationaler Vergleich der Tourismuspolitik und -förderung. Bericht in Erfüllung des Postulates 17.3429 Rieder vom 13. Juni 2017*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Egger, T., & Anthamatten, C. (2013). *Eine Road Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus*. Bern: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB).
- Erlebnisplan GmbH. (2019). *erlebnisplan.com*. Retrieved Oktober 30, 2019, from <http://erlebnisplan.com/leistungen.php>
- Europäische Beobachtungsstelle LEADER. (n.d.). *Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region*. Brüssel.
- Family Hotel & Spa Desirée. (2019). *hoteldesiree.ch*. Retrieved Oktober 10, 2019, from Action- & erlebnisreiches Sommermärchen auf 2 Rädern!: <https://www.hoteldesiree.ch/angebote/mountainbike-familienferien.html>
- Friedrich, B., & Strebel, E. (2012). *Hotellerie, Jahrbuch der Schweizer Hotellerie*. Bern: hotelleriesuisse, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit.
- Gemeindeverwaltung Grächen. (2019). *Gemeindeporträt*. Retrieved September 12, 2019, from <https://gemeinde.graechen.ch/Gemeindeportraet>
- Gemeindeverwaltung St. Niklaus. (2019). *Portrait*. Retrieved September 12, 2019, from <https://www.st-niklaus.ch/sites/index.php/portrait/ueberblick>

- Geyer, H., Magerhans, A., & Ephrosi, L. (2017). *Crashkurs Marketing* (4 ed.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2018). *The Routledge Handbook of Destination Marketing*. New York: Routledge.
- Haedrich, G. (1998). *Destination Marketing - Überlegungen zur Abgrenzung, Positionierung und Profilierung von Destinationen*. Deutschland: Emerald Backfiles.
- Hauschildt, S., & Schultz, K. (1997). *Innovationsmanagement*. Oldenbourg München: Vahlen.
- Herrmann, B. (2016). *Positionspapier Alpiner Tourismus*. Bern: Schweizer Tourismus Verband.
- Hjalager, A.-M. (2002, Oktober). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), pp. 465-474. doi:[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hotel Grächerhof Gourmet & Spa. (2019). *graecherhof.ch*. Retrieved Oktober 10, 2019, from Action- & erlebnisreiches Sommermärchen auf 2 Rädern: <https://www.graecherhof.ch/angebote/alles-auf-einen-blick/bikerfun.html>
- Küng, B., & Ziltener, A. (2013). *Success Factors of Implementing Innovation in the Alpine Tourism Industry*. Chur: Swiss Institute of Entrepreneurship.
- Lenk-Simmental Tourismus. (2019). *lenk-simmental.ch*. Retrieved November 2, 2019, from Labels und Gütesiegel: <https://lenk-simmental.ch/unser-simmental/partner/guetesiegel/>
- Magadan, M., & Rivas, J. (2018). Innovation, Creativity and Tourism. In M. Sotiriadis, *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 71-88). South Africa: University of South Africa. doi:10.1108/978-1-78743-529-220181030
- Mayring, P. (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK Univ.-Verl.
- Müller, H., & Berger, P. (2012). *Benchmarking for destination management organizations: the case of Swiss cities and Alpine destination*. Bern: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/16605371211277795

- Müller, H., & Scheurer, R. (2004). Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen. In T. Bieger, C. Laesser, & P. Beritelli, *Jahrbuch 2003 / 2004 Schweizerische Tourismuswirtschaft* (pp. 71-92). St. Gallen: IDT-HSG Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.
- Pine, B. J., & Gilmore, H. J. (1999). *The experience economy*. United States of America: Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Ranzi, R. (2013). *Mehr Erfolg durch klare Positionierung*. Innsbruck: Sportagentur Tirol.
- regiosuisse. (2019). *regiosuisse*. Retrieved November 01, 2019, from <https://regiosuisse.ch/neue-regionalpolitik-nrp>
- Rhyner, R., & Metter, P. (2014). *Der Stinkende Geissbock*. Baeschlin Verlag. Retrieved November 8, 2019, from <https://www.duftbuch.ch/geissbock-charly-medien.php>
- Schegg, R., Engeler, M., & Räss, B. (2018). *Bergbahnen Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung*. Schweiz: PWC Schweiz.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. In *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3) (pp. 53-67). doi:<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft. (2019). *reka.ch*. Retrieved November 2, 2019, from Kurzporträt: <https://reka.ch/de/unternehmung/ueberuns/seiten/ueber-uns.aspx>
- Sphinx. (2019). Sphinx iQ2. Retrieved November 16, 2019, from <https://www.sphinx-survey.de/>
- Tahar, Y. B., Haller, C., Massa, C., & Bédé, S. (2018). Chapter 18 designing and creating tourism experiences: adding value for tourists. In M. Sotiriadis, *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 313-328). South Africa: University of South Africa. doi:10.1108/978-1-78743-529-220181024
- Tourismusverband Serfaus Fiss Ladis. (2019). *Buchbare Unterkünfte in Serfaus-Fiss-Ladis*. Retrieved September 5, 2019, from [serfaus-fiss-ladis.at: https://www.serfaus-fiss-ladis.at/de/Unterkuenfte?randSeed=300&showMap=1&zoom=9&bounds%5Bsouth%5D=46.62282117778345&bounds%5Bwest%5D=10.27682155054572&bounds%5Bnorth%5D=47.64923791652316&bounds%5Beast%5D=12.74874537867072](https://www.serfaus-fiss-ladis.at/de/Unterkuenfte?randSeed=300&showMap=1&zoom=9&bounds%5Bsouth%5D=46.62282117778345&bounds%5Bwest%5D=10.27682155054572&bounds%5Bnorth%5D=47.64923791652316&bounds%5Beast%5D=12.74874537867072)

