







## Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Der Tiroler Tourismus	4
2.1.	Woher kommen unserer Gäste?	5
2.3.	Wo schlafen unsere Gäste?	6
3.	Tourismustrends und Entwicklungen	7
3.1.	Der Gast von Morgen	7
3.2.	Der Gesundheitstourismus	11
4.	Warum soll ich mich positionieren? Eine Mäusegeschichte	13
5.	Was ist Positionierung?	14
5.1	Möglichkeiten zur Positionierung	15
5.1.1	Klare Nischen definieren	16
5.1.2	Technologieführerschaft	16
5.1.3	Innovationsvorreiter	16
5.1.4	Service Leader	17
5.1.5	Preisführer	17
5.1.6	Geschichte & Herkunft	17
5.1.7	Internationale Märkte ansprechen	17
5.1.8	One Stop Shopping	17
6.	Die ersten Schritte	18
6.1.	Stärken erkennen	19
6.2.	Spezialgebiet entwickeln	20
6.3.	Zielgruppe definieren	21
6.4.	"Problem" ihrer Zielgruppe lösen	22
6.5.	Innovationen entwickeln	22
6.6.	Kooperationen eingehen	23
6.7.	Kompetenzen weiterentwickeln und verbessern	23
6.8.	Laufende Steuerung	24
7.	Tipps für eine "gesunde" Betriebsführung	24
Q	Nex Cluster Wellness Tixel	27



## 1. Einleitung

Der verstärkte Wettbewerb steigert die Bedeutung strategischer Positionierung und Profilierung im Destinationsmanagement, aber auch immer mehr in der "Hospitality-Industrie". Für den Touristiker und insbesondere Hotellier stellen sich die Fragen: Wie mache ich mein Hotel als Marke unverwechselbar gegenüber dem Wettbewerb, welche einzigartige Geschichte erzähle ich meinen Stammgästen und welcher Zielgruppe, und wie erzeuge ich dauerhaft schöne Erinnerungen beim Gast?

Im hart umkämpften Markt der Wellnesshotellerie hat derjenige bessere Zukunftsaussichten, der sich auf gekonnt spezialisiert und sich damit intelligent am Markt positionieren kann. Die Zeiten des Hotels als "Alleskönner" sind zusehends vorbei.

Zum Inhalt: Zahlen und Fakten zum Tiroler Tourismus, die selbstverständlich laufend analysiert werden sollten, bilden die Ausgangsbasis für Tourismustrends und aktuelle Entwicklungen wie den Gesundheitstourismus. Positionierungsmöglichkeiten und konkrete Handlungsmöglichkeiten bilden dann das Kernstück dieses Handbuches.

Die Anregungen, die wir Ihnen geschätzte Leser mit auf den Weg geben möchten, sollen Sie beim Lesen motivieren, Neues auszuprobieren und den Mut wecken, es auch zu wirklich zu versuchen. Der Cluster Wellness Tirol ist eine Projekt- und Vernetzungsplattform der Standortagentur Tirol und als solche gerne engagierter Begleiter Ihres Innovationsvorhabens.

Viel Freude beim Lesen!



### 2. Der Tiroler Tourismus

Der Tourismus in Tirol ist hervorragend entwickelt. Einige Eckdaten dazu:

- ca. 600 Millionen Euro jährliches Investitionsvolumen durch die Betriebe
- ca. 7 Milliarden Euro jährlicher Umsatz
- ca. 4 Milliarden Euro touristische Wertschöpfung für das Land
- ca. 16% Anteil am Bruttoinlandsprodukt Tirols
- 25.000 Betriebe leben direkt vom Tourismus
- 340.000 Betten stehen für Gäste bereit
- 50.000 Menschen bietet der Tourismus in Tirol einen Arbeitsplatz

Mit ca. 9,8 Millionen Ankünften und rund 44 Millionen Übernachtungen im Tourismusjahr 2011/12 gehört Tirol zu den wichtigsten Playern im europäischen Tourismus. Im Vergleich zum Vorjahr 2010/11 wurde ein Zuwachs bei den Ankünften von 3,25 % und bei den Nächtigungen von 2,59% erzielt<sup>1</sup>.

	Ankünfte	Übernachtungen
Winter 2011/12	5.266.259	25.699.115
Sommer 2012	4.592.526	18.325.187
Gesamtjahr 2012	9.858.785	44.024.302

Die Nächtigungsentwicklung seit den 50er Jahren zeigt die Entwicklung der Saisonen: war der Sommer bis Mitte der 80er Jahre erfolgreicher, so klafft die Schere seit Ende der 90er Jahre zugunsten der Wintersaison auseinander. Die Wintersaison 2011/12 konnte den Nächtigungsrekord vom Vorjahr wiederum überbieten, aber auch die Sommersaison verzeichnet seit 2007 wieder leichte Zuwachsraten<sup>2</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Amt der Tiroler Landesregierung, Themen, Zahlen und Fakten im Tourismus (http://www.tirol.gv.at/themen/zahlen-und-fakten/statistik/tourismus/, abgerufen am 13.5.2013)

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Amt der Tiroler Landesregierung, Themen, Zahlen und Fakten im Tourismus (<u>http://www.tirol.gv.at/themen/zahlen-und-fakten/statistik/tourismus/</u>abgerufen am 13.5.2013)





Abbildung 1: Anzahl der Nächtigungen 1951-2012

### 2.1. Woher kommen unserer Gäste?

Trotz leichten Rückgangs in den letzten zehn Jahren bleibt Deutschland mit einem Marktanteil von 49,9% im Winter wie im Sommer der wichtigste Quellmarkt für den Tiroler Tourismus. Im Winter folgen die Niederlande (12,9%) und Österreich (7,2%), im Sommer Österreich mit 11,2% und Niederlande mit 7,9%. Tendenziell zeigt sich folgendes Bild:

- Winter: Zuwächse für alle wichtigen Märkte außer Deutschland. Hohe Zuwachsraten im Inlandstourismus aus Österreich (liegt an dritter Stelle) und bei den osteuropäischen Ländern.
- Sommer: hohe Zuwachsraten für die Schweiz, den Inlandstourismus, Tschechien,
   Polen und Ungarn, jedoch Rückgänge für Deutschland, Großbritannien, die USA und Frankreich und Belgien.



Deutschland bleibt mit deutlichem Abstand vor den Niederlanden, Österreich und der Schweiz der bedeutendste Herkunftsmarkt für Tirol. Zuwachsraten sind jüngst auch bei den osteuropäischen Ländern zu verzeichnen<sup>3</sup>.

