

Gästenutzen und gesättigte Märkte

Für den ÖHV-Hotelierkongress 2007 in Bad Ischl

"Wir begleiten Sie und Ihre Organisation auf Ihrem Weg, Spitzenleistungen zu erzielen – praxisbezogen, umsetzungsorientiert und verantwortungsvoll!"

DI Siegfried Neubauer

17. Jänner 2007

acm quadrat gmbh
Stutterheimstraße 16-18/2/3
A-1150 Wien

Fon +43.1.789 06 12 12

Fax +43.1.789 06 12 15

management@acm-quadrat.com

Um welche Frage geht es?

Welche Fragen wurden bereits am Kongress behandelt?

- Woher kommen Ideen? => Ideenquelle, Innovation neu erfinden, Invent the future, Zukunft planen, ...
- Welche Ideen gibt es? => Innovative Hoteltechnologie, Podiumsdiskussion, ...
- Wie mit Ideen umgehen? => Innovationsprozesse im Tourismus. Innovationsmanagement, wie Betriebe innovativ werden, ÖHV- Innovationsprozess
- Was kommt dabei raus? => Wie entsteht Neues, vom Kaffeefilter zur Kapsel, Podiumsdiskussion, Frauenhotel Zürich, ...

Und diese Frage?

„**Brauchen** wir überhaupt Innovation und **warum** brauchen wir sie?“

Hypothese!

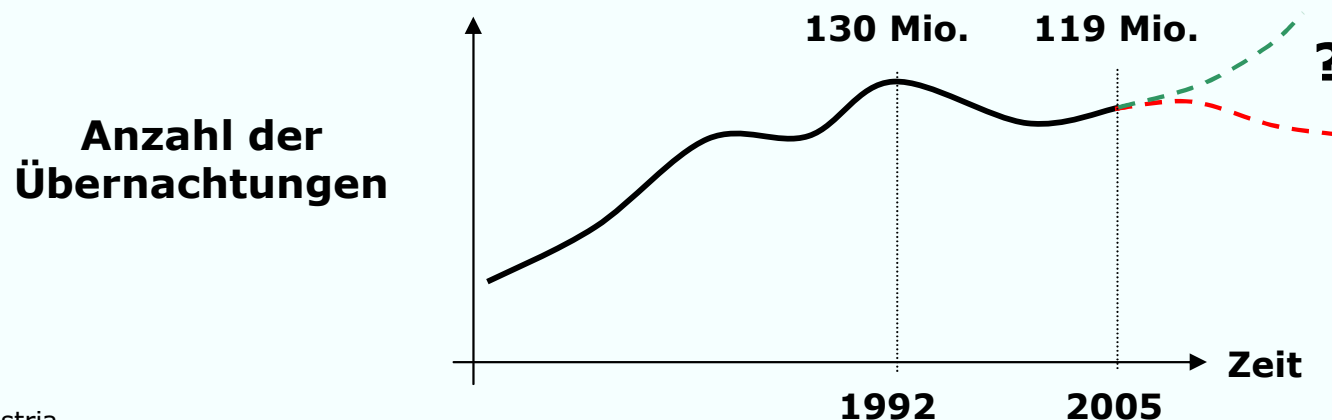
Wir brauchen Innovationen im Tourismus um im Geschäft zu bleiben!

Einige Gedanken zu ...

1. ... gesättigten Märkten und Innovation.
2. ... Beurteilung von Innovationen im Tourismus im Vorfeld.
3. ... Darstellung und Vermittlung von Gästenutzen.
4. ... Innovationen messbar machen.

Ist der Markt für Österreichs Tourismus gesättigt und was bedeutet das?

- Die Tourismusbranche ist ein hochrelevanter Bestandteil der Österreichischen Wirtschaft* – in 2006 werden etwa 30 Mrd. € für Urlaubs- und Geschäftsreisen gesamt ca. 30 Mrd. € ausgegeben (53 % durch Ausland, 44 % durch Inland, 3 % durch 2. Wohnsitze). Das ergibt 16,4 Mrd. direkte Wertschöpfung (6,5 % des BIP) und 23 Mrd. € (Faktor 1,4 und 9 % des BIP) direkter und indirekter Wertschöpfung inklusive nach gelagerter Bereiche. (Anmerkung: ohne freizeithlichen Konsum der Österreicher!).
- Von Sättigung kann man dann sprechen, wenn aus den bekannten Quellmärkten (Österreich, Deutschland, Schweiz, USA, Italien, ...) ohne deutliche Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes (qualitativ und quantitativ) keine **zusätzlichen** Gäste kommen – die Gästezahlen bleiben etwa konstant, steigen nur leicht oder gehen sogar zurück!
- Die Übernachtungen* in Österreich (alle Unterkunftsarten) gleichen einer Welle: 1985 => 112,5 Mio.; 1992 => 130,55 Mio.; 1997 => 109 Mio.; 2005 => 119 Mio.;



* Quelle Statistik Austria

Ist der Markt für Österreichs Tourismus gesättigt und was bedeutet das?

