Beim Outbound-Reisemarkt China handelt es sich um einen wachsenden Markt. Dieses Wachstum erfolgte bis anhin vorwiegend über hohe Frequenzen durch Grossgruppenreisen und unterschiedliche Vorgehensweise der Destination und der Leistungsträger. Damit sind verschiedene negative Effekte verbunden: enge Verteilung der Wertschöpfung, Verdrängung anderer Tourismusmärkte, Unzufriedenheit in der Bevölkerung, zunehmende Wettbewerbsintensität, zunehmender Preisdruck und ein konzentriertes Ausfallrisiko. Daher drohen Regulierungen der Rahmenbedingungen. Dies wiederum führt zu Einschränkungen bei der Erschliessung des Potentials des Marktes China.

Mit einer Kooperation erarbeiten 3 Destinationen, 4 nationalen und 5 regionalen Leistungsträgern einen Plan zum gemeinsamen Forschen und dem gegenseitigen Austausch von Informationen. Vor diesem Hintergrund ist dieses Projekt als praktische Anwendung des sog. „co-opetition“-Konzepts – der Dualität aus Kooperation und Wettbewerb – zu verstehen. Ziel dieser Kooperation ist eine Differenzierungsstrategie mit Fokus auf Individualreisende bzw. auf die Rentabilität.

Die Kooperation weist den Innovationsgehalt auf, dass nationale und regionale Leistungsträger sowie Destinationen gemeinsam Angebote entwickeln und vermarkten. Dadurch senken die Kooperationspartner die mit dem Outbound-Reisemarkt China verbundenen Risiken und die Wettbewerbsintensität innerhalb der Destination. Gleichzeitig stärkt die Kooperation die internationale Konkurrenzfähigkeit der Projektpartner.

Zur Kooperation gehören die umfassende Risikobeurteilung, die Marktforschung und Marktanalyse, die Analyse zentraler Problembereiche, die Entwicklung und Vermarktung verschiedener nationaler und regionaler Angebote sowie die Erstellung eines Leitfadens für China.

Als Arbeitsergebnis (Output, Deliverable) resultieren ein umfassendes Verständnis des Marktes China (insb. Individualreisende), ein umfassendes Verständnis der Risiken sowie die Angebotsentwicklung und -vermarktung.

1. **Welches sind die wirtschaftlichen Ziele und die ’deliverables’ (quantifiziert, messbar) der vorgesehenen Zusammenarbeit? Wurde z.B. eine Marktuntersuchung durchgeführt?**

Attraktivität und Potential des chinesischen Outbound-Reisemarkts China

Der Touristenstrom aus China in die Schweiz weist eine hohe Attraktivität und ein hohes Potential auf:

* Hohe durchschnittliche Tagesausgaben: Im Jahr 2013 gaben Übernachtungsgäste aus China durchschnittlich 450 Franken pro Tag aus (Hanser und Partner, 2015, S. 19 f.). Chinesische Gäste tätigen in der Schweiz hohe Ausgaben für Sehenswürdigkeiten und Einkaufen („Shopping“ von Uhren, Schmuck und Mode).
* Hohes bisheriges Wachstum: Für den Zeitraum 2005 bis 2015 gemessen in Anzahl Logiernächte beträgt das Wachstum ungefähr 800%. Im gleichen Zeitraum beträgt das Wachstum bei Betrachtung der Anzahl Ankünfte sogar 1‘000% (Berechnungen anhand Bundesamt für Statistik, 2016). **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** illustriert dieses Wachstum grafisch.
* Hohes zukünftiges Wachstum: Bis im Jahr 2020 sollen zirka 25% aller Europareisenden aus Asien und vor allem China kommen (PwC - Lodging & Tourism Clients Group, 2014, S. i.).

Herausforderungen und Problembereiche

Trotz Attraktivität und Potential des Marktes China sind damit für die Destinationen Luzern, Engelberg und Andermatt (nachfolgend als Destination Zentralschweiz zusammengefasst) und ihre Leistungsträger Probleme auf verschiedenen Ebenen verbunden. Diese Probleme gründen im Verhalten der chinesischen Touristen bzw. im Kundenverhalten des Outbound-Marktes China:

* Die chinesischen Touristen reisen vorwiegend in grossen Gruppen (PwC - Lodging & Tourism Clients Group, 2014).Im Vergleich zu den Grossgruppen ist der Anteil der Individualreisenden oder sogenannten FIT (Free Individual Tourists) gering.Hierzu ist anzumerken, dass dieses Projekt unter FIT wegen Abgrenzungsschwierigkeiten alles andere ausser Grossgruppen versteht.
* Die chinesischen Touristen weisen ein hybrides Ausgabeverhalten auf. Auf der einen Seite sind die Ausgaben für Sehenswürdigkeiten und Einkaufserlebnisse hoch. Auf der anderen Seite fallen die Ausgaben für Fortbewegung, Verpflegung und Unterkunft tief aus.
* Die chinesischen Touristen konzentrieren sich auf ihren Reisen auf einige wenige Top-Sehenswürdigkeiten und -Einkaufsstellen.