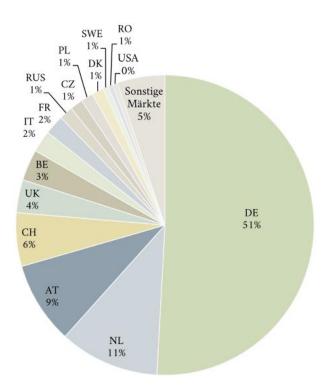


Abbildung 2: Herkunftsländer, Anteile in Prozent

### 2.3. Wo schlafen unsere Gäste?

Trotz leicht rückläufiger Bettenangebote in den letzten zehn Jahren entfällt nach wie vor jedes zweite Bett auf die Hotellerie. Ein Drittel der Betten wird in Ferienwohnungen gebucht und rund 11% in Privatquartieren (siehe Abbildung).

.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Amt der Tiroler Landesregierung, Themen, Zahlen und Fakten im Tourismus (<a href="http://www.tirol.gv.at/themen/zahlen-und-fakten/statistik/tourismus/">http://www.tirol.gv.at/themen/zahlen-und-fakten/statistik/tourismus/</a>, abgerufen am 13.5.2013.



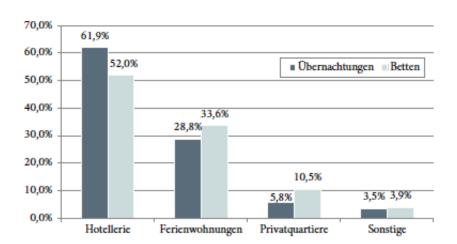


Abbildung 3: Art der Übernachtung

Während das Bettenangebot in den Ferienwohnungen stark zunimmt, nimmt die Bettenanzahl in Privatquartieren ab. Auch in der Hotellerie ist ein Wandel zu erkennen: ein Rückgang der Betten bei den 1, 2 und 3 Sternbetrieben, und Zuwächse in den 4 und 5 Sternbetrieben<sup>4</sup>. Der Trend: aktuell übernachten fast zwei Drittel der Gäste in einem Hotel.

# 3. Tourismustrends und Entwicklungen

### 3.1. Der Gast von Morgen

In unserer schnelllebigen Zeit stellt sich die Frage, mit welchen Veränderungen, Trends und neuen Themen in Zukunft im Tourismus zu rechnen ist. Der Zukunftsforscher Matthias Horx beschäftigte sich eingehend mit dem Thema Megatrends der Zukunft. Er unterscheidet 11 große Megatrends<sup>5</sup>: Individualisierung, Female Shift (Kaufentscheidungen werden immer häufiger von Frauen getroffen), Silver Society, Neues Lernen, New Work, Gesundheit, Neo-Ökologie, Konnektivität, Globalisierung, Urbanisierung und Mobilität.

Das Wissen über die <u>Veränderungen in der Gesellschaft</u> ist eine Grundvoraussetzung, um Zukunftsstrategien und strategische Handlungsoptionen, wie eine Positionierung im eigenen Betrieb, anzudenken. Das Verhalten der Gäste und deren Erwartungen haben sich gewandelt. Die Gäste von heute:

-

<sup>4</sup> http://www.ttr.tirol.at/content/tiroler-wintertourismus-trotzt-der-krise-0, abgerufen am 10.06.2013.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> http://www.horx.co<u>m/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx</u>, abgerufen am 15.06.2013.



- sind (reise-)erfahrener und damit anspruchsvoller
- sind mobiler, spontaner und flexibler
- organisieren sich selbst und reisen individuell
- haben neue Wertvorstellungen und Lebensstile
- suchen Erlebnisse und neue Erfahrungen
- suchen emotionale und soziale Kontakte
- wollen selbst entscheiden und frei von Zwängen sein
- sind bequem und wollen mit Produkten und Dienstleistungen perfekt bedient werden

Einige dieser Trends möchten wir nun näher ausführen:

#### Die Gesellschaft wird älter

Durch stetig sinkende Geburtenraten und eine höhere Lebenserwartung wird der Anteil der älteren Bevölkerung deutlich ansteigen. Diese neue Nische der Reisenden – die sogenannte "Silver Society" – gilt als einer der Wachstumsmotoren im Tourismus. Niemand möchte mehr eine Seniorenreise als solches buchen!





#### **Neue Familien**

Patchwork, Kleinhaushalte, DINKs ("double income no kids") oder eingetragene Partnerschaften: diese veränderten Familienstrukturen haben auch unmittelbare Auswirkungen auf die touristische Nachfrage. Es zeichnet sich ab, dass es in Zukunft immer weniger Familien mit Kindern geben wird. Dafür steigt die Zahl an Patchwork-Familien und Kleinhaushalten mit Alleinerziehenden.



#### Around the world

Unsere Welt wird globaler, vernetzter und internationaler. Durch die gestiegene Mobilität, aus beruflichen oder privaten Motiven, wächst die Anzahl von Mitbürgern mit Migrationshintergrund.

### Wissens- und Bildungsgesellschaft

Wissen wird als die entscheidende Kompetenz der Zukunft angesehen. Das allgemeine Bildungsniveau steigt und folglich auch das intellektuelle Interesse der Reisenden an die Urlaubsgestaltung.

#### Sicheres Reisen

Der Wunsch und die Suche nach <u>Sicherheit und Risikominderung</u> wird die Gesellschaft ebenfalls nachdrücklich prägen. Angesichts zahlreicher Konfliktherde weltweit ist diese Gefahr nicht zu unterschätzen. Das Bedürfnis, ohne Angst zu reisen und sich frei bewegen zu können, steigt in der Gesellschaft, und diesen Luxus kann Tirol bieten.

### Natur und Landschaft werden neu interpretiert

Immer mehr Menschen leben in Städten und suchen in ihrer Freizeit – unabhängig von Alter, Einkommen oder Bildungsniveau – zur inneren Balance den Kontakt zu intakter Natur und Landschaft. Natur und Nachhaltigkeitsfaktoren werden zu wichtigen Wettbewerbsvorteilen, was sich auch in der Entwicklung entsprechender Angebote niederschlägt. Inszenierte Naturerlebnisse wie Nature Watch, Geocaching oder Outdoor-Sportarten gewinnen gepaart mit Orientierungssuche, Convenience, Regionalität und Authentizität an Bedeutung. Natur und Landschaft werden ganz bewusst als Rückzugs- und Abenteuerraum wahrgenommen und gesucht. Die Globalisierung stimuliert die Regionalität neu: die Gäste sind auf der Suche nach ursprünglichen Strukturen, Kulturgütern und -landschaften mit Brauchtum, Handwerkskünsten und regionaler Küche.