- Winter- und Sommertourismus gehen scherenhaft auseinander*
 - im Sommertourismus gab es 2005 Nächtigungsrückgänge in wichtigen Quellmärkten D (massiv seit 1985 von 33,8 Mio. um fast 28 %), NL (ditto von 4,9 Mio. um 33 %), I, GB, F, B, wobei die 5 und 4* Hotels eher zulegen und 3 – 1* und Privatquartiere / Ferienwohnungen verlieren. Gesamthaft bleibt es gegenüber 2004 eher gleich. Ausgleichend wirkten neue Quellmärkte aus dem Osten.
 - im Wintertourismus gibt es Nächtigungszuwächse aus F, I, GB, Russland, Inland (D ca. gleich, seit 1985 um 20 %) , wobei 5 und 4* Hotels mit 5 %, Ferienwohnungen und Häuser mit etwa 4 %, 3/2/1* mit etwa 3 % zulegten. Privatzimmer nahmen ab. Gesamt bedeutet dies etwa 2 % Zuwächse.
- Einmaleffekte durch Themen wie Kulturhauptstadt, Mozartjahr etc. sind hilfreich für die Kompensation, aber oft nicht dauerhaft wirksam.
- Wetterauswirkungen sind zum Teil langfristig (Rückgang der Schneegrenze), zum Teil auch kurzfristig (wie heuer – 6 % mehr Auslandsreisen der Österreicher als sonst um die Zeit).
- Trend*: Die Ankünfte steigen innerhalb der EU um 3 %, weltweit um 10 %. Österreich verliert am Weltmarkt als Topregion „internationale Ankünfte“ – sowohl % mäßig, als auch im Ranking (2003: Rang 7 und 2,77 %; 2004: Rang 10 und 2,54 % knapp vor Kanada und Türkei) - in 1995 waren es noch 3,12 %.

* Quelle Statistik Austria

Ist der Markt für Österreichs Tourismus gesättigt und was bedeutet das?

- In Österreich muss man den Tourismusmarkt daher z. Z. als nahezu gesättigt ansehen – Zuwächse von 1-3 % stellen noch kein nennenswertes Wachstum dar (+1,7 % in 2005 Übernachtungen in allen Unterkunftsarten). 4 und 5* nehmen gesamthaft etwa 6 % zu, 3/2/1* stagnieren. Aber: Burgenland hat mit über 6 % stärkste Zuwachsrate – warum?
- Die genauere Betrachtung der Märkte hat für **jedes Unternehmen** in Kundensegmenten zu erfolgen – Wintertourismus, Sommertourismus, Städtetourismus, Ressorttourismus, Gruppenreisen etc. müssen getrennt betrachtet werden.
- Diese Kundensegmente haben meist eine ähnliche Produkt / Markt Kombination: Gäste mit ähnlichen Bedürfnissen, ähnliche Vertriebssysteme, ähnliche Angebote / Wettbewerber.
- In diesen Segmenten herrscht Wettbewerb – (über-) regionale Überkapazitäten, geringe Differenzierung etc. führen zu Anpassungen von Produkten- und Dienstleistungen, zu Preisdruck, zu Kostendruck und letztendlich wieder zu Preissenkungen (Betten voll bekommen) und Qualitätseinbußen.
- In diesen Segmenten kann aber deutlich zielgerichteter gearbeitet werden: Vertrieb, Marketing, Gästenutzen, innovative Produkte und Dienstleistungen, ... => weg vom Gießkannenprinzip!
- **Gehen wir von sich deutlich ändernden Gästebedürfnissen und von radikalerem Wettbewerb aus. Der Österreichische Tourismus benötigt daher neue Zielgruppen und Quellmärkte.**