Dieses Verhalten führt dann zu folgenden Problemen und Risiken:

1. Grossgruppenreisen rund um wenige Attraktionen und Einkaufsstellen implizieren eine zeitliche und räumliche Konzentration des chinesischen Tourismus. Als Folge davon profitieren nur wenige Leistungsträger vom chinesischen Markt, die Akzeptanz anderer Touristensegmente sinkt und bringt Verdrängungseffekte dieser Segmente mit sich und die Akzeptanz der Bevölkerung sinkt ebenfalls.
2. Das Angebot wächst schneller als die Nachfrage. Somit nimmt auch die Wettbewerbsintensität zu, sowohl in der Schweiz als auch im internationalen Umfeld. Diese Zunahme der Wettbewerbsintensität betrifft Grossgruppenreisen und FIT. Folglich steigt auch der Preisdruck.
3. Die verschiedenen Anspruchsgruppen haben grundsätzlich heterogene Interessen. So sind einzelne Einkaufsstellen und Attraktionen an Grossgruppenreisen mit kurzem Aufenthalt („7 Tage Europa“) interessiert. Demgegenüber bevorzugen andere Leistungsträger Individualreisende bzw. FIT. Der Grund für die heterogenen Interessen entsteht vorwiegend in einer Konzentration auf einzelne Einkaufsstellen und Leistungsträger. Wegen dieser Konzentration profitieren vom Outbound-Reisemarkt China relativ wenige Tourismus-Anbieter. Mit anderen Worten: Es mangelt den Touristenströmen und damit auch der Wertschöpfung an einer breiteren Verteilung.
4. Der hohe Anteil an Grossgruppenreisen bedeutet eine hohe Abhängigkeit und ein konzentriertes Ausfallrisiko („Klumpen Risiko“). Dies ist beispielsweise anhand der Bewegungen der Titlis Bergbahnen zu sehen. Im Winterhalbjahr 2015/16 mussten die Titlis Bergbahnen deutliche Einbussen hinnehmen, weil das Asiengeschäft, insbesondere aus China, stark rückläufig war (Titlis-Engelberg, 2016). Für diesen Rückgang sind vor allem 4 Ereignisse verantwortlich. Zunächst haben sich die VISA-Bestimmungen für den europäischen Raum verschärft. Weiter haben die Terroranschläge in Europa dazu geführt, dass die risikoaversen Touristen weniger nach Europa reisen. Die Flüchtlingsthematik in Europa hat diese Entwicklung noch verstärkt. Schliesslich führte die Wirtschaftslage in China zu einem Rückgang, weil die chinesischen Reisenden sehr preissensitiv sind.

Untenstehende SWOT-Analyse in Tabelle 3 veranschaulicht in Bezug auf den Outbound-Reisemarkt China das Spannungsfeld von Attraktivität und Potenzial gegenüber Herausforderungen und Problembereiche.

|  |  |
| --- | --- |
| **Stärken (strengths):**   * Hohe Qualitätsstandards bei der touristischen Leistungen der Projektpartner * Traditionsreiche Geschichte (kulturelles Erbe) der Destination * Viele kulturelle und historische Sehenswürdigkeiten in Nähe zueinander * Gute Erreichbarkeit touristischer Orte * Zentrale Lage in der Schweiz | **Schwächen (weaknesses):**   * Heterogene Interessen der Destination und der Leistungsträger * Abhängigkeit vom chinesischen Tourismus * Produkte und Dienstleistungen auf Grossgruppen ausgerichtet |
| **Chancen (opportunities):**   * Hohe Tagesausgaben der chinesischen Touristen * Hohes bisheriges Wachstum des Marktes China * Hohes erwartetes Wachstum des Marktes China | **Risiko (threats):**   * Vorwiegend Grossgruppenreisen * Hybrides Ausgabeverhalten der chinesischen Touristen * Räumliche und zeitliche Konzentration der chinesischen Touristen * Enge Verteilung der Wertschöpfung * Akzeptanz anderer Touristensegmente sinkt * Akzeptanz der lokalen Bevölkerung sinkt * Angebot wächst schneller als Nachfrage * Zunehmende Wettbewerbsintensität * Zunehmender Preisdruck * Konzentriertes Ausfallrisiko |

**Business Case**

Vorangehende Ausführungen zeigen, dass ein strategisches Dilemma vorliegt. Die Destination Zentralschweiz und ihre Leistungsträger machen losgelöst voneinander im Grossgruppengeschäft mit. Dies ist allerdings für die Destination und die Leistungsträger als Ganzes mit erheblichen Nachteilen verbunden. Analog zur Destination Zentralschweiz besteht dieses Dilemma ebenfalls für die gesamte Schweiz als Tourismus-Destination. Allerdings zeigt die SWOT-Analyse in Tabelle 3, dass der Outbound-Reisemarkt China auch Chancen bietet. Um diese Chancen wahrzunehmen, braucht es für die Destination und die Leistungsträger eine strategische Hauptrichtung in Form einer Differenzierungsstrategie.