#### Urlaub als Gegenprogramm zum Alltag

Auch der Urlaub erfährt als eine Art "Gegenalltag" einen Wertewandel. Die freie Zeit abseits der Arbeit wird durch die Suche nach Sinn, Selbsterfahrung und persönlicher Entfaltung geprägt.





### Preisbewusstsein steigt

In Gesamteuropa ist der Wegfall der traditionellen Mittelschicht zu beobachten, die soziale Schere zwischen Wenig- und Vielverdienern geht auseinander. Auf den Urlaub wird dennoch nicht verzichtet, eine Veränderung des Reiseverhaltens ist jedoch die Folge: der Gast wird preisbewusster und versucht bei Unterkunft, Gastronomie und Freizeitangeboten zu sparen. Dabei bevorzugt er zunehmend das eigene Land oder benachbarte Ausland. Steigende Energiepreise und die damit verbundenen höheren Reisekosten, sowie höhere Lebenserhaltungskosten im Alltag verstärken diese Entwicklung.

#### Geänderte Arbeitszeiten

Auch die Arbeitszeitstrukturen unterliegen einem Wandel. Arbeitnehmer verfügen über immer flexiblere Arbeitszeiten und steigen flexibler aus dem Berufsleben aus. Das hat auch Auswirkungen auf das Reiseverhalten. Insbesondere die Gestaltung hinsichtlich Reiserhythmus, Reisezeitpunkt und die Kombination von Geschäfts- und Privatreisen werden im Tourismus zu spüren sein. Wie könnte man denn Arbeit auch während eines Urlaubsaufenthalts attraktiv gestalten?



## Neue Technologien bringen Informationsflut

Die rasante Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien wird den Stellenwert neuer Medien im Tourismus zukünftig noch weiter verstärken. Schon heute kann der Gast einfach und schnell online auf Touristen- und Buchungsportale zurückgreifen. Ein kostenloser WLAN-Zugang in Hotels, Cafés und öffentlichen Orten ist bereits Standard. Anwendungen wie GPS, Google Earth und Web 2.0-Dienste

bringen dem Gast neben Informationen einen erhöhten Erlebnischarakter mit der Möglichkeit, Erfahrungen nachzulesen und diese mit Freunden emotional zu teilen. Die zunehmende Nutzung von Smartphones und die Auswahl zahlreicher Apps ermöglichen dem Gast Informationen jederzeit und an jedem Ort abzurufen. Es besteht aber auch die Gefahr einer Informations-überflutung beim Gast, der es durch präzise bzw. erlebnisreiche Inhalte zu begegnen gilt.

#### Convenience

Neben den neuen Medien haben sich aber auch Alltagsgegenstände durch technologischen Fortschritt dynamisch weiterentwickelt, vielfach im Sinne der Bequemlichkeitsbedürfnisse der



Gäste. So hat sich beispielsweise der Absatz von Elektrofahrrädern in den letzten Jahren sprunghaft nach oben entwickelt.

### Klimawandel - Chance oder Bedrohung?

Der Klimawandel ist seit einigen Jahren eines der dominierenden Themen in der Öffentlichkeit sowie in der Diskussion über die Zukunft des alpinen Tourismus. Mit der Veränderung des Klimas wird der Wintersport zu einem exklusiven und kapitalintensiven Urlaub für den Gast. Was in Tirol für die Wintersaison



durch höhere Kompensationskosten einerseits eine große Bedrohung darstellt, bietet andererseits ebenso große Chancen für die Sommersaison. Milderes Wetter in Mitteleuropa sowie wärmere und trockenere Sommer verändern z.B. die Konkurrenzverhältnisse zwischen Mittelmeer- und Alpenraum. Das Gut "Alpine Sommerfrische" wird in seiner Wertigkeit gegenüber den sehr heißen und trockenen Mittelmeerdestinationen wieder an Bedeutung gewinnen.

#### 3.2. Der Gesundheitstourismus

Das Marktsegment "Gesundheitstourismus" ist im letzten Jahrzehnt stark gewachsen und Österreich verfügt – gemessen an der Einwohnerzahl – aktuell über so viele touristische Gesundheitsbetriebe wie kein anderes Land. Aktuell sind insgesamt 976 Betriebe dem Gesundheitstourismus mit wellness- bis medizinnahen Angeboten zuzuordnen<sup>6</sup>.

Gesundheitserhaltung ist der Wunsch aller Menschen und viele der beschriebenen Entwicklungen, wie bspw. die ständige Verfügbarkeit via Smartphones, verstärken aktuell den Wunsch nach Entschleunigung und Ruhe im Urlaub. Aus diesen Gründen ist es nicht verwunderlich, dass der Gesundheits- und Wellnesstourismus derzeit ein starkes Wachstum von 6% pro Jahr<sup>7</sup> in Österreich erlebt. Im Gesundheitssegment können wir einen Wandel vom Fitnessgedanken der 80er Jahre über den passiven Wellnesskonsum der 90er Jahre hin zur heutigen Selbstentfaltung und Sinnsuche beobachten. Hotels widmen sich heute ganz neuen Themen (die "Healing Hotels" der

-

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Der Gesundheitstourismus in Österreich, BMwfi 2011, vgl.

http://www.bmwfj.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Gesundheitsstudie\_KF\_HP.pdf 7 Portal WKO, abgerufen am 15.06.2013

https://www.google.at/url?sa=t&rct=j.&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at %2Fwk%2Fdok\_detail\_file.wk%3FAngID%3D1%26DocID%3D1190368%26StID%3D516774&ei=mb65UeH\_KsHF7AbXoYGoCQ&usg=AFQjCNFsHrfDebUyQOthDxe4j08gN]AUNQ&sig2=rvQC-8ZPKZ1HbqL1LoAzHA&bvm=bv.47883778,d.ZGU



Gesundheitsprävention, "Design Hotels" dem architekturbewussten Gast, das 1. Glückshotel Tirols dem "Glück", etc.). Gesunder Lifestyle wird auch mit Attraktivität, Schönheit und Gesundsein assoziiert: Menschen möchten sich auch im höheren Alter noch jung, vital und attraktiv fühlen. Eine Umfrage des Linzer Market Instituts von 2010 befragte 500 Österreicher/-innen nach Ihrer Einschätzung, wie sich die Reisearten in den nächsten 20 Jahren entwickeln werden. Die Ergebnisse sprechen eine klare Sprache. Neben den intensiven Zuwächsen bei Single-, Last Minute- und Seniorenreisen kommen Urlaube als "Entgegensteuerung von Burn-out-Syndromen", Gesundheitspflege und Wellnesstourismus, Entschlackungs- bzw. Entgiftungs- und Diätreisen bereits an vierter, fünfter und sechster Stelle! Mehr als 4 von 10 Frauen erwarten weiters, dass das Interesse an jenen Destinationen zunehmen wird, die Schönheitspflege und plastische Chirurgie anbieten (Market, 2010). Den Angeboten, der eigenen Vergänglichkeit mit spirituellen Selbstfindungsreisen entgegenzuwirken, sind ebenfalls Frauen stärker zugeneigt. Da Studien eindeutig der Frau die entscheidende Rolle in der Reiseentscheidung zuschreiben, wird dieser Aspekt noch bedeutender (Pikkemaat, 20018).