Beispielhafte gesättigte und wachsende Quellmärkte

| | Quellmärkte (Herkunftsmärkte) | |
|---------------------------------|--|--|
| Erkennbares Merkmal | Scheinbar gesättigter Quellmarkt in vielen Segmenten, aber: man hat gute Kenntnisse über den Markt, die Gäste, Vertriebswege, Partner etc. | Wachsender Quellmarkt in fast allen Segmenten, aber: die Kenntnis über den Markt, die Gäste, Vertriebswege, Partner etc. ist noch nicht stark ausgeprägt. |
| Welche | z.B. Österreich, Deutschland, USA, Schweiz, Italien, ... | z.B. Polen, Tschechien, Ungarn, Slowakei, Indien, China, ... |
| Charakteristik | Stabile und hohe Kaufkraft, relativ stabiles BIP, Gesellschaft der Individuen, hoher Wettbewerb um Gäste, gute Vergleichbarkeit der Angebote, „Neues“ wird eher wahrgenommen als Bestehendes und wird zum Teil sogar vorausgesetzt, Gäste sind zum Teil eher qualitäts- als preissensibel, erlebnis- und sinnorientiert, Hang zum Qualitätstourismus, Motto: „ich möchte einzigartig sein“; Fazit: wirtschaftliches Können ja, aber limitiertes Interesse durch fehlende Anreize. | Wachsende Kaufkraft, stark steigendes BIP, aufkommende Massen- und Wohlstandsgesellschaft, noch kein ausgeprägter Wettbewerb, geringe Transparenz der Angebote, vieles ist „Neu“ und wird erstmals erlebt, Gäste sind zum Teil eher preis- als qualitätssensibel; sie sind (noch) produktorientiert, Motto: „ich möchte dazugehören“; Fazit: Interesse ja, aber (noch) limitiertes wirtschaftliches Können. |
| Innovationsnotwendigkeit | Hoch => Differenzierung und Generation von neuem / anderen Gästenutzen ist notwendig um neue / zusätzliche Anreize zu schaffen. | Mittel => Der Gästenutzen ist zur Zeit mit bestehenden Produkten / Dienstleistungen noch gut darstellbar. |

Darüber hinaus sind als wachsend auch wirtschaftlich bereits gut entwickelte Märkte mit hohem Potenzial wie VAE, Australien, kaufkräftige Schichten aus Russland und den neuen EU Ländern etc. anzusehen (Interesse **und** Können ist vorhanden).

Die Kundenbedürfnisse ändern sich

- Kundenbedürfnisse in den Quellmärkten werden bestimmt durch Faktoren wie
 - Lifestyle und Gesellschaft (soziographische und demographische Zielgruppen),
 - wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Zyklen, verfügbares Einkommen, ...),
 - Konsumverhalten (sparen / ausgeben, ...),
 - Verfügbarkeit von Freizeit / Freizeitverhalten,
 - IT / Technologien (Reisen, Buchen, Finden, ...),
 - Internationalisierung etc. und – Trends!!
- Nichts ist so sicher, wie sich ändernde Bedürfnisse des Kunden. Überraschen Sie daher andere bevor Sie überrascht werden!
- Grundsätzliche Kundenbedürfnisse und Kombinationen sind in den Bereichen Übernachtung, Sport, Natur, Kultur, Gesundheit und Wellness, Familie, Konferenzen / Seminare, Exklusivität, Sinnfindung, Schnäppchen etc. zu finden oder in diese zu gliedern.

Schwierig zu erkennen?

- Ja, weil man segmentieren und entscheiden muss, filtern was ist relevant / wichtig und was nicht, die richtige Interpretation was der Kunde will, sich die Brille des Kunden aufsetzen etc.

Nicht der Preis allein steht im Vordergrund, sondern der Nutzen für den Gast – für die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist er bereit zu zahlen und für sonst nichts!

„Es gibt keine gesättigten Märkte, es gibt nur gesättigte Hirne!“

(Peter Drucker)

Beispiele für innovative Ideen aus verschiedenen Branchen:

Nestle (Lifestyle, Einfachheit, Konstanz, ...); Ladies First (Frauenhotel in Zürich, Klare Erwartungen, Wohlfühlfaktor, ...), Dinner&Crime (Theater, Spannung, Gastronomie, ...), Weihnachtsmärkte in Österreich (Verdoppelung der Übernachtungen von 600.000 auf 1,5 Mio.), Hybridfahrzeuge, Digitalkameras, Klettverschluss, Bussysteme in Fahrzeugen, ...

Das bedeutet:

- Innovationen kreieren neue Kundenbedürfnisse und / oder reagieren richtig auf Trends und Entwicklungen in den (bestehenden) Quellmärkten!
- Der Gast ist bereit für die Befriedigung seines Bedürfnisses zu bezahlen, neue Märkte können so erobert / erschlossen und bestehendes Potenzial besser genützt werden. Das bedeutet gesättigte Märkte durch neue Angebote wieder / anders ansprechen, manchmal auch kein Problem des gesättigten Marktes, sondern eher eine Vertriebsmisere.
- Darüber hinaus: „Nicht nur die Großen fressen die Kleinen – auch die Schnellen fressen die Langsamen“.

Wie wirken Innovationen in gesättigten Märkten?

Innovationen bei Produkten und / oder Dienstleistungen, Verfahren oder organisatorische Neuheiten bewirken ...