- Tourismusverband Serfaus. Fiss. Ladis. (2017). *Serfaus Fiss Ladis – wenn Tiroler an einem Strang ziehen*. Retrieved 5 September, 2019, from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjB8sXM1u7lAhUCPVAKHWV3BkoQFjANegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fxn--kosozial-m4a.at%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F02%2F4Greiter.pdf&usg=AOvVaw2jXJuMCRSOBqIbVNW-qgtz>
- Touristische Unternehmung Grächen. (2019). *Projekt Sicher Sunna*. Retrieved Oktober 6, 2019, from Touristische Entwicklung: <https://www.sichersunna.ch/sites/>
- Untersteiner, & Janosch. (2014). *"Service Design" in touristischen Destinationen*. Springer.
- Untersteiner, J. (2014). *"Service Design" in touristischen Destinationen*. Österreich: Springer Gabler.
- Valais Wallis Promotion. (2019). *valais.ch*. Retrieved Oktober 7, 2019, from Pumtracks: <https://www.valais.ch/de/aktivitaeten/mountainbike/pumtracks>
- Vögele, J. (2017). *Der Tiroler Tourismus Zahlen, Daten und Fakten*. Innsbruck: Tirol Werbung GmbH.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014, 04). Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success. *Tourism Management*, 41(1), pp. 64-75. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.001
- Walliser Tourismus Observatorium. (2013, 05 16). *Vergleichende Analyse der Tourismusförderung in der Schweiz und in Österreich*. Retrieved August 30, 2019, from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjeub-b5e7lAhXKy6YKHSfuC5wQFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.sgh.ch%2Ffileadmin%2Fdocuments%2FDownloads%2FPublikationen_Allgemein%2F2013%2FVergleichende_Analyse_OVT_
- Walliser Tourismus Observatorium. (2014). *tourobs.ch*. Retrieved November 21, 2019, from <https://www.tourobs.ch/de/artikel-und-news/artikeln/id-2552-aktivferien-die-familien-sind-in-bewegung-die-gewohnheiten-auch/>

- Walliser Tourismus Observatorium. (2018, März 23). Strukturelle Probleme für die Wintersportstationen. Wallis, Schweiz. Retrieved September 14, 2019, from <https://www.tourobs.ch/de/artikel-und-news/artikeln/id-6285-strukturelle-probleme-fur-die-wintersportstationen/>
- Walliser Tourismus Observatorium. (2019, Juni 6). *tourobs.ch*. Retrieved November 21, 2019, from <https://www.tourobs.ch/de/artikel-und-news/artikeln/id-7480--fehlende-convenience-als-zentrales-thema-fur-reisende-in-der-schweiz/>
- Walliser Tourismusobservatorium. (2017, 10 26). Dynamisierung des Sommertourismus in den Bergen. Retrieved September 14, 2019, from <https://www.tourobs.ch/de/artikel-und-news/artikeln/id-5826-dynamisierung-des-sommertourismus-in-den-bergen/>
- Weiermair, K., & Pikkemaat, B. (2004). *Qualitätszeichen im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weiermair, K., & Walder, B. (2004). Produktentwicklung im Tourismus. In T. Bieger, C. Laesser, & P. Beritelli, *Jahrbuch 2003 / 2004 Schweizerische Tourismuswirtschaft* (pp. 93-107). St. Gallen: IDT-HSG Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.
- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H., & Tschiderer, F. (2016). Chapter 35 Development and Governance of a Family Destination in the Alps: The case of Serfaus-Fiss-Ladis. In H. Richins, & J. S. Hull, *Mountain Tourism*. United Kingdom: Cabi.