Natürlich werden auch traditionelle Urlaubsarten bestehen bleiben; die Chancen und das Wachstumspotenzial nach Ansicht der Österreicher liegen jedoch deutlich im gesundheitsorientierten Tourismus (vgl. Market, 2010).

Unter <u>Gesundheitstourismus</u> wird die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen verstanden, die sich aus der

- freiwilligen und selbstständig finanzierten mehrtägigen Ortsveränderung
- durch den Aufenthalt von Personen, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist,
- zur Förderung, Aufrechterhaltung, Stabilisierung und gegebenenfalls Wiederherstellung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens
- unter Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen durch Dritte ergeben<sup>9</sup>.

Für den Gesundheitstourismus sind mehrere touristisch Segmente relevant. So werden die folgenden Bereiche unterschieden:

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Vom Alten zum Neuen Kunden: Dienstleistungsqualität – gestern und heute. In Weiermair, K., Peters, M., Reiger, E. (eds.). Vom alten zum neuen Tourismus (17-25), Studia: Innsbruck.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Dr. Gerd Müller, Deutscher Heilbäderverband e.V., 2010.



- "Wellness-Tourismus": Angebote mit den Schwerpunkten Beauty, Fitness, Erholung und Entspannung
- "Thermen-Tourismus": Thermal-Badeanlagen mit/ohne gesundheitlichen Schwerpunkt, die als Allwetter-Infrastruktur genutzt werden können.
- "Alpiner Wellness-Tourismus": Betriebe mit höhenklimatischem Schwerpunkt im Alpenraum.
- "Medical Wellness-Tourismus": Der medizinische Aspekt steht im Fokus der Anwendungen und Behandlungen. Auch der Bereich der Privatkuren (Kuraufenthalte, die nicht durch Sozialversicherungsträger finanziert werden) ist diesem Segment zuzuordnen.
- "Ästhetisch/minimal invasiver Medizintourismus": Umfasst Anwendungen/Eingriffe aus dem Bereich der Anti-Ageing-Behandlungen, der apparativen Kosmetik, sowie minimal invasive Eingriffe aus dem Bereich der plastischen Chirurgie.

Österreich hat sich in den letzten 20 Jahren als Gesundheits- und Wellness-Destination sehr gut positioniert und befindet sich nach der Wachstumsphase heute in einer Differenzierungsphase, in der sich sprichwörtlich die "Spreu vom Weizen" trennt. Wellness ist kein Allheilmittel mehr, es gibt zu viele vergleichbare Angebote. Für den Gast zählt ein Wellnessbereich in Hotels bereits zur Basisausstattung, egal ob diese auch genutzt wird oder nicht. Es gilt sich ganz eindeutig seiner Stärken zu bekennen und sich mit einer Positionierung klar von den Mitbewerbern abzugrenzen. Der Gesundheitstourismus bietet hier sehr interessante Positionierungsmöglichkeiten!

# 4. Warum soll ich mich positionieren? Eine Mäusegeschichte ...

Abseits betriebswirtschaftlicher Überlegungen überzeugt Sie vielleicht die folgende Geschichte<sup>10</sup>:

Zwei Mäuse, namens Schnüffel und Wusel sowie die Zwergenmenschen Grübel und Knobel, begeben sich jeden Tag auf die Suche nach Käse in ein Labyrinth. Eines Tages stoßen alle vier auf einen Ort, an dem ein großer Vorrat an Käse liegt. Die Zwergenmenschen sind glücklich mit ihrem Fund und werden von Tag zu Tag fauler, wohingegen sich die Mäuse ebenso freuen, allerdings für den Fall, dass der Käse ausbleibt, vorbereitet bleiben, um erneut auf die Suche zu gehen.

Eines Tages ist der Käse völlig überraschend verschwunden. Die Mäuse hatten schon vorher bemerkt, dass der Vorrat immer kleiner geworden ist und konnten sich so auf die Situation vorbereiten. Sie zögern nicht lange und machen sich direkt auf die Suche nach neuem Käse.

. .

<sup>10</sup> Spencer und Johnson (2000). Mäusestrategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen, Ariston Verlag.



Die Zwergmenschen trifft die Situation völlig überraschend. Sie machen sich Gedanken darum, wie unfair es ist, dass ihr gesamter schöner Käse weg ist. Nach einer Zeit sehen sie jedoch ein, dass das Warten vergebens ist und macht sich auf die Suche nach neuem Käse. Auf seinem Weg durchs Labyrinth halten sie folgende Erkenntnisse an den Wänden des Labyrinths fest:

- Rieche öfter am Käse, damit du bemerkst, wenn er alt wird!
- Beweg' dich in eine neue Richtung! Das hilft dir Käse zu finden.
- Wenn du deine Angst überwindest, fühlst du dich frei.
- Wenn ich mir vorstelle, wie es sein wird, den neuen Käse zu genießen, werde ich ihn sicher finden.
- Je schneller du den alten Käse loslässt, desto schneller wirst du den neuen Käse finden.
- Alte Überzeugungen führen dich nicht zu neuem Käse.
- Wenn du die kleinen Veränderungen rechtzeitig bemerkst, kannst du dich besser an die großen bevorstehenden Veränderungen anpassen.

Schließlich finden die Zwergenmenschen einen noch größeren Berg Käse, der von noch besserer Qualität ist als der Käse zuvor. Sie nehmen sich vor, vorsichtiger zu sein, auf Veränderungen früher zu achten und schneller das Alte loszulassen, um für Neues offen zu sein.

## 5. Was ist Positionierung?

Allgemein wird von einer klaren Positionierung<sup>11</sup> im touristischen Kontext gesprochen, wenn das Produkt oder die Dienstleistung

- zu der Destination im weitesten Sinne passt,
- für den Gast und seine Urlaubsentscheidung relevant ist,
- vom Gast auch subjektiv wahrgenommen wird,
- eine Abgrenzung von der Konkurrenz ermöglicht und
- langfristig verfolgt werden kann.

#### Sie schaffen ein einzigartiges, unverwechselbares Produkt

Aufgrund der Positionierung unterscheidet sich eine Dienstleistung oder ein Produkt klar von anderen Angeboten: Es wird für den Gast unverwechselbar und einzigartig!