- eine Verschiebung in den Segmenten und zum Teil zwischen den Segmenten. Eine erkennbare Veränderung des Kundenbedürfnisses wird erkannt und darauf agiert / reagiert, man bleibt in **seinem Geschäft**. Tut man das nicht, wandert der Kunde über kurz oder lang zum Wettbewerb ab!
- die Erschließung eines neuen (regionalen) Marktes, einer neuen Kundengruppe, eines neuen Segmentes. Dies führt zu einem komplett **neuen Geschäft** / einem neuen Geschäftsfeld.

Beide sind wichtig!!!

- Es muss aber nicht immer eine große Innovation sein. Wenn Innovationen stetig im Fokus jedes einzelnen Mitarbeiters sind und ein innovatives „**Betriebsklima**“ gefördert wird (Ausbildung, Verhalten, Struktur, Instrumente einsetzen, Innovationstrichter, Gästenutzen etc.), führt vor allem das dazu, dass Unternehmen dauerhaft im Geschäft bleiben!

Fazit:

Innovationen bei Produkten, Dienstleistungen und bei Prozessen im Tourismus stiften anderen / neuen Gästenutzen. Sie sind der Ausweg aus den „scheinbar“ gesättigten Märkten und sind die Quelle für Wachstum um dauerhaft im Geschäft zu bleiben.

Beispiel

Segmentierung aus der Hotelbranche (ein Unternehmen mit ca. 40 vier und fünf Sterne Hotels) mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen:

| | |
|--------------------------------|---|
| Geschäftsreisende => | Übernachtung, mit Rahmenabkommen, ohne Rahmenabkommen, SPA, ... |
| Gruppenreisende => | Mikrolage, Flächendeckung, Kunst, Kultur, Senioren, Frauen, ... |
| Freizeitreisende => | Ressort, Erlebniswelt Hotel, Freizeitgestaltung, SPA, ... |

- Da der Wettbewerb schwerpunktmäßig in (diesen) Segmenten stattfindet, ist **das Wissen und die Kenntnis über das Segment für Innovationen von hoher Bedeutung!**
- Zu folgenden Bereichen sind daher gezielte Überlegungen empfehlenswert: Trends in diesem Segment, Charakteristik, Kundengruppe / Märkte, (neue) Kundenbedürfnisse, Kaufentscheider, Vertriebswege und Absatzhelfer, Hauptkonkurrenten (Stärken, Schwächen, Strategien), ...

Im Vorfeld gilt es zu beurteilen / abzuschätzen

1. Passt diese Innovation in unsere Strategie / unsere Positionierung?
2. Was definiert den Gästenutzen und für welches Segment ist er gültig?
3. Wie groß ist der Gästenutzen dieser innovativen Idee und wie kann man das strukturiert beurteilen?

Frage 1: Check mit den eigenen Wertvorstellungen und den Zielen des Hotels / des Eigentümers (wie wollen wir wahrgenommen werden und wo wollen wir in 5 Jahren sein?) Keine „MPE Strategie“ oder nur „wir machen es, weil es alle anderen auch machen!“

Frage 2: Innovationen stellen einen anderen, einen neuen Gästenutzen dar. Dieser ist eine Kombination aus „Qualität aus Gästesicht“ und dem damit verbundenen „Preis“ – alles relativ zu Wettbewerbern! In den seltensten Fällen ist es „nur“ der Preis!

Frage 3: „Gästenutzen durch Innovation“ kann in einem strukturierten Vorgehen beurteilt werden, **Objektivität, Wille, Urteilskraft**, sowie **Wissen** über die Branche sind dazu notwendig.

Wie kommt man zu einer Beurteilung des Gästenutzens durch eine Innovation?

Die Beurteilung erfolgt strukturiert je Segment, eventuell auch je Produktgruppe in der die Innovation platziert ist.

- Was sind die kaufentscheidenden Kriterien in diesem Segment – unabhängig vom Preis?
- Ist man durch diese Innovation gegenüber dem Wettbewerb besser oder schlechter aufgestellt?
- Wie preissensibel ist dieses Segment / dieser Markt?
- Wie gut stimmt das Eigenbild (eigene Beurteilung) mit dem Gästebild (Beurteilung durch Gäste) überein?