Diese Differenzierungsstrategie soll die Konkurrenzfähigkeit der Destination Zentralschweiz im internationalen Umfeld stärken, höhere Durchschnittspreise ermöglichen, die Voraussetzungen für preisstärkere Segmente schaffen und die Wettbewerbsintensität innerhalb der Destination senken. Diese Stossrichtung wurde im Rahmen eines Treffens mit den Wirtschaftspartnern am 7. Juli 2016 festgelegt:

Zur Umsetzung der Differenzierungsstrategie müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.

1. Es braucht ein Marktverständnis des Verhaltens von FIT und Grossgruppen. Dazu gehören fundierte und spezifische Kenntnisse der Rahmenbedingungen, der Nachfrage und des Angebots. Zurzeit bestehen in dieser Hinsicht kaum oder nur wenig systematisch aufgearbeitete Kenntnisse aus ganzheitlicher Sicht. Erst bessere Kenntnisse der Rahmenbedingungen, der Nachfrage und des Angebots (bzw. der Distribution) erlauben für den Markt China eine bessere Risikoeinschätzung, die notwendige Segmentierung und die Errichtung der Vermarktung.
2. Segmentspezifische Angebote ermöglichen die Steuerung und Lenkung der Nachfrage bzw. der chinesischen Touristenströme in der Destination. Für diese Steuerung und Lenkung liegt der Fokus auf den FIT.
3. Für sie segmentspezifischen Angebot erfolgt eine Vermarktung, deren Fokus ebenfalls auf den FIT liegt.
4. Zudem braucht es eine Kooperation zwischen der Destination und den Leistungsträgern sowie zwischen den Leistungsträgern untereinander. Diese Kooperation ermöglicht die Bündelung der einzelnen Produkte und Dienstleistungen zu Paketen.
5. Zur Optimierung der Angebote und Bündelung übergreifender Pakete ist ebenfalls ist ein Interessenausgleich notwendig.
6. Für die Umsetzung der Differenzierungsstrategie braucht es ebenfalls einen Leitfaden zuhanden der Destination und der Leistungsträger.
7. Die gewonnen Erkenntnisse und Resultate sind schliesslich auf andere Destinationen und Regionen in der Schweiz sowie auf andere Herkunftsmärkte (Indien oder Naher und Mittlerer Osten) übertragbar.

Wirtschaftliche Ziele

**a) Wirtschaftspartner**

Hauptziel der Wirtschaftspartner ist die optimale Nutzung der Chancen des Marktes China und die Minimierung der Risiken. Allerdings stimmen die Unterziele einer Destination und der Leistungsträger zur Erreichung dieses Hauptziels nicht immer überein. Deshalb sind die Unterziele in die zwei Perspektiven Destination und Leistungsträger aufzuteilen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Wirtschaftliche Ziele Destination (Luzern, Engelberg, Andermatt)** | **Key Performance Indicator** |
| * Breite Verteilung der Wertschöpfung durch den Wachstumsmarkt China * Ausgeglichene Gästestruktur (Grossgruppen / FIT) * Diversifiziertes touristisches Angebot, um unterschiedliche Gästesegmente bedienen zu können * Reduzieren von Konflikten wegen der räumlichen und zeitlichen Konzentration des Gästeaufkommens | * Anzahl Logiernächte * Aufenthaltsdauer (in Stunden / Tagen) * Anzahl verkaufter Packages/Angebote * Anzahl Anbieter innerhalb der Destination mit Fokus auf chinesische Touristen * räumliche und zeitliche Verteilung der Touristenströme |

|  |  |
| --- | --- |
| **Wirtschaftliche Ziele Leistungsträger** | **Key Performance Indicator** |
| * Anzahl Logiernächte (Hotels) * höhere Ausgaben / Gast (Retailer, Bergbahnen, ÖV-Anbieter) * ausgeglichene Gästestruktur (Grossgruppen / FIT) * diversifiziertes Angebot, um unterschiedliche Gästesegmente bedienen zu können | * Anzahl Logiernächte * Aufenthaltsdauer (in Stunden / Tagen) * Anzahl verkaufter Packages/Angebote |