#### Sie verknüpfen Ihre betriebsinterne Stärke mit einem gesellschaftlichen Trend

Um sich heute aus der Vielzahl an Angeboten von seinen Konkurrenten abheben zu können, muss man dem Kunden klar aufzeigen, wo die Stärken und Qualitäten des eigenen touristischen Produkts liegen. Viele Angebote sind leicht austauschbar, da sie sich kaum unterscheiden. Wenn die

-

 $<sup>^{11}\,\</sup>mathrm{Vgl}.$  Esch (2005), Moderne Markenführung



eigenen Stärken auf einen gesellschaftlichen Trend wie Gesundheitsprävention, Active Ageing oder die Suche nach Spiritualität und Ruhe treffen, entsteht eine Marktchance.

#### Sie und Ihre Mitarbeiter/-innen stehen hinter dem Thema und leben/lieben es

Wichtig bei der Wahl der Positionierungsstrategie ist, dass der Unternehmer/-in und in der Folge auch die Mitarbeiter/-innen hinter der gewählten Alternative stehen. Sie müssen mit Leib und Seele diese Positionierung wollen, sie muss von innen getragen werden und darf nicht von außen aufoktroyiert werden.

### Sie nehmen sich Zeit für die Entwicklung/Umsetzung und verfolgen das Thema konstant

Die Umsetzung und Spezialisierung auf einzelne Themen erfordert vor allem Zeit, viel Fleiß und Geduld. Es bedarf zahlreicher qualitätsverbessernder Prozesse und Abstimmungen auf allen Ebenen und in allen betrieblichen Abläufen. Laufende Qualitätskontrollen und Adaptionen aufgrund von Marktveränderungen oder internen Änderungen sind notwendig, um erfolgreich zu bleiben.

### 5.1 Möglichkeiten zur Positionierung

Jeder Betrieb muss sich für sein Produkt überlegen, wie er sich erfolgreich positionieren kann und welche Strategie für ihn dabei langfristig erfolgversprechend ist. Nachfolgend sind einige Positionierungsmöglichkeiten angeführt.





Abbildung 4: Mögliche Positionierungen

### 5.1.1 Klare Nischen definieren

Eine <u>Nischenstrategie</u> ist die Ansprache einer klar definierten Zielgruppe, wie bspw. vermögende Senioren aus der Schweiz, die mit dem Motorrad im Urlaub unterwegs sind. Diese Positionierung hat zur Folge, dass <u>bestimmte Angebote oder Dienstleistungen</u> im Betrieb durchaus auch wegfallen können, weil die neue Gästegruppe kein Interesse dafür zeigt und es weder dem neuen Image noch der Authentizität des Betriebes entspricht.

### 5.1.2 Technologieführerschaft

Sie besitzen die modernsten Produktionstechniken und haben somit einen Technologievorsprung in einem bestimmten Markt oder Marktsegment.

## 5.1.3 Innovationsvorreiter

... sind Unternehmen, die in Ihrem Markt die meisten erfolgreich umgesetzten Ideen aufweisen und immer wieder neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse praktisch umsetzen, und dadurch gegenüber Ihrer Konkurrenz einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil besitzen.



#### 5.1.4 Service Leader

Wo früher Unternehmen nach der Technologieführerschaft strebten, wird heute Service als tragender Erfolgsfaktor relevant. Für Unternehmen als Service Leader steht die Kunden-Zufriedenheit im Mittelpunkt, noch vor dem Verkauf. Dieser Fokus bindet Kunden an das Unternehmen und stärkt deren Loyalität, was wiederum zur besseren Wirtschaftslage in Hinblick auf Umsatz oder Wertschöpfung führt.

#### 5.1.5 Preisführer

Sind Unternehmen, die aufgrund ihres hohen Kostenvorteils (z.B. minimale Produktionskosten) die Marktmacht in diesem Bereich besitzen.

#### 5.1.6 Geschichte & Herkunft

Eine Positionierung nach Geschichte & Herkunft findet man sehr oft im Bereich der Hotellerie. Betriebe mit einer Jahrhunderte alten Tradition, einem namhaften Besitzer, einer einzigartigen Lage oder einem ganz besonderen Hintergrund können diese gegebenen Einzigartigkeiten nutzen und die Angebotsgestaltung darauf aufbauen.

### 5.1.7 Internationale Märkte ansprechen

In Folge dieser Möglichkeit entscheidet sich ein Unternehmen explizit dafür, einen ausländischen Markt zu betreten. Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Entweder gibt es dort vermehrt passende Kundenbedürfnisse, geringere Markteintrittsbarrieren oder aber auch niedrigere Produktionskosten.

#### 5.1.8 One Stop Shopping

Bei dieser Positionierungsstrategie kann der Kunde mit nur einem "Stop" mehrere Bedürfnisse befriedigen. Die klassischen Einkaufs-Center sind nach dieser Strategie entwickelt. Der Kunde hat die Möglichkeit Schuhe und Kleidung zu kaufen, Lebensmittel zu besorgen, Kaffee zu trinken aber auch Unterhaltung zu genießen. Hier sind auch Wellness-Landschaften als multifunktionale Räume zu nennen (Beauty, Fitness, Entspannung etc. finden an einem Ort statt).



## 6. Die ersten Schritte

Neupositionierung ist ein mutiger, lohnender Weg. Man sieht sich alle betrieblichen Abläufe an, unkonventionell und respektlos, und stellt sich die Frage, ob das, was gestern noch vernünftig erschien, heute nicht noch einfacher, modernisiert organisiert werden kann. Es geht um die Loslösung von alten Strukturen.

Wenn Sie sich für diesen Schritt entschieden haben, dann haben Sie die richtige Entscheidung getroffen. Sie möchten Ihr Unternehmen erfolgreich positionieren. Sie möchten ein einzigartiges und unverwechselbares Produkt schaffen. Sie verknüpfen Ihre betriebsinternen Stärken mit einem gesellschaftlichen Trend. Sie und Ihre Mitarbeiter/-innen stehen hinter dem Thema und leben/lieben es. Sie nehmen sich Zeit für die Entwicklung/Umsetzung und verfolgen das Thema konstant.

## Sie haben eine für Ihren Betrieb geeignete Positionierungsstrategie gewählt?

Dann haben Sie schon viel geschafft und können mit der schrittweisen Umsetzung der Strategie beginnen. Im Folgenden haben wir 8 Schritte ausgearbeitet, die Sie zur erfolgreichen Positionierung führen werden.