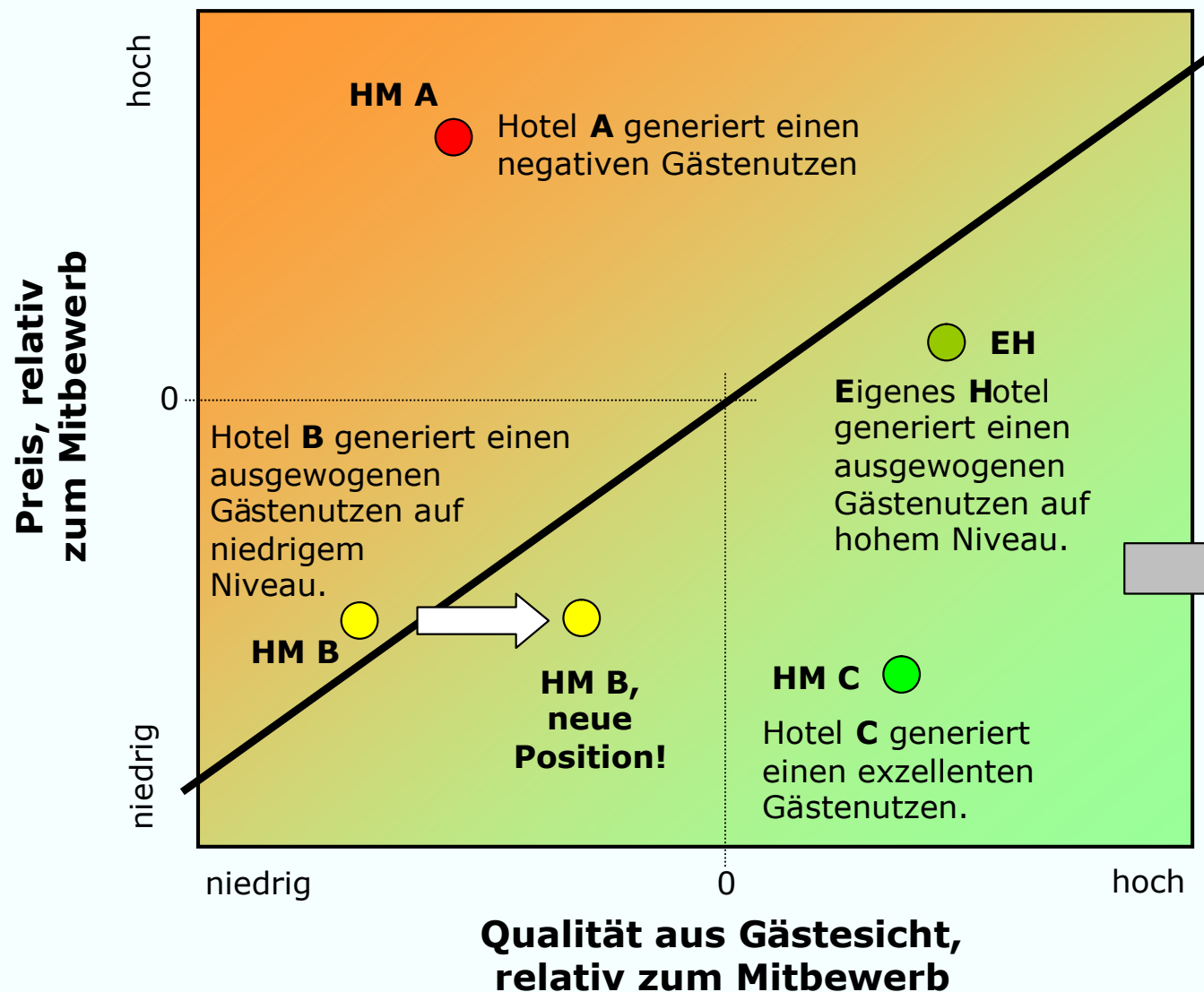
Beispiele für kaufentscheidende Kriterien im Segment Freizeitreisende

- *Produktbezogene Merkmale:*
relevante Destination, Umfeld / Verkehrsanbindung, Erlebniswelt (SPA / Sport / Kultur / Kinderangebot), Ambiente / Design / Größe der Zimmer, vielfältiges F&B Angebot, ...
- *Weitere qualitätsbezogene Merkmale:*
Internetpräsenz, verfügbare Informationen und Buchbarkeit, Marke, Image, Erfahrung, Flexibilität in der Leistungsauswahl, Meilen Vergütung / Kombination mit anderen Dienstleistungen, ...

Danach: Gewichtung, Beurteilung und Bewertung, Auswertung => Darstellung des „Gästenutzens“

Beurteilung von Innovation im Vorfeld (3)

Zentrale Frage: Stiftet diese Innovation einen anderen, einen neuen Gästenutzen gegenüber Wettbewerbern und hilft sie zur Differenzierung?



Die Neigung der Linie des ausgewogenen Gästenutzens ist abhängig von der Sensitivität des Marktes hinsichtlich Preis- und Qualität.

Nur wenn die Innovation einen positiven Gästenutzen erzeugt, können andere / neue Gästegruppen erschlossen werden!

EH.... eigenes Hotel
HM.... Hotel Mitbewerber

Vermittlung von Gästenutzen (1)

Der Gast möchte nur eines - sich für das richtige Hotel / für das richtige Package zu entscheiden. In der Vermittlung des Gästenutzens geht es also darum, dem Gast Sicherheit zu geben, dass er richtig wählt, und dass die Optimierung seines Gästenutzens im Fokus ist!