1	Stärken erkennen	Regionales Umfeld, Mitarbeiter/-innen, Betrieb, Unternehmerpersönlichkeit (Interessen),
2	Spezialgebiet entwickeln	Kombination der Stärken, um differenzierende Leistungsangebote zu schaffen.
3	Zielgruppe definieren	Gibt es eine Zielgruppe? Wie groß ist diese? Ist diese zahlungswillig? Wie entwickelt sie sich weiter?
4	"Problem" Ihrer Zielgruppe lösen	Welches Angebot kann die Zielgruppe anlocken? Wie kann die Entscheidung erleichtert werden?
5	Innovationen entwickeln	Verbesserung der Rahmenbedinungen, sofern diese in den Kompetenzbereich fallen.
6	Kooperationen eingehen	Partner finden, die durch Kompetenz zur Verbesserung des Angebotes beitragen.
7	Kompetenzen weiterentwickeln	Weiterentwicklung im eigenen Kompetenzfeld (Innovation)
8	laufende Streuung	Überprüfung der Ergebnisse und bei Bedarf Adaptierung und Neuausrichtung

 $Abbildung\ 5:\ Positionierungsschritte$ 



#### 6.1. Stärken erkennen

Idealerweise fängt jeder Denk- und Gestaltungsprozess mit der Entwicklung einer Entscheidungsgrundlage an. Abraham Lincoln wird der Satz zugeschrieben: "Wenn ich zehn Stunden Zeit hätte, einen Baum zu fällen, würde ich neun Stunden davon auf das Schärfen der Axt verwenden."

In dieser Phase ist unabdingbar sich die Zeit zu nehmen, um wirklich auf die eigene Basis, die Stärken des Betriebs zurück zu kommen: die Leidenschaft der Hoteliers, persönliche Stärken und Charaktereigenschaften, welche eine maßgebliche Rolle im Gesamtszenario Hotelauftritt spielen.

"Unsere Wünsche sind die Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen, die Vorboten desjenigen, was wir zu leisten imstande sein werden" (Johann Wolfgang von Goethe).

Einfache Techniken wie eine Plus/Minus-Liste für die Stärken/Schwächen des Betriebs liefern erste Ansatzpunkte. Erfahrungsgemäß hat sich über die Jahre eine gewisse Betriebsblindheit eingeschlichen. Ein besseres Hilfsmittel ist deshalb die Erstellung eines <u>SWOT-Profils</u>, wobei hier mehrere interne und externe Experten zusammenwirken sollten. Hier kann der Unternehmer selbst schon gute Vorarbeit leisten, indem er ehrlich in der Familie und/oder Unternehmen sich auf seine Stärken und Schwächen besinnt und Chancen bzw. Risiken auslotet.

#### Strenghts (Stärken)

- Was läuft gut?
- Was sind unsere Stärken?
- Worauf sind wir stolz?
- Was gibt uns Energie?
- Wo stehen wir momentan?

### Opportunities (Chancen)

- Was sind unsere Zukunftschancen?
- Was könnten wir ausbauen?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- Was können wir im Umfeld nutzen?
- Wozu wären wir noch fähig?
- Was liegt noch brach?

#### Weaknesses (Schwächen)

- Was ist schwierig?
- Wo liegen unsere Fallen/Barrieren?
- Welche Störungen behindern uns?
- Was fehlt uns?

#### Threats (Risiken)

- Wo lauern künftig Gefahren?
- Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?
- Was sind mögliche Risiken/kritische Faktoren?
- Womit müssen wir rechnen?

Abbildung 6: SWOT-Analyse



Eine detaillierte Analyse des Umfelds bzw. der Gegebenheiten der Region und dessen Ressourcen ist eine weitere Basisgrundlage. Fragen, die beantwortet werden sollten, sind u.a.:

- Welche Vorzüge und Nachteile hat die Region in Bezug auf nahe liegende Mitbewerber-Regionen?
- Von welchen Angeboten und Ressourcen in der Region profitiere ich bereits bzw. kann ich zukünftig profitieren?
- Was bieten meine Mitbewerber?
- Wie kann ich mich besser unterscheiden und die Unterschiede auch sichtbar machen?

Hier ist in jedem Fall zu professioneller Hilfe mit objektiver Sichtweise aus verschiedensten touristischen Erfahrungsschätzen anzuraten. Die objektive Fremdsicht und Beurteilung der Sachlage aus einem völlig anderen Blickwinkel ist unerlässlich. Nutzen Sie Informationen aus Umfragen des Tourismusverbandes, Studien der Tirol Werbung, Österreich Werbung und aus Gästebefragungen im eigenen Betrieb. Suchen Sie im Internet nach interessanten Artikeln, lesen Sie aufmerksam Fachzeitschriften, sprechen Sie mit Freunden, Bekannten und kompetenten Unternehmensberatern. Fragen Sie Ihre Stammgäste und binden Sie diese in Ihren Prozess ein. Diese Anspruchsgruppen kennen Ihren Betrieb aus einer anderen, externen Perspektive heraus und können Ihnen besser sagen, warum es sich lohnt, bei Ihnen Urlaub zu machen.

#### 6.2. Spezialgebiet entwickeln

Aus der Stärken/Schwächen-Analyse und der Analyse der näheren Umgebung ergeben sich erste Anknüpfungspunkte für neue Themen. Das Alleinstellungsmerkmal soll durch Herausstellen eines einzigartigen Nutzens das eigene Produkt von den Konkurrenzprodukten abheben und den Konsumenten zum Kauf anregen. Durch Marktsättigung und objektiver Austauschbarkeit der Produkte erlangt die sogenannte "USP" (Unique Selling Proposition) nämlich zunehmend an Bedeutung. Bei der Positionierung geht es um ein einzigartiges Wert- und Verkaufsversprechen bei der Leistung. Das Alleinstellungsmerkmal muss

- verteidigungsfähig,
- zielgruppenorientiert und
- wirtschaftlich sein, sowie in Preis, Zeit und Qualität definiert werden<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> http://wirtschaftslexikon.gabler.de



Eine klare, unmissverständliche Botschaft, die ehrlich gelebt wird und sich im Haus wieder findet ist wichtig. Diese entsteht wiederum aus der Beantwortung zahlreicher Aspekte und Fragen, die man zuerst für sich, dann aber auch im Team und mit weiteren Experten gemeinsam beantworten sollte:

- Was macht mein Hotel aus?
- Welche Hobbys und Leidenschaften lebe ich/leben wir?
- Was passt zu mir und zu meinen Mitarbeitern?
- Was macht mich einzigartig?
- Warum kommen die Gäste in mein Haus?
- Welche Gäste spreche ich noch zu wenig an?
- Welchen Gast wünsche ich mir eigentlich?

### 6.3. Zielgruppe definieren

Eine professionelle Zielgruppenanalyse anhand des vorhandenen Adressenpools und eine Umsatzanalyse geben einen Überblick über bestehende Gäste. Diese können je nach Umsatzgröße in A-, B- und C-Gäste eingeteilt werden.

Viel schwieriger als eine bestehende Gästepotenzialanalyse ist aber die Definition einer neuen Zielgruppe. Wichtige Fragen sind in diesem Kontext zu beantworten:

- Wo sind meine Märkte?
- Wie erreiche ich diese Märkte?
- Welche Märkte bediene ich bereits, wo liegt noch Potenzial?
- Wer sind meine besten Kunden und warum?
- Welche Angebote der Region oder im nahen privatem Umfeld bieten Grundlage für weitere Vermarktung und wurden bis dato noch nicht genutzt?

Wichtig bei der Auswahl der Zielgruppe ist das Thema, denn jedes Thema spricht eine bestimmte Zielgruppe an und deckt deren speziellen Bedürfnisse ab. Dazu sind bereits Umfragen verfügbar, die Ihnen an dieser Stelle Auskunft geben können.



Nehmen wir ein Beispiel, das Institut für Freizeit- und Tourismusforschung: Einer aktuellen Studie<sup>13</sup> zufolge unternehmen <u>Gäste 55+</u> gerne Wanderungen und Radtouren. Die Positionierung als Wanderhotel im Gästesegment 30+, beworben mit wöchentlichem DJ-Abend, kann demzufolge nicht zielführend sein. Ebenso verhält es sich mit einem Gesundheitshotel. Um den Erwartungen von Gästen mit vegetarischen Menüwünschen gerecht zu werden, benötigt es einen Koch, der die vegetarische Küche weit über den Gemüsetellerrand hinaus beherrscht.

Ich muss die Bedürfnisse meiner Zielgruppe kennen und verstehen!

### 6.4. "Problem" ihrer Zielgruppe lösen

Es gibt zwei Möglichkeiten neue Kunden zu finden: entweder lösen Sie ein Problem Ihres Kunden oder Sie schaffen beim Kunden durch Ihr Angebot ein gänzlich neues Bedürfnis.

Die Königsdisziplin sind die latenten Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse sind dem Gast noch gar nicht bewusst, und dennoch sind sie allgegenwärtig.

Wenn man sich zum Beispiel die Zielgruppe der "<u>Biker</u>" ansieht. Diese fahren meist teure Räder, die sie während Ihres Aufenthaltes sicher verstaut wissen wollen. Zusätzlich sind bei einer Radtour oft kleine Reparaturen notwendig. Ein verschlossener Aufbewahrungsraum für die Räder und eine kleine Werkstätte erfüllen die Bedürfnisse ohne großen Aufwand. Wenn zusätzlich ein geschultes Fachpersonal für Hilfestellungen, ein kleiner Shop für das ein oder andere besondere Accessoire oder Ersatzteil und ein kurzes Gespräch über die geplante Tour möglich sind, dann haben Sie auch die latenten Bedürfnisse befriedigt.

Ein Hinweis an dieser Stelle: Qualität heißt, Gewöhnliches außergewöhnlich gut machen! Getreu diesem Motto bietet die Tirol Werbung themenspezifische Qualitätsinitiativen für Unterkunftsbetriebe an. Radfahrer, Kletterer, Langläufer, Schulgruppen, Menschen mit Behinderung – jede Zielgruppe hat ihre ganz speziellen Anforderungen an eine Unterkunft.

MMag. Ingrid Schneider, Leiterin des Bereichs Themenmanagement, verfügt über umfangreiche Kriterienkataloge, die bei einer bevorstehenden Neupositionierung sehr hilfreich sind.

### 6.5. Innovationen entwickeln

Obwohl Ideen durchaus Zufallsprodukte sein können, ist es sinnvoll, im Betrieb einen methodischen Innovationsprozess einzuführen, um dadurch eine Struktur und Regelmäßigkeit für die

1

<sup>13</sup> http://www.freizeitforschung.at/data/forschungsarchiv/2011/91.%20FT%201-2011\_Generation%2055.pdf



Umsetzung neuer Ideen zu erzielen. Denn während die Idee zufällig entstehen kann, ist deren Umsetzung – also die eigentliche Innovation – das Ergebnis geplanten, unternehmerischen Handelns.

### 6.6. Kooperationen eingehen

Kooperationen sind in unserer schnelllebigen Zeit die geeignete Methode, schnell und umfassend die notwendigen Kompetenzen und Informationen zu erhalten, die einen wirklich weiter bringen. Kooperationen helfen, Lücken im eigenen Kompetenzprofil zu füllen. Zusätzlich ergeben sich durch Kooperationen oft interessante Gespräche und innovative Ideen, auf die man alleine nie gekommen wäre.

Um geeignete Kooperationspartner zu finden, bieten sich Unternehmensnetzwerke, wie die der Standortagentur Tirol an, die Ihnen bei der Suche nach dem geeigneten Partner behilflich sind. Ebenso bieten sich Netzwerkveranstaltungen an, bei denen neue Kontakte geknüpft werden können.

#### 6.7. Kompetenzen weiterentwickeln und verbessern

Kontinuierliche Weiterentwicklung ist eine Denkweise, bei der mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen erhalten bleibt. Dies hat Vorteile für die Produkt-, Prozess- und Servicequalität. Die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln ist ein Grundprinzip des Qualitätsmanagements. Der <u>PDCA-Zyklus</u> ("Plan-Do-Check-Act") ist ein Beispiel einer <u>Systematik zur kontinuierlichen Verbesserung</u> und Entwicklung der Kompetenzen.

"Plan" umfasst die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines neuen Konzepts. "Do": Ausprobieren beziehungsweise Testen und praktische Optimieren des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln.

"Check": Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg als "Standard" freigegeben. In der Phase "Act" wird dieser neue Standard eingeführt und regelmäßig auf Einhaltung überprüft (zumeist über *Audits*). Die Verbesserung des etablierten Standards beginnt wiederum mit der Phase "Plan".



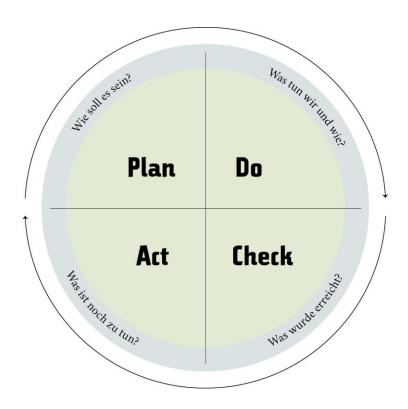


Abbildung 7: PDCA-Kreis im Qualitätsmanagement; vgl. Deming W.E. (1982): Out oft he crisis, MIT, 1982.