Hebel 1: Bei innovativen Ideen den Gast im Vorfeld einbinden

Über Befragungen, Tests etc. zeigt man nach außen, dass es einem wichtig ist, Nutzen für den Gast zu generieren! Gäste honorieren das und empfinden Wertschätzung (Feedforward). Beispiel: Mercedes Nutzfahrzeuge lässt die „Anwender“ (nicht die Entscheider) im Vorfeld Innovationen testen bevor das Produkt auf den Markt geht!

Hebel 2: Sich auf Differenzierungsmerkmale konzentrieren

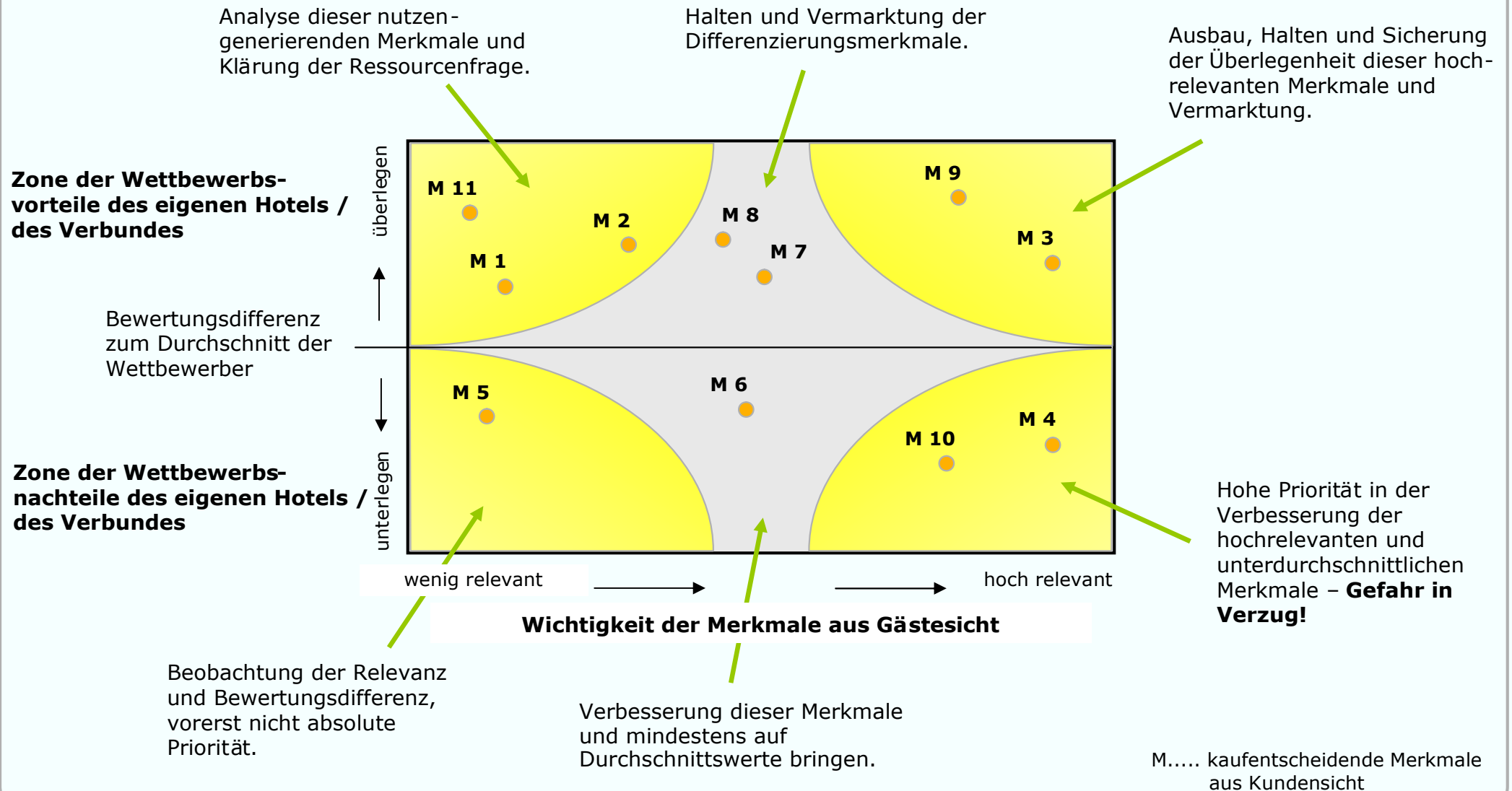
Die intensive Auseinandersetzung mit den Kriterien des Gästenutzens zeigt, wo man echte Differenzierungsmerkmale hat. Dies liefert Argumente für Marketing und Vertrieb. Beispiel: bei jenen Kriterien die den Gästen besonders wichtig sind besser zu sein als der Wettbewerb und kompromisslose Konzentration darauf!

Hebel 3: Individuelle Konzepte im Verbund

Die Anwendung von Hebel 1 und Hebel 2 in Interessensgemeinschaften / Tourismusverbänden etc. in ebenfalls innovativen Marketingkonzepten erzeugen Nachhaltigkeit und die Wahrnehmung als Marke für einen bestimmten „Gästenutzen“ (siehe auch Storytelling, Markenkonzeppte, ...)

Vermittlung von Gästenutzen (2)

Jene Differenzierungsmerkmale, welche hohen Gästenutzen stiften lassen sich klar identifizieren!



Aus anderen Branchen weiß man, dass nach der Marktposition (Marktanteil, Nutzen für Kunden, Marke, Image etc.) der richtige Umgang mit Innovationen das relevanteste Beurteilungsfeld für den „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens ist.

Innovationen aber sind aufwändig, kosten Zeit und Geld und **müssen** daher „controlled“ im Sinne von „gesteuert“ werden.

Voraussetzungen für das Messen von Innovationen

- Klare Ziele im Vorfeld => was möchte ich mit dem neuen Angebot / dem neuen Produkt erreichen wenn es am Markt und verfügbar ist? (zeitlich, monetär, qualitativ, Segment, ...)
- Klarheit über Ressourceneinsatz => welche Mittel sind notwendig um das neue Angebot / das neue Produkt zu platzieren / zu promoten? (Geld, Personal, ...)
- Klarheit über Messgrößen => welche Größen brauche ich und habe ich die Systeme diese zu erfassen? (Umsatz je Segment, Ausgabenzuordnung etc.)
- Feedback => was „sagen“ die Gäste tatsächlich? (Feedbackbogen (?), persönliche Ansprache, ...), was können „wir“ daraus lernen?
- Prioritäten und Verantwortlichkeiten => klare Zuordnung, welche Priorität diese Innovation hat, wer die Verantwortung dafür trägt und Sicherstellung, dass er die formalen Kompetenzen für die Umsetzung hat.

Ansatzpunkte zur Messung von Innovationen

1. Die Innovationsrate: $\frac{\text{Umsätze mit Innovationen in den ersten beiden Jahren}}{\text{Gesamtumsatz des Hotels pro Jahr}}$

Aus anderen Branchen weiß man, dass besonders rentable Unternehmen Innovationsraten von durchschnittlich 2 - 5 % aufweisen. Höhere Umsätze können / sollen auch bereits im ersten Jahr möglich sein. Innovationen (neue Produkte / Dienstleistungen) können definiert werden als neu für dieses Unternehmen oder es sind bestehende Produkte für neue Quell-Märkte dieses Unternehmens.

2. Innovationszahl: $\frac{\text{Anzahl von neuen Produkten / Dienstleistungen}}{\text{pro Jahr}}$

Die richtige Innovationszahl hängt ab von der Größe des Unternehmens, des Verbundes, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens etc. Durchaus sinnvoll könnte aber eine Zahl zwischen 1 und 3 als Innovationszahl sein, was auf den ersten Blick wenig zu sein scheint. Werden zu viele Innovationen auf den Markt gebracht, droht eine Zersplitterung der internen Kräfte. Werden keine Innovationen hervorgebracht, fällt man im Wettbewerb zurück.

Weitere Ansatzpunkte zur Messung von Innovationen

3. Neukundenrate:
$$\frac{\text{Umsätze mit neuen Kunden}}{\text{Gesamtumsatz des Hotels}}$$

Grundsätzlich sind neue Kunden ein Anzeichen für die Wirksamkeit der Vertriebswege und der Öffentlichkeitsarbeit. Zu bestehenden Kunden hat man aber bereits mehr Wissen und diese haben bereits entsprechende Erfahrungen. Alte und neue Kunden sollten daher in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Jedes Unternehmen kann dies für sich selbst definieren, erfahrungsgemäß stellen etwa 30 % Umsatz mit Neukunden einen guten Wert dar – das Stammgastverhalten hat sich geändert.

4. Innovation-Pay-Back (IPB):
$$\frac{\text{Vorlaufkosten der Innovation}}{\text{DB einer Innovation in den ersten beiden Jahren}}$$

Unternehmerisch relevant ist, wie rentabel eine Innovation ist bzw. wie schnell die Vorlaufkosten (zeitliche und monetäre Ressourcen) wieder verdient wurden. Je nach Größe der Organisation (Finanzstärke, Bonität,...) und Grad der Innovation (Neuigkeit, Dauer der Gästeakzeptanz, ...) sind Werte dieses IPB unter oder um 1 im normalen Bereich (DB II = Rohgewinn mit dieser Innovation). Wurden Investitionen getätigt ist es auch sinnvoll, die Abschreibung mit zu berücksichtigen.

Weitere Ansatzpunkte

Zeiten, Rentabilitäten von Produkten, Rentabilitäten von Gästesegmenten

Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)

Die KER ist wie folgt aufgebaut (die Prozentzahlen entsprechen dem Branchendurchschnitt):

| | |
|---|--------|
| Erlöse (Umsatz) | 100% |
| - Wareneinsatz (WES) | 12-15% |
| = Deckungsbeitrag I (DB I) | 85-88% |
| - Personalkosten | 35-38% |
| = Deckungsbeitrag II (DB II) = Rohgewinn | 47-53% |
| - Betriebs- und Verwaltungskosten | 16-19% |
| = Betriebsergebnis I = GOP = DB III | 28-34% |
| - Abschreibung | |
| - Zinsaufwand / + Zinsertrag | |
| = Betriebsergebnis II | |

Beispiel Vapino

Konzept => internationales Franchise System mit neuem Konzept (Pizza, Pasta, Salate, ...)

Relative Qualität: hochwertige Küche und schnelles Service in edler Slow Food Atmosphäre mit Showküche

Relativer Preis: fair und günstig

Kundennutzen: neu und hoch

Gästenutzen und gesättigte Märkte

1. Wir müssen mit sich deutlich ändernden Gästebedürfnissen und mit radikalerem Wettbewerb rechnen, weiter muss man im Österreichischen Tourismus von **gesättigten Märkten** ausgehen. Der Österreichische Tourismus benötigt daher auch neue Zielgruppen und Quellmärkte.
2. Die Entwicklungen und Trends bieten vielfältige Chancen:
 - Anstieg aus weniger bekannten Märkten wie VAE, Australien CEE (Trend aus Osteuropa bietet z. Z. durchschnittlich 10 % Wachstum, in Kärnten ist jeder 5. Wintergast bereits aus Osteuropa)
 - Trend zu kürzerer Aufenthaltsdauer bei gleichzeitig mehr Wertschöpfung vor allem bei Österreichern (im Schnitt 4 Tage Inland, 8 Tage Ausland)
 - Trend zum Qualitätstourismus (=> Mehrwertstrategien)
 - Trend zum Städtetourismus
 - Trend zum Eventtourismus (Weihnachtsmärkte etc.)
 - Rückgang der Nächtigungen aus bekannten Märkten (ein Muss!!!)
 - Zunehmende Internationalisierung => hohe interkulturelle Kompetenz

Gästenutzen und gesättigte Märkte

3. Innovationen reagieren auf Trends im Tourismus und generieren neuen Gästenutzen. Sie kreieren **neue Bedürfnisse** und **neue Märkte** und sind der Ausweg aus gesättigten Märkten.
4. Innovationen sind deutlich **mehr als eine Idee** – von der Idee bis zum nachhaltigen Erfolg am Markt steigen der zeitliche und monetäre Ressourcenbedarf exponentiell an.
5. Entscheidend dabei ist die kompromisslose Fokussierung auf den erzeugten Gästenutzen je Segment – die **„Qualität aus Gästesicht“** und ein attraktiver Preis!
6. Über Innovationen **können** und **müssen** mit einem strukturierten Beurteilungsverfahren bereits im Vorfeld Aussagen über den erzeugenden Gästenutzen gemacht werden.
7. Die kaufentscheidenden Merkmale liefern relevante Argumente für das Marketing / für den Vertrieb zur Vermittlung des Gästenutzens.
8. Innovationen können **sinnvoll gemessen** oder zumindest beurteilt werden.
9. Die Frage kann also gar nicht lauten „Innovationen **ja** oder **nein**“, sondern **„wie viel“** Innovation **brauchen** wir, um überhaupt im Geschäft zu bleiben und was können wir dazu tun, um diese möglichst schnell erfolgreich zu machen.



DI Siegfried Neubauer

DI Siegfried Neubauer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der acm quadrat gmbh. Er hat langjährige Branchen übergreifende Erfahrung in der Managementausbildung und -beratung sowie als Hochschuldozent. Er war knapp 6 Jahre für das Malik Management Zentrum St. Gallen tätig mit den Schwerpunkten Management von Systemen und Komplexität sowie effektive Führung und Organisationsentwicklung.

DI Siegfried Neubauer verknüpft dieses Wissen mit dem St. Galler Management Approach sehr anschaulich und praxisorientiert zu einem ganzheitlichen Managementverständnis.

acm quadrat gmbh
Stutterheimstraße 16-18/2/3
1150 Wien

Fon +43.1.789 06 12 12
Fax +43.1.789 06 12 15
management@acm-quadrat.com