#### 6.8. Laufende Steuerung

Im Tourismus zählt die Gästebefragung zu den wichtigsten und gleichzeitig preiswertesten Optionen der Marktforschung. Ergänzt um professionelle Mystery Checks wird der Status quo im Betrieb hinsichtlich Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Qualität des Angebots sichtbar. Zur Steuerung von Verbesserungsprozessen eignet sich die PDCA-Systematik (siehe oben) hervorragend.

# 7. Tipps für eine "gesunde" Betriebsführung

Laufende Veränderungen in einer beschleunigten Gesellschaft machen es unabdingbar, dass die Unternehmensführung das gegenwärtige Geschäftsverständnis gelegentlich hinterfragt, neue Geschäftsfelder frühzeitig erkennt und das Unternehmen beweglich und lernfähig hält.



Unternehmen sind komplexe Systeme. Sie sind stets gefordert, sich an Veränderungen anzupassen. Hilfreich sind dabei ein grundsätzliches Verständnis und ein offener Umgang mit den Formen des Wandels auf allen Ebenen.

Dabei lassen sich mehrere Ebenen unterscheiden, die es zu beachten gilt (vgl. Ulich, 1998<sup>14</sup>), wenn man die Themenführerschaft erreichen will:

- Ebene des Unternehmens: dazu z\u00e4hlen Unternehmensziele, Unternehmensstrategie,
  Organisation, Marktposition, Produkte und Produktionsbedingungen, Personalstruktur,
  Technikeinsatz, Qualit\u00e4tsmanagement, Innovationsverhalten, Lohnsystem, Arbeitszeitmodelle, Mitarbeitervertretung sowie Meilensteine und Geschichte des Unternehmens.
- **Ebene der Teams:** wie wird zusammengearbeitet und das Arbeitsergebnis zustande gebracht? Welche Schlüsselfunktionen und -tätigkeiten bestehen im Betrieb?
- **Ebene des Einzelnen:** Wie schauen die subjektiven Arbeitsbedingungen aus und was gilt es noch zu verbessern?

### Seien Sie eine gesunde Organisation!

Die folgenden Merkmale zeichnen eine gesunde Organisation aus:

- Der Unternehmenszweck wird von allen Mitarbeiter/-innen der Organisation verstanden.
- Die Organisationsstruktur und die 'Spielregeln' unterstützen die Mitarbeiter/-innen, anstatt sie zu behindern.
- Die Führung hat Vertrauen zu den Mitarbeiter/-innen und lässt Ihnen Zeit, eigenständige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.
- Die Führung gibt Mitarbeiter/-innen die Chance, in ihrer Arbeit zu wachsen und zu lernen.
- Die Organisation kann sich an ständig verändernde Rahmenbedingungen anpassen.
- Jeder in der Organisation weiß, was von ihm/ihr erwartet wird.
- Die Führungsspitze der Organisation inspiriert ihre Mitarbeiter/-innen zur engagierten und kooperativen Mitarbeit und fördert eigenständiges Denken und Handeln.
- Eine vitale Organisation zieht die besten, die für sie richtigen Mitarbeiter/-innen an und hält sie.
- Arbeitsgruppen kommunizieren positiv und effektiv miteinander.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Arbeitspsychologie, 4. Auflage, S. 79f



### Seien Sie ein erfolgreiches Beispiel als Führungskraft!

Führungskräfte sind für die Wahrnehmung von Managementaufgaben verantwortlich. Eine erfolgreiche Führungskraft erfüllt folgende Aufgaben:

- Vorbild sein und Vertrauen aufbauen, um Loyalität zu gewinnen
- Durch anspruchsvolle, sinnvolle Ziele motivieren und dadurch die Leistungsbereitschaft steigern
- Zur Selbständigkeit und Kreativität anregen
- Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen und sie individuell fördern, damit sie ihre persönlichen Fähigkeiten und Stärken weiter entwickeln können.

Ein abschließendes Schaubild veranschaulicht wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg:

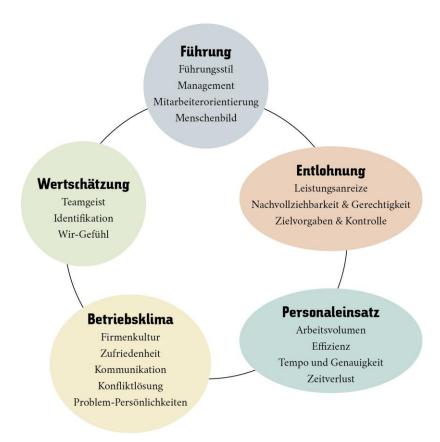


Abbildung 8: Faktoren für den Unternehmenserfolg



### 8. Der Cluster Wellness Tirol

Rund um die Wirtschaftszweige Wellness, Gesundheit und Tourismus konnte der Cluster Wellness Tirol seit 2007 kompetente Partner für die koordinierte Zusammen-, Entwicklungs- und Expansionsarbeit am Standort Tirol und überregional gewinnen. Das Netzwerk ist sehr hilfreich, wenn es an die Umsetzung verschiedenster Maßnahmen (Projekte, Technologiegespräche) oder um Informationsaustausch und gezielte Kommunikation untereinander geht.

Der Cluster besteht aus über 130 Unternehmen und Forschern. Eine Mitgliederliste finden Sie im Internet unter: <a href="http://www.standort-tirol.at/page.cfm?vpath=cluster/mitgliederverzeichnis">http://www.standort-tirol.at/page.cfm?vpath=cluster/mitgliederverzeichnis</a>.

Er hat die Aufgabe, die Mitglieder auf dem Weg zum innovativen Erfolg zu begleiten und zu unterstützen. Ganz besonderen Wert legen wir auf die Projektentwicklung mit unseren Mitgliedern. Wir unterstützen durch gezieltes Vernetzen, Coachings, Workshops, Förderberatung und Projektbegleitung.

Wir freuen uns, Sie im Cluster begrüßen zu können und stehen Ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung!

MAG. ROBERT RANZI Cluster Manager Wellness und Gesundheit Innovations- & Clusterservices

#### Standortagentur Tirol

Ing.-Etzel-Straße 17
6020 Innsbruck · Österreich
UID ATU 53064302
+43.512.576262.35 t
+43.512.576262.10 f
www.standort-tirol.at w

IMPRESSUM:

Tiroler Zukunftsstiftung / Standortagentur Tirol; Bilder: Flichr (8), Standortagentur Tirol (8, 9), Tirol Werbung (10, 11); Die Cluster der Standortagentur Tirol werden aus Mitteln des Landes Tirol und des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert. Druck- und Satzfehler vorbehalten. 09